احتياجات التطوير المهني للمشرفين التربويين بمنطقة الجبل الأخضر التعليمية

د. رمضان سعد كريم - د.ابتسام على حمزة العبار*

مقدمـــــة:

يعـد الإشـراف التربـوي أحـد أهـم المتغيـرات الحاسـمة والمـؤثرة فـي التمـدرس، ونوعية التعليم الذي يقدم للمتعلمين؛ ذلك لأن المعلم لا يمكنه أن يحقق التميز دون توافر الدعم والتأييد اللازم من قبل المشرف التربوي بوصفه زميلاً مهنياً، وقائداً تربوياً يعمل على تحليل تعليم زميل آخر، ويؤسس لعلاقات شخصية قائمة على الثقة والزمالة المهنية.

لقد طرح التاريخ الطويل للممارسات الإشرافية في المدارس العديد من التساؤلات، والشكوك في قدرة النماذج الإشرافية وأدوات الملاحظة المقننة على احتواء جميع أنماط السلوك ومظاهر التفاعلات الصفية، وأن المشرفين التربويين الذين يعتمدون نماذج إشرافية مهيكلة تفترض توافر أنماط محددة من السلوك، وتهمل بعض الممارسات والتفاعلات القائمة لأنها غير واردة في النماذج المفترضة يصلون إلى طريق مسدود، وتصبح الزيارات الإشرافية للصفوف ممارسة طقوسية قليلة الأثر، وعديمة الفائدة، وتضع حداً لما يمكن أن ينجز، ويغدو بذلك الإشراف التربوي عملية معيقة ومكبلة للعقول، وتسهم في هدم القيم الجوهرية لظاهرة التمدرس، المعنية بنشر قيم العدالة، والمشاركة، والمساءلة الذاتية، والانفتاح، وتقاسم القيم والمعتقدات المهنية.

وتظهر الملاحظة المعمقة لاستراتيجيات الإشراف التربوي في العديد من المدارس الوطنية أنه لا يزال يمارس بأسلوب التفتيش Inspection والذهنية البيروقراطية القائمة على هرمية السلطة، ونظام الوصفات الجاهزة، وتبعية المعلم، وأساليب الرقابة الخارجية، والزيارات المفاجئة للصفوف، والاتصال أحادي الجانب، وإجراءات التقييم النهائي لأداءات المعلمين في المدارس، الأمر الذي أسهم في شيوع مناخات مدرسية مفعمة بمشاعر الانفكاك، والإعاقة، والاستكانة، والرفض من قبل المعلمين والمتعلمين.

* كلية الآداب – جامعة بنغازي

لقد عملت النظريات المعاصرة في الإشراف التربوي على إخراجه من دائرة التفتيش، والتفقد، والتوجيه إلى مفاهيم القيادة التربوية، وأصبح ينظر للمشرف التربوي بوصفه قائداً لفريق من المربيين يعمل معهم، ومن خلالهم لتحسين نوعية التعليم الذي يقدم للمتعلمين.

وتقوم التناولات الراهنة في الإشراف التربوي على مفاهيم الزمالة والفضيلة والبصيرة المهنية، والقيادة الميسرة للمشرف التربوي، ونظام الدعم والتأييد المتبادل، ومنح المعلمين مساحة واسعة من الحرية في التصرف وفق سياقات الموقف التعليمي، واعتماد التصاميم النوعية لتعميق فهم الظواهر التعليمية كالبحث الإجرائي، والظواهرتية، ودراسة الحالة، والاثنوغرافيا للخروج برواية تزخر بالمعاني والنعوت تصف انطولوجيا التربية الصفية، وتوسع دائرة الفهم لتشمل الثقافة الفرعية، وثقافة المجتمع المحلي بهدف تمكين المدارس من الاستجابة الفاعلة لتحديات التغيير، واستحقاقات الإصلاح، ومتطلبات التعليم النوعي، وإعادة الهيكلة والبناء التربوي لتتحول بذلك المدارس من منظمات قائمة على أبعاد السلطة والأطر الرسمية إلى مجتمعات تقودها الفضيلة والبصيرة المهنية وتنشد النمو والتطور وتكون أكثر رحابة بتحقيقها للقيم المضافة، وترسيخها لمفاهيم العدالة والتراحم الإنساني.

مفهوم الإشراف التربوي وتطور الممارسات الإشرافية:

أسهمت النظرية التربوية والممارسات الإشرافية والآثار الناتجة عنها والمتصلة بالتحصيل الأكاديمي والنمو الشامل للمتعلمين، وحاجات النمو المهني للمعلمين، وردود أفعالهم تجاه استراتيجيات الإشراف التربوي المعتمدة في تطور مفاهيم الإشراف التربوي.

