تطوير أساليب الإشراف التربوي بدولة الكويت على ضوء خبرات بعض الدول

إعـــداد

د/ مشعل خالد إسماعيل الخالدي

رئيـــس قســـم بمدرســـة ابـــن القيـــم

بإدارة الأحمـــدي التعليميـــة

الكـويـــــت

تطوير أساليب الإشراف التربوي بدولة الكويت على ضوء خبرات بعض الدول

إعداد

د/ مشعل خالد إسماعيل الخالدي

رئيس قسم بمدرسة ابن القيم

بإدارة الأحمدي التعليمية

الكويت

مقدمة البحث:

تعتبر العملية التعليمية منطلق للنجاح وتفوق أي أمة من الأمم، والعمل الأكثر أهمية في منظومة عوامل تقدمها وعزتها وشموخها، ويتبوء الإشراف التربوي موقع القيادة في سبيل نجاح العمل التربوي وتحقيق أهدافه التربوية والمجتمعية، حيث يقوم الإشراف التربوي وفق موقعه الوظيفي بتوجيه كافة عناصر العملية التربوية. (بكر، ٢٠١٠: ٥).

ويعد الإشراف التربوي ركناً هاماً من أركان المنظومة التعليمية، والذي يسعي إلي تنفيذ السياسات التعليمية في أي مجتمع من المجتمعات، وتوجيه الإمكانات البشرية والمادية نحو تحقيق أهداف التربية والتعليم التي يسعي إليها المجتمع، وهو أحد العناصر الهامة والفاعلة في منظومة التربية ويقع عليه العبئ في توجيه المعلمين وإرشادهم لاستمرار تنميتهم المهنية لمواكبة الاتجاهات التربوية الحديثة وتحقيق الأهداف المنشودة. (العازمي، ٢٠١٣: ٩)

ويرتقي دور الإشراف التربوي ليعمل على إحداث التغيير الشامل في الموقف التعليمي بأكمله وهذه المبادئ الأساسية لمفهوم الإشراف التربوي الذي يعبر عن " عملية تعاونية قيادية ديمقراطية منظمة، تعني بالموقف التعليمي بجميع عناصره من مناهج ووسائل وأساليب، وبيئة ومعلم وطالب، وإدارة وتهدف إلى دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف وتقييمها، للعمل على تحسينها وتنظيمها من أجل تحقيق أهداف العملية التعليمية " (الطعاني،٢٠٠٥:١٩).

ومن ثم أصبح الإشراف التربوي نظاماً تربوياً متكاملاً في حد ذاته، ومع ذلك فهو نظام فرعي من نظام كلي هو النظام التعليمي في المجتمع، وبذلك يستمد أهدافه من فلسفة المجتمع

التـي تعكـس بـدورها حياتـه ومـا تشـهده مـن تطـورات اجتماعيـة واقتصـادية وثقافيـة وحضـارية (العاجز وحلس، ٢٠٠٩:١٢).

إن أولـى اهتمامـات الإشـراف التربـوي تحسـين أداء المعلمـين، والسـعي نحـو تسـهيل مهامهم، والرقي بمستوى العملية التعليمية، وتوفير كل ما يخدم العمل، ويحقق الهدف المنشود. وحيث أن جزء من مسئولية اختيار وتدريب وتطوير أداء المعلمين تقع على كاهل الإشراف التربوي، ويمكن للإشراف التربوي أن يحسن الناتج التعليمي والتربوي من خلال تقديم وتحسين وتقويم خبرات مناسبة للمعلمين، وظروف التدريس التي تهدف إلى نمو الطلبة اجتماعياً وثقافياً وفكرياً (أبو غربية، ٢٠٠٩: ٢٩)

ونظراً لأهمية التعليم فإنه يتطلب وجود الإشراف التربوي للارتقاء بنوعيته؛ وذلك بتوفير أفضل الطرق التي تمكن المعلمين وغيرهم من أطراف العملية التعليمية من القيام بأدوارهم بشكل فعال (الخطيب والخطيب ,٢٠١١: ١٠).

ويبدو جلياً أن الدور الذي يلعبه الإشراف التربوي في العملية التعليمية يأخذ في التعاظم يوماً بعد يوم في ظل التطور السريع للأهداف التربوية، وبنيتها، ومناهجها، وتقنياتها، ولمستوي العاملين فيها، وهو تطور تفرضه طبيعة العصر الذي نعيش فيه وتقتضيه مطلبات الثورة المعرفية والنقلة التكنولوجية الهائلة، والثورة المعلوماتية.

وتعد الأساليب الإشرافية عملية ديناميكية تلعب دوراً متزايداً في الأهمية بالنسبة للمدرسة الفاعلة، وتجديد وتطوير آلياتها، وتنوع قنوات أدائها لمهمتها النبيلة نحو جميع عناصر العملية التربوية، ويشمل ذلك رفع كفاية المعلم، وتحسين المناهج، والوسائل التعليمية، وتطوير البيئة التدريسية من خلال التعاون المبدع بين المعلم ومدير المدرسة والمشرف التربوي، وتكامل أدوارهم، وتوثيق العلاقة فيما بينهم، وعلي ذلك فقد أصبحت مهام المشرف التربوي تنصب علي العملية التربوية بمفهومها الواسع، وأطار تنفيذها بعناصرها البشرية والمادية والمالية.

مشكلة البحث:

بالرغم من الجهود التي تبذلها دولة الكويت في محاولة تطوير أساليب الإشراف التربوي في كافة مراحلها التعليمية بجميع مدارسها إلا أن الدراسات التي أجريت علي واقع الإشراف التربوي والأساليب الإشرافية المستخدمة، تشير إلي وجود بعض السلبيات والمعوقات مثل " حجم نصاب المشرف التربوي، تعدد الجهات التي يتعامل معها المشرف، محدودية صلاحية المشرف

في اتخاذ القرارات التربوية، نقص الإمكانات المساعدة للمشرف، عدم إلمام المشرف التربوي بالتقنيات الحديثة " (الصانع وآخرون,٢٠١١: ٣٦).

ومن ثم سعي البحث الراهن إلي رصد دقيق لواقع الأساليب الإشرافية في كافة مدارس الكويت، والتي تتسم بالتقليدية وبه الكثير من المعوقات التي تحتاج إلي سبل الحل من خلال تحسين وتطوير تلك الأساليب، كي تتناسب مع الاتجاهات والأساليب العالمية المعاصرة، والتي أصبحت تعتمد علي تكنولوجيا الاتصالات وشبكات الحاسب الآلي، وبناء علي ما ورد في الدراسات السابقة تبين وجود قصور في الأساليب الإشرافية بمدارس التعليم في الكويت، هذا يستوجب الوقوف علي تلك المشكلة ومعالجتها ومعرفة أساليب إشرافية جديدة علي ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة، وذلك للوصول إلي الحلول والسبل المثلي لمواجهة تلك المعوقات والصعوبات وصولاً إلي تصور مقترح يفيد في تطوير الأساليب الإشرافية بجميع المراحل التعليمية بالكويت.

أسئلـــة البحـــث:

تتحدد مشكلة البحث في التساؤلات التالية :

١- ما الأسس النظرية للإشراف التربوي في الفكر التربوي المعاصر؟

٢- ما واقع أساليب الإشراف التربوي بدولة الكويت وآليات تطويرها؟

٣- ما أهم الخبرات التي يمكن الاستفادة منها في تطوير أساليب الإشراف التربوي بالكويت؟

٤- ما التصور المقترح لتطوير أساليب الإشراف التربوي بدولة الكويت؟

هـــدف البحـــث:

هدف البحث إلي تطوير أساليب الإشراف التربوي في دولة الكويت علي ضوء خبرات بعض الدول مثل " أمريكا، فلندا، مصر "، وأهم التغيرات المحلية والأقليمية والدولية التي تدفع إلي هذا التطوير، بهدف الوصول إلي تصور مقترح يفيد في تطوير الأساليب الإشرافية بالكويت.

أهميـة البحـــث:

يستمد البحث أهميته من تحديد المعوقات والمشكلات والتحديات التي تواجه الإشراف التربوي بصفة عامة والأساليب الإشرافية بصفة خاصة، ومحاولة إيجاد الحلول لتلك المشكلات والمعوقات والتحديات أو الحد منها، وإمكانية التوصل لتصور مقترح يفيد في تطوير الأساليب الإشرافية، من أجل تطوير العملية التعليمية.

منهـج البحـث:

لتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة الدراسة، وذلك للتعرف علي الأسس النظرية للإشراف التربوي والأساليب الإشرافية وواقع محاولات تطبيقها ودورها في تحسين أداء المعلمين، والكشف عن معوقاتها وإيجاد الحلول المناسبة والمقترحات للحد من هذه المعوقات.

مصطلحات البحث:

١- التطويـــر:

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه "تحسين العملية التربوية وصولاً إلى تحقيق الأهداف التربوية المنشودة بصورة أكثر كفاءة".

٢- الإشـراف التربـوي:

هو عملية قيادية ديموقراطية، تهتم بالموقف التعليمي بجميع عناصره، من منهج ووسائل وبيئة ومعلم وطالب، وتهدف إلي دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف وتقييمها، للعمل علي تحسينها، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة للتعليم (الأسدي وإبراهيم,٢٠٠٧: ١٥).

ويعرفه الباحث إجرائياً علي أنه " العملية المخططة والمنظمة الهادفة إلى مساعدة المعلمين على امتلاك مهارات تنظيم تعلم الطلبة بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف التعليمية التربوية وبالتالي فالإشراف خدمة فنية متخصصة يقدمها المشرف التربوي إلى المعلمين الذين يعملون معه بهدف تحسين العملية التعليمية التعلمية ".

٣- الأساليب الإشرافية:

هي مختلف الطرائق التي يعتمدها المشرف التربوي لمواجهة المواقف التربوية ضمن برنامجه الإشرافي " الزيارة الصفية، تبادل الزيارات، المشاغل التربوية، الدروس النموذجية، النشرات التربوية، البحث الإجرائي، زيارة المدرسة " (أمبيض، ٢٠١٤: ٧).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها " هي جميع الطرق التي يتبعها المشرف التربوي في اتصاله بالمعلمين وتعامله معهم في المدارس المكلف بالإشراف عليها، وتهدف إلي تحسين أداء المعلمين مهنياً ".

٤- خبرات بعض الدول:

عرفها الباحث إجرائياً بأنها " مجموعة المسارات العلمية والعملية التي يتحرك من خلالها المجتمع الدولي من خلال تجارب بعض الدول، والتي تسير في أطارها مجموعة من دول المجتمع الدولي، ومن ثم أثبت جدارتها عبر نجاحات ملموسة، وبالتالي يمكن الاستفادة منها في بقية دول العالم ".

الدراســـات السابقـــة:

تناول الباحث الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث وذلك من الأحدث إلي الأقدم، وفق ما يلي:

المحور الأول: دراسات تناولت واقع الإشراف التربوي ومتطلبات تطويره

دراسة (الصانع وآخرون، ٢٠١١):

بعنوان " **معيقات وظيفة الإشراف التربوي بدولة الكويت من وجهة نظر المشرفين التربويين** "

هدفت الدراسة إلي التعرف علي معيقات وظيفة الإشراف التربوي بدولة الكويت من وجهة نظر المشرفين التربويين، وعلاقة تلك المعيقات بمتغيرات الجنس والجنسية ومادة التخصص، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة الدراسة، وتم الاعتماد علي الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات، وطبقت الدراسة علي عينة عشوائية منتظمة بلغت (٢٦٧) مشرف ومشرفة من مختلف التخصصات العلمية في مناطق الكويت التعليمية.

وأشارت نتائج الدراسة إلي أن أبرز التحديات التي تواجه الإشراف التربوي بدولة الكويت هي " الكادر الوظيفي، والحوافز المادية، وكثرة المسئوليات والأعباء الوظيفية الملقاه علي عاتق المشرفين التربويين ".

دراسة (العنزي، ٢٠١٠)

بعنوان " **واقع التكامل بين ممارسات مدير المدرسة والمشرف التربوي في بعض المسئوليات الإشرافية في ضوء آلية الإشراف المباشر** "

هدفت الدراسة إلي التعرف علي درجة التكامل بين ممارسات المشرف التربوي ومدير المدرسة تجاه مسئولياتهم في مجالات " التخطيط، النمو المهني للمعلمين، رعاية التلاميذ " في آلية الإشراف التربوي المباشر من وجهة نظرهم في قطاع عرعر التعليمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات والومعلومات، وتكونت الاستبانة من (٤٦) عبارة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس والمشرفين التربويين المنسقين في قطاع عرعر التعليمي والبالغ عددهم (٨٦) فرداً منهم (٦٦) مديراً و(٢٠) مشرفاً تربوياً منسقاً

وأشارت نتائج الدراسة إلي أن درجة التكامل بين ممارسات مدير المدرسة والمشرف التربوي تجاه دورهم فيما يتعلق بالتخطيط من وجهة نظر مديري المدارس كانت بدرجة متوسطة،

ومن وجهة نظر المشرفين التربويين كانت بدرجة عالية. أن درجة التكامل بين ممارسات مدير المدرسة والمشرف التربوي تجاه دورهم فيما يتعلق بالنمو المهني للمعلمين من وجهة نظر مديري المدارس والمشرفين التربويين كانت بدرجة عالية. أن درجة التكامل بين ممارسات مدير المدرسة والمشرف التربوي تجاه دورهم فيما يتعلق برعاية التلاميذ من وجهة نظر مديري المدارس والمشرفين التربويين كانت بدرجة متوسطة.

دراسة (بكر ,٢٠١٠)

بعنوان " **دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري بالمدارس الحكومية بمحافظة جدة** "

هدفت الدراسة إلي التعرف علي دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري بالمدارس الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس أنفسهم ومن وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات.

وأشارت نتائج الدراسة أن دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري بالمدارس الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين كان بدرجة متوسطة، وأن دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري بالمدارس الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظر المديرين أنفسهم كانت بدرجة عالية، وأن دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري بالمدارس الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمين كان بدرجة متوسطة.

وأوصت الدراسة بضرورة قيام المشرفين التربويين ومدراء المدارس بوضع الاحتياجات التدريبية والمهنية اللازمة للمعلمين بناء علي معطيات الإشراف التطويري والاستفادة من نتائج تقويم الأداء في تحديدها لتلافي القصور الحاصل في العملية التدريسية.

دراسة (الشدادي ,٢٠٠٩)

بعنوان " **دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمي ذوي صعوبات التعلم من وجهة نظر المعلمين أنفسهم** "

هدفت الدراسة إلي التعرف علي دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمي ذوي صعوبات التعلم من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، وذلك بإجراءات التشخيص والأساليب التدريسية، وإعداد الخطة التربوية وتنفيذها، وتفعيل غرفة المصادر، وبيان أثر الخبرة التعليمية علي هذا الدور. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات وتكونت الاستبانة من (٦٠) فقرة موزعة علي (٤) مجالات وهي " إجراءات

التشخيص، أساليب التدريس، الخطة التربوية الفردية، غرفة المصادر "، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ذوي الصعوبات الخاصة بالمدينة المنورة التعليمية والبالغ عددهم (٥٥) معلماً.

وأشارت نتائج الدراسة إلي أن دور المشرف التربوي لتحسين الأداء التعليمي لمعلمي ذوي صعوبات التعلم كانت مرتفعة في جميع محاور الدراسة وهذا يعني أن المشرف التربوي بمنطقة المدينة المنورة التعليمية له دور مميزة في تحسين الأداء التعليمي لمعلمي ذوي صعوبات التعلم، كما أشارت إلي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد مجتمع الدراسة بسبب اختلاف الخبرة التعليمية حول محاور الاستبانة الأربعة.

دراسة (الحلاق ,٢٠٠٨)

بعنوان: **"متطلبات تطوير الإشراف التربوي في المرحلة الثانوية بمحافظات غزة في ضوء الإتجاهات المعاصرة"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطوير الإشراف التربوي في المرحلة الثانوية بمحافظات غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت الدراسة علي الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات اشتملت على (٧٨) فقرة موزعة على خمس مجالات وهي (أهداف الإشراف التربوي، مهام الإشراف التربوي، أساليب الإشراف التربوي، اختيار وتعيين المشرف التربوي، تدريب المشرفين التربويين) وتكونت عينة الدراسة من(٧٨) مشرفا ومشرفة و(١١٢) مديرا ومديرة، يعملون في ست مناطق تعليمية للعام الدراسي ٢٠٠٧/٢٠٠٨ .

وأشارت نتائج الدراسة إلي أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات المشرفين التربويين ومديري المدارس الثانوية لواقع الإشراف التربوي في المرحلة الثانوية بمحافظات غزة، تعزى لمتغير الجنس في مجال اختيار وتعيين المشرف التربوي لصالح الإناث، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات المشرفين التربويين ومديري المدارس الثانوية لواقع الإشراف التربوي في المرحلة الثانوية بمحافظات غزة تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي الوظيفة الحالية وسنوات الخدمة ".

دراسة (أبو قمر والمصالحة ,٢٠٠٧) :

بعنوان **"مدى توافر معايير الجودة في برامج الإشراف التربوي المقدمة في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر معايير الجودة في برامج الإشراف التربوي المقدمة في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين، واعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي

التحليلي، والاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من المشرفين التربويين والبالغ عددهم (١٣٢) مشرفاً تربوياً، شملت عينة الدراسة على (٦٤) مشرفاً تربوياً، بنسبة تمثيل (٥٠%) من مجتمع الدراسة.

وأظهرت نتائج الدراسة عن عدم توافر معايير الجودة في برامج الإشراف فيما يتعلق بمجال القياس، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين باختلاف متغيري المرحلة الدراسية ونوع البحث الدراسي، وأوصت الدراسة بتوفير معايير الجودة الشاملة والعالمية في برامج الإشراف التربوي والاستفادة من الخبرات العالمية في مجال الإشراف التربوي حتي يحقق أهدافه المنشودة، تحقيقاً لجودة التعليم بفلسطين.

دراسة (باغي، ٢٠٠٥)

بعنوان " معوقات الإشراف التربوي في مباحث العلوم في المرحلة الثانوية بمحافظات غزة".

هدفت الدراسة إلى كشف معوقات الإشراف التربوي في مباحث العلوم في المرحلة الثانوية بمحافظات غزة. واعتمد الباحث المنهج الوصفي، واشتملت عينة الدراسة (١٣٩) مشرف، و(٥٣) مدير مدرسة ثانوية، (٦٣) معلم مبحث العلوم، واستخدم الباحث الاستبانة لتحقيق غرض الدراسة والتي اشتملت على (٧٠) فقرة تشمل ست مجالات هي الفني، الإداري، الاجتماعي، الاقتصادي، السياسي، والشخصي.

وأشارت نتائج الدراسة إلي " تراوحت مجالات الاستجابات لمعوقات الإشراف التربوي ما بين (٨٠%) في أعلاها، و(٣٧%) في أدناها وانحصرت درجة المعوقات ما بين منخفضة وعالية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المجالات "الفني، الاجتماعي، المادي، الشخصي" يعزى لمتغير المنطقة التعليمية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع الأبعاد يعزى لمتغير الجنس أو لمتغير الخبرة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في البعد الاجتماعي تعزى لمتغير المؤهل بين "البكالوريوس" وبين " البكالوريوس + التربية " لصالح حملة البكالوريوس"

دراسة (الديب، ٢٠٠٤)

بعنوان **"واقع الإشراف التربوي ومتطلبات التغيير في ضوء المناهج الفلسطينية الجديدة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين بمحافظات غزة".**

هدفت إلي التعرف علي واقع الإشراف التربوي ومتطلبات التغيير في ضوء المناهج الفلسطينية من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين بمحافظات غزة. واعتمد الباحث علي المنهج الوصفي، كما استخدم الباحث استبانة لكل من المعلمين والمشرفين التربويين في محافظتي

غزة وشمالها تكونت من جزأين: الأول يشمل (٧٠) فقرة ويتمثل في مهام المشرف التربوي، والثاني يتضمن الصعوبات التي تحد من فاعلية الإشراف التربوي ويتكون من (٢٥) فقرة.

وأشارت نتائج الدراسة إلي " أن استجابة المشرفين التربويين في النمو المهني والعلاقات الإنسانية ومكونات المنهج أعلى قليلاً مقارنة باستجابة المعلمين، وأن أهم الصعوبات التي تحد من فاعلية الإشراف التربوي تتمثل في انخفاض المستوى الأكاديمي لبعض المشرفين التربويين، وعدم حصول المشرف التربوي على مؤهل تربوي يمكنه من القيام بعمله، وعدم انتظام المشرف التربوي في حضور الدورات التدريبية، وكذلك أظهرت وجود فروق بين المعلمين والمشرفين التربويين، ولا توجد فروق بين المعلمين لأهمية مهام الإشراف التربوي وفقاً لكل من المؤهل التربوي وسنوات الخبرة في التدريس، ولا توجد فروق بين المشرفين التربويين لأهمية مهام المشرف التربوي وفقا للمؤهل التربوي ووجود فروق وفقاً لسنوات الخبرة لصالح الخبرة المتوسطة".

دراسة (زامل، ٢٠٠٠)

بعنوان " **تقويم نظام الإشراف التربوي للمرحلة الأساسية في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين** "

هدفت إلي التعرف علي واقع الإشراف التربوي للمرحلة الأساسية في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين. واعتمد الباحث علي المنهج الوصفي، واشتملت عينة الدراسة جميع المشرفين التربويين ومديري ومديرات المدارس الأساسية لوكالة الغوث الدولية في محافظات الضفة الغربية والبالغ عددهم (١٩) مشرفاً ومشرفة، و(٩٦) مديراً ومديرة موزعين على ثلاث مناطق تعليمية وهي: القدس، الخليل، ونابلس، واستخدم الباحث الاستبانة لتحقيق غرض الدراسة والتي اشتملت على (٦٨) فقرة.

وأشارت نتائج الدراسة إلي " أن هناك درجة عالية لمجال مدخلات نظام الإشراف التربوي، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٧١,١%)، ودرجة متوسطة لمجال عمليات نظام الإشراف التربوي وبنسبة مئوية وصلت إلى (٦٩,٨%)، بينما مجال المخرجات فقد حصل على نسبة مئوية للاستجابة وصلت إلى (٧٤%) وهذا يعبر عن درجة واقع عالية لمجال المخرجات في نظام الإشراف التربوي، أما الدرجة الكلية لواقع الإشراف التربوي من حيث مدخلاته وعملياته ومخرجاته كانت عالية حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٧١%).

ومن أهم التوصيات التي أوصت بها الدراسة، زيادة عدد المشرفين التربويين، وكذلك تنوع الأساليب الإشرافية وعدم اقتصارها على الزيارة الصفية بشكل اساسي.

المحور الثاني: دراسات تناولت أساليب الإشراف التربوي وآليات تطويرها

دراسة (الطعاني، ٢٠١٣)

بعنوان " **درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في الأردن**".

هدفت الدراسة إلي تحديد درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في الأردن ومدي تنفيذهم لها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة الدراسة والاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠١) معلم ومعلمة، وقد تم تطوير أداة لقياس ممارسة مديري المدارس في الأردن لمهامهم الإشرافية تكونت من أربع مجالات اشتملت علي (٣٦) فقرة، وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الثلاثي.

وقد أشارت نتائج الدراسة إلي أن مجالات الدراسة حسب المتوسطات الحسابية كانت كالتالي " تطوير العلاقات الإنسانية، التخطيط، النمو المهنى، تطوير المناهج "، كما أظهرت " عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لكل من الخبرة، والمؤهل العلمي، وتفاعل الجنس مع الخبرة، وتفاعل الجنس مع الخبرة والمؤهل العلمي "، وأوصت الدراسة بعقد دورات تدريبية لمديري المدارس تتعلق بالإشراف التربوي وتحليل وتطوير النتائج.

دراسة (عطا الله، ٢٠١١)

بعنوان " **الممارسات الإشرافية الإبداعية لدى المشرفين التربويين كما يراها معلمو مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة** "

هدفت إلى تحديد مدى توفر الممارسات الإبداعية للمشرف التربوي أثناء (الزيارات الصفية، القراءات الموجهة، الدورات التدريبية) من وجهة نظر المعلمين. كما هدفت إلى الكشف عن المعوقات التي تواجه المشرف التربوي وتحول دون تطبيقه لممارساته الإشرافية الإبداعية، وكذلك اقتراح مجموعة من التوصيات لتحسين الممارسات الإشرافية الإبداعية لدى المشرفين التربويين. واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت عينة الدراسة على (٤٥٠) معلماً ومعلمة، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة البالغ (٧١٥٠) معلماً ومعلمة وكذلك مجتمع المشرفين بالكامل والبالغ (٦٥) مشرفاً تربوياً، واستخدم الباحث

استبانتين لجمع المعلومات، الاستبانة الأولى خاصة بالمعلمين والتي تقيس الممارسات الإبداعية من خلال ثلاثة أساليب إشرافية هي الزيارات الصفية والقراءات الموجهة والدورات التدريبية والثانية خاصة بالمشرفين التربويين والتي تقيس المعوقات التي تواجه المشرفين أثناء تطبيقهم لقدراتهم الإبداعية خلال ممارساتهم الإشرافية.

وأشارت نتائج الدراسة إلي أنه " جاءت الممارسات الإبداعية أثناء الدورات التدريبية في المرتبة الأولى بوزن نسبي (٧٥%)، يليها الممارسات الإبداعية أثناء الزيارات الصفية بوزن نسبي (٧١,٨%)، وأخيراً تأتي الممارسات الإبداعية أثناء القراءات الموجهة بوزن نسبي (٦٢,٣%)، وجاء ترتيب المعوقات التي تواجه المشرف التربوي أثناء عمله الإشرافي على النحو التالي" المعوقات المادية في المرتبة الأولى يليها المعوقات الإدارية ثم المعوقات الفنية وأخيراً معوقات التواصل والعلاقات الإنسانية ".

ومن أهم التوصيات التي أوصت بها الدراسة عقد دورات تدريبية للمشرفين التربويين حول كيفية توظيف التكنولوجيا الحديثة ومهارة استخدام التقنيات الحديثة بما يخدم العملية الإشرافية، وكذلك ضرورة اهتمام المشرفين التربويين بأسلوب القراءات الموجهة، وزيادة عدد المشرفين التربويين حتى تتم عملية الإشراف التربوي بشكل أكثر فعالية.

دراسة (أبو شملة، ٢٠٠٩)

بعنوان " **فعالية الأساليب الإشرافية في تحسين أداء معلمي مدارس وكالة الغوث بغزة وسبل تطويرها** "

هدفت الدراسة إلى التعرف على فعالية الأساليب الإشرافية التي يستخدمها المشرفون التربويون في تحسين أداء معلمي مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة، وكذلك سبل تطويرها. واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت عينة الدراسة على (٢٧٥) معلماً ومعلمة، واستخدم الباحث الاستبانة لتحقيق غرض الدراسة والتي تكونت من (٦١) فقرة، موزعة على أربعة مجالات وهي " التخطيط للدروس، تنفيذ الدروس، الإدارة الصفية، التقويم ".

وأشارت نتائج الدراسة إلي أنه " اتسمت الأساليب الإشرافية بالفعالية في تحسين أداء معلمي وكالة الغوث بغزة حيث بلغ الوزن النسبي العام (٧٥%) وهي نسبة عالية، وكانت فعالية الأساليب الإشرافية متفاوتة في محاور أداء المعلم حيث حصل مجال التخطيط على وزن نسبي (٧٦%)، وتنفيذ الدروس(٧٥%)، والتقويم (٧٤%)، والإدارة الصفية على (٧٢%) "

ومن أهم التوصيات التي أوصت بها الدراسة، ضرورة عقد دورات تدريبية للمشرفين وتدريبهم على استخدام الأساليب الإشرافية الحديثة بفاعلية، وضرورة تنويع المشرفين التربويين في الأساليب الإشرافية وعدم الاعتماد على أسلوب واحد في الإشراف.

دراسة (الحارثي، ٢٠٠٩)

بعنوان "**واقع ممارسة مشرفات اللغة العربية بعض أساليب الإشراف التربوي في ضوء معايير الجودة** "

هدفت إلى تحديد معايير جودة أساليب الإشراف التربوي على تعليم اللغة العربية، والوقوف على درجة تحقيق أساليب الإشراف التربوي لمعايير الجودة الشاملة، والكشف عن معوقات تحقيق أساليب الإشراف التربوي على تعليم اللغة العربية لمعايير الجودة. واعتمدت الباحثة علي المنهج الوصفي، واشتملت عينة الدراسة على جميع المشرفات التربويات على تعليم اللغة العربية بمدينة مكة المكرمة وعددهن (١٨) مشرفة تربوية، وبعض معلمات اللغة العربية في المرحلة الثانوية وعددهن (١٥٨) معلمة، واستخدمت الباحثة أداتين للدراسة (الاستبانة، والاستمارة) لتحقيق غرض الدراسة.

وأشارت نتائج الدراسة إلي " التوصل على قائمة من المعايير فيما يتعلق بأهداف هذه الدراسة وهي (الهدفية والتركيز – التخطيط السليم– التحسين المستمر –القيادة الفعالة– تميز العمليات والأنشطة– الجدوى الاقتصادية– الابتكار والتجديد– التقويم العلمي)، وأن الأساليب الإشرافية لا تحقق معايير الجودة من وجهة نظر المعلمات بمتوسط حسابي (١,٦٥) وانحرف معياري (٠,٦٠)، وأن الأساليب الإشرافية تحقق معايير الجودة من وجهة نظر المشرفات التربويات بمتوسط حسابي (٢,٦٣) وانحرف معياري (٠,٤٧)، ووجود معوقات تحد من تحقيق الأساليب الإشرافية لمعايير الجودة من وجهة نظر معلمات اللغة العربية والمشرفات التربويات"

ومن أهم التوصيات التي أوصت بها الدراسة، وضع قائمة ثابتة لتطبيق معايير الجودة في الأساليب الإشرافية.

دراسة (الشهري، ٢٠٠٨)

بعنوان " **المعوقات التي تواجه المشرف التربوي في تنفيذ الزيارات المتبادلة بين المعلمين كأسلوب إشرافي في منطقة مكة المكرمة** "

هدفت الدراسة إلي تحديد المعوقات التي تواجه المشرف التربوي في تنفيذ الزيارات المتبادلة بين المعلمين كأسلوب إشرافي في منطقة مكة المكرمة، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد علي المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لموضوع الدراسة والاستبانة كأداة رئيسة لجمع

البيانات والمعلومات، وطبقت أداة الدراسة علي (٥٢٩) مشرفاً تربوياً بمنطقة مكة المكرمة باستخدام الطريقة العشوائية المنتظمة.

وأشارت نتائج الدراسة إلي وجود عدد كبير من المعوقات التي تواجه المشرف التربوي من أهمها " زيادة أعباء المعلم التدريسية والمكتبية التي تحول دون ممارسة الزيارات المتبادلة بين المعلمين، كثرة الأعباء الإدارية الملقاه علي عاتق المشرف التربوي، زيادة الأعباء الفنية علي المشرف التربوي التي تحول دون تنفيذ الزيارات المتبادلة بين المعلمين".

دراسة (صيام، ٢٠٠٧)

بعنوان " **دور أساليب الإشراف التربوي في تطوير الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظات غزة** "

هدفت إلي التعرف علي دور أساليب الإشراف التربوي في تطوير الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظات غزة، والكشف عن التقديرات المتوقعة لأساليب الإشراف التربوي في تطوير الأداء المهني للمعلمين وتحديد مدى الفروق بين التقديرات المتوقعة لأساليب الإشراف التربوي التي تساهم في تطوير الأداء المهني للمعلمين بالمدارس الثانوية في محافظة غزة وفقاً للمتغيرات (الجنس، والمؤهل الأكاديمي، وسنوات الخدمة، والتخصص). واعتمد الباحث علي المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت عينة الدراسة على (١٢٥) معلماً، و(١٠١) معلمة، تم اختيارهم عشوائياً من مجتمع المعلمين العاملين في المدارس الثانوية بمحافظات غزة، واستخدم الباحث الاستبانة لتحقيق غرض الدراسة والتي اشتملت على (٥٢) فقرة، موزعة على أبعاد الاستبانة الأربعة وهي (التخطيط، تنفيذ التدريس، الإدارة الصفية، التقويم).

وأشارت نتائج الدراسة إلي أن " ممارسة المعلمين لمهارات التخطيط للعملية التعليمية داخل الفصول متوسطة حصلت على وزن نسبي (٦٦,٦%)، وممارسة المعلمين لمهارات تنفيذ التدريس متوسطة حصلت على وزن نسبي (٦٧,٧%)، وممارسة المعلمين لمهارات التقويم في العملية التعليمية متوسطة حصلت على وزن نسبي (٦٨,٩%) ".

ومن أهم التوصيات التي أوصت بها الدراسة تطوير الأساليب الإشرافية التي يمارسها المشرف التربوي والاتجاه نحو الاتجاهات الحديثة تربوياً، وكذلك ضرورة اهتمام المشرفين التربويين بالمهارات المهنية التي يمارسها المعلم.

دراسة (المقيد، ٢٠٠٦)

بعنوان " **واقع الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين بوكالة الغوث بغزة في ضوء مبادئ الجودة الشاملة وسبل تطويرها** "

هدفت إلى بيان مستوى الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين بوكالة الغوث بغزة في ضوء مبادئ الجودة الشاملة من وجهة نظر المشرفين والمديرين، وبيان الاختلاف والاتفاق في وجهة نظرهم تجاهها. واعتمد الباحث علي المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت عينة الدراسة على جميع المشرفين التربويين ومديري المدارس بوكالة الغوث بغزة ذكوراً وإناثاً وعددهم(٢٤٥)، واستخدم الباحث الاستبانة لتحقيق غرض الدراسة والتي اشتملت على (٦٠) فقرة.

وأشارت نتائج الدراسة إلي أن " مستوى الممارسات الاشرافية للمشرفين التربويين كان عالياً بنسبة تراوحت بين (٨٠,١%- ٨٥,٣%)، واحتل مبدأ التحسين المستمر والتميز المرتبة الأولى بنسبة (٧٤,٦%)، بينما احتل مبدأ التركيزعلى جودة أداء المعلمين المرتبة الخامسة في تقديرات أفراد العينة بنسبة (٦٢,٤%) ". ومن أهم التوصيات التي أوصت بها الدراسة ضرورة زيادة اهتمام المشرفين التربويين باستخدام الأساليب الإشرافية المساندة حسب حاجات المعلمين المهنية، وكذلك زيادة أعداد المشرفين التربويين، وتخفيف أعبائهم الإدارية والفنية.

دراسة (جابر، ٢٠٠٦)

بعنوان " واقع استخدام المشرفين التربويين للنشرات التربوية من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين بمحافظة جدة "

هدفت إلي التعرف علي مدى ارتباط النشرات التربوية بأهداف الإشراف التربوي، وواقع استخدام المشرفين التربويين لأسس وضوابط إعداد النشرات التربوية، والطرق التي يستخدمها المشرفون التربويون لإيصال النشرات التربوية للمعلمين، ودور المشرف التربوي في تفعيل النشرات التربوية ميدانياً، والمعوقات التي تواجههم في إعداد النشرات التربوية. واعتمد الباحث علي المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت عينة الدراسة على (٣٣٥) مشرفاً ومعلماً، واستخدم الباحث الاستبانة لتحقيق غرض الدراسة.

وأشارت نتائج الدراسة إلي أن هناك تسعة أهداف تحققها النشرات التربوية بدرجة عالية ومن أبرزها " تعين النشرات التربوية المعلمين على فهم الأهداف التربوية وانتقاء المناسب منها، وتساهم في تحسين عملية التعليم والتعلم، تنقل الأفكار والأساليب الجديدة على المعلمين، وتطلع

المعلمين على كل جديد في ميدان التخصص، تشجع النشرات التربوية المعلمين على إجراء تجارب جديدة ". وأن هناك طريقان يستخدمان لإيصال النشرات التربوية بدرجة عالية وهما " يتناول المشرف التربوي النشرات التربوية للمعلمين أثناء زيارة المدرسة، يسلم المشرف التربوي النشرات التربوية للاتصالات الإدارية لترسلها للمدارس ". بينما توجد ثمان طرق بدرجة متوسطة من أهمها " يرسل المشرف التربوي النشرات التربوية على البريد الإلكتروني للمدارس والمعلمين، وينشرها على المواقع التربوية في الانترنت، وعن طريق المجلات والدوريات التربوية ". وأن هناك ست معوقات بدرجة عالية من أهمها " كثرة الأعمال الإدارية المناطة بالمشرف التربوي، وضعف قناعة بعض المعلمين بأسلوب النشرات التربوية، وضعف الاستفادة من البريد الإلكتروني في المدارس ".

ومن أهم التوصيات التي أوصت بها الدراسة حث المشرفين التربويين على إصدار النشرات التربوية بصفة مستمرة وفق حاجات المعلمين المهنية باعتبارها قناة مهمة من القنوات التي يسعى الإشراف التربوي من خلالها لتحقيق الأهداف التي يسعى للوصول إليها.

دراسة (مدخلي ,٢٠٠٥)

بعنوان " **واقع تنفيذ آلية الإشراف التربوي بتعليم جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين** "

هدفت الدراسة إلي التعرف علي مدي تحقيق آلية الإشراف التربوي المنعقدة بتعليم جدة للأهداف التي وضعت من أجلها، وواقع تنفيذ الأساليب الإشرافية فيها ومدي اسهامها في تطوير مهارات المعلمين التدريسية، وأهم المعوقات التي تحول دون تحقيق أهدافها، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيق الاستبانة علي أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (٥٦٥) فرداً منهم (١٣٥) مشرفاً تربوياً، و(٣٤٠) معلماً.

