تطوير أساليب الإشراف التربوي
على ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة

إعداد

أ.د/ أحمد إبراهيم أحمد

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية،

كلية التربية – جامعة بنها

د/ هالة صالح عمار

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية،

كلية التربية – جامعة بنها

أ/ أنوار خليفة عبد الله العويهان

باحثة ماجستير في الإدارة التربوية

بحث مشتق من الرسالة الخاصة بالباحثة

تطوير أساليب الإشراف التربوي على ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة

إعـــداد

أ.د/ أحمد إبراهيم أحمد
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية،
كلية التربية – جامعة بنها

د/ هالة صالح عمار
مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية،
كلية التربية – جامعة بنها

أ/ أنوار خليفة عبد الله العويهان
باحثة ماجستير في الإدارة التربوية

مقـــدمـــة:

يتسم العصر الحديث بسرعة التغير والتطور في جميع المجالات كنتيجة للانفجار المعرفي والتقدم العلمي في تكنولوجيا المعلومات وثورة الاتصالات والتي تعتبر من أهم سمات العقود الأخيرة من القرن العشرين وبدايات القرن الحادي والعشرين، وهو ما يفرض على الدول تحديات جديدة في نظمها التعليمية والتربوية والمجالات المتصلة بتلك النظم.

ويعتبر الإشراف التربوي أحد الركائز الأساسية الهامة لتطوير العمل التربوي، ويتبوأ مكانة عالية جداً في صلب العملية التربوية، وتنبع أهميته من واقع الحاجة الماسة إلى جهاز دائم لتطوير العملية التربوية وتفعيلها في الميدان التربوي كما تحدده وترسمه الأهداف التربوية المرسومة مسبقاً (إبراهيم، ١٩٩٥: ٢٢٩).

وتنادي الاتجاهات العالمية المعاصرة في الدول المتقدمة بالاهتمام بتنمية المعلم مهنياً ورفع كفاياته، من خلال الأساليب الإشرافية الحديثة والمتطورة، نظراً لأهمية الأدوار التي يقوم بها في التربية، فهو القائد التربوي الذي يثير دافعية التلاميذ واستعداداتهم، ويخطط للمواقف التعليمية، ويمتلك مهارات التخطيط والتنفيذ والتقويم، وينشط عملية النمو المتكامل للشخصية السوية، كما أنه وسيط فعال مع الوالدين والبيئة المحلية والمجتمع الخارجي(المغذوي، ٢٠١٥:٢٢٩).

ولكي يؤدي الإشراف التربوي دوره كأسلوب تطوير للعملية التربوية والرقي بها فإنه لا بد له من أن يطور مفاهيمه وأساليبه وأنماطه بما يتفق والاتجاهات العالمية المعاصرة وأن يصبح له دور أساسي وفاعل في تطوير قدرات المعلم وإمكاناته من خلال تزويده بالمعارف والمهارات والاتجاهات الإيجابية التي تمكنه من أداء عمله بكفاءة عالية (البابطين، ٢٠٠٤: ١٦).

وتعد الأساليب الإشرافية عملية ديناميكية نامية تلعب دوراً متزايداً في الأهمية بالنسبة للمدرسة الفاعلة، وتجديد وتطوير آلياته، وتنويع قنوات أدائه لمهمته النبيلة نحو جميع عناصر العملية التربوية، ويشمل ذلك رفع كفاية المعلم، وتحسين المناهج، والوسائل، والبرامج التعليمية، وتطوير البيئة التدريسية (عطوي: ٢٠٠٤، ١٧).

وهناك أساليب متنوعة ومتعددة للإشراف التربوي، نذكر منها: الزيارات الصفية – النشرات الإشرافية – المداولات الإشرافية – الاجتماعات واللقاءات – القراءات الموجهة – الدروس التطبيقية – الزيارات المتبادلة – المشغل التربوي– الدورات التدريبية – الندوات التربوية– الدراسات التربوية – التجارب الميدانية – البحث الإجرائي – التعليم المصغر.

كما أن هناك اتجاهات ونماذج عالمية معاصرة للإشراف التربوي تركز على إعداد وتدريب وتنمية المعلمين مهنياً، والتغلب على معوقات العملية الإشرافية التقليدية، بما يزيد من مستوى تحصيل التلاميذ، وتحقيق الأهداف التعليمية المخططة، ومنها: الإشراف التطوري، والإشراف العيادي، والإشراف التشاركي، والإشراف بالأهداف، والإشراف التفريدي (المتنوع)، والإشراف عن بعد، والإشراف الإلكتروني.

مشكلة البحث:

لاحظت الباحثة من خلال عملها بمجال التدريس واطلاعها على الدراسات السابقة في مجال أساليب الإشراف التربوي المستخدمة بدولة الكويت وكثير من الدول العربية؛ أن هناك تركيزاً من المشرفين التربويين على بعض أساليب الإشراف التربوي بشكل روتيني وتقليدي، فهي تقتصر على الزيارة الصفية وكتابة التقارير التقييمية، والنشرات التربوية وزيارة المدرسة والمداولات الإشرافية بشكل متكرر، وهو ما يعد قصوراً في الإشراف التربوي مما يستدعي إعادة النظر في واقع الأساليب الإشرافية المستخدمة في المؤسسات التعليمية.

وانطلاقاً من دور الإشراف التربوي وأساليبه الهادفة إلى تجويد المنظومة التعليمية بكامل عناصرها وتطويرها، وإحداث التكامل بينها بما يكفل تحسين المخرجات النوعية لبيئات التعلم

المختلفة، فقد برزت الحاجة إلى إعادة النظر في مجمل الأساليب الإشرافية على مستوى الفكر والممارسة، والكشف عن معوقاتها وتطويرها، ليتمكن من أداء رسالته في تطوير بيئات التعلم بكفاءة وفعالية (الغانم، ١٤٢٠هـ: ٦).

أسئلـــة البحـــث:

وبناء على ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

كيف يمكن تطوير أساليب الإشراف التربوي بالمرحلة الابتدائية بدولة الكويت على ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة؟ ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس عدة أسئلة فرعية أهمها:

١- ما الأساليب الإشرافية السائدة بالمؤسسات التعليمية بالكويت؟

٢- ما أهم الاتجاهات العالمية المعاصرة في الإشراف التربوي؟

٣- ما أهم التوصيات والمقترحات لتطوير أساليب الإشراف التربوي بدولة الكويت في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة

هـــدف البحـــث:

استهدف البحث الحالي تطوير أساليب الإشراف التربوي في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، وذلك من خلال: الوقوف على أهم الاتجاهات العالمية المعاصرة في مجال الإشراف التربوي سعياً لتطبيق بعض الأساليب الحديثة والفاعلة؛ التي تتناسب مع ظروف وإمكانات وخصوصية مؤسساتنا التعليمية.

أهميـــة البحـــث:

- يستمد البحث الحالي أهميته من أهمية أساليب الإشراف التربوي الحديثة والفاعلة التي تواكب الاتجاهات العالمية المعاصرة في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت.
- تعريف القيادات العليا والمشرفين التربويين والمعلمين بالاتجاهات الحديثة في مجال الإشراف التربوي بما ينعكس على سلوكهم الإداري وأساليبهم الإشرافية، بما يؤدى إلى تطوير أداء المعلمين وتنميتهم مهنياً وزيادة تحصيل التلاميذ. كما تفيد نتائج هذا البحث في تقدم العملية التعليمية، وتحسين أداء النظام التعليمي وتطويره نحو تحقيق مزيد من الفاعلية والكفاءة، من خلال تطوير أساليب الإشراف التربوي، باعتباره أحد أهم عناصر منظومة العمل التربوي.

