



جامعة المنصورة
كلية التربية



تصور مقترح لتفعيل دور الإشراف التربوي في تحقيق أهداف التنمية المهنية للمعلمين بدولة الكويت

إعداد

مبارك هادي محمد المري

إشراف

أ.د/مهني محمد إبراهيم غنايم

أستاذ أصول التربية المتفرغ
كلية التربية - جامعة المنصورة

أ.د/صلاح الدين إبراهيم معوض

أستاذ أصول التربية المتفرغ
كلية التربية - جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة

العدد ١٢١ - يناير ٢٠٢٣

تصور مقترح لتفعيل دور الإشراف التربوي في تحقيق أهداف التنمية المهنية للمعلمين بدولة الكويت

مبارك هادي محمد المطري

مقدمة:

وتبرز أهمية الإشراف التربوي من خلال دوره في تطوير أساليب التدريس المستخدمة نظراً لتطور العملية التربوية نفسها ، والحاجة للتجديد بشكل مستمر ، والتكامل مع أساليب الإعداد قبل خدمة المعلمين ، بحيث يستوعب المعلم المزيد من أساليب التدريس عبر الخبرة العملية التي يقدمها المشرفين ، ومواجهة المستجدات والتحديات المستقبلية من النواحي العلمية والفنية والمهنية (راشد العبد الكريم ١٤٢٥هـ ، ٢٣).

بناءً على ما سبق حول أهمية الإشراف التربوي في تطوير العملية التعليمية وتحسين أداء المعلمين ، يتضح دور المشرف التربوي لتحقيق أهداف التنمية المهنية للمعلمين من خلال الأساليب العلمية الحديثة التي هي مدخل للتميز التنظيمي بمراحل التعليم وخاصة المتوسطة بدولة الكويت .

مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة هذه الدراسة في ضرورة الكشف عن دور الإشراف التربوي من خلال أسلوب التميز التنظيمي لتحقيق أهداف التنمية المهنية للمعلمين بدولة الكويت في مدارس مراحل التعليم المتوسط، ومدى قدرة المشرف التربوي على تحفيز المعلمين لاستكمال نموهم المهني ومواكبة ما يستجد من تطورات وتحقيق الأهداف المنشودة داخل المنظومة التعليمية بدولة الكويت.

وبالرغم من الجهود المستمرة للمسؤولين عن العملية التعليمية بدولة الكويت لتحسين وتطوير أسلوب الإشراف، إلا أن الإشراف التربوي في حاجة إلي المزيد من الدراسات التي تؤدي إلي تحسين العملية التعليمية التربوية والنمو المهني للمعلمين، وتسعى الدراسة الحالية إلى كشف العلاقة بين التنمية المهنية للمعلمين والتميز التنظيمي ، ووضع تصور مقترح لتفعيل دور الإشراف التربوي في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين.

وبناء عليه يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤالين التاليين :

- ١- ما واقع العلاقة بين التنمية المهنية للمعلمين والتميز التنظيمي ؟
- ٢- ما التصور المقترح لتفعيل دور الإشراف التربوي في تحقيق أهداف التنمية المهنية للمعلمين؟

أهداف الدراسة

- ١- الوقوف على الأسس النظرية للإشراف التربوي والتنمية المهنية للمعلمين والتميز التنظيمي.
- ٢- الكشف عن العلاقة بين التنمية المهنية للمعلمين والتميز التنظيمي.
- ٣- وضع تصور مقترح لتفعيل دور الإشراف التربوي في تحقيق أهداف التنمية المهنية للمعلمين؟

أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في جانبين إحداهما نظري، والآخر تطبيقي، وذلك على النحو

التالي :

أ- الأهمية النظرية:

- ١- إلقاء الضوء على أهمية دور الإشراف التربوي في تطوير العملية التعليمية.
- ٢- العمل على تنمية المعلمين مهنيًا خاصة في مراحل التعليم المتوسط .
- ٣- تحاول هذا الدراسة أن تضع بين أيدي المسؤولين عن الإشراف التربوي بدولة الكويت الحلول التي تساعد على تحقيق التنمية المهنية للمعلمين في المراحل الدراسية المختلفة وخاصة المرحلة المتوسطة.
- ٤- قد تسهم هذه الدراسة في تطوير مجالات تعليمية باستخدام مدخل التميز التنظيمي.
- ٥- يأمل الباحث أن يستفيد من هذه الدراسة الباحثون والمشرفون التربويون والمسؤولين عن العملية التعليمية بدولة الكويت .

ب- الأهمية التطبيقية :

- ١- إبراز أهمية الجوانب التطبيقية لدور المشرف التربوي في تحقيق التنمية المهنية من خلال التميز التنظيمي .
- ٢- التوصل إلي توصيات ومقترحات قد تساعد في تفعيل الإشراف التربوي من خلال مدخل التميز التنظيمي في مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.

٣- الاستفادة من هذه الدراسة وخاصة صانعي القرار بوزارة التربية والتعليم لاتخاذ القرارات اللازمة حول تفعيل دور المشرف التربوي .

٤- قد تفتح هذه الدراسة المجال أمام الباحثين، لإجراء مزيد من الدراسات التي تسهم في تطوير الإشراف التربوي.

منهج الدراسة

اتباع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي، وهو المنهج الذي يدرس الظاهرة كما توجد في الواقع ، ويهتم بوصف الوضع الراهن عن طريق جمع البيانات من المجتمع الأصلي أو من مقررات مننقاة وتحليلها وتبويبها بحيادية تامة ، وتحدد التنبؤات والنتائج التي يمكن تطبيقها علي المجتمع الذي أجريت عليه الدراسة(سهى صليوه ، ٢٠٠٥).

أدوات الدراسة وعينتها

الأداة المستخدمة في الدراسة عبارة عن استبانة تتكون من (٥٣) عبارة ، تم تطبيقها على عينة مكونة من (٣٠٠) فرد تشمل (١٩٦) معلماً و (٤٤) مديراً و(٦٠) مشرفاً تربوياً .

مصطلحات الدراسة

١- **الإشراف التربوي**: هو تلك الجهود التي تبذل لتحسين العملية التعليمية وتطويرها من خلال مساعدة المعلمين علي النمو المهني وتحسين قدراتهم وحل مشكلاتهم وتذليل ما يعترضهم من عقبات والاهتمام بمختلف عناصر العملية التعليمية من معلم ومتعلم ومنهج وإدارة وبيئة وتسهيلات مدرسية ، بما يؤدي إلي رفع مستوي قدرات المعلمين علي تنظيم تعليم الطلبة بشكل يحقق الأهداف التعليمية التربوية .