وأشارت نتائج الدراسة إلي أن هناك أثنا عشر هدف من آلية الإشراف التربوي قد تحققت بدرجة عالية ومنها " العلاقات الإنسانية بين المشرفين التروبيين والمعلمين، وتعزيز انتماء المعلمين لمهنة التربية والتعليم، الاسهام في تحقيق أهداف المقرارات الدراسية "، وأن هدفاً واحداً تحقق بدرجة متوسطة متمثل في " تشجيع المعلمين علي الإبداع ". وأن هناك ثلاثة أساليب من أساليب الإشراف التربوي احتوتها آلية الإشراف التربوي نفذت بدرجة عالية هي " تزويد المعلمين بنشرات، تنفيذ الدروس التطبيقية، الزيارات المتبادلة "، بينما هناك سبع أساليب

نفذت بدرجة متوسطة أبرزها هي " عقد لقاءات تربوية، تنفيذ الزيارات الميدانية، عقد الشاغل التربوية ". وأن هناك سبع وعشرون مهارة تدريسية اسهمت ألية الإشراف التربوي في تطويرها لدي المعلمين بدرجة عالية منها " صياغة الأهداف السلوكية بطريقة سليمة، صياغة الأسئلة الصفية بأساليب متنوعة، الاستخدام الأفضل للسبورة "، بينما توجد عشر مهارات تدريسية اسهمت في تطويرها بدرجة متوسطة من أهمها " الكشف عن حاجات التلاميذ، قدراتهم، ميولهم، توظيف التقنيات الحديثة ". وأن هناك اربعة وعشرون عائقاً تحول دون تطبيق أهداف آلية الإشراف التربوي منها " كثرة نصاب المعلم، صعوبة المكان التي توجد فيه الأجهزة، عدم وجود الحوافز المادية والمعنوية, ضعفغ المهارات التدريبية عند بعض المشرفين التربويين ".

وقد أوصت الدراسة بعقد اللقاءات التربوية وتنفيذ الزيارات الميدانية وعقد المشاغل التربوية بين المشرفين التربويين والمعلمين بصورة مستمرة والتأكيد علي أهمية الكشف عن حاجات التلاميذ وقدراتهم وميولهم وتوظيف التقنيات الحيثة في أعمالهم، وأن تعمل القيادات التربوية علي إزالة العوائق التربوية بمنطقة جدة التعليمية.

دراسة (Vanhorn , Staym , Robert , 2001)

بعنوان " **تكنولوجيا الكمبيوتر في القرن الحادي والعشرين وأثرها علي العملية الإشرافية في المدارس المهنية** "

هدفت الدراسة إلي التعرف علي مدي تأثير تكنولوجيا الحاسبات علي العملية الإشرافية في بعض المناطق النائية في انجلترا ، كأحد الأساليب الإشرافية المتطورة ، وذلك في نشر المعلومات واسترجاعها ، واستخدام المهارات التكنولوجية في عمليات التدريب ، والتعرف علي آليات الإدارات الإشرافية في تبليغ التعليمات والبيانات والمعلومات لتلك لمناطق. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات.

وقد أشارت نتائج الدراسة إلي تأكيد قدرة تكنولوجيا الحاسبات في تغيير الأساليب الإشرافية ، وأهمية تطبيقها في خدمة ميادين التربية والتعليم في المناطق النائية بانجلترا تحقيقاً لأهداف التربية والتعليم في تلك المناطق ، وأوصت الدراسة بالتوسع في استخدام تكنولوجيا الحاسبات الآلية في جميع المناطق النائية بانجلترا تحقيقاً للاستفادة القصوي من ذلك الأسلوب الإشرافي المتطور ، وذلك بعد التأكد من نحاجه.

أدبيـــات البحـــث:

الإشراف التربوي عاملاً مهماً لنجاح العملية التعليمية والتربوية، وتحقيق الأهداف المنشودة منها بوصفه عملية قيادية وفنية وإنسانية شاملة غايتها تطوير العملية التعليمية بكافة عناصرها، من خلال العمل على تطوير نوعية المعلم المهنية ورفعها والأخذ بيده نحو النمو المستمر، ومساعدته على حل مشاكله باعتباره أحد العناصر الرئيسة في الموقف التعليمي، وذلك عن طريق تزويده بالخبرات التربوية اللازمة، وإشاعة هذه الخبرات والعمل على تبادلها، من خلال عقد الندوات وإقامة المشاغل التربوية، وإجراء البحوث، وتنظيم الدورات وتوفير التسهيلات التعليمية اللازمة له (عدس وآخرون،٢٠٠٢:٦٧).

وتنقسم أدبيات البحث إلي ما يلي:

أولاً: الإشراف التربوي في الفكر المعاصر

إن الإشراف التربوي يتطلب نظرة شمولية، وذلك علي النحو التالي:

١- مفهوم الإشراف التربوي:

وعرفه (المغيدي ,٢٠٠٦ :٣٦) علي أنه " العملية التي يتم فيها تقويم وتطوير العملية التعليمية والتربوية، ومتابعة تنفيذ كل ما يتعلق بها لتحقيق الأهداف التربوية للمجتمع، ومن ثم يشمل الإشراف التربوي علي جميع العمليات التي تجري في الفصول الدراسية بهدف تنمية المعلمين لتطوير نموهم المهني ".

وأكد (السلمي,٢٠٠٨ :٢٢) علي أنه " جميع العمليات والتفاعلات والاتصالات التي تحدث بين الإدارة المركزية للتعليم والمدرسة بجميع مكوناتها وذلك من أجل تحسين العملية التعليمية وتحقيق أهدافها".

ونظر إليه (حلس والعاجز٢٠٠٩:٢٤) علي أنه " عملية تركز على النهوض لتحسين عمليتي التعليم والتعلم مما يستلزم التشاور والإنسانية والشمول في التنسيق والتوجيه لنمو المعلمين في اتجاه يستطيعون فيه استخدام ذكاء الطلبة وأن يحركوهم إلى أغنى وأذكى إسهام فاعل في المجتمع وفي العالم الذين يعيشون فيه".

واعتبره (القاسم، ٢٠١٠ :١٥) أنه " جميع الجهود المنظمة التي يبذلها المسئولون التربويون لتوفير القيادة للمعلمين في الحقل التربوي في مجال تحسين التعليم مهنياً، ويشمل ذلك علي النمو المهنى وتطوير أداء المعلمين، وإعادة صياغة الأهداف التربوية والأدوات التعليمية وطرائق التدريس ".

وأكدت (القحطاني,٢٠١٤ :٣٥) أن الإشراف التربوي " عملية فنية تهدف إلي تحسين التعليم والتعلم، وعملية استشارية تقوم علي الاحترام المتبادل بين المشرفين التربويين والمعلمين، وعملية قيادية تتمثل في القدرة علي التأثير في المعلمين، وعملية إنسانية تهدف إلي قيمة الفرد بصفته إنساناً، وعملية شاملة تهتم بجمتع العوامل المؤثرة في تحسين العملية التعليمية وتطويرها ضمن الأطار العام لأهداف التعليم في المجتمع ".

٢- أهداف الإشراف التربوي:

يهدف الإشراف التربوي في المدارس علي اختلاف أنواعها إلي دراسة الظروف التي تؤثر في عملية التربية والتعليم والعمل علي تحسين تلك الظروف بالطريقة التي تضمن تنمية قدرات الطالب من خلال مساعدة المعلم علي مواجهة المشاكل والقدرة علي معالجتها.

وأبرز (العبد الجبار,٢٠٠٨: ٥٢)، و(العازمي,٢٠١٠: ٣٩)، و(القاسم,٢٠١٠: ١٨) أهداف الإشراف التربوي، وذلك علي النحو التالي :

- مساعدة المعلمين علي تشخيص ما يلقاه الطلاب من صعوبات في عملية التعليم
- تقويم نتائج التعلم ورصد الواقع التربوي وتحليله ومعرفة الظروف المحيطة.
- العمل علي بناء جسور الاتصال بين العاملين في حقل التربية والتعليم.
- تشجيع المعلمين علي التفكير العلمي والتجريب المهني البني علي أسس علمية
- اكتشاف المواهب الخاصة والاستعدادات للمعلمين والعمل علي تنميتها.
- مساعدة المعلمين علي الوقوف علي أفضل الطرق التدريسية والإفادة منها.
- الكشف عن حاجات المعلمين وتلبيتها من أجل تنميتهم المهنية.
- مساعدة المعلمين علي الاستفادة من مصادر البيئة المحلية.
- تشجيع المعلمين علي المشاركة في كل ما يساعدهم علي النمو المهني والعلمي.

٣- وظائف الإشراف التربوي:

يقوم الإشراف التربوي بمجموعة من الوظائف، لخصها (العاجز وحلس,٢٠٠٩: ٢٣)، و(القاسم والزبيدي,٢٠٠٩: ٢٤)، و(القحطاني,٢٠١٤: ٤٣) فيما يلي :

- **الوظائف الإدارية:** ومن هذه الوظائف " تحمل مسئولية القيادة في العمل التربوي، التعاون مع إدارة الجدول المدرسي وتوزيع الحصص علي المعلمين، المساعدة في إعداد الخطط التربوية للمدرسة، المساهمة في توفير مناخ إداري يسمح بنمو المعلمين والطلبة، إعداد تقارير متنوعة تتطلبها العملية التربوية ".
- **الوظائف التنشيطية:** ومن هذه الوظائف " حث المعلمين علي الإنتاج العلمي والتربوي، المساعدة في إيجاد الحلول للمشكلات التربوية، مساعدة المعلمين علي النمو الذاتي وتفهم طبيعة عملهم، الاسهام في توظيف التقنيات التعليمية وطريقة الإفادة منها، الاستمرار في متابعة كل ما هو جديد في التربية، الاستفادة من معطيات التكنولوجيا الحديثة ".
- **الوظائف التدريبية:** مثل " إقامة الورش التدريبية المتصلة بالمواد الدراسية، عقد حلقات بحث بين المشرفين التربويين والمعلمين، مساعدة المعلمين علي وضع البرامج وأساليب التدريس، مساعدة المعلمين في تحديد الأهداف التربوية بوضوح وواقعية ".
- **الوظائف البحثية:** وذلك من خلال " الاحساس بالمشكلات التي تعوق مسيرة العملية التعليمية، تحديد هذه المشكلات والتفكير الجاد في حلها، تكوين فريق بحثي في كل مدرسة، السعي لإجراء البحوث التربوية كأساس لتحسين ممارسات المعلمين ".
- **الوظائف التقويمية:** وتتلخص في " قياس مدي توافق عمل المعلمين مع أهداف ومناهج وتوجيهات المؤسسة التربوية، التعرف علي مراكز القوة والضعف في أداء المعلمين، رسم الخطط العلاجية وفق نتائج التقويم بالتعاون بين الإشراف والمعلمين الأوائل ".
- **الوظائف التحليلية:** ويتم ذلك من خلال " كيفية تحليل المناهج وفق نظرية تحليل النتائج وتطويرها من حيث الأهداف – المحتوي – أساليب التدريس – أساليب التقويم، كيفية تحليل أسئلة الاختبارات من خلال المواصفات الفنية المحددة لها ".
- **الوظائف الإبداعية:** ولكي تتحقق هذه الوظيفة يتطلب الأمر تحقيق " ابتكار أفكار جديدة وأساليب متطورة في العملية التربوية، وضع هذه الأفكار والأساليب موضع الاختبار والتجريب، تعميم هذه الأفكار والأساليب بعد تجريبها وثبوت صلاحيتها ".

٤- أساليب الإشراف التربوي:

وأجملت (القحطاني ,٢٠١٤: ٤٦-٤٩)، واتفق معها(أمبيض,٢٠١٤: ١٨) أن أهم أساليب الإشراف التربوي تتلخص فيما يلي :

- **الزيارات الصفية:** تعتمد علي جمع المعلومات عن مدخلات العملية التعليمية ذات الصلة بالموقف التعليمي، وينظر إليها كوسيط إشرافي لا يمكن الاستغناء عنه باعتباره أداة فعالة لتحليل أداء المعلم، لتطويره مهنياً.
- **تبادل الزيارات:** وسيط إشرافي تعاوني منظم يقوم من خلاله أحد المعلمين بزيارة زميل آخر بالتنسيق مع المشرف التربوي من أجل تبادل الخبرات بين المعلمين.
- **المحاضرات:** تقوم علي الالقاء وتنظر إلي المتدرب علي أنه متلقي للمعلومات لا يسمح له بالمناقشة أو إبداء الرأي، حيث يقوم المشرف التربوي بالقاء المحاضرة دون أن يراعي المستوي العلمي للمعلمين.
- **الدروس التطبيقية:** تعد من أكثر الأساليب الإشرافية فائدة إذا ما أحسن إعداده، لأنه يساعد المعلمين في الاطلاع علي توظيف طرق التدريس الجيدة، ويتيح الفرصة أمامهم ليكتسبوا خبرات جديدة وأنماط سلوكية تعليمية محددة.
- **الاجتماعات التربوية:** يحرص كل مشرف تربوي علي أن تكون الاجتماعات التربوية ناجحة وأن تحقق أهدافها المرجوة، لأنها وسيط إشرافي وأسلوب للعمل الإداري لا غني عنه، حيث يكلف مجموعة من المعلمين بإعداد موضوع محدد من أجل مناقشته وتحليله واتخاذ القرارات المناسبة بشأنه.
- **الدورات التدريبية:** يلتقي فيها المشرف التربوي وجهاً لوجه مع المتدربين الذين يعملون كفريق للبحث في أحد الموضوعات المقررة ويكون دور المشرف التربوي مرشداً وموجهاً ومنظماً ومقوماً وميسراً للعمل داخل الدورة التدريبية.
- **الورش التربوية:** وتقوم فكرة الورش التربوية علي أساس العمل الجماعي التشاركي، ويتم من خلاله توزيع المتدربين علي مجموعات تعمل معاً بشكلٍ تعاوني خلال فترة زمنية محددة لانجاز مهمة تربوية، وتقوم ورشة العمل الناجحة علي أساس ما هو عملي ومتصل باهتمامات المعلمين.
- **الندوات التربوية:** وسيط إشرافي مخطط ومنظم يشارك في تنفيذه مجموعة من الخبراء للاسهام في دراسة قضية تربوية وإيجاد الحلول المناسبة لها، وفيها تعطي الفرصة للمعلمين بإبداء الرأي حول القضية.