مصطلحـــات البحـــث:

ارتكز البحث الحالي على المصطلحات التالية:

١- **التطـوير:** هـو تحسين ورفـع كفـاءة العمليـة التربويـة وصـولاً إلـى تحقيـق الأهـداف التربويـة المنشودة بصورة أكثر كفاءة.

٢- **الإشراف التربوي:** هو عملية تعاونية تطويرية يسعى من خلالها إلى تقديم المساعدة والعون التربوي لأطراف العملية التعليمية من معلمين ومديرين (الغملاس،١٤٢٩: ١)

٣- **الأسـاليب الإشـرافية:** هـي مجموعـة مـن أوجـه النشـاط يقـوم بهـا المشـرف التربـوي والمعلـم والتلاميـذ ومـديري المـدارس مـن أجـل تحقيـق أهـداف الإشـراف التربـوي، وكـل أسـلوب مـن أساليب الإشراف التربوي ما هو إلا نشاط تعاوني منسق ومنظم ومرتبط بطبيعة الموقف التعليمي ومتغير بتغيره في اتجاه الأهداف التربوية المنشودة. (الطعاني، ٢٠٠٧: ٦٧)

٤- **الاتجاهات العالمية المعاصرة:** هي مجموعة المسارات العلمية التي يتحرك خلالها المجتمع الدولي من خلال توجهات وتجارب بعض الدول المختلفة، والتي تسير في إطارها مجموعة من دول المجتمع الدولي، ومن ثم أثبتت جدارتها عبر نجاحات ملموسة، وبالتالي يمكن الاستفادة منها في بقية دول العالم.

منهجيـــة البحـــث:

لتحقيق البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يقوم على استقراء المواد العلمية التي تخدم إشكالا ما أو قضية ما وعرضها عرضا مرتبا ترتيبا منهجيا، وذلك للتعرف علـى الأسـس النظريـة و الفلسـفية للإشـراف التربـوي وأسـاليبه وواقـع ممارسـتها فـي المؤسسـات التعليمية ودورها في الارتقاء بالعملية التعليمية، وتنمية المعلمين مهنياً.

الـدراســات الســابقــة:

لقد حظي مجال الإشراف التربوي وأساليبه باهتمام كبير من قبل الباحثين التربويين، لما له من أهمية في تطوير أداء المعلمين، حتى يتمكنوا من إثراء العملية التعليمية. وتعرض الباحثة الأدبيات المتصلة بمجال الإشراف التربوي وأساليبه على النحو التالي:

١- دراســة الـراشــد (١٩٩١):

هدفت الدراسة إلـى تطوير برنـامج الإشراف التربوي فـي المملكـة العربيـة السـعودية فـي ضوء الاتجاهات الحديثة، وأسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج من أهمها: الاعتماد على

أساليب الإشراف التقليدية كالزيارة الصفية والتي تهدف إلى تصيد الأخطاء، وضعف العلاقة بين المشرف التربوي ومدير المدرسة خلال عملية الإشراف، وعدم فعالية الأساليب المستخدمة لتنمية المعلمين مهنياً، بالإضافة إلى افتقار المشرفين للإلمام بالأساليب الحديثة في الإشراف.

٢- دراســـة العجمـــي (٢٠٠٨):

هدفت الدراسة إلى تقويم أداء الموجهين الفنيين في ضوء مهامهم الإشرافية من وجهة نظر الموجهين الفنيين الأوائل و المعلمين في المدارس الثانوية بدولة الكويت، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن مستوى أداء الموجهين الفنيين جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين.

٣- دراســـة الـوابلـــي (٢٠٠٨):

سعت الدراسة للتعرف على أهمية الإشراف التربوي عن بعد وتطبيق أدواته، والكشف عن المعوقات المادية والبشرية التي تعترض تنفيذه في الواقع التربوي والتعليمي والعمليات الإشرافية، وأسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج أهمها: أن درجة استخدام أدوات الإنترنت (البريد الإلكتروني، القوائم البريدية، المجموعات الإخبارية، المحادثة، نقل المعلومات، الشبكة العنكبوتية) يتم بدرجة ضعيفة أو لا يستخدم نهائياً، وأن أبرز المعوقات المادية هو سوء البنية التحتية الإلكترونية لإدارات الإشراف التربوي والمدارس، وأن أبرز المعوقات البشرية هو ضعف استخدام الثقافة الحاسوبية والإنترنت وكثرة الأعباء الإدارية والفنية على المشرفات التربويات.

٤- دراسة الصانع وآخرين (٢٠١١):

استهدفت الدراسة التعرف على المعيقات التي تواجه وظيفة الإشراف التربوي بدولة الكويت وعلاقة تلك المعيقات بمتغيرات الجنس والجنسية ومادة التخصص، ولتحقيق ذلك تم تصميم استبيان طبق على عينة عشوائية قوامها ٢٦٧ موجهة من مختلف التخصصات ومن جميع مناطق الكويت، وتوصلت الدراسة إلى نتائج تفيد بأن أبرز التحديات التي تواجه شغل وظائف الإشراف التربوي هي الكادر الوظيفي والحوافز المادية والمسئوليات والأعباء الوظيفية.

٥- دراســـة بنـــي عيســـى (٢٠١٣):

هدفت الدراسة إلى تقصى إمكانية توظيف المشرفين التربويين لتكنولوجيا المعلومات في الإشراف التربوي، والكشف عن بعض المعوقات ومنها: البنية التحتية وتوفر التقنيات

التكنولوجية، وامتلاك المشرف التربوي للمهارات اللازمة لتوظيف التكنولوجيا في الإشراف. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الإمكانات التكنولوجية المتوافرة لتوظيف المشرفين التربويين في الإشراف التربوي جاءت بدرجة غير جيدة، كما أظهرت أن هناك مجالات كثيرة يمكن أن يستخدم فيها المشرف التربوي تكنولوجيا المعلومات ومنها برامج مايكروسوفت وورد وباور بوينت وإكسيل وأكسس بدرجات متفاوتة.

٦- دراســـة خلف الله (٢٠١٤):

استهدفت الدراسة التعرف على صعوبات تطبيق الإشراف الإلكتروني على الطلبة المعلمين بكلية التربية ي جامعة الأقصى، ووضع تصور مقترح لتطبيق الإشراف الإلكتروني بفاعلية، وكان من أهم نتائج الدراسة أن أكثر الصعوبات لها علاقة بالجانب الإداري في الجامعة، ويليها الصعوبات ذات العلاقة بالطلبة المعلمين، ثم تليها ما لها علاقة بالمشرفين التربويين، وتقدم الباحث بتصور مقترح لتطبيق الإشراف الإلكتروني كان من أهم محاوره تصميم برنامج تسجيل محوسب لإدارة مهام الإشراف التربوي، إلى جانب تصميم مدونات إلكترونية خاصة بكل من الطلبة والمشرفين التربويين.