ويعرف المشرف التربوي إجرائياً بالميسر والمستشار المعين من قبل وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت، الذي يساعد المعلمين علي تطوير أنفسهم ذاتياً ومهنيّاً.

٢- **التنمية المهنية**: هي عملية مستمرة مخطط لها بصورة منظمة قابلة للتنفيذ من أجل الارتقاء بمستوي أداء المعلم من خلال إكسابه المهارات اللازمة وتزويده بالمعلومات وتنمية الاتجاهات الإيجابية لديه لتحسين مستوي التعلم والتعليم(على راشد وآمال محمود ، ٢٠٠٣م، ٥٩).

وتعرف التنمية المهنية إجرائياً بأنها العملية المخططة المنظمة التي تهدف إلي تزويد المعلمين والمعلمات الجدد في الكويت بمجموعة الأساليب السلوكية والمعرفية والوجدانية والمهارية في مجالات التخطيط ، ومهارات التدريس ، والإدارة الصفية والتقويم والمنهاج.

٣- التميز التنظيمي : تطبيق منهجي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة أداء العمليات داخل المنظمة على أساس رضا العملاء وأصحاب المصلحة: مثل المالكين، والإدارة، الموردين، والمجتمع ككل. (Hughes, K., 2008)

ويعرفه مكروجر (Mc Gregor , 1994) بأنه : " كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الإنجاز داخل المؤسسة ، ويتضمن العديد من قوي العمل التي تشكل هيكل المؤسسة ، كما يعرفه بينار وجيرارد (Pinar & Giradr, 2008) بأنه: " استثمار المؤسسات الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال ، والإلتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر وحرص علي الأداء " .

أما التعريف الإجرائي للتميز التنظيمي فهو: المدخل الذي تستطيع المدارس من خلاله تحقيق الجودة وصولاً إلى الأداء المتميز، من خلال تميز القيادة والمعلمين وتفعيل المشاركة المجتمعية (تميز المدخلات)، بما يؤدي إلى تدفق الأعمال وتحسينها داخل المدرسة (تميز عمليات التعليم والتعلم)، وصولاً إلى جودة النتائج، ونجاح المدرسة في تحقيق توازن بين رضا العاملين والمستفيدين والمجتمع ككل، ومن ثم تمتع المدرسة بقيمة عالية وميزة تنافسية بين المدارس الأخرى (تميز المخرجات).

حدود الدراسة

حددت هذه الدراسة بحدود أربعة كالتالي :

(١) الحد الموضوعي :

اقتصرت الدراسة علي معرفة دور الإشراف التربوي وعلاقته بالتنمية المهنية لمعلمي المرحلة المتوسطة من خلال أسلوب التميز التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت .

(٢) الحد الزماني :

قام الباحث بتطبيق القسم الميداني من الدراسة علي عينة من المشرفين التربويين ومديري ومعلمي ومعلمات المرحلة المتوسطة بمنطقة مبارك الكبير التعليمية بدولة الكويت خلال العام الدراسي ٢٠٢١ / ٢٠٢٢ م.

(٣) الحد البشري :

اقتصرت هذه الدراسة علي عينة من المشرفين التربويين ومديري ومعلمي ومعلمات المرحلة المتوسطة.

(٤) الحد المكاني :

اقتصرت الدراسة علي مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة مبارك الكبير التعليمية بدولة

الكويت.

الإطار النظري للدراسة

أولاً: الإشراف التربوي:

١- مفهوم الإشراف التربوي:

لقد تنوعت وتعددت تعريفات الإشراف التربوي عبر تاريخ التربية ، إلا أن هذا التنوع والتعدد ليس إلا تطوراً في مفهوم الإشراف، وليس خلافاً في مفهومه ، فمهما ذكر أو ردد من تعريفات للإشراف التربوي فإنه لا يخرج عن كونه محسناً لأداء المعلمين باعتبارهم محور العملية الإشرافية وإن اختلفت الأنماط والأساليب شريطة أن يتوفر الجو الديمقراطي القائم علي الاحترام المتبادل والاهتمام بحاجات المعلمين ، مما ينعكس إيجابياً علي تحسين العملية التعليمية ، وفيما يلي أبرز التعريفات التي تعبر عن مفهوم الإشراف التربوي.

ويعرف الإشراف التربوي بأنه : " عملية فنية شورية قيادية إنسانية شاملة ، غايتها تقويم وتطوير العملية التعليمية والتربوية بكافة مراحلها " (دليل المشرف التربوي ، وزارة التربية والتعليم ، ١٤١٩ هـ - ١٩٩٨ م).

ويعرف راتب السعود الإشراف التربوي بأنه: " جميع النشاطات التربوية المنظمة التعاونية المستمرة ، التي يقوم بها المشرفون التربويون ومديرو المدارس والاقربان والمعلمون أنفسهم بغية تحسين مهارات المعلمين التعليمية وتطويرها ، مما يؤدي إلي تحقيق أهداف العملية التعليمية " (راتب السعود، ٢٠٠٢ ، ٦٩) .

وتُعرفه سهى صليوه بأنه : " عملية تربوية متكاملة تعني بالأغراض والمناهج وأساليب التعليم والتعلم وأساليب التوجيه والتقويم وتطابق جهود المدرسين، وتسعي إلي التوفيق بين أصول الدراسات وأسسها النفسية والاجتماعية وبين أحوال النظام التعليمي في دولة ما، ومتطلبات إصلاحه وتحسينه " (سهى صليوه ، ٢٠٠٥ ، ٢٦) .

بينما يُعرف حسن المغيدي الإشراف التربوي بأنه : " العملية التي يتم فيها تقويم وتطوير العملية التعليمية التعلمية ومتابعة تنفيذ كل ما يتعلق بها لتحقيق الأهداف التربوية ، وهو يشمل الإشراف علي جميع العمليات التي تجري في المدرسة سواء كانت تدريسية أو إدارية أو تتعلق

بأي نوع من أنواع النشاطات التربوي في المدرسة وخارجها والعلاقات والتفاعلات الموجودة فيما بينها" (الحسن المغيدي، ٢٠٠٦ ، ٣٦).

وكذلك يُعرفه النبهان بأنه : " عملية تفاعل إنسانية تهدف إلي رفع مستوى المعلم المهني إلي أعلى درجة ممكنة من أجل كفايته التعليمية " (يحيى النبهان ، ٢٠٠٧ ، ٣٣) .

في حين يُعرفه معن العياصرة بأنه : " عملية تربوية قيادية إنسانية تعاونية توجيهية تسعى إلي مساعدة المعلمين علي النمو المهني لتحسين نوعية التعليم والتعلم ، لكي يكون أكثر فاعلية وقدرة علي توجيه النمو المستمر لكل تلميذ نحو المشاركة الأكيدة في بناء المجتمع الديمقراطي الحديث " (معن العياصرة ، ٢٠٠٨ ، ٦٦) .