- **المؤتمرات التربوية:** تفسح المجال أمام أكبر عدد من المعلمين للاطلاع علي خبرات جديدة ومتنوعة من خلال الاستماع إلي مجموعة من أوراق العمل من قبل المتخصصين التربويين يتناولون فيها موضوعاً محدداً بعمق، يلبي احتياجات المعلمين.
- **اللقاء الإشرافي:** وسيط إشرافي مخطط وهادف يعقد فردياً أو جماعياً لمناقشة مسائل ذات صلة بالعملية التعليمية بهدف تحسينها وتطويرها، وإحداث تغيرات مرغوب فيها في ممارسات المعلمين.
- **القراءة الموجهة:** وسيط إشرافي يساعد المعلم علي مواكبة الانفجار المعرفي التكنولوجي، ويتطلب من المشرف التربوي أن يثير اهتمام المعلمين علي القراءة الذاتية، وفيها تظهر قدرات المعلمين ومهاراتهم علي القراءة الموجهة.
- **النشرة التربوية:** ويستطيع من خلالها المشرف التربوي نقل الأفكار والآراء والمقترحات التربوية إلي المعلمين، مما يساعد في رفع كفاياتهم المهنية.
- **البحث التربوي:** ينظر إلي البحث التربوي وراء المعرفة وتطبيقها في حياة الإنسان وأن الاستعراض العميق ونقد البحوث السابقة يؤدي إلي إثراء فكر المعلمين في ميدان التخصص
- **التعليم المصغر:** هو موقف تعليمي حقيقي تبسط فيه تعقيدات داخل غرفة الصف من حيث محتوي الدرس وعدد الطلبة والزمن، وفيه يدرب المعلم علي مهارة معينة يطبقها ثم يلتقي تغذية راجعة من المشرف التربوي أو من الزملاء.

٥- مقومات الإشراف التربوي:

أكدت دراسة (العاجز وحلس,٢٠٠٩: ٧٩) علي ضرورة توافر مجموعة من المقومات الضرورية التي يجب أن تتوفر في المشرف التربوي، نذكر منها ما يلي :

- **الخبرة الواسعة:** تأتي عن طريق الممارسة وصقلها بالاطلاع المستمر، لتحسين هذه الممارسة، والإشراف التربوي يستمد الخبرة من ممارسة التدريس، ومن خلال الإعداد العلمي والمهنى لكل ما يتعلق بالعملية التعليمية مما يوجب أن يتوفر لدي المشرف التربوي الناجح الخبرة الواسعة ليحقق " المعرفة الوافية في تخصصه، المهارة في تخطيط الدروس وإعدادها، القدرة علي إعطاء نماذج عن كيفية عرض المادة العلمية، الاطلاع المستمر لأسس التربية الحديثة، القدرة علي تذليل صعوبات التدريس المستخدمة، القدرة علي معاونة المعلمين في

عملية التقويم الذاتي، معرفة حاجات المعلمين المهنية من أجل تنظيم البرامج التدريبية المناسبة لهم ".

- **الشورى والتعاون:** الإشراف التربوي عملية تركز علي النهوض بعملية التعليم والتعلم وذلك يحتاج إلي التشاور والتعاون لنمو المعلمين في استخدام ذكاء التلاميذ، وحتي يصل المشرف التربوي إلي هذا الاسهام الفاعل لا بد من أن " يوجه الاجتماعات التي يحضرها مع المعلمين نحو المناقشة والحوار وتبادل وجهات النظر، يكون قادراً علي تنمية الروح الجماعية بين المعلمين، يمتنع عن فرض رأيه وأن يقابل المواقف بحكمة ".
- **الاهتمام بالنمو المتكامل:** إن عمل المشرف التربوي يتطلب المعرفة التامة بخصائص النمو، فهو الذي يظهر اهتماماً بنمو المتعلم أكثر من اتقان المادة الدراسية وحفظها، وهو الذي يسعي دائماً للفت انتباه المعلمين إلي أهمية النمو المتكامل للمتعلمين، واطلاق قدراتهم وتنميتها بهدف تحقيق الهدف الأساسي للعملية التربوية.
- **التخطيط:** علي المشرف التربوي أن يكون قدوة حسنة للمعلمين في عملية التخطيط اليومي والتنظيم، ليتجنب التكرار في العمل، كما أن عليه وضع هذه الخطط وفق فلسفة شاملة عن التربية المعاصرة، لتسهم في تطوير أداء المعلمين.
- **اتقان مهارات الاتصال:** تعد من الجوانب المهمة في تطوير العلاقات الإنسانية الإيجابية بين المشرف التربوي والمعلمين والتلاميذ وأولياء الأمور ومديري المدارس، وواجب المشرف التربوي أن يكون ذلك في مقدمة المهام التي يؤديها في عمله، حيث أن عملية الاتصال وبناء العلاقات الإنسانية الجيدة وتدريب المعلمين عليها تؤدي إلي أمور إيجابية نذكر منها " جعل الحياة الاجتماعية أكثر إمكانية للتحقيق، إن المؤسسات الاجتماعية والتربوية لا يمكن أن توجد وتستمر دون عملية الاتصال، إن فشل الاتصال بين افراد العملية التربوية يؤدي إلي فشل التعاون الفاعل وانعدام الجهود المنتجة ".
- **التجديد والإبداع:** ليست مهمة المشرف التربوي البحث عن الأخطاء التي يقع فيها المعلمون، ولكن تظهر قدرة المشرف التربوي الناجح علي تنبؤ بما سوف يكون من مشكلات في التدريس أو في التعليم في ظروف معينة، أو نتيجة لإجراءات خاصة فيوجه المعلمين إليها، ويرسم معهم الطرق لتلافيها وتحاشي الوقوع فيها بحكم خبرته وتجاربه، مما يوجب علي المشرف التربوي الاتصاف بالتجديد والإبداع والابتكار ومسايرة روح العصر

ورسم الخطط المستقبلية فيما يتعلق بتطوير العملية التربوية والمناهج الدراسية، وأن يكون واسع الاطلاع مجدداً لمعلوماته وأن يشجع المعلمين علي اكتشاف طرائق تعليمية أكثر نجاحاً وأكثر فاعلية وحثهم علي الاستفادة من تقنيات التعليم.

ثانياً: واقع الإشراف التربوي وأساليبه بدولة الكويت

يحتل الإشراف التربوي مكانةً عاليةً في العملية التربوية، لأنه القناة التي ينفذ من خلالها واقع التربية والتعليم، كما أنه يضع الخطط والسياسة التعليمية موضع التنفيذ وفي يده مفتاح نجاحها. وللإشراف التربوي ضرورة حتمية في كل جوانب العملية التعليمية بمنظومة التعليم وهو من أهم الأسس والوسائل التي يتم الاعتماد عليها بشكل كامل في تطوير هذه المنظومة نظراً لارتباطه وعلاقته الوثيقة بأركان العملية التعليمية وحاجتها إلي الإشراف التربوي بشكل كامل. (فردان، العنزي، ٢٠١٦: ٨)

ومن هنا تأتي أهمية دراسة واقع الإشراف التربوي وأساليبه بدولة الكويت، وذلك علي النحو التالي:

١- مفهوم الإشراف التربوي:

أكد الكثير من الباحثين في دولة الكويت علي أن الإشراف التربوي له مفاهيم كثيرة ومتعددة، نذكر منها ما يلي:

لخص (العازمي،٢٠١٠: ٣٦) مفهوم الإشراف التربوي في أنه " عملية فنية متخصصة تساعد المعلمين علي امتلاك القدرات الفنية لتنظيم تعليم الطلاب بشكل يحقق الأهداف التربوية"

وتؤكد (العازمي,٢٠١٣ :٦) علي أنه " عملية منظمة يقوم بها المشرف التربوي علي مستوي عال من الخبرة في مجال الإشراف التربوي بهدف تحسين العملية التعليمية والتعلمية وتطويرها، فهو يساعد علي رفع الكفاءة الإنتاجية للمعلم من خلال متابعة المشرف المستمرة، والذي بدوره يقوم بأعطاء المعلم التوجيهات والنصائح التي تساعد علي زيادة نموه المهني ".

ويري (فردان والعنزي, ٢٠١٦: ١٥) أنه " خدمة تربوية إشرافية متخصصة، تهدف إلي الارتقاء بنوعية التعليم الكويتي من خلال تهيئة أفضل الظروف التي تمكن المعلمين، وغيرهم من أطراف العملية التربوية والتعليمية من القيام بمهامهم بشكل فاعل لتحقيق أهدافها، كما أنه عملية وقائية، تشخيصية، علاجية، بنائية، إبداعية تؤدي بطريقة تعاونية بين المشرف التربوي وبقية أطراف العملية التعليمية التربوية ".

٢- أهداف الإشراف التربوي:

أجمل (العازمي,٢٠١٠: ٣٩) و(فردان والعنزي ,٢٠١٦: ١٥-١٦) مجموعة من أهداف الإشراف التربوي بدولة الكويت، وكان من أبرزها ما يلي :

- تقدير احتياجات المعلمين في مجال عملهم والعمل علي توفيرها.
- تطوير الكفايات العلمية والعملية لدي العاملين في الميدان التربوي وتنميتها.
- تنمية الانتماء بمهنة التربية والتعليم والاعتزاز بها وإبراز دورها في المدرسة والمجتمع.
- التعاون مع الجهات المختصة للعمل في برامج الأبحاث التربوية والتخطيط، والتدريب، والكتب، والمناهج، وطرائق التدريس، ووسائل التعليم المعينة.
- العمل علي بناء جسور اتصال جيدة بين العاملين في حقل التربية، تساعد علي نقل الخبرات والتجارب الناجحة في ظل رابطة من العلاقات الإنسانية.
- العمل علي ترسيخ القيم والاتجاهات لدي القائمين علي تنفيذ العملية التعليمية في الميدان .
- تنفيذ الخطط التي تضعها الوزارة بصورة ميدانية والنهوض بمستوي التعليم وتقوية أساليبه للحصول علي أفضل مردود للتربية.
- تطوير علاقة المدرسة مع البيئة المحلية لتحسين تعلم الطلبة.
- تدريب العاملين في الميدان التربوي علي عملية التقويم الذاتي وتقويم الآخرين.
- الاستثمار الأمثل للإمكانات البشرية للمعلمين والبيئة المحلية، والاستفادة منها في تطوير وتحسين العملية التربوية.
- توضيح الأهداف العامة والخاصة للتربية والخصائص العامة للمجتمع وظروفه.
- تقييم العمل التربوي للمعلمين من جوانبه المختلفة وتحديد نواحي القوة والضعف.
- التقويم المستمر لأداء المعلم وأنشطته التربوية من أجل رفع كفاءته المهنية.
- مساعدة المعلمين والمتعليمن علي الابتكار والإبداع لإحداث التطوير العلمي المستمر.
- عقد دورات تدريبية للمعلمين لمواكبة كل جديد، وتبادل الخبرات والمعارف والمهارات.

٣- وظائف الإشراف الفني:

إن الإشراف التربوي أحد الأدوات الهامة في النظام التربوي الكويتي، يعمل علي تحقيق رؤية ورسالة وزارة التربية ومن ثم فقد وضعت (وزارة التربية,٢٠١٦: ٦) مجموعة من الوظائف الهامة للإشراف التربوي وذلك علي النحو التالي :

- **الإشراف التربوي قيادة ديموقراطية:** وذلك من خلال " حث المعلمين علي الإنتاج العلمي والتربوي، المشاركة في حل المشكلات التربوية القائمة في المدرسة، مساعدة المعلمين علي النمو الذاتي وتفهم طبيعة عملهم وأهدافه، متابعة كل ما يستجد من أمور التربية والتعليم، الأحساس بالمشكلات والقضايا التي تعوق مسيرة العملية التربوية، السعي إلي تحديد المشكلات والتفكير الجاد في حلها ".
- **الإشراف التربوي تخطيط:** يعني برسم خطط للعمل الجماعي، وهذا من أهم العوامل لنجاح أي مشروع من حيث أن جميع برامج التخطيط التي يقدمها الاشراف التربوي تستند إلي الأسلوب العلمي القائم علي الأمور التالية " تحديد المشكلة، تحديد الهدف، تحديد وسائل التنفيذ، تحديد آليات التقويم، ابتكار أفكار جديدة للتطوير، تجربة الأفكار والأساليب، تعميم الأفكار والأساليب بعد تجربتها ".
- **الإشراف التربوي تنسيق:** التنسيق هو تنظيم الجهود والأعمال لتحاشي التضارب والتكرار ولتلافي إضاعة الوقت والجهد. والمشرف التربوي الناجح هو الذي يلاحظ استمرار الانسجام بين الأعمال التي يقوم بها المعلمون من ناحية، والبرامج والمناهج الدراسية من ناحية أخري، وهو الذي يستطيع تنسيق الآراء بعقد الاجتماعات والندوات التي تعتمد علي المناقشة الحرة، وهو الذي يزود الجميع بالمعلومات اللازمة ويقوم بمتابعة نقل الخبرات.
- **الإشراف التربوي تدريب:** عملية التدريب التي يقوم بها المشرفون التربويون جزء فعال في تطوير العملية التعليمية لأنه يساهم في اكساب المتدربين الجدد المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لعملية التدريس، وتعريفهم بمشكلات المهنة، وطرق حلها بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية والنمو المهني، لرفع مستوي المعلمين وتنمية كفاياتهم ومهاراتهم واكسابهم الخبرات الجديدة.
- **الإشراف التربوي متابعة:** المتابعة وظيفة هامة من وظائف الإشراف التربوي، فهو الوسيلة التي يستطيع بها المشرف التربوي أن يساعد الجماعة في تحسين الموقف السلوكي للدارسين من خلال تحسين الوسائل التي يتحقق بها نمو السلوك القديم من نواحي عدة، ويشترط أن يتفق الجميع علي معايير المتابعة ومقاييسه، وأن تتوفر لديهم القناعة الكاملة بصلاحياتها وفعاليتها ومصدقيتها في الوصول إلي أحكام سليمة.