٧- دراسة النشوان (٢٠١٦):

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى توظيف مشرفي اللغة العربية للحوسبة السحابية في توعية المعلمين بنواتج التعلم، كما تهدف أيضاً إلى تحديد المعوقات التي تواجه المشرفين التربويين لمناهج اللغة العربية في توظيف الحوسبة السحابية لتوعية المعلمين بنواتج التعلم. وقد أسفرت نتائج الدراسة عن أهمية الحوسبة السحابية لمشرفي اللغة العربية، وتوفيرها بيئة مناسبة وآمنه للتخزين المركزي للمعلومات والتطبيقات، مما يجعلها تشكل نظاماً جيداً لإدارة التعلم من خلال إنشاء المستندات الخاصة بنواتج تعلم مادة اللغة العربية، وتشير النتائج إلى حاجة المشرفين التربويين والمعلمين للتدريب على الحوسبة السحابية لتعريفهم بتطبيقاتها.

أدبيـــات البحـــث

يعتبر الإشراف التربوي جزءاً لا يتجزأ من الإدارة التربوية، وهو من العمليات المهمة في النظام التربوي وخاصة في عمليتي التعليم والتعلم، بل يعتبر حجر الزاوية في تطوير العملية التعليمية من كافة جوانبها، وذلك عن طريق مساعدة المعلمين على تحسين نموهم المهني

والشخصي باستخدام أساليب إشرافية متنوعة، كالزيارات الصفية والورش التربوية والحلقات الدراسية والدورات التدريبية في ضوء احتياجات المعلمين ومتطلباتهم، والإدارة التربوية تحتاج للإشراف التربوي، فهو يساعد في اكتشاف الأخطاء ومعالجتها وتطوير مستوى أدائها التربوي داخل المدارس، والإشراف التربوي يهتم بالمعلم والتلميذ والمنهج في صورة تفاعل مستمر بين المشرف والمعلم من أجل تحسين عمليتي التعليم والتعلم (الحلاق، ٢٠٠٨: ٢)

ويكتسب الإشراف التربوي أهميته من خلال الدور المنوط به في متابعة العملية التربوية ومعايشة مشكلاتها ووضع الحلول الملائمة لها والتعامل مع المعلم والطالب والكتاب المدرسي والمناهج التعليمية، فهو حلقة الإتصال بين الميدان والأجهزة الإدارية والفنية التي تشرف على عملية التعليم والتعلم (الخطيب، الخطيب، والفرح، ٢٠٠٠: ١٣).

لماذا نحتاج إلى تطوير الأساليب الإشرافية؟

لكي نطور **أساليب فعالة للإشراف التربوي**، يجب الأخذ في الاعتبار السبب الأساسي. فالسبب الأساسي للإشراف مبني على جودة أو فعالية المعلم، فمن خلال فهمنا لكفاءة الأداء الفصلي للمعلم يتم تحديد المعلومات التي من المفترض أن تركز بصفة أساسية على الإشراف.

ويقرر رينهان (2004) ,Renihan أن هناك أربعة متغيرات تؤثر على الأداء الفصلي للمعلمين: عوامل تنظيمية، دعم تعليمي، عوامل تتعلق بالتلميذ، وعوامل تتعلق بالمعلم. جميعها تؤثر على الأداء المهني للمعلم. والأساليب الإشرافية النموذجية يجب أن تأخذ في اعتبارها العوامل الأربعة.. فهناك إقرار في مجال الإشراف التربوي بوجوب التحول في السياسات والأساليب الإشرافية. فالتعليم ينتقل من مستوى نظام إداري وإشرافي خاص بالمعلمين إلى إدارة موقع المدرسة، وتمكين المتعلمين (p. 42).

ويمكن النظر إلى الإشراف التربوي: على أنه: تغذية راجعة مستمرة سواء تقويمية تكوينية Formative feedback أو تقييمية Summative feedback ؛ استناداً إلى بيانات ومعايير لغرض تعزيز النمو، وتحسين التعليم، ومساءلة المعلمين عن مسئولياتهم المهنية وعن تعلم الطلاب. (Iwanicki, 2001:57)

ويقصد بالتغذية **الراجعة التقويمية:** تغذية راجعة تكوينية بنائية مستمرة وحوار يستخدم لتعزيز نمو المعلم، والتعلم، وتحسين التعليم (Argotsinger, 2002: 63).

أما التغذية **الراجعة التقييمة:** فهي مجموعة من الأدلة من دورة تقييم تستخدم لاتخاذ قرار نهائي يتعلق بأداء ونمو المعلم، والترقيات، والتثبيت، والاستمرار في العمل ... إلخ. وبالتالي فإن **تقييم المعلمين** معناه: استخدام بيانات ومعايير لاتخاذ قرارات عن أداء المعلم واستمراريته في العمل. (Sawyer, 2001: 44)

المشـــرف التـربـــوي:

يعرف المشرف التربوي بأنه " الفرد الذي له قدرة على إحداث تغييرات في العملية التعليمية في المدرسة عن طريق ممارسته للسلطة المخولة له " (أحمد: ١٩٩٢: ٢٠٠).

فتحقيق أهداف التعليم ومحتويات المناهج يبرز الحاجة إلى عمليات تعليمية تعلمية متوازنة ومتوجهة للنتائج مع التفاعل مع وبين التلاميذ والمعلمين والقيادات المدرسية والمسئولين التعليميين الخارجيين. ويمثل الإشراف التربوي أحد هذه التفاعلات التنظيمية والتعليمية، مع الأنشطة التعليمية الأخرى ذات الصلة والتسهيلات المدرسية من قبل قيادات المدرسة أو المسئولين المختصين. والقيام بهذه المهمة لا يمكن تركه للصدفة أو في أيدي أشخاص تربويين غير أكفاء، جامدين، وغير مدربين (Enaigbe, 2009: 14).

فالمشرف التربوي هو قائد تربوي يسعى إلى تحسين العملية التعليمية، ويعمل على تطويرها، لذا على المشرف التربوي أن يعي الأهداف التي يسعى الإشراف التربوي إلى تحقيقها، والتي تعينه على إدراك مهمته، وتساعده على القيام بها على خير وجه (الخطيب والخطيب، ٢٠٠٣: ١٩٨).

فعالية الإشراف التربوي:

تعتمد فعالية الإشراف التربوي على توفر الثقة، والتعاون، والمناخ الإيجابي، والاتصالات بين المشرفين والمعلمين بما يتوافق مع إدارة التغيير، والتعلم التعاوني، والقيادة التربوية. كما تعتمد فعالية الإشراف التربوي على مستوى الأدوار التي يضطلع بها الأفراد بالمؤسسة التعليمية كالإدارة والقيادة، والتوجيه والبحوث المتخصصة. كما تعد العلاقة بين المشرف والمعلم عنصراً حاسماً للإشراف الفعال، وأيضاً فإن مكانة الإشراف التربوي كنظام تربوي فرعي داخل النظام التعليمي الرئيسي والمحدد باللوائح والقوانين الموثقة ينعكس على مدى فعاليته (Tuncay and Ramazan: 2015 : 58).

