

المعايير والأساليب الدولية المستخدمة في انتقاء المشرف التربوي.

International standards methods used in the selection of the educational supervisor

الأحسن حمزة :جامعة تيزي وزو

ملخص :

تناولت هذه البحث أبرز الأساليب المنتهجة في انتقاء وتعيين المشرفين التربويين في المؤسسات التعليمية انطلاقاً من السمات المميزة لمهنة الإشراف التربوي ، على غرار سنوات الأقدمية ، وعامل الجدارة والاختبارات النفسية ، والمقابلات الشخصية بالإضافة إلى مقاييس الرتب. كما تطرقت هذه المداخلة أيضاً إلى عرض بعض التجارب الأجنبية والعربية المطبقة في عملية اختيار المشرفين التربويين من خلال استخدام معايير موضوعية تختلف طبيعتها وخصائصها البنيوية والزمنية من دولة إلى أخرى حسب سياسات المنظومة التربوية لكل دولة ، مثل الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة والسعودية والأردن وفلسطين والجزائر. ثم الكشف عن أبرز النقاط الإيجابية المستنبطة من هذه التجارب الرائدة التي يمكن إدراجها مستقبلاً في بناء معايير وطنية تساعد المؤسسات التربوية الوطنية في انتقاء أصحاب الكفاءات ضمن مهنة الإشراف التربوي ، كما نحاول أيضاً في ختام المداخلة الإشارة إلى أبرز المشاكل المؤثرة في الانتقاء السليم للمشرفين التربويين في البيئة المحلية مع تقديم جملة من الحلول العملية والتربوية.

الكلمات المفتاحية: المعايير الدولية ، الاختيار والتعيين ، المشرفون التربويون.

Abstract

This intervention dealt with the most prominent methods used in the selection and appointment of educational supervisors in educational institutions based on the distinctive features of the profession of educational supervision, such as years of seniority, merit factor, psychological tests, interviews, in addition to grade standards.

The study also tackled some of the foreign and Arab experiences in the process of selecting educational supervisors through the use of objective criteria that vary in nature and structural and temporal characteristics from one country to another according to the educational system policies of each country, such as the United States, the United Kingdom, Saudi Arabia, Jordan, Palestine and Algeria. And then reveal the most positive points derived from these pilot experiments, which can be included in the future in the construction of national standards to help national educational institutions in the selection of qualified professionals within the profession of educational supervision, and also try at the end of the intervention to mention the most important problems affecting the proper selection of educational supervisors in the environment With a host of practical and educational solutions.

Keywords: international standards, selection and appointment, educational supervisors.

مقدمة:

يعد موضوع الإشراف التربوي نظاماً تربوياً متكاملًا مبني على قواعد علمية وإنسانية ومهنية متينة ، إذ ينطلق من مبادئ تربوية هادفة إلى تحقيق تطلعات المجتمع وطموحاته على المدى القريب والبعيد، هذه المعاني التي سنبينها من خلال الإشارة إلى ماهية مصطلح الإشراف التربوي الذي هو عبارة " عن عملية مدروسة ومنظمة هادفة إلى مساعدة المديرين والمعلمين على اكتساب مهارات ومعارف تنظيم تعلم الطلبة بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف التعليمية التربوية ، بالإضافة إلى كونه خدمة فنية يقدمها المشرف التربوي إلى زملائه المعلمين بهدف تحسين العملية التعليمية " (مصلح، 2011، 53).

كما يعتبر المشرف التربوي من أهم القيادات التي يسلط عليها الضوء في الدراسات العلمية لرواد الإدارة التربوية من حيث التركيز على تبيان مختلف الخصائص والصفات التي يجب أن يتمتع بها، والكشف أيضا عن الأساليب والشروط الموضوعية لانتقائه من أجل قيادة العملية التربوية.

أساليب انتقاء المشرفين التربويين:

لقد تطورت وتنوعت هذه الأساليب ويمكن حصرها في النقاط التالية:

1- أسلوب الاختيار بالأقدمية:

حيث يتم هنا اختيار المعلم أو المدير صاحب الخدمة الأطول في التعليم لشغل وظيفة مشرف تربوي، وهذا دون النظر إلى قدراته وصلاحياته لشغل الوظيفة الجديدة، حيث يعتبر هذا النوع من أقدم الأساليب وأيسرها ويلقى قبولا من معظم الموظفين لأن الترقية في هذه الحالة لا تخضع لاعتبارات وقرارات شخصية يشوبها التحيز والمحابة (حمادات ، 2006 ، 35).

كما يتمتع هذا النوع من الأساليب بمزايا أبرزها:

- يحقق الموضوعية في شغل الوظائف الإشرافية لأنه واقعي ولا يمكن إنكاره.

- يقوم على مبدأ العدالة وتكافؤ الفرص.

- يتعد عن أي مجال للنفوذ السياسي أو الحزبي (المحابة..) في شغل وظائف الإشراف.

أما فيما يتعلق بسلبات هذا النوع من الأساليب فيمكن رصد النقاط التالية:

- يقتل روح المنافسة والمبادأة بين العاملين.

- استخدام أسلوب الأقدمية كأسلوب وحيد يؤدي في بعض الأحيان إلى منح الوظائف الإشرافية لأشخاص غير فعالين.

- يؤدي إلى إحباط العاملين ذوي سنوات الخدمة القليلة والذين يتميزون بكفاءات عالية.

2- أسلوب الاختيار بالجدارة:

وتعني الجدارة اجتماع عناصر وصفات ذاتية في الشخص منها ما يتصل بالكفاءة الفنية والكفاءة الإدارية والمواظبة وحسن السلوك وغير ذلك من المهارات المتروكة لتقديرها للإدارة ، وهذا النوع يركز على مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب ، أي أن الترقية تكون على أساس ما يتوفر لدى الموظف من قدرات ومهارات وكفاءات في أداء العمل تميزه عن بقية الموظفين. ويتم انتقاء المترشحين لهذه الوظيفة باستعمال التقنيات التالية:

- الحصول على حد أدنى من المؤهلات العلمية بالنسبة لمتطلبات الوظيفة التي يمكن أن يشغلها.
- تقديرات المشرفين : غالبا ما يرجع لتقديرات المشرفين عند اختيار مشرفين جدد من خلال إجراء المقابلة الشخصية معهم والرجوع إلى تقديراتهم المكتوبة على نماذج خاصة.
- الإسهامات العلمية: وتشمل إسهامات الموظف ونشاطه على مستوى العملية التعليمية وعلى مستوى المدرسة التي يعمل فيها سواء كانت بحوث تربوية، أو دروس تطبيقية ، أو دورات تدريبية وغيرها من الأعمال العلمية.