وفي هذا السياق يؤكد حجي(2005) على أن الإشراف التربوي ظهر في البداية في صورة تفتيش، وذلك في أوائل القرن السابع عشر في الولايات المتحدة الأمريكية عندما شكلت لجاناً من المواطنين في بوسطن عام 1709م للتفتيش على المباني والمعدات المدرسية، وأساليب التعليم وطرائق التدريس، وتحصيل المتعلمين، وفي مصر ظهر هذا الأسلوب في عهد محمد علي الذي كان مهتماً بالتقارير الصادرة عن المفتشين وصدرت لائحة التفتيش التربوي في عام 1883م ومارس المفتشون التربويون أدوارهم من خلال القيام بالزيارات المفاجئة للمدارس ؛بهدف الوقوف على وضعها الطبيعي، وحضور الحصص والاستماع لشرح المعلم، والإبلاغ الرسمي عن الأخطاء، والتجاوزات، ومناحي التقصير.

وترتب على اعتماد الأساليب التفتيشية على المدارس نمو مشاعر التذمر، والضعف، والاستكانة من قبل المعلمين، وشهد تحصيل المتعلمين تراجعاً ملحوظاً في ظل مناخات مدرسية قائمة على ردود الأفعال المتبادلة، وهرمية السلطة، وفقدان عناصر الثقة البينية، والعمل بموجب نظام الوصفات الجاهزة، وغياب الدور التربوي للمعلمين في المدارس، حيث دخل الإشراف التربوي في طور التوجيه، والإقرار بضرورات التدريب، وتقديم النصح والإرشاد للمعلمين، والشروع في عقد الندوات وورش العمل التي أسهمت في تحسين ممارسات المعلمين واستمر العمل بهذا المدخل التوجيهي خلال فترة السبعينات وحتى بداية التسعينات من القرن الماضي في أغلب نظم التربية والتعليم العربية، بل لا تزال المداخل التقليدية استراتيجية عمل إشرافية قائمة بدرجات متفاوتة، وتمارس على نطاق واسع في المدارس، ولا تزال مصادر التأثير الهرمي والسلطة البيروقراطية، تلقي بظلالها على جميع مظاهر التمدرس وفي نظم تربوية ليست بقليلة ينظر للمعلمين بوصفهم عناصر مستأجرة للنظام التربوي، وأدوات لتنفيذ المنهاج الدراسي.

أما في الولايات المتحدة الأمريكية وبعض الدول الغربية فقد ظهرت بوادر الديمقراطية في العمل الإشرافي في الربع الثاني من القرن العشرين حيث يشير دواني (2003) إلى أن عملية الإشراف على المدارس في تلك الفترة كانت تحمل تفسيرات عديدة منها أنها نوع من المناورة للتأثير في ممارسات المعلمين، كما ينظر إليها بوصفها سياسة قائمة على عدم التدخل في شؤون المعلمين، وتعني لدى فريقٍ آخر عملية لدفع المعلمين إلى المشاركة في النشاطات التعاونية بهدف تحسين التعليم، وقد ساد هذا المفهوم خلال عقد السبعينات من القرن الماضي حيث بدأت الاستراتيجيات الإكلينيكية تتفوق على الاتجاهات الإشرافية الكلاسيكية، وبدأ الإشراف يأخذ وزناً كبيراً في المدارس، بعد أن أظهرت نتائج البحوث أن فاعلية المدارس ترتبط بقدرة المديرين والمشرفين على القيادة مما دفع بعض الولايات إلى وضع قوانين تنص على أن يخضع جميع الإداريين والمشرفين التربويين لبرامج تدريبية في القيادة التربوية لضمان استمرارهم في الخدمة.

ويؤكد سيرجيوفاني وستارت Sergiovanni and starratt, (1998) على التحول الجوهري لسياقات الإشراف التربوي الذي ظهر في صورة تكريس الاهتمام بحاجات المعلمين للنمو المهني، ودعم العلاقات وتعزيز الثقة المتبادلة، والنظر إلى المشرفين بوصفهم قادة يعملون على تنمية القدرات والمهارات القيادية للمعلمين.

إن المفاهيم المعاصرة للإشراف التربوي، تنطلق من دور المشرف التربوي في التأسيس لمناخ مدرسي صحي، وتنمية العلاقات القائمة على مفاهيم الزمالة المهنية، ودعم الثقة المتبادلة، وتعزيز الحوار، والانفتاح، والإجراءات التكوينية في تقييم ممارسات المعلمين، والتركيز على الدور الإشرافي المشارك للمعلم في تحديد موعد الزيارة الصفية، واللقاءات الثنائية، وفي التخطيط للدروس، وأدوات الملاحظة الصفية، وتحليل عمليات التعليم والتعلم، فالإشراف التربوي عملية فنية تعاونية تهدف إلى تحسين التعليم ، والاستراتيجيات الإشرافية يجب أن تحقق النمو الشامل للمتعلمين، وأن تخاطب حاجات المعلمين المتغيرