جامعة المنصورة
كلية التربية

المشكلات التي تواجه الإشراف التربوي في المجتمع الفلسطيني ومتطلبات مواجهتها

إعداد

أروى سلامة أحمد أبو عريبان
باحثة دكتوراة (أصول تربية)

إشراف

أ.د/ مجدي صلاح طه المهدي
أستاذ أصول التربية ومدير مركز
جامعة المنصورة لخدمات تعليم الكبار
كلية التربية – جامعة المنصورة

أ.د/ مهنى محمد إبراهيم غنايم
أستاذ أصول التربية المتفرغ
كلية التربية - جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة
العدد ١٢٠ – اكتوبر ٢٠٢٢

المشكلات التي تواجه الإشراف التربوي في المجتمع الفلسطيني ومتطلبات مواجهتها

أروى سلامة أحمد أبوعريبان

ملخص البحث

هدف البحث إلى رصد أهم مشكلات الإشراف التربوي في المجتمع الفلسطيني، ومتطلبات مواجهتها، وقد اُستخدم المنهج الوصفي التحليلي لرصد أبعاد الموضوع من خلال أدبيات البحث والدارسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث، حيث تم استعراض مفهوم الإشراف التربوي وأهدافه وأهميته، ومبادئه، ونظام الإشراف التربوي في التعليم الفلسطيني، ومجالاته المهنية بفلسطين، و التعليمات الخاصة به في التعليم الفلسطيني، وكذلك تمَّ عرض أهم المشكلات التي تواجه الإشراف التربوي في المجتمع الفلسطيني من مشكلات داخلية مرتبطة ب(المشرف التربوي نفسه، مدير المدرسة، الطلاب، المعلم، الوقت، وزارة التربية والتعليم، ومشاكل مادية)، ومشكلات خارجية منها(الحصار الصهيوني، الانقسامات السياسية، وغيرها)، وكذلك تم عرض متطلبات مواجه مشكلات الإشراف التربوي بالمجتمع الفلسطيني أولا من خلال عرض مفهوم المتطلبات ومن ثمَّ عرض متطلبات مواجه مشكلات الإشراف التربوي في المجتمع الفلسطيني.

الكلمات المفتاحية: *الإشراف التربوي- مشكلات الإشراف التربوي- متطلبات مواجهة مشكلات الإشراف التربوي.*

Abstract

The aim of the research is to monitor the most important problems of educational supervision in the Palestinian society, and the requirements for confronting them. The analytical descriptive approach was used to monitor the dimensions of the subject through research literature and previous studies related to the subject. The research mentioned the concept of educational supervision, and its objectives, importance, principles, and the system of educational supervision in Palestinian education, Also the professional fields in Palestine and its instructions in Palestinian education were reviewed. As well as the most important problems facing educational supervision in the Palestinian society, including internal problems related to (the educational supervisor, the school director, students, the teacher, time, the Ministry of Education, and material problems). and external problems including (the Zionist siege, political divisions, and others), as well as the requirements for facing the problems of educational supervision in the Palestinian society first by presenting the concept of requirements and then presenting the

requirements for facing the problems of educational supervision in the Palestinian society.

key words: Educational supervision - problems of educational supervision - requirements for facing educational supervision problems.

المقدمة

تطمح الدول لتحقيق الامتياز في شتى الميادين وتحاول دائماً تطوير مؤسساتها لتتمكن من مسايرة العصر ومواجهة تحدياته، لذلك تبذل المال والجهد للوصول إلى ذلك الامتياز من خلال تطوير التعليم والإشراف التربوي عبر جملة المعايير التي تضعها، سواءً منها ما يتعلق بالمدخلات أو العمليات أو المخرجات لبلوغ الأهداف المنشودة والتحقق من صفات التميّز فيها ومن ثَمَّ الانتقال من الحد الأدنى إلى الحد الأعلى من الإتقان والإبداع.

لذا حظي الإشراف التربوي في بلدان العالم المختلفة بصورة عامة وفي أقطار الوطن العربي بصورة خاصة، بنصيبٍ وافٍ من الاهتمام أدى إلى تطوره تطوراً كبيراً ولا سيمّا في العقود الأخيرة فأن تسمية الإشراف بدلاً من مصطلح التفتيش له خير دليل على هذا التطور الملموس، فالإشراف يُستخدم في مجالات متعددة في حياتنا اليومية وهو يعني مراقبة الآخرين أو توجيههم أو إثارة نشاطهم وفاعليتهم بقصد تحسين الأداء وزيادة الإنتاج، فالإشراف يعني وجود علاقة بين المشرف وبين من يقوم بالإشراف عليه، توجدها السلطة في المؤسسة ويتقبلها الطرفان (البدري،٢٠٠١م: ص٨).

فاهتم المسئولين عن التعليم في وزارة التربية والتعليم بالإشراف التربوي اهتماماً كبيراً، ولستُ أدّل على ذلك من تغيير مسمى التفتيش الذي كان هدفه تصيد أخطاء المعلم، وتركيز المفتش على نقاط الضعف عند المعلم، بل على ما أُطلق عليه مسمى الإشراف التربوي الحديث الذي يهدف إلى تحسين وتطوير وتجويد عمليتي التعليم والتعلّم، وتكوين علاقة للمشرف التربوي بالمعلمين قائمة على أساس من العلاقات الإنسانية، والتعاون فيما بينهما، لكي يصلوا إلى تحقيق أهداف العملية التربوية المنشودة، وكنتيجة طبيعية أن يصاحب تطوّر الإشراف التربوي تغيير في مهارات المشرف التربوي، وكذلك تطور المهارات والأساليب الإشرافية المستخدمة من قِبل المشرف التربوي لتقويم العملية التربوية(البابطين، ١٩٩٩م: ص٢٤٥).

وسعت وزارة التربية والتعليم العالي في جميع خططها الاستراتيجية والتطويرية إلى العمل على تحسين مخرجات التعليم ونوعية التعليم المقدم للطلبة، ومنها تطوير نظام الإشراف التربوي، حيث دأبت على إحداث تغييرات نوعية في الإشراف على مستوى النظرية والتطبيق،

والأدوار والمسؤوليات إذ أصبح إشرافاً تربوياً تعاونياً تشاركياً وتفاعلياً مع الأطراف ذوي العلاقة بهدف تحسين عملية التعليم والتعلم وتطويرها من خلال إجراءات عدة منها: تطوير عمل المعلم وأدائه ومساعدته في تنمية قدراته وحل مشكلاته وتبادل الخبرات والتجارب الناجحة بين أطراف العملية التعليمية التعلمية، وتطوير المناهج لإغنائه وإجراء البحوث والدراسات وإعداد الاختبارات وتنفيذها وتحليلها والإفادة من نتائجها وغيرها الكثير وغيرها الكثير ما يساعد في الارتقاء بالكفايات المهنية للمشرفين التربويين بالكفاءات والمهارات المهنية للمشرفين التربويين(وزارة التربية والتعليم الفلسطيني،٢٠١٨م:ص٧).

و بذلك لَقيَ الإشراف التربوي عناية خاصة من قِبل القائمين على العملية التربوية، لدوره المهم في تحسين مخرجات العملية التعليمية، نتيجة لذلك طرأ تطوّر في فلسفة التفتيش والتوجيه إلى فلسفة الإشراف التربوي، وذلك بفضل مختلف الجهود التي سعت إلى تطوير النظام التربوي ورفع كفايته، في نحو يؤدي إلى تطوير نوعية التعليم ورفع مستواه، أخذ مفهوم الإشراف التربوي يتطور ليأخذ معنى أشمل حتى يلبي احتياجات النظرة الشاملة لعناصر العملية التعليمية التعلّمية، حيث انتقل من موقف الاهتمام بالمعلم وتحسين أدائه وتغيير سلوكه إلى الاهتمام بالموقف التعليمي التعلّمي ككل (الصمادي،٢٠٠٠م ونشوان١٩٩٢م وياسين وزملائه١٩٨٣م).

و تنطلق أهمية الإشراف التربوي من أنه يعمل مع مختلف قطاعات المجتمع التربوي والمؤسسات ذات العلاقة، كما يحظى باهتمام المسؤولين والتربويين كافةً لتحسين نوعية التعليم ولإعداد جيل قادر على امتلاك مهارات تمكنه من تحمل المسئوليات المستقبل، ومن أجل الارتقاء بمستوى عملية الإشراف التربوي ولكي يُسهل على المشرف التربوي أن يقوم بعمله وفق الأسس العلمية والمهنية للنهوض بالعملية التعليمية التعلمية والأخذ بيد المعلم نحو النمو المهني الشامل والمستمر ومساعدته في حل المشكلات التربوية التي تعترض طريقة كونه أحد العناصر الرئيسة في الموقف التعليمي(وزارة التربية والتعليم،٢٠١٨م:ص٦).

فيعد الإشراف التربوي أحد العناصر الرئيسية للعملية التعليمية، إذ أنه يجمع بين العلم والفن في آنٍ واحد، على اعتبار أن ممارسته يتطلب التزوّد بالمهام المعرفية والفنية والإدارية، والتي لا تتحقق إلا بالتدريب والبحث والاجتهاد حتى يستطيع المشرف قيادة فريق المعلمين وتطوير أدائهم، وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة بفاعلية (الطعاني،٢٠٠٥م: ص٣٤).

