كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)

=======

الدور الإداري والتعليمي للإشراف التربوي

إعـداد

د/ محمد أحمد الصاعدي

أستاذ الإدارة التربوية المساعد

جامعة عدن

د/ أحمد محمد الدوري

أستاذ الإدارة التربوية المساعد

جامعة عدن

﴿ المجلد الرابع والثلاثون– العدد الحادى عشر– جزء ثانى – نوفمبر ٢٠١٨م ﴾

http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic

مقدمة :

تهتم التربية بإيصال الإنسان إلى كماله الإنساني كي يكون قادرا على النهوض بأعباء الخلافة في هذه الأرض، ولا يمكن للتربية أن تنجح وتصل إلى تحقيق أهدافها بدون عمليات التعليم والتعلم. إن مهنة التعليم مهنة تربوية سامية لما تقوم به من الرعاية والارتقاء والاهتمام بأعلى ثروة على وجه الأرض، ألا وهي الإنسان، فهي عملية نقل المعرفة أو العلم وتوصيله من العلى إلى من هو دونه.

إن العملية التعليمية في وقتنا الراهن تحظى بحركة تغيير شاملة سنتناول مختلف جوانب العملية التعليمية التعلمية وذلك في ضوء كونها منظومة تربوية متكاملة ومتفاعلة لتحقيق التطوير في شتى عناصرها المختلفة في جميع المراحل التعليمية ويؤكد خبراء التربية شمولية عملية التطوير بحيث تشمل جميع عناصر المنظومة التربوية في وقت واحد.

وبعد الإشراف التربوي أحد العناصر المهمة في منظومته التربوية حيث يقع على الإشراف التربوي عبء توجيه المعلمين وارشادهم لمواجهة التغيرات العالمية المعاصرة في المعرفة العلمية والتكنولوجية وتوظيفها لخدمة العملية التعليمية وتحقيق أهدافها. (عوض الله وزميله، ٢٠٠٦، ص٢٨).

ويعد الإشراف التربوي من المفاهيم الحديثة في التربية لا بل يعد من أهم عمليات التربية التي تسهم في تحسين العمليات وتطويرها واصلاحها، من خلال تقويم بنائي يعالج كافة عناصر عملية التعليم والتعلم ، من مدخلات وعمليات ومخرجات ، فضلا عن الاهتمام بالنوعية والجودة ، ولكن لم يصل الإشراف لهذا المنظور دفعة واحدة ، وانما تدرج عبر زمن طويل بدء مع بداية القرن العشرين وحتى نهايته ، ولا زال يخطو خطوات واثقة ، من خلال الاهتمام به في مختلف مراحل العمليات نظريا وعمليا وتطبيقيا ، ومروره بمختلف المراحل حتى وصل إلى ما هو عليه الآن .

إن ما يشهده مفهوم الإشراف التربوي من تطور في الوقت الحاضر يقترن بتطور الفكر التربوي وتغير النظرة إلى المدرسة ، وتحول الاهتمام من النمط التعليمي المتمركز حول المعلم كمستهدف في العملية التعليمية ، إلى النمط المتمركز حول المتعلم وحاجاته واتجاهاته التي أصبحت خط سير أهداف التربية في مختلف عمليات التفكير ، ومحاولة تجاوز عمليات الحفظ والتلقين المجرد الذي كان يمارسها المعلم مع طلبته. (البكري أنيس، ٢٠١٢، ص٨) .

إن تطور الإشراف ومفاهيمه وأساليبه تعد واحدة من أهم الضرورات الملحة التي تسهم في النهوض بعمليات التعليم والتعلم ، فضلا عن استعداد الإدارة التعليمية العليا للإشراف التربوي في اتخاذ القرارات الصحيحة لسير العملية التعليمية والتربوية ، وقد أشار الزايدي : إلى أن متابعة المشرفين التربويين للعاملين في الميدان المدرسي مطلب ملح من خلال ما توفره تقاريرهم ، وزياراتهم الميدانية من معلومات عن سير العمليات التربوية والتعليمية باعتبارها ضرورة اقتصادية ، واجتماعية وأخلاقية ، إلى جانب كونها عملية تربوية (الدويك، ٢٠٠٠ ، ص٣). إذن تعد عملية الإشراف التربوي عملية مهمة وحيوية تستحق البحث والتقصي لما لها من دور جامع بين الإدارة والتربية والتعليم .

أهمية البحث :

تأتي أهمية البحث من خلال مكانة الإشراف التربوي في العملية التعليمية ، فهو لا يمثل القناة التي ينفذ من خلالها واقع التربية والتعليم ، فحسب بل تعد أهم حلقة في سلسلة تنظيم التعليم ، ووضع الخطط والسياسات التعليمية موضع التنفيذ ، ويعد مفتاحا رئيسيا لنجاحها فضلا عما يوفره من مناخ برزت مكانته في الهيكل التنظيمي لأنه أداة لتطوير البيئة التعليمية والعامل الذي لا يمكن الاستغناء عنه في التربية والتعليم ، هذه المؤسسة التربوية المسئولة عن بناء الإنسان القادر على مواكبة التغيير وتطوير المجتمع . (المساد، ٢٠٠١ ، ص٩).

ولقد أضحى جليا أن للإشراف التربوي مجموعة متعددة ومتنوعة من الوظائف والمهام التي يتيعن عليه القيام بها والتي تتناول جميع مدخلات العملية التعليمية وفي مقدمتها المعلم.

إن هذا التنوع في المهام والتعدد في الوظائف هو ما جعل الإشراف التربوي يحتل أهمية كبيرة بين الأجهزة التربوية الأخرى.

ولقد نالت الأساليب الإشرافية اهتماما بارزا نتيجة للتطورات التي طرأت على مفهوم الإشراف ، وظهور أساليب أكثر فاعلية وعناية لما تحققه من أهداف رئيسة تركز على تحسين العملية التربوية ، وتساعد المعلمين على النمو المهني ، وأن يعي المشرف التربوي جميع الطرق والأساليب التي تساعد المعلمين على تغيير وتطوير الوسائل التي يراها مناسبة في ظروف معينة في دعمهم ومساعدتهم في إمكانية التغيير والتعديل في هذه الأساليب حسب الموقف التربوي والتعليمي ، ويستطيع المعلم قيادة عملية أحداث التغيير، والتطوير ، ويمارس الأساليب الجديدة تبعا للموقف التعليمي الطارئ ما دامت تهدف هذه الأساليب إلى تحسن برامج التعليم ، فضلا عن تحسين أداء المعلم (الخطيب،٢٠٠٠ ، ص ٢٢٥ – ٢٢٤) .