ويذكر عبد الرحمن العبد الجبار بأنه لم يعد الإشراف التربوي في مفهومه الحديث مهمة واحدة وهي مساعدة المعلم على تطوير أساليبه ووسائله في غرفة الصف، بل أصبح للإشراف التربوي مهام كثيرة تتوافق مع مفهومه الجديد وهو تطوير الموقف التعليمي بجميع جوانبه وعناصره، وهذا المفهوم الشامل يمكن أن يحقق من خلال مهام متعددة يسعى الإشراف التربوي من خلالها إلى تحقيق أهدافه وبلوغ غاياته (عبد الرحمن العبد الجبار، ٢٠٠٨ ، ٥٥).

ويري الباحث أن التعريفات السابقة تتضمن الأمور التالية :

- ١- يعتمد الإشراف التربوي علي أساليب إشرافية منظمة ومخطط لها.
- ٢- يهدف الإشراف التربوي إلي تحسين عملية التعلم والتعليم .
- ٣- الإشراف التربوي هو عملية تتسم بالقيادية والإبداعية في تأثيرها علي العملية التعليمية بجميع مراحلها.

وخلاصة القول يري الباحث أن مفهوم الإشراف التربوي هو جميع الجهود المنظمة التي يبذلها المسؤولون لتوفير القيادة للمعلمين و العاملين الآخرين في الحقل التربوي في مجال تحسين التعليم مهنيًا ، ويشمل ذلك علي النمو المهني ، وتطوير المعلمين واختيار وإعادة صياغة الأهداف التربوية والأدوات التعليمية وطرق التدريس وتقييم العملية التربوية .

٢- أهمية الإشراف التربوي

تكمن أهمية الإشراف التربوي من أهمية ما يُشرف عليهم وهم المعلمون ، حيث يعتبر المعلم من أهم المدخلات الأساسية للعملية التعليمية ، فالمعلم يحدث أثراً ملموساً في حال ضعف المدخلات الأخرى كالمناهج والأبنية المدرسية والأموال التي تنفق، ولذلك فقد اهتمت دولة الكويت بإعداد المعلم إعداداً تربوياً سليماً ، وعُتبت بإشباع حاجاته الأساسية عناية فائقة .

ويذكر محمود طافش إلي أن المعلم بحاجة ماسة إلي أن يعمل في مجتمع مدرسي سليم ، يتعاون فيه الناس علي تحقيق أهدافهم بود ومحبة ، والمشرف المبدع يقع علي عاتقه إيجاد هذا المجتمع الخصب المعطاء (محمود طافش ، ٢٠٠٤م ، ١٠٤) .

ويؤكد الحسين علي أهمية الإشراف التربوي بقوله : " أن الإشراف التربوي يعد مفتاح عملية التربية والتعليم ، إذا ما أحسن إعداده وتنفيذه ، وإذا كان اختيار المشرفين التربويين مبنياً علي أسس سليمة ومنظمة" (سيد الحسين، ٢٠٠٤م ، ٥٧).

ويذكر دنلابوفير (٢٠٠١م، ٩٨) أن أهمية الإشراف التربوي ترجع إلي عدة أسباب منها:

١- حاجة المعلم إلى من يساعده ويسانده في مهنة التدريس بتوجيه الإرشادات والخبرات التعليمية الملائمة.

٢- نقص أو ضعف الإعداد المهني لبعض المعلمين.

٣- ضعف الأداء الجيد من قبل بعض المعلمين.

٤- حاجة المعلمين إلى الإشراف واكتساب الخبرات.

٥- حاجة المعلمين عموماً إلى دورات تأهيلية وتنشيطية لمواكبة حركات التطور المهني والفني والثقافي في التربية والتعليم.

٣- خصائص الإشراف التربوي :

تتصف عملية الإشراف التربوي بمفهومها الحديث بعدة خصائص من أبرزها (رداح

الخطيب ، وجيه فرج ، ١٩٩٦ ، ٣٣):

١- تعتمد على التفاعل السليم والديمقراطي بين المشرفين والمعلمين بهدف تحقيق النمو المتكامل للطلبة.

٢- تهدف إلى توجيه المعلمين وارشادهم وتزويدهم بكل جديد في مجال عملهم، مما يساعدهم على النمو المهني.

٣- محورها الأساسي، تحسين الخدمات التعليمية، وتتجه بصورة رئيسية إلى المعلم باعتباره الركن الهام في كل المواقف التربوية، ولا بد أن تتجه إليه الجهود لتزاد كفاءته ويرتقي أدائه.

٤- ينصب اهتمامها على جميع العوامل والظروف التي تؤثر في تعليم الطلبة، كالمناهج، والوسائل التعليمية، وطرق التدريس، ونظم الامتحانات، ومشكلات الطلبة والمعلمين، والعلاقات السائدة في المجتمع الدراسي (رماح الخطيب ، وجيه الفرع ، ١٩٩٦م ، ٣٣).

٤-أساليب الإشراف التربوي

تقسم أساليب الإشراف التربوي إلي قسمين أولهما: أساليب فردية ، وثانيهما: أساليب جماعية ، ويمكن توضيحها فيما يلي:

(١) الأساليب الفردية :

تتعدد الأساليب الفردية للإشراف التربوي ، التي يمكن توضيحها فيما يلي :

أ - الزيارات الصفية :

تعتبر الزيارات الصفية من أبرز الأساليب الإشرافية والتنمية المهنية للمعلم، وهذه الزيارات يمكن أن تكون ذات نفع إيجابي أو سلبي إذا لم يحسن التعامل معها، وتأتي أهمية الزيارات الصفية في الفصول إلي ارتباطها المباشر بكافة أبعاد العملية التدريسية، حيث يطلع رئيس القسم ميدانياً علي طريقة التدريس، ومستوي المتعلمين ومدى مشاركتهم في عملية التعلم، واستخدام الأنشطة والوسائل التعليمية المختلفة والمعينات التربوية ومدى مناسبتها لموضوع الدرس ووقت استخدامها، ووضع استراتيجيات طرح الأسئلة وأساليب التقويم المستخدمة والمناخ الاجتماعي والنفسي داخل الفصل (محمد صالح المنيف ، ١٩٩٧م، ١٩) .