وينبثق المفهوم الحديث لمهارات المشرف التربوي في التعليم من الرأي السائد في الوقت الحاضر عن طبيعة التعليم ومن حاجة المعلم والطالب للنمو المستمر، في المعرفة والقدرة على التعليم ومن الاعتقاد بأن البرنامج التعليمي الناجح يأتي عن طريق المجهود التعاوني، ومن المعلوم أن العملية التربوية تتأثر بحياة المجتمع وأوضاعه وظروفه، السياسية والاقتصادية والاجتماعية والادارية، ومن ثَمّ فإن الإشراف التربوي وهو (جزء من العملية التعليمية) يتأثر بتلك الظروف التي تتفاعل وتوجه الحياة في المجتمع وكذلك فإن المهارات للمشرف التربوي تتأثر بطبيعة المجتمع من حيث ممارسة عملياته، ولذا أُحدثت التغيرات الفنية للإشراف التربوي وأُدخلت بعض التعديلات لتتلاءم مع مستجدات الحياة بغية توجيه الطلاب توجيهاً علمياً سليماً، وتحسين أداء المعلمين والارتفاع بمستوى العملية التعليمية والرأي أن نٌطلق تعبير المهارات الفنية للإشراف التربوي على مستوى بعمليتي التوجيه والمتابعة الفنية التربوية بشقيها، المعلم والطالب مع إعطاء وزن أكبر للمعلم(العبيدي،٢٠١٠م:ص ٢٦).

ولكون الإشراف التربوي أحد أساليب تطوير العملية التعليمية التعلمية ونموها، بما له من اتصال وثيق بالتربية التي تعني التعديل والتطوير المستمر، فيفترض أن يستمر الإشراف التربوي في النمو والعطاء، لا أن يقف ثابتاً بدعوى أنه بلغ نجاحاً مناسباً في فترة زمنية مضت، وبالتالي يلزم ذلك ممارسة أساليب وأنماط حديثة وتطبيقها على مواقف جديدة للتغلب على مشكلات الإشراف التربوي والوصول إلى جودة المناهج الدراسية من خلال تطوير المواقف التعليمية التي ترتبط بالدرجة الأولى بالمهارات من حيث الإتقان والتطوير ووضوح الرؤى(دليل الموجه التربوي،١٩٨٨م: ص١).

ومع هذا الدور المتعاظم للإشراف التربوي إلا أن هناك العديد من المشكلات التي يواجهها والتي تحد من فاعليته ونشاطه وتعيق عمله في العملية التعليمية التعلّمية، وهذا ما أكدته نتائج دراسة العبد(٢٠١٠م) والتي أشارت بوجود مشكلات تواجه عملية الإشراف التربوي بدرجة كبيرة في (النمو المهني_ التقويم _ الوسائل التعليمية_ المنهاج)، كما أكدت دراسة الخليلي وسلامة(١٩٨٩م) بوجود مشكلات تواجه الإشراف التربوي ومنها مشكلات في(التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتقييم)، ومن هنا جاءت هذه الدراسة للبحث عن أهم مشكلات الإشراف التربوي في المجتمع الفلسطيني، ومتطلبات مواجه هذه المشكلات للحد منها وتفاديها مستقبلاً.

مشكلة البحث وتساؤلاته

يعتبر الإشراف التربوي أحد العناصر الهامة في منظومة التربية، فتنفيذ السياسة التعليمية يحتاج إلى إشراف تربوي فعّال يعمل على تحسينها وتوجيه الإمكانات البشرية والمادية فيها وحُسن استخدامها والإسهام في حل المشكلات التي تواجه وتنفيذها بالصورة المرجوة، كما يقع على الإشراف التربوي عبء توجيه المعلمين وإرشادهم أثناء الخدمة لمواجه التغيرات العالمية المعاصرة في المعرفة العلمية والتكنولوجية وتوظيفها لخدمة العملية التعليمية وتحقيق أهدافها، وإذا كان أي نوع من الأعمال يحتاج إلى التوجيه والإشراف حتى يتحقق نجاحه وحتى يصل إلى أعلى مستوى له فإن عمل المعلم الذي يهدف إلى تربية الأجيال المتعاقبة وإعداد قوى المجتمع الملة اللازمة للنهضة في مجالات الإنتاج المختلفة ليكون أكثر حاجة إلى الإشراف التربوي على أسس سليمة(حسين وعوض الله، ٢٠٠٦م: ص١١).

وعلى ضوء ما سبق فقد ظهرت الحاجة لإجراء الدراسة لبيان أهم المشكلات التي تواجه الإشراف التربوي في المجتمع الفلسطيني، ويمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

ما أهم المشكلات التي تواجه الإشراف التربوي في المجتمع الفلسطيني؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما الإطار الفكري للإشراف التربوي؟
٢. ما أهم المشكلات التي تواجه الإشراف التربوي في المجتمع الفلسطيني؟
٣. ما أهم المتطلبات اللازمة لمواجهة مشكلات الإشراف التربوي في المجتمع الفلسطيني؟

أهداف البحث

هدف البحث إلى الكشف عن المتطلبات التي تلزم لمواجهة مشكلات الإشراف التربوي في المجتمع الفلسطيني.

أهمية البحث

تبرز أهمية هذا البحث من حيث:

١. يُلفت نظر الباحثين إلى مشكلات الإشراف التربوي في المجتمع الفلسطيني.
٢. يزود المسؤولين على برامج تطوير المشرفين التربويين من خلال إمدادهم بمعلومات حول أهم المشكلات التي تواجه الإشراف التربوي في المجتمع الفلسطيني.
٣. تقديم صورة صادقة وحقيقية للقائمين على البرامج التدريبية للمشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم وذلك بمساعدتهم بتقديم متطلبات مواجهة مشكلات الإشراف التربوي في المجتمع الفلسطيني.

منهج البحث

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي؛ إذ يقوم على وصف الظاهرة للوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها واستخلاص النتائج لتعميمها. ويهدف إلى تحديد القضايا وتوضيحها وإجراء مقارنات مع بعضها البعض الظواهر وتقييمها، من أجل إيجاد العلاقات التي تقف خلفها والكشف عما يفعله الناس مع الظاهرة لأجل تطوير الرؤى المستقبلية والخطط المقترحة واتخاذ القرارات المناسبة في ضوء ما ينبغي أن تكون عليه وفي ضوء معايير أكثر قبولاً، واقتراح المراحل التي يجب أن تكون عليها والتي من شأنها تعديل الواقع للوصول إلى ما ينبغي أن يكون.

ويُعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه: المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً أو حقيقة موجودة حالياً يمكن الحصول منها على معلومات تُجيب عن أسئلة البحث دون تدخل الباحث فيها (الأغا،٢٠٠٠م: ص ٨٣).

مصطلحات البحث

- **المشكلات:** هي كل ما يعرقل جهود المشرف التربوي من خلال ما يقوم به من أعمال تخطيطية أو تنفيذية أو تقويمية تحول بينه وبين تطبيق البرنامج الإشرافي بالصورة التي تحقق الأهداف المتوخاة منها (السعود،٢٠٠٣م: ص١٥).
  - وتعرفها الباحثة اجرائياً: هي كل ما يعوق الإشراف التربوي فيحول دون تنفيذ أهدافه ومتطلباته الأساسية للنهوض بالعملية التعليمية التعلّمية.
- **الإشراف التربوي:** يُعرَّف الإشراف التربوي بأنه:" عملية فنية يقوم بها تربويون بقصد النهوض بعمليتي التعليم والتعلم، وما يتصل بهما بواسطة الاطلاع على ما يقوم به المعلمون من أنشطة ضمن الإمكانيات والوسائل المتوفرة لديهم، ومن ثم الوقوف معهم ومساعدتهم على تحسين أدائهم، بحيث يستطيعون التفاعل مع الطلاب لتنمية مداركهم وتوجيههم إلى المشاركة الإيجابية في الحياة الاجتماعية (طافش،١٩٨٨م: ص٤١).
  - وتعرفه الباحثة إجرائياً: بأنه عملية قيادية تخطيطية وفنية يقوم بها المشرف التربوي لتطوير مهارات المعلم والطالب وعناصر المنهاج وفق معايير جودة التعليم لمواجه مشاكله والتغلب عليها.
- **المجتمع الفلسطيني:** يُشير المعجم الوسيط إلى كلمة (مجتمع) من كلمة جَمَعَ المُتَفَرِّق جمعاً، ضَمَّ بعضه إلى بعض، وأَجْمَعُ: اسم يَدُلُّ في التوكيد على الشمول، ويقال: جاءَ القوم أجمعُهُم،

والاجتماع: علم الاجتماع وهو علم يبحث في نشوء الجماعات الإنسانية ونموها وطبيعتها وقوانينها ونّظُمها (المعجم الوسيط: ١٩٧٢م: ص٤٧٩-٤٨٠).

- وتعرفه الباحثة اجرائياً: هو مجموعة من الأفراد الفلسطينيين من مشرفين ومعلمين ومدراء ومختصين تربويين وطلبة والمجتمعين بفلسطين ويعيشوا بنفس الظروف الجغرافية والسياسية والاقتصادية.