كما أن الإشراف التربوي يعد المصدر الأساس الذي يغذي مهمة التعليم ويساعد على إحداث التغييرات المطلوبة لمواجهة متطلبات العصر في هذا المجال، فالمعلم بحاجة ماسة لمن يتابع عمله ويقوم بتوجيهه ومساعدته بشكل مستمر وامداده بالخبرات اللازمة لاسيما المعلم المبتدئ والمعلم الضعيف والمعلم غير الكفء، وهذا لا يعني لانصراف عملية الإشراف التربوي عن المعلم الجيد بالعكس، فالعملية تعاونية متكاملة تستوجب التفاعل مع كل معلم. (الحريري، رافده ٢٠٠٦، ص١٥).

الأهمية النظرية والتطبيقية للإشراف:

ولكل ما تقدم يمكن أن نحدد أهمية نظرية للإشراف التربوي، وأهمية تطبيقه له.

الأهمية النظرية: فمنها:

١) المساهمة في عمليات التخطيط الدقيق للمناهج في ضوء احتياجات المجتمع.

٢) الإشراف التربوي ضرورة تربوية تنمو به صيغة المناهج الدراسية مع الأخذ بعين الاعتبار التطور المتسارع للمعرفة والمستوى العمري للمعلمين.

٣) تغيير الإشراف التربوي المميزات المحدد لنوع طرائق وأساليب التدريس والتدريب المطلوبة حسب طبيعة المنهج.

٤) يساعد في نمو الاحتياجات التدريسية والتدريبية للمعلمين.

الأهمية التطبيقية فمنها:

١. الإسهام في رفع كفاءة المعلمين وتطوير مهارتهم التدريسية داخل الصف الدراسي.

٢. يساعد في تقديم وتطوير عمليات التعليم والتعلم من خلال التقويم المباشر للمعلمين وتزويدهم بكل ما هو جديد في هذا المبرات.

٣. لقد الدورات التدريبية للمعلمين.

٤. يساعد في تأثير النقص الحاصل في مستوى المعلمين، فضلا عن تحديد نقاط الانتقال إلى المستوى الأفضل.

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على الواقع الإداري والتعليمي للإشراف التربوي لما يمثله هذان الجانبان من أهمية في تطوير العملية التعليمية لكافة جوانبها.

مشكلة البحث:

إن دخول مصطلح الإدارة التربوية إلى ميدان التربية والتعليم كان دخولا حديثا زمنيا ولذا نجد أن كثير من المشتغلين في ميدان التربية والتعليم يجدون صعوبة في التميز للأدوار الحقيقة لعلم الإدارة ومدى أهميته في العملية التعليمية.

لذا وجد البعض الخلط في المفاهيم والمهام بين الإشراف التربوي وعلم الإدارة التربوية، بل وصل عدم الفهم للدور الحقيقي للإشراف التربوي إلى الحقل التربوي حيث يتبين بعض التربويين مفاهيم غير صحيحة ولذا نجد إن فريق منهم يركز على المفهوم الإداري فقط للإشراف التربوي ونجد فريق آخر يركز عمل المفهوم التعليمي للإشراف التربوي، وأملا الفريقين بجانب الصواب في هذا الطرح.

والحقيقة أن حفل وميدان الإشراف التربوي يضم طرفي العملية التربوية سوى كان الجانب الإداري أو التعليمي.

أسئلة البحث: واستجلاء لهذا الدور المتكامل للإشراف التربوي بجوانبه الإدارية والتعليمية وضع الباحثان أن أسئلة البحث التالية:

١. ما مفهوم كلا من الإشراف التربوي وعلم الإدارة، التعليم؟

٢. كيف نشأ الإشراف التربوي إداريا وتعليميا؟

٣. كيف تطور مفهوم الإشراف نظريا وتطبيقيا في العملية التعليمية؟

٤. كيف تطور مفهوم الإشراف؟

منهج البحث:

اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي كونه المنهج المناسب لمثل هذه الأبحاث.

المبحث الأول: مفاهيم البحث

مفهوم الإشراف التربوي :

يعد الإشراف التربوي Educational Supervision واحدا من المفاهيم التربوية الخلافية الذي لم يحظى بتعريف واحد أوحد يتفق عليه التربويين ، لذلك تعددت تعريفات الإشراف وتنوعت ولكن كلها تحاول تحديد مفهوم الإشراف بمنظور معين ، ونحاول في هذا البحث عرض مجموعة من هذه التعريفات ، لعلنا نخرج بتعريف شامل لهذا المفهوم.

- عرف (البدري، ٢٠٠٨) الإشراف التربوي: عملية متبادلة ديمقراطية تعاونية منظمة تعنى بالموقف التعليمي بجميع عناصره من مناهج، ووسائل، وأساليب، وبيئة، ومعلم، وطالب، وتهدف إلى دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف، وتقييمها؛ للعمل على تحسينها، وتنظيمها من أجل تحقيق أفضل لأهداف التعليم والتعلم. (البدري، ٢٠٠٨، ص١٣).

- وعرفه (Macabe (مكابي)، ٢٠٠٩، ص١٤): عملية فنية قيادية إنشائية شاملة غايتها تقويم، وتطوير العملية التعليمية والتربوية بكافة محاورها.
- عرفها حامد (٢٠٠٩): عملية تفاعل إنسانية اجتماعية تهدف إلى رفع مستوى المهارات والقدرات التربوية والكفاءة التعليمية (المهنية) للمعلم وتسعى لاكتشاف وتفهم أهداف التعليم وغاياته مساعدة المعلم في تقييم نفسه وتحفيزه لتقبل هذه الأهداف، والعمل على تحقيقها بآليات عمل تعاونية مشتركة لتطوير العملية التربوية التعليمية. (حامد، ٢٠٠٩، ص٢٨٢).
- وعرفته فيفر ودنلاب: عملية قيادية هدفها الرئيس تحسين أداء المعلم التدريسي بهدف تحسين أداءه. (فيفر ودنلاب ،٢٠٠١، ص٢٤).
- ويعرفه السعود (٢٠٠٢م) : بوصفه عملية اتصال إنساني تبدأ بمرسل هو المشرف التربوي ، وتنتهي بمستقبل يتمثل غالبا بالمعلم ، أو الإداري ، أو أيا من العاملين في الحقل التربوي أو يترجم ممن يقومون بخدمات بشرية مدرسية مساعدة .(السعود ،٢٠٠٢ ، ص٦٩).
- بينما عرفه ألأسدي ، ٢٠٠٣م بأنه : العملية التي يتم فيها تقويم وتطوير العملية التعليمية ، ومتابعة تنفيذ كل ما يتعلق بها لتحقيق الأهداف التربوية ، ويشتمل الإشراف على جميع العمليات التي تحدث في المدرسة ، سواء كانت تدريسا أو إدارة ، أو ما يتعلق بأي نوع من أنواع النشاط التربوي في المدرسة أو خارجها ، والعلاقات والتفاعلات الموجودة فيما بينها (الأسدي ،٢٠٠٣ ، ص١٩) .
- وبعد كل ما تقدم من تعريفات يضع الباحثان تعريفا بحدود مناسبة وهو خلاصة شاملة لما أطلعنا عليه من عدد كبير من التعريفات .
- الإشراف التربوي : هو المفهوم التربوي الذي يربط بين الإدارة والتعليم والتربية ويمثل جميع الأنشطة والفعاليات التربوية التعاونية المنظمة الدائمة الاستمرار والتواصل والتي يقوم بها المشرفون التربويون ومدراء المدارس المقيمون ، والمعلمون أنفسهم بغية تحقيق الغايات المرجوة بالاتصال المباشر وغير المباشر للإدارة المدرسية ، بهدف تطوير وتحسين المهارات التعليمية والتربوية للمعلمين ، بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المنشودة.

