

الإشراف التربوي في مصر الواقع والمأمول

إعداد

دكتوراه / سلاف محمد أحمد

دكتوراه الفلسفة في التربية

قسم التعليم العالى والتعليم المستمر – جامعة القاهرة

معلم خبير بوزارة التربية والتعليم

ملخص البحث

الإشراف بصفة عامة هو عملية تفاعل متبادل في اتجاهين تتضمن توجيه ونصح وإرشاد وتوعية ورقابة وتقييم وتقويم من جانب المشرف للمشرف عليه بهدف تنمية قيم ومعارف ومهارات وسلوك وشخصية المشرف عليه.

والإشراف التربوي يمثل دوراً حيوياً في إنجاح العملية التعليمية والنظام التربوي من حيث أنه يلعب دوراً كبيراً في إنارة السبيل أمام العاملين في الحقل التعليمي. كما أنه عملية فنية شورية قيادية إنسانية شاملة، غايتها تقويم وتطوير العملية التربوية والتعليمية بكافة محاورها، تهدف إلى تحسين التعليم من خلال رعاية وتوجيه وتنشيط النمو المستمر لكل من الطالب والمعلم والمشرف ذاته.

وتمثلت تساؤلات البحث في : ما واقع الإشراف التربوي في وزارة التربية والتعليم في مصر ؟ وما مقترحات تحسين الإشراف التربوي في وزارة التربية والتعليم في مصر ؟

والبحث الحالي من البحوث النظرية المكتبية ، حيث يعتمد على معايشة الباحثة لمشروع البحث ومجموعة من الدراسات الميدانية لمجموعة من المدارس، الخبرة الشخصية والمقابلات المتعددة حول الموضوع مع عدد من المشرفين التربويين في محافظتي القاهرة والجيزة.

وقدم البحث شرحاً وافياً لكل من مفهوم الإشراف التربوي وتطوره وخصائصه ومميزاته ومبادئه والمعوقات التي تواجهه. وفي النهاية تم تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساهم في تطوير وتحسين الإشراف التربوي في مصر.

الكلمات المفتاحية :

الإشراف ، الإشراف التربوي ، العملية التعليمية.

Educational supervision in Egypt, Reality and Hope

BY

Dr. Sulaf Muhammad Ahmad

Doctor of Philosophy in Education

Department of Higher Education and Continuing Education - Cairo University

Expert teacher at the Ministry of Education - Egypt

Abstract

Supervision in general is a two-way reciprocal interaction process that includes guidance, advice, counseling, awareness, monitoring, assessment and evaluation by the supervisor to other party , with the aim of developing the values, knowledge, skills, behavior and personality.

Educational supervision represents a vital role in the success of the educational process and the educational system in that it plays a major role in illuminating the path for workers in the educational field.

It is also a comprehensive human, leading, technical, consultative process, whose aim is to evaluate and develop the educational process in all its axes, aiming to improve education by sponsoring, directing and activating the continuous growth of the student, the teacher, and the supervisor himself.

The research questions were: what is the reality of educational supervision in the Ministry of Education in Egypt? And what are the proposals or recommendations to improve the educational supervision in the Ministry of Education in Egypt ?

The current research was a theoretical office research, as it depends on the researcher's experience of the research project and a group of field studies for a group of schools, personal experience and multiple interviews on the subject with a number of educational supervisors in the governorates of Cairo and Giza.

The research provided a full explanation of each of the concept of educational supervision, its development, characteristics, advantages, principles, and the obstacles it faces. In the end, a set of recommendations were presented that could contribute to developing and improving educational supervision in Egypt.

key words :

Supervision, educational supervision, educational process

مقدمة:

الإشراف Supervision بصفة عامة هو عملية تفاعل متبادل في اتجاهين تتضمن توجيه ونصح وإرشاد وتوعية ورقابة وتقييم وتقويم من جانب المشرف للمشرف عليه بهدف تنمية قيم ومعارف ومهارات وسلوك وشخصية المشرف عليه (مدحت أبو النصر : 2020 ، 123).

والإشراف له أنواع عديدة حسب المهنة أو المجال ، فهناك علي سبيل المثال : الإشراف التربوي والإشراف الاجتماعي والإشراف الطبي والإشراف الإداري ... والبحث الحالي يهتم بموضوع الإشراف التربوي.

فالإشراف التربوي Educational Supervision يمثل دوراً حيوياً في إنجاح العملية التعليمية والنظام التربوي من حيث أنه يلعب دوراً كبيراً في إنارة السبيل أمام العاملين في الحقل التعليمي. كما أنه عملية فنية شورية قيادية إنسانية شاملة، غايتها تقويم وتطوير العملية التربوية والتعليمية بكافة محاورها، تهدف إلى تحسين التعليم من خلال رعاية وتوجيه وتنشيط النمو المستمر لكل من الطالب والمعلم والمشرف ذاته (سلامه عبد العظيم : 2013 ، 45).

والمشرف يجب أن يشخص الموقف التعليمي ويقوم المعلم ، ويبرز ما فيه من قوة أو ضعف، ويوجه المعلمين لعلاج الضعف وتجنب السلبيات وتحاشي المزالق وتدارك الأخطاء، ومما هو معلوم لدى الجميع أن التدريس يقوم بتوجيه عقول الناشئة وثقيفها وتنميتها وتطويرها، بل وتزويدها بكل مقومات الحياة لذا كان حقاً على جميع العاملين في الحقل التعليمي التربوي بذل الجهد ومضاعفة المسؤولية في سبيل تخطي العقبات وإزالة المعوقات والسير نحو التقدم والرفاهية والعيش السعيد، فكان ممن له حظ وافر في هذا المجال هو المشرف التربوي، إذ بنجاحه تزدهر النتائج وتحقق الآمال ويتقدم المجتمع بلبناته المعطاءة المتوثبة نحو العلا والمجد وإضاءة سبل الآخرين.

والجميع يشهد أن المشرف التربوي عليه عبء ثقيل ومسؤوليات جسام، بل إنه في موقع مهم للغاية وأساسي في العملية التعليمية والتربوية، وبدوره الفعال يسهم إسهامات بناءة في تحسين وتطوير العمل التربوي والتعليمي على حد سواء، كما إنه - وهذا شرف عظيم له - يمثل قمة الهرم التعليمي (أوجيني مدانات ، برزة كمال : 2002 ، 9).