3- أسلوب الاختيار من خلال الاختبارات:

- يعد من الأساليب الموضوعية في اختيار الموظف الأنسب لشغل وظيفة أعلى ، وقد تعددت هذه الاختبارات من اختبارات كتابية واختبارات عملية كما يجب أن تتوفر في هذه الاختبارات الشروط التالية:
- أن يتم إعداد الاختبار من قبل جهة مختصة على علم تام بمتطلبات وظيفة مشرف تربوي.
 - شمولية الاختبار وتنوعه بما يضمن أن يقيس جميع الجوانب الشخصية والعلمية والمهارية للمترشح للوظيفة. - الاستفادة من مزايا الأساليب الأخرى وعدم الاقتصار على الاختبارات في اختيار المشرفين التربويين.

4- المقابلة الشخصية:

تعتبر المقابلة الشخصية وسيلة مكتملة للاختبارات الكتابية التي قد تعطي فكرة عن مدى وفرة المعلومات لدى طالب الوظيفة وقدرته على التعبير عن نفسه وتسلسل الأفكار لديه ، ولكنها لا توفر البيانات الهادفة إلى معرفة نمط شخصية المترشح ، لكن من خلال استعمال تقنية المقابلة يستطيع المختص تحليل جوانب الشخصية من خلال طبيعة إجابات المترشحين عن أسئلة لجنة المقابلة وتصرفاتهم وسلوكهم وميولهم التي تتضح أثناءها كما أنها تقود لمعرفة ما قد يتمتعون به من ذكاء ولباقة وحكم صائب على الأمور أو غير ذلك ، بالإضافة إلى كونها وسيلة لفحص وتقصي المعلومات الواردة بطلب التوظيف من تخصص وخبرات وغيرها (الطعاني ، 2005 : 102).

ونجاح هذه التقنية يتطلب عدة نقاط لابد من توفرها أهمها:

- توفير مناخ مادي ومعنوي مريح مهيئ بصورة جيدة لإجراء المقابلة.
- أن تكون لجنة المقابلة مؤلفة من متخصصين في مجال الانتقاء المهني.
- عدم الانشغال بأشياء أخرى أثناء المقابلة أو مقاطعة المتحدث بصورة فجائية.
- توفر النضج العاطفي لدى أعضاء اللجنة من حيث تجنب تأثيرات الميل الشخصي على الحكم الصائب مع الدراية التامة بالوظيفة والبيئة التنظيمية ذات العلاقة.
- إنهاء المقابلة بلباقة وود وبطريقة غير مباشرة.

5- استخدام مقياس الرتب:

من المتفق عليه بصفة عامة أن مقاييس الرتب إذا ما أحسن بناؤها واستخدامها يمكن أن تلعب دوراً مهماً في اختيار القادة ، ومن الوسائل التي يفضل توافرها في مقاييس الرتب ما يلي:

- استخدام تقديرات الزملاء في العمل من أجل اختيار المشرف التربوي.
- استخدام اختبار الإجراء الموقفي : وفيه يقوم مجموعة من الملاحظين المهرة بتقييم قدرة الفرد على الإشراف في ضوء الأداء الذي يقوم به في موقف معين أو عدة مواقف تضم أناساً آخرين

وفي هذا الشأن يقترح (نهبان ، 2007 ، 67) خمسة أنماط من الاختبارات الموقفية التي يمكن استخدامها في اختيار القادة التربويين المتمثلة في كل من (المقابلات الحية المتفاعلة ، والمقابلات الجماعية ، والسيكودراما، وعينة القادة، والموقف الجماعي بلا قائد). وخلال هذه الاختبارات جميعاً يوضع الأفراد تحت ظروف متباينة من الارتقاء والتوتر ويقيم سلوكهم من طرف مختصين، والواقع أن المشكلة الحقيقية لمثل هذه الاختبارات يتمثل في خلق الموقف الذي يستدعي نفس القدرات التي تتطلبها الوظيفة فيما بعد (أسعد ، 2005 ، 125).

المعايير الأجنبية والعربية لانتقاء المشرفين التربويين:

لقد حظيت مشكلة اختيار الوظائف القيادية في مجال التربية والتعليم على اهتمام العديد من الكتاب والباحثين التربويين في سبيل مساعدة هذه الأنظمة التربوية على اكتساب أفضل طرق ومناهج انتقاء الكفاءات فيما يخص الإشراف التربوي ، فتحقيق أهداف العملية التعليمية والتربوية متوقف على نجاح العملية الإشرافية من جهة وعلى كفاءة المشرف التربوي من جهة أخرى ، فهذا الأخير سواء كان معلماً أو مديراً هو أقرب للطالب ولولي أمره من سواه، فهو الأقدر على التعرف على حاجات المعلمين والطلبة ، وهو الأقرب من وجدان أولياء الأمور وتطلعاتهم وهو الأكثر شعوراً بالمشكلات التي يواجهها النظام التربوي. لذلك كانت عملية اختيار المشرف التربوي عملية دقيقة بحاجة إلى وعي كامل وبحوث مستمر ومعايير واضحة صريحة يمكن الاعتماد عليها وتحكيمها، و تتباين هذه المعايير من مجتمع لآخر حسب السياسة التعليمية والمنظومة التربوية المتبعة (مصلح ، 2011 ، 59).

أولاً- معايير انتقاء المشرفين التربويين في الولايات المتحدة الأمريكية

هناك اهتمام كبير بموضوع تطوير وتنمية القيادة والقائد في مجالات مختلفة في الولايات المتحدة الأمريكية ويظهر ذلك جلياً من خلال قيام المنظمات الأمريكية بوضع أسس علمية ومنهجية في عمليات اختيار قادتها. وقد أوجدت هذه الدولة في إطار التكلم عن موضوع القيادة والإشراف بصفة عامة برنامج خاص ظهر عام 1979م الذي شمل موظفي الخدمة المدنية وشاغلي المناصب السياسية، وهدف هذا البرنامج إلى تحسين الأجور والإمكانات وإيجاد نظام لشؤون موظفي المناصب العليا يكفل لهم زيادة فرصهم في الحركة والنقل والترقية والتدريب المهني.

أما النسبة لموضوع انتقاء المشرفين التربويين فإن الولايات الأمريكية تختلف عن بعضها من الدول في اختيار هذا الصنف المهني ، وعليه لا نجد نمطاً واحداً وواضحاً في عملية الاختيار هذه ، حيث تركز معظم الولايات

المنتمة لهذا البلد عند اختيار هيئات الإشراف الفني على الاهتمام بالكفاية المهنية والنمو العلمي واللياقة الجسمية والخدمات الاجتماعية ، إلى جانب عامل الخبرة في التدريس.

ونظرا لوجود نظام فيدرالي داخل الولايات المتحدة الأمريكية وإتباع نظام لامركزية التعليم ، الذي يتيح لكل ولاية اختيار ما يناسبها من مناهج وأساليب تتماشى مع القرارات الصادرة عن مجلسها ، وعليه فإن عملية اختيار وتعيين المشرفين التربويين تختلف من ولاية إلى أخرى. وتنقسم معايير اختيار المشرفين التربويين في الولايات المتحدة الأمريكية إلى صنفين وهما: معايير مهنية ومعايير شخصية.