ويجمع معظم المختصين في مجال الإشراف التربوي : بأن عملية الإشراف التربوي تصبح فعالة إذا ما أصبحت جامعة شاملة لجميع الجوانب المطلوبة في العملية التعليمية والتربوية ، وعند إذ يصبح الإشراف التربوي فعالا .

مفهوم الإدارة :

تعرف لغة : على أنها كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية ذات المقطعين الأول (Ad) والثاني (Ministrant) وتعني باللغة الإنكليزية (To serve) أي تقديم الخدمة ، بمعنى من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين ، أو أنه يصل عن طريق الإدارة إلى أداء الخدمة . وتعرف اصطلاحا تعريفات عدة منها:

- هي تحديد ما يجب أن يقوم به العاملون من أجل تحقيق الأهداف المحدودة ثم التأكد من أنهم يقومون بذلك بأفضل الطرق وأقل التكاليف وأقصر الأوقات. (عايش، ٢٠١٠، ص٣٢).
- النشاط الموحد نمو توفير التعاون المستمر والتنسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة العاملة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة. (حبتور، ٢٠٠٩، ص٣٩).
- تنظيم الجهود وتنسيقها واستثمارها بأقصى طاقة ممكنة للحصول على أفضل النتائج بأقل جهد ووقت ممكن. (البيلاوي حسن وآخرون، ٢٠١٠، ص٥٣).
- ويعرفها ستايلي فانينك كما اورده السعود : على أنها مراحل اتخاذ القرارات والرقابة على أعمال القوى الإنسانية بقصد تحقيق الأهداف التي أقرت مسبقا . (السعود ، ٢٠٠٢، ص ١٨٤)
- ويعرفها الباحثان تعريفا إجرائيا بأنها : تخطيط وتنظم وتنفيذ على وفق خطوات دقيقة للوصول إلى الهدف باستخدام أفضل الطرق والوسائل في استغلال الموارد البشرية والمادية المتاحة ، وبأقل ما يمكن من الجهد والوقت والمال للوصول إلى نتائج أفضل .
- جملة الوظائف أو العمليات (من تحفيظ وتنظيم ومتابعة وتوجيه ومراقبة) التي يقوم بها المدير بغرض تحقيق أهداف المنظمة بأفضل نتيجة ممكنة. (حسان وزميله، ٢٠١٣، ص٢٩).

مفهوم التعليم :

تتفق قواميس اللغة على تعريف التعليم المقصود (علما تعليميا) على أنه: تأثير في شخص وجعله ذا علم بالشيء ، أي جعله يتعلم ، وقادرا على نقل المعرفة ، والآخرين يستقبلونها، فهو يقوم بنقل نشاط ما ، والآخرين يقلدونه أو يردونه من بعده .

وعرفه ديفي: بأنه محاولة واعية لتكوين مخططات ذهنية أو فهما لدى الآخرين بطريقة محددة ، الغرض منها تحقيق أهداف التعليم المحددة في خطة الدرس (كويران ،٢٠٠٤ ، ص ١٠-١١) .

وعرفه المهدي، ٢٠٠٧: (نقل المعلومات من المعلم إلى المتعلم، وهذا الفن الذي بواسطته يستطيع المعلم حفز المتعلم وتشجيعه وتوجيهه توجيها يكفل فيه تضمين حاجات المتعلم على القناعة والرضا والاستقرار العاطفي). (المهدي، ٢٠٠٧، ص٣١).

وعرفه الفقيه، ٢٠٠٨: التعليم يعني تلقين مفاهيم ومعاني لفرد آخر عن طريق البيان، التصوير، الإيماء، الإشارة، الاستدلال، المقارنة، الاستنتاج، أو تلقينها عن طريق المطالعة، الاعتبار، التأمل، التعقل، والتدبر. (الفقيه، ٢٠٠٨، ص٤٥).

المبحث الثاني : نشأة الإشراف

النشأة الإدارية للإشراف التربوي

ابتدأ العمل الإداري منذ أقدم العصور ابتدأ مع بداية تكوين الأسرة وبرز منذ أن كانت الأسرة مكتفية ذاتيا ، فهي التي تعمل وتهيئ لنفسها كل الاحتياجات والمتطلبات من خلال ما تعمله وتصنفه في البيت ، ومن هنا ظهر دور رب الأسرة وادارته الأسرية ، فهو يوزع الأعمال والمهام بين أفراد أسرته ، وهو يشرف على عملية التنفيذ وتحقيق النتائج ، وتطور الحال الإداري وبرز مع ظهور نمو المدن وازدهارها ، ثم ظهور المصانع الصغيرة التي كان يديرها شخص واحد أو أكثر من خلال توزيع المهام والإشراف على العمل ، وبعد قيام الثورة الصناعية في منتصف القرن الثامن عشر التي كانت النقلة النوعية في حياة مجتمعات العالم جميعا من خلال تحول من يد الإنسان إلى الآلة التي يشرف عليها الماهرون ، وقد تطورت المعامل والمصانع وتطورت وسائل الإنتاج الأمر الذي أدى إلى زيادة المفردة في مختلف عوامل الإنتاج ، وظهور منظمات كبرى زاد فيها عدد العمال حتى وصلت إلى آلاف ،وزادت الإجراءات في عمل هذه المنظمات وادارتها ولذلك وجب على المؤسسات والدوائر الحكومية من أن تستفيد من الأساليب العلمية الحديثة وتستعين بالفنيين والمستشارين لمساعدة المدير في إدارة العمل ، واذا كان تعيين الأفراد لغرض تأدية واجبات محددة فإن الأمر يقتضي تحديد نوع العلاقة التي تربط بين الأفراد بعضهم لبعض ، وقد حددت الكثير من المعلومات والحقائق التي توضح هذه العلاقة ، وكلما تمت مراعاتها نتح عنها نتائج باهرة في مجال الإنتاج والعلاقات الإنسانية ، ولو أهملت كانت النتائج سيئة ومن هنا نستنتج وجوب تنظيم وترتيب هذه الحقائق والقواعد ليتصف العمل الإداري بالكفاية والفاعلية وكل ذلك أدى إلى ظهور مفهوم الإدارة التي تقوم على حقائق ومبادئ علمية ظهرت مع بداية القرن الماضي ، ومع مرور الزمن تطور مفهوم الإدارة وأخذ أشكالا متنوعة حسب المنطلقات الفكرية والنظرية لكل مدرسة من مدارسها . (العبادي، ٢٠١٢، ٢٣).