ثانياً: أساليب الإشراف التربوي

تمشياً مع ما طرأ على مفهوم الإشراف التربوي من تطور، وما صحب ذلك التطور من تغيرات في أنماط الإشراف التربوي وإجراءاته التنفيذية فقد تطورت أساليب الإشراف التربوي وتعددت وتنوعت، فبعد أن كانت الزيارة الصفية المفاجئة تكاد تكون هي الأسلوب الوحيد للإشراف ظهرت أساليب أكثر فاعلية وديمقراطية، وانتقل اهتمام المشرفين من ميكانيكية الأساليب إلى العناية بما تحققه الأساليب من أهداف رئيسية، تساعد على تنمية العملية التعليمية والتربوية وتحسينها وتطويرها. وتختلف أساليب الإشراف التربوي باختلاف الهدف من عمليات التحسين، وما يتطلبه الموقف التعليمي، وظروف البيئة المحيطة، وخصائص المعلم (الحبيب: ٢٠٠٦)

ويدل الاختيار الناجح للأسلوب الإشرافي على قدرة المشرف التربوي على القيام بمهمته على أفضل وجه كما أن المرونة ضرورية في اختيار الأسلوب الإشرافي الذي يتلاءم والمواقف المختلفة، فيجب أن تكون هناك خطة مرنة قابلة للتعديل والتغيير في ضوء متطلبات المواقف التعليمية فلكل أسلوب أهدافه واستخداماته وطرائق تنفيذه، وقد يستخدم المشرف التربوي أسلوباً أو نشاطاً إشرافياً معيناً في الموقف الواحد، وقد يستخدم عدداً من الأساليب التي تتتابع وتتكامل لتفي بالغرض. والمعيار الرئيسي لاختيار الأسلوب الإشرافي المناسب هو مدى مساهمة هذا الأسلوب في تحسين عمليتي التعليم والتعلم وتحقيق الأهداف بما يتناسب مع الموقف التعليمي (صيام: ٢٠٠٧، ١٨)

١- الزيارة الصفية:

تعرف الزيارة الصفية بأنها "حضور المشرف التربوي أو مدير المدرسة حصة للمعلم في غرفة الصف أثناء قيامه بالنشاط التعليمي لملاحظة أدائه الصفي بهدف تطوير وتقويم الأداء والوقوف على أثره في التلاميذ" (الخطيب، والخطيب، ٢٠٠٣: ٢٠٥).

وتعد الزيارة الصفية أحد أساليب الإشراف التربوي الفعالة التي تمنح المشرف التربوي الفرصة ليرى على الطبيعة سير عمليتي التعليم والتعلم ليرى التحديات التي تواجه المعلمين في تدريسهم والإطلاع 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 (المنيف، ١٤١٨هـ: ١٩).

٢- تبادل الزيارات:

أحد الأساليب الإشرافية التعاونية الفعالة، وتتم بناءً على تخطيط مسبق لتبادل الزيارات بين المعلمين، ويهدف إلى نقل الخبرات وتبادل المعلومات بين المعلمين.

وتتم بين المعلمين داخل القسم وخاصة الذين يقومون بتدريس المنهج الدراسي ذاته للاطلاع على الطرق والأساليب التي يتبعونها في الأداء، على أن تتم بعد الزيارة مناقشة الإيجابيات لتدعيمها والملحوظات لتلافيها في جو تربوي يتسم بالمودة مما يحقق الخبرة المتكاملة بين المعلمين، ومن ناحية أخرى تتم الزيارات المتبادلة بين المعلمين بالمدارس الأخرى للاطلاع على تجاربها وخبراتها والدروس الريادية التي تعقد فيها سواء كانت المدارس حكومية أو خاصة (سكينة: ٢٠٠٨: ١٣).

٣- توجيه الأقران :

يعرف توجيه الأقران كأسلوب إشرافي بأنه الفرصة التي تهيأ للمعلمين لدعم ومساندة بعضهم بعضاً، والتفاعل في نقاشات حقيقية حول التعليم والتعلم الخاص بهم وبطلبته. (Zepeda: 2007, 94).

وهو من الأساليب الإشرافية الفاعلة التي تسهم في تبادل الخبرات بصورة تعاونية مبنية على الثقة والاحترام، لا سيما أن المعلم يقوم بحضور حصة عند زميل له، وأن هذا الحضور مدفوع بالحاجة إلى الاستفادة من خبرات الآخرين، وتطوير الأداء في ضوئها، فضلاً عن أن عامل القلق والخوف من التقرير ينتفي هنا لأن الزائر هو معلم زميل وليس مشرفاً تربوياً (أبو شملة: ٢٠٠٩، ٤٨).

٤- المشغل التربوي (الورش التربوية):

يعرف المشغل التربوي هو" نشاط عملي تعاوني يقوم به مجموعة من المعلمين تحت إشراف المشرف التربوي من أجل رفع كفاياتهم في جانب معين لإنجاز عمل تربوي محدد مثل تحليل محتوى وحدات دراسية أو إنتاج وسيلة تعليمية معينة، أو القيام بتجربة علمية" (طافش: ٢٠٠٤، ١٣٩)

إن الغرض من المشغل التربوي هو إعطاء المشاركين فرصة للعمل لحل مشكلاتهم الوظيفية، ولتلبية الحاجات الخاصة بتطورهم المهني، وذلك من خلال المعلمين أنفسهم، أو عن طريق استثارة المشرف لها من خلال الاستفتاءات الجماعية للمعلمين (مصطفى: ٢٠٠٧، ٤).

٥- الدورات التدريبية:

ترفع الدورات التدريبية الكفاءة المهنية للمعلمين لأنها تسهم في تطور أسلوب الأداء أو تنوعه والإبداع في استخدام التقنيات والوسائل التعليمية أو التدريس من خلال جهاز الحاسوب، والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات، وأيضًا الدورات التي تعقد في أساليب وطرائق التدريس وفن توصيل المعلومة وغيرها من الدورات التي تعقد من قبل التوجيه الفني أو بين المدارس على مستوى المنطقة التعليمية أو بين الأقسام العلمية في المدرسة الواحدة لتحقيق الخبرة المتكاملة في التخصصات المختلفة (سكينة، ٢٠٠٨: ١٣).

وهي من الطرق الجماعية للإشراف التربوي وتعقد على أساس تخصصات المعلمين، ويتم فيها تدريب المعلمين على المهارات العلمية والعمل ية التي تحسن من أساليب تدريسهم، كما يتم فيها عرض لأهم المشكلات العملية للمنهج الدراسي والبرنامج التعليمي والكتب الدراسية وأساليب التقويم في المادة المعينة (مرسى: ٢٠٠١، ٣١٠).

٦- الدروس التوضيحية :

تعرف بأنها: "نشاط عملي يهدف لتوضيح فكرة أو طريقة أو أسلوب تعليمي يرغب المشرف التربوي في إقناع المعلمين بفعاليته وأهمية استخدامه، فيقوم المشرف بتطبيق هذه الفكرة أمام عدد من المعلمين، أو يكلف أحد المعلمين بتطبيق هذه الفكرة أمام زملائه حتى تزداد خبرتهم وإمكاناتهم في الأداء المهني في مجال التدريس" (عطوي، ٢٠٠١: ٢٨٩)

وتهدف الدروس التوضيحية إلى إثارة دافعية المعلمين لتطبيق وتجريب طرق وأساليب جديدة واستخدامها، وإكسابهم مهارة استخدام بعض الأساليب المبتكرة، والتواصل الإيجابي بين المشرف والمعلمين وتوثيق الصلة بينهم من خلال التعاون المشترك بين التخطيط و التنفيذ والتقويم، وإتاحة الفرصة للمشرف التربوي لاختبار فعالية أفكاره ومقترحاته (عابدين، ٢٠٠١: ١٩٧).