1- المعايير المهنية

- الحصول على درجة الدكتوراه أو الماجستير في علوم التربية.
- الحصول على دراسات عليا في الإشراف والإدارة تصل في مجموعها إلى نحو 80 ساعة ، ومنها 24 ساعة في مجال الإدارة التعليمية ، 18 ساعة في مجال علم النفس الاجتماعي والاقتصاد، والإدارة العامة.
- اكتساب خبرة ست سنوات من التدريس الجيد، ومنها ثلاث سنوات على الأقل في مجال الإشراف والإدارة.

2- المعايير الشخصية:

- أن يكون المترشح ذكيا وحاسما، نشيطا ومرنا، وناقدا متطلعا على أحدث الآراء، ولديه القدرة على التأثير في مشاعر الآخرين تأثيرا قويا.
- أن تكون لديه القدرة على رؤية وتصنيف مجال كل مشكلة بجميع نواحيها.
- أن يتمتع بصحة جسمية ونفسية تمكنه من الاستقرار العاطفي وضبط النفس وأداء عمله بكفاءة.
- أن يكون على درجة عالية من حب الاستطلاع، وأن يكون حساسا ولديه القدرة والمهارة في تكوين العلاقات الإنسانية مع الفرد والجماعة.
- أن يتحمل المسؤولية، ويدرك أهمية وظيفته، ويكون على درجة عالية من المهارة التنظيمية.
- أن يكون خلاقا في اقتراحاته، وذو شخصية متفتحة تنضم إليه مجموعة من المساعدين الأذكياء.
- كما قام (الطعاني ، 2005 ، 81) بإضافة معايير أخرى لاختيار المشرفين التربويين في الولايات الأمريكية المتحدة تمثلت فيما يلي:
- حد أدنى لسنوات الخبرة في التدريس والتي تختلف من ولاية إلى أخرى حسب النظام التعليمي السائد.
- منح فرص للترقية في السلم التعليمي والإداري.
- الإعلان عن الوظائف الشاغرة وفق الشروط المطلوبة والمعايير المحددة.
- إجبارية إجراء امتحانات كتابية في بعض الولايات.
- استخدام نظام إحصائي أكثر تقدما في بعض الولايات ، والذي يعطى للمرشحين لشغل وظيفة إشرافية تقديرات رقمية.

- إعداد برامج تدريبية للمشرفين في بعض الولايات ، وهذا قبل استلام وظائفهم والبعض الآخر يخضع لدورات تدريبية أثناء الخدمة.

وقد منح النظام اللامركزي المتبع في كل ولاية أمريكية المرونة والحرية المطلوبة في حصر حاجياتها وسد متطلباتها من الكوادر التربوية المؤهلة وفق الشروط والمعايير التي ترضيها وتناسبها بناء على تخطيطها المسبق ودراساتها ، لذلك نرى أن الولايات المتحدة الأمريكية تحقق نجاحا كبيرا على مستوى اختيار القيادات التربوية وخاصة المشرفين التربويين، كما يمكن أن نستنتج من خلال التمعن في شروط انتقاءهم الأمور التالية:

1- المزج بين جميع أساليب اختيار المشرفين التربويين المعروفة المتمثلة في كل من (الخبرة والجدارة والمقابلة الشخصية وسلام التقدير)، بحيث يشترط أن يتوفر في المتقدم لشغل وظيفة مشرف تربوي خبرة ست سنوات من التدريس الجيد كشرط أساسي لقبول ترشيحه، حيث شارك خلالها في الإدارة والإشراف ، وكذلك تهتم بنشاطه ومهاراته في مجالي التعليم والإدارة، وتهتم بمؤهلاته العلمية وما اكتسبه من تدريب و تأهيل وتقدير وذلك وفق لقواعد محددة مسبقا ، كاشتراط الحصول على الدراسات العليا في مجال الإدارة وعلم النفس الاجتماعي والاقتصاد.

2- اشتراط الحصول على درجة جامعية لقبول أي مترشح فيه دلالة كبيرة على أهمية الدور الذي سيقوم به المشرف التربوي ، وهو مؤشر مهم على نجاح الإدارة العليا في اختيار المشرف المناسب وهذا بعد حصوله على الرصيد المطلوب من المعارف والمهارات الجديدة المتطورة التي يستطيع توظيفها في الوقت والموقف المناسبين.

3- التركيز على السمات الشخصية للمشرف التربوي بدرجة من الأهمية لا يمكن الاستغناء عنها أو تجاهلها سواء كانت هذه السمات جسمية، أو وجدانية، أو اجتماعية، أو سلوكية. وهذه سمات المذكورة يكمل كل منها الآخر لتكون شخصية إشرافية مطلعة ومدركة لأهمية الدور الذي كلفت به.

ثانيا- معايير انتقاء المشرفين التربويين في المملكة المتحدة (بريطانيا):

إن المنظومة التعليمية البريطانية تخضع لنظام تعليمي مركزي ، حيث يعتبر هذا النظام متمایزا عن غيره من الأنظمة الأخرى. وهذا يعني أن الدولة تضع السياسات العامة التي تقيد بها السلطات المحلية في إشرافها على التعليم وتكيفها وفقا لظروفها وحاجاتها لكنها في المقابل لا تسيطر على كل شؤون التربية والتعليم. كما يعد نظام التفتيش من مسؤوليات وصلاحيات مكتب المعايير التربوية وهو جهاز تابع مباشرة للبرلمان البريطاني ، ويرأسه مفتش ملكي بدرجة وزير، ومن ضمن مهامه اختيار طاقم التفتيش وتأهيله وتدريبه وتقويمه (قنديل ، 2008 ، 136).

ويكمن حصر مجموعة من المعايير المنتهجة في اتخاذ قرارات التعيين الوظائف الإشرافية بصفة عامة:

- أن يكون المترشح حاصلا على مؤهل جامعي في تخصص من تخصصات المناهج الدراسية.
- أن يكون المترشح قد عمل في المجال التربوي كمدرس أو مدير مدرسة.
- أن تكون لدى المترشح القدرة على العمل الجماعي التعاوني وأن يكون ملما بالأمور التربوية.