ولقد نشأ الإشراف التربوي في أول أشكاله في الولايات المتحدة الأمريكية حين كانت المدينة الذي يشغل بال أولياء أمرها مهمة تعليم أبناءهم والبحث عن معلمين أكفاء ، والذين كانوا يهتمون باختيار المعلمين من ذوي السمعة الطيبة ، وعزل من يتمتع بأخلاق سلبية ، ثم تطور الإشراف التربوي بعد عام ١٩٠٧م وبخاصة حين سمح لبعض المواطنين زيارة المدارس وفحص المعلمين والتفتيش عليهم . وبعد تطور التعليم وانتشار المدارس تم تعيين مدير للمدرسة ، ومديرا للتربية والتعليم ، فيهتم الأول بإدارة المدرسة والمحافظة على النظام ، ويهتم الثاني بالإشراف على المعلمين والمديرين ، وفي نهاية القرن التاسع عشر صار مدير المدرسة مهتما بالإدارة والإشراف معا ، وبعد تعيين مديرا للمدرسة ، ومشرفا تربويا أدى ذلك إلى انفصال مهمة ووظيفة الإشراف عن إدارة المدرسة ، وأصبح لها لوائحها وواجباتها (١٢ ، ص٤٥) .

ولم تبدأ الإدارة التربوية ظهورها كعلم مستقل عن علم الإدارة العامة أو الإدارة الصناعية أو التجارية إلا في عام ١٩٤٦م، حيث بدأت مؤسسة كلوج تهتم بها منذ هذا التاريخ حتى سنة ١٩٥٩م قدمت المؤسسات ما يربو على ٩ ملايين دولار على صور منح للجامعات لدراسة وتطوير الإدارة التربوية، ومن ذلك الحين بدأ الالتفات إلى الإدارة التربوية من جانب مكاتب التعليم في الولايات المتحدة، ومن جانب كذلك الجامعات الأمريكية المختلفة على حد سواء، وبدأ إعداد البحوث والدراسات الخاصة بها تتزايد عام بعد عام. (حسان وزميله، ٢٠١٠، ص٩٠).

وفي المجال التربوي ظهرت نتائج هذه التغيرات في مفاهيم الإدارة وأساليبها، وتطور مفهوم الإدارة التربوية استجابة لمبادئ الإدارة العامة التي ساد مفهومها على طول الفترات الزمنية وعلى فق نفس السياق سجل الإشراف التربوي امتداد للإدارة التربوية النابعة من الإدارة العامة .

ومن هنا بدأت الإدارة التربوية Educational Administration والإدارة التعليمية كما تسمى أحيانا كمصطلح مرادف بالظهور كعلم مستقل عن الإدارة العامة عام ١٩٤٦م ، حين بدأ مؤسسة كلوج Kelloggfounclation الأمريكية الاهتمام بها ، وقيام هذه المؤسسة خلال الفترة بين عامي (١٩٥٥ – ١٩٥٩) ، بتقديم ما يزيد على (٩) مليون دولار كمنح للجامعات الأمريكية من أجل دراسة موضوع الإدارة التربوية وتطويرها والتوصل إلى استراتيجيات واضحة لإصلاح إدارات التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية كأداة أساسية للنهوض بنوعية التعليم الذي يقوم المتعلمين .

لقد أصبح الاهتمام بالإدارة التربوية نظريا وعمليا يمثل ظاهرة عالمية بسبب دخولها في مناهج معظم جامعات العالم ، فضلا عن تأسيس أقساما للإدارة التربوية فيها تهتم بالدراسات واعداد البحوث الخاصة وتطويرها ، واعداد وتأهيل القادة التربويين في جميع مستويات العمل الإداري التربوي ، وقد نظمت أقسام الإدارة التربوية ذاتها في بعض الجامعات فروعا لها داخليه متخصصة مثل : الإدارة المدرسية ، والسياسات التعليمية ، والتخطيط التربوي ، والإشراف التربوي ، والقيادة التعليمية ، والاقتصاد التربوي وغيرها .

والإدارة في نظام الإسلام ليس خدمة بحد ذاتها فحسب ، وانما هي تربية وتعليم وتوجيه ، حيث يقول أمير المؤمنين عمر بن الخطاب (رضي الله عنه) مخاطباo المسلمين بقوله " أيها الناس إني والله ما أرسل إليكم عمالا ليضربوا أبشاركم ، ولا ليأخذوا أعشاركم ، ولكن أرسلهم ليعلموكم دينكم ، وسنتكم ، فمن فعل بي شيء سوى ذلك فليرفعه إلي ، والذي نفس عمر بيده لأقتص له منه (الطويل،٢٠٠٩ ، ص٣٢ – ٣٣) ، وصدق رسول الله (ص) إذ يقول (حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا، وزنوا أعمالكم قبل أن توزن عليكم) ، ولم ينسى الإسلام وضع معايير واضحة في إدارة شؤون العاملين ، وتقوم على أساس القوة (معايير المهنة) ومعايير الأمانة (معايير شخصية) إذ يقول الحق تبارك وتعالى (قالت إحداهما يا أبت استأجره إن خير من استأجرت القوي الأمين }القصص٢٦).

نشأة الإشراف في التربية والتعليم :

إن مفهوم الإشراف بمعناه وممارسته المتعارف عليها الآن ، لم يتبلور في التربية والتعليم إلا حديثا ، فقد كانت العوامل السياسية ، والدينية هي المقرر المباشر لفلسفة الإشراف وأهدافه وممارسته منذ التاريخ المبكر للتربية الإنسانية.

ومن الطبيعي أن يرتبط الإشراف التربوي بالتطورات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والعلمية التي شهدتها المجتمعات المعاصرة باعتباره أحد أعمدة النظام التربوي، ويمثل إطارا مرجعيا يوجه أنشطة النظام التعليمي طبقا لفلسفة وثقافة المجتمع ومعاييره الاجتماعية، ولما كانت التربية وأهدافها دائمة التطور والتغيير لتتلائم مع تطورات المجتمع وأهدافه لذا كان من الضروري أن يساير الإشراف التربوي تلك التطورات فلسفة وتنظيما ومفهوما وأهدافا. (الخالدي، ٢٠٠٧، ص٣٠).