ويعد الإشراف التربوي ضرورة حتمية ومن أهم الأسس والوسائل التي يتم الاعتماد عليها بشكل كامل في تطوير منظومة العملية التعليمية نظرا لارتباطه بكافة أركانها ومع ازدياد احتياجات العملية التعليمية للإشراف التربوي فقد تطور مفهوم الإشراف التربوي حيث تغير من لقب التفتيش والذي يتصيد الأخطاء ومراقبة المعلمون كان الاتصال فيه أحادياً بين المفتش والمعلم ، مما عجل بانتهاء مرحلة التفتيش وتعديل المفهوم ليكون انعكاساً لفلسفة المجتمع ليصبح يسمى الإشراف التربوي رغبة في تطوير العمل التربوي

وتوثيق الصلة بالمعلم، وتقوية التفاعل بين المعلم والمشرف التربوي، وذلك بغرض تشخيص الموقف التعليمي وتحليله وتقويمه ومن ثم تحسينه وتطويره .

مشكلة البحث :

مع تغير مفهوم الإدارة المدرسية نتيجة للدراسات الإدارية و النفسية و التربوية ، أصبحت وسيلة لغاية هي تنمية شخصية المتعلم عقلياً وجسدياً ووجدانياً و اجتماعياً من جهة ، وتحسين العملية لتربوية من أجل تحقيق هذه التنمية وتوجيهها من جهة أخرى ، وتنمية المجتمع التي تعمل فيهم نو جهة ثالثة (أحمد اسماعيل حجي : 1997 ، 18) .

ونظراً لأهمية الاشراف التربوي فى توجيه وتنفيذ العملية التعليمية داخل وخارج المدرسة ، فإن المشرف التربوي يقوم بدور فعال ومهم فى قيادته لها ، تحقيق أهدافها من خلال أدواره المتعددة وسلوكه القيادي الذي يمثل عنصراً حيوياً فى إدارة وتنظيم العملية التعليمية ، ومن ثم تتوقف عليه فعاليتها وكفاءتها .

تساؤلات البحث :

1- ما واقع الاشراف التربوي فى وزارة التربية والتعليم فى مصر ؟

2- ما مقترحات تحسين الاشراف التربوي فى وزارة التربية والتعليم فى مصر ؟

منهجية البحث :

هذا البحث من البحوث النظرية المكتبية ، حيث يعتمد على معايشة الباحثة لمشروع البحث ومجموعة من الدراسات الميدانية لمجموعة من المدارس، الخبرة الشخصية والمقابلات المتعددة حول الموضوع مع عدد من المشرفين التربويين فى محافظتي القاهرة والجيزة .

مفاهيم البحث :

تعددت تعريفات الإشراف التربوي بسبب تعدد الفلسفات التربوية واتساع مجالات العمل الإشرافي وتعدد مهامه ووظائفه ، ومن هذه التعريفات :

1- تعريف (خالد الشهرى : 2014 ، 10) عملية فنية ، شورية ، قيادية ، انسانية، شاملة غايتها

تقويم وتطوير العملية التعليمية والتربوية بكافه محاورها.

2- تعريف (عبد الرحمن العبد الجبار : 2008 ، 28) : جهود تربوية تطويرية وعملية قيادية وإدارية

تهدف إلى تحسين عملية التعليم والتعلم ، وإن تنوعت فى أساليب ووسائل تحقيق هذا الهدف .

3- تعريف (محمد بدر صيام : 2007 ، 43) بأنه عملية قيادية تعاونية تعنى بالنظام التعليمى بجميع

عناصره وتهدف إلى دراسة العوامل المؤثرة فيه وتقويمها للعمل على تنظيمها وتطويرها من أجل

الارتقاء بمستوى الأداء فى النظام التعليمى بشكل عام وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة .

وعلى ضوء ما سبق ترى الباحثة أن الإشراف التربوي يمكن تعريفه بأنه :عملية مهنية فنية منظمة تهدف

إلى مساعدة المعلمين وتمكينهم من النمو المهني والمعرفي والثقافي والسلوكي وكل من شأنه أن يرفع

مستوى عملية التعليم والتعلم .

تطور الإشراف التربوى :

تطور مفهوم الإشراف التربوى من نظام التفتيش الذى يقوم على أساس مراقبة عمل المعلمين وتصيد أخطائهم إلى عملية التوجيه التى تقوم على أساس التعاون بين المشرفين التربويين والمعلمين من أجل رفع كفاياتهم التعليمية ، ثم إلى عمليه الإشراف التى تهدف إلى مساعدة المعلمين فى مواجهه مشكلاتهم التعليمية ومعالجتها بأسلوب علمى منهجى منظم ، ولهذا يكون عملية قيادية ديمقراطية تعاونية منظمة تعنى بالموقف التعليمى بجميع عناصره من مناهج ووسائل وأساليب وبيئة ومعلم وطالب ، للعمل على تحسينها وتنظيمها وتحقيق أهداف التعليم والتعلم (Ehren ,M. C.M&Leeuw,F.L(2005,60-67) ومن خلال استعراض وجهات النظر المتعددة للتطور التاريخى لمفهوم الإشراف التربوى فإننا يمكننا تلخيص الإشراف التربوى فى المراحل الأساسية الثلاث الآتية :

أولاً: مرحلة التفتيش:

بدأت هذه المرحلة من القرن الثامن عشر حتى أوائل الثلاثينيات من القرن العشرين (عاهد المقيد : 2006 ، 12). وهى العملية التى يقوم بها المفتش ، وكان المفتش التربوى عين وزارة التربية والتعليم التى ترى من خلاله أخطاء الإدارة المدرسية ، وكانت الزيارات الصفية للمدارس تتم بشكل مفاجئ ترمى لتصيد الأخطاء المتعلقة بسير العملية التعليمية ومدى كفاءة المعلمين وانتظام الطلاب وتطبيق الأنظمة واللوائح (عماد محمد إبراهيم : 2012 ، 3) .

، وكانت عملية التفتيش هى العملية التى يقوم بها المفتش وذلك بزيارة للمعلمين للاطلاع على جوانب القصور ونقاط الضعف لديهم ومن ثم تقويمها ومحاسبتهم عن الأخطاء والنواقص والهفوات التى يحددها خلال زيارته ، فمهمته هى الكشف عن نقاط الضعف لدى المعلمين وتصيد الأخطاء من خلال زيارة خاطفة خلال فترة زمنية قصيرة تجرى عادة مرة أو مرتين خلال العام الدراسى فى أحسن الأحوال ، وفى ختام الزيارة يعد تقريراً تقويمياً عن المعلم ويعطيه التقدير وذلك بناءً على رغبة المفتش دون الاعتماد على أسس موضوعية ، ومن أكثر الإجراءات تعسفاً لمن كان تقريره سيئاً النقل إلى مدرسة بعيدة أو نائية مما ولد النظرة السلبية لدى المعلمين إزاء مفتشيهم والتى تمثلت بالرفض والخوف وعدم الثقة بإعتبار المفتش صاحب السلطة ، يعاقب من يشاء وينقل من يشاء وفق أهوائه ومزاجه ورغباته الشخصية (طارق البدرى : 2001 ، 15) .

