Journal of Educational and Psychological Sciences (JEPS) • Vol 7, Issue 46 (2023) • P: 30 - 15
https://journals.ajsrp.com/index.php/jeps
ISSN: 2522-3399 (Online) • ISSN: 2522-3399 (Print)

Circulation of individual and collective theoretical supervisory methods in educational supervisory work

Mrs. Ibtihaj A. Al-Bakri
Al-Quds University | Palestine

Received: 26/09/2023
Revised: 05/10/2023
Accepted: 18/10/2023
Published: 30/12/2023

* Corresponding author: bakri2711@gmail.com

Citation: Al-Bakri, I. A. (2023). Circulation of individual and collective theoretical supervisory methods in educational supervisory work. *Journal of Educational and Psychological Sciences, 7*(46), 15 – 30. https://doi.org/10.26389/AJSRP.B260923

2023 © AISRP • Arab Institute of Sciences & Research Publishing (AISRP), Palestine, all rights reserved.

• **Open Access**

This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license

Abstract: This study aimed to review the educational literature of individual and group theoretical supervisory techniques, demonstrate the importance of using these supervisory techniques in the supervisory system in Palestine by using the synthetic analytical approach.

The study clarified the role of the supervisor, who represents an important position in educational systems, as he is an expert and specialist in modern curricula and teaching methods. He must develop and improve the educational process by assisting teachers and directing them toward techniques that increase their effectiveness, to accomplish achievements through individual and group theoretical supervisory techniques. The study showed that the task of supervision does not fall on the responsibility of the educational supervisor alone, but rather the supervisory responsibility is shared by the school principal, who is considered a resident educational supervisor. The study concluded with a set of recommendations for educational supervisors, officials, and decision-makers that contribute to improving and developing theoretical supervisory techniques.

Keywords: Supervisory Techniques, Directed Readings, Supervisory Brochure, Operational Research, Educational Seminar.

تداول الأساليب الإشرافية النظرية الفردية والجماعية في العمل الإشرافي التربوي

أ. ابتهاج عبد الحكم البكري
جامعة القدس | فلسطين

المستخلص: هدفت هذه الدراسة لمراجعة الادب التربوي في موضوع الأساليب الإشرافية النظرية الفردية، والجماعية، وبيان أهمية استخدام هذه الأساليب الإشرافية في النظام الإشرافي في فلسطين، وباستخدام أسلوب المنهج التحليلي التركيبي.

وأوضحت الدراسة دور المشرف الذي يمثل مركزًا مهما في الأنظمة التربوية، باعتباره خبيرًا ومتخصصا في المناهج وطرق التدريس الحديثة وما ينبغي عليه من تطوير العملية التربوية وتحسينها عن طريق مساعدة المعلمين وتوجيههم نحو الطرق التي تزيد فعاليتهم؛ ليحققوا أفضل إنجازات بالأساليب الإشرافية النظرية الفردية والجماعية، وأوضحت أن مهمة الإشراف لا تقع على عاتق المشرف التربوي وحده، وانما يقاسمه المسؤولية الإشرافية مدير المدرسة الذي يعتبر مشرفًا تربويًا مقيمًا، وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات للمشرفين التربويين والمسؤولين وأصحاب القرار تسهم في تحسين وتطوير الأساليب الإشرافية النظرية.

الكلمات المفتاحية: الأساليب الإشرافية، القراءات الموجهة، النشرات الإشرافية، البحث الإجرائي، الندوة التربوية.

المقدمة.

يعد النظام التعليمي التربوي وسيلة لبناء المجتمع، وتطويره اقتصاديًا وسياسيًا، واجتماعيًا، ويُعزز منظومة القيم الأخلاقيّة والإنسانيّة، ويُنمّي حب الوطن، والانتماء له والمحافظة على مكتسباته ومقدّراته، ويُنمّي القدرات الجسميّة، والذهنيّة للأفراد، ويُزودهم بأنواع المعارف، والعلوم المختلفة، فيسعى النظام التعليمي التربوي إلى تحقيق أهدافه بتنشئة جيل مبدع مفكر منتج يتخذ قرارًا قادرًا على حل مشكلاته، لذا كان لزامًا الاهتمام بجميع مكونات النظام التربوي، للارتقاء بمستويات التعليم، وتحسين جودته، وتطوير نوعية التعليم والتعلم.

ولأن وجود النظام التربوي يعني التقدم في كل مسارات الحياة، فقد أولت الدول اهتماما كبيرا بالنظم التعليمية التربوية، وعملت على تخصيص ميزانيات للإنفاق على التعليم لتحسينه وتطويره، ورفع مستوى كفاءته، فالتعليم هو أحد مصادر الثروة وخصوصاً في الدول التي تعاني من محدودية الموارد، فالنظام التربوي هو القوة الدافعة لمواجهة التحديات والتغييرات والتطورات، ومواكبة كل جديد، وله القابلية للتّعديل والتّغيير حسب مُتطلبات العصر، ويحدد الرّؤية المستقبليّة، وطموح أفراده، وهو وسيلة لحل ومعالجة المشاكل التي تُواجههم، ويعكس واقعه وأفكاره ومدى تطوّره ونموه (وزارة التربية والتعليم، 2007).

إن تطوير نظام تربوي عصري مرن ينسجم والتوجهات العالمية يتطلب تبني استراتيجيات واضحة، وتصورات إيجابية، وفهم عميق لفلسفة التربية ومتطلباتها، وتلبية حاجات المجتمع وتطلعاته، ولتحقيق هذا النظام كان لزامًا الاهتمام بالعنصر البشري، وبالمناخ التنظيمي للعمل على التنسيق الفاعل والمثمر للجهود البشرية، ليوفر بيئة مناسبة يحقق هدفه بكفاءة عالية، فرأس المال البشري هو المورد الاستراتيجي في عمليات الانتاج، وهو المورد الذي يصعب تقليده، مما يوجب الاهتمام بالتعليم، والتدريب له.

وفي الوقت الذي ينظر فيه للنظام التربوي انه عمليات تواصل، ونقل للمعارف، والمعلومات من اجل احداث تغيير إيجابي يحقق مخرجات العملية التعليمية تمتاز برقي المستوى، والنوعية للمعلمين وللطلبة، فيحقق الرضا النفسي، والمهني للمعلم، فلا بد من المتابعة للتأكد من وصول هذه المعارف والمعلومات للطلبة بسلاسة، ووضوح، وانهم يتلقون أفضل تعليم، وأن المعلمين يتقنون مهماتهم ويتلقون تدريب ودعم من نظام إشرافي تربوي شامل ينسجم ومتطلبات العصر، لأنه حلقة الوصل بين أطراف العملية التعليمية بين المعلم والمشرف التربوي من جهة، والمنهاج والطلبة من جهة ثانية والمشرف ومدير المدرسة من جهة ثالثة (أبو شملة، 2009).

وتأتي أهمية الإشراف التربوي انه من اهم العوامل التي تساعد على إنجاح العملية التعليمية التعلمية، وتحقيق الأهداف المرجوة في ضوء الفلسفة التربوية، فالإشراف التربوي يحدد جوانب القوة والضعف في الممارسات التربوية، ويضع المخططات لمعالجة القصور والضعف، ويأخذ بالاعتبار متطلبات المستقبل، ويواكب كل جديد في مجال المهنة، ويعمل على تطوير المناهج التعليمية، وطرق التدريس، ويساعد الفئات المستهدفة على التعلم الذاتي، والتعاون، ويكسب مهارات البحث

والتجريب والتقويم الذاتي، والنمو المهني من خلال التدريب وتوظيف المهارات، ونقل الأفكار للمعلمين، وضمان احترام أفكارهم وشخصياتهم.

ان مهمة الإشراف لا تقع على عاتق المشرف التربوي وحده، وانما يقاسمه المسؤولية الإشرافية مدير المدرسة الذي يعتبر مشرفًا تربوًيا مقيمًا، فكلاهما له نفس الغاية مكملان لبعضهما البعض، ولتطوير مهارات المعلمين التعليمية لتحقيق أهداف عملية التعليم والتعلم، ويفترض في المشرف التربوي أن يكون مدركا وملما لكافة الأساليب والطرائق التي تساعد المعلمين في اختيار الأسلوب المعين حسب الموقف الإشرافي بكل أبعاده، ويراها مناسبة في ظروف معينة، ولديه إمكانية التبديل والتعديل في هذه الأساليب بالشكل الذي يتطلبه الموقف التربوي، والأساليب متنوعة فمنها الفردية، ومنها الجماعية ومنها النظرية، ومنها التطبيقية (العملية).

ولأن الأساليب الإشرافية تستخدم في جميع أنواع الإشراف التربوي (الإشراف الإكلينيكي والتطوري والتنوعي وبالأهداف...) فمنها الأساليب النظرية، وأساليب أخرى عملية، فكان لا بد من القاء الضوء عليها لأهميتها، وسيكون موضوع التركيز على الأساليب النظرية منها الفردية والجماعية، وبيان مساهمة هذه الأساليب في مساعدة المعلمين بتحسين وتطوير أدائهم المهني، فقد لوحظ التركيز على بعض الأساليب، وترك أساليب إشرافية أخرى، الامر الذي يتطلب اعادة النظر في الأساليب المستخدمة للإشراف التربوي وأهمية كل منها، ووجوب استخدامها في الموقف الإشرافي المناسب من اجل تطوير العملية التعليمية برمتها (محمد، 2013).