ولقد تطور مفهوم الإشراف التربوي في المجال التربوي والتعليمي في القرن الماضي تطورا كبيرا نتيجة لتطورات البحث في مجال التربية وعلم النفس، حيث اتسع نظامه ومضمونه، فبدلا من التفتيش عن أخطاء المعلم كعملية أساسية أصبح التوجيه التربوي عملية منظمة تهدف إلى تحسين عملية التعليم والتعلم. (سعيد وآخرون، ٢٠٠٧، ص٥).

فبعد أن كان يقتصر نشاطه على تصيد الأخطاء ويهدف إلى رفع المستوى التحصيلي للطالب دون التفات إلى جوانب الشخصية الأخرى. أصبح يرمي إلى تطور العملية التربوية بكافة جوانبها وهو من هذا المنطلق عملية تعاونية تشخيصية تحليلية علاجية مستمرة يتم من خلالها التفاعل البناء والمستمر بين المشرف والمعلم بهدف تحسين عمليتي التعليم والتعلم. (حسان وزميلاه، ٢٠١٣، ص٢٩٦).

المبحث الثالث : التطور

تطور الإشراف التربوي

لقد تطور الإشراف التربوي ، وتطورت مفاهيمه ، وأساليبه طبقا للتطور الشامل الذي طرأ على العملية التعليمية بمنظورها الكلي ، فضلا عن تطوره بسبب ارتباطه بالتطورات السياسية والاجتماعية التي شهدتها المجتمعات المعاصرة باعتبار أن عملية الإشراف واحدة من أعمدة النظام التربوي ، ولأنه يمثل إطارا مرجعيا يوجه أنشطة النظام التعليمي ، وبذلك يمر الإشراف التربوي بتطورات متنوعة في فلسفته ، وأنماطه من خلال مروره بمراحل عدة . (المعمري ،٢٠٠١ ، ص١٥).

فمن الطبيعي أن يحظى الإشراف التربوي في بلدان العالم المختلفة بصورة عامة وفي أقطار الوطن العربي بصورة خاصة والبعض منها على وجه التحديد بنصيب وافر من الاهتمام أدى إلى تطوره تطورا كبيرا ولاسيما في العقود الأخيرة، وان التسمية للإشراف التربوي بدلا من مصطلح التفتيش لهو خير دليل على هذا التطور الملموس. (البدري، ٢٠٠١، ص١٣).

١. مرحلة التفتيش : Inspection

هذه المرحلة الأولى من مراحل الإشراف التربوي والتي مازال راسخا العديد من مبادئها في أذهان بعض المربين والمديرين القدامى، والتي تعتمد على التسلط وتصيد أخطاء المعلمين على اعتبار أن المعلم هو محور العملية التعليمية والتي سبق وغرت به عيوبها ومساوئها العديد من الباحثين التربويين. (نشوان، ٢٠٠٤، ص٢٧٧).

كما يعد التفتيش عملية يقوم بها أفراد غير متخصصين في أغلب الأحوال ، أو قد يكون لديهم قليل من الخبرة والدراية في كيفية إدارة العلاقات الإنسانية ، وطرق التعامل مع الأفراد ، وظهر مفهوم الإشراف التربوي بمعنى الرقابة والتفتيش كانعكاس للبناء الاجتماعي الذي اتصف بالجمود والسيطرة والتقسيم الطبقي الحاد الذي نتج عنه تمركز السلطة بيد الفرد الحاكم ، أو الأسرة الحاكمة ، واتخاذ العقاب وسيلة للإصلاح والتوجيه ، ويقوم عمل المفتش على أساس استخدام السلطة ورسم الأهداف وتحديد الخطط ، وامتحان الكل ، وحساب الأخطاء ، وأدى كل ذلك إلى نوع من العلاقة السلبية بين المشرف والمعلم والطالب .

وظل المفتش في عالمنا العربي يمارس أساليب التشكيك والقسوة للتعرف على أحوال المدارس وأعمال المعلمين ، وكانوا يصفون المفتش بالمبتكر المستبد ، وتمثلت النظرة إلى المعلم في هذه المرحلة على أنه آلة ما عليه إلا إتباع التعليمات المنصوص عليها ، وكان ينظر المفتش للمعلم : بأنه إنسان تنقصه القدرة والقوة في إتمام عمله بشكل جيد ، وهذا ما جعل المعلمين ينظرون إلى الإشراف نظرة سلبية ، واستمر هذا الأمر حتى أوائل الستينات من القرن العشرين (محسين ،٢٠٠١ ، ص٢٦-٢٨).

٢. مرحلة التوجيه التربوي : Guidance

جاءت هذه المرحلة نتيجة لتطور فلسفة التربية ، وأهدافها ، والاهتمام بمراحل النمو ونظريات التعلم، ومراعاة العلاقات الإنسانية ، وأخذ ينظر إلى الإشراف بأنه : عملية تفاعل إنسانية تهدف إلى تحسين عمل المعلم وأدائه ، ومساعدته على تنمية نفسه ، وحل مشكلاته ، وحدد نمو المفهوم على طبيعة التفاعل بين الموجه التربوي وبين المعلمين ، فهي تقع في إطار الاحترام المتبادل ، والعلاقات الإنسانية السليمة ، وتميزت هذه المرحلة بالاهتمام بالمعلم ، ومشاعره وأحاسيسه (محيسن ،٢٠٠١، ص٢٧) .

وبهذا أصبحت عملية الإشراف في مرحلة التوجيه التربوي تركز على تحسين أداء العملية باعتبارهم محور العملية التوجيهية على أن يتم ذلك في جو ديمقراطي يقوم على الاحترام المتبادل والاهتمام بحاجات المعلم، مما يؤدي إلى تحسين العملية التعليمية التي يعد المعلم أهم عناصرها، وعلى ضوء هذا المفهوم أصبحت مهمة التوجيه التربوي أكثر اتساعا وشمولا وأصبح التوجيه التربوي تفاعلا إيجابيا بين الموجه وكل عناصر العملية التعليمية لتطبيق أفضل تربية ممكنة للتلاميذ برفع مستوى المعلم من قيمه وزيادة كفاءة العناصر المؤثرة في منظومة التربية والتعليم وفاعليتهما من جهة أخرى، وفي ظل هذا المفهوم أصبح التوجيه التربوي يقوم على أساس من العلاقات الإنسانية التي مصدرها احترام المعلم لذاته والثقة فيه حيث يكون الهدف من عملية التوجيه التربوي هو تحسين العملية التعليمية. (عبدالعظيم وعوض الله، ٢٠٠٦، ص٢١٢).