- **متطلبات:** تشير معاجم اللغة إلى كلمة (طلب) وتعني محاولة وجدان الشيء وأخذه أو المطالبة: أن تطالب انسان بحق لك ولاتزال تتقاضاه وتطالبه بذلك، أي وجوده وأخذه، والتطلب هو الطلب مرة أخرى (ابن منظور،١٩٩٨م).

- وتعرفها الباحثة اجرائياً: تفادي المشرف التربوي لمشاكل الإشراف التعليمي التربوي ومحاولته التصدي لها في حالة وجودها وإيجاد الحلول العلاجية.

الإطار الفكري للإشراف التربوي

(١) مفهوم الإشراف التربوي:

- **التعريف اللغوي للإشراف التربوي:**

- لكي نعرف الإشراف لغوياً، يجب أن نعود لأصل هذه الكلمة من خلال الأصل العجمي لها في اللغة العربية، فورد في (لسان العرب، ١٩٩٥م: ص٢٢٤١-٢٢٤٤) ما يلي:
  - أَشْرفَ الشيء بمعنى علاه.
  - وأَشْرفتُ الشيء: علوته.
  - واسْتَشْرَفتُ الشيء: إذا رفعت رأسك أو بصرك تنظر إليه.

- وكما ورد في (المعجم الوسيط: ١٩٧٢م: ص٤٧٩-٤٨٠) ما يلي:
  - أَشْرفَ الشيء علا وارتفع.
  - أَشْرفَ عليه: اطلع من فوق، وتولاه وتعهده، وقاربه، أشفق عليه.
  - المُشرِفْ من الأماكن: العالي المطلع على غيره.

ومن التعريفات السابقة يتبين أن كلمة مشرف اسم فاعل الفعل أَشْرَفَ، وكلاهما مشتق من الفعل شَرَفَ، وبهذا الخصوص يكون المشرف هو الاطلاع على أعمال الغير بغرض تفحصها، ويكون المشرف هو الشخص الذي ينظر إلى أعمال غيره نظرة فاحصة، ويطلع عليها باعتباره أعلى منهم مكانة وظيفية.

- **التعريف الاصطلاحي للإشراف التربوي:**
- (ويعرف عايش،٢٠٠٨م: ص٢٥) الإشراف التربوي: هو عملية فنية تهدف إلى تحسين عملية التعليم والتعلم عن طريق تحقيق النمو المهني للمعلمين بما ينعكس إيجاباً على أدائهم وبما يحقق تعلم ذو معنى للطلبة.
- وهو عملية قيادية قائمة على التأثير وتنسيق الجهود واستثمار الطاقات وصولاً إلى تحقيق الأهداف المرغوبة.
- وهو عملية ديمقراطية وفنية وقيادية وإنسانية منظمة وشاملة ومستمرة، وسيلتها الاتصال بأنواعه المختلفة، وغايتها تطوير العملية التعليمية التعلمية عن طريق التفاعل الفعال بين المشرف التربوي ومدير المدرسة كونه مشرف مقيم، والطالب كونه محور العملية التعليمية التعلمية والمعلم كونه محرك لذلك المحور وكونه منفذ الخطة التدريسية (عايش،٢٠٠٨م: ص٢٥).
- ويُعرّف الدويك (٢٠٠٥م: ص١٦١) الإشراف التربوي: بأنه عملية تفاعل وقيادة منظمة وديمقراطية وتعاونية وشاملة وعلمية ووقائية وعلاجية تهدف إلى الارتقاء بالعملية التعليمية من خلال إحداث تغيير في سلوك المعلمين والمتعلمين.
- ويعرف هاريس (Harris,1985: p35) الإشراف التربوي بأنه: مساعٍ أو محاولات دينامية تعمل على تنمية المناهج وتحسينها وتنظيم التعليم وإعداد هيئة التدريس بالمعونة والعناية والاهتمام بكل ما يتعلق بالطلبة وتنمية العلاقات الإنسانية بين الطلبة.
- وعرفته الإدارة العامة للإشراف التربوي (٢٠٠٥م: ص٢٩) بأنه: عملية فنية شورية قيادية إنسانية شاملة غايتها تقويم وتطوير العملية التعليمية والتربوية بكافة محاورها.

(٢) أهداف الإشراف التربوي:

إن صياغة الأهداف لأي خطة أو مشروع أو برنامج عمل يُعد من أُولى الخطوات الأساسية التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار، وإن المحصلة النهائية لأي مشروع هو مدى تحقيق أهدافه بالمستوى المطلوب وضمن الفترة الزمنية المقررة، والإشراف التربوي أسوة بالبرامج التربوية الأخرى له أهدافه المحددة والتي تتميز بخاصيتين الأولى كونها أهدافاً عامة لكنها أساسية والثانية أهداف خاصة تفصيلية (البدري،٢٠٠١م: ص٢٠).

يهدف الإشراف التربوي بشكل عام إلى تحسين عملية التعليم والتعلم، من خلال تحسين جميع العوامل المؤثرة عليها، ومعالجة الصعوبات التي تواجهها وتطوير العملية التعليمية في

ضوء الأهداف التي تضعها وزارة التربية والتعليم، أو في ضـــوء الفلـــسفة التربويـــة الـــسائدة، ولتحقيق الهدف العام تتناسب مجموعة الأهداف الفرعية الخاصة فيما بينها وتتكامل، لكنها تختلف باختلاف ظروف البيئة والأهداف التي يضعها النظام التربوي في المجتمع، تعرض الباحثة فيمـــا يلي بعض من وجهات نظر المربين حول هذه الأهداف:

وترى صالح (٢٠٠٧) م أنه على الرغم من تعدد أشكال الإشراف التربوي إلا أن أهدافه تدور حول ما يأتي:

١- تحسين وتطوير الموقف التعليمي بجميع جوانبه وعناصره الفنية.

٢- تنفيذ الخطط التي تضعها وزارة التربية والتعليم للتدريب بصورة ميدانية.

٣- مساعدة المعلمين على النمو المستمر من خلال العلاقات الإنسانية.

ويرى (عطاري وآخرون،٢٠٠٥م: ص٢٢) إن أهداف الإشراف التربوي تتمحور حول ثلاثة أمور هي: (النمو المهني للمعلمين – تطوير المناهج – تحسين التعليم).

ويرى (عطوي ،٢٠٠١م: ص٢٣٧) تتمحور أهدافه حول ستة أمور هي:

١ – تطوير المنهاج.

٢ – تنظيم الموقف التعليمي.

٣ – مساعدة المعلمين.

٤ – إحداث التغير والتطور.

٥ – تحسين الظروف والبيئة المدرسية.

٦ – تطوير علاقة المدرسة مع البيئة المحلية.

أما (حسين وعوض الله، ٢٠٠٦م) فقد ذكرا مجموعة من الأهـــداف للإشـــراف التربـــوي وتتمثل فيما يأتي:

١- إحداث التغيير والتطوير الفني التربوي من قبل المشرف التربوي، فهو خلال مركزة قـــادر على الاطلاع على المستحدثات التربوية وخلاصة الأبحاث مما يجعله قادراً على تطبيقهـــا وتجريبها واطلاع المعلمين عليها ومساعدتهم على ممارسة الأساليب والأفكار الجديدة.

٢- توضيح أهداف التربية.

٣- الربط بين المواد الدراسية وتحقيق الانسجام في جميع عناصر المنهج المختلفة.

٤- تطوير المناهج المدرسية، بكل ما يشمله من الخبرات التي يمر بها التلاميذ تحت إشراف المدرسة وبتوجيه منها، سواءً كان ذلك داخل المدرسة أو خارجها (البستان وآخرون،٢٠١٠م: ص ٤٥).

٥- تحسين أداء النظام التعليمي أو تطويره نحو تحقيق مزيد من الفاعلية والكفاءة والإنتاجية، وهي العناصر الثلاثة الرئيسة لمفهوم الجودة في التربية (النوري،١٩٩١م: ص ٤٣٠).

٦- تشجيع المعلمين على التفكير والتدريب المهني على أسس علمية مدروسة وتفكير سليم واستخلاص النتائج (محمد،١٩٩٨م: ص١٦٠).

٧- التعريف بالطرق التربوية الجديدة والاتجاهات الحديثة في المناهج الدراسية والوسائل التعليمية ودراستها دراسة واعية تتيح للمشرفين والمعلمين فرصة النمو المهني والشعور بالكفاية (البدري،٢٠٠١م: ص٢٠).

٨- إمعان النظر (من قبل الموجهين والمشرفين والمعلمين) في غايات التربية والأهداف العُليا للعملية التربوية ومحاولة ربط نشاطاتهم بالمجرى العام للحركة العلمية والثقافية والتربوية في مجتمعاتهم (البستان وآخرون،٢٠١٠م: ص٤٤).

ويرى موسى (٢٠١٧م: ص١٥) أن أهداف الإشراف التربوي:

١. تقويم أداء المعلمين أثناء التدريس لتحديد جوانب الضعف التي يعانون منها واقتراح بعض الطرق التي تؤدي تلافيها.