ثانياً مرحلة التوجيه :

ظهرت مرحلة التوجيه التربوى نتيجة التقدم فى علم التربية والعلوم الاجتماعية الأخرى المساندة لها وخاصة مبادئ واسس العلاقات الإنسانية وقواعدها وأساليب الاتصال ومرتكزاتها ، مما ساعد على رفع مستوى المعلم المهنى وبذلك أصبح الإشراف التربوى عملية ديمقراطية تعاونية طرفاها المشرف والمعلم وحل المشاكل التى يواجهها المعلم ورفض التسلط والرفض ويحترم الاختلاف فى الرأى ويعترف بالقيمة الحقيقية للاجتهد، إن عملية التغيير والتطور فى مفهوم الإشراف التربوى لم تكن سهله لسببين أولهما :

أن تغير السلوك والممارسات بصورة عامه عملية صعبة وتزداد صعوبتها بالنسبة للأشخاص الذين مارسوا هذا السلوك لفترة طويلة وهذا ما ينطبق على المفتشين الذين أصبحوا موجهين ، والسبب الثانى : هو أن أغلبية المفتشين الموجهين لم يكونوا مؤهلين تربوياً للعمل التعليمى لذلك كان من الصعب عليهم الانتقال من مفهوم وأسلوب التفتيش إلى اسلوب التوجيه حيث أن هدف التعليم عندهم هو تطوير المعرفة يرتبط بالتفتيش أكثر من ارتباطه بالتوجيه (جودت عطوي : 2015 ، 231) .

ثالثاً مرحلة الإشراف التربوى :

فى هذه المرحلة استبدل مصطلح التوجيه التربوى بالإشراف التربوى لأن الإشراف أهم واشمل والتوجيه جزء منه ولقد تطور مفهوم الإشراف التربوى بسبب التطورات السريعة فى الفكر التربوى فأصبح عملية تهدف إلى مساعدة العاملين والأخذ بأيديهم من أجل تطوير عملية التعليم ورفع مستوى أداء المعلم من خلال برنامج مخطط قائم على التعاون والشورى بين المعلمين والمشرفين (رافدة الحريرى : 2006 ، 14) .

ونجد أن الهدف الرئيسى لهذه المرحلة هو تحسين العملية التعليمية فهو أشمل وأوسع لأنه يهتم بالموقف التعليمى من جميع جوانبه وهذا يعنى أن الإشراف عملية تقوم على : (جودت عزت عطوى : 2015، 20) .

- 1- تقوم على الدراسة والاستقصاء بدلا من التفتيش.
 - 2- تشمل جميع عناصر العملية التربوية من مناهج ووسائل ومعلم ومتعلم وبيئة بدلا من التركيز على المعلم وحده .
 - 3- تستعين بوسائل ونشاطات متنوعه بدلا من الاقتصار على الزيارات والتقارير .
 - 4- تقوم على التخطيط والتقييم التعاونى العلمى بدلا من التركيز على الجهد الفردى .
- وبذلك تبدو الحاجه ماسة للإشراف التربوى لعدة أسباب وهى : (إبراهيم الخطيب ، أمل الخطيب : 2003، 31) .

- 1- تحسين العملية التعليمية لتحقيق التعلم فى عصر انفجار المعرفة .
 - 2- مواكبة التطورات والتجديدات فى حقل التربية وتغير أهدافها ومفاهيمها وتطور أساليب التدريس وإدخال الطرق الجديدة التى أثبتت الدراسات والبحوث جدواها.
 - 3- الأخذ بيد المعلمين وخاصة حديثى العهد فى التعليم وتبصيرهم بأحدث أساليب التربية ووسائل البحث .
 - 4- مساعده المعلم القديم على تطوير نفسه وتحديث اساليبه وتعزيز قدراته .
 - 5- حماية التلاميذ من المعلمين الجدد وغير المؤهلين .
- ويبنى الإشراف التربوى فى مرحلة الإشراف التربوى على الأسس التالية كما أوردها: (جودت عطوي : 2015، 28) .

- 1- احترام الذات وقبول الفروق الفردية وإعطاء حرية التعبير عن الذات .
- 2- الثقة بإمكانية نمو العاملين فى التربية وتشجيع المبادرات الإبداعية والقيادية لهم .
- 3- استخدام الطرق والأساليب العلمية فى بحث المشكلات التربوية من معطيات العلوم المختلفة فى نطاق العلاقات الإنسانية والعمليات التعليمية ونمو الشخصية وتطورها .
- 4- تقديم الخدمات الفنية والخبرة والمنظمة من خلال العمل التعاونى فى المجالات التالية : المتعلم (الطالب) : نموه وأدائه ، والمنهاج (الكتاب المدرسى) : وصفه وتحليله وتفسيره وتقييمه ، المعلم : تقبله لمهنته وتحسين أدائه ، البيئة والتسهيلات المدرسية : التهيئة وحسن الاستفادة منها .

وتقترح الباحثة مجموعة من الأهداف المتعلقة بالإشراف التربوى كما يلى :

- 1- تحسين العملية التربوية وعملياتي التعليم والتعلم من خلال القيادات المهنية والمدراء والمعلمين .
- 2- حل المشكلات التى تواجه المعلمين بصورة موضوعية ووضع الحلول والبدائل لتلك المشكلات .
- 3- تطوير المناهج الدراسية باستمرار لمواكبه التقدم التكنولوجى .
- 4- توفير الإمكانيات المادية والبشرية للمدارس والعمل على الاستفادة منها بالطرق المثلى .