وتعد الزيارات الفردية إحدى الأساليب الإشرافية التربوية الفعالة التي تمنح المشرف التربوي الفرصة ليرى طبيعة سير عمليتي التعليم والتعلم، وليرى التحديات التي تواجه المعلمين في تدريسهم والاطلاع على الطرق والأساليب المستخدمة في تعليم التلاميذ واكتشاف المهارات والقدرات والمواهب التي يتميز بها المعلمون للاستفادة منها وتنمية جوانب القصور وتحديد نوعية العون التربوي الذي يحتاجه المعلم لتحسين مخرجات التعليم " .

ويتمثل هذا النوع من الزيارات في الآتي :

- زيارة مرسومة: زيارة يكون متفق عليها بين القائم بالإشراف التربوي والمعلم وتتميز بأنها تعطي القائم بالإشراف صورة واضحة عن إمكانات المعلمين وطاقاتهم وبالتالي يستطيع أن يضع برنامج الإشراف في صورته النهائية محددًا فيهما ينبغي التركيز عليه وما ينال أكبر قدر من العناية وما يحتاج إلى مجهود خاص في ضوء الواقع الذي شاهده بنفسه.

- زيارة يطلبها المعلم: وتتم بناءً على طلب المعلم لزيارتهم نقبل المشرف التربوي ليطلع على تجريب طرق جديدة أو استخدام وسائل جديدة أو من أجل مساعدته في حل صعوبات أو مشكلات يعاني منها داخل الفصل، إن هذا النوع من الزيارات يتيح الفرصة

للمشرف ليوطد علاقاته بالمعلمين، ويحقق الهدف من الإشراف والتمثل في التعاون مع المعلم من أجل خلق موقف تعليمي أفضل لتحقيق الأهداف المرجوة (سيد حسن الحسين ، ٢٠٠٦ ، ٥٠) .

ب - الاجتماعات الفردية :

وهي الاجتماعات التي تتم بعد زيارة الفصول والتي يتم خلالها التفاعل بين القائم بالإشراف التربوي وبين المعلم، بحيث بعد الزيارة الصفية تتم لقاءات فردية وتكمن أهمية هذه اللقاءات أنها تحدد الايجابيات والسلبيات، التي تم ملاحظتها خلال الزيارات الصفية وكذلك إتاحة الفرصة لمناقشة العملية التعليمية ، ويشترط فيها أن يكون المشرف التربوي عضواً مشاركاً في هذه الاجتماعات.

(٢) الأساليب الجماعية :

وتتعدد هذه الأساليب في أشكال عديدة من أبرزها : الدروس النموذجية ، الأسلوب التشاركي ، الندوات والتي يمكن توضيحها علي النحو التالي :

أ- **الدروس النموذجية** : هي نشاط علمي يقوم به المشرف أو أحد المعلمين المتميزين داخل الصف من الصفوف الدراسية، وبحضور عدد من المعلمين وذلك لمعرفة مدى ملائمة الأفكار النظرية المطروحة للتطبيق العلمي في الميدان، أو التجريب بطريقة تعليمية لمعرفة مدى فعاليتها أو شرح أساليب تقنية فنية، أو استخدام وسائل تعليمية حديثة، أو توضيح فكرة.

ب- **الأسلوب التشاركي** : وهو الأسلوب الذي يعطي المشرف التربوي الإحساس بالدعم واقتسام الخبرات العامة أو حل المهام المعقدة، وتعلم سلوكيات جديدة والاشتراك في تدريب قلب الإشراف التعاوني (التشاركي) ، كما يساهم في التفاعل بين الخاضعين للإشراف ومن منظور العلاقات فالإشراف التشاركي يوفر مناخا يتعلم فيه الخاضع للإشراف ويتفاعل مع أقرانه بطريقة تشجع المسؤولية الذاتية.

ج- **الندوات** : ويتم فيها عرض عدد من القادة التربويين لقضية أو موضوع معين، ثم فتح بعد ذلك المناقشات الهادفة للحاضرين وهناك من يرى أنها عملية تكوين تتم في وقت معين، تهدف إلى تقديم المعلومات المتعلقة بالممارسة العلمية للمتكون وهي ترقى في الوقت نفسه إلى اكتساب مهارات وتقنيات العمل، لها علاقة مباشرة بمتطلبات المهنة (جودت عبد الهادي، ٢٠٠٤ ، ٨٩) .

ثانياً: التنمية المهنية :

١ - مفهوم التنمية المهنية

يعرف الباحث التنمية المهنية : بأنها العملية المستمرة لإعداد المعلمين حتي يصلوا إلي أفضل الخبرات التعليمية التي تساعدهم علي إتمام عملهم بكل سهولة ويسر .
أما التعريف الإجرائي للتنمية المهنية فهي: " عمليات تهدف إلى تغيير مهارات ومواقف وسلوك معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت لتكون أكثر كفاءة وفعالية لمقابلة حاجات المدرسة والمجتمع ، وحاجات المعلمين أنفسهم ، والتي تم قياسها بالدرجة التي يعبر عنها المعلمين عن دور المشرف التربوي في تنميتهم مهنيًا".

٢ - أهداف التنمية المهنية للمعلمين :

تهدف التنمية المهنية للمعلمين إضافة معارف وتنمية مهارات وقيم مهنية لدي المعلم لتحقيق تربية فاعلة للمتعلمين وتحقيق نتائج تعلم إيجابية، فدائماً يطلب من المعلم أن يجدد معارفه ويطور أدائه ويتخذ السبل نحو النمو المهني المستمر وشكل رقم (١) يوضح بعض أهداف التنمية المهنية للمعلمين.



شكل (١) أهداف التنمية المهنية للمعلمين

أسس ومبادئ التنمية المهنية للمعلمين :

هناك اختلاف حول المبادئ الأساسية للتنمية المهنية للمعلمين ولكن يوجد اتفاق حول الهدف النهائي هو تغيير ثقافة التعليم بالنسبة لكل العاملين داخل المدرسة لكي تكون المشاركة والإصلاح هما أسلوب الحياة في المدارس، ويتفرع عنها مجموعة من المبادئ هي (سكينة على ، ٢٠٠٨م ، ٦٧):

- أ- تبنى القدر الحالي للمهارات الأساسية للمعلم، وحجم معرفته ومجال خبراته والمتغيرات العالمية المعاصرة التي تؤثر في العملية التعليمية.
- ب- تشمل تنمية الأداء المهني للمعلم على فرص متنوعة وعديدة تساعد على اشتراك المعلمين كمتعلمين وتقدم فرصة لتطبيق مهارات ومعرفة جديدة.
- ج- تقدم تنمية الأداء المهني للمعلم فرصا للمعلمين لممارسة المهارات والاستراتيجيات والفنيات الجديدة وتقويم التغذية الراجعة للأداء واستمرار أنشطة المتابعة.
- د- تتضح تنمية الأداء المهني للمعلم الفعالة من خلال الزيارات التي يمكن قياسها لمعرفة مهارات المعلم وقدراته التي تحتاج إلى تدريب من خلال برامج التنمية المهنية.
- هـ- ترتبط تنمية الأداء المهني للمعلم بنتائج يمكن قياسها من خلال أداء المعلم والطلاب داخل المدرسة.