وقد عكست توصيات المؤتمر الدولي للتربية والتعليم الذي عقد في جنيف قبل أكثر من نصف قرن أهمية هذه التحولات فيما يتصل بموضوع التوجيه ، والذي خرج بعدد من التوصيات نذكر منها الآتي:

أ. أن حماسة المعلمين للعمل تعززها الحرية المعطاة في اختيار طرائق والأساليب التدريس .

ب. لا يتم اختيار المشرف في ضوء حجم المعوقات فحسب وانما بحسب قدرته على معالجة الأمور بذكاء وعدل ولياقة .

ج. يجب أن يكون محور عمل المشرف هو فهمه للمدرسين وقدرته على نصحهم وتشجيعهم وخلق روح المبادأة لديهم (عريفج ،٢٠٠١ ، ص٢٠٠) .

لكن المأخذ على هذه المرحلة من تاريخ تطور مفهوم الإشراف التربوي أنه أسيء استخدام العلاقات بين المشرفين والمعلمين وتحولت إلى علاقات شخصية لا تأخذ البعد المهني بعين الاعتبار في كثير من الدول الأمر الذي استلزم إعادة النظر في مضمون الإشراف وعدم التطرق في استخدام عناصره. (مريزيق، ٢٠٠٨، ص٣٥).

٣. مرحلة الإشراف التربوي :

تتميز هذه المرحلة بالنظرة الشمولية ، واستخدام كافة الأساليب التي تساعد على تحسين العملية التعليمية من خلال تنمية المعلمين مهنيا إلى جانب الزيارات الصفية ، وعقد الندوات العلمية لدراسة المشكلات التربوية وتبادل الزيارات ، وأصبح دور المشرف ديمقراطيا يقوم على أساس التعاون ومشاركة المعلم في الرأي ، وبهذا أصبح الإشراف عملية تفاعل بين المشرف والمعلم (المعمري ،٢٠٠١ ، ص١٧)، وتحولت عملية الإشراف في منتصف القرن العشرين نحو العملية الديمقراطية ، وتطبيق العلوم السلوكية ، والتعاون والمشاركة بين المشرف والمعلم ، ونجاح أداء المشرفين

وفي هذه المرحلة استبدل مصطلح التوجيه التربوي بالإشراف التربوي لأن الإشراف أعم وأشمل والتوجيه جزء منه، حيث أن التوجيه التربوي يقتصر على تحقيق الآثار الإيجابية المرجوة في تحسين عمليتي التعليم والتعلم. أما الإشراف التربوي فهو أشمل وأوسع ويعني بالموقف التعليمي. (عطوي، ٢٠٠٤، ص٢٣٧).

ولكل ما تقدم : نجد أن مرحلة الإشراف التربوي اهتمت بالعملية التعليمية وكل عناصرها من خلال الأتي :

١- تنمية المعلمين وتحسين المناهج والوسائل التعليمية

٢- احترام المعلمين وقدراتهم ومشاركتهم في العملية الإشرافية التربوية والوصول بهم إلى صدر التقويم الذاتي الديمقراطي.

٣- الشفافية بين المعلم والمشرف بصورة إيجابية.

٤- والاهتمام بكل الموقف التعليمي ، واحداث التغيير الإيجابي المرغوب فيه في مختلف عناصر المعرفة

ويعرض بعض المتخصصين تطور الإشراف التربوي على هيئة فترات تاريخية تقابل في تقسيمها.

مراحل تطور الإشراف التربوي التي تم استعراضها ، ويمكن تلخيص فترات التطور التاريخي على النحو الآتي :

١) مرحلة الإشراف التقليدي ، وهذه بدأت من (القرن الثامن عشر حتى عام ١٩٣٠) وهي تقابل مرحلة التفتيش التي تم عرضها ، وتوصف الإشراف التربوي : بأنه عبارة عن (تفتيش ، وتقويم ، وتغذية ، وتحقيق) ومن أهم خصائص هذه المرحلة :

أ. التفتيش هو مرتكز عملية الإشراف التربوي .

ب. يقع المعلمون في صراع بين تعليمات الإدارة والإشراف .

٢) مرحلة التفتيش الانتقالي : بدأت هذه المرحلة من ثلاثينات القرن العشرين وحتى نهاية أربعينيا ته ، ويتركز جل اهتمامها على :

أ. طبيعة الإنسان وحاجاته بدلا من إيجاد روح عالية واتجاهات إيجابية في العمل.

ب. تحول الاهتمام من التركيز على ما يعمله المعلم إلى طبيعة وماهية المعلم . (المعمري ،٢٠٠١ ، ص١٧).

٣) الإشراف المثير للجدل : برز هذا النوع من الإشراف في مطلع الخمسينات من القرن العشرين واستمر حتى الوقت الراهن ، واعتمد على :

أ. تحليل عملية التفاعل القائمة بين المشرف والمعلم والمتعلم والتعليم .

ب. استخدام الأهداف السلوكية كأمثلة على الاهتمام بمهارات التدريس وأساليبه.

ج. طالبت بعض الأفكار بإشراك المعنيين والثقة بالمعلم في تحليل المواقف التعليمية الخاصة به ، واعتبرته أكثر ذكاء من غيره من خلال اتصاله المباشر بالموقف التعليمي الصفي.

د. بينما دعت أفكار أخرى إلى إبراز الجانب الإنساني مع الجانب الوظيفي ، والتركيز على المهارة في إطار العلاقات والتوجيه ، وتنظيم المناهج وتحسينها ، والعمل من خلال فرق تعليمية .(محيسن ،٢٠٠١ ، ص٣٠).

المبحث الرابع : مهام الإشراف التربوي في العملية التعليمية

تعددت مهام الإشراف في العملية التعليمية ودخلت في جوانب عدة وهي على النحو الآتي :

١) تطوير المناهج :

إن تطوير المناهج يعني تطوير العملية التعليمية بأكملها ولا تكون عملية الإشراف التربوي عملا فرديا بل هي عمل تعاوني يتولى فيه المشرف مهمة القائد في هذه العملية التي يشترك فيها المعلمون والمختصون وأولياء الأمور أحيانا ويتم ذلك من خلال الندوات واللقاءات .

٢) تنظيم الموقف التعليمي:

يلعب المشرف التربوي دورا أساسيا في عملية التنظيم إذ يقدم المساعدة للمعلمين لوضع أسس لتصنيف التلاميذ إلى مجموعات حسب العمر ، كذلك في وضع جدول توزيع الدروس بما يتلاءم مع طبيعة المقررات الدراسية والوقت المناسب لتدريسها وتوزيع عناصر محتوى المنهج على السنة الدراسية.