ما سبق تناوله هو بعض الأساليب الإشرافية، وهناك أساليب إشرافية أخرى، ومنها الأساليب الفردية والجماعية، والمباشرة وغير المباشرة، والتي من بينها: القراءة الموجهة والنشرة الإشرافية والمؤتمر والندوة والمحاضرة والبحث التربوي والمعرض التعليمي (البناء، ٢٠٠٣: ٥٦).

- **متطلبات تطوير وتغيير الأساليب الإشرافية التقليدية في ضوء المفاهيم الحديثة للإشراف**

تفرض طبيعة المرحلة الحالية والمستقبلية وما تشهده من تغير سريع، أن يستجب الإشراف التربوي للتحديات ويواكبها بتطوير أساليبه وطرقه وأدواته في ظل الاتجاهات العالمية

المعاصرة بأساليب تطويرية تتمحور حول ما يلائم متطلبات التطوير من أدوار منتظرة منه، ويتمثل أبرزها فيما يلي (الغانم: ١٤٢٠هـ،١٢):

- تهيئة الميدان التربوي للإيمان بحتمية التغيير الإيجابي كقاعدة للتطوير، والاستجابة الفاعلة المتفاعلة معه.
- تغيير الاتجاهات السلبية لدى بعض القيادات التربوية والمعلمين والطلاب نحو التغيير في العمل التربوي والتعليمي.
- تهيئة المتعلم والمعلم لمواجهة تحديات العصر وفق منظومة قيمية أخلاقية متكاملة.
- مواكبة التطور المتسارع في مجال تقنية المعلومات والاتصالات وتوظيفها بفعالية.
- بناء استراتيجيات متكاملة لإدارة المعرفة والمساهمة في تطوير مجتمع المعلومات.
- بناء القدرات الفردية والمؤسسية؛ للتكيف مع المتغيرات المتسارعة والإسهام في إحداثها.
- تطوير بيئات التعلم وتحسين مخرجاتها النوعية.

وقد حاولت العديد من البلدان حول العالم إعادة هيكلة خدمات الإشراف التربوي في مدارسهم لتعزيز جودة التعليم. وهذه الرغبة في إعادة هيكلة المؤسسات التعليمية يستثيرها عدم فعالية أساليب الإشراف التربوي القائمة بالمدارس. وفي الواقع فقدرة المدارس على تحقيق المزيد من الاستقلالية بشكل فعال سيعتمد إلى حد كبير على دعم الخدمات التي يمكن الاعتماد عليها، فالإشراف ربما يكون أساسياً وضرورياً لتوجيههم إلى اتخاذ القرار، ولترشيد استخدامهم للموارد. فالاستخدام الحكيم للموارد هو المبدأ الأساسي الذي يعزز الجودة في التعليم. بينما هذه الهيكلة للمؤسسات التعليمية قد تلاقت مع نجاحات متعددة، يتيح لنا تحليلها العام اكتساب نظرة متعمقة إلى ما يمكننا تحقيقه في سياق محدد. (UNESCO: 2013)

ولكي يتم تحسين مخرجات تعليم التلاميذ يجب على المعلمين تحسين ممارساتهم التعليمية. بتحسين قدراتهم التي تمكنهم من التأمل في ممارساتهم الشخصية ومستواهم المعرفي، وبذل الجهد في سبيل الوصول إلى كفاءة متميزة (Kalule et al., 2013).

وتشير العديد من الدراسات إلى بروز اتجاهات عالمية معاصرة في الإشراف التربوي من شأنها تطوير أساليب الإشراف التربوي، وتفعيل الممارسات الإشرافية لدى المشرفين التربويين، ومن هذه الاتجاهات الحديثة: الإشراف العيادي، والإشراف التطويري، والإشراف التفريدي (المتنوع)، والإشراف بالأهداف، والإشراف عن بعد، والإشراف الإلكتروني، والإشراف

التأملي، والإشراف باستخدام أسلوب النظم، والإشراف بالكفايات الوظيفية... وهي تمثل اتجاهات حديثة تسعى إلى تلبية احتياجات البيئة التعليمية، وتوفير أساليب مناسبة لكل معلم، وتغيير النظرة نحو المشرف التربوي ليكون مطوراً للبيئة التعليمية، ومحققا لجودة العملية التعليمية، ومسهما في حل مشكلاتها، بدلاً من استخدام أساليب تتسم بالصبغة الاستبدادية، وتستهدف التفتيش بالدرجة الأولى وتضعف مكانة وأهمية العملية الإشرافية ودورها المهم في تحقيق جودة العملية التعليمية ككل (الشيخ، ٢٠١٣: ٤).

١- الإشراف التطوري:

وضع كارل جليكمان (١٩٨١: ٨) نموذجاً للإشراف التطوري، ووفقاً لهذا النموذج يجب أن يؤخذ في الاعتبار الفروق الفردية بين المعلمين، أيا كانت الفئة العمرية، إذا ما أريد إحراز تقدم في الإشراف، كما يرى جليكمان أن أساليب الإشراف (المباشر، والإشراف التعاوني، والإشراف غير المباشر)، من أهم الأساليب في الإشراف التطوري، فإذا كان جميع المعلمين متماثلين فمن السهل تحديد الأسلوب الإشرافي الأكثر فعالية.

ويعرف البابطين (٢٠٠٤: ١٠٤) الإشراف التطوري بأنه: "اتجاه حديث، يهتم بالفروق الفردية لدى المعلمين، من خلال تقديم خدمات إشرافية متدرجة للمعلم (مباشر، فتشاركي، ثم غير مباشر)، تُهيئ له تطورًا بعيد المدى ؛ ليكون قادرًا على اتخاذ القرارات وحل المشكلات التربوية التي تواجهه في عمله".

وهذا المدخل ينظر إلى المعلمين كأفراد على مستويات متباينة من النمو المهني والتنمية. وينظر إلى المشرفين على أنهم يوظفون الأنماط القيادية مع مختلف المعلمين بشكل ملائم وطبقاً لمختلف الظروف. وفي هذا الإطار يسعى المشرفون عند تفاعلهم مع المعلمين إلى تعزيز مهارات التفكير التي تساعد في تحليل التعليم داخل الفصول، ويجعل المعلمين أكثر وعياً بكثير من البدائل والخيارات المتعلقة بالتغيير (Beach & Reinhartz, 2000: 17) .

الأسس الفكرية للإشراف التطوري:

من الأسس التي يقوم عليها هذا النموذج (حسين وعوض الله: ٢٠٠٦، ٧١):

١- يختلف المعلمون في مستوى تفكيرهم التجريدي ومستوى دافعيتهم للعمل بصفة عامة، وذلك لأنهم أصلا يختلفون فيما بينهم من حيث خلفياتهم العملية والشخصية.

٢- هناك اختلاف بين المعلمين بصفة عامة في مستوى قدرتهم العقلية، لذا لابد من استخدام أساليب إشرافية مختلفة من قبل المشرفين التربويين.

٣- السعي الدائم من قبل موجهين لرفع مستوى التفكير والدافعية لدى المعلم من خلال زيادة قدرته على توجيه نفسه توجيها ذاتيا لحل المشكلات والعقبات التي تواجهه في مجال عمله.