وبالنظر لما سبق نلاحظ أن المبادئ التي تقوم عليها تنمية الأداء المهني للمعلم تركز على أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين وتحقيق تلك المبادئ تعتمد التنمية المهنية على مجموعة من الركائز التي تشكل الأساس العملي لتعزيز الأهداف والاستراتيجيات الموضوعية لتحقيق التنمية المهنية من أجل تطوير وتنمية العنصر البشري والتأكيد على التعلم الذاتي مدى الحياة بحيث تنطلق طاقاتهم الفعالة والمبدعة في مجال عملهم المهني وتفعيل الاستخدام الأمثل لمصادر المعرفة المختلفة والأدوات التكنولوجية المختلفة وتحقيق التواصل مع المستجدات في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة، والاستفادة من خبرات العاملين باشتراكهم في دورات تنشيطية تتيح لهم التفاعل وتنمية مهاراتهم .

ثالثا : التميز التنظيمي

١- مفهوم التميز التنظيمي :

كما تعرف ماجدة الجارودي ولمياء المشرف (٢٠١٦، ٦) التميز التنظيمي بأنه : " الجهود المستمرة لإيجاد إطار عام من المعايير التي تهدف لتحفيز العاملين لتقديم أفضل ما لديهم مما

يضمن قدرة المؤسسة علي التنافس في ظل الظروف المتغيرة، والتميز في المدرسة يعني ضرورة وجود نظم مفتوحة والاهتمام بالعلاقات الإنسانية، وكذلك توفر متطلبات عملية داخل المدرسة حول كيف يعمل العاملون في المدرسة من مدرسين وإداريين، لتحسين الأداء وتحقيق التميز.

أما التعريف الإجرائي للتميز التنظيمي فهو: المدخل الذي تستطيع المدارس من خلاله تحقيق الجودة وصولاً إلى الأداء المتميز، من خلال تميز القيادة والمعلمين وتفعيل المشاركة المجتمعية (تميز المدخلات)، بما يؤدي إلى تدفق الأعمال وتحسينها داخل المدرسة (تميز عمليات التعليم والتعلم)، وصولاً إلى جودة النتائج، ونجاح المدرسة في تحقيق توازن بين رضا العاملين والمستفيدين والمجتمع ككل، ومن ثم تمتع المدرسة بقيمة عالية وميزة تنافسية بين المدارس الأخرى (تميز المخرجات).

وفي ضوء هذه التعريفات يمكن للباحث القول بأن التميز التنظيمي هو: "سمة شاملة من التفوق الإداري التربوي المنظم بالمدارس يشمل تعزيز مجتمع من القيم والمعتقدات والسلوك الإيجابي الداعم والمتناسق مع العلاقات الهيكلية التنظيمية ذات المسؤوليات والمهام المحددة، وذلك من خلال قيادة رشيدة محفزة للعمل والإنتاج وفق تخطيط استراتيجي يستثمر القوي العاملة من الموارد البشرية المساهمة في تحقيق أهداف المرحلة الثانوية وبصورة تميزها عن المدارس الأخرى.

٢- أهداف التميز التنظيمي

يسعي التميز التنظيمي لتحقيق العديد من الأهداف التي تعكس علي أداء المشرف التربوي بالإيجاب؛ ومن أبرزها ما يلي (ياسين الخرشة وآخرون، ٢٠١٣، ٢١٨):

- ١- ربط استراتيجيات المؤسسة التعليمية بمختلف المستويات الإدارية؛ لتحقيق نتائج إيجابية ملموسة، وذلك من إلى تحقيق الميزة التنافسية من خلال المبادرات المتميزة للعمل على رفع مستوى المنظمة، والوصول إلي تحقيق الميزة التنافسية بين المدارس .
- ٢- المساهمة في إدارة التغيير التنظيمي، والانتقال بالمدارس من وضعها الحالي إلى وضع أفضل وقادر على التنافس، يتصف بالإبداع والابتكار والتميز.
- ٣- تحقيق أهداف المشرف التربوي، ورسم الخطط المنهجية لأفضل الممارسات لذلك، بأقل التكاليف والجهود.

- ٤- دراسة سبل تنفيذ منهجيات فرص التحسين والتطوير، وذلك على مستوى المؤسسة التعليمية، وعلى مستوى الأفراد، وذلك من خلال تطبيقات التميز.
- ٥- نشر أفضل الممارسات وحث روح المسؤولية في متطلبات المشاركة المجتمعة .
- ٦- تحقيق التواصل التنظيمي الفعال في كافة الاتجاهات، وبين كل المستويات والعناصر، مما يحقق التوافق التنظيمي، ويسهم في تحسين مستويات الأداء.
- خلق بيئة مناسبة للابتكار والابداع للمشرف التربوي وتحسين نوعية الحياة الوظيفية والمجتمعية والتي تسهم في تنشيط دور المشرف التربوي ورفع أدائه في المؤسسة التعليمية التي يعمل بها .

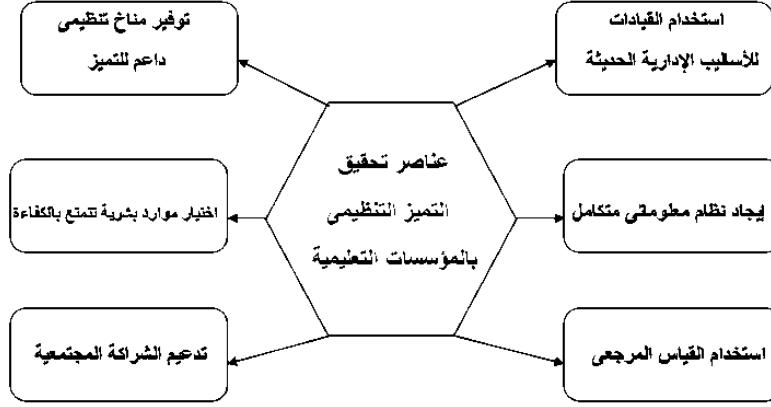
٣- عناصر تحقيق التميز التنظيمي

يُعد مدخل إدارة التميز بمثابة فلسفة تعنى بالقدرة على توفيق وتنسيق عناصر عمليات الاشراف التربوي وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات التفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة ويعود الفضل في ظهوره إلى مطلع الثمانينيات من القرن الماضي من خلال جهود عدد من الخبراء والتنظيمات أخذت على عاتقها مهمة البحث عن أنجح الطرق للارتقاء بأداء المؤسسات التربوية بوجه عام.