مشكلة الدراسة:

ارتأت الباحثة ومن خلال عملها كمديرة مدرسة ثانوية ومشرف مقيم، انه لا بد من البحث في معرفة الأساليب النظرية الفردية والجماعية، وأهمية استخدامها، لملاحظتها تركيز المشرفين على بعض الأساليب، واستخدامها بشكل روتيني، وهذا يعد قصوراً في الاستخدام من قبلهم لعدم التنويع، ويتضح أثر ذلك في ضعف تنمية المعلم فكريًا ومهنيًا وادائيًا. إضافة إلى أن المعلم لا زال يشعر برهبة زيارة المشرف (الزيارة التقليدية)، وحسب اعتقاده أن هذه الزيارة لتصيد الأخطاء، وبالرغم من الاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي،

الا أن هذه الاعتقادات لا زالت موجودة، الامر الذي يقودنا للبحث في الأساليب الإشرافية المستخدمة، وخاصة النظرية منها لتحسين وتطوير العملية التعليمية، وبناء على ما سبق تم صياغة المشكلة في السؤال الرئيس التالي:

ما واقع استخدام مديري المدارس في فلسطين للأساليب الإشرافية النظرية (الفردية والجماعية) بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين؟

وانبثق عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما واقع استخدام مديري المدارس في فلسطين للأساليب الإشرافية النظرية (الفردية والجماعية) بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين؟
2- ما الأساليب الإشرافية النظرية الفردية والجماعية التي يستخدمها مديرو المدارس في فلسطين بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين؟
3- ما أهمية استخدام الأساليب الإشرافية النظرية الفردية والجماعية التي يستخدمها مديرو المدارس في فلسطين بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين؟
4- كيف يمكن للنظام التربوي في فلسطين الاستفادة من الأساليب الإشرافية النظرية الفردية والجماعية في تطوير مهام مدير المدرسة بوصفه مشرفًا تربويًا مقيمًا؟

هدف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على:

1- واقع استخدام مديري المدارس في فلسطين للأساليب الإشرافية النظرية (الفردية والجماعية) بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين.
2- الأساليب الإشرافية النظرية الفردية والجماعية التي يستخدمها مديرو المدارس في فلسطين بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين.
3- أهمية استخدام الأساليب الإشرافية النظرية الفردية والجماعية التي يستخدمها مديرو المدارس في فلسطين بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين.
4- توضيح كيف يمكن للنظام التربوي في فلسطين الاستفادة من الأساليب الإشرافية النظرية الفردية والجماعية في تطوير مهام مدير المدرسة بوصفه مشرفًا تربويًا مقيمًا.

أهمية الدراسة:

تأمل الباحثة أن تسهم هذه الدراسة في التعرف على الأساليب النظرية الفردية والجماعية، واستخدامها لتطوير المهارات الإشرافية للمشرفين، ولإظهار المرونة في الأسلوب الإشرافي مع مراعاة ظروف المعلم وتطوير قدراته وتنميتها، ولتساعد المشرفين عند اختيارهم للأساليب الإشرافية، اذ لا قيمة لاستخدام الأسلوب مجرد استخدام وحسب، وإنما استخدامه لتحقيق هدف معين، ويتناسب والموقف التعليمي، ويعالج مشكلته، ويلبي حاجاته، ويراعي الفروق فردية، أن يكون أسلوباً مرناً يراعي ظروف المعلمين والمشرفين والمدراء والبيئة والإمكانات الموجودة.

2- الدراسات السابقة.

1- **اجرى امطير(2012)** دراسة للتعرف لدور مدير المدرسة والمشرف التربوي في تنمية المعلم مهنيا في محافة رام الله والبيرة مستخدما المنهج الوصفي واختيار العينة بالطريق العشوائية الطبقية وأظهرت نتائج بدرجة متوسطة وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدورالنديرو والمشرف التربوي في تنمية المعلم مهنيا تعزى لمتغيرات الخبرة والمؤهل، ووجود فروق لدور لدور المدير والمشرف تبعا لمتغير الجهة المشرفة واوصت الدراسة بإشراك المديرين والمشرفين في لجان المنهاج حسب تخصصاتهم وفي مجال تخليلها ووضع الخطط المناسبة لمساعدة المعلمين واختيار المديرين والمشرفين بناء على الكفاءة والخيرة والتقاريرهم السنوية.
2- **اما دراسة ابراهيم (2018)** فهدفت للتعرف إلى تصورات طلاب الدراسات العليا ورضاهم عن استخدام الإشراف التطويري من قبل مشرفيهم مستخدمًا المنهج الوصفي والاستبانة اداة للدراسة ولجمع البيانات، وبنت النتائج أن انه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المشرفين لهذه النماذج من الإشراف ورضا طلبة الدراسات العليا واوصت بأن أهمية استعداد المشرفين لاستخدام اساليب مختلفة للتكييف مع الاحتياجات والقدرات المختلفة للطلبة.
3- **هدفت دراسة التراب (2019)** إلى التعرف على دور الإشراف التربوي في التعامل مع المشكلات التي تواجه معلمي التربية الخاصة في الكويت مستخدما المنهج الوصفي بعينة عشوائية حجمها 205 معلما ومعلمة، وأظهرت النتائج أن دور الإشراف التربوي في التعامل

مع المشكلات التي تواجه معلمي التربية الخاصة جاءت بدرجة متوسطة كما وأظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والخبرة واوصت الدراسة بتوفير مشرفين تربويين متخصصين وذوي خبرة في مجال التربية لمعلمي التربية الخاصة.

4- **هدفت دراسة رنتيسي (2021)** إلى التعرف على وقع الإشراف التربوي في مدارس محافظة رام الله والبيرة وعلاقته بالاداء النتميز لدى المعلمن اعتمد المهج الوصفي الارتياطي للدراسة بعينة اختيرت بالطريقة العشوائية الطبقية، وأظهرت النتائج أن واقع الإشراف التربوي متوسطا، وانه لا توجد فروق دالة إحصائيا بين متوسطات الإشراف لدى المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس والجهة المشرفة والمؤهل العلمي والخبرة في حين أظهرت النتائج أن مستوى الاداء المتميز لدى المعلمين مرتفعا كما بينت انه لايوجد فروق دالة إحصائيا بين متوسطات مستوى الاداءالمتميز لدى المعلمين ومجالاتها تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وبينما الفروق دالة باختلاف الجهة المشرفة لصالح الوكالة مقارنة بالحكومية والخاصة، وأشارت النتائج ايضا لوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة علاقة طردية كلمل ازدادت درجة واقع الإشراف التربوي ازداد مستوى الاداء المتميز.

تعقيب على الدراسات السابقة

هناك فوائد عديدة قد تحققت جراء مراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة الحالية، التعرف اكثر على انواع الإشراف التربوي وانواعه ومعاييره وتطبيقاته واكثرها ملاءمة للطبيق، وأوضحت جميع الدراسات أن هناك اهتماما عالميا بالإشراف التربوي واهدافه واساليبه ووظائفه ودوره في تحسين العملية التعليمية التعلمية، الدراسة الحالية تناولت الأساليب الإشرافية النظرية الفردية والجماعية في العمل الإشرافي التربوي واهميتها في العمل الإشرافي وانها تمكن المدير والمشرف التربوي من أداء المهمة الإشرافية بمهارة واتقان كما أشارت دراسة امطير(2012) ودراسة رنتيسي(2021) فتشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات الاخرى من حيث الموضوع فاستعرضت الاساليب الإشرافية اتفقت مع دراسة امطير(2012) وابرهيم (2018) والتراب(2019) اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية على أهمية التنويع في الأساليب الإشرافية.

اختلف الدراسة الحالية عن الدراسات الاخري من حيث منهجها المستخدم وهو التحليلي التركيبي فدراسة امطير(2021) ودراسة ابراهيم (2018) ودراسة التراب(2019) اعتمدت المنهج الوصفي والاستبانة اداة الدراسة فيها كما اختلفت في مجمتعها، وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة ذات العلاقة تستعرض الاساليب الإشرافية بشيئ من التفصيل ومهتمه بدور المدير كمشرف مفيم.

3- منهجية الدراسة.

من أجل التعرف والاستفادة من الأساليب الإشرافية النظرية الفردية والجماعية، اتبعت الدراسة الأسلوب التحليلي التركيبي النظري (Analytic-Synthetic Approach) ويقوم هذا الأسلوب على مسح وتحليل أدبيات الموضوع المتوفرة في الأساليب الإشرافية النظرية، وهو محصلة دمج منهجين رئيسين هما المنهج التحليلي والمنهج التركيبي، ولمعرفة نتائج البحوث والدراسات في هذا المجال، وكيف يمكن الاستفادة منها في الممارسات، والأساليب الإشرافية النظرية، كما أوضحه (السعود، 2020).

4- نتائج الدراسة ومناقشتها.

فيما يأتي عرض لنتائج الدراسة التي توصلت لها الدراسة وفق اسئلتها:

4-1-نتيجة السؤال الأول: "ما واقع استخدام مديري المدارس في فلسطين للأساليب الإشرافية النظرية (الفردية والجماعية) بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين"؟

يعد الإشراف التربوي عملية هادفة تحتاج لقيادة فاعلة تهتم بالجانب الإنساني والجانب المهني من اجل احداث التغيير الإيجابي في مخرجات العملية التعليمية، وتحقيق الرضا النفسي والمهني للمعلم ليلبي حاجات الطالب والارتقاء بمستواه من خلال تقديم خدمة فنية متخصصة تعنى أساسًا بدراسة وتحسين الظروف المحيطة بالتعلم ونمو المتعلمين (التميمي والزيدي، 2020).

ويشير آرتشبنج (Archibong، 2012) عن الإشراف التعليمي أنه جهد تعاوني يتضمن مجموعة من الأنشطة المصممة لتحسين عملية التعليم والتعلم، والغرض منه ليس العثور على الخطأ أو المعاقبة، ولكن الاجدر العمل مع المعلم بشكل تعاوني. ويعتبر الإشراف كعنصر من عناصر العملية الإدارية يهتم بالجهود المبذولة، ويقوم بتوجيه الأنشطة اليومية لمجموعات العمل من خلال تحفيز، وتوجيه وتنسيق جهود المعلمين، وتنمية علاقات شخصية واعمال جيدة، بحيث يعملون جميعًا نحو الإنجاز الفعال لهدف المهمة.

وأكد العبيدي (2013) أن الإشراف التربوي هو الجهد الذي يبذل لجذب واثارة اهتمام المعلمين وتوجيه نموهم المهني باستمرار، فرادى وجماعات ليتمكنوا من فهم وظيفتهم، وأداء عملهم بطريقة أكثر فاعلية، والذي يحقق أهداف النظام والعملية التربوية، وأوضح

الشهري (2009) الدور الذي يقوم به المشرفون التربويون، لمساعدة المعلمين ولرفع مستوى الكفاية الفنية والمهنية لديهم من خلال تبادل الآراء لإحداث تغيير إيجابي للارتقاء بمستوى العملية التربوية والتعليمية.

ومن خلال الاطلاع على الادب التربوي في موضوع الإشراف كما أورده أبو ركبة (2011) انه يزود المعلمين بالخبرات اللازمة سواء كان معلمًا جديدًا أو ضعيفًا أو غير كفؤ أو متميزًا ويبصرهم بأحدث الأساليب والوسائل لزيادة انتاجيتهم، وأشار الحريري (2006) أن الإشراف التربوي المصدر الأساسي الذي يساعد في احداث التغييرات لمواجهة متطلبات العصر، وترشد المعلمين في اختيار الوسائل التعليمية وطرائق التدريس المناسبة لجذب الطلبة واثارة دافعيتهم ورغبتهم في التعلم (الغريب والصويلح، 2016).

يلخص من تعريفات الخبراء التربويين لمفهوم الإشراف التربوي أنه عملية هادفه فنية متخصصة للمشرف التربوي، وهدفها الرئيس مساعدة المعلم على تحسين أدائه، وسلوكه التدريسي، الامر الذي ينعكس على الطلبة ومستوى تحصيلهم، ومستوى العملية التعلمية برمتها.

ولقد مر الإشراف التربوي بتطورات عديدة، الا أنها تصب في مصب واحد وهو النهوض بعملية التعلم والتعليم. فنجد أن الإشراف التربوي قد تطور مفهومه من المفتش التربوي الذي يهتم بشكل مباشر بمراقبة المعلمين، وإلقاء الأوامر والتعليمات، وتصيد أخطائهم ومحاسبتهم، ويسمى بالإشراف التفتيشي، وعادة ما ينفذ بحيث يباغَت المشرف (المفتش) المعلم بالحضور، وتبدأ مرحلة التفتيش لكل ما هو مطلوب من المعلم، وهل يطبق لكل ما يرسل له، وهو نهج تسلطي هدفه اتباع قوانين التعليم من اعلى لأسفل يركز على تقييم التحسينات بالنسبة للمعايير الموضوعة (الشهري، 2014).

وتغيرت هذه الصورة ليصبح المعلم شريكا في العملية التعليمية التعلمية، ويصبح عمل المشرف التربوي أكثر مرونة، وديموقراطية، واحتراماً لمشاعر المعلمين، ويتحاور معهم، فتحول دور المشرف التربوي من التفتيش إلى التوجيه، فاتسمت العلاقة بين المشرف والمعلم بأنها واعية وتتيح الفرصة للنمو والتطور قائمة على مبدأ التعاون، والعمل الجماعي فسمي

- **بالإشراف الديمقراطي (التشاركي)**، ويتطلب إدارة وقيادة حكيمة، ثم تلاحقت التغييرات إلى أن ظهر الإشراف التربوي الحديث، والقائم على أسس علمية تكرس الحوار والنقاش التعاوني.

يقول الطعاني (2010) أن الإشراف التربوي الحديث جاء ليلبي احتياجات النظرة الشاملة لعناصر العملية التعليمية، والانتقال من موقف الاهتمام بالمعلم، وتحسين أدائه، وكفاياته إلى الاهتمام بالموقف التعليمي ككل، واحداث التغيير الإيجابي في مختلف العناصر المكونة للعملية التعليمية (معلم ومتعلم ومنهاج وبيئة)، ومن اشكال (أنماط) الإشراف التربوي الأخرى كما أوردها (الجنابي، الجنابي، 2020).

الإشراف الإكلينيكي: فكرة هذا الإشراف ليست بالجديدة، وتسميته أتت من معالجته لحالات حقيقية ومشكلات واقعية ملموسة أي تشخيص أسباب القصور، وعدم التوازن من خلال الملاحظة المباشرة فهو يركز على تحليل عملية التعلم والتعليم بين المعلم والمتعلم في الغرفة الصفية، بحيث يكون منهج المشرف تحليلي يكتشف من خلاله العلاقات السببية، أو الارتباطات، ونتائج العملية تظهر تغيرات في سلوك الطلبة.

يستخدم هذا الأسلوب لعدة مبررات منها ضعف التدريب ما قبل الخدمة، وضعف الممارسات التعليمية للمعلمين المبتدئين، ولكثرة المستجدات التربوية، وعدم وجود برنامج إشرافي قادر على مواكبتها، وتدريب المعلمين على امتلاك الكفاءة، ويعتبر أسلوبا إشرافيا مؤثرا لأنه يسهم في تقديم التغذية الراجعة الضرورية عن طبيعة العلاقة بين المشرف والمعلم، التي تتميز بالثقة والتعاون، كما انه يعتبر أسلوبا فعالا في تغيير النمط السلوكي التعليمي للمعلمين، ونقلهم إلى مستوى أعلى، ويمر الإشراف الإكلينيكي بمراحل أساسية وهي التخطيط، والملاحظة، والتحليل، والتقويم.

- **الإشراف الوقائي:** من الخبرة التي اكتسبها المشرف التربوي اثناء عمله كمعلم، ومن خلال زياراته للمعلمين أمكنه أن تصبح لديه القدرة على التنبؤ بالأخطاء، والمشكلات التي قد تحصل للمعلم بالصعوبات التي تواجه المعلم، ويعمل على تلافيها ويساعد المعلم على مواجهتها. (وصوص وجوارنة، 2017).
- **الإشراف التصحيحي:** هذا النوع يهدف إلى مساعدة المعلمين على معرفة الاخطاء التربوية الموجودة لديهم وتصحيحها، ويمارسه المشرف أثناء الزيارات الميدانية، وملاحظاته للأخطاء التي يرتكبها المعلم وينتهجها في اجراءاته وآليات في أدائه. إذا كان الخطأ لا يشكل ضرراً يتجاوزه المشرف ويشير اليه بشكل عابر وأسلوب لطيف، حتى لا يتسبب في إحراج المعلم، أما إذا كان في الخطأ ضرر يتوجب المعالجة إما بمقابلة عرضية، أو اجتماع فردي يسوده جو من الثقة، والاحترام، ومدعم بالأسس والمبادئ التي تؤيد المشرف في حديثه لإقناع المعلم بضرورة التخلص من الأخطاء.
- **الإشراف البنائي:** هذا الإشراف قائم على الرؤية الواضحة للأهداف التربوية، فتتجه أنظار المشرف والمعلم على المستقبل، هو إشرافيكون بعد مرحلة التصحيح للبناء، بمعنى أن يتم وضع بدائل للسلوكيات الخاطئة، وهذا يعتمد على معرفة المشرف

للأهداف والوسائل لتحقيقها، وبإشراك المعلمين حول الكيفية للتدريس الجيد مع التشجيع للمنافسة لأداء أفضل (التميمي والزيدي، 2020).

- **الإشراف الإبداعي:** إشرافيتطلب شحذ همم المعلمين وتحريك القدرات الكامنة لديهم، ولا يقتصر على إيجاد الاحسن، بل يتعد ذلك إلى إطلاق الطاقة لدى المعلمين إلى اقصى مدى، وهو إشراف مبني على الثقة بإمكانات المعلمين، وقدراتهم، والقدرة على قيادة أنفسهم واحداث النقلة النوعية من خلال طرق ووسائل تعليمية مميزة جديدة، وتعزيزها وتعميمها (السعود، 2020).
- **الإشراف بالأهداف:** هو أحد المداخل المهمة لأنه يهتم بالتركيز على تحقيق الأهداف بمشاركة جميع اعضاء المؤسسة في وضع الأهداف المرجوة، على أن تحدد زمانياً، وأن تكون قابلة للقياس، لتعطى نتائج أفضل (حسين وعوض، 2006)، هذا الإشرافيعمل على اشتقاق مجموعة أهداف من الهدف العام لتطوير المنهاج، وتطوير المعلمين، وتحسين التحصيل لدى الطلبة في الجوانب النفسية، والحركية والانفعالية وكذلك توفير إمكانات مادية لتحقيق الأهداف.
- **الإشراف التنوعي:** ويقوم على فرضية اختلاف المعلمين يتطلب تنوع الإشراف عليهم، فهو يعطي المعلم أساليب إشرافيه لتطوير قدراته، وتنمية مهاراته ليختار منها ما يناسبه، وهو أسلوب مشابه للإشراف الصفي الإكلينيكي (وزارة التربية والتعليم العالي، 2015)، واعتبر هذا الإشراف نمط يهدف إلى إيجاد **مدرسة متعلمة** لأنه يلبي الحاجات المختلفة للمعلمين.

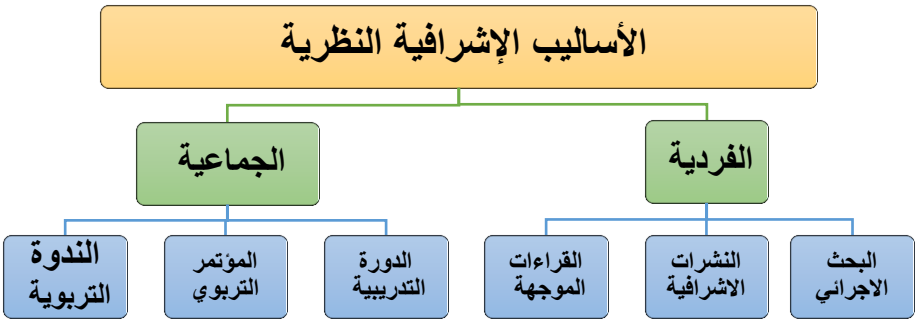
ان الاختيار السليم للأسلوب الإشرافي هو امر دال على قدرة المشرف القيام بمهامه بمهنية عالية وقدرة على التحليل للمواقف، وتحدي الاحتياجات، وهو أمر نابع من خبرة وحنكة، ومن اساليب الإشراف التربوي النظرية الفردية كما بينها السعود (2022) القراءات الموجهة، والنشرات الإشرافية والبحث الإجرائي، اما الأساليب النظرية الجماعية فهي كالندوة التربوية، والمؤتمر التربوي، والدورة التدريبية، وهناك أيضا الأساليب التربوية العملية تتمثل بالزيارات الصفية والمداولات الإشرافية، والدروس التطبيقية، والزيارات التبادلية، والمشغل التربوي، والتجارب الميدانية والتعليم المصغر.