٤ – أساليب الإشراف التربوي:

تتعدد أساليب الإشراف التربوي وتتداخل فمع تطور مفهوم الإشراف التربوي وجعله عملية تربوية فنية كان لا بد من ظهور أساليب حديثة للإشراف التربوي بدولة الكويت، وهي كما ذكرتها (وزارة التربية ,٢٠١٦: ٣٨) علي النحو التالي:

- **الزيارة المدرسية:** ويتم عن طريقها التعرف علي وضع المدارس ومشكلاتها واحتياجاتها وأنشطتها وواقعها التربوي والاجتماعي، وتنقسم إلي ثلاثة أنواع هى " مخطط لها – مفاجئة – مطلوبة ".
- **اللقاءات التوجيهية:** ويتم خلالها المشاورة بين المشرف التربوي والمعلم حول المسائل المتعلقة ببعض الأمور التربوية الهامة.
- **النشرة التوجيهية:** وهي وسيلة اتصال بين المشرف التربوي والمعلمين يستطيع من خلالها أن ينقل للمعلمين بعض خبراته وقراءاته ومقترحاته بقدر معقول.
- **الندوات التربوية:** أسلوب جماعي يقوم به عدد من القادة والخبراء التربويين لتناول قضية تربوية ويتاح من خلالها نقاش هادف مثمر.
- **القراءة الموجهة:** أسلوب إشرافي يعتمد علي حث المعلمين علي القراءة والاطلاع وتطوير المعلومات وفقاً للتطورات الواقعية في العصر الحالي.
- **الاجتماعات:** هي لقاءات تربوية بمعلمي مادة دراسية، وتأخذ الاجتماعات أشكال متعددة " الاجتماعات الفردية – اجتماعات الفئة الواحدة – الاجتماعات العامة ".
- **الزيارات المتبادلة:** أسلوب يقوم به المعلمون فيما بينهم حيث تتم زيارات متبادلة بين معلمي مادة واحدة أو معلمي مواد مختلفة، أو بين معلمي مدرسة واحدة أو مدرستين متجاورتين، تحت إشراف المشرف التربوي.
- **الدروس التوضيحية التطبيقية:** أسلوب يعتمد فيه علي تقليل الفجوة بين النظرية والتطبيق من خلال قيام المشرف التربوي بتطبيق أساليب تقنية جديدة أو توضيح طريقة تدريس مبتكرة أو استخدام وسائل تعليمية حديثة.
- **الورش التربوية:** نشاط تعاونى يقوم به مجموعة من المعلمين تحت إشراف المشرف التربوي بهدف انجاز هدف معين قد يكون " خطة سنوية أو يومية، تحليل مستوي دراسي، إنتاج وسيلة تعليمية، التخطيط لتجربة معينة ".

- **العرض التوضيحي:** قيام المشرف التربوي بعمل عرض خطوات لدرس معين أمام مجموعة من المعلمين كمثل عمل وسيلة أو رسم خريطة.
- **المناظرات:** طرح مجموعة من الحجج تمثل وجهتي نظر مختلفتين في قضية أو موضوع مثل ضرورة تعميم امتحان معين أو عدمه، وهذا الطرح يتبعه نقاشات عديدة لحين الوصول إلي اتفاقيات معينة بين وجهتي النظر.
- **جلسة النقاش المحددة:** اجتماع يتم بين المشرفين والمعلمين للرد علي أسئلة المشتركين في الجلسة، وتجمع الآراء ويقدم علي ضوئها تقدير شفهي سريع.
- **المجالس المدرسية:** تتم بين معلمي المواد الدراسية يشترك المشرفون التربويون فيها عن طريق تنظيمها أو تنفيذها ومن مهامها مناقشة ما يتعلق بتدريس المادة الدراسية، وما يرتبط بها من أنشطة واقتراح البحوث التي تساعد علي النهوض بالمادة.
- **الزيارات والرحلات:** أسلوب إشرافي متطور يتاح فيه للمعلمين زيارة مدارس فيها مشروعات تحسينية جيدة، زيارة مؤسسات تربوية أخري بقصد الخبرة.
- **البحث الإجرائي:** أسلوب تشاركي يهدف الي تطوير العملية التربوية، ويساعد في اكساب المعلمين مهارات البحث العلمي والميداني في المشكلات التربوية.
- **المؤتمر التربوي:** تناقش خلاله قضايا ويتم تبادل الخبرات حولها للوصول الي حلول تربوية مناسبة.

٥- معوقات الإشراف التربوي:

تكمن صعوبة دور المشرف التربوي في أنه يقع علي عاتقه مسئولية تدني مستوي الأداء، وانخفاض نوع التعليم، فالمشرف التربوي هو الذي يتحمل ما يرتكبه المعلم من أخطاء تربوية أو إنسانية أو مهنية، بل إن كثيراً من حالات الاخفاق التي يعاني منها المعلم أو الطالب تعود إلي غياب الإشراف التربوي، ويواجهة الإشراف التربوي معوقات كثيرة تحول دون قيامه بدوره علي الوجه المطلوب، وتقف حائلاً دون تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

وقسم (العازمي ,٢٠١٠ :٦٨) وشاركته (العازمي,٢٠١٣: ١٦) معوقات الإشراف التربوي علي النحو التالي:

- **معوقات مرتبطة بأهداف الإشراف التربوي:** يعد غياب الأهداف الواضحة للإشراف التربوي من المعوقات التي يواجهها المشرفون، وقد ساهم ذلك في جعل العملية

الإشرافية تنفذ بطريقة آلية يغلب عليها الطابع الشكلي في الأداء، وقد أدي ذلك إلي تشعب مهام المشرف التربوي، مما جعل أثره غير ملحوظ في الميدان التربوي، كما أنه من الصعب التمييز بين المشرف الفعال وغير الفعال.

- **معوقات مرتبطة بأساليب الإشراف التربوي:** تعتمد بعض أساليب الإشراف التربوي علي البحث عن العيوب من وجهة نظر المعلمين، كما أن أساليب الإشراف التربوي لا تشجع المعلمين ولا تراعي إمكاناتهم ولا تقوم علي الثقة المتبادلة بين المعلمين والمشرفين مما يؤدي إلي وجود كثير من السلبيات مثل " سوء العلاقات بينهم، سلبية مواقف المعلمين من الأساليب الإشرافية ".
- **تفاوت المعلمين في تأهيلهم العملي وفي التجاوب مع المشرف التربوي:** من الطبيعي تفاوت المعلمين في تأهيلهم وقدراتهم المهنية، كذلك من حيث مدي تجاوبهم مع المشرف التربوي، وهذا يرهق المشرف التربوي لأنه يحتاج إلي تقديم خدمات تربوية وأنشطة نمو مهنى متنوعة بحيث تلبي حاجات النمو المهنى لجميع المعلمين، بالإضافة إلي تنويع الأساليب الإشرافية للتعامل مع الموجهين.
- **تدني بعض المشرفين التربويين:** وذلك لندرة المشرفين في بعض التخصصات وعدد المتميزين من المعلمين عند الالتحاق بالإشراف التربوي، لعدم وجود حوافز، وتسرب كثير من المشرفين المتميزين من الإشراف التربوي إلي الأعمال الإدارية، وقلة الفرص التدريبية لإعداد المشرفين، وتدني مستوي بعض المشرفين الجدد بعد أن أعطيت صلاحية تكليف المشرف التربوي لهم.
- **ضيق الوقت امام المشرفين التربويين:** للقيام بالمهام الموكلة اليهم علي الوجه الأكمل يؤثر سلباً في ممارسات الدورة الإشرافية والتخطيطية.

ثالثاً: خبرات بعض الدول في تطوير أساليب الإشراف التربوي

لا تزال منظومة الإشراف التربوي وأساليبه تخضع للتطوير والتغيير في الكثير من دول العالم لتلبي حاجات إعداد وتنمية المعلمين مهنياً، ورفع مستوي تحصيل التلاميذ بما ينعكس علي تطور المجتمع ككل، فظهرت أساليب إشرافية عالمية أكثر فاعلية، نذكر من هذه الأساليب ما يلي:

١- الإشراف التربوي وأساليبه في فلندا:

أكد (Bacher,2014:3) أن البحوث التربوية في فنلندا وثقت مختلف الأغراض لاستخدام الفيديو كأحد الأساليب الإشرافية في فلندا في المناقشة الإشرافية لما بعد الدرس، والتي تدور حول دروس مسجلة بالفيديو للمعلمين. ورأى (Blombergl, 2013:90) فيما يتعلق باستخدام الفيديو في التعليم التربوي أنه يجب أن يتسق مع الأهداف الرئيسية لبرامج التعليم، ويمكن فقط أن تكون فعالة إذا توفرت لها البيئة التعليمية النموذجية.

وقال (Sonja,2015) إن استخدام الفيديو في تعلم طرق التدريس الفعالة ليس جديداً. فالمعلمون قد استفادوا من تحليل دروس الفيديو التي يسجلها المعلمون سواء الخبراء أو الزملاء أو لهم أنفسهم. فمن خلال استخدام تقنية الفيديو (VSR) video stimulated recall كأسلوب حديث لدعم الإشراف على المعلمين القائمين بالتدريس والمرشحين له، وذلك من خلال المناقشة لما بعد التدريس. وقد تم استخدام أداة (VSR) لتشجيع التفكير التأملي في الدرس المسجل بالفيديو أثناء المناقشة الإشرافية. إن استخدام التفكير التأملي في مختلف أنواع الفيديو ربما يساعد المعلمين المبتدئين بشكل أفضل من التعلم من خلال التجارب، أو بالتوجيه من المعلمين الخبراء.

وأكدا (Borko,2008:417) و(Santagata,2013:491) أن استخدام الفيديو في التدريس أكثر فائدة للمعلمين القائمين بالتدريس كوسيلة لمواصلة نموهم المهني. واستخدام الفيديو يعد أكثر فائدة للمعلمين حيث يتيح لهم تحليل ما قاموا به من تدريسهم أو غيرهم من المعلمين. فممارسة التدريس توفر الفرص للمعلمين للحصول على خبرة تدريسية عملية، وأيضاً تحليل أحداث الدرس في المناقشة مع المشرفين من ذوي الخبرات التدريسية.

وأكد (Borko,2008:417) إن مدارس تدريب المعلم الفنلندية عادة ما تتيح استخدام التكنولوجيا الحديثة، مثل نظام التسجيل المحمول متعدد الأشكال Mobile Multimodal Recording System. وهو نظام يمكن استخدامه من مواضع مختلفة في الفصل. وهذا يعني أنه يمكننا رؤية النشاط الاجتماعي في الفصل بأكمله. ويمكنه تسجيل ١٦ مقطع صوتي على الأقل، ومزود بميكروفون لاسلكي يوضع لكل شخص يتم توجيهه "التلاميذ والمعلمون".

كما أكدا (Hagger,2011:598) و(Santagata,2011:133) أن المعلم عندما يبدأ التدريس يتوجه جل اهتمامه إلى نفسه: ماذا يقول وماذا يفعل؟ وفي مثل هذه الحالة الفعالة، لا

يتذكر المعلم غالباً تفاصيل الدرس، وهنا تأتي فائدة تسجيل الفيديو والذي يتيح فرصة كبيرة للتفكير التأملي. فاستخدام تقنية الفيديو المدعوم بالمناقشة الإشرافية لما بعد الدرس ؛ تساعد المعلم على التفكير. وهذا يعني أن المعلم ينقل تركيزه من التمحور حول الذات إلى التوجه نحو التلاميذ وتفكيرهم وأسئلتهم.