٣) اختيار المعلمين:

يبرز دور الإشراف التربوي بشكل بارز في عملية اختيار المعلمين وتكمن مهمة الإشراف التربوي هنا في التنسيق بين المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية للمعلمين ، وتطوير المعايير التي تتم على أساسها عملية الاختيار ، كما يقوم الإشراف التربوي ببيان مراكز هؤلاء المعلمين لأنه قادر على تحديد احتياجات المدرسة من المعلمين في مختلف المناطق التعليمية ، كما يقوم أيضا بتوزيعهم ووضعهم في الأماكن التي تناسب مع اختصاصاتهم ومؤهلاتهم وتناسبهم اجتماعيا .

٤) توفير التسهيلات التعليمية:

المقصود بالتسهيلات التعليمية في المواد والأجهزة والأدوات المستخدمة في العملية التعليمية مثل الكتب والطباشير وأدوات المختبر وغيرها ، وهنا تأتي مهمة الإشراف التربوي حيث يقوم بوضع المواصفات والمعايير لهذه الأدوات والأجهزة والمواد بناء على دراسة دقيقة تأخذ بعين الاعتبار الجوانب الاقتصادية والتعليمية والنوعية .

٥) تنظيم الدورات :

يقوم الإشراف التربوي بتنظيم دورات تدريبية للمعلمين بهدف تطوير كفاية هؤلاء المعلمين في بعض الجوانب التي يعتقد بضرورة تطويرها ، كما ينظم دورات مستمرة دائمة وانسانية.

٦) تهيئة المعلمين الجدد :

يقوم الإشراف التربوي بتهيئة المعلمين الجدد الذين يعينون في مختلف المناطق التعليمية ، وتعريفهم بالمدارس التي سوف يعملون فيها والظروف الاجتماعية والاقتصادية المحيطة بالبيئة المدرسية وبطرق المدرسة المختلفة.

٧) الإفادة من خبرات البيئة في عملية التعليم والتعلم :

من واجبات الإشراف التربوي الأساسية أن يضع دليلا يحدد فيه مختلف مرافق البيئة التي تحيط بالمدرسة ، ويعمل على تطوير علاقات عمل إيجابية واعية مع المسئولين والمشرفين على هذه المرافق .

٨) تقويم العملية التعليمية :

تقع على عاتق الإشراف التربوي مسؤولية تقويم مختلف جوانب ألعملية التعليمية بحكم علاقته المباشرة بها ، فعملية التقويم التي يقوم بها الإشراف لا تقتصر على بيان مدى كفاية المؤسسات التربوية من بلوغ أهدافها بصورة عامة فحسب وانما هي عملية متكاملة تشمل جميع جوانب هذه المؤسسة ويجب أن تكون عملية التقويم لأي جانب من جوانب المؤسسة التربوية مبنية على دراسة متعمقة لهذا الجانب ولا تقتصر على إصدار حكم عام . (طاهر، علوي عبدالله، ٢٠١٣، ص٤٨).

وهذا ما تسعى إليه الجهود العربية في مختلف بلدان الوطن العربي من أجل تحسين وتطوير العملية التعليمة وتطوير مخرجاتها وتحقيق الأهداف المرجوة منها للوصول إلى مستوى الرقي والتقدم العلمي ، وان تكون عملية الإشراف على قدر من المسئولية وعلى النحو الأتي :

١- تصبح عملية شاملة تتألف من مجموعة النشاطات التربوية: كالتخطيط، والتدريب، والتنسيق والتقويم لجميع جوانب العملية التربوية ، وتستخدم مجموعة من الوسائل الإشرافية المتنوعة التي تساعد في القيام بتلك النشاطات .

٢- تعد عملية منظمة تعتمد التخطيط أساسا لانطلاقتها ، وتسير بخطوات مبرمجة محكومة بزمن محدد ، ولكل مرحلة من مراحلها أهدافا خاصة بها .

٣- تنطلق من الإشراف فكرة تعاونية ، فالمشرف ، أو مدير المدرسة ، أو المعلم ، كزملاء في المهنة ، يتعاونون في العمل لتحقيق أهداف المدرسة ، في جو من الاحترام المتبادل ، والتقدير والتقبل .

٤- وتعد عملية الإشراف عملية مستمرة ، بمعنى أنها تتم على مدى العام الدراسي ، فهي ليس متقطعة وموسمية .

٥- إن عملية الإشراف التربوي تنفذ من أكثر من جهة واحدة ، فهي تعاونية تشاركية تهم الجميع ، ويكون لها أكثر من مصدر : المشرف التربوي ، ومدير المدرسة بصفته مشرفا تربويا مقيما، فضلا عن المعلمين المساعدين Helping Teachers الذين يمثلون الأقران وتناط بهم مهام إشرافية محدودة ، وكذلك المعلمين المرجعيين Resource Teachers ، والمعلمين المتعاقدين Cooperating Teachers والمعلمين الأوائل .

٦- عملية الإشراف التربوي الفعال لا تنطلق من التفكير بأن الإشراف هو هدف بحد ذاته ، بل أنها وسيلة لتوجيه المعلمين وارشادهم وتزويدهم بكل جديد ، في مجال عملهم ، وهذا كله يكفل لهم تحسين مهاراتهم التعليمية وتطويرها، داخل حجرة الصف وخارجها.

٧- يعد تحسين وتطوير مهارات للمعلمين التعليمية الهدف الأدنى قصير الأجل للعملية الإشرافية ، بينما يعد تحقيق أهداف العملية التعليمية ، وتحقيق النمو المتكامل الشامل للمتعلمين هو الهدف النهائي الطويل الأمد.(السعود ،٢٠٠٢ ،ص٦٨-٦٩) .

نتائج البحث :

ولقد توصل الباحثان إلى نتائج من أهمها:

١. تبين من خلال التعمق في نشأة وتطور الإشراف إداريا وتعليميا، نظريا وعمليا أن للإشراف تاريخا مشترك بدأ مع ظهور علم الإدارة كمدخل في الصناعة والتجارة ثم دخوله حديثا في ميدان العملية التعليمية دخولا منظما وبتخطيط متقن، وهذا هو ميدان العلم وتلا قح العلوم مع بعضها كلا يكمل الآخر ويستفيد من خططه ونظمه وبرامجه .

٢. تبين من خلال استعراض مفاهيم البحث أنها مترابطة مع بعضها وكل منها يكمل الآخر كما هو في الإشراف والإدارة والتعليم.

٣. يبدو أن معظم خصائص ومميزات الإشراف التربوي تكمن وتدور حول كيفية تحقيق أقصى درجات استغلال طاقات الفرد والمجتمع.

٤. يسهم الإشراف التربوي ومنذ نشأته بشكل فعال بترجمة الإمكانات والطاقات لكسب خبرات التعلم لصالح المعلمين بطرق ووسائل عملية وتربوية منظمة .