الأسلوب الإشرافي Supervisory Technique هو محور العملية الإشرافية، والطريقة التي يتبعها المشرف التربوي ليحقق أهداف العملية الإشرافية، يفرضه الموقف التعليمي أو الميدان، ومنها ما يمارَس على جميع المعلمين على اختلاف أوضاعهم، وقدراتهم ويمكن أن يجمع أسلوب إشرافي واحد لتحقيق مجموعة أهداف معا. (احمد وآخرون، 2018).

2-4-نتيجة السؤال الثاني: "ما الأساليب الإشرافية النظرية الفردية والجماعية التي يستخدمها مديرو المدارس في فلسطين بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين"؟

لقد ظهرت وتنوعت أساليب، ووسائل الإشراف التربوي لتكون مناسبة لتقييم الجوانب العملية التعليمية، وتوظيف نتائجها، فنالت اهتمامًا كبيرًا وواسعًا لتحقيقها أهدافًا رئيسية تتركز في تحسين العملية التربوية، ومساعدة المعلمين على النمو المهني وعلى التغير، والتطوير، والسير نحو الأفضل. (السلمي، 2000: 37).

فليس هناك أسلوب واحد يستخدم في الإشراف التربوي، وانما ينوع في الأسلوب بناء على الموقف التعليمي، كما ويراعي الفروق الفردية بين المعلمين واحتياجاتهم، فليس هناك ما يقال أسلوب أفضل من آخر، وإنما أفضليته بناء على الموقف، والظرف، وهذا ما أشارت اليه(Zepeda ، 2017) أن الأسلوب الإشرافي يمكن أن يكون ناجحًا مع بعض المعلمين وقد لا ينجح مع البعض الآخر بنفس المستوى والعمق، وكما أكدت الحلاق (2008) أن بعض المعلمين يصلح لهم أسلوب من الإشراف مختلف عن غيره من الأساليب الأخرى.



الشكل (1) الأساليب الإشرافية النظرية

1. الأساليب الإشرافية النظرية الفردية

هي مجموعة الأساليب الإشرافية التي تأخذ طابع القراءات النظرية، وتستهدف المعلم بشكل فردي كالقراءات الموجهة، والنشرات الإشرافية، والبحث الإجرائي. (السعود، 2022:260).

2. الأساليب النظرية الجماعية

هي مجموعة الأساليب الإشرافية التي تأخذ طابع الحديث النظري وتستهدف مجموعة معلمين كالندوة التربوية، والمؤتمر التربوي، والدورة التدريبية. (السعود، 2022:260).

1- الأساليب النظرية الفردية

- القراءات الموجهة Directed Readings

أحد الأساليب الإشرافية المهمة التي تلبي حاجات المعلمين المهنية وكفاياتهم، واثارة اهتماماتهم من خلال القراءات للكتب، والمجلات والأبحاث والتسجيلات ومواقع نت، بحيث توفر للمعلم ليطلع عليها ذاتيا، ثم ليناقشها مع زملائه، أو مع المشرف، ويعتبر من الأساليب المنقذة للمشرف لضيق وقته لرعاية جميع المعلمين الذين يكونون تحت إشراف ه (أبو شمله، 2009).

لا يحقق هذا الأسلوب اكله دون تعاون من المعلم ذاته، وقناعاته بالمنفعة العائدة منه مهنياً وثقافياً، ويعتبر من أكثر الأساليب مناسبة لمدير المدرسة، والمشرف، أما توظيفه من قبل المعلم فهو يدل على مدى نضجه واهتمامه وحرصه على متابعة كل جديد، ومن خلال هذا الأسلوب أيضاً فإن أهدافاً كثيرة ممكن أن تتحقق منها زيادة الكفاية للمعلم في تخصصه، وسد نقص لديه اكتشفها من خلال زيارات المشرف، وأن يكون المعلم على اطلاع دائم على كل ما هو جديد في مجال تخصصه، وفي مجال الفكر التربوي، والمواكبة للتطورات والتجديد وتنمية عادة القراءة.

ولا بد للمشرف التربوي قبل اتباع هذا الأسلوب أن يحدد حاجات المعلمين المهنية، وأن يحدد الدراسات والأبحاث، والكتب ذات الصلة، ويضع خطة مدروسة لتوظيف هذه المواد على المعلمين (السعود، 2022)، فلا بد من أن تلبي حاجات المعلمين، وكفاياتهم، وتناسب مستوياتهم وقدراتهم، وخبراتهم وتكون حديثة وقيمة.

ومن الشروط التي ينبغي توافرها في القراءات الموجهة أن لا تكون الزامية للاطلاع حتى لا يؤخذ منها موقف السلبية، وأنها زيادة عبء على المعلم.

ومن مجالات الموضوعات للقراءات الموجهة التي تساعد المعلم على النمو المهني المستمر وتحقيق الأهداف المرجوة، السياسات والقيم التربوية، والتخطيط للتدريس، والتقنيات التعليمية الحديثة والإدارة الصفية، والعلاقات الإنسانية ومبادئ القياس والتقويم، والأهداف التربوية.

ولتقويم هذه القراءات فيكون من خلال زيارة المشرف التربوي، وبملاحظة أثرها على المعلم أثناء مناقشتهم وعملهم في الميدان (وزارة التربية والتعليم، 2016)، وتستخدم القراءات الموجهة بكثرة في الإشراف الوقائي.

- النشرات الإشرافية Supervisory Brochure

النشرة ملخص لمقالة، أو كتاب، أو تقنية تربوية معينة يقوم بتلخيصها المشرف، أو المدير لينقل خلاصة قراءاته، ومقترحاته للمعلمين لذلك تعتبر النشرات من اشكال القراءات الموجهة.

وهي وسيلة اتصال مكتوبة بين المدير، أو المشرف من جهة، والمعلم من جهة أخرى، ولا بد من توافر بعض المواصفات للنشرة لتحقق الهدف منها:

تتضمن مقدمة وأهداف واضحة وكذلك النتائج المتوقعة من استخدامها، وتتناول موضوع رئيس واحد وتثير دافعية المعلم، معلوماتها دقيقة وحديثة مكتوبة بلغة سليمة، وواضحة، ولا تتضمن احكاما عامة لم تثبت صحتها، ومطبوعة، ومنسقة بشكل جاذب، وأن تكون عملية من حيث الكم والمواضيع، حيث تشتمل على أمثلة تحاكي واقع المعلمين، وخبراتهم، وظروفهم، وارسالها للمعلمين في الوقت المناسب.

الهدف من استخدام أسلوب النشرة الإشرافية:

توفر مصدر ومرجع مكتوب يسهل الرجوع اليه عند الحاجة، أو لأمر التوضيح وشرح لآلية معينة أو لتعميم خبرة مميزة، أو خطة إرشادية لوسيلة تعليمية، أو نظام اختبار، لإعداد كبيرة من المعلمين في أماكن مختلفة، كما أنها تحفز المعلمين على التفكير، واقتراح الحلول، وتزويد بإحصاءات ومعلومات حديثة.

ومن خلال عملي كمديرة مدرسة فكان عمل هذه النشرات مفيدة جدا، وتعتبر كمرجع للمعلمات والطالبات وتكون هذه النشرات في فترات محدده ولمواضيع معينة.

- **البحث الإجرائيOperational Research**

هو نشاط إشرافي تشاركي يقوم به المشرف لوحده أو بمشاركة مجموعة من المعلمين أو المشرفين، ويهدف إلى دراسة مشكلة معينة في الميدان، ومعالجتها بتجريب بعض الأفكار، والأساليب، واختبار مدى صحتها، وصلاحيتها، وتلبيتها لحاجات الميدان التربوي لتقديم حلول مقنعة، وباستخدام أسلوب البحث الإجرائي تحقق عدة أهداف منها (الحاج، 2020):

- التجريب للأفكار والبرامج، والتأكد من صحتها.
- يقدم حلولا مقنعة، ومناسبة ضمن إمكانات البيئة المدرسية، وإمكانات المعلمين.
- يدرب المعلمين في استخدام الأسلوب العلمي، ومهاراته لحل المشكلات.
- يسهم في نمو المعلم معرفيًا ومهنيًا واجتماعيًا.
- ينمي لدى المعلم اتجاهات إيجابية كتقبل وجهات النظر، واراء الاخرين.
- ترسيخ فكرة الباحث التربوي الذي يطور نفسه.
- يرفع الروح المعنوية للمعلم ويبعده عن القلق، والتوتر لإحساسه بالمشاركة في وضع الحلول.

وحتى يكون هذا الأسلوب الإشرافي ناجحا ويستفاد من نتائجه بشكل كبير، لا بد من وجود عدة عوامل:

- الملم المشرف التربوي بأساليب البحث العلمي.
- أن يتيح المشرف التربوي الفرصة لمناقشة بحوث إجرائية أجريت في مدارس، أو إدارات تعليمية.
- اقناع المعلمين بأهمية البحث الإجرائي.
- ان تتوافر المراجع والأدوات للقيام بالبحث.

أما **خطوات البحث** فيمر بعدة خطوات مبتدئاً من الإحساس بالمشكلة، وتحديد مجالها، تحديد أبعادها، ووضع الفرضيات لحل المشكلة عمل خطة لتنفيذ العمل، واختبار الفرضية، ثم تسجيل النتائج وتفسيرها، وضع التوصيات والمقترحات.