٢- الإشراف العيادي:

يعرف كوجان Cogan الإشراف العيادي على النحو التالي: «الأساس المنطقي والممارسة المصممة بهدف تحسين أداء المعلم في الفصل الدراسي. ويستمد بياناته الرئيسية من الأحداث الصفية. ويشكل تحليل هذه البيانات والعلاقة بين المعلم والمشرف أساس البرنامج والإجراءات والاستراتيجيات المصممة لتحسين تعلم الطلاب من خلال تحسين سلوك المدرسين في الصف (Pajak, 2002: 192).

ويركز الإشراف العيادي على النمو المهني للمعلمين من حيث تحسين التدريس في الفصل الدراسي، ويعتمد على المزيد من الإجراءات الموجهة للمعلمين بدلا من الإجراءات البيروقراطية الهرمية للسيطرة من قبل المشرفين. وبالتالي يصبح الإشراف العيادي أقل رسمية وأقل ارتباطا بإنجاز المعلم لبعض المعايير المسبقة أو المعايير الخارجية. فقد أصبح عملية تتضمن أفكار المعلم وأنشطته في سعيه الحثيث لتحقيق أهدافه التعليمية الخاصة في التدريس والمرتكز على التقييم الذاتي وتقييم الأقران، بما في ذلك مدخلات من التلاميذ . ففلسفة الإشراف العيادي لا تقوم على ضبط الجودة لحماية التلاميذ من تدريس غير فعال، فبوصلة الإشراف العيادي تتوجه نحو التطوير المهني للمعلمين والتي تمثل الضمانة لجودة التدريس وجودة التعليم للتلاميذ وغيرهم (Sergiovanni and et al., 1998: 230) .

٣- الإشراف التشاركي:

وهو أسلوب يعتمد على مشاركة جميع الأطراف المعنية بعملية الإشراف من معلمين، تلاميذ ومشرفين تربويين في التخطيط والتنفيذ والتقويم وتحقيق الأهداف، ويعد الطالب في الإشراف التشاركي محور العملية الإدارية والتربوية، وهو يقوم على نظرية النظم التي تتألف فيها العملية الإشرافية من عدة نظم جزئية ينبغي أن تكون مفتوحة مع بعضها وهي أنظمة تؤثر وتتأثر ببعضها، وهي تتمشى مع روح الإشراف الحديث الذي يتصف بالتشاركية والعلمية والعمق ويقوم على التواصل المفتوح بين المشرف والمعلم.. ولعل هذا ما يجعل القيادات التربوية مطالبة

بتوفير كافة التسهيلات والظروف، التي تُمَكِّن المشرفين التربويين ومديري المدارس والمعلمين من القيام بإعداد بحوث إجرائية تعاونية ؛ من أجل تحسين عملية التعلُّم، وكذلك تأهيلهم بكفايات تربوية وتعليمية تُساعدهم في تلبية حاجاتهم وحل مشاكلهم، وتحسين سلوكهم التنظيمي داخل منظومة الإشراف التربوي (نشوان، ونشوان: ٢٠٠٤: ١٩٢) .

كما يعتمد على الانفتاح بالبيئة الخارجية والتعاون المستمر بين المشرف والمعلم وقدرة المشرف على التنسيق بين المعلمين ودعم أفكارهم ومراعاة شئونهم، وتوفير الثقة والأمان والتقدير لتقييمهم، ويساعد على بناء شخصية متوازنة للمعلم والمشرف، وتتبين أهمية الإشراف التشاركي في تلبية حاجات المعلمين ومعالجة مشكلاتهم (أحمد، ١٩٩٢: ٢٠٠).

فالطلاب المعلمون, والمرشحون للتدريس، وكذلك الأفراد حديثوا العهد بالتعليم أو التدريس؛ هؤلاء ربما يكونون في حاجة ماسة إلى الدعم من زملائهم الأكثر خبرة ودراية. وأولئك الزملاء لديهم مسئولية والتزام أخلاقي ومهني لتقديم مختلف أنواع الدعم المناسب متى طُلب منهم (Saskatchewan, 2002: 11) .

٤- الإشراف عن بعد

يعرف الإشراف عن بُعد بأنه : "ذلك النوع أو النظام أو الأسلوب الإشرافي الذي يقدم مواد تدريبية وتوجيهية وإرشادية وبيانات و تعاميم إلى المعلم دون إشراف مباشر أو التقاء المعلم و المشرف وجهاً لوجه، وكذلك دون الالتزام بزمان ومكان معين، ويعتبر مكمل للإشراف التربوي التقليدي الحالي ويتم هذا الإشراف تحت إشراف المشرفين وإدارة الإشراف التربوي لإعداد المواد التوجيهية و الأساليب الإشرافية الموجهة بالاعتماد على وسائط تكنولوجية كالحاسب الآلي والإنترنت و الهاتف والفيديو التفاعلي... وغيره، و التي يمكن أن تساعد في الإيصال والاتصال الفعال بين المشرف التربوي والمعلم" (سفر، ٢٠٠٨: ١٤٣).

فالمدارس التي تقدم نظاماً تعليمياً عبر الإنترنت من خلال استخدام أجهزة الكمبيوتر وتطبيقات الإنترنت قد خلقت تحديات للمشرف التعليمي. فالتعليم عن بعد يستخدم البريد الإلكتروني، والراديو، والتليفزيون والفيديو، والكمبيوترات والإنترنت لتقدم لتلاميذها البديل عن التعليم التقليدي داخل جدران المدارس (Anderson, 2008: 27).

ويهدف الإشراف عن بعد إلى: الانتقال من إشراف يفاجئ المعلم بوقت معين ومدة معينة إلى اشراف متصل لا وقت له، حيث يمكن أن يتم في أي وقت وخارج اليوم المدرسي أو

داخله. مع إمكانية تحليل المواقف التدريسية عبر الاتصالات المستمرة، من خلال شبكة المعلومات (الإنترنت)، حيث يمكن للمعلم عرض نموذجاً لما قام به، ويرسله إلى المشرف ليحصل على التغذية الراجعة عليه. وكذلك إمكانية إرسال المشكلات أو الصعوبات التي يواجهها كل من المعلمين مع طلابهم أو المناهج أو طرق التدريس وغير ذلك، لتكون محوراً للنقاش مع المشرف التربوي(عبيدات، وأبو السميد، ٢٠١٠: ١٢٣).

الإشراف على المعلم التربوي عبر الإنترنت:

والإنترنت عبارة عن شبكة حاسوبية عملاقة تتكون من شبكات (Net) أصغر، بحيث يمكن لأي شخص متصل بالإنترنت أن يتجول في هذه الشبكة وأن يحصل على جميع المعلومات في هذه الشبكة (إذا سمح له بذلك) وأن يتحدث مع شخص آخر في أي مكان في العالم (القزعة، والنعيمي: ٢٠١٠: ٢١)

على الرغم من حداثة طرح مصطلح الإشراف التربوي الإلكتروني إلا أنه يعد أحد متطلبات تحقيق مجتمع المعرفة وتحقيق متطلبات التنمية الشاملة المستدامة، فإن تفعيل تقنية المعلومات في العملية الإشرافية قد بات أمرًا ضروريًا لابد من السعي لتحقيقه جنبًا إلى جنب مع أنماط الإشراف المعتادة خاصة أن هذا النوع من الإشراف التربوي يتيح للمشرف إدارة العملية الإشرافية بأكملها بأسلوب رقمي متعدد الوسائط قائم على توظيف برمجيات الحاسب الآلي على شبكة الإنترنت (الكعبي: ٢٠١٥).