وقد تنبتهت وزارة التربية والتعليم الكويتية لأهمية التميز التنظيمي في مدارس التعليم العام، فأنشأت وحدات إدارية تعنى بذلك، حيث ركزت مهام إدارة التقييم الشامل علي تقويم العمل المدرسي بكافة جوانبه الإدارية والفنية ، كما ساهمت في الإصلاح التربوي في كثير من مدارس التعليم العام ، ثم تطور الأمر واستبدلت بإدارة الجودة الشاملة .

والتنظيم المميز يستلزم وجود مجموعة من المؤشرات لا بد من توافرها كضرورة توافر المبادئ المهمة في التنظيم المميز من تخصص وتقسيم للعمل والإشراف والتوجيه وذلك لتحقيق نتائج ذات كفاءة فعالة وعالية.

والشكل (٢) التالي يوضح أبرز العناصر التي تسهم في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسات التعليمية.(نسرين جاسم محمد ، ٢٠١٨ ، ٢٠٠٠)



شكل (٢) عناصر تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسات التعليمية

رابعا : نتائج العلاقة بين التنمية المهنية والتميز التنظيمي :

العلاقة الارتباطية بين التنمية المهنية للمعلمين والتميز التنظيمي من وجهة نظر أفراد العينة تم حساب معامل الارتباط لبيرسون بين درجة أبعاد محور التنمية المهنية وأبعاد محور التميز التنظيمي كما هو موضح بالجدول التالي :

جدول (١)

العلاقة الارتباطية بين التنمية المهنية للمعلمين والتميز التنظيمي

الدرجة الكلية للتميز التنظيمي	التنمية المهنية				التميز التنظيمي
	التقويم والتطوير	الاتصال الفعال	التنمية المهنية	الهيكل التنظيمي الإداري	
**٠,٤٦٥	٠,٩٨	٠,٠٩٣	**٠,٢٧٣	**٠,٣٨٩	التمكين ومساعدة المعلمين
**٠,٤٢٨	**٠,٢٦٤	٠,٠٤٢	**٠,٣٦٣	**٠,٤٠٠	التخطيط للتدريس
**٠,٦٧٥	**٠,٥٣٢	*٠,١٣٢	**٠,٥٩٠	**٠,٨٤٨	توظيف التقنيات
**٠,٥٢٨	**٠,٣٢٨	*٠,١٢٢	**٠,٥٢٥	**٠,٤٧٧	الدرجة الكلية للتنمية المهنية

**معامل الارتباط دال إحصائياً عند (0.01)

*معامل الارتباط دال إحصائياً عند (0.05)

ويتضح من الجدول (١) مايلي:

أ- وجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين محور التنمية المهنية للمعلمين والتميز التنظيمي عند مستوى الدلالة (٠,٠١) بقسم معامل ارتباط بلغ (٠,٥٢٨) وهذا يشير إلى زيادة الاهتمام بالتنمية المهنية للمعلمين وذلك يعكس على التميز التنظيمي بإيجابية ، ويؤدي إلى تحسين عملية التعلم والتعليم ، وبناء ثقافة مؤسسية داعمة ، وزيادة نموهم المهني .

ب- وجود علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائياً بين التمكين ومساعدة المعلمين والدرجة الكلية لمحور التميز التنظيمي حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٤٦٥) وهذه نتيجة منطقية فعندما يتم تمكين المعلمين من المهارات والمعلومات وغرس القيم والاتجاهات لديهم ومنحهم فرصة المشاركة في صنع القرارات وتحمل المسؤوليات وتفويضهم بعض الصلاحيات كلما زاد تميزهم التنظيمي ونموهم المهني .

ج- وجود علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائياً بين بعد التخطيط للتدريس الصفي والدرجة الكلية لمحور التميز التنظيمي حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٤٢٨) وهذه نتيجة يمكن تفسيرها بأنه كلما كانت هناك رؤية مشتركة لدى المعلمين في مجال التخطيط للتدريس الصفي من حيث وجود قيم وتوقعات مشتركة بينهم في الالتزام بتوظيف إستراتيجيات التعلم النشط واستراتيجيات التقويم الذاتي والتقويم المعتمد على الأداء ، كلما زاد تميزهم التنظيمي ونموهم المهني .

د- وجود علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائياً بين بعد توظيف التقنيات والدرجة الكلية لمحور التميز التنظيمي ، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٦٧٥) ويشير ذلك إلى أنه كلما استطاع المعلمون توظيف التقنيات كلما ساعد ذلك على تميزهم التنظيمي وزيادة نموهم المهني .

تصور مقترح لتفعيل دور الإشراف التربوي في تحقيق أهداف التنمية المهنية للمعلمين

يهدف الباحث بناء التصور المقترح لتفعيل دور الإشراف التربوي وأهميته في تحقيق أهداف التنمية المهنية للمعلمين بالمدارس الكويتية وخاصة المرحلة المتوسطة بمنطقة مبارك التعليمية، ويمكن عرض التصور المقترح فيما يلي:

أولاً: مصادر بناء التصور المقترح :

ينطلق التصور المقترح من مصادر تقليدية وتكنولوجية من أهمها :

أ- التطور المعرفي والتكنولوجي: تميز العصر الحالي بالتطور المعرفي والتقدم التكنولوجي والتقني والذي كان له كبير الأثر على أدوار ومهام المشرف والمعلم، حيث أصبحت الثورة التكنولوجية والمعلوماتية ضرورة هامة لمواكبة التطور المستمر.

ب- الاتجاهات الإشرافية الحديثة: اعتمد الباحث في تصوره علي أهمية الاتجاهات الإشرافية الحديثة مثل: (الإشراف الوقائي، البنائي، التوعوي والتطوري، المدمج)، حيث تؤكد هذه الاتجاهات علي تبني أساليب إشرافية إبداعية مبتكرة.

ثانياً : أسس ومبادئ التصور المقترح :

استعان الباحث بمجموعة من الأسس والمبادئ التي انطلق منها التصور المقترح وكيفية الاستفادة منها في بناء تصوره وتتلخص هذه الأسس فيما يلي :

أ - أسس تطويرية: تُعد عملية التطوير من المداخل الهامة والرئيسية لعملية الإشراف التربوي، ويطلق عليه المنهج التطويري الذي من ضمن مهامه تقديم خدمات إشرافية متدرجة للمعلم، كما تتيح له تطوراً بعيد المدى ليصبح قادراً علي صنع واتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجهه، كما يراعي الفروق الفردية لدي المعلمين لتطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم، فالمشرف التربوي التطويري ذو تفكير تجريدي عال لديه القدرة علي توجيه المعلمين والاهتمام بتنميتهم تطويرياً وذاتياً .