ولا بد من أن يكون موضوع البحث مناسبا لرغبات المعلم، واعطائه الحرية في الاختيار، والمناقشة وهذه من أهم الأمور التي تعمل على إنجاح أسلوب البحث الإجرائي.

فمجالات البحث الإجرائي قد تكون:

- **مشكلات تربوية**: تتعلق بالمنهاج وطرق التدريس، وضعف التحصيل، وأساليب التقويم.
- **مشكلات اجتماعية**: تتعلق بالتسرب، والعدوانية في البيئة المدرسية، وعلاقات الطلبة مع بعضهم البعض ومع المعلمين.
- **مشكلات نفسية**: كل مل يتصل بمشاعر الطلبة من (خوف –خجل- كذب- سرقة – انطواء)
- **مشكلات مادية:** كل ما يتعلق بالبيئة المدرسية ومرافقها.

ويلاحظ محدودية البحث في أن نتائجه غير قابلة للتعميم، ولا يوجد شكل واحد للبحث الإجرائي. ويوفر للمعلمين استراتيجية قوية ليكونوا شركاء فاعلين في القيادة لتحسين المدرسة (Efron &Ravid,2013).

فوائد البحث الإجرائي للمعلمين:

- قدرة على التخطيط والتنفيذ لحل المشكلات.
- التعرف على الأسلوب العلمي لحل المشكلة.
- قدرة على تحديد المشكلة بدقة
- رفع الكفايات للطلبة والمعلمين.
- الرضا والشعور بالثقة.
- تشجيع على التفكير الإبداعي.

2- أساليب نظرية جماعية

- **الندوة التربوية Educational Seminar**

وهي نشاط جمعي يكون بوجود عدد من المختصين، أو الخبراء ويعرضون مشكلة، ويتم النقاش حولها، ومحاولة إيجاد حلول مناسبة، ويديرها رئيس يحدد مسبقا، ويمكن لجميع المشاركين ابداء رأيهم حول الموضوع، ولنجاح الندوة التربوية، لابد من التخطيط

المنظم لها، وتحديد الأهداف، والموضوعات المطلوب نقاشها وإثرائها، وتكون موضوعاتها ذات الصلة بحاجات ومشكلات تربوية، وأن تدون نتائجها في محاضر يرجع اليها وقت الحاجة (الشهري، 2014).

الندوة تعالج موضوعا واحداً ومحدداً، لذلك فالوقت المطلوب للندوة لا يتعد الساعتين.

ولكي تكون الندوة ناجحة تحتاج إلى إعداد جيد من حيث اختيار الموضوع وتوزيع الدور بين المشاركين، وتحديد الزمن للندوة كامله، ولكل عضو من أعضاء الندوة، والانتباه إلى تجنب التكرار نظرا لضيق الوقت، وحصول الملل. وتجدر الأشارة إلى ضرورة التلخيص للنقاط الرئيسة في الندوة (وزارة التربية والتعليم، 2015).

أهداف عقد الندوات التربوية:

- إثارة نقاش مثمر وهادف حول موضوع أو قضية معينة بأكثر من رأي وفكرة.
- توفر فرص للتواصل وتفاعل بين المشاركين والمعلمين لمناقشة قضايا تربوية.
- المساهمة والمساعدة لتحقيق الأهداف التربوية.
- المساعدة على تحقيق النمو المهني (وزارة التربية والتعليم، 2016).

المؤتمر التربوي Educational Conference

أسلوب إشرافي يكون بعقد اجتماع للمهتمين من المعلمين، والمشرفين والتربويين في المجال العلمي، يطرح فيه عدد من المستجدات التربوية، والمواضيع المثيرة للجدل، ولها تأثير على العملية التربوية يمكن لمعلم متميز، أو لمشرف، أو تربوي من ذوي الخبرة التقديم للمؤتمر، حيث يتم تبادل الخبرات ويمكن نقلها لميدان العمل (Tyler, 2010).

فهو أسلوب إشرافي حديث يسهم في نمو المعلمين مهنياً بتبادل الخبرات في قضايا وأمور تربوية تهم العملية التربوية وعناصرها، واعطاء حلول مناسبة. ويتضمن عدة محاور مختلفة في موضوعاتها لكنها ذات صلة بعضها ببعض، لذلك قد يستغرق المؤتمر فترة زمنية قد تصل إلى عدة أيام، ويتم التركيز فيه على الدراسات، والبحوث العلمية.

تتميز المؤتمرات التربوية بأنها:

1- تنمي روح التعاون بين المعلمين المشاركين في المؤتمر، وبين المجتمع المحلي.
2- توفر فرص للمعلمين لمناقشة أمور، وقضايا تربوية مع مختصين.
3- يشكل مصدر للمعلومة لبعض الموضوعات العلمية، أو المهنية للمعلمين.

وحتى تكون بالمستوى المطلوب وتحقق أهدافها، لابد من الإعداد والتخطيط التشاركي الجيد، وأن تقوّم نتائج المؤتمرات من قبل المشاركين (السعود، 2022).

- **الدورة التدريبية Training Session**

أحد الأساليب الإشراف الجماعية والتي تتضمن جانبين بناء على تخصصات المعلمين، الجانب الأول وفيها يدرب المعلم على مهارات معرفية علمية لتحسن من أدائه، وأساليب تدريسه لتطوير كفاياته التعليمية، والجانب الآخر يتم فيه عرض للمشكلات المتعلقة بالمنهاج، والبرامج التعليمية ومناقشة الكتب المدرسية، وطرق تقويمها (محمد، 2013).

وأشار البعداني (2013) انه في هذه الدورات التدريبية يؤخذ بعين الاعتبار كفايات المعلم، ومعرفته بالأسس النفسية، والاجتماعية للمناهج، والأهداف التربوية العامة، والخاصة للمعلومات الحديثة وتطوراتها المتصلة بموضوع المادة، ويتعرف المعلمون في أسلوب الدورة التدريبة إلى سلسلة من أشكال التدريب التي تحدث تغييراً في السلوك سواءً معرفيًا، أو انفعاليًا، ومهاراتيًا حيث يمكن المزج بين المعلومات النظرية والتطبيقية.

ويؤكد المقيد (2006) أن أهمية الدورات التدريبية تعود لأنها:

تجدد معلومات المعلمين، وتطلعهم على الأساليب الجديدة.

تدربهم على عمل الوسائل، وكيفية استخدامها.

تزيد النمو المهني للمعلمين، وتدفعهم للمتابعة الدائمة.

تزويد المعلمين بما يستجد من أمور تربوية.

أنواع البرامج التدريبية:

1. للمعلمين الجدد تدريب وتأهيل.
2. تدريب المعلمين أثناء الخدمة.
3. برامج تنفذها الجامعات.

ومن خلال الادب التربوي والدراسات السابقة وجد أن هذه الأساليب الإشرافية تحقق أهداف الإشراف التربوي، كما أشار التراب (2019) من خلال عقد الندوات، وإجراء البحوث وتنظيم الدورات، وتوفير التسهيلات بهذه الأساليب يمكن مساعدة المعلمين على إدراك الأهداف التربوية.

أسس اختيار الأسلوب أو الوسيلة المناسبة:

هناك عدة عوامل تحدد الأسلوب الإشرافي المناسب منها:

- طبيعة الهدف الإشرافي.
- طبيعة الحاجات المهنية، والشخصية للمعلمين.
- طبيعة الامكانات المتوفرة بالمدرسة.
- إمكانات، وكفايات المشرف التربوي. (المقيد، 2006).

3-4-نتيجة السؤال الثالث: "ما أهمية استخدام الأساليب الإشرافية النظرية الفردية والجماعية التي يستخدمها مديرو المدارس في فلسطين بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين؟

يظهر نجاح عمل المشرف التربوي؛ من خلال تحقق مجموعة معايير واسس، واهمها توظيف أكثر من وسيلة إشرافية في متابعته لأداء المعلمين، فمن الضروري استمرارية عقد لقاءات واجتماعات تربوية، وورش عمل، وإعداد النشرات الإشرافية المطبوعة، أو المصورة عبر الفيديوهات، وتقديم مجموعة من الأفكار، والوسائل لدعم لأداء المعلمين لوظائفهم، كل ذلك مع الزيارات الارشادية والمُفاجئة؛ فيزيد من فرص نموهم المهني، ومن إمكاناتهم التعليمية والتربوية.

لذلك ينبغي إعداد المشرف التربوي بإمكانات وكفايات تمكنه من أداء المهمة ومنها:

1. **كفايات شخصية:** حيث الاتزان النفسي، وضبط النفس، وقوة الشخصية انتهاج الاعتدال في الفكر، والرأي حسن السيرة، واحترام القيم، يتصرف بحكمة وذكاء في المواقف التربوية متفهم لدوره، وله القدرة على التطوير يتفاعل والثقافات الأخرى واخذ الإيجابي منها.
2. **كفايات تخصصية(علمية):** قدرة على استيعاب، واتقان محتوى المواد، ومعرفة تربوية في مجالات علم النفس التربوي، ومتابعة كل جديد. معرفة شاملة بجميع القضايا الإشرافية التي توضح المهام والادوار.
3. **كفايات الاتصال والتفاعل**: القدرة على الانصات الجيد، وعرض الأفكار، والمعلومات بالطرق المناسبة، وتقبل أفكار الاخرين، واحترام المشاعر.
4. **كفايات تتعلق بالعلاقات الإنسانية:** فهم للخصائص النفسية لأفراد المجتمع المدرسي، وتمكين المجتمع المدرسي من المشاركة في صنع القرار تقبل النقد برحابة صدر، وأن يحقق الرضا الوظيفي لأفراد المجتمع المدرسي والعمل بروح الفريق (وزارة التربية والتعليم، 2016).
5. **كفايات تتعلق بالأداء:** القدرة على إعداد خطط دورية وتطويرية، وإعداد برنامج زيارات إشرافية.
6. إدارة وتنظيم الوقت، وإدارة للازمات، والاجتماعات، وتنظيم لسير العمل، وتوزيع الأدوار ومراعاة الفروق الفردية، والمام بنظام التقويم، وبمواصفات الاختبار الجيد، واستخدام اساليب التقويم المتنوعة دراسة، وتحليل نتائج الاختبارات، والبرامج العلاجية، وتقويم أداء المعلمين بموضوعية.
7. **المام بالأساليب التدريبية**، والقدرة على التطبيق، ومعرفة ميزات كل أسلوب، وقدرة على تحديد حاجات المعلمين التدريبية، ومتابعة قياس أثر التدريب، والقدرة على التفاعل مع مراحل تحديث المناهج والمساعدة على التعرف عل أهداف المنهاج، وأساليب التقويم وتقديم مقترحات تحسينية تسهم في إثراء المنهاج، وقدرة على رصد مدى تحقق أهداف المنهاج (وزارة التربية والتعليم، 2015).
8. **كفايات تتعلق بالإبداع**: امتلاك مهارات التجديد، والابتكار، وتحسين وزيادة احترافية المعلمين. هي من خلال مساعدة المعلمين، بالتوجيه، أو بالتحفيز، أو بالاستشارات، أو برامج تطوير المعلمين الأخرى لتحسين مهاراتهم في إنجاز مهامهم. هناك