إن عملية الانتقال من الإشراف التقليدي إلى الإشراف عبر الإنترنت يتطلب اتخاذ عدد من الخطوات الإجرائية التالية: دراسة الواقع في المدارس، وحصر الأجهزة الحاسوبية المتوفرة والصالحة للعمل، وتهيئة المدارس وإدارات الإشراف، وتطوير البنية الأساسية، وذلك بتزويدها بحواسيب وخطوط إنترنت، وإنشاء قسم خاص بالإشراف عبر الإنترنت في إدارات الإشراف التربوي، وتزويده بأجهزة حاسوب، وعمل التمديدات اللازمة للانترنت، و تزويده بالمختصين، لصيانة الحاسوب وشبكة الإنترنت بصورة دائمة أثناء استخدامه لمنع الصعوبات التي قد يتعرض لها القسم، ويُعرف بفريق الدعم الفني (المعبدي: ٢٠١١، ٢٦).

توصيات البحث:

وفي ضوء ما تم عرضه لأهم الاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي والقابلة للتطبيق في مؤسساتنا التعليمية توصي الباحثة بما يلي:

١- تطوير الأساليب الإشرافية بتطبيق أساليب حديثة مستفادة من اتجاهات وخبرات الجامعات ومراكز البحث العالمية وتجارب الدول المتقدمة والتي ثبت فعاليتها في مجال الإشراف التربوي في المدارس.

٢- تكليف لجنة من خيرة التربويين والأكاديميين لاختيار المشرفين التربويين من ذوي الخبرات بالأساليب الإشرافية الحديثة والذين أثروا الميدان التربوي ببحث مفيد عن آخر المستحدثات في مجال الأساليب الإشرافية.

٣- تعزيز اتجاه المشرفين التربويين نحو التدريب التربوي عن بعد، واستغلاله في تطوير أساليب الإشراف التربوي عن بُعد، وتوظيفه في بناء عناصر الإشراف في كافة مراحله.

٤- بناء قاعدة لممارسة أساليب الإشراف عن بُعد بوزارات التربية والتعليم، للاستفادة من الخدمات الإشرافية من أي مكان و في أي وقت و وفقاً لظروف كل معلم، وتعظيم الاتصال بين المعلمين وتبادل خبراتهم.

٥- تطوير البيئة التعليمية بتفعيل الإشراف المدمج والذي يجمع بين الإشراف التقليدي والإشراف القائم على التقنيات الحديثة لزيادة فعالية الأساليب الإشرافية.

٦- الاعتماد على الكفاءة دون الأقدمية في الترشح للوظائف الإشرافية.

٧- وضع خطة استراتيجية تنظم الإيجابيات و ترتقي بها للأفضل وفق جدول زمني فأغلب الإيجابيات تعزى إلى اجتهادات فردية.

٨- متابعة أحدث المستجدات في مجال الأساليب الإشرافية وتطبيق ما يتلاءم منها مع البيئة التعليمية المحلية.

المـــراجـــــع

أولاً: المراجع العربية:

١- **إبراهيم، حمد (١٩٩٥):** التربية والتعليم العام في المملكة العربية السعودية بين السياسة والنظرية والتطبيق (نظرية تقويمية)، **الرياض.**

٢- **أبو شملة، كامل عبد الفتاح (٢٠٠٩) : فعالية الأساليب الإشرافية في تحسين أداء معلمي مدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويرها**، رسالة ماجستير غير منشورة، **كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.**

٣- **أحمد، إبراهيم أحمد:** الإشراف المدرسي من وجهة نظر العاملين في الحقل التعليمي، الموجهين، المديرين، النظار، المعلمين، التلاميذ، **دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٩٢.**

٤- **البابطين، عبد العزيز بن عبد الوهاب (٢٠٠٤): واقع المهارات الإشرافية الفنية الممارسة في المدارس الثانوية بمدينة الرياض و سبل تطويره في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة**، مركز البحوث التربوية، **كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.**

٥- **البابطين، عبد العزيز عبد الوهاب (٢٠٠٤):** اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، **المملكة العربية السعودية – الرياض، مكتبة الملك فهد.**

٦- **بني عيسى، إبراهيم امجلي (٢٠١٣): واقع توظيف المشرفين التربويين لتكنولوجيا المعلومات في الإشراف التربوي في الاردن والصعوبات التي تواجههم والحلول المقترحة من وجهة نظرهم – دراسة نوعية**، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، **العدد السادس والعشرون، مايو.**

٧- **الحبيب، عبد الرحمن (٢٠٠٦): أساليب الإشراف التربوي في تنمية المعلم**، دورة الإشراف التربوي **. جامعة الملك سعود.**

٨- **حسين، سلامة، و عوض الله، عوض الله (٢٠٠٦):** اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، **ط١، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.**

٩- الحلاق، دينا يوسف عبد الرحمن (٢٠٠٨): متطلبات تطوير الإشراف التربوي في المرحلة الثانوية بمحافظات غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التربية، جامعة الأزهر بغزة.

١٠- الخطيب، إبراهيم، والخطيب أمل (٢٠٠٣): **الإشراف التربوي .. فلسفته، أساليبه، تطبيقاته**، عمان، دار قنديل للنشر والتوزيع.

١١-**خلف الله، محمود إبراهيم (٢٠١٤): تصور مقترح لتطبيق الإشراف الإلكتروني على الطلبة المعلمين بكلية التربية، جامعة الأقصى**، مجلة جامعة الأقصى **(سلسلة العلوم الإنسانية) المجلد الثامن عشر، العدد الثاني، يونيو، ص٢٨٧-٣١٥.**

١٢-**الراشد، أحمد (١٩٩١): تطوير برنامج الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات الحديثة**، رسالة دكتوراه غير منشورة، **جامعة عين شمس، القاهرة.**

١٣-**رداح الخطيب، أحمد الخطيب، ووجيه الفرح:** الإدارة والإشراف التربوي اتجاهات حديثة، **إربد: دار الأمل، ٢٠٠٠. ص١٣.**

١٤-**سفر، صالحة بنت محمد (٢٠٠٨) : "الإشراف التربوي عن بعد بين الأهمية والممارسة ومعوقات استخدامه"**. رسالة دكتوراه غير منشورة، **كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.**

١٥-**الشيخ، عبد الواحد بن عبد الولي بن وكيل (٢٠١٣): درجة ممارسة المشرف التربوي لأدواره الفنية في ضوء أنماط الإشراف التربوي الحديثة**، رسالة ماجستير غير منشورة، **كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.**

١٦-**الصانع، أحمد، الكندري، على، الرميضي، خالد (٢٠١١): معيقات وظيفة الإشراف التربوي بدولة الكويت من وجهة نظر المشرفين التربويين، دراسات تربوية ونفسية**، مجلة كلية التربية بالزقازيق، **العدد ٧٠، الجزء الأول.**

١٧-**صيام، محمد بدر عبد السلام (٢٠٠٧): دور أساليب الإشراف التربوي في تطوير الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، **كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.**

١٨-**طافش، محمود (٢٠٠٤):** الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية، **دار الفرقان، عمان، الأردن.**

١٩-**الطعاني، حسن أحمد (٢٠٠٧):** الإشراف التربوي (مفاهيمه، أهدافه، أسسه، أساليبه)، **دار الشروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧.**

٢٠-**عابدين، محمد عبد القادر (٢٠٠١):** الإدارة المدرسية الحديثة، **الطبعة الأولى، الإصدار الأول، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠١.**