٢. مساعدة المعلمين على إدراك أهداف التربية ودور المدرسة واتباع الطرق المناسبة في التدريس، ويشجعهم على الإبداع والابتكار في مجال عملهم، ويساعدهم في التغلب على مشكلات تنفيذ المنهج المدرسي.

٣. تطوير العلاقات الإنسانية في المجتمع المدرسي.

٤. الإسهام في تقويم المناهج وتطويرها وتخطيط وتنفيذ الأنشطة غير الصفية ذات العلاقة بالمناهج المدرسية بالتعاون مع المعلمين والإدارة المدرسية.

٥. الإسهام في اكساب المعلمين بعض المعارف والمهارات الخاصة بالتدريس ومتابعة ما يطرأ من تطور وتجديد في هذا المجال.

وترى الباحثة أن من أهم أهداف الإشراف التربوي التالي:

١- تطوير مهارات وأنشطة المعلم والطالب العلمية والعملية المرتبطة بالبرامج والتطبيقات الحديثة من خلال تطوير مهارات المشرف التربوي الفنية.

٢- السعي لإخراج متعلم ناجح في طريقي العلم والعمل.
٣- التعاون مع جميع الجهات التربوية في وضع المعايير الأساسية والهامة لجودة التعليم.
٤- زيادة مهارات التخطيط والتنفيذ والتقويم للمعلم من خلال تطوير مهارات المشرف التربوي نفسه في هذه الجوانب.
٥- إطلاع المعلم والطلبة بكل ما هو جديد في مصادر المعرفة والأبحاث العلمية التربوية المرتبطة بالجودة التعليمية.

(٣) أهمية الإشراف التربوي:

لعل التساؤل الذي يفرض نفسه هو: هل عملية الإشراف التربوي ضرورية للنظام التربوي؟ وبعبارة أخرى هل يمكن للنظام التربوي الاستغناء عن التوجيه الفني والقيادي؟

عندما نتمكن من إعداد جميع المعلمين إعداداً كاملاً لا يحتاجون معه إلى مساعدة أو متابعة، وعندما نتمكن من وضع مناهج مثالية لا تحتاج إلى جودة أو تطوير أو تعديل مهما تغيرت الظروف أو تعاقبت السنون، وعندما تصبح الامتحانات وطرق التدريس والوسائل التعليمية المعينة في التدريس مناسبة وعندما تنعدم مشكلات التدريس والمعلمين والمنهاج، وعندما يتحقق ذلك كله نستطيع الاستغناء عن دور الإشراف التربوي والموجهين القياديين والفنيين، ولكن هل يمكن أن يتحقق ذلك كله في الواقع؟ إن ذلك يبدو مستحيلاً، وواقع الحال في مدارسنا لا يؤدي هذه الفرضيات، والأدلة على ذلك كثيرة، وبرغم أن دور الإشراف التربوي لا يقتصر على مساعدة المعلم، وإنما يمتد ليشمل جميع الجوانب التربوية الأخرى (البستان وآخرون،٢٠١٠م: ص٣٢٢).

وفيما يلي بعض الأدلة التي تشير إلى أهمية الإشراف التربوي:

١- التطور الكبير والسريع في مجالات المعرفة وتطبيقاتها، والحاجة إلى تطوير مجتمعنا، بحيث يكون أكثر إيماناً بالعلم والتكنولوجيا تمشياً مع الانفجار المعرفي.
٢- التطور الكبير في البحوث التربوية، واكتشاف الكثير من الحقائق والمفاهيم التي يمكن أن تُسهم في النمو المهني للمعلمين (سيسالم وآخرون،٢٠٠٧م: ص٤٥).
٣- يبدأ عدد كبير من المعلمين الخدمة دون إعداد مهني كاف، وهنا تكمن الحاجة للإشراف عليهم.

٤-أثبت الملاحظة اليومية والخبرة أن المعلم المبتدئ مهما كانت صفاته الشخصية واستعداده وتدريبة يظل بحاجة ماسة إلى التوجيه والمساعدة، من أجل التكيف مع الجو المدرسي الجديد وتقبل العمل بجميع أبعاده ومسئولياته (طافش،٢٠٠٤م: ص٢٢).

٥-حاجة المعلم المتميز في بعض الأحيان إلى الإشراف والتوجيه لاسيما عند تطبيق أفكار جديدة، ويستطيع المشرف التربوي استغلال كفاءة المعلم المتميز وخبراته في مساعدة المعلمين الأقل قدرة وخبرة، وخاصة في ظل المناهج الفلسطينية الحديثة.

ويشير (هندية،١٩٩٩م: ص٢) إلى أن أهمية الإشراف التربوي في العملية التعليمية تنبع من خلال الدور الذي يؤديه ودرجة مساهمته في العمل على تحسين ممارسات المعلمين التعليمية مما يحسن من انجازاتهم داخل غرف صفوفهم، وبالتالي تحسين الطلبة.

ويجب أن يُؤخذ في الاعتبار كما يقول (الأسدي وإبراهيم،٢٠٠٣م: ص ١٠٢) إلى أن المشرف المزود بالمعرفة والفهم والمهارات والمبادئ يستطيع أن يؤثر في توجيهه تأثيراً فعالاً عن طريق الوظيفة التعليمية للإشراف، وكما يجب على المشرف أن يضع نصب عينيه أثناء قيامه بالعملية الإشرافية المعلم والطالب والمدرسة والمجتمع الذي يعيشون فيه.

كما يضيف كل من (الخطيب والخطيب،٢٠٠٣م: ص ٢٩) أن الإشراف التربوي عملية تفاعل انسانية تهدف إلى رفع مستوى المهنة إلى أعلى درجة ممكنة، وذلك من أجل إيجاد كفايات تعليمية مناسبة.

ويضيف (عطاوي،١٩٩٣م: ص ٩) أن التوجيه الفعال يعتبر عنصراً هاماً في تحسين العملية التعليمية (داخل المدرسة) ولكن قد يكون عائقاً إذا اقتصر إلى الخبرة أو الفعالية.

وترى الباحثة أن أهمية الإشراف التربوي تكمن بالترابط المتسلسل لمهام المشرف التربوي مع مهام المعلم ومهام الطالب وانعكاس ذلك على جودة التعليم، فما يُحدِثه الإشراف التربوي ينعكس على المعلم والطالب والتعليم، وبذلك تعلو أهمية الإشراف التربوي مع ما يمتلكه المشرف التربوي من مهارات قيادية تؤثر في جوانب العملية التربوية، ومهارات فنية عملية تتناول جميع أطراف المنظومة التربوية.

(٤) مبادئ الإشراف التربوي:

الإشراف التربوي هو عملية تهدف إلى تطوير جميع عناصر الموقف التعليمي التعلّمي، وذلك من أجل تحقيق أفضل لأهداف التعليم والتعلّم، ويقوم العمل الإشرافي على مجموعة من العناصر والعمليات وهي كما لخصها عطوي (٢٠٠٨م: ص٢٣٩):

١. أن المتعلم هو محور العملية التعليمية، لكن المعلم كمنظم لهذه العملية هو العنصر الرئيسي ويلعب الدور الأساسي فيها، حيث أن المناهج والكتب والأجهزة والأدوات والأبنية وغيرها تظل محدودة الفعالية إذا كان المعلم غير مؤهل لقيادة هذه العملية.
٢. إن الإشراف التربوي بمعناه الحديث لا يمكن أن يتم إلا من خلال جهاز يتكون من أشخاص مؤهلين تأهيلاً كاملاً لهذا العمل، ولديهم خبرة واسعة في التعليم.
٣. الإشراف التربوي ليس عملاً صفياً فحسب، إنه تطوير للموقف التربوي ككل.
٤. تغير اتجاهات المعلمين نحو الإشراف التربوي ضرورة لتطوير أي برنامج إشرافي.
٥. الإشراف التربوي الناجح يؤدي إلى رفع قدرة المعلم لممارسة الإشراف الذاتي.
٦. لكل موقف إشرافي متطلبات معينة، فليس هناك أسلوب إشرافي أكثر نجاحاً عن غيره.
٧. يهتم المشرف التربوي بحاجات العاملين، كما يهتم بحاجات العمل مما يُثير دوافع المعلمين للمشاركة الإيجابية.
٨. يقوم دور المشرف التربوي على مجموعة من العناصر والعمليات وهي:

أ- القيادة: وتتمثل في القدرة على التأثير في المعلمين والطلبة وغيرهم من ذوي العلاقة بالعملية التعليمية التعلّمية في المدرسة لتنسيق جهودهم من أجل تحسين هذه العملية وتطويرها.

ب- الديموقراطية: وتقوم على أساس احترام المتعلمين والطلبة وغيرهم من المتأثرين بالعمل الإشرافي والمؤثرين فيه، وتسعى لتهيئة فرص متكافئة لنمو كل فئة من هذه الفئات وتشجيعها على الابتكار والإبداع لتحقيق ذاتها.

ت- التعاون: ويقوم على تفاعل ومشاركة جميع ذوي العلاقة بالعملية من مديرين ومعلمين وطلبة وأولياء أمور في جميع مراحل التخطيط والتنفيذ والتقويم.