العديد من المساعدات التعليمية التي يقوم بها المشرفون، أو المديرون، أو غيرهم من المدربين لتعزيز عملية التدريس، والتعلم وحددت ثلاثة أغراض واسعة للإشراف، وهي مراقبة جودة الخدمات المهنية، وتعزيز الكفاءات المهنية، ودعم المشرف للتعبير عن اعماله وإجراءاته (Wiyono,2022).

1- دور المشرف التربوي المختص في عملية الإشراف التربوي:

المشرف التربوي هو خبير تربوي مختص بأحد المباحث الاكاديمية، ويعمل على رفع الكفايات للمعلمين، ومديري المدارس لتحسين العملية التعليمية التعلمية (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2016).

ويمثل المشرف التربوي مركزًا مهمًا في الأنظمة التربوية، باعتباره خبيرا، ومتخصصا في المنهاج وطرائق التدريس الحديثة، لذا يتوجب عليه تحسين وتطوير العملية التربوية من خلال مساعدة المعلمين وتوجيههم للأساليب والطرق التي تزيد من فاعلية أدائهم ليحققوا أهم وأفضل إنجازات (الظفرية وآخرون، 2022).

ولأن المشرف التربوي هو المخطط، والمنفذ لعملية الإشراف التربوي، والموجه للنتائج المدرسية فقد تطور دوره ليتلاءم مع المستجدات، وحاجات التربية الحديثة على أنه قائد تربوي، ويعي الأهداف التي يسعى من أجلها لتحسين العملية التعليمية التعلمية، ويعمل على تطويرها، ويتوجب امتلاكه المعارف والمهارات، وإجراءات لتأدية الاعمال المطلوبة بالشكل الصحيح منه بأقل جهد ووقت (الخطيب والخطيب، 2003).

خضوع المشرفين التربويين للتدريب المستمر في دورات تدريبية متخصصة، يهدف لتبصير المشرفين بأهمية تنويع الأساليب الإشرافية التربوية، والممارسة لاتجاهات حديثة للإشراف التربوي اسمًا ومضمونًا.

وتشير الدراسات كدراسة امطير (2012) ودراسة التراب (2019) ودراسة السعود (2020) التي تناولت دور ومهمات المشرفين التربويين، وواقع الممارسات الإشرافية وانه من وجهات نظر متعددة أنها ركزت على نقاط أهمها:

- تعدد ميادين عمل المشرف من النمو المعرفي والمعني للمعلم، وتنفيذ وتطوير المناهج، والإدارة الصفية، وطرق التدريس، وتقويم المعلم، وأداء الطلبة والاتصال والتواصل، والعلاقة مع المجتمع المحلي.
- مستوى الأدوار وممارسات المشرفين دون مستوى الطموح (مستوى متواضع).
- ممارسات المشرفين التربويين للاتجاهات الحديثة ضعيفة.

2- دور مدير المدرسة في عملية الإشراف التربوي:

المدير الأعلى سلطة في التسلسل الهرمي للمدرسة، ويقوم بمهام إدارية، وفنية، واجتماعية تتضمن التخطيط، والتنسيق البشري، والمادي، والمالي، والإشرافي، ويهتم بطريقة تقديم المشورة، والتوجيه، والتحديث، والتشجيع، والتحسين، وكل ذلك لضمان نجاح المعلمين في مهامهم التدريسية وإدارة الفصول الدراسية، وللتأكد من أنهم ينفذون مهمة التدريس إلى المستوى المتوقع، وفقًا للإرشادات المنصوص عليها، ولإقناع المعلمين بالكف عن تطبيق أساليب وإجراءات خاطئة في أدائهم لوظائفهم، ومنوط به تحقيق أهداف المدرسة، ومسؤولية تحسين جودة التعليم (Archibong، 2012). فالغاية من الإشراف العام هو تقديم الدعم والمساندة للمعلمين في التخصصات المختلفة، ودعم لعملية تجريب الأفكار الإبداعية التي يطرحها المعلمين وعليه فإن مجالات الإشراف العام، هي:

التخطيط، والطلبة، والمعلمون، الأنشطة الطلابية والتقويم والمناهج وطرائق التدريس والوسائل التعليمية والقيم التربوية.

وكما أشارت صندوقة (2017) أن مدير المدرسة هو المشرف المقيم، وله الدور الهام في العملية التربوية، ولا يتوجب عليه أن يكون متخصصا في كل المباحث، بل يمكن أن يتابع ويوجه المعلمين في المباحث المختلفة، فبيقظته، وتشخيصه المبكر للمعلمين يتعرف إلى الصعوبات التي تواجههم فيساعدهم على تخطيها، ويترك لمشرف المبحث ما تبقى من أمور فنية، وتخصصية بحته، كما أنه يزود المشرف التربوي بمعلومات لا يمكن للمشرف الحصول عليها خلال زيارته القصيرة للمعلم، ويكمل مدير المدرسة دوره بمتابعة وتنفيذ توصيات المشرف التربوي.

مدير المدرسة هو المشرف على جميع أعمال المدرسة، ونشاطاتها وسير العمل فيها، وهو الموّجه لمعلميه، والمسؤول المباشر عن بث روح الثقة، والتعاون، والانسجام بينهم، فصنفت ادواره ومسؤولياته مهامه إلى-:

اولا – الدور الإداري: هو دور تنفيذي للتعليمات، يبدأ بضبط النظام المدرسي، والإشراف على سير العمل في المدرسة، متطلبًا منه القيام بمسؤوليات ادارية كتنظيم السجلات والملفات، وتنظيم الجدول المدرسي، وتوزيع المهام على الهيئة التدريسية، والعاملين في المدرسة، وتوزيع الطلبة وانتقالهم على الصفوف، وتزويدهم بالتقييمات من خلال الشهادات وضبط الغياب، والحضور، والتأخير،

والإشراف على الأبنية، والمرافق، وتوفير الكتب، والوسائل التعليمية، واللوازم للمعلمين والطلبة، وتفعيل العلاقة بين المدرسة، والمجتمع المحلي.(الدليل الإجرائي لمدير المدرسة، 2014).

ثانيا – الدور الفني: وهو اكثر الأدوار صعوبة لأنه يظهر مهاراته في عملية الإشراف على سير ورفع مستوى العملية التعليمية، وهذا يستدعي منه خبرة، وحنكة بمعنى أن يكون قائدًا تربويًا حكيمًا ومتجددًا ومحفزًا للمعلمين، ومن بعض المهام التي يقوم بها: متابعة أعمال المعلمين وتقويمها، وعقد اجتماعات لمناقشة المناهج، والكتب المدرسية، ومتابعة الاحتياجات المهنية للمعلمين، والزيارات الصفية للمعلمين وعقد ورش للمعلمين حول الوسائل والاساليب التعليمية وتنويع طرق التدريس، ، والتخطيط للاختبارات التشخيصية، والتحصيلية (امطير، 2012).

ومن هنا ينبغي على المدير المشرف التعرف إلى المعلم، ومؤهلاته، وخبرته، والمواد المتاحة له لاستخدامها في مادته، والنظر في طرق التدريس التي يستخدمها المعلم أثناء تقديم الدرس، ومشاركته الطلبة في الدرس وطرق تقويم المعلمين، لتظهر جودة المخرجات في المدارس.

أشارت بعض الدراسات السابقة في نتائجها لدور المدير(الفني) كمشرف مقيم

- ان أسلوب الإشراف من المديرين كان أسلوباً داعماً أو مساعداً.
- على المديرين زيادة حصيلتهم من الأساليب الإشرافية.
- هناك بعض المديرين لم يتمكنوا من تحديد وتشخيص حاجات الإشراف الفردي للمعلمين.

لذلك فان تفعيل دور مدير المدرسة (دوره الفني) كمشرف تربوي مقيم، وذلك من خلال اختياره بشكل دقيق، وبمعايير معينة وإعداده وتدريبه ليتمكن من أداء المهمة الإشرافية بمهارة واتقان مما يشكل عونًا للمشرف التربوي، ويتضح أن امتلاك المشرف التربوي، والمشرف المقيم (المدير) مخزوًنا من الأساليب الإشرافية يمكنه من أداء مهماته بكفاءة وفاعلية ونجاح لإحداث تأثير مرغوب فيه في سلوك المعلم لتحقيق فعالية التدريس، ولان المعلمين يتفاوتون في الخبرة والحاجة المهنية ويتفاوتون أيضا في التلقي والاستجابة (Dangara,2015).