ب- أسس اقتصادية: وتتمثل في رأس المال الفكري المتمثل في العنصر البشري لتطوير أداء المعلمين من خلال انخفاض تكلفة الإشراف التقليدي، وضرورة التعرف علي إمكانيات المعلمين المادية وتنمية الموارد المادية اللازمة والحد من النفقات .

ج- أسس تقنية: تتمثل في الطفرة التقنية والتكنولوجية الهائلة والملموسة في المجتمعات والتي تساهم في التواصل بين أطراف العملية التعليمية أكثر من ذي قبل، والاستفادة من هذه التقنيات التكنولوجية الحديثة كالهواتف الذكية ، وشبكات التواصل الاجتماعي.

د - أسس تربوية : تهدف إلي البحث عن نموذج إشرافي حديث ومبتكر يساهم في تحقيق الرؤية المستقبلية لإحداث التغيير المنشود في الإشراف التربوي الحديث والمتطور.

هـ- أسس علمية: تتمثل في التعرف علي أهداف ومكونات التصور المقترح وذلك باتباع خطوات البحث العلمي.

ثالثاً : مكونات التصور المقترح :

تتحدد مكونات التصور المقترح فيما يلي :

أ - الهدف من التصور المقترح :

١- تقدير أهمية التنمية للمعلمين من خلال توعية الجهات المسؤولة عن العملية التعليمية باحتياجات المعلم المهنية .

-
- ٢- تمكين المشرفين التربويين من إرسال نماذج الخطط الدراسية إلي المعلمين عن طريق الوسائل التكنولوجية الحديثة مثل (الإنترنت- الواتس).
- ٣- تحقيق إمكانية العمل المباشر بين المشرف والمعلم دون وسائط.
- ٤- خلق مفهوم جديد للإشراف التربوي يتناسب مع مجريات العصر الحديث وتطوراته كالتعلم الذاتي المستمر.
- ٥- إتاحة الفرصة للمشرف التربوي للقيام بعمله مع المعلمين واختيار بما يتناسب مع قدراتهم من خلال تصميم نماذج تطبيقية وإشرافية.
- ٦- إتاحة الفرصة للمعلمين للتأمل الذاتي في تحليل أنشطتهم، ومساعدة المشرف التربوي علي استخدام وسائل إشرافية متنوعة.
- ٧- تحليل المواقف التدريسية عبر الاتصالات المستمرة من خلال شبكة التواصل الاجتماعي (الانترنت) لمعرفة ما قام به المعلم للحصول علي التغذية الراجعة من الإشراف التربوي.

ب - المكونات الرئيسية لتطبيق التصور المقترح :

(١) مكونات فنية: تتمثل فيما يلي :

- أ- القدرة علي الاستفادة من أنشطة المعلمين بالمجال التشاركي في مواقع التواصل الاجتماعي.
- ب- إطلاع المشرف التربوي علي الموضوعات المتجددة.
- ج- تدريب المشرفين علي كيفية توظيف تطبيقات الإنترنت في العملية الإشرافية.

(٢) مكونات إدارية : تتمثل فيما يلي :

- أ - تشجيع المشرفين المستخدمين لشبكات التواصل الاجتماعي (الإنترنت) في أداء أعمالهم الإشرافية.
- ب- تحفيز المعلمين علي المشاركة في الأعمال الإشرافية عبر شبكات التواصل الاجتماعي والتواصل مع المشرفين التربويين.
- ج- تصميم مواقع علي شبكات التواصل الاجتماعي مخصصة لتفعيل أعمال الإشراف التربوي من (نشرات تربوية، التدريب، دروس تطبيقية).
- د- إدراج بند دمج التقنية التكنولوجية في التعليم ضمن بنود تقييم أداء المعلم والمشرف.

هـ - توفير البيئة المادية وذلك من خلال زيادة راتب المعلم حسب إمكانياته، وتوفير المصادر المهنية والتعليمية كماً وكيفاً والتي تعني بعدم تكليف المعلم بمهام بعيدة عن تخصصه.

خامساً : آليات تطبيق التصور المقترح:

نظراً للحاجة الملحة لتفعيل دور الإشراف التربوي في مرحلة التعليم المتوسطة، وذلك للإرتقاء بمستوي النمو المهني للمعلمين، يستلزم ذلك مجموعة من الآليات منها ما يلي:

أ- وضع معايير مهنية وعلمية لاختيار القيادات الإدارية والفنية بمركز إعداد القيادات الإشرافية.

ب- تزويد إدارات الإشراف التربوي بشبكات الإنترنت للإسهام في سرعة تبادل الخبرات بين المشرفين التربويين والمعلمين عبر المواقع الإلكترونية.

ج- تخفيف المهام الإدارية للمشرف التربوي ليتفرغ للمهام الفنية بما ينعكس بشكل إيجابي علي تطوير أداء المعلمين مهنيًا.

د - قيام كليات التربية والكليات المتخصصة بإدخال مقررات وعقد الندوات والبرامج الخاصة بأساليب ومهارات الإشراف التربوي الحديثة والمستجدة.

هـ- توفير الحافز المادي والمعنوي للمشرف التربوي المتميز، لخلق حالة من الرضا الوظيفي وبذل المزيد وتحقيق مبدأ التنافسية المهنية.

سادساً: النتائج المتوقعة من التصور المقترح:

يتوقع الباحث عند تنفيذ هذا التصور المقترح التوصل إلي النتائج التالية:

- ١- تفعيل وتطوير دور الإشراف التربوي في المرحلة التعليمية المتوسطة، والذي يعود بالإيجاب علي الأداء المهني للمعلم.
- ٢- إزالة الحواجز بين معلمين المرحلة المتوسطة والمشرفين التربويين، بما ينعكس بالإيجاب علي مستوى أداء المعلمين مهنيًا، وبالتالي رفع مستوى تحصيل الطلاب.
- ٣- تطبيق استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في إدارات الإشراف التربوي لمواكبة التطور المستمر للمجتمعات المعاصرة.
- ٤- ارتفاع نسبة التحصيل لدي طلاب مدارس المرحلة المتوسطة نتيجة الارتفاع بمستوي المعلمين بسبب تطور أساليب الإشراف التربوي، وبالتالي تحسين العملية التعليمية بالكويت.