ث- الشمول: أي يُعنى بجميع العوامل المؤثرة في تحسين التعليم وتطويره، ابتداءً من الفلسفة التي التربية والتعليم وانتهاءً بالنتاجات النهائية التي تَمّ إحداثها في سلوك المتعلمين.

ج- العلمية: أي يعتمد على البحث والتجريب وتوظيف نتائجها لتحسين التعليم.

ح- المرونة: أي لا يعتمد على أسلوب واحداً، وإنما أساليب متنوعة لتحقيق هدف تربوي محدد.

خ- الفنية: أي يهدف إلى تحسين التعلّم والتعليم من خلال رعاية وتوجيه وتنشيط النمو المستمر لكل من المعلم والطالب والمشرف نفسه وأي شخص آخر له أثر في تحسين العملية التعليمية التعلّمية (عطوي، ٢٠٠٨م: ص ٢٣٩).

(٥) نظام الإشراف في التعليم الفلسطيني:

منذ أن تولت السلطة الوطنية الفلسطينية مسئولية إدارة التربية والتعليم في قطاع غزة والضفة الغربية في شهر آب لعام ١٩٩٤م و من خلال وزارة التربية والتعليم واجهت مجموعة من التحديات الضخمة الناتجة عن سنوات الاحتلال العجاف ،أهمها: البنية التحتية للمدارس الحكومية مدمرة ،وارتفاع معدلات الازدحام الصفي ،وتدني مستوى التعليم وتفشي ظاهرة الأمية المدرسية وظاهرة الغش في الامتحانات وظاهرة التسرب، وغياب التأهيل والتدريب اللازمين للمعلمين والإداريين ،وتشويه المناهج (عابدين،٢٠٠١م :ص٢٧٦)فقامت الوزارة بتحديد رسالتها بالإشراف على التعليم الفلسطيني وتطويره وتحسين نوعية التعليم وتنمية القوى البشرية العاملة في النظام التربوي، فأولت اهتماماً كبيراً برفع كفاءة المعلمين وتوفير فرص التدريب والإعداد والتأهيل والإشراف. وأصبح هناك ضمن الهيكلية التنظيمية لوزارة التربية والتعليم جهاز خاص هو "الإدارة العامة للتدريب والإشراف والتأهيل التربوي "تضم دائرة تدريب المعلمين ودائرة تدريب الإداريين ودائرة الإشراف التربوي (عابدين،٢٠٠١م: ص٢٧٠- ٢٧٦) ومن الأمور البديهية أن يكون لكل شعب نظامه التربوي الخاص به وهذا الأمر يشكل مسألة حياة بالنسبة للشعب الفلسطيني الذي انقسم إلى مجموعات بشرية كبيرة في الوطن والشتات منعزلة جغرافياً ولا يوجد تفاعل يومي مادي بينها. إن وجود تربية فلسطينية ضروري وذلك للمحافظة على الشخصية الفلسطينية وبُعدها العربي والإسلامي وعلى التراث الفلسطيني وإحيائه، كما أنه مهم لتحديد تصور واحد لدى الفلسطينيين حول النضال الفلسطيني والمجتمع الفلسطيني، ومن أجل تكوين الإنسان الفلسطيني القادر على المساهمة الفعالة في عملية البناء والتحرير على أرض الوطن، وقد أوصل ذلك إلى اعتماد فلسفة تربوية جديدة ومفاهيم تربوية صحيحة، لذا يحتاج إشراف تربوي حديث يعمل على تحقيق الأهداف المنشودة للتربية الفلسطينية دون معوقات تحد من فاعليته (ياغي،٢٠٠١م: ص ٤٨).

وقد أشار (محمود،١٩٩٧م: ص١٩) من خلال المقابلات أن الإشراف في محافظات غزة مر بالمراحل التالية: ١ــ مرحلة التفتيش ٢ــ مرحلة التوجيه ٣ــ مرحلة الإشراف التربوي.

برنامج الإشراف التربوي التابع لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية: لم يكن دور الإشراف التربوي قبل تسلم السلطة لمهام الوزارة بارزاً، وانحصر فقط في تعيين مراقب لكل منطقة تعليمية، أما بعد تسلم السلطة مهام الوزارة في العام ١٩٩٤م، فقد تم إنشاء قسم الإدارة العامة للتأهيل والتدريب في محافظات غزة، والذي انبثق عنه قسم الإشراف التربوي في كل مديرية، كما تم تعيين رئيس لكل قسم، ومشرف تدريب، وقد تم التعاون ما بين الوزارة ووزارة التربية والتعليم البريطانية من أجل تطوير الإشراف التربوي في غزة، والتقليل من اعتماده على تصيد الأخطاء. (المدلل،٢٠٠٣م:ص ٤٤) وقد ازداد عدد المشرفين العاملين بقسم الإشراف بما يتناسب والزيادة في أعداد الطلاب والمدارس والمعلمين، فقد بلغ عدد المشرفين عام ١٩٦٧م(٥)مشرفين، وفي عام ١٩٧٢م أصبح (١٠)مشرفين، وفي عام ١٩٨٥ م ازداد إلى (٢٢)مشرفاً، وفي عام ١٩٩٩م أصبح (٥٠)مشرفاً، ثم ازداد إلى (١٠١)مشرفاً في العام الدراسي ٢٠٠٨/٢٠٠٩م نقلاً عن دائرة الإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم العالي، حيث بلغ عدد المشرفين في شهر آذار ٢٠٠٩م(٩٠)مشرفاً بالإضافة إلى (٦) رؤساء أقسام و(٥) ، وفي وقتنا الحالي لعام ٢٠٢٢م بلغ عدد المشرفين التربويين (١٨٤) مشرف ومشرفة بمدارس فلسطين الحكومية الجنوبية لقطاع غزة.

(٦) مجالات الإشراف التربوي بفلسطين

وهي كما أصدرها قسم الإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم بفلسطين لمعايير المشرف التربوي (وزارة التربية والتعليم بفلسطين،٢٠١٨م: ص١٥):

المجال الأول: القيادة والإشراف:

١. بناء الخطط التربوية.
٢. تنفيذ زيارات إشرافية.
٣. توظيف أساليب الإشراف التربوي وأنماطه.
٤. قيادة عمليات التطوير المدرسي.
٥. دعم النمو المهني للمعلمين.
٦. تحمّل المسؤولية المهنية.

المجال الثاني: التطوّر المهني:

١. مواكبة المستجدات التربوية.
٢. توظيف مهارات التدريب.

٣. توظيف أنواع التفكير والتأمل الذاتي.

المجال الثالث: تطوير العملية التعليمية التعلّمية:

١. إثراء المقررات التعليمية.

٢. دعم مجتمعات التعلّم المهنية (مدرسة عنقود، مديرية) بما يخدم العملية التعليمية التعلّمية.

٣. تفعيل دور البرامج والمشاريع التربوية في المدارس.

٤. توظيف استراتيجيات التقويم التربوي.

المجال الرابع: الاتصال والتواصل:

١.توظيف مهارات الاتصال والتواصل (وزارة التربية والتعليم بفلسطين، ٢٠١٨م: ص١٥).

(٧) تعليمات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية والخاصة بالإشراف التربوي:

١. **تعليمات عامة:** يقوم رئيس قسم الإشراف التربوي بإعداد خطة تتضمن متابعة (المشرفين ميدانياً، المعلمين من ذوي الأداء المتدني، المعلمين الجدد، الطلبة المتميزين، الاجتماعات على مستوى الإشراف والأقسام الأخرى، النمو المهني للمشرفين، المشاريع الريادية، الدورات وورشات العمل، الزيارات الميدانية).

٢. **دوام المشرفين.**

٣. **الزيارات الإشرافية:** ومنها (تقرير الزيارات الإشرافية، أهم الأمور الإيجابية، أهم الأمور التي تحتاج إلى تطوير، إجراءات يتفق المشرف والمعلم على تنفيذها، توصيات المشرف التربوي للمعلم بخصوص الأداء والتدريس، توصيات المشرف التربوي لمدير المدرسة، التقرير الإشرافي لزيارة مدير المدرسة للمعلم، العمل مع فئات خاصة من المعلمين).

٤. **التحضير:** تحضير اللغة العربية للصف الأول الأساسي، تحضير اللغة العربية للصفوف ٢-٤ الأساسي، المباحث: التربية الإسلامية، التربية الوطنية، التربية المدنية، الرياضيات، العلوم)، تحضير الصفوف من ٥-١٢.

٥. **لجنة المباحث:** لجان المباحث على مستوى المديريات، المباحث التربوية على مستوى الوطن.

٦. **الدورات والأيام الدراسية.**

٧. **آلية اختيار المشرف التربوي** (سيسالم وآخرون، ٢٠٠٧م: ص ٢٦٥).

ثانياً: المشكلات التي تواجه الإشراف التربوي في المجتمع الفلسطيني

إن صورة الإشراف التربوي لا تكتمل ولا تتضح معالمها إلا عندما نلمس تلك المشكلات من أجل تحقيق فاعلية الإشراف التربوي حتى نستطيع الوصول بالإشراف إلى تحقيق الأهداف التربوية التي وُجد من أجلها والمتمثلة في تحسين العملية التعليمية التعلّمية عن طريق تحسين أداء المعلم والطالب وتحسين المنهاج (حسين وعوض الله،٢٠٠٦م).

ترى الباحثة أن هناك العديد من المشكلات التي تؤثر في عملية الإشراف التربوي وهي نوعان، مشكلات داخلية، ومشكلات خارجية.

(أ) المشكلات الداخلية: وهي كما لخصها (العزة،٢٠٠٦م: ص ٢٠١):

مشكلات مرتبطة ب:١- المشرف التربوي: ومنها ما يلي:

- **القدرات المهنية:** إن المشرفين التربويين ليس كلهم سواء من حيث قدراتهم المهنية والاشرافية خاصة أنهم يعملون في حقل الإشراف متعدد التخصصات، فمنهم من يحمل البكالوريوس في العلوم أو الرياضيات أو اللغة العربية.. الخ، ومنهم من يحمل شهادة الماجستير أو الدكتوراة، ومما لا شك فيه فإن من يحملون الدرجات العليا في الإشراف التربوي سوف يكون أدائهم المهني أفضل من غيرهم.
- **السمات الشخصية:** أما من حيث السمات الشخصية فإن بعض المشرفين ليس لديهم القدرة على الصبر وتحمل أعباء العمل، وليس لديهم القدرة على مساعدة الآخرين.
  - عدم وضوح دور الإشراف التربوي للمشرف وكثرة أعداد الطلبة في المدرس.
  - عدم توافر المراجع الإشرافية له ومعايير الجودة التعليمية.
  - عدم رغبته بالمطالعة والارتقاء بمستواه العلمي.
  - تعدد قطاعات العمل الاشرافي التي يعمل بها.
  - عدم الاستفادة من خبرات زملائه المشرفين في المدارس الأخرى.

٢)- مشكلات مرتبطة بمدير المدرسة: بعض مديري المدارس لا يؤمنون بالعمل الإشرافي ودوره في مساعدة المعلمين والطلبة، ويؤمنون فقط بالأساليب التقليدية في الإشراف، وبعضهم لا يوفر غرفة للمشرف التربوي ليجلس فيها مع المعلم أو الطلبة ليرى مشاكلهم عن قرب، والبعض الآخر يعتبر أنه لا إشراف بدونهم فهم مصدر المعرفة وهم الأكثر خبرة، ومنهم غير موضوعي في تقديره للعمل الإشرافي التربوي فلا يتفهم دور المشرف التربوي في المدرسة ولا يؤمن بعمله.

٣)- مشكلات مرتبطة بالطلبة: بعض الطلبة لا يتعاونوا مع المشرف التربوي في تنفيذ ما هو مطلوب منهم فهم لا يعرفون دور المشرف التربوي في المدارس وقد يواجهوا مشاكل يعتقدوا بأنه المشرف التربوي لا يستطيع حلها (العزة،٢٠٠٦م: ص ٢٠١).

وترى الباحثة خوف الطلبة من المعلم يمنعهم من أخبار المشرف بما تواجههم من مشاكل تعليمية تعلمية فلا يخبروه ويفضلون السكوت والصمت.

٤)- مشكلات مرتبطة بالمعلم: أهم العوامل المؤثرة من قبل المعلم على الإشراف التربوي:

١. عدم رغبتهم في التعامل مع المشرف التربوي.
٢. اعتباره جاسوساً لمدير المدرسة والوزارة.
٣. تحريض الطلبة عليه وحثهم على عدم التعاون معه.
٤. التقليل من أهمية دوره أمام الطلبة.
٥. عدم التعاون معه في إجراء الدراسات اللازمة لإنجاح مجلس الآباء والمعلمين والقيام بالنشاطات اللامنهجية.
٦. سوء العلاقة بين بعض المعلمين والمشرفين التربويين (العزة،٢٠٠٦م: ص ٢٠١).

ويرى الخطيب والخطيب، ٢٠٠٣م: ص٨٥) من المشكلات التي تواجه الإشراف التربوي اتجاهات المعلمين من: (الحالة النفسية للمعلم، عدم توافر المعلمين المؤهلين، تقييد المعلمين أو تواجد معلمين جدد، عدم رغبة بعض المعلمين في المهنة).

٥)-مشكلات مرتبطة بمديرية التربية والتعليم ووزارة التربية: من أهم العوامل التي تؤثر في الإشراف التربوي من قبل الوزارة هي:

١- تغيير المسؤولين من حين لآخر على حسب طبيعة العمل في مديريات التربية والتعليم.
٢- بعض المديرين الفنيين ومديري التربية يؤمنون بالعمل الإشرافي والبعض لا يؤمن به ويهتم بقسم النشاطات اهتماماً مبالغاً فيه.
٣- عدم تعاون قسم شؤون الموظفين مع قسم الإشراف التربوي يخلق إشكاليات كثيرة في هذا المجال.
٤- أما بالنسبة لوزارة التربية والتعليم فهي أحياناً تتبع قسم الإشراف التربوي للنشاطات تارة وتارة أخرى لقسم التعليم وهذا الأمر يجعل هذا القسم يفقد استقلاليته.

٦)- مشكلات مصدرها ضيق الوقت: تعمل بعض المدارس بنظام الفترتين ومن الواضح أن دوام كل فترة قد يتراوح من ٤-٥ ساعات كحد أعلى هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن المشرف

التربوي يستطيع أن يلتقي مع الطلبة لأغراض المقابلات فقط الساعة العاشرة أي بعد انقضاء الحصص الثلاثة الأولى حيث يكون فترة استراحة ربع ساعة، فضيق الوقت يشكل صعوبة أمام عمل المشرف حيث لا يستطيع أن يقوم بكامل عمله على الوجه الأكمل (العزة،٢٠٠٦م: ص ٢٠١).

٧)-**مشكلات مادية:** وقد أشارت دراسة العموش(٢٠٢١م) إلى أن أهم الصعوبات التي تواجه المشرفين التربويين في المدارس الحكومية هي الصعوبات المادية والتي احتلت المرتبة الأولى من أهم الصعوبات وتشمل:(تدني راتب المشرف التربوي، قلة المكافآت والحوافز المادية، الوضع المالي للمؤسسة التعليمية كعدم توافر المال اللازم لشراء بعض الأجهزة والتقنيات لتنفيذ الأنشطة الإشرافية).

(ب) المشكلات الخارجية:

ترى الباحثة إلى أن أهم العوامل الخارجية المؤثرة في الإشراف التربوي الآتي:

١. الانقسام السياسي بفلسطين: أدى الانقسام السياسي بين الضفة الغربية ومحافظات غزة إلى:

أ- إحالة المشرفين ذوي الخبرة والكفاءة إلى التقاعد المبكر كنوع من ضغط الأطراف على بعضها البعض لتقديم التنازلات.

ب- المناكفات السياسية وعدم توحيد العمل بين وزارة التربية والتعليم في شقي الوطن وازدواجية الوظائف العليا واتخاذ القرارات.

ت- التغيير المتكرر للمناهج الدراسية كل عامين تقريباً يجعل من الصعب السير في خطوات تقويم شامل ومعياري.

٢. عوامل مرتبطة بالحصار الصهيوني على محافظات غزة:

أ- تشديد القيود على المؤسسات الدولية التي تعمل في قطاع غزة وعدم تمكينها من نقل الأدوات والتمويل اللازم.

ب- انقطاع التيار الكهربائي المتكرر لفترات تزيد عن عشرين ساعة يومياً، يحول ذلك دون تنفيذ العديد من الأنشطة ذات العلاقة بالجودة في التعليم.

ت- إغلاق المعابر دون سفر الباحثين والمشرفين التربويين لتبادل المعرفة بين محافظات غزة والعالم الخارجي، وحال ذلك أيضاً دون استقبال البعثات العلمية (أبو رحمة، ٢٠١٨م: ص٣٥).

- وترى الباحثة أن هناك العديد من المشكلات والصعوبات التي تواجه الإشراف التربـــوي كعملية والمشرف التربوي كفرد مسؤول عنها، ومن هذه الصعوبات:

أ. مشكلات مرتبطة بالمشرف التربوي نفسه:

١- اتباع بعض المشرفين التربويين للطرق التقليدية في الإشراف والتوجيه.

٢- ضعف امتلاك بعض المشرفين التربويين للمهارات القيادية والفنية العملية الحديثة.

٣- محدودية عمل بعض المشرفين التربويين بتوجيه وإرشاد المعلم فقط دون تناوله للطالـــب والمنهاج الدراسي. والعملية التعليمية ككل.

ب. مشكلات مرتبطة بوزارة التربية والتعليم:

١- ضعف إمكانات الوزارة تثقيفياً وتطويرياً ومادياً.

٢- محدودية نظرة الوزارة لدور الإشراف التربوي وأثره حاضراً ومستقبلاً.

٣- عدم اعتماد وزارة التربية والتعليم لبرنامج جودة التعليم للإشراف التربوي كمادة دراسية بحثية.

ج. مشكلات مرتبطة ببرنامج الجودة التعليمي المعتمد: عدم اعتماد الوزارة لمعيار جودة التعليم الفلسطيني بقطاع غزة، واقتصار الوزارة على معيار الاعتماد المدرسي.