وقد لاحظت دراسات (Sonja,2015) أن الممارسة التدريسية القائمة على الفيديو مع المناقشة الإشرافية لما بعد التدريس سوف تكون مفيدة لجميع المعلمين. وأن المناقشة الإشرافية لما بعد التدريس للمرة الأولى تستوجب اهتماماً خاصاً. فيجب معاملة المعلمين بأسلوب متعاطف وإتاحة الفرص لتفكير نوعي. فالتفكير التأملي للمعلم يجب أن يصل إلى مستويات أعمق، مثل التفكير في معتقداتهم، وهويتهم أو مهمتهم. إن التفكير الطويل والمتعمق بعد التدريس لأول مرة قد لا يترتب عليه فوائد عظيمة، ولكنه قد يكون على درجة عالية من الفعالية في التعامل مع المعلم في خطواته نحو تعلم التدريس. وبشكل آخر فالواجب على المشرفين توجيه تفكير المعلمين إلى الجوانب المحورية التي ترفع من فعالية تدريسهم.

ويستخدم الفيديو في الإشراف التربوي كما رأه (Sonja,2015) من خلال تطبيقين لـ (VSR) التطبيق الأول: يستخدم كأداة لتعزيز تنمية المعلمين من خلال التفكير المعرفي في أول تجربة تدريسية. التطبيق الثاني: يستخدم كأسلوب بحثي لعرض عملية تعلم المعلمين، والمدعومة بالمناقشة الإشرافية للممارسة التدريسية.

وأكدت العديد من الدراسات التي تناولت الأساليب الإشرافية في فلندا أن للفيديو أهمية كبري كأسلوب إشرافي متطور وذلك علي النحو التالي:

(أ) الفيديو كوسيلة مساعدة على تعلم التدريس:

رأي (Rosan,2008:347) و(Kaasila,2014:31) أنه من الضروري للمعلمين تنمية إدراكهم لطريقة تدريسهم وفهمهم لأنفسهم كمعلمين أثناء تعلمهم للتدريس. ولهذا الغرض يمكن للفيديو أن يكون مفيداً بوجه خاص في التعلم للتدريس كما يمكنها تسهيل التفكير في التدريس. بالإضافة إلى أن الفيديو يساعد المعلمين على عمل ملاحظات أكثر تحديداً تنصب على تعلم التلاميذ.

وأكد (Santagata,2013:491) أن الأساليب القائمة على الفيديو والممارسة يمكن أن تكون ذات تأثير على تدريس المعلمين وتحليلهم لها، فمثل هذه الأساليب تساعد في أظهار

تفكير المعلمين، وتطبيق الدروس القائمة على الاستدلال والتحليل. بالإضافة إلى أنه باستخدام الفيديو يتحسن تحليل المعلمين لتعلم التلاميذ.

(ب) الفيديو كوسيلة مساعدة في المناقشة الإشرافية لما بعد التدريس:

أكد (Kaasila,2012:77) أن المناقشة الإشرافية للممارسة التدريسية، في سياق الإشراف التربوي علي المعلمين، هو موقف يمكن أن يقترن بالفعالية في مساعدة تعلم المعلمين؛ إذا ما استغل الفيديو فيه مع التوجيه. فالحوارات المدعومة بتقنية (VSR) توفر للمعلمين التركيز لعرض ممارساتهم، وتؤدى إلى ترابط أفضل لعملية التفكير الخاصة بهم، فضلاً عن ترابط مشاعرهم.

ورأي (Bachrr,2014:3) إن المناقشة الإشرافية لما بعد التدريس بين المعلم والمشرف تتسم بأهمية أساسية لعملية التعلم، فهذه المناقشات تكون في الغالب بعيدة عن التحاور. وعلاوة على ذلك فعمليات التفكير لدى المعلمين تكون غالباً مغيبة عن رؤية وخطاب المشرف. فدروس تسجيل الفيديو يمكن أن تحسن التفاعلات بين المشرفين والمعلمين بطريقة أكثر تحاورية، حيث إن كل واحد منهم لديه الفرصة لرؤية الفيديو، وتحليله. كما أن استخدام تسجيلات الفيديو يظهر أنها تقدم الدعم للتعلم التعاوني.

٢- الإشراف التربوي وأساليبه في أمريكا:

قال (Carthy,2010:616) لقد كان لعصر التكنولوجيا تأثير في أساليب الإشراف التربوي على المعلمين، فهناك العديد من الأدوات التكنولوجية التي يمكن أن تدعم الإشراف والتقييم الذاتي للمعلمين. وتوفر بعض برامج الإشراف التربوي للمعلمين أجهزة لابتوب لاستخدامها في تسجيل خبراتهم اليومية داخل الفصل. ويمكن أيضاً للمعلمين استخدام اللابتوب في التواصل مع مشرفيهم وزملائهم المعلمين، بما يخلق مجتمعاً للمتعلمين. وتفيد الاتصالات الإلكترونية بصفة خاصة الطلاب القائمين بعمل ميداني في المناطق الريفية والنائية، ويكون استخدامها متاح لجميع الأعضاء من المعلمين. بعض أشكال الإشراف تستخدم كاميرا الفيديو وأجهزة التسجيل الإلكتروني للمعلمين لاستخدامها في التفكير التأملي والتحليل الذاتي لجهودهم التدريسية. ويمكن رؤية التكنولوجيا كأداة لتحسين جودة تدريب المعلمين وتوجيههم. وفي عصر المعلومات الذي تقوده التكنولوجيا قد يصبح الإشراف التربوي توجيهاً ذاتياً بشكل أكبر مما مضى. فاحتمال توجه المعلمين والممارسين للإنترنت للحصول على النصائح ومشاهدة النماذج

يرتكز الإشراف التربوي في الولايات المتحدة الامريكية علي الإشراف الإلكتروني والمكون من مجموعة من التقنيات الحديثة نذكرمنها ما يلي: (خلف الله,٢٠١٤: ٢٧٥)

- **الحاسوب:** وهو عبارة عن جهاز إلكتروني يتكون من مجموعة من الأجهزة أو الوحدات المستقلة التي تشكل معدات الحاسوب، تؤدي كل منها وظيفة معينة، وتعمل فيما بينها بأسلوب متناسق ومنظم من خلال البرمجيات، وتشكل المعدات والبرمجيات معاً ما يسمى بنظام الحاسوب.
- **القرص المدمج (CD):** حيث توضع المادة الدراسية على أقراص ضوئية، وتسهل هذه التقنية الوصول إلى المعلومة المطلوبة في زمن قصير.
- **الشبكة الداخلية:** حيث تربط جميع أجهزة الحاسب في المدرسة ببعضها البعض، حيث تمكن المعلم من إرسال المادة التعليمية إلى طلابه .
- **الإنترنت:** يمكن توظيفها كوسيط إعلامي وتعليمي ؛ فيمكن لمؤسسة تعليمية أن تخزن جميع برمجياتها التعليمية على الموقع الخاص بها، ويكون الدخول متاحاً للطلاب.
- **المؤتمرات الصوتية:** وهي تقنية إلكترونية تستخدم هاتفًا عاديًا وآلية المحادثة على هيئة خطوط هاتفية توصل المشرف بعدد من المعلمين.
- **الفيديو المتفاعل:** تشمل تقنية الفيديو المتفاعل كل من تقنية أشرطة الفيديو، وتقنية أسطوانات الفيديو، وتتميز هذه التقنية بالتفاعل بين المتعلم والمادة المعروضة.
- **البريد الإلكتروني:** وهو وسيط بين المشرف والمعلم لإرسال الأوراق المطلوبة والرد على بعض الاستفسارات.
- **المنتديات التعليمية:** موقع إنترنت تفاعلي، يتيح المناقشة عبر الإنترنت، حيث يسمح بإضافة الموضوعات والأسئلة المتنوعة والإجابات من خلال الأعضاء المشتركين به.
- **برامج المحادثة:** وهو نظام يمكن مستخدمه من الحديث مع المستخدمين الآخرين في وقت حقيقي سواء كان كتابة أو محادثة صوتية أو مرئية، وتبادل الملفات والصور.

رابعاً: التصور المقترح لتطوير أساليب الإشراف التربوي بدولة الكويت:

يرتكز التصور المقترح لتطوير أساليب الإشراف الربوي بدولة الكويت علي ضوء خبرات بعض الدول مجموعة من العناصر، وذلك علي النحو التالي:

(أ) **مبادئ التصور المقترح:** يرتكز التصور المقترح علي مجموعة مبادئ يمكن إيجازها فيما يلي " وضوح فلسفة وأهداف الأساليب الإشرافية بدقة وشفافية، مواكبة ثورة المعلومات والاتصالات والثورات التكنولوجية والافادة منها، مراعاة الرؤية المستقبلية للتطورات العلمية وأثرها علي الأساليب الإشرافية ".

(ب) **متطلبات نجاح التصور المقترح:** إن نجاح التصور المقترح لتطوير أساليب الإشراف التربوي بدولة الكويت علي ضوء خبرات بعض الدول، يعتمد علي مجموعة من المتطلبات تتمثل في " المرونة، الشمولية، التنبؤ، القومية، التنسيق ".

(ج) **محاور التصور المقترح:** يرتكز التصور المقترح علي مجموعة من المحاور :

- **المحور الأخلاقي:** ويهتم بالقيم والسلوكات والأخلاقيات الإيجابية.
- **المحور الاجتماعي:** ويهتم بتحقيق آمال وطموحات المجتمع الكويتي.
- **المحور العلمي:** ويهتم بالأساليب العلمية والتكنولوجية الحديثة في الإشراف التربوي.
- **المحور الإنساني:** ويهتم بإعداد المعلمين إعداداً سليماً لمواجهة التحديات.
- **المحور التطويري:** ويهتم بالاستفادة من خبرات الدول في الأساليب الإشرافية.

(د) **آليات تنفيذ التصور المقترح:** ترتكز آليات تنفيذ التصور المقترح علي ما يلي :

١- **آليات تنفيذ إدارية:** وتتمثل في توفير الهيكل التنظيمي المرن للإشراف التربوي، إعداد نظام للإشراف يساعد علي التنبؤ بالأخطاء الوارد حدوثها، اهتمام وزارة التربية الكويتية علي توفير الدعم اللازم لتطبيق الأساليب الإشرافية المتطورة، البعد عن كافة الإجراءات الروتينية المتبعة في الإشراف التربوي، التأكيد علي نشر ثقافة الأساليب الإشرافية التكنولوجية.

٢- **آليات تنفيذ بشرية:** وضع البرامج التدريبية عالية الجودة لرفع كفاءة المشرفين التربويين والمعلمين علي الأساليب الإشرافية المتطورة، إعداد برامج توعية شاملة لتوضيح الأساليب الإشرافية المتطورة ومميزاتها، إعداد نظام شامل لتقويم الأساليب الإشرافية الإلكترونية والعمل عل تطويرها بشكل يؤدي إلي تحقيق أهدافها، عقد اجتماعات دورية للمشرفين التربويين والمعلمين وذلك للتعرف علي أحدث الأساليب الإشرافية العالمية.

٣- **آليات تنفيذ تقنية:** ضرورة توفير البنية الأساسية اللازمة لتطبيق الأساليب الإشرافية الإلكترونية، ضرورة توفير كافة الأجهزة والمعدات والبرمجيات، التأكيد علي استخدام الأساليب الإشرافية الإلكترونية بشكل شامل ومتكامل ومتطور، توفير الإصدارات الحديثة عن الأساليب الإشرافية العالمية.

٤- **آليات تنفيذ مالية:** علي وزارة التربية تخصيص ميزانية خاصة لتوفير متطلبات الأساليب الإشرافية الإلكترونية والتدريب عليها، توفير ميزانيات خاصة لإنشاء مراكز للتدريب علي تكنولوجيا الأساليب الإشرافية الحديثة.

(هـ) خطة مقترحة لتطوير أساليب الإشراف التربوي: تنطلق خطة تطوير أساليب الإشراف التربوي بدولة الكويت في مجموعة من الخطوات وذلك علي النحو التالي:

- **الخطوة الأولي:** التمهيد لتطوير أساليب الإشراف التربوي، وتتمثل في " وضع أهداف خطة التطوير، تحديد دواعي ومبررات التطوير، الشروط الضرورية للتطوير ".
- **الخطوة الثانية:** تطوير أساليب الإشراف التربوي، وذلك علي النحو التالي " تعيين فائد وفريق التطوير، تحديد نوع التطوير ".
- **الخطوة الثالثة:** تحديد متطلبات نجاح خطة التطوير، لكي تنجح خطة التطوير فإن الأمر يتطلب توافر عدة مقومات أساسية يجب علي قيادة التطوير التأكد منها والحرص علي توافرها، وتلك المقومات هي " المقومات البشرية، المقومات الإدارية، المقومات المالية "
- **الخطوة الرابعة:** تنفيذ خطة تطوير الأساليب الإشرافية، إن خطة التطوير يمكن أن تنفذ من خلال ما يلي " الاعتماد علي تكنولوجيا الأساليب الإشرافية والبعد عن الأساليب التقليدية، العمل علي تحسين الوضع الوظيفي للمشرفين التربويين حتي يتمكنوا من بذل الجهد العطاء، بناء أنظمة المكافأت والحوافز المرتبطة بتطوير الأساليب الإشرافية، توفير الخدمات اللازمة لإجراء البحوث العلمية والعملية في مجال تطوير الأساليب الإشرافية ".
- **الخطوة الخامسة:** تطبيق خطة تطوير الأساليب الإشرافية، يتوقف نجاحها علي مايلي" تخطيط التطوير، استمرار وثبات التطوير، وضع معايير لاختيار المشرفين التربويين، مواجهة التغيرات في الأساليب الإشرافية، تدعيم المشاركة بين المشرفين التربويين والمعلمين، الإشراف الريادي والذي يرتكز علي ترسيخ الديموقراطية في عملية الإشراف،

الإشراف التكيفي ويرتكز علي معايير قومية للتطوير، الإشراف الإصلاحي ويرتكز علي تقوية الهيكل التنظمي للإشراف التربوي، المحافظة والارتقاء ذلك بإصدار تشريعات تمنح هيئة الإشراف التربوي الحرية والاستقلال ".