٥- إمكانية التعرف علي نقاط القوة عند المعلم ودعمها، ونقاط الضعف لعلاجها، بالإضافة إلي تنمية روح التعاون والمشاركة وتنمية شعور الإنتماء لديهم.
سابعاً : معوقات تطبيق التصور المقترح وكيفية التغلب عليها:

(١) معوقات التطبيق :

- أ - عدم وجود معايير لتقييم معدلات الأداء المهنية للمعلمين .
- ب- غياب الوعي بفلسفة الإشراف التربوي وآليات تطويره ، وأدي ذلك تدني مستوي الإشراف التربوي .
- ج - كثرة الأعباء الإدارية علي المشرف التربوي والمعلم بمرحلة التعليم المتوسط.
- د- قلة الدورات التدريبية التي تساهم في تأهيل وإعداد المشرفين التربويين .
- هـ- إتباع النظام المركزي في إدارات مدارس المرحلة التعليمية المتوسطة مما يحد من سلطاتها ويجعلها أداة لتنفيذ التعليمات واللوائح والقوانين فقط .
- و - قلة الأدوات والوسائل التكنولوجية والتجهيزات اللازمة لتفعيل الأساليب الإشرافية الحديثة.

(٢) كيفية التغلب علي هذه المعوقات :

- أ - تخفيف الأعباء الإدارية الملقاة علي عاتق المشرف التربوي والمعلم ، وأن تكون مناسبة لطبيعة عملهم .
- ب- زيادة أعداد الكوادر الإشرافية في المجال التربوي.
- ج- الاهتمام بالمقررات التي تدرس في الكليات التربوية، بحيث تكون عاملاً مساعداً في إعداد جيل قادر علي تحقيق أهداف الإشراف التربوي.
- د- أن يكون من ضمن معايير اختيار المشرف التربوي المتميز إجادة التعامل مع التقنيات الحديثة كالحاسب الآلي ومصادر المعرفة المختلفة.
- هـ- تفعيل دور مركز إعداد القيادات الإشرافية في تدريب المشرفين التربويين والمعلمين علي الأساليب الإشرافية الحديثة .
- و- اختيار الوقت المناسب لتدريب المعلمين بعيداً عن مواعيد اليوم الدراسي، وتقديم حوافز مادية ومعنوية في نهاية التدريب لأفضل المتدربين .
- ز- تقديم برامج وأنشطة تسهم في عملية التطوير المهني للمعلمين من خلال المنصات التدريبية علي شبكات التواصل الاجتماعي.

المراجع

- ١- راشد بن حسين العبدالكريم (١٤٢٦هـ): الإشراف التربوي المتنوع رؤية جديدة لتطور أداء المعلمين ، الرياض، مطبعة سفير، الرياض.
- ٢- سهى صليوه (٢٠٠٥م): " الإشراف التربوي والتنظيم التربوي " ، دار الصفا ، عمان.
- ٣- راتب السعود (٢٠٠٢م) : " الإشراف التربوي اتجاهات حديثة " ، الطبعة الأولى، عمان ، الأردن.
- ٤- يحيي محمد النبهان (٢٠٠٧م) : " الإشراف التربوي بين (المشرف- المعلم- المدير)" ، دار الصفا ، عمان.
- ٥- معن حمود أحمد العياصرة (٢٠٠٨م) :الإشراف التربوي والقيادة التربوية، الأردن :دار الحامد للنشر والتوزيع.
- ٦- عبدالرحمن العبدالجبار (٢٠٠٨) : الإشراف التربوي وتمهين المعلمين ، توطين الإشراف، مهنية المعلم، الإشراف المبدع"، الطبعة الأولى، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- ٧- محمود طافش (٢٠٠٤م) : " الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية" ، دار الفرقان، عمان ، الأردن.
- ٨- سيد حسن الحسين (٢٠٠٤م) : دراسات في الإشراف التربوي الفني، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.
- ٩- رداح الخطيب وآخرون (١٩٨٧): الإدارة والإشراف التربوي اتجاهات حديثة، الطبعة الثانية ، مطابع الفرزدق ، الرياض ، السعودية.
- ١٠- محمد صالح المنيف (١٩٩٦م): " الزيارات الصفية أصولها وآدابها"، الطبعة الأولى ، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- ١١- ياسين الخرشة و خالد الزريقات ومحمود نور ، (٢٠١٣): أثر عوامل التغيير على تحقيق التميز التنظيمي: شركة البوتاس العربية نموذجا، دراسات العلوم الإدارية ، المجلد (٤٠) ، العدد(٢).
- ١٢- ماجدة الجارودي ولمياء المشرف، (٢٠١٦) : " متطلبات تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم العام في مدينة الرياض". مجلة كلية التربية. جامعة المنوفية. العدد الرابع. الجزء الثاني.

١٣- عزام محمد الدخيل (٢٠١٤) : تعلمهم ، بيروت ، مطابع الدار العربية للعلوم، الطبعة الثانية.

١٤- جودت عبدالهادي (٢٠٠٢)، الإشراف التربوي مفاهيمه وأساليبه ,الأردن:الدار العلمية للنشر والتوزيع، الأردن .

١٥- نسرين جاسم محمد (٢٠١٨)،" دور استراتيجية التكامل وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي "، دراسة تطبيقية في دائرة البحث والتطوير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد ، العراق .

١٦- الحسن بن محمد المفيدى (٢٠٠٦): الإشراف التربوي الفعال ، الرياض ، مكتبة الرشد.

١٧- سكينه علي (٢٠٠٨): أساليب التنمية المهنية للمعلمين، دورة تدريبية للوظائف الإشرافية ، وزارة التربية و التعليم ، الكويت.

18- Boyan , N.J. Copleland , w(1974). A training program for supervisors, Anatomy of an Education Development, The Journal of Educational Research, Vol _68,PP,100_116.

19- Dennis, L., Treslan (2009). "Educational Supervision in A Transformed School Organization", Faculty of Education, Memorial University of Newfoundland, Canada

20- https://books.google.com.eg/books?id=_l0rDAAAQBAJ&pg=PT153&dq=%D9%85%D9%83%D8%B1%D9%88%D8%AC%D8%B1&hl=ar&sa=X&ved=2ahUKEwjYj5PG_8b9AhU7ZaQEHdNgBqEQ6AF6BAgEEAI#v=onepage&q=%D9%85%D9%83%D8%B1%D9%88%D8%AC%D8%B1&f=false.

21- https://en.wikipedia.org/wiki/Ren%C3%A9_Girard

22- Hughes, K.(2008). A Mixed Methods Case study of the Influence of Teacher Professional development for technology integration on subsequent student achievement. Ph.D. dissertation, The University of Oklahoma, United States -- Oklahoma. Retrieved July 7, 2009, from Dissertations & Theses: Full Text.(Publication No. AAT 3304229.