د. مشكلات مرتبطة بالبيئة الخارجية المحيطة:

١- الحروب المتكررة من قبل إسرائيل على قطاع غزة من تدمير مباني وزاريـــة ومـــدارس حكومية أضعفت قدرة الوزارة مادياً لتمويلات جديدة تطويرية، فانشغلت بإعـــادة البنـــاء للبنى التحتية.

٢- جائحة كورونا وما نجم عنها من إغلاق المؤسسات التعليمية التربوية.

ثالثاً: متطلبات مواجهة مشكلات الإشراف التربوي في المجتمع الفلسطيني

متطلبات مواجهة مشكلات الإشراف التربوي

من التطلعات المستقبلية لما يجب أن يكون عليـــه دور المـــشرف التربـــوي والعمليـــة الإشرافية لزيادة فاعلية الإشراف التربوي في المستقبل هو مواجه المشكلات التربوية والتعليميـــة ومعالجتها والوقاية من الوقوع فيها، وقد لخصت دراسة الخليلي وسلامة طـــرق تلـــك المواجـــه (١٩٨٩م، ص١٢٥) عبر:

١. تحديد مهام ومسئوليات المشرفين بوضوح ودقة بحيث تتركز على الجانب الفني مع اعفائه بقدر الإمكان من الأعمال الإدارية الروتينية التي قد تعيق قيامه بدوره الإشرافي بفعالية، بالإضافة إلى إعطاءه حرية الحركة والتصرف وعدم معاملته كإداري في الدوام.
٢. تخويل المشرف صلاحيات إشرافية أكبر، في وضع خطته الإشرافية الخاصة به وتنظيمها ومناقشتها وإقرارها ثم توفير الإمكانات المادية والبشرية الضرورية لتنفيذها واعتماد تقرير المشرف في تقييمها.
٣. العمل على زيادة الاستقرار في برنامج توزيع الدروس في المدارس وامدادها بالأعداد الكافية من المعلمين قبل الدوام وتوفير المعلومات الكافية للمشرف وبالسرعة الممكنة عن المعلمين الجدد ومؤهلاتهم لضرورة تحديد حاجتهم الإشرافية، واستشارته في تحريك المعلمين الجدد.
٤. تضييق مجال أعداد الإشراف لكل مشرف.
٥. تخصيص مديرية فرعية للإشراف التربوي يرتبط مديرها إدارياً بمدير التربية وفنياً بوزارة التربية، وتقسيم المشرفين إلى مشرفي مراحل ومشرفي أبحاث.
٦. إعطاء المشرف حوافز مادية ومعنوية مثل علاوة عمل ميدانية وعلاوة سفر للتحرك بسيارته الخاصة، وترتيب زيارات له لدول أخرى للاطلاع على تجربتها الإشرافية ومنحه بعثات للخارج للحصول على مؤهلات أعلى.
٧. عقد دورات تدريبية وفنية للمشرف ورفع كفاءته بالنشرات والأبحاث العلمية.
٨. زيادة فاعلية نتائج العملية الإشرافية بالتركيز على الملاحظة المستمرة للتغيير في سلوك المعلم واستخدامه للوسائل الحديثة والاستئناس برأي المعلمين عن طريق الاستبانات وتحليل نتائج الطلبة في الامتحانات التركيز على الطلبة للتعرف على مشكلاتهم واقتراح الحلول لها وزيادة إنتاجية المدراس من الوسائل التعليمية وتشجيع أساليب التقييم الذاتي للمعلم والمشرف.

ويرى عبد العزيز وعطوي (٢٠٠٤م: ص٢٤) أن من متطلبات مواجهة مشكلات الإشراف التربوي عوامل عدة ومنها:

أ- أن يتولى المشرفون والمعلمون والمدراء والمختصين إعداد قوائم بالمشكلات التي تواجه التلاميذ، ووضع الخطط اللازمة للمساعدة على حلها.

ب- توفير الإمكانات والموارد اللازمة.

ج- استخدام المقاييس النفسية اللازمة، وذلك للمساعدة على فهم المعلمين والطلبة فهماً كاملاً وتدريب المختصين على استخدام هذه المقاييس (عبد العزيز وعطوي، ٢٠٠٤م: ص٢٤).

وكما يرى(أحمد، ١٩٩٣م:ص٣٦٩) أن من متطلبات رفع كفايته الإشراف المدرسي لمواجه مشكلاته ما يلي:

١. ضرورة وجود بحوث أو اقتراحات أو استراتيجيات معينة في مجال الإشراف، أو نظرية للتوافق بين مجالات المعلمين والطلبة طبقاً لمتغيرات معينة وطريقة تفكير محددة.
٢. ضرورة تثقيف المشرف والمعلم والمدراء عن طريق إمدادهم بالدوريات المستمرة، لأن ثقافتهم بعد التخرج تأخذ بالانحدار أو الجمود والثبات، ولا يتم تثقيفهم إلا بتوفير المجلات العلمية لديهم وزيادة دخلهم المادي لشراء بعض الكتب في مجال التخصص.
٣. لا شك أن الخبرة مهمة جداً، ولكنها ليست كافية، بمعنى ضرورة تزويد المشرف بالأدلة والدوريات العلمية الحديثة والاتجاهات العالمية المعاصرة في عملية الإشراف الفني والإداري والمالي والاهتمام بالناحية العلمية والأكاديمية.
٤. وجد الباحث أن الإشراف التربوي ضرورة، ولكنه بصورته الحالية غير فعّال، لذلك يجب على وزارة التربية والتعليم أن تضع في اعتبارها الجِدية في عملية المتابعة والالتزام من جانب السادة المشرفين، وكذلك في اختيار العناصر الشابة للقيام بدور فعّال في عملية الإشراف والتأكيد على اختيار هذه العناصر في ضوء مبدأ الاستحقاق والجدارة وليس عن طريق الأقدمية.
٥. يجب تغيير صورة المشرف من ضيف ثقيل على المدرسة إلى ضيف مقبول وخفيف الظل، وهذا لا يأتي إلا عن طريق تغيير الاتجاهات السالبة المتأصلة لدى المدراء والمعلمين والطلبة بأنه جاء لتصيد الأخطاء، وإحلال محلها اتجاهات إيجابية تهدف إلى تقديم المساعدة لكل العاملين في الحقل التعليمي.
٦. يجب على المشرف قبل الحكم على مستوى المعلم وأدائه أن يضع في اعتباره مستوى الطلبة، والبيئة المحيطة بالمدرسة، والمستوى الاجتماعي للمعلم والطالب.
٧. يجب أن يكون الإشراف عملية استشارية وليست بصورتها الراهبة.
٨. أن يكون المشرف ملماً دائماً بالمادة العلمية وتطورها وأن يلم بالتغييرات الحديثة في المنهج، وأن يتدرب على التوجيه والإشراف الحديث.

٩. على المشرف أن يعيش مع الطلبة في مستواهم البسيط، ولا يتعالى عليهم حتى لا تنتزع الرهبة منهم فيقبلون ما يقوله ببساطة.

١٠. يجب على المشرفين أن يكونوا على مستوى المسؤولية في الالتزام الخلقي والاجتماعي وأن يكونوا قدوة للآخرين (أحمد، ١٩٩٣م: ص٣٦٩).

- وترى الباحثة أن أهم متطلبات مواجهة مشكلات الإشراف التربوي في المجتمع الفلسطيني وخاصةً بقطاع غزة هو:

١. إزالة الانقسام السياسي ما بين الضفة وقطاع غزة، وتوحيد الصفوف لخدمة ورفع المستوى التعليمي بفلسطين.
٢. توفير بدائل الكهرباء في حالة الانقطاع المستمر للتيار الكهربائي بقطاع غزة.
٣. إزالة الحصار على قطاع غزة وفتح المعابر لتوفير الرحلات التعليمية الإشرافية وتبادل الخبرات ما بين دول العالم.

وعلى ذلك يمكن تحديد متطلبات مواجهة مشكلات الإشراف التربوي لدى المجتمع الفلسطيني بالآتي:

- تقليل نصاب المشرف التربوي من أعداد المعلمين وبعض الأعمال الموكلة إليه.
- اختيار المشرفين التربويين من الفئات المميزة والمؤهلة تأهيلاً علمياً تربوياً في مجال التعليم والإشراف التربوي.
- تفعيل دور المشرفين التربويين المتميزين، وتحفيزهم للعمل المستمر على تدريب المشرفين التربويين أثناء الخدمة وذلك بإخضاعهم للدورات التدريبية النظرية والعملية التطبيقية.
- إعداد القيادات الإشرافية القادرة على الاستفادة من التوجهات المعاصرة والتطورات الحديثة في الإشراف التربوي في المدارس الحكومية الجنوبية الفلسطينية وتطبيق ما يتفق ومجتمعنا وقيمنا تؤهلهم للوصول إلى مستوى عالٍ من الفاعلية.
- توعية أفراد المجتمع المدرسي بالمهارات القيادية والفنية في الإشراف التربوي وأهميتها وأهدافها من خلال عقد الاجتماعات والندوات.
- تفعيل قسم البحوث في وزارة التربية والتعليم بفلسطين الجنوبية والمناطق التعليمية لتحقيق التواصل مع الإشراف التربوي، وتزويده بالتجارب والأفكار التربوية الإشرافية المتجددة.