من خلال ما سبق يتضح أن أهداف الإشراف التربوى تهدف جميعاً إلى تحسين العملية التعليمية من جميع جوانبها ، كما أن له دوراً كبيراً فى ترغيب المعلم الجديد فى التدريس وانتمائه إلى هذه المهنة ، كذلك تشجيعه وبث الثقة فى نفسه ، ومن هنا تبرز الحاجة لوجود المشرف التربوى المبادر والقادر على بث روح الانتماء للمهنة لدى المعلمين خاصة المبتدئين منهم ، وبث روح التنافس الشريف بينهم ، كذلك تشجيع الاطلاع المستمر لمواكبة التغيرات فى كافة المجالات ، وهذا لن يتحقق ما لم يكن المشرف التربوى مؤهلاً لذلك من خلال الخبرة الكافية وامتلاكه للكفايات اللازمة ، إلى جانب تمتعه بالصفات الشخصية المتميزة والاطلاع الواسع وقدرته على الإقناع وكسب ثقة واحترام الآخرين

خصائص الإشراف التربوى :

أشار كل من إبراهيم الخطيب وأمل الخطيب (2003، 35-36) إلى بعض خصائص الإشراف التربوى كالتالى :

- 1- عملية ديمقراطية منظمة ، تركز على التعاون والاحترام المتبادل بين المعلم والمشرف التربوى .
- 2- عملية قيادية تتمثل فى المقدرة على التأثير فى المعلمين والطلاب ممن لهم علاقة بالعملية التعليمية لتنسيق جهودهم من أجل تحسين تلك العملية وتحقيق أهدافها .
- 3- عملية شاملة ، تعنى بجميع العوامل المؤثرة فى تحسين العملية التعليمية وتطويرها ضمن الأهداف العامة لأهداف التربية والتعليم .

- 4- عملية إنسانية ، فالإشراف يهتم بالعلاقات الإنسانية ورغبات وميول العاملين معه ، وإيجاد جو متعاون متفاعل مبنى على أسس سليمة تسود الروح الطوعية والذاتية فى أداء الواجبات .
- 5- عملية تعتمد على الدراسة والبحث والتجريب ، وتوظيف نتائجها لتحسين التعلم ، وتقوم على السعى لتحقيق أهداف واضحة قابلة للملاحظة والقياس أحيانا .
- 6- عملية فنية متخصصة ، تهدف إلى تحسين التعليم والتعلم من خلال رعاية وتوجيه وتنشيط النمو المستمر لكل من المعلم والطالب والمشرف نفسه ، وأى شخص آخر له دور فى تحسين العملية التعليمية التعليمية .
- 7- عملية ديناميكية مرنة متطورة ، لا تعتمد أسلوباً واحداً ، وإنما تعتمد أساليب متعددة .
- 8- عملية تخطيط تعتمد على التخطيط السليم فى العمل ووضع الأهداف ووسائل التنفيذ والتقييم فى فترة زمنية محددة .
- 9- عملية تدريب المعلمين ورفع مستوى كفاياتهم ومهارتهم وفق الحاجات التى تناسب كل معلم .
- 10- عملية تعاونية ، تحرص على إشراك المشرفين والمدرسين والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور فى التخطيط والتنفيذ والتقييم ، وذلك بتنسيق جهودهم وتنظيمها ، أى العمل من خلال الجماعة .
- 11- عملية تقييم تساعد فى تحسين الموقف التعليمى وفق معايير واضحة .

مميزات الإشراف التربوى :

يتميز الإشراف التربوى الحديث بالعديد من المميزات الهامة منها كما ورد : (حسن الطعانى : 2005 ، 20) .

- 1- شمولية الأشراف التربوى بحيث يشتمل على جميع مجالات العملية التربوية من مدخلات ومخرجات وتغذية راجعة .
- 2- استمرارية الإشراف التربوى على مدار العام .
- 3- القيام بعملية مسح للحاجات التدريبية للمعلمين وترتيبها حسب الأولويات .
- 1- ويضيف طارق البدرى مجموعة أخرى من المميزات التى يتميز بها الإشراف التربوى : (طارق عبد الحميد البدرى : 2001 ، 15) .
- 1- أنها عملية ديمقراطية تعاونية منظمة تقوم على أسس التخطيط العلمى والاستقصاء والتحليل والتقييم الجماعى وتتسم بالتجريب وإتباع المنهج العلمى .
- 2- التنوع باستخدام الوسائل والأساليب والنشاطات المتعددة والمتنوعة كالزيارات الصفية والمدرسية وتبادل الزيارات والخبرات والدروس التطبيقية والبحوث التربوية .
- 3- تقييم عناصر الموقف التعليمى ليست هدفاً بحد ذاته بل هى وسيلة لتحسين مستوى التعليم .
- 4- تتصف بالإيجابية والعمق التين تعتمدان على نموذج التواصل المفتوح فى حوار المشرفين التربويين وتفاعلهم والذى يؤدى إلى تغيير سلوك المعلمين التعليمى داخل الصف .

ويذكر البستان وآخرون أن الإشراف التربوي مهم جداً وخاصة بالنسبة للمعلمين وذلك للأسباب التالية : (البستان وآخرون : 2003 ، ص 334) .

1- إن عدد لآبأس به من المعلمين يبدأون الخدمة دون إعداد مهني كاف فإن هؤلاء بأشد الحاجة إلى التوجيه والإرشاد وغرس المهنة وحبها في نفوسهم لكي ينجحوا .

2- أثبتت الملاحظة اليومية والخبرة أن المعلم المبتدئ مهما كانت صفاته الشخصية واستعداده وتدريبه يظل بحاجة ماسه إلى التوجيه والمساعدة من أجل التكيف مع الجو المدرسي الجديد وتقبل العمل بجميع أبعاده ومسئوليآته .

3- الإشراف التربوي ضروري أيضا للمعلم القديم الذي لم يتدرب على الاتجاهات المعاصرة والطرق الحديثة في التدريب .

4- المعلم المتميز يحتاج أيضا للتوجيه والإرشاد لاسيما عند تطبيق أفكار جديدة .

5- ارتباط العملية التربوية إرتباطاً وثيقاً بالمجتمع وثقافته والبيئة المحيطة به .

وتتفق الباحثة مع ما سبق عرضه بأن الإشراف التربوي يتميز بالإيجابية والتواصل المفتوح في حوار بين المشرفين والمعلمين وتفاعلهم ويستهدف التوجيه والإرشاد ، ويقوم على مساعدة المعلمين في النمو المهني وإتاحة الفرصة لهم للبحث والتجريب والتطوير ، والذي يؤدي إلى تغيير سلوك المعلمين من أجل تحسين وتطوير العملية التعليمية ، وهو خدمة تربوية تهتم بكل ما يؤثر في عملية التربية والتعليم.

المبادئ التي يقوم عليها الإشراف التربوي :

يستند العمل التربوي بصورة رئيسية على مجموعة من الاختصاصين الذين يتعاونون ويتفاعلون معاً لتحقيق أهدافه ، وهذا التعاون المبني على أسس سليمة وممتينة شرط لآبد منه للوصول إلى مخرجات تامة (محمود طافش : 2004 ، 73) .

ومن أبرز هذه المبادئ ما ذكرته رافده الحريري (رافدة الحريري : 2006 ، 85) .