٢١-**عابدين، محمد عبد القادر(٢٠٠١):** الإدارة المدرسية الحديثة، **الطبعة الأولى، الإصدار الأول، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.، ص١٩٧.**

٢٢- **عبيـدات، ذوقـان، وأبـو السـميد، سـهيلة (٢٠٠٧):** استراتيجيات حديثـة فـي الإشـراف التربوي، **عمان: دار الفكر.**

٢٣- **العجمي، خالد عبد الله (٢٠٠٨): تقويم أداء الموجهين الفنيين في ضوء مهامهم الإشرافية من وجهة نظر الموجهين الفنيين الأوائل والمعلمين في المدارس الثانوية بدولة الكويت**، رسالة ماجستير غير منشورة، **كلية الدراسات النفسية و التربوية العليا، جامعة عمان، الأردن.**

٢٤- **عطوي، جودت عزت (٢٠٠١) : الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة، عمان، الأردن.**

٢٥- **عطوي، جودت عزت (٢٠٠١).** الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها، **الأردن، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة.**

٢٦- **الغانم، غانم بن سعد: الإشراف التربوي في عصر المعرفة**، وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، **الإدارة العامة للإشراف التربوي، ١٤٢٩هـ،**

٢٧- الغملاس، إبراهيم بن محمد (١٤٢٩هـ)**: الإشراف التربوي بين الواقع والمأمول، تقرير عن واقع الإشراف التربوي التطبيقي**، المملكة العربية السعودية، جامعة الملك سعود – كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، الفصل الدراسي الثاني.

٢٨- **القاسم، عبد الكريم محمود (٢٠٠٩): العلاقة بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية ودرجة ممارستها من وجهة نظر التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين،** مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، **العدد ١٥، ص ص: ١٢٩-١٨٠.**

٢٩- **القزعة، أمين، والنعيمي، غادة (٢٠١٠):** تكنولوجيا الانترنت، **القاهرة :دار البداية.**

٣٠- **الكعبي، عبد الله (٢٠١٥): الإشراف التربوي الإلكتروني**، جريدة الأيام البحرينية، **العدد ٩٦١٠ السبت ١ أغسطس**

٣١- **محمد محمد البنا: الدور المهني للمشرف التربوي ومدى ممارسته له من وجهة نظر المعلمين في مدارس محافظة غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، **كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٣، ص٥٦.**

٣٢- **مرسي، محمد منير (٢٠٠١): الإدارة المدرسية الحديثة، طبعة مزيدة ومنقحة، عالم الكتب، القاهرة ،.**

٣٣- **مصطفى، شريف (٢٠٠٧): إدارة المشاغل التربوية، معهد التربية التابع للأونروا، عمان.**

٣٤- المعبدي، حسن (٢٠١١): "الإشراف الإلكتروني في التعليم العام". **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

٣٥- **المغذوي، بلسم (٢٠١٥): المعلم العالمي في ضوء الاتجاهات المعاصرة، بحث منشور بالمدونة الإلكترونية لجامعة طيبة،** http://educationtaibah.blogspot.com.eg/2015/12/blog-post.html **نشر بتاريخ ٢٠١٥/١٢/٦.**

٣٦- **المنيف، محمد صالح عبدالله (٢٠٠١):** الزيارات الصفية أصولها وآدابها، **الرياض، الطبعة الأولى، ١٤١٨هـ.**

٣٧- **النشوان، أحمد بن محمد (٢٠١٦): مدى توظيف مشرفي اللغة العربية للحوسبة السحابية لتوعية المعلمين بنواتج التعلم،** مجلة العلوم التربوية، **جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، العدد الثامن، أكتوبر.**

٣٨- نشوان، يعقوب، ونشوان، جميل (٢٠٠٤): **السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي**، دار الفرقان للنشر والتوزيع، الأردن.

٣٩- **الوابلي، سليمان بن محمد (٢٠٠٨): الإشراف التربوي عن بعد، بين الأهمية والممارسة ومعوقات استخدامه،** رسالة دكتوراه غير منشورة، **كلية التربية، جامعة أم القرى.**

٤٠- **وزارة التربية والتعليم الكويتية، التوجيه الفني العام للغة الإنجليزية،** الدورة التدريبية للوظائف الإشرافية **(وظيفة موجه فني) أساليب التنمية المهنية للمعلم، إعداد أ/ سكينة على، الموجه الفني العام للغة الإنجليزية، ٢٠٠٧/٢٠٠٨، ص ١٣.**

ثانياً: المراجع الأجنبية

41- Anderson, T. (2008): **Theory And Practice Of Online Learning**. 2nd Ed. Athabasca, AB: Athabasca University.

42- Argotsinger, J. A. (2002): Components of Performance-based Teacher Evaluation Systems Related to Teacher Growth: A case study. (Doctoral dissertation, University of Missouri-Columbia). Dissertation Abstracts International, 63, 2419.

43- Beach, D. & Reinhartz J. (2000): Supervisory leadership: Focus on instruction. Boston: Allyn and Bacon.

44- Enaigbe A. (2009): Strategies for improving supervisory skills for effective primary education in Nigeria . Edo Journal of Counselling Vol. 2, No. 2.

45- Glickman, C. (1981): Developmental Supervision: Alternative Practices for Helping Teachers Improve Instructions, ASCD, Alexandria, Virginia.

46- Iwanicki, E. (2001): Focusing Teacher Evaluations on Student Learning. Educational Leadership. 58(5), p. 57-59.

47- Kalule L, Bouchamma Y. (2013): Teachers' Supervision: What Do Teachers Think? ISEA, Volume 40, Number 1, EBSCO Books. 2013. From <http://connection. eb-scohost.com/c/ articles/90454832/teacher-supervision-practices-what-do-teachers-think> (Retrieved on 20 January 2015).

48- Pajak, E.(2002): Clinical supervision and psychological functions: A new direction for theory and practice. Journal of Curriculum and Supervision, 17(3), 189-205.

49- Renihan, P.(2004): Supervision for the enhancement of classroom performance. Course Manual. College of Education, University of Saskatchewan.

50- Saskatchewan (2002) : Teachers' Federation: Enhancing Teacher Success. Report of the STF's Enhancing Teacher Success Development Committee, Saskatoon, SK.

51- Sawyer, L. (2001): Revamping a teacher evaluation system. Educational Leadership, 58(5), 44-47.

52- Sergiovanni, T. & Starratt, R. (1998): Supervision: A redefinition (6th ed.). New York: McGraw-Hill.

53- Smith, R., Clark, T. & Blomeyer, Ramady (2006): New Research on K-12 Online Learning: Implications for Teacher Education, 2006. As cited in C. Crawford et al. (Eds.), Proceedings of Society for Information Technology and Teacher Education International Conference (pp. 1461-1464). Chesapeake, VA: AACE.

54- Tuncay Y. and Ramazan Y. (2015): A Situational Analysis of Educational Supervision in the Turkish Educational System. EDUPIJ, VOL. 4, ISSUE 1–2 , pp. 56–70.

55- UNESCO 2013.International Institute for Educational Planning. From <http://www.iiep.unesco.org/ capacity-development/training/training-materials/school- supervision.html> (Retrieved on 20 January 2014).

56- Zepeda, S. J. (2007a). Instructional supervision: Applying tools and concepts (2nd ed.). NY: Eye on Education.