اما الأساليب الإشرافية لمدير المدرسة

أ- **الاجتماعات مع المعلمين وتصنف إلى:**

1. اجتماعات فردية: لقاء مدير المدرسة بمعلم واحد فقط، يهدف إلى تعزيز المعلم، والبحث عما إذا كانت تواجه مشكلات، فيقوم المدير من خلال الاجتماع الفردي بطريقة ودية في جو يسوده الاحترام، والتقدير المتبادل، بمناقشة السلوكيات التدريسية للمعلم، والتحديات التي تواجهه في عمله ومناقشتها، واقتراح بدائل مناسبة.
2. اجتماعات جماعية: تكون مع معلمين اثنين، أو أكثر، أو مع الهيئة التدريسية جميعها، أو معلمي مادة دراسية، لطرح قضية معينة، وقد يشارك المدير الاجتماع مشرف، أو خبير تربوي، أو هيئة يلقون الضوء فيها على موضوع تعليمي، وفي نهاية الاجتماع يفتح باب النقاش، وتشمل **الندوة التربوية**، والحلقة الدراسية، والمحاضرة، **المؤتمرات التربوية**، **الدورة التدريبية** (الابراهيمي، 2002).

ب- **القراءات الموجهة والنشرات التربوية**: وذلك من خلال تفعيل وتوظيف المكتبة، وبتوفير المجلات الدورية والنشرات التوضيحية والكتب التربوية التي تساعد المعلم في تطوير الخبرة لديه وتحديث معلوماته وتحسين أسلوبه وطرائق تدريسه.

ج- **البحث الإجرائي:** قد يتولاه المدير وحده، أو مع أحد افراد الهيئة التدريسية، أو مع مجموعة معلمين ويكون للمدير الدور الأكبر في تشجيع المعلمين على البحث، واختيار وتحديد المشكلة.

وهذه من الأساليب النظرية الفردية والجماعية، واما الأساليب الأخرى التي يستخدمها مدير المدرسة كأسلوب إشرافي لمشرف مقيم، وتصنف من الأساليب العملية فهي مثل الدروس التوضيحية، والتعليم المصغر، والزيارات الصفية الزيارات المتبادلة بين المعلمين (الخطيب، 2015).

د- **العمل مع المشرفين لمتابعة المعلم:** المدير والمشرف لهما نفس الهدف وهو تحسين نوعية التعليم والارتقاء بمستواه، ويعملان بشكل تعاوني من اجل توحيد الجهود الإشرافية لتحسين أداء المعلم وهو ما يوجد وحدة الإشراف التربوي (توحيد نظرة الإشراف التربوي).

4-4-نتيجة السؤال الرابع: "كيف يمكن للنظام التربوي في فلسطين الاستفادة من الأساليب الإشرافية النظرية الفردية والجماعية في تطوير مهام مدير المدرسة بوصفه مشرفًا تربويًا مقيمًا"؟

لقد مر الإشراف التربوي بمراحل عدة في فلسطين على النحو التالي:

- مرحلة ما قبل انشاء السلطة الوطنية الفلسطينية عام 1994 حيث كان الإشراف تفتيشي زيارات مفاجئة للمعلمين هدفه تقويم لسلوك المعلمين في الغرفة الصفية.
- مرحلة من عام (1994- 1996) نقطة تحول في الإشراف التربوي الفلسطيني اتسم بالمساندة والدعم، وعمل على احداث تغيير في الموقف التعليمي بدل من سلوك المعلم وتميزت هذه الفترة أن المعلم، والمشرف شركاء في إنجاح الموقف التعليمي (وزارة التربية والتعليم، 2011).
- مرحلة من عام (1996-2005) تميز دور المشرف في هذه المرحلة بانه دور تشاركي وبتقديم التغذية الراجعة مع الاهتمام بالتدريب الكمي واستحداث أدوار كالإشراف العام، إشراف مرحلة (علمي وادبي) للصفوف من اول لرابع، مرحلة صعبة فيها تحديات واعباء ملقاة على كاهل المعلم.
- مرحلة من (2005-2008) انتهجت فيها أنماط جديدة في الإشراف التربوي كالمتابعة الشاملة والإشراف التعاوني والإشراف العام مرحلة داعمة للمعلم بتحولات ملموسة.
- مرحلة (2008- حتى الوقت الحالي) مرحلة تمتاز بالنقلة من التركيز على الإشراف الصفي بشكل متخصص إلى الإشراف المدرسي الشامل، واوجدت المجالس التعليمية المهنية ومجالس التعليم العام، ومدارس العنقود، والمدرسة وحدة تطوير، وكذلك المشرف التربوي المقيم، وحددت بوضوح لدور المشرف التربوي، وركزت على الأساليب الإشرافية من الاجتماعات الفردية والجماعية، وورش التربوية، وتبادل الزيارات ودروس تطبيقية ومؤتمرات ومحاضرات تربوية (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2013).

وقد أشارت الدراسات كدراسة الحاج (2020) بناء على التطورات التي حصلت في الإشراف التربوي بشكل عام والفلسطيني بشكل خاص، أن التدريب للمعلمين ورفع كفاياتهم المهنية سيحقق الأهداف المطلوبة، فتغير النظرة للمدير وللمدرسة، والعمل على التطوير لهذه الأساليب الإشرافية والتأكيد على توظيفها، بالتأكيد يحدث التحسن على كافة العناصر للعملية التعليمية وحصول على أكبر قدر من الفائدة المرجوة.

وبرفع كفاءة المشرفين المقيمين من خلال استخدام الاساليب الإشرافية الحديثة والمنوعة وتدريبهم عليها وإشراكهم فيها كالدروس النموذجية والبحث الإجرائي والورش والندوات والنشرات الإشرافية والزيارات الصفية المنظمة والمنتظمة. فمن خلال ذلك يقدم الدعم والمساندة للمعلم ومتابعة ومساءلة تسهم في تجويد النظام التعليمي ومخرجاته.

وقد دلت الإحصائيات الواردة من وزارة التربية والتعليم الفلسطينية للعام 2022 عن واقع تداول الأساليب الإشرافية النظرية، حيث بلغ عدد الزيارات الصفية ما يقارب 30000 زيارة، والنشرات الإشرافية على مستوى الوزارة نشرة واحدة على شكل ارشادات، وعلى ثلاث نشرات للمواد التدريبية للمشرفين الجدد. اما عدد الورشات التدريبية المركزية 35 وفي المحافظات 610 ورشة، والمؤتمرات (1)، والندوات (4) على مستوى الوزارة، 18 بحث إجرائي.

ويمكن الاستفادة من الأساليب الإشرافية النظرية في **تطوير مهام مدير المدرسة بوصفه مشرفًا تربويًا مقيمًا** من خلال:

- التركيز على الدورات التدريبية للمدير باعتباره مدير مشرف مقيم لتطوير أدائه ومهاراته في العمل الإشرافي ومساعدته في التنويع في الأساليب واختيار الأسلوب الأفضل تبعا للموقف.
- إشراك المدراء في المؤتمرات التربوية سواء عرض أوراق بحثية أو حضور، لاستثمار الخبرات التربوية ومقترحاتهم في تطوير التعليم.
- عمل أبحاث إجرائية تشاركية مع المعلمين أو المشرفين.
- طرح القضايا التربوية عبر الندوات والمحاضرات أو عبر النشرات التربوية لمشاركة كل المديرين ويساهمون في تطوير الأفكار وحل المشاكل.
- عمل مؤتمرات وعرض ارواق عمل بحثية من المشرفين المقيمين والمختصين التربويين للمشاركة بها.

أهم الاستنتاجات

بينت هذه الدراسة الأساليب الإشرافية النظرية الفردية والجماعية، وتناولت المفهوم للإشراف التربوي والتعرف إلى أنواعه، والأساليب الإشرافية النظرية بفرعيها الفردية والجماعية فتناولت: القراءات الموجهة (Directed Readings) النشرات الإشرافية (Supervisory Brochure)، البحث الإجرائي (Operational Research) الندوة التربوية (Educational Seminar) المؤتمر التربوي (Educational Conference)الدورة التدريبية.

وأوضحت الدراسة دور المشرف الذي يمثل مركزًا مهمًا في الأنظمة التربوية، باعتباره خبيرًا ومتخصصًا في المناهج وطرائق التدريس وينبغي عليه تحسين العملية التربوية وتطويرها عن طريق مساعدة المعلمين وتوجيههم نحو التي تزيد من فعاليتهم في الأداء ليحققوا أفضل إنجازات وتم بحث دور المشرف من خلال دور المشرف التربوي المختص في عملية الإشراف التربوي، ودور مدير المدرسة في عملية الإشراف التربوي.

وتحدثت عن البحث الإجرائي وأهميته في المدارس ولا بد من تدريب المعلمين على اجراء البحوث الإجرائية. ة وأشارات لأهمية المؤتمرات التربوية والدورات التدريبية لما لها تأثير مباشر على المعلم. موضحة الميزات والمتطلبات لكل أسلوب. وحددت الأسس لاختيار الأسلوب الإشرافي المناسب للمعلمين، ولنجاح عملية الإشراف التربوي لا بد من وجود مشرف ذي خبره ومعد إعدادا جيدا يتصف بصفات معينة وله كفايات تمكنه من أداء مهماته.

وأوضحت أن مهمة الإشراف لا تقع على عاتق المشرف التربوي وحده، وانما يقاسمه المسؤولية الإشرافية مدير المدرسة الذي يعتبر مشرفا تربويا مقيما، فكلاهما له نفس الغاية مكملان لبعضهما البعض، ويجب على المدير المشرف التعرف إلى المعلم، ومؤهلاته، وخبرته، والمواد المتاحة له لاستخدامها في مادته، والنظر في طرق التدريس التي يستخدمها المعلم أثناء تقديم الدرس، ومشاركته الطلبة في الدرس وطرق تقويم المعلمين لتظهر جودة المخرجات في المدارس من حيث الشخصية والتعلم. ولتجويد العملية التعليمية والتعليمة، لابد من التنويع في الأساليب الإشرافية والاستخدام بناء على الموقف وحاجات المعلمين وأن يكون من اشخاص ذوي خبرة ومعرفة ومدركاً لكافة الأساليب التي تساعد المعلم على التطوير والتغيير، فكل أسلوب له طرق إعداد، وتحضير، وله هدف وطريقة استخدام ليتم تبصير المعلم، ونقله إلى الابداع الذي بدوره يعمل على رفع مستوى الطلبة.