بأن الإشراف التربوي عملية شاملة : حيث النظر إلى عملية الإشراف على أنها عملية تهتم بكل جوانب الموقف التعليمي وبجميع عناصر العملية التعليمية من مدرس وطالب ومنهج وأساليب وبيئة وتسهيلات مدرسية والعمل على تحسينها وافرقاء بمستواها .

ويضيف محمد بدر صيام (2007 ، 47) أن من مبادئ الإشراف التربوي :تشجيع الإبداع ، حيث يتم ذلك عن طريق التفكير الإبداعي حيث يكون الوصول لكل جديد في الرأى والعمل نتيجة التفكير العميق والبحث والتجريب ، ويستطيع المشرف التربوي نتيجة الإبداع والابتكار عند المعلمين إتاحة حرية التفكير لهم وإشراكهم في تحسين الأهداف والمحتويات والمنهج وطرق التدريس والتقييم وتشجيعهم على التجريب وبتث الثقة بالنفس والاعتراف بجهودهم والإيمان بقدراتهم.

ويذكر كل من إبراهيم الخطيب وأمل الخطيب (2003، 35-36) أن الإشراف التربوي :عملية تعاونية :
تحرص على إشراك المشرفين والمديرين والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور فى التخطيط والتنفيذ والتقييم
والتقويم ، وذلك بتنسيق جهودهم وتنظيمها أى العمل من خلال الجماعة .

ومن خلال استعراض آراء الباحثين والمربين حول مبادئ الإشراف التربوي يلاحظ أنه من أهم المبادئ
التي يركز عليها الاشراف التربوي هو :

1- عملية منظمة وموضوعية بعيدة عن الأهواء والتحيز الشخصى ومخططة وهى عملية مبنية
على قواعد علمية ومنطقية تهدف إلى تطوير عملية التعليم والتعلم وتشجع على الإبداع والابتكار
والنمو المستمر لجميع العاملين فى منظومة الإشراف التربوي .

2- عملية بها استشراف للمستقبل .

3- عملية علمية وشاملة ومرنة.

4- عملية ديمقراطية بحيث يسمح بتبادل الآراء والأفكار وتقديم الاقتراحات المناسبة لحل المشكلات
وتقديم البدائل لتطوير وتحسين العملية التعليمية التعلمية .

5- عملية فنية وتشجع على الإبداع والابتكار .

الإشراف التربوي الواقع و المأمول :

لو أمعنا النظر فى مسيرة الإشراف التربوي منذ انطلاقة كمصطلح بعد مصطلح التوجيه ودققنا ملياً فى
المرحلة الانتقالية لما يمارس فى الميدان التربوي قبل الإشراف من قبل الموجهة التربوية لوجدنا أن
الإشراف أحدث نقله نوعيه لممارسات المشرفة التربوية المتسمة بمرونة القرارات وأفقية المهام واتساع
الأفق والنظرة الشاملة للعملية التربوية التعليمية بدءاً من مدخلاتها ومروراً بعملياتها وانتهاءً بمخرجاتها ،
ولكن لو سألنا أنفسنا من باب التقويم للمهام الاشرافية التي ننفذها ،هل حققت النقلة النوعية فى ممارسات
المشرفة قفزة فى تغيير وجه الواقع بميداننا التربوي وبمعنى أدق هل كان للإشراف التربوي أثره البارز فى
تنمية النمو المهني للمعلمة وارتفاع المستوي التحصيلي للطلاب ورفي البيئة المدرسية لما نأمل ؟ .

قد لا يمر يوم دون أن ترتفع أصوات المشرفين التربويين بالشكوى من كثرة الأعباء والمهام والتكاليف
أما من الموجه العام أو من موجه الادارة أو من أطراف وجهات خارج جهة الاشراف التربوي حيث
يكلف المشرف التربوي من هذه الجهات بأعمال الأولى أن تنفذها هذه الجهة ، مثل متابعه المدرسة كلها
، متابعه الامتحانات ، متابعه عمل الوسائط فى المدارس وهذا لا يكون لمادتها فقط ولكن لجميع المواد
التعليمية ،وهذا ليس عيباً فى إدارات التوجيه التربوي المختلفة وإنما ثقة كافة الإدارات بدءاً من الإدارة
المركزية بقدرات المشرفيين التربويين و ارتباطها المباشر بالميدان التربوي.

والحقيقة أن المشرف التربوي يواجه في عمله الإشرافي مشقة أيما مشقة تقع على كاهله ؛ فهو من جهة مطالب بتنفيذ الأعمال المكلفة بها في موعدها ومن جهة أخرى مطالب بالتغيير والتطوير المنوط بها كقائد للتطوير بالميدان التربوي ،حتى احتار في تصنيف الأوليات واحتار ما بين المهم والأكثر أهمية - وبأيهما تبدأ- وبين معمة الأعباء وتعدد المسؤوليات وتنوع المهام تولد لديه هذه الحيرة تشتتاً فكرياً لا يقبل الربط ، حتى أصبح المشرف التربوي يدور في دوامة ما بين مطالب رؤسائه ذات الطابع النظري المتصفة بالمثالية وبين احتياج الميدان التربوي وتراكماته التي تتطلب إعادة في بنيته التحتية وتأهيلاً شاملاً لكوادره الفنية والإدارية .

فهل تستطيع المشرف التربوي أن ينجز أو تحدث شيئاً من التغيير ؟ من هذا المنطلق كان ولا بد من تضافر الجهود من قبل المعنيين بالتغيير والتطوير بدءاً من صانعي القرار ومروراً بالقيادات التربوية. ومع تضافر الجهود لا بد من توصيف و تحديد عمل المشرفة التربوية ذات الطابع الفني البحت على حسب معطيات واقع الإشراف التربوي. حينها سيرز دور المشرفة التربوية من خلال مساهمتها الفاعلة في التحسين والتطوير .

معوقات الإشراف التربوي :

أولاً : المعوقات الإدارية:

1- كثرة الأعباء الإدارية على المشرف التربوي :

العملية التربوية عملية معقدة ومتشابكة ومتعددة الجوانب تحتاج إلى وقت وجهد وإخلاص ، ومع هذا يكلف المشرف التربوي بزيارة عدد من المعلمين يفوق النصاب المقرر وأحيانا يصل إلى الضعف ومع هذا يسند إليه أعمال إدارية تحد من نشاطها الميداني وربما تؤجل خطته بسببها مما يؤثر على عطائه ونشاطه في إعداد النشرات والندوات والبرامج التدريبية والمتابعة الفعلية لمهامها الأساسية.

2- قلة الدورات التدريبية للمشرف التربوي و المتعلقة بالمهام الأساسية المنوط بها:

التدريب على المهام الأساسية للمشرفة كالتخطيط و التدريب و التقويم هام جدا و كذلك التدريب على تطوير القدرات الشخصية و على كل ما يستجد في الميدان التربوي.