٥. يساعد الإشراف التربوي في تحسن وتوجيه كل المفاهيم والأفكار التي ترفد ميدان عمليات التعليم.

٦. للإشراف دور كبير في تنظيم مدخلات عمليات التعليم بشكل يضع النقاط على الحروف لتحقيق الأهداف المرجوة ، وكلما انتظم الإشراف واتخذ الطرق الصحية تجاه عناصر العملية التعليمية سهل في مرونة التفكير الإشرافي وزاد من تراكم خبرة المشرف التربوي الذي بدوره يعمل على تحرير عقل وارادة المدرس ، فضلا عن إطلاق طاقاته ، واستغلال مواهبه ، وزيادة قدراته في تحقق الأهداف التربوية المرجوة .

ولكل ما تقدم يوصي الباحثان بالاتي :

١- ايلاء الإشراف التربوي مكانة فعلية وعملية من قبل وزارة التربية والمديريات العامة للتربية والتعليم بكل عناصر ومستلزمات الإشراف التربوي لما له من أثر في إنجاح العملية التعليمية وتشخيص سلبيات الواقع.

٢- أن تولي كليات التربية اهتماما جادا بوضع المناهج المقررة للإدارة والإشراف التربوي على أعلى درجات الحداثة والدقة ، وان تنمط تدريسها إلى عناصر كفوءة من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في هذا المجال لكي تكتمل حلقة هذا العلم نظريا وعمليا بين ما يكتسبه خريجوا كليات التربية وتواصلا مع ما تضعه وزارة التربية والمديريات العامة للتربية والتعليم من خطط وبرامج للعمل الإشرافي في مراحل التعليم الأساسي والإعدادي والثانوي.

قائمة المصادر :

١. الأسدي ، سعيد جاسم ، وآخرون : الإشراف التربوي، مكتبة دار الثقافة، الأردن ، ٢٠٠٣م .

٢. البدري، طارق (٢٠٠١م)، تطبيقات ومفاهيم في الإشراف التربوي، دار الفكر للطباعة والتوزيع، عمان، الأردن.

٣. البدري، طارق (٢٠٠٨م)، تطبيقات ومفاهيم في الإشراف التربوي، دار الفكر، عمان، الأردن، ط٤.

٤. البكري، أمين (٢٠١٢م)، درجة ممارسة المشرفين التربويين لمهامهم في تحسين أداء المعلمين في مدارس التعليم الثانوي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عدن.

٥. البيلاوي، حسن وآخرون (٢٠١٠م)، الجودة الشاملة في التعليم، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط٣.

٦. حامد، سليمان هاشم (٢٠٠٩م)، الإدارة التربوية المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط١.

٧. حبتور، عبدالعزيز (٢٠٠٩م)، مبادئ الإدارة العامة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط١.

٨. الحريري، رافدة (٢٠٠٦م)، الإشراف التربوي واقعه، آفاقه المستقبلية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط١.

٩. حسان، حسن محمد ومحمد حسنين العجمي (٢٠١٣م)، الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط٣.

١٠. حسان، حسن محمد، والعجمي، محمد حسين (٢٠١٠م)، الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط٢.

١١. الخالدي، عزيز (٢٠٠٨م)، مستوى ممارسة المشرفين التربويين للمهارات القيادية في مدارس التعليم الأساسي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عدن.

١٢. الخطيب ، رداح : الإدارة والإشراف التربوي، الكويت، دار الأمل، ٢٠٠٠م. ص ٢٢٥ – ٢٢٤

١٣. الدويك، تيسير وآخرون : أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي ، دار الفكر ،عمان ، الأردن ، ٢٠٠٠م . ص٣.

١٤. السعود : راتب : الإشراف التربوي ، اتجاهات حديثة ، ط١ ،مركز طارق للتوزيع والخدمات الجامعية الأردن ، عمان ، ٢٠٠٢ م .

١٥. سعيد، عبدالحميد أحمد وآخرون (٢٠٠٧م)، مقياس الكفايات الأدائية للموجه التربوي في التعليم العام، مركز البحوث والتطوير التربوي، عدن، الجمهورية اليمنية.

١٦. طاهر علوي عبدالله (٢٠١٣م)، التوجيه التربوي في اليمن، منشورات كلية التربية، جامعة عدن، ط١.

١٧. عايش، أحمد جميل (٢٠١٠م)، تطبيقات في الإشراف التربوي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط٢.

١٨. عبدالعظيم، سلامة، وعوض الله سليمان عوض الله (٢٠٠٦م)، اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، دار الفكر، عمان، ط١.

١٩. عريفج ، سامي لسطي : الإدارة التربوية المعاصرة ، ط١، دار الفكر، عمان، ٢٠٠١م .

٢٠. عطوي، جودت عزت (٢٠٠٤م)، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها، دار الثقافة، عمان، ط١.

٢١. عوض، عوض الله، وزميله سلامة (٢٠٠٦)، اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، عمان، الأردن، ط١.

٢٢. الفقيه، أفراح أحمد (٢٠٠٨م)، مدى تمثل معلمي المرحلة الأساسية لأخلاق مهنة التعليم من المنظور التربوي الإسلامي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صنعاء، كلية التربية.

٢٣. فيفر إيزبيلاود تلاب (٢٠٠١م)، الإشراف التربوي على المعلمين دليل لتحسين التدريس، ترجمة: محمد عيد ديراني، منشورات روائع مجدلاني، عمان، ط٣.

٢٤. قسم الدراسات في الدار : الإدارة والإشراف التربوي ، دار المستقبل، عمان،٢٠٠٠م.

٢٥. كويران ، عبد الوهاب عوض : مدخل إلى طرائق التدريس ، ط٣ ، مطبعة جامعة عدن، سلسلة الكتاب الجامعي (١) ٢٠٠٤ .

٢٦. محيسن، عائشة محمد: مدى التزام المشرفين التربويين أخلاقيات المهنة لدى الزيارات الصفية، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عدن ٢٠٠١م.

٢٧. مريزيق، هشام يعقوب (٢٠٠٨م)، الإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق، دار الراية، عمان، الأردن، ط١.

٢٨. المساد ، محمود : تجديدات في الإشراف التربوي ، المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠١م ، ص٩.

٢٩. المهدي، وجدي (٢٠٠٧م)، المعلم ومهنة التعليم بين الأصالة والمعاصرة، دار الجامعة الجديدة، مصر، ط١.

٣٠. نشوان، يعقوب حسين، جميل عمر نشوان (٢٠٠٤م)، السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، دار الفرقان، عمان، ط٣.

31. MeCabe, L et. Al (2009), School Climate; Research, Policy, Practice, and Teacher Education, Teacher School Codge Record, Columbia University, Hoy.W and Forsyth, P.b.