التوصيات والمقترحات.

بناء على النتائج والحقائق التي كشفت عنها نتائج الدراسة توصي الباحثة وتقترح ما يلي:

1- ضرورة زيادة الاهتمام بالإشراف التربوي من قبل المسئولين التربويين وتعزيز دوره.
2- ضرورة تشجيع تأهيل المشرفين التربويين للحصول على درجات علمية.
3- ضرورة تنويع المشرفين التربويين في الأساليب الإشرافية، والتنويع لهذه الأساليب حسب الأهداف المراد تحقيقها.
4- الاستمرارية في التقويم والتطوير للأساليب الإشرافية؛ بالتعاون والتنسيق مع دائرة التطوير التربوي لتجديد البرامج والخطط الإشرافية.
5- عقد دورات تدريبية للمشرفين على استخدام الأساليب الإشرافية الحديثة بفاعلية والتركيز على البحوث الإجرائية وتنفيذ الدروس التوضيحية، المشاغل التربوية، والقراءات الموجهة،
6- زيادة إعداد المشرفين التربويين للقيام بأدوارهم بشكل فعال، مع إعداد دليل المشرف التربوي، لبيان مهام وأدوار المشرف التربوي.
7- الاستمرار في برامج التطوير المهني لمديري المدارس من أجل تحسين الاساليب الإشرافية وتقوية أداء المعلمين.
8- تخفيف الأعباء الإدارية عن المدير والمشرف، كما أن طريقة اختيار المشرفين التربويين بحاجة إلى إعادة نظر وأن يكون من ذوي الخبرة والاختصاص.
9- عقد مؤتمرات لتطوير الإشراف وأن يكون لباحثين مشرفين تربويين.
10- إشراك مدير المدرسة في التنقلات والتعيينات، مع اتباع سياسة اللامركزية في التنفيذ.
11- توفير حوافز مادية ومعنوية للمبدعين من مديري المدارس.

قائمة المراجع.

أولاً- المراجع بالعربية:

- الابراهيمي، عدنان بدري. (2002). *الإشراف التربوي. انماطه اساليبه*. اربد، الأردن: مؤسسة حمادة.
- أبو ركبة، علاء. (2011). *دور العملية الإشرافية في الارتقاء بالمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية بمحافظات غزة وسبل تحسينها*. رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو شملة، كامل عبد الفتاح. (2009). *فعالية الأساليب الإشرافية في تحسين أداء معلمي مدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويرها*. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين

- أحمد، إبراهيم أحمد، عمار، هالة صالح، والعويهان، انوار خليفة عبد الله. (2018). تطور أساليب الإشراف التربوي على ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة. *مجلة كلية التربية ببنها*.29(116):384-362.
- امطير، عيسى محمد أحمد. (2012). *دور مدير المدرسة والمشرف التربوي في تنمية المعلم مهنيا في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين*. رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
- البعداني، محمد نعمان محمد علي. (2013). *اساسيات الإدارة والإشراف التربوي*. جامعة الايمان، اليمن.
- بن سليم. (2022). درجة ممارسة المشرفين التربويين لبعض الأساليب الإشرافية والتحديات التي يواجهونها من وجهة نظرهم في شمال الشرقية بسلطنة عمان (أسلوب مجتمعات التعلم نموذجا). *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، 6(25): 194-228.
- التراب، منصور بدران محمد. (2019). *دور الإشراف التربوي في التعامل مع المشكلات التي تواجه معلمي التربية الخاصة في دولة الكويت*. جامعة ال البيت، عمان، الأردن.
- التميمي، رائد رمثان حسين والزيدي، فاطمة عبيد ضيول. (2020). *الإدارة والإشراف التربوي في التعليم الثانوي*، عمان، الاردن: دار المنهجية للنشر والتوزيع.
- الجنابي، فرمان قحط رحيمة والجنابي، رعد خلف عطية. (2020). *الإشراف التربوي الاختصاصي الإداري بين الواقع والمأمول*، عمان، الاردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الحاج، سمر عبد الرازق محمد. (2020). *واقع تطبيق الإشراف التربوي التطوري في مدارس الاونروا بمحافظات غزة وسبل تحسينه*. رسالة ماجستير، جامعة الأقصى بغزة، فلسطين.
- الحريري، رافده. (2006). *رؤى مستقبلية لتدريب المعلمين في ضوء المستويات القياسية العالمية*. المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، مصر.
- حسين، سلامة وعوض الله، عبد الله. (2006). *اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي*. عمان، الاردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- الحلاق، دينا يوسف عبد الرحمن. (2008). *متطلبات تطوير الإشراف التربوي في المرحلة الثانوية بمحافظات غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة*. جامعة الازهر، غزة، فلسطين.
- الخطيب، إبراهيم والخطيب، أمل. (2003). *الإشراف التربوي فلسفته أساليبه تطبيقات*، عمان، الأردن: دار قنديل للنشر والتوزيع.
- الخطيب، طالب عبد الله. (2015). *الإشراف التربوي وفق الأدوار الجديدة للمعلمين*. الجمهورية اللبنانية، الامارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي.
- رنتيسي، نانسي ريمون فريد.(2022).*واقع الإشراف التربوي في مدارس رام الله وعلاقته بالاداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس*. رسالة ماجستير، الادارة والإشراف التربوي جامعة القدس المفتوحة، ، رام الله، فلسطين.
- السعود، راتب سلامة. (2020). رؤية مقترحة لتطوير برامج إعداد المعلمين في الدول العربية في ضوء توجهات العالم المعاصر. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس*، 18 (3):95-128.
- السعود، راتب سلامة. (2022). *الإشراف التربوي: مفهومه، ونظرياته، وأساليبه*. عمان، الأردن: مركز طارق للخدمات المكتبية.
- السلمي، مبروك عبد الله علي. (2000) *دور المشرف التربوي في تحسن أداء معلمي المواد الاجتماعية في المرحلة الابتدائية بمحافظة جدة التعليمية*. رسالة ماجستير، قسم المناهج وطرق التدريس، شعبة الإشراف التربوي، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- الشهري، خالد بن محمد. (2014). *تجديد الإشراف التربوي*. الدمام، السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- الشهري، عامر. (2009). *المعوقات التي تواجه المشرف التربوي في تنفيذ الزيارات المتبادلة بين المعلمين كأسلوب إشرافي في منطقة مكة المكرمة*. رسالة ماجستير، جامعة ام القرى السعودية.
- صندوقة، هيام حسام الدين عمران. (2017). *مدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية لدوره مشرفا مقيما في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين*. جامعة القدس: فلسطين.
- الطعاني، حسن أحمد. (2010). *الإشراف التربوي (مفاهيمه-أهدافه-أسسه-أساليبه)*. عمان، الاردن: دار الشروق.
- الظفرية، سعادة بنت هاشا بن سليم، الصائغية، هناء بنت مبارك بن حمد والصوافية، جوخة بنت محمد
- العبيدي، محمد جاسم. (2013). *الإشراف التربوي والإدارة التعليمية*. (ط.2). عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- الغريب، طارق والصويلح، بدر. (2016). درجة ممارسة المشرفين التربويين لمهام الإشراف التربوي بالتعليم العام في دولة الكويت. *مجلة كلية التربية بالإسكندرية*، 26(3).

- محمد، غادة هاشم عبد الرحيم. (2013). *الممارسات الإشرافية لدى المشرفين التربويين وعلاقتها باتجاهات معلمي المرحلة الأساسية العليا نحو المهنة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم*. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- المقيد، عاهد مطر. (2006). *واقع الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين بوكالة الغوث بغزة في ضوء مبادئ الجودة الشاملة*. الجامعة الإسلامية: غزة، فلسطين.
- وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. (2007). *دليل الإشراف التربوي الفلسطيني*. الادارة العامة للإشراف والتأهيل التربوي. رام الله، فلسطين.
- وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. (2013). *الإشراف التربوي في فلسطين*. الإدارة العامة للإشراف والتأهيل التربوي، رام الله، فلسطين
- وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. (2014). *الدليل الإجرائي لمدير المدرسة*. الادارة العامة للمتابعة للميدانية التربوي. فلسطين.
- وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. (2015). *دليل مفاهيم الإشراف التربوي*. الادارة العامة للإشراف والتأهيل التربوي. رام الله، فلسطين.
- وزارة التربية والتعليم. (2016). *دليل مفاهيم الإشراف التربوي*. الادارة العامة للإشراف والتأهيل التربوي. رام الله، فلسطين.
- وصوص، ديمة محمد وجوارنة، المعتصم بالله سليمان. (2017). *الإشراف التربوي ماهيته- تطوره-انواعه-أساليبه*. (ط.2). عمان، الاردن: دار الخليج للنشر.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية

- Archibong, F.I.(2012). Instructional Supervision in the Administration of Secondary Education: A PANACEA FOR QUALITY ASSURANCE, European Scientific Journal June edition vol. 8(3) 1857 – 7881.
- Dangara, U. Y. (2015).The Impact of Instructional Supervision on Academic Performance of Secondary School Students in Nasarawa State. Nigeria, Journal of Education and Practice, ISSN 2222-1735 (Paper) ISSN 2222-288X (Online) 10(6).
- Efron, Sara Efrat & Ravid, Ruth. (2013).ACTION RESERCH IN EDUCATION. Practical guide, The GUILFORD PRESS, New York: U.S.A.
- Tyler, L. (2010). Measuring Teaching Effectiveness, Published in Print: January 27. Unal, A. (2010). Analysis of perception on supervisors in primary education. Social and Behavioral Sciences, 2(2): 5028-5033.
- Wiyono, B. B., Widayati, S. P., Imron, A., Bustami, A L., and Dayati, U. (2022). Implementation of Group and Individual Supervision Techniques, and Its Effect on the Work Motivation and Performance of Teachers at School Organization, Frontiers in Psychology, 13 (943838).
- Zepeda, S. J. (2017). Instructional supervision: Applying tools and concepts. (4th Ed.). New York, NY: Routledge.