3- ضعف قدرة بعض مديري المدارس واعتمادهم على المشرف التربوي :

الإدارة المدرسية قيادة تربوية تنفيذية وإشرافية وعليها من المسؤوليات ما يجعلها تحتاج إلى كفايات تربوية متميزة إلا أن بعض هذه الإدارات تشكو من ضعف إما في القدرة على الإشراف والمتابعة والتقويم وإما

في القدرة العلمية والتربوية و إما في حل مشاكل المعلمات وقد تكون إدارة متزمتة أو مهملة وبالتالي ينعكس ذلك سلبا على كل عناصر العملية التربوية في المدرسة و يزيد من أعباء المشرفة التربوية.

4- قلة أعداد المشرفيين التربويين نسبة لعدد المعلمين

5- غياب معايير اختيار المعلمين بناء على الكفاءة العلمية و التربوية ، فتجد المشرف التربوي نفسه عاجز عن التطوير أو التحسين لانعدام الكفاءة.

6- تكليف المعلمين والمعلمات بمهام إدارية.

7- عدم توفر الأماكن اللازمة لعقد الاجتماعات والبرامج التدريبية في المدرسة و قلة عددها في مراكز التدريب التابعة لمراكز الإشراف .

8- قصور التعاون بين المشرف التربوي ومدير المدرسة .

9- تدمير بعض المديرين من التحاق المعلمات والمعلمين بدورات تدريبية .

12- عدم كفاية الوسائل اللازمة لرصد نشاطات الزيارات الصفية ، فعلى المشرف أن يجتهد في إعداد بطاقات زيارات صفية حسب مهارات التدريس المختلفة و بطاقات أخرى لرصد مستوى الطالبات و غير ذلك.

13- ضعف الوعي بمسئولية العمل لدى بعض المشرف التربوي والمديرين والمعلمين .

ثانيا : المعوقات الاقتصادية

1. قلة توفر الوسائل التعليمية اللازمة لعمليتي التعليم والتعلم و عدم توفر التقنيات الحديثة للتدريس.

2. قلة وجود حوافز مادية للمشرفيين التربويين وللمعلمات.

3- قلة توافر المكتبات (أو قلة الكتب و المراجع العلمية والتربوية) في المدارس.

ثالثا : المعوقات الفنية

1. ضعف الممارسات التعليمية الصفية (عدم الإلمام بطرق التدريس و أساليب التقويم) التي تعاني منها المعلمين المبتدئين .

2. الممارسات الخاطئة السائدة في برامج الإشراف التربوي بأساليبها وطرقها وأدواتها ، وما ينشأ عنها من علاقات سلبية بين أطراف العملية الاشرافية.

3. تلاحق أو تتابع النظريات و الابحاث التعليمية التعلمية والتجديدات التربوية وكثرتها كما ونوعاً وعدم توفر خطط اشرافية فنية تحدد طرق الاستفادة منها و تساهم في تطوير الاتجاه الإيجابي لدى المعلمين في اختبارها وتجريبها .

4. مقاومة المعلمين وخاصة الذين لديهم خبرة طويلة في التدريس للتغيير في تقبل الأفكار التطويرية وفشل بعض الممارسات الاشرافية القائمة على إدارة التغيير وتسويقه بصورة منتجة لدى هذه الفئة من المعلمات .

5. عدم تنفيذ بعض المعلمين لتوجيهات المشرف التربوى .

6. ضعف كفاية المعلم أو المشرف التربوى.

7. ضعف انتماء المعلم أو المشرف التربوى إلى المهنة.

8. ازدحام الفصول الدراسية .

9. عدم مشاركة المعلمين في التخطيط التربوي .

10. ضعف النمو المهني للمعلمين حيث أن بعضهم يحتاجون إلى صبر وقيادة تربوية متأنية وحازمة ومن هؤلاء:

أ- المعلم الذى يعزف عن العمل رغبة في الراحة وإيثارا له على العمل (كثرة الإجازات والغياب والأعذار).

ب- المعلم الذى يقف عند حد معين لا يتجاوزه لاعتقاده أنه بلغ القمة و التي تشتكي دائما و تنذر من التدريس. (ضعف الدافعية)

ج- المعلم الذى يرفض وجه نظر الآخرين فلا يستفيد منهم ولا يستشير ولا يقبل المشورة.

11. صعوبة المقررات الدراسية و عدم مواكبة معظمها للطرق الحديثة في التدريس.

12. عدم دقة أساليب التقويم التربوي الممارس من قبل المعلم أو المشرف.

رابعا : المعوقات الشخصية

1. عدم قدرة بعض المشرفين والمديرين على إتباع الأساليب القيادية المناسبة.

2. ضعف العلاقة بين كل من المشرفين والمديرين والمعلمين

3- ظهور بعض المشاكل الشخصية وتأثيرها على العمل أحيانا.

تطلعات وطموح :

من خلال تحليل واقع الإشراف التربوي نجد إن الأسباب التي تدعو إلى تطوير مهام المشرفة التربوية كثيرة و يمكن تحديد الجوانب التي يجب أن نهتم بتطويرها كالاتي:

أولاً: التخطيط

إن حاجة المشرف التربوي إلى التخطيط أمر ضروري ومهم ويضمن استمرارية العمل علي الوجه الصحيح .

أ- مرحلة التشخيص:

وتشمل هذه المرحلة : تحليل نقاط القوة والضعف في الأساليب والممارسات المستخدمة حالياً في التدريس في كل مدرسة تشرف عليها؛ وتحديد وتحليل المجالات التي يجب إجراء تغيير عليها مع الأخذ بعين الاعتبار سمات تعليم المستقبل ومتطلباته.

ب . مرحلة التخطيط .

وتشمل هذه المرحلة : تحديد الأهداف، وتحديد الخطط الإجرائية المطلوبة ، وتحديد الأنشطة الداعمة لتحقيق الأهداف المتعلقة بتحقيق سمات ومتطلبات تعليم المستقبل.

ج . مرحلة التنفيذ.

د . مرحلة المتابعة والتقييم .

خصائص التخطيط التربوي الفاعل:

1. التعاون الايجابي بين المشرف التربوي و المعلمين و المديرين و تكوين فرق عمل لتنفيذ الخطط.
2. التجريب العلمي : تجريب المشرفات والمعلمات أساليب وطرائق جديدة في العمل للوصول إلى نتائج تتسم بالتجديد والابتكار .
3. التفكير الجماعي والتفكير التعاوني يضاعف القدرة على حل المشكلات ويجعل الحلول التي يتم الوصول إليها أكثر قبولاً وثباتاً .
4. المرونة وملاءمة الظروف المتغيرة بحيث تضطر المشرفة أحيانا لإجراء تعديلات في خططها لمعالجة أي موقف طارئ .