- عقد اللقاءات الدورية المفتوحة بين مشرفي المدارس الحكومية وبين مديري مدارس والعاملين للتعريف بالمهارات القيادية والفنية في الإشراف التربوي ومناقشة أهم تلك المهارات بما يتوافق بينها وبين جودة العملية التعليمية التعلّمية.
- إرسال نخبة من المشرفين التربويين في بعثات تدريبية إلى الأقطار المتقدمة تربوياً، ليطّلعوا على آخر المستجدات والتجارب والأساليب الاشرافية التربوية.
- تخصيص المكافآت التشجيعية للمشرفين التربويين الذين أجروا بحوث تربوية إشرافية هامة.
- تَبَنّي الأبحاث والدراسات العلّمية الهامة والمرتبطة بالإشراف التربوي والتي أجراها بعض المشرفين والخبراء التربويين في التدريب الإشرافي التربوي كمشاريع تدريبية تُضاف لدليل الإشراف التربوي النظري في وزارة التربية والتعليم.
- تأسيس مركز تدريب غني بالمصادر والتقنيات الحديثة يكون بتصرّف جهاز الإشراف التربوي لتوظيفها في عملية تدريب المعلمين والطلبة.
- تدريب وتمكين المشرف التربوي من استخدام تقنيات حديثة والعمل على توظيف هذه التقنيات في الأساليب الاشرافية.
- وضع معايير المهارات الإشرافية في الإشراف التربوي كميثاق جودة التعليم مع وضع آلية لمتابعة التنفيذ والالتزام بها في عملية الإشراف التربوي.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ابن منظور (١٩٩٨ م): **لسان العرب**، تقديم عبد الله العلايلي، بيروت، دار الجبل، لبنان.
- ابن منظور، جمال الدين أبو الفضل محمد بن مكرم(١٩٩٥م): **لسان العرب**، الجزء٢٣، القاهرة، دار المعارف.
- أبو رحمة، محمد حسن(٢٠١٨م): متطلبات معايير الاعتماد المدرسي لضمان تطبيق الجودة في مدارس التعليم العام، **رسالة دكتوراه**، جامعة القرآن الكريم وتأصيل العلوم، أم درمان، السودان.
- أحمد، أحمد إبراهيم(١٩٩٣م): **الإشراف المدرسي من وجه نظر العاملين في الحقل التعليمي، الموجهين، المديرين، النظّار، المعلمين، التلاميذ**، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.

- الإدارة العامة للتوجيه التربوي والتدريب(١٩٨٨م): **دليل الموجه التربوي**، وزارة المعارف، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الأغا، إحسان خليل(٢٠٠٠م): **البحث العلمي عناصره مناهجه أدواته**، مطبعة الأمل التجاري، غزة، فلسطين.
- البدري، طارق عبد الحميد(٢٠٠١م): **تطبيقات ومفاهيم في الإشراف التربوي**، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- البستان، أحمد وعبد الجواد، بولس وعبد الله (٢٠١٠): **الإدارة والإشراف التربوي – النظرية، البحث، الممارسة**، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.
- الخطيب، ابراهيم والخطيب، أمل (٢٠٠٣م): **الإشراف التربوي**، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الطعاني، حسن(٢٠٠٥م): **الإشراف التربوي، مفاهيمه، أهدافه، أساليبه**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
-العبيدي، محمد جاسم(٢٠١٠م): **الإشراف التربوي والإدارة التعليمية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العموش، مي علي محمد(٢٠٢١م): الصعوبات التي تواجه المشرفين التربويين في المدارس الحكومية بمحافظة جرش، بحوث ومقالات، **المجلة التربوية**، جامعة الكويت، الكويت.
- صالح، نجوى (٢٠٠٧م): تحسين دور المشرف التربوي في مدارس محافظة غزة في ضوء مفهوم الجودة، من خلال التعرف على الأدوار الإشرافية المطلوبة من المشرف التربوي، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- عابدين، محمد (٢٠٠١ م): **الإدارة المدرسية الحديثة**، دار الشروق، عمان، الأردن.
- عايش، أحمد جميل(٢٠٠٨م): **تطبيقات الإشراف التربوي**، ط٢، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- عطاوي، عارف (١٩٩٣م): **التوجيه التربوي اتجاهات معاصرة**، دار البشير للنشر والتوزيع.
- عطوي، جودت (٢٠٠٨م): الإدارة **المدرسية الحديثة**، دار الفكر، عمان، الأردن.

- محمود، محمود (١٩٩٧م): واقع الإشراف التربوي في قطاع غزة في مجال تنمية كفايات المعلمين، **رسالة ماجستير غير منشورة** مقدمة لكلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- هندية، عيد (١٩٩٩م): معوقات الإشراف التربوي في المرحلة الأساسية الدنيا كما يراها مشرفو ومعلمو المرحلة الأساسية الدنيا في الأردن، **رسالة ماجستير غير منشورة**، الجامعة الأردنية، الأردن.
- ياغي، محمد (٢٠٠١م): **الأخلاقيات في الإدارة**، اليقظة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- محمد، الحسن (١٤١٩م): تقويم الكفاءات الأدائية للمشرف التربوي، **مركز البحوث التربوي**، المملكة العربية السعودية.
-الإدارة العامة للإشراف التربوي(٢٠٠٥م): **دليل مفاهيم الإشراف التربوي**، الرياض، المملكة العربية السعودية.
-الأسدي، سعيد وابراهيم، مروان (٢٠٠٣م): **الإشراف التربوي**، الدار العلمية الدولية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
-البابطين، عبد العزيز بن عبد الوهاب(١٩٩٩م): واقع المهارات الإشرافية الفنية الممارسة في المدارس الثانوية بمدينة الرياض وسبل تطويره في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، **مركز البحوث التربوية**، جامعة الملك سعود، الرياض١٤١٤، المملكة العربية السعودية.
-الخليلي، خليل وسلامة، كايد(١٩٨٩م): الخصائص الواقعية لعملية الإشراف التربوي ومشكلاتها والتطلعات المستقبلية لتحسينها كما يراها مشرفو العلوم في الأردن، دراسة ميدانية، **مجلة أبحاث اليرموك**، المجلد٥، العدد٢، ص٩٧-١٣٠.
-الدويك، تيسير(٢٠٠٥م): **أسس الإدارة التربوية المدرسية والإشراف التربوي**، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
-السعود، أمين(٢٠٠٣م): درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الإشراف التربوي من وجه نظر المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في محافظة مأدبة- الأردن، جامعة الفاشر، **رسالة ماجستير غير منشورة**، السودان.

-الصمادي، حسين(٢٠٠٠م): دراسة واقع الإشراف التكاملي من وجه نظر المعلمين والقادة التربويين في محافظة عجلون، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
-العزة، سعيد حسني(٢٠٠٦م): **دليل المرشد التربوي في المدرسة**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
-المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية، قام بإخراجه إبراهيم مصطفى وآخرون، دار التراث، العربي، بيروت.
-النوري، عبد الغني (١٩٩١م): **اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية**، دار الثقافة، الدوحة، قطر.
-حسين، سلامة وعوض الله، سليمان(٢٠٠٦م): **اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي**، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.
-حسين، سلامة وعوض الله، عوض الله(٢٠٠٦م): **اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي**، دار الفكر، عمان، الأردن.
-سيسالم، روضة وعليان، عبد الفتاح والبنا، محمد محمد(٢٠٠٧م): **الإشراف التربوي في فلسطين**، مكتبة آفاق، غزة، فلسطين.
-سيسالم، روضة، وآخرون (٢٠٠٧م): **الإشراف التربوي في فلسطين**، مكتبة افاق للنشر، غزة فلسطين.
-طافش، محمد (٢٠٠٤م): **الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية**، دار الفرقان، عمان، الأردن.
-طافش، محمود(١٩٨٨م): **قضايا في الإشراف التربوي**، دار البشير، عمان، الأردن.
-عبد العزيز، سعيد وعطوي، جودت عزت(٢٠٠٤م): **التوجيه المدرسي- مفاهيمه النظرية-أساليبه الفنية- تطبيقاته العملية**، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
-عطاري، عارف وصالحة عيسان، ونارىمان محمود (٢٠٠٥م): الإشراف **التربوي اتجاهاته النظرية وتطبيقاته العملية**، مكتبة الفلاح، الكويت.
-عطوي، جودت(٢٠٠١م): **الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية**، الدار العلمية الدولية، دار الثقافة، عمان، الأردن.

-معجم لسان العرب، قام بإخراجه ابن منظور، ط٣، دار المعارف، القاهرة، مصر.
-نشوان، يعقوب(١٩٩٢م): **الإدارة والإشراف التربوي**، ط٣، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
-وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني(٢٠١٨م): **معايير المشرف التربوي**، هيئة تطوير مهنة التعليم، فلسطين.
-ياسين، حسين والدويك، تيسير وعدس، محمد عبد الرحمن والدويك، محمد فهمي(١٩٨٣م): **أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي**، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

-Harris,B.(1985**): Supervisory Behavior in Education**, Prentice- Inc, New jersey.