(و) الشروط الواجب توافرها لنجاح التصور المقترح: من أجل نجاح تطوير الأساليب الإشرافية فإن الأمر يتطلب ما يلي :

١- **التخطيط الإشرافي:** ويسير التخطيط الإشرافي وفق ما يلي :

- نشر ثقافة التعامل مع الأساليب الإشرافية الحديثة وخاصة الإلكترونية.
- يجب صياغة أهداف الأساليب الإشرافية بصورة دقيقة قابلة للتحقيق.
- تلبية جميع استفسارات المتعاملين مع الأساليب الإشرافية الحديثة.
- تنظيم برامج تدريبية للمشرفين التربويين والمعلمين لمعرفة الأساليب الإشرافية المعاصرة.

٢- **التنظيم الإشرافي:** ويسير وفق ما يلي :

- انشاء مركز عام للأساليب الإشرافية الحديثة.
- تبسيط وتنظيم إجراءات الدخول عبر الموقع الإلكتروني للأساليب الإشرافية الحديثة.
- إعادة بناء الهياكل التنظيمية للإشراف التربوي بما يضمن تدفق المعلومات.
- ترتيب الأساليب الإشرافية الحديثة بطريقة تسهم في تحقيق الأهداف التربوية.

٣- **القيادة والإشراف التربوي:** وتسير وفق ما يلي :

- مساهمة الإدارة التربوية العليا لدعم الأساليب الإشرافية المتطورة.
- العمل علي سرعة تداول المعلومات الخاصة بالأساليب الإشرافية المتطورة.
- التدريب علي التعامل مع تكنولوجيا الأساليب الإشرافية المتطورة.
- تنمية وتطوير قدرات المشرفين التربويين علي استخدام الأساليب الإشرافية المتطورة.

مـراجـــع البحـــث

أولاً: المراجـــع العربيـــة:

- إبراهيم، مجدي عزيز (٢٠٠٦): **موسوعة المعارف التربوية**، عالم الكتب، القاهرة.
- أبو شملة، كامل عبد الفتاح (٢٠٠٩): **فعالية الأساليب الإشرافية في تحسين أداء معلمي مدارس وكالة الغوث بغزة وسبل تطويرها**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو غربية، إيمان. (٢٠٠٩): **الإشراف التربوي" مفاهيم، واقع، أفاق "**, (ط١)، دار البداية ودار المستقبل، عمان، الأردن.
- أبو قمر والمصالحة، (٢٠٠٧): مدى توافر معايير الجودة في برامج الإشراف التربوي المقدمة في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين، **المؤتمر التربوي الثالث :الجودة في التعليم الفلسطيني**، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الأسدي، سعيد جاسم وإبراهيم، مروان عبد المجيد (٢٠٠٧): **الإشراف التربوي**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- أمبيض، يسري زياد صالح (٢٠١٤): **دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين في مدارس القدس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمديرين**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعو بيرزيت، القدس.
- جابر، أحمد بن عبد الله (٢٠٠٦): **واقع استخدام المشرفين التربويين للنشرات التربوية من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين بتعليم جدة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الحارثي، رسماء بنت عايض (٢٠٠٩): **واقع ممارسة مشرفات اللغة العربية بعض أساليب الإشراف التربوي في ضوء معايير الجودة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الحلاق، دينا (٢٠٠٨): **متطلبات تطوير الإشراف التربوي في المرحلة الثانوية بمحافظات غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الخطيب ,إبراهيم والخطيب ,أمل (٢٠١١): **الإشراف التربوي "فلسفته، أساليبه، تطبيقاته"**، دار قنديل للنشر والطباعة، عمان، الأردن.

- خلف الله، محمود إبراهيم (٢٠١٤): تصور مقترح لتطبيق الإشراف الإلكتروني على الطلبة المعلمين بكلية التربية، جامعة الأقصى، **مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)**، المجلد الثامن عشر، العدد (٢)، يونيو.
- الديب، ماجد (٢٠٠٤): واقع الإشراف التربوي ومتطلبات التغيير في ضوء المناهج الفلسطينية الجديدة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين بمحافظات غزة، **المؤتمر التربوي الأول (التربية في فلسطين ومتغيرات العصر)**، (٢٤-٢٣) نوفمبر، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- زامل، مجدي (٢٠٠٠): **تقويم نظام الإشراف التربوي للمرحلة الأساسية في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- السلمي، نايف معتاد (٢٠٠٨): **درجة اسهام المشرفين التربويين المقيمين في حل مشكلات الإدارة المدرسية**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القري، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- الشدادي، محمد طليحان (٢٠٠٩): **دور المشرف التربوي في تحسين الأداء التعليمي لمعلمي ذوي صعوبات التعلم بمنطقة المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين أنفسهم**، رسالة ماحستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القري، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- الشهري، عامر بن محمد (٢٠٠٨): **المعوقات التي تواجه المشرف التربوي في تنفيذ الزيارات المتبادلة بين المعلمين كأسلوب إشرافي في منطقة مكة المكرمة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- الصانع,أحمد والكندري ,علي والرميضي ,خالد (٢٠١١): معيقات وظيفة الإشراف التربوي بدولة الكويت من وجهة نظر المشرفين التربويين، **مجلة دراسات تربوية ونفسية**، العدد (٧٠)، الجزء الأول، كلية التربية، جامعة الزقازيق، مصر.
- صيام محمد بدر عبد السلام (٢٠٠٧): **دور أساليب الإشراف التربوي في تطوير الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

- طافش، محمود (٢٠٠٤): **الابداع في الاشراف التربوي والادارة المدرسية**، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الاردنية الهاشمية.
- الطعاني، حسن أحمد (٢٠١٢): درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في الأردن، **مجلة جامعة دمشق**، المجلد ٢٨، العدد الثاني، كلية العلوم التربوية، جامعة مؤتة، الأردن.
- الطعاني، حسن (٢٠٠٥): **الإشراف التربوي" مفاهيمه, أهدافه, أسسه, أساليبه"** الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، رام الله، فلسطين.
- العاجز، فؤاد علي وحلس، داوود درويش (٢٠٠٩): **دليل المشرف التربوي لتحسين عملتي التعليم والتعلم**، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، غزة.
- العازمي، محمد سعود (٢٠١٠): **تصور مقترح لتحسين أداء الموجهين الفنيين في المدارس المتوسطة بدولة الكويت علي ضوء الفكر الإداري المعاصر**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الخليجية، مملكة البحرين.
- العازمي، نورا مذهل طلق (٢٠١٣): **الصعوبات التي تواجه الموجهين الفنيين في التعليم العام بدولة الكويت**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكويت، دولة الكويت.
- العازمي، نورا مذهل طلق (٢٠١٣): **الصعوبات التي تواجه الموجهين الفنيين في التعليم العام بدولة الكويت**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكويت، دولة الكويت.
- العبد الجبار، عبدالرحمن عبدالله (٢٠٠٨): **الإشراف التربوي وتمهين المعلمين، توطين الإشراف، مهنية التعليم، الإشراف المتنوع**، الطبعة (١)، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- عدس، محمد، وآخرون (٢٠٠٢): **الإدارة والإشراف التربوي**، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عطا الله، أحمد عبد الباري. (٢٠١١): **الممارسات الإشرافية الإبداعية لدى المشرفين التربويين كما يراها معلمو مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.
- العنزي، مرضي بن مهنا (٢٠١٠): **واقع التكامل بين ممارسات مدير المدرسة والمشرف التربوي في تحسين بعض المسؤوليات الاشرافية في ضوء آلية الإشراف المباشر**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القري، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- فردان، سليمان والعنزي، عبير (٢٠١٦): **الدليل التنظيمي لعمل الموجه الفني**، التوجيه الفني للاجتماعيات، وزارة التربية، دولة الكويت.

- القاسم، بديع محمود والزبيدي، محمود عبدالكريم (٢٠٠٩): الإشراف التربوي والاختصاص في العراق "الواقع والافاق"، **مجلة دراسات تربوية**، عدد (٥)، كانون الثاني ٢٠٠٩، دولة العراق.
- القاسم، منصور بن محمد (٢٠١٠): **دور مديري المدارس في تفعيل الاشراف التطويري بالمدارس الحكومية في محافظة جدة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جدة، المملكة العربية السعودية.
- القحطاني، أمل عائض يحي (٢٠١٤): **كفايات القيادات التربوية (مشرف تربوي– إدارة مدرسية)**، سلسلة الاختبارات المهنية، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- مدخلي، علي بن محمد (٢٠٠٥): **واقع تنفيذ آلية الإشراف التربوي بتعليم جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القري، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- المغيدي، الحسن بن محمد (٢٠٠٦): **الإشراف التربوي الفعال**، مكتبة الرشد، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- المقيد، عاهد (٢٠٠٦): **واقع الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين بوكالة الغوث بغزة في ضوء مبادئ الجودة الشاملة وسبل تطويرها**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- وزارة التربية (٢٠٠٦): **دليل الموجه الفني، الموجه الفني الأول، الموجه الفني العام**، دولة الكويت.
- ياغي، نصر. (٢٠٠٥): **معوقات الإشراف التربوي في مباحث العلوم في المرحلة الثانوية بمحافظات غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.

ثانياً: المراجع الإنجليزية:

- Baecher, L., McCormack, B., & Kung, S.-C. (2014). Supervisor use of video as a tool in teacher reflection. TESL-EJ: The Electronic Journal for English as a Second Language, 18(3).
- Blomberg, G., Renkl, A., Gamoran-Sherin, M., Borko, H., & Seidel, T. (2013). Five research-based heuristics for using video in pre-service teacher education. *Journal for Educational Research Online*, 5(1), 90-114
- Borko, H., Jacobs, J., Eiteljorg, E., & Pittman, M. E. (2008). Videos as a tool for fostering productive discussions in mathematics professional development. *Teaching and Teacher Education*, 24(2), 417-436. http://dx.doi.org/10.1016/j.tate.2006.11.012

- Hagger, H., & Malmberg, L.-E. (2011). Pre-service teachers' goals and future-time extension, concerns, and well-being. *Teaching and Teacher Education, 27,* 598-608. http://dx.doi.org/10.1016Zj.tate.2010.10.014
- **J McCarthy and L F Quinn, (2010): Supervision in Teacher Education**. University of Nevada, Las Vegas, NV, USA; p. 616.
- Kaasila, R., & Lauriala, A. (2012). How do pre-service teachers' reflective processes differ in relation to different contexts? *European Journal of Teacher Education,* 35(1), 77-88. http://dx.doi.org/10.1080/02619768.2011.633992
- Rosaen, C. L., Lundeberg, M., Cooper, M., Fritzen, A., & Terpstra, M. (2008). Noticing noticing. *Journal of Teacher Education,* 59(4), 347-360. http://dx.doi.org/10.1177/0022487108322128
- Santagata, R., & Guarino, J. (2011). Using video to teach future teachers to learn from teaching. *ZDM-The International Journal of Mathematics Education,* 43(1), 133-145. http://dx.doi.org/10.1007/s11858-010-0292-3
- Santagata, R., & Yeh, C. (2013). Learning to teach mathematics and to analyze teaching effectiveness: Evidence from a video-and practice-based approach. *Journal of Mathematics Teacher Education,* 17(6), 491-514. http://dx.doi.org/10.1007/s10857-013-9263-2
- Santagata, R., & Yeh, C. (2013). Learning to teach mathematics and to analyze teaching effectiveness: Evidence from a video-and practice-based approach. *Journal of Mathematics Teacher Education,* 17(6), 491-514. http://dx.doi.org/10.1007/s10857-013-9263-2
- Sonja Lutovac, Raimo Kaasila & Hannu Juuso. (2015): Video-Stimulated Recall as a Facilitator of a Pre-Service Teacher's Reflection on Teaching and Post-Teaching Supervision Discussion. *A Case Study from Finland.* Journal of Education and Learning; Vol. 4, No. 3; ISSN 1927-5250 E-ISSN 1927-5269 Published by Canadian Center of Science and Education.
- Vanborn , Staym , Robet (2001): computer technonlogy and the 21st century counselor professional school counseling , V.5 , N.2 , p 30-124 .