5. التجديد والابتكار من أجل تحقيق التطوير في العملية التعليمية التعلمية وتطوير المقررات التعليمية وطرائق تدريسها والوسائل المعينة وتقنيات التعليم الحديثة وأساليب توظيفها من خلال البحث المتواصل والتجريب العلمي المنظم للوصول إلى تعليم مثمر .

6. استشراف المستقبل : فمن خلال خبرة المشرف التربوي فيمكنها الإبداع من خلال دراسته العلمية والقدرة على توقع المشكلات والصعوبات واتخاذ الإجراءات الوقائية التي تمكنه من تلافي المشكلات التي من الممكن أن تعيق تنفيذ الخطة.

ثانياً: التدريب:

المدرسة هي البيئة التي تحدث فيها عملية التعليم و التعلم و هي البيئة التي تمارس فيها المعلمة دورها في تنفيذ الخطط التربوية وتحقيق الأهداف , لذا يجب أن تحظى المعلمة بكل اهتمام و أن تنصب كل الجهود لتطوير أدائها و لتحسينه.

أنواع التدريب:

1- البرامج التدريبية التأهيلية (إكساب المعلمين المستجدين والمهارات و المعارف الأساسية اللازمة للأداء المتقن)

2- البرامج التدريبية العلاجية (معالجة النقص أو القصور الذي يظهر على البعض).

3- البرامج التدريبية الاثرائية (تطوير أداء المعلمين بناء على المستجدات و المتغيرات في مجال التربية والتعليم).

4- البرامج التدريبية التحويلية (تدريب المعلمين على مهام جديدة لكي يقوموا بها مثل ترشيح المعلم كمعلم أول أو ترشيحه للإشراف) .

5- البرامج التدريبية الإجرائية (البرامج التدريبية التي تركز على التدريب القائم على إجراء البحوث الإجرائية الميدانية من خلال واقع الخبرة والتجربة) .

أهداف التدريب :

مما سبق يمكن تصنيف الأهداف التي يرمي التدريب إلى تحقيقها في ثلاث مجموعات رئيسية هي :

أ . أهداف تقليدية : وتتضمن أهدافا معروفة مثل :

1 - تدريب المعلمين الجدد وتقديم المساعدات اللازمة لهم .

2 - إعداد برامج توجيهية تهدف إلى تزويد المعلمين و المعلمات بمعلومات ، ومهارات معينة ، عند إدخال تعديلات على أسلوب العمل .

3 - إعداد برامج توجيهية تساعد المرشحين لوظائف اشرافية أعلى على الإلمام بمهام الوظائف الجديدة.

ب . **أهداف حل المشكلات** : تدريب المعلمين و المعلمات ليكونوا قادرين على التعامل مع المشكلات الميدانية وفق أساليب علمية متطورة ، تحتاج إلى قدرة ومهارة في التشخيص والتحليل ، وإجراء المقارنات ، واختيار البديل الأمثل لحل المشكلات . وترجع أهمية هذا النوع من التدريب إلى أن المشكلات تؤدي إلى الانحراف عن معدلات الإنجاز المخططة .

ج . **أهداف إبداعية** : تمثل مستوى أعلى من المهمات التدريبية ، وتعتمد على استخدام أساليب علمية متطورة ، لإعداد عناصر متميزة ، وقادرة على التعامل مع تكنولوجيا التعليم بكفاءة عالية . لا كمعدات أو أجهزة ، وإنما لبناء المعلومات وتوظيفها ، تمتلك حس أخلاقي رفيع ، وانتماء للمؤسسة التي يعملن بها .

ثالثاً : المتابعة والتقييم

بناء أدوات تقييم جديدة تهدف إلى تطوير الأداء ، تقوم على توظيف التقييم القائم على الأداء والتقييم الذاتي وتقييم الرفاق بعضهم لبعض داخل المدرسة بالأسلوب الذي يمكن أن يسمى (إشراف الرفاق). وتقييم أداء المعلم و المستوى التعليمي للطلاب في ضوء معايير مستويات القياس التي تعد سلفاً لكل مؤشر أداء . و التقييم النهائي للخطط والبرامج والمشاريع .

دور الإشراف التربوي على ضوء اللائحة الجديدة للأداء الوظيفي في الكادر :

- 1- تشاركي (من الفردية إلى التشاركية) .
- 2- غير مباشر .
- 3- أقل تحكما
- 4- إنساني .
- 5- قائم على الأنشطة / البرامج / المشاريع .
- 6- إبداعي مولد للأفكار .
- 7- قائم على البحث والتجريب .
- 8- باعث التغيير .
- 9- استراتيجي التخطيط .
- 10- القيادة بالمشاركة والعمل الجماعي بروح الفريق .

- 11- انعكاسي (معلم مستقل ييسر عمله إشراف غير مباشر)
- 12- تطويري.
- 13- حواري (من تقديم التعليمات إلى الحوار).
- 14- الإشراف بأسلوب القبعات الست .
- 15- داعم (من التقييم إلى الدعم)

توصيات البحث :

1. تخفيف الأعباء الموكلة إلى المشرف التربوي وتفريغه لعمل الإشراف.
2. الانتقال من الزيارة الصفية إلى الإشراف القائم على الأنشطة بحيث تصبح الزيارة الصفية وسيلة للتشخيص وقياس اثر التدريب.
3. قياس الإنجاز بالكيف وليس بالكم (بدلا من : كم عدد الزيارات الصفية - كم عدد الزيارات الميدانية - كم عدد الأنشطة التي نفذت؟ يقيم الإنجاز من خلال تنفيذ أنشطة وبرامج الخطط التربوية و مدى تحقق أهدافها على المدى القصير و الطويل).
4. إعداد خطة لكل مدرسة حسب احتياجات المعلمين والطلاب.
5. تخفيف الأعباء الموكلة إلى المعلمين والنظر في نصاب المعلم.
6. إقامة برامج تدريبية طويلة وقصيرة المدى للمشرفات لتوعيتهن بمهام عملهن وأساليب تنفيذها ثم المتابعة بتأني وتدريبهن من خلال المواقف التي تقابلهن.
7. التشجيع على إعداد البحوث التربوية للمشكلات الميدانية (مشرفيين و معلمين) ووضع حوافز لذلك.
8. الحد من اكتظاظ الصفوف الدراسية حتى يستطيع المعلم تحقيق أهداف عملية التعلم والتعليم .
9. ضرورة اهتمام أصحاب القرار بتنمية مهارات المشرفات التربويات في التخطيط - التدريب - التقويم وكذلك تنمية قدراتهن الشخصية .
10. أن يتم تغيير محتويات سجل المشرف التربوي بما يتناسب مع مهامه الأساسية (وأن يتم متابعة السجل في منتصف كل فصل دراسي ليتابع الإنجاز الذي حققه المشرف في تنفيذ خطته).
11. أن تسلم خطة المدرسة إلى المشرف التربوي الذي سيشرف على المدرسة مستقبلا لتتابع ما أنجزته مشرفة المدرسة الحالية (فتكون عملية التحسين و التطوير عملية مستمرة).