- أن يتمتع المترشح بالكفاءة المطلوبة للعمل الإشرافي من مهمات التخطيط والإدارة والاتصال وإصدار الأحكام.
 - اجتياز المترشح للبرامج التدريبية المقررة من طرف جهاز التفتيش الإداري.
 - وعليه ذلك فإن اختيار المشرفين التربويين في بريطانيا يتم باستخدام الأساليب التالية:
 - مقارنة أداء الفرد بغيره.
 - سنوات الأقدمية.
 - إجراء الامتحانات.
- ويتضح جليا أنه رغم وجود اختلاف بين طبيعة النظام التعليمي في بريطانيا والنظام التعليمي الولايات المتحدة الأمريكية ، إلا أن بريطانيا قد توافقت مع الولايات المتحدة الأمريكية في الاعتماد على أساليب متنوعة عند اختيار المشرفين التربويين ، فلم يقتصر هذا الاختيار على المؤهل العلمي وسنوات الخبرة فقط ، بل ركزت أيضا على سمات المترشح الشخصية ، وقدرته على التعاون مع الجماعة وضرورة الإلمام بالأمور التربوية، وبالتالي يمكن أن نستنتج من خلال ما ذكر سابقا مجموعة من المعايير المعتمدة في اختيار المشرفين التربويين في بريطانيا:
- التنوع في استخدام أساليب اختيار المشرفين التربويين والتأكيد على التكامل بينها.
 - عدم الاكتفاء على توفر عامل الخبرة في التعليم والإدارة فقط ؛ بل لابد من امتلاك المترشح لقدر معين من الخبرة في مجال التخطيط والاتصال والتقييم وغيرها من المعارف والمهارات الأساسية في عمل المشرف التربوي
 - يوفر جهاز التفتيش الإداري لكل المعلمين والإداريين خلال العام الدراسي برامج تدريبية لتنمية العمل الإشرافي لديهم ، وتشترط اجتيازها عند التقدم لشغل وظيفة مشرف تربوي ، وفي ذلك إشارة إلى أن الإشراف التربوي هو في صلب العملية التعليمية والتربوية بكافة عناصرها وليست حكرا على المشرف التربوي المختص وحده، فالمعلم مشرف تربوي داخل الفصل ، والمدير مشرف تربوي داخل المدرسة، ويبقى في الأخير أن دور المشرف التربوي المختص هو دور قيادي مكمل ومنسق للجهود المبذولة.
 - الاعتماد على المقارنة بين أداء الأفراد داخل المنظومة التربوية، ولابد أن يكون الأداء العملي فيحصل مهم للتمييز بين المتقدمين لشغل الوظيفة، ولا يمكن الاعتماد على الشهادات والمؤهلات التربوية وحدها في ذلك.
 - استخدام الاختبارات المتنوعة في اختيار المشرفين التربويين بحيث تكمل شروط أخرى على غرار المؤهل العلمي والمقابلة الشخصية.

ثالثا- معايير انتقاء المشرفين التربويين في الأردن:

- انطلاقا من قانون التربية والتعليم الأردني والشروط التي وضعها ، فإنه أصبح يتم تعيين المشرفين التربويين وفقا للشروط التالية: - يشترط فيمن يعين مشرفا تربويا أن يكون من إحدى الفئتين التاليتين:
- الفئة الأولى:** حملة الدرجة الجامعية الثانية (الماجستير) فما فوق، وذلك وفق الشروط التالية (الخطيب ، 2003 ، 63):
- أن يمتلك خبرة في التعليم أو الإدارة المدرسية لا تقل عن خمس سنوات.

- أن يكون حاصلاً على أحد المؤهلين التاليين:
- + شهادة الماجستير أو الدكتوراه في التربية.
- + شهادة الماجستير أو الدكتوراه في التخصص ومؤهل تربوي لا تقل مدة الدراسة فيه عن سنة دراسية واحدة.
- الفئة الثانية:** عند عدم توافر أي متقدم من الفئة الأولى (حملة الدرجة الجامعية الأولى) يتم اللجوء إلى هذه الفئة وذلك وفق الشروط التالية (الخطيب ، 2003 ، 70):
- أن يمتلك المترشح خبرة في التعليم أو الإدارة المدرسية لا تقل عن عشر سنوات.
- أن يكون المترشح حاصلاً على مؤهل تربوي لا تقل مدة الدراسة فيه عن سنة واحدة بعد الحصول على الدرجة الجامعية الأولى.
- أن لا يقل تقدير المترشح في تقريره السنوي عن جيد جداً في كل من السنتين الأخيرتين.
- أن يكون المترشح لوظيفة **مشرف مبحث** قد درس هذا المبحث في المرحلة الأساسية العليا والثانوية مدة لا تقل عن 5 سنوات منها سنة دراسية واحدة على الأقل في الثانوية.
- أن يكون المترشح لوظيفة **مشرف مرحلة** قد درس 5 سنوات في المرحلة الأساسية منها سنة واحدة على الأقل كمعلم صف ومن ذوي التخصصات التالية (التربية الابتدائية ، اللغة العربية ، الرياضيات ، التربية الإسلامية ، التربية الاجتماعية، العلوم ، اللغة الإنجليزية).
- أن يكون المترشح لوظيفة **مشرف تربية مهنية** وفق الأولوية في الترتيب من ذوي التخصصات التالية:

1- التربية المهنية.

2- أحد فروع التعليم المهني (الاقتصاد المنزلي، الصناعي، التمريضي، التجاري، الزراعي).

- تحتسب مدة الخدمة في المدارس الخاصة ومدارس وكالة الغوث في الأردن كخدمة تؤهل المعلم في وزارة التربية والتعليم للتشرف لوظيفة مشرف تربوي بواقع سنة واحدة عن كل ثلاث سنوات شريطة أن يقدم وثائق رسمية مصدقة من المديرية التي عمل بها.

كيفية تقدير الدرجات للمتقدمين لوظيفة مشرف تربوي في الأردن (حمادات ، 2006 ، 212):

1- بالنسبة للمؤهلات:

- الدرجة الجامعية الثانية في مؤهل تربوي: 3 علامات
- الدرجة الجامعية الثانية في تخصص أكاديمي + مؤهل تربوي: 4 علامات
- الدرجة الجامعية الثالثة في مؤهل تربوي: 5 علامات
- الدرجة الجامعية الثالثة في تخصص أكاديمي + مؤهل تربوي: 6 علامات

2- التقدير في الشهادة الجامعية الأولى:

مقبول = لا شيء / جيد = 3 علامات / جيد جداً = 4 علامات / ممتاز = 5 علامات.

3- سنوات الخدمة:

سنة واحدة إلى 5 سنوات = لا شيء / 6 إلى 10 سنوات = علامتان / 11 إلى 15 سنة = 4 علامات
16 سنة فما فوق = 7 علامات.

4- التقارير السنوية: هنا يجب أن يتحصل المترشح على تقدير ممتاز في كل من العام الذي تقدم فيه للترشح لموظيفة مشرف تربوي ونفس التقدير في العام الذي سبقه.

ونستنتج من خلال ما سبق ذكره أن تعيين المشرف التربوي في الأردن يخضع لسنوات الأقدمية والمؤهل العلمي والتقدير فيه ، والتقارير السنوية ولا يخضع إلى امتحانات تنافسية أو مقابلات شخصية. وبناء على ما تقدم فإن الأردن قد قطعت شوطاً محترماً في التقدم بالعملية التربوية لا يمكن تجاهله ، حيث يعتبر الإشراف التربوي من أهم العمليات التربوية التي شهدت نهضة تنموية واسعة منفتحة على تجارب الدول المتقدمة في مجال تطوير معايير انتقاء المشرفين التربويين، إلا أن هذا لا يمنع من تسجيل بعض النقائص في التجربة الأردنية.

ومن جهة آخر بعد التمعن في معايير اختيار المشرفين التربويين في الأردن فإنه يمكن تسجيل الملاحظات التالية:

1- اشتراط الحصول على الدرجة الجامعية الثانية فما فوقها كشرط أساسي لقبول المرشحين لشغل وظيفة مشرف تربوي ، وهو ما تتفق فيه الأردن مع الولايات المتحدة الأمريكية لأن هذا التوجه يسمح بـ:

أ- يزيد من درجة ثقة المعلمين وقناعتهم بالمشرف التربوي كونه يحمل شهادة أعلى منهم، وهذا ما أكد عليه كثير من التربويين أن الشخص يكسب التأيد والقيادة من خلال امتلاكه لمعرفة أو مهارة أكبر من التي يمتلكها مرؤوسيه.

ب- في هذا الشرط تلميح صريح إلى أن مهمة الإشراف التربوي سيتولاها أناس على علم ومعرفة جديدة ومتقدمة.

ج - خلق نوع من المنافسة في اكتساب المزيد من المعرفة عند المعلمين والمدراء، فيسعى على إثرها من لديه الرغبة في الترقية إلى إكمال دراسته ونموه العلمي والمهني.

2- عدم الاهتمام بالسماوات الشخصية لمترشحي وظيفة مشرف تربوي ، وهذا ما يمكن استنتاجه من خلال عدم خضوع المترشحين للمقابلة الشخصية ، وعدم اللجوء إلى رأي الزملاء ورأي المشرفين التربويين وهو ما تهتم به كلاً من الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا أكثر من غيره عند اختيارهما للمشرفين التربويين.

3- تركز معايير اختيار المشرفين التربويين في الأردن على المزج بين أسلوب سنوات الأقدمية والمؤهل العلمي فقط ، وهناك إهمال ملاحظ لباقي الأساليب مثل (الكفاءة الإنتاجية، والمقابلة الشخصية وللإمتحانات) وهي بطبيعتها قد تكشف عن أمور لا يمكن أن تظهر من خلال استعمال مثلاً أسلوب الأقدمية (مصلح، 2011، 53).

رابعاً- معايير انتقاء المشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية:

لقد حظي الإشراف التربوي بالمملكة العربية السعودية باهتمام بالغ في السنوات الأخيرة وذلك إدراكاً من وزارة المعارف بالدور الكبير الذي تساهم به عملية الإشراف التربوي في تطوير العملية التعليمية والتربوية. كما يتضح هذا الأمر من خلال التطورات السريعة والمتلاحقة لمصطلح الإشراف التربوي، الذي انتقل من مفهوم التفتيش ومروراً إلى مفهوم التوجيه ليصل في الأخير إلى استعمال تسمية الإشراف التربوي، وهذا التغير جاء نتيجة تطور النظرة الشاملة للعملية التربوية والتعليمية بالإضافة إلى تقدم البحوث والدراسات التربوية.

وباعتبار أن نجاح عملية الإشراف التربوي مرهون بوجود شخصية قيادية تتمتع بإمكانات وقدرات خاصة فإنه من المهم التركيز على الإعداد الفني والمهني والنفسي والاجتماعي للمشرف التربوي حتى يؤدي دوره بنجاح وفاعلية. وانطلاقاً من هذا الواقع وضبطت المملكة العربية السعودية مجموعة من المعايير المحددة والواضحة وجب توفرها عند المترشح لوظيفة مشرف تربوي وهي:

1- إجراءات اختيار المشرف التربوي و تكليفه:

أ- تطلب إدارة التعليم عن طريق إعلان داخلي من الراغبين في العمل في الإشراف التربوي تقديم طلباتهم للترشح، وتحدد في هذا الإعلان الشروط المطلوبة في المترشح.

ب- يقوم كل من لديه الرغبة سواء كان (معلم أو مدير مدرسة) في الترقية لوظيفة المشرف التربوي بكتابة المعلومات الخاصة به في الفقرة الأولى من (بطاقة ترشيح للإشراف التربوي) ويقدمها مع ملف يحتوي على نسخ مصورة من المؤهلات الدراسية والتدريبية التي يحملها المترشح، كما يقوم المشرف التربوي بتزكية أحد المترشحين ممن تتوفر فيهم القدرة والكفاءة لشغل وظيفة المشرف التربوي.

ج- يرفع طلب الترشح من قبل مدير المدرسة إلى إدارة التعليم، بحيث يرفق هذا الطلب بتوصيتان سريتان واحدة من مدير المدرسة والأخرى من المشرف التربوي توضح من خلالهما المزايا القيادية للمترشح وقدراته على الاتصال والتفاعل الإيجابي مع الآخرين وغيرها من المزايا الإيجابية المقنعة. أما إذا كان المترشح مدير مدرسة فيرفق الطلب بتوصية المشرف التربوي لوحده.

د- تحال الطلبات إلى أحد المشرفين التربويين للتأكد من انطباق الشروط المطلوبة على المترشح، ولاستكمال بطاقة الترشيح للإشراف التربوي من الجهات المعنية في إدارة التعليم، والقيام بزيارة المترشح ثم كتابة توصية سرية عنه.

هـ- يعرض المشرف التربوي أوراق المترشحين بعد استكمالها على رئيس الإشراف التربوي للإطلاع عليها، ثم يقوم هذا الرئيس بتدوين رأيه في كل مترشح.

و- تشكيل لجنة في إدارة التعليم يرأسها رئيس الإشراف التربوي ورؤساء الشعب المختصة، والتي تقوم بدراسة الطلبات وإجراء المفاضلة المبدئية بينها، وتحديد أسماء المترشحين المعنيين بإجراء المقابلة الشخصية.

ي- ترفع إدارة التعليم الفرعية في المحافظات الطلبات المختارة إلى الإدارة العامة للتعليم في المنطقة.

ر- تقوم الإدارة العامة للتعليم بتشكيل لجنة لإجراء المقابلات الشخصية مع المترشحين والمفاضلة بينهم ،حيث تكون برئاسة رئيس الإشراف التربوي في المنطقة وثلاثة من المشرفين التربويين يكون أحدهم من تخصص المترشح لوظيفة الإشراف.

2- معايير اختيار المشرف التربوي:

- أن يكون المترشح حاصلًا على الشهادة الجامعية في المادة التي سيتولى الإشراف عليها مع خدمة تربوية لا تقل عن أربع سنوات في تدريس المادة أو في إدارة المدرسة لمن يرشح مشرفًا للإدارة المدرسية.

- ألا تقل درجته في الأداء الوظيفي فنياً ومسلِكياً عن 90% من الدرجة النهائية خلال السنوات الأربع الماضية.

- ألا يكون قد صدر بحقه ما يدل على تقصيره في عمله أو على ما يشوب سلوكه، وألا يكون طرفاً في قضية قائمة.

- أن تتوفر في المترشح الخصائص الآتية:

- أ- التحلي بالأخلاق الحميدة وأن يكون قدوة حسنة.
- ب- يمتلك قوة الشخصية والقدرة على الحوار والمناقشة.
- ج- التمتع بالعلاقات الإنسانية الإيجابية (حسن تعامله مع زملائه المعلمين والتعاون مع الهيئات الإدارية والاجتماعية ذات العلاقة بالعملية التربوية).
- د- واسع الإطلاع على الثقافة العامة.
- هـ- القدرة على اتخاذ القرارات التربوية البناءة.
- و- المظهر المناسب.

ويظهر بوضوح من خلال التمعن في هذه المعايير والشروط المطلوبة في انتقاء المشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية الاهتمام الكبير بعملية الإشراف التربوي على وجه العموم، ولعل من أبرز معالم هذا الاهتمام ما يلي: (نبهان، 2007، 134)

- اشتراط الإنتاجية والنشاط الفاعل للمترشح في مجال التعليم أو الإدارة، على أن يكون لهذا المترشح دور رائد في هذا النشاط ، وبذلك لم تشترط المملكة العربية السعودية سنوات كبيرة من الخدمة في التعليم ، وإنما ركزت على نتائج هذه الخدمة وإن كانت خلال فترة قصيرة قدرت بأربع سنوات.
- لا يقبل طلب المترشح إذا كان تقديره السنوي يقل عن الممتاز في التقارير الفنية والمسلِكية المرفوعة عنه من قبل الأطراف المعنية.
- الاهتمام بالجوانب السلوكية والأخلاقية والشخصية للمترشح والمتمثلة في كل من (التحلي بالأخلاق الحميدة والثقافة العامة ، والقدرة على اتخاذ القرارات ، والمظهر الحسن....).

- مشاركة المشرف التربوي المختص ومدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم في ترشيح المتقدمين لشغل وظيفة مشرف تربوي وتتمثل هذه المشاركة فيما يلي:

أ- تركية المشرف التربوي المختص لمن يرى فيه القدرة والكفاءة للعمل كمشرف تربوي ، ومحاولة إقناعه بتقديم الطلب واستكمال الأوراق اللازمة.

ب- يرفق طلب الترشيح لوظيفة المشرف التربوي توصيتان سريتان ، واحدة من المشرف التربوي المختص والأخرى من مدير المدرسة يوضح من خلالهما المزايا القيادية للمرشح وأهم الأمور الواجب الانتباه لها.

- لقد وظفت المملكة العربية السعودية جميع أساليب اختيار المشرفين التربويين المتعارف عليها من أسلوب سنوات الخبرة ، والجدارة ، والتقدير الموقفية ، وآراء رؤساء العمل ، والاختبارات و المقابلات الشخصية. كما اهتمت أيضا بأهمية كل من المؤهل العلمي ، والكفاءة الإنتاجية ، والسمات الشخصية في انتقاء المشرف التربوي. وهذه ميزة ينفرد بها النظام التعليمي في المملكة عن غيره من المجتمعات العربية.

ويتضح من خلال ما عرض سابقا فيما يتعلق بمعايير اختيار المشرفين التربويين خاصة النظم المنتهجة في كل من الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة العربية السعودية، أنه لا بد من مراعاة عدد من القواعد المتفق عليها عند المختصين في هذا المجال:

القاعدة الأولى: الأسس التي تقام عليها عملية اختيار المشرفين التربويين.

إذ يتم الحكم على مدى نجاح الإشراف التربوي من خلال تحقيق أهدافه والتمثلة في تحسين العملية التربوية وهناك إجماع على أن عملية انتقاء المشرفين التربويين تبنى وفق أسس علمية وإنسانية تمثلت فيما يلي (الإبراهيم 2002 ، 119):

1- الكفاءة: ويقصد بها أن يتمتع المشرف التربوي بكفاية عالية في المجال العلمي والمهني ، حتى يتمكن من توجيه المعلمين ورفع من أدائهم الوظيفي وتدريبهم أثناء الخدمة ، وبلوغ هذا الأمر يتطلب بالضرورة تحديد المستوى العلمي لمن يختار هذه المهنة ، كما يجب أن يكون الفرد المختار مؤهلا تربويا. ويعد الإشراف التربوي المبني على الكفاءة ضروري لمساعدة المعلم على تنمية الكفاءات المتوفرة لديه ، كما أن الإشراف الفعال يتطلب كفاءة في تنسيق العمل مع فريق من المعلمين من حيث التعليم والتخطيط للأمد القريب والبعيد ، وبناء العلاقات الشخصية وإتقان مختلف أساليب التقويم وتعزيز القدرات اللازمة لعملية التدريس وإدارة الفصول وصياغة نماذج الأداء المهني (قنديل ، 2002 ، 131).

2- الخبرة: إن هذا الأساس يتجسد في ضرورة ممارسة المدير أو المساعد أو المعلم المرشح لوظيفة الإشراف التربوي لمهنة التعليم لسنوات مناسبة ، وأن يكون قد اكتسب خلال فترة عمله في التعليم خبرة متجددة وأدى أعمالا متميزة أو مبتكرة ، كما يجب أن تشير التقارير المرفوعة عنه خلال سنوات خدمته على حسن تدريسه لتلاميذه وتفوقه على زملائه المعلمين (الإبراهيم ، 2002 ، 127) .

3- الشخصية: ويقصد بها توفر قدر معين من الصفات الشخصية والسلوكية والمهارات والقدرات والاتجاهات

التي تساعد المترشح في أن يكون مشرفا تربويا ناجحا. وتأاتي شخصية المشرف التربوي في مقدمة العوامل الأساسية المؤثرة في طبيعة العمل الذي يقوم به والذي يتطلب نوعا من التفاعل والاحتكاك الدائم مع شخصيات مختلفة (المدرسين ومدرء المدارس) ، وإذا توفر هذه الصفات في المشرف التربوي تمكن على إثرها من أداء مهمته على أكمل وجه (البدرى ، 2008، 45).

القاعدة الثانية : شروط الاختيار لوظائف الإشراف التربوي.

لقد تعددت شروط ومعايير انتقاء المشرف التربوي والتي يمكن حصرها فيما يلي:

1- **المستوى التعليمي** : يجب أن يتوفر في من يتولى المناصب الإشرافية مستوى تعليمي معين يتفوق به على مرؤوسيه ، وقد اتفق العديد من الباحثين أن الحصول على درجة الماجستير يمثل الحد الأدنى من المستوى التعليمي الملائم للوظائف القيادية الإشرافية. كما ينبغي أن يكون المشرف التربوي على دراية كافية بأصول التربية وعلم النفس ، حتى يتمكن من فهم السلوك البشري وتصحيحه من خلال خلق مجموعة من الحوافز الذاتية الأثر والارتقاء بمستوى الأنشطة التربوية ، وعليه يبقى الحصول على دراسات عليا في التربية أمر ضروري لكل من يتولى إحدى وظائف الإشراف التربوي.

2- **الإنتاج العلمي**: يمكن حصر معيار الإنتاج العلمي وضبطه وتقويمه بواسطة لجنة من ذوي الخبرة والتخصص ، ولذلك يقترن هذا المعيار بالموضوعية ، فمن خلاله يتم تقويم النضج العلمي للمشرف الفني والذي يميزه عن زملائه. فبدون الإنتاج العلمي المتنوع من قراءة وإطلاع وبحث وتجريب يعجز الفرد في تولي الوظائف الإشرافية ، التي تشجع أسلوب المسابقات الحرة في كافة المجالات العلمية لإثارة روح التنافس بين الأفراد.

3- **الإنتاج المهني**: ويتمثل هذا النوع من الإنتاج في تلك التجارب والبحوث التي يتم نشرها في المجالات العلمية ، والتي يتم من خلالها قياس مدى نضج المشرف المهني. فهذا النضج يساعده على تكوين نظرة مستقلة اتجاه المناهج والخطط التربوية والكتب المدرسية المقررة وأساليب التدريس وألوان النشاط. ولذا يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار عدد التجارب والبحوث التطبيقية التي قام بنشرها المترشح عند انتقاء العناصر الأكثر تقدرا لشغل الوظائف الإشرافية.

4- **الكفاية الإنتاجية**: ويقصد بها نوع النشاط المقدم من طرف الموظف ، ودرجة تعاونه ومدى تأثيره في المجال الذي يتعلم فيه وقدرته على مواجهة المشكلات الميدانية ، وقدرته على القيادة والتبعية، وشغفه في العمل داخل الفريق ، وتنويع علاقاته الإنسانية مع رؤسائه ومرؤوسيه. كما يتم تقدير الكفاية الإنتاجية من خلال التقديرات اللفظية والرقمية ، ولكي يكون هذا التقدير موضوعي وصادق يفضل استخدام بطاقات الأداء التي يحتفظ بها الرئيس لكل موظف ، حيث يسجل فيها باستمرار على مدار العام نشاطه.

خامسا- معايير انتقاء المشرفين التربويين في فلسطين: تعتبر وظائف الإشراف التربوي في فلسطين وظائف داخلية يعلن عنها عن طريق إرسال رسالة إلى مديريات التربية والتعليم في فلسطين مع نسخة من نموذج الطلبات ، وإعطاء مدة لا تقل عن عشرة أيام بين صدور الإعلان وآخر موعد لتقديم الطلبات ، ولا تقبل الطلبات من خارج

المجال إلا إذا أعلن عنها في الصحف المحلية، وانطلاقاً من قانون التربية والتعليم والشروط الذي وضعها فقد حددت وزارة التربية والتعليم الفلسطينية عدداً من الشروط منذ توليها مهمة الإشراف على التعليم (قنديل، 2002، 196):

- أن يكون المترشح حاصلًا على الشهادة الجامعية الأولى ويفضل حملة الشهادات العليا.
- سنوات الخبرة لا تقل عن خمس سنوات في العمل التربوي، ويستثنى من ذلك حملة الماجستير حيث الحد الأدنى لعامل الخبرة ثلاث سنوات.
- سنوات الخبرة لا تقل عن سنتين للذين يتقدمون لمراكز التربية الفنية أو الرياضية أو الحاسوب، أو لإدارة والاقتصاد.
- الأولوية للمترشحين المشاركين في الدورات التدريبية.
- إقامة المترشح قرب المديرية المتقدم إليها.
- أن يكون المترشح حاصلًا على تقدير جيد جداً مرتين على الأقل في السنوات الثلاث الأخيرة.
- لا يوجد في ملفه عقوبة أو مخالفة سارية المفعول.

سادساً معايير انتقاء المشرف التربوي (المفتش) في الجزائر:

1- مشرف تربوي خاص (مفتش) بالمرحلة الابتدائية:

يكلف بالسهر على حسن سير المؤسسات التعليمية وتطبيق التعليمات والبرامج والمواقيت الرسمية واستعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، كما يقوم بتكوين موظفي التعليم والإدارة في المدارس الابتدائية وتفتيشهم ومتابعة أنشطتهم ومراقبتها وتقييمها، والمشاركة في أعمال البحث في مجال اختصاصه، كما يمكن تكليفه بمهام التحقيق. ويمارس أنشطته في المدارس الابتدائية والمدارس التحضيرية وأقسام التعليم المكيف والتربية التحضيرية وأقسام محو الأمية التابعة للمقاطعة المسندة إليه.

شروط التعيين: يتم تعيين هذه الفئة في حدود المناصب المطلوب شغلها عن طريق مسابقة على أساس الاختبارات وبعد متابعة بنجاح تكويننا متخصصاً يمتد سنة دراسية واحدة من بين:

- الأساتذة الرئيسيين للمدرسة الابتدائية الذين يثبتون 3 سنوات من الخدمة الفعلية في المنصب العالي لمدير المدرسة الابتدائية.

- الأساتذة الرئيسيين للمدرسة الابتدائية الذين يثبتون 10 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

- أساتذة المدرسة الابتدائية الذين يثبتون 05 سنوات من الخدمة في المنصب العالي لمدير المدرسة الابتدائية.

2- مشرف تربوي خاص (مفتش) بالتعليم المتوسط: وهنا يمارس مهامه في أحد الاختصاصين التاليين وهما: المواد وإدارة المتوسطات، ويكلف أيضاً بسهر على التسيير الحسن للمؤسسات التعليمية، وتكوين موظفي التعليم والإدارة والتربية وتفتيشهم ومتابعة أنشطتهم ومراقبة التسيير الإداري للمتوسطات والمشاركة في أعمال البحث التربوي حسب اختصاصه، ويمارس أنشطته في المتوسطات التابعة لمقاطعة المسندة إليه.

شروط التعيين: يتم تعيين هذه الفئة في حدود المناصب المطلوب شغلها ، عن طريق مسابقة على أساس الاختبارات وبعد متابعة بنجاح تكويننا متخصصا يمتد سنة دراسية واحدة ، من بين:

أ- بعنوان اختصاص المواد:

– الأساتذة الرئيسيين للتعليم المتوسط الذين يثبتون 10 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

ب- بعنوان اختصاص إدارة المتوسطات:

– الأساتذة الرئيسيين للتعليم المتوسط الذين يثبتون 03 سنوات من الخدمة الفعلية في المنصب العالي لمدير المتوسطة.

– المستشارين الرئيسيين للتربية الذين يثبتون 3 سنوات من الخدمة الفعلية في المنصب العالي لمدير المتوسطة والمنحدرين من أسلاك التعليم.

– المستشارين الرئيسيين للتربية الذين يثبتون 10 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة والمنحدرين من أسلاك التعليم.

3- مشرف تربوي خاص (مفتش التربية الوطنية) بالتعليم الثانوي:

هنا يمارس مهامه في إحدى الاختصاصات التالية:

– المواد.

– إدارة الثانويات.

كما يقوم بتكوين موظفي التعليم والإدارة والتربية والمصالح الاقتصادية والتوجيه والإرشاد المدرسي والمهني وفتحيتهم ومتابعة أنشطتهم وتقييمها وكذا مراقبة التسيير الإداري في الثانويات والتسيير المالي والمادي في المتوسطات والثانويات ومراكز التوجيه المدرسي والمهني.

شروط التعيين: تعين هذه الفئة أيضا في حدود المناصب المطلوب شغلها ، عن طريق مسابقة على أساس الاختبارات وبعد متابعة بنجاح تكويننا متخصصا يمتد سنة دراسية واحدة، من بين:

أ- بعنوان اختصاص المواد:

– الأساتذة الرئيسيين للتعليم الثانوي الذين يثبتون 10 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

ب- بعنوان اختصاص إدارة الثانويات:

– الأساتذة الرئيسيين للتعليم الثانوي الذين يثبتون 3 سنوات من الخدمة الفعلية في المنصب العالي لمدير الثانوية.

– نظار الثانويات الذين يثبتون 3 سنوات من الخدمة الفعلية في المنصب العالي لمدير الثانوية.

– نظار الثانويات الذين يثبتون 10 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة والمنحدرين من رتبة أستاذ التعليم الثانوي.

معوقات عملية انتقاء المشرفين التربويين:

من خلال الإلمام بالتجارب المذكورة سابقا والمتعلقة بكيفية اختيار المشرف التربوي ، بالإضافة إلى الإطلاع على مخرجات العملية التربوية ، تمكنا من رصد جملة من العراقيل والمشاكل التي يمكن أن تؤثر في مصداقية عملية الانتقاء:

1- المعوقات الإدارية:

- التركيز بشكل كبير عند اختيار المشرفين على خدمة المعلم وعلى كفاءته كمعلم ، علما بأن هذه المعايير غير كافية لنجاحه كمشرف (سيسالم، 2007، 171).
- كثافة الأعباء الإدارية لوظيفة الإشراف التربوي ، وباعتبار العملية التربوية عملية معقدة ومتعددة الجوانب تحتاج إلى وقت وجهد كبيرين ، حيث يكلف القائمين عليها بتأدية مهام إدارية أو مهام إضافية تفوق النصاب المقرر أحيانا.
- غياب الموضوعية لدى بعض المدرءاء في تقييم المعلمين.

2- المعوقات الشخصية:

- ضعف العلاقات المهنية في بعض الأحيان بين المشرفين والمدرءاء والمعلمين.
- التأثير العاطفي والاجتماعي الذي يؤدي إلى التحيز لبعض المشاركين في عملية الاختيار خاصة عند إجراء المقابلات الشخصية مع المترشحين.
- صعوبة الكشف عن بعض السمات الشخصية والنفسية المؤثرة في سلوكيات المترشحين ، في ظل الاعتماد على المقابلة الشخصية عند الاختيار ، وهي لا تكفي وحدها للحكم على الأبعاد المكونة لشخصية الفرد.

3- المعوقات المهنية:

- قلة الدورات التدريبية الموجهة للمعلمين من أجل الإلمام بجميع وظائف عملية الإشراف التربوي، بالإضافة إلى اكتساب القدرة على معالجة مشاكله انطلاقا من داخل الصف الدراسي.
- غياب الشفافية في بعض الأحيان عند تقييم أداء المعلمين.
- المحاباة والمحسوبية في انتقاء المشرفين.
- ضعف الإنتاج العلمي (البحث التربوي ، والمشاركة في النشاطات التربوية والعلمية..) لبعض المعلمين والمشرفين التربويين.

بعض الحلول والاقتراحات التي يجب مراعاتها في عملية انتقاء المشرفين التربويين:

- إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات التربوية في مجال الإشراف التربوي.
- عقد المزيد من الدورات التكوينية الموضحة لمهامية الإشراف التربوي وإستراتيجياته الحديثة ، مع فتح المشاركة فيها لكل من المعلمين والمدراء والمشرفين التربويين.
- التركيز على توفر السيمات الشخصية المطلوبة لشغل وظيفة المشرف التربوي في المترشحين على غرار (القدرة على الحوار ، الثقافة العامة ، الصحة النفسية والجسدية ، ضبط النفس والاتزان الانفعالي ، واتخاذ القرارات...).
- تقييم مخرجات الدورات التكوينية بإجراء امتحانات عقب كل دورة.
- التنوع في طبيعة الاختبارات المستخدمة في انتقاء المشرفين التربويين كاستخدام اختبارات موقفية أو دراسة حالة أو لعب أدوار.
- زيارة المترشحين لوظيفة المشرف التربوي في الميدان عدة مرات وتقييم أدائه الفعلي.
- إشراك عدد من المختصين التربويين في مجالات متنوعة عند إجراء مقابلات الانتقاء.
- إشراك زملاء المترشح لوظيفة المشرف التربوي في عملية التقييم من أجل إبداء ومعرفة رأيهم في القدرات المتوفرة لدى زميلهم في العمل.
- زيادة الاهتمام بالمعايير المهنية والإنتاجية عند اختيار المشرفين التربويين.
- تطوير أساليب اختيار المشرفين التربويين بما يتوافق مع التوجهات الحديثة لاختيار القادة التربويين وعدم التركيز على أسلوب واحد بعينه وذلك لمراعاة الشمولية في الاختيار.

المراجع:

- 1- أسعد وليد ، الإدارة التعليمية ، مكتبة المجتمع العربي للنشر ، ط1 ، عمان - الأردن ، 2005.
- 2- إبراهيم عدنان ، الإشراف التربوي (أنماط وأساليب) ، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع ط1 ، أربد - الأردن ، 2002.
- 3- البدري طارق ، تطبيقات ومفاهيم في الإشراف التربوي ، دار الفكر ، ط4 ، عمان - الأردن ، 2008.
- 4- الخطيب إبراهيم ، الإشراف التربوي (فلسفته، أساليبه، تطبيقاته) ، دار قنديل للنشر والتوزيع، ط1 عمان - الأردن ، 2003.
- 5- الطعاني حسن ، الإشراف التربوي (مفاهيمه ، أهدافه ، أسسه وأساليبه) ، دار الشروق للنشر والتوزيع ط1 رام الله - فلسطين ، 2005.
- 6- حمادات محمد ، القيادة التربوية في القرن الجديد ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان - الأردن 2006.
- 7- مصلح إيمان ، تطوير معايير اختيار المشرفين التربويين في ضوء تجارب بعض الدول ، رسالة ماجستير قسم التربية ، الجامعة الإسلامية - فلسطين ، 2011.
- 8- سيسالم روضة، الإشراف التربوي في فلسطين ، مكتبة آفاق ، ط1 ، غزة - فلسطين ، 2007.
- 9- عبد الهادي جودت ، الإشراف التربوي مفاهيمه وأساليبه ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان - الأردن 2006.
- 10- قنديل أنيسة ، تطوير نظام اختيار وتدريب المشرفين التربويين في فلسطين في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة للإشراف التربوي ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عين شمس ، القاهرة - مصر ، 2002.
- 11- نبهان يحيى ، الإدارة التربوية بين الواقع والنظرية ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط1 عمان - الأردن 2007