المعلم في المدرسة يحتاج إلى التقدير والاحترام ، وخير ما يحقق له ذلك هو المشرف التربوي ، كما يحتاج إلى تحقيق الذات بالجد والاجتهاد في عمله ليرضي ربه وممن يحثه ويرغبه بذلك المشرف التربوي ، ويحتاج أيضا إلى الاستقرار في عمله ومن خير من يعينه في ذلك المشرف التربوي ، بعد أن تكون هذه الأمور قد تحققت له من رئيسه المباشر وهو المشرف المقيم: مدير المدرسة ، ويساعد على تحقيق ذلك أيضا النظام التعليمي ككل .

والتحفيز أو الحافز يقع ضمن الإطار الفلسفي للعلاقات الإنسانية الذي يتكون من: الحافز ، والاختلافات الفردية، والمصلحة المشتركة ، والكرامة الإنسانية. وليس معنى العلاقات الإنسانية مجرد البشاشة والابتسام والسذاجة في التعامل وإنما التحفيز في ميدان العمل والإدارة هو : عملية تنشيط واقع الأفراد في وقت معين على تحقيق توازن بين رضاهم النفسي وتحقيق الأهداف المرغوبة. ولذلك فإن التحفيز في علم الإدارة التربوية يشمل : دراسة سلوك الفرد وتحديد العوامل المؤثرة في سلوكه، والتأثير في سلوكه لتحقيق أهداف محددة.

مراجع البحث

- 1- إبراهيم الخطيب ، أمل الخطيب ، "الإشراف التربوي فلسفته أساليبه وتطبيقاته" ، دار قنديل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2003.
- 2- إبراهيم عصمت مطاوع، "الإدارة التربوية فى الوطن العربى، أوراق عربية وعالمية، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ٢٠٠٣.
- 3- أحمد اسماعيل حجي : كلمة افتتاحية المؤتمر السنوى الخامس أخلاقيات الادارة التعليمية، (الجمعية المصرية للتربية المقارنة والادارة التعليمية بالاشتراك مع كلية التربية جامعة عين شمس، الفترة بين 25 - ٢٧ يناير ١٩٩٧
- 4- أحمد حجر ، "إدارة بيئة التعليم والتعلم" ، القاهرة ، دار الفكر العربى ، 2001 .
- 5- أحمد عبد الباقي البستان ، عبد الله السيد عبد الجواد ، وصفى عزيز بولس " الإدارة والإشراف التربوى : النظرية ، البحث ، الممارسة " ، الكويت ، دار الفلاح للنشر والتوزيع ، 2003، ط1 ، ص 334
- 6- الحسن محمد المغيدى ، "الإشراف التربوى الفعال" ، الرياض ، مكتبة الرشد ، 2006.
- 7- أوجينى مدانات ، برزة كمال ، "الإشراف التربوى لتعليم أفضل" ، دار مجدلاوى ، الأردن ، 2002.
- 8- جودت عزت عطوى ، "الإدارة التعليمية والإشراف التربوى أصولها وتطبيقاتها" ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، 2015 .

- 9- حسن الطعاني ، " الإشراف التربوي (مفاهيمه - أهدافه - أسسه - أساليبه) " ، مراجعه أحمد بطاح ، 2005 ،
- 10- خالد الشهري، " تجديد الإشراف التربوي " ، الدمام ، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر ، 2014 .
- 11- رافده الحيرى ، "الإشراف التربوي واقعه وآفاقه المستقبلية" ، عمان ، الأردن ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، 2006 .
- 12- سلامة عبد العظيم حسين ، عوض الله سليمان عوض الله ، " إتجاهات حديثة فى الإشراف التربوي" ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان ، 2013 .
- 13- صالح الغفيلى وآخرون ، " نشأه الإشراف التربوي وتطوره ، دورة المشرفين التربويين ، كلية التربية ، جامعه الملك سعود ، الفصل الدراسى الثانى ، 2007 (2018/8/13)
- 14- طارق عبد الحميد البدرى : " تطبيقات ومفاهيم فى الإشراف التربوي " ، دار الفكر للطباعة والنشر ، 2001 .
- 15- عاهد مطر المقيد ، " واقع الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين بوكالة الغث بغزة فى ضوء مبادئ الجودة الشاملة وسبل تطويره" ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2006 .
- 16- عبد الرحمن عبدالله العبد الجبار ، " الإشراف التربوي وتمهين المعلمين وتوطين الإشراف ، مهنيه المعلم ، الإشراف المتنوع " ، الرياض ، مكتبة الملك فهد الوطنية ، 2008 .
- 17- عماد محمد إبراهيم خليل ، " الإشراف التربوي المعاصر " ، كلية العلوم ، جامعه الزقازيق ، 2012 .
- 18- محمد بدر صيام ، " دور أساليب الإشراف التربوي فى تطوير الأداء المهني للمعلمين فى المدارس الثانوية فى محافظة غزة " ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2007 .
- 19- محمود طافش ، "الإبداع فى الإشراف التربوي والإدارة المدرسية " ، ط1 ، دار الفرقان ، عمان ، 2004 .
- 20- مدحت محمد أبو النصر : الخدمة الاجتماعية فى المجال المدرسي ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، 2020 .
- 21- نادر سعيد ، أبستمولوجيا المعرفة ، العلاقة الجدلية بين التنمية الانسانية ومجتمع المعرفة ، مجلة التربية ، البحرين ، العدد ١٥ ، يونيو 2005 .

ثانيا : المراجع الأجنبية

- 1- Ehren ,M. C.M. &Leeuw,F.L(2005).On the impact of the Dutch Educational Supervision Act Analyzing Assumptions Concerning The inspection of

Primary Education inspection of primary .Journal Education American of
Evaluation .vol.(26) , No. 1.(60–76).

ثالثاً : مواقع شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت)

1- <http://www.shatharat.net/vb/showthread.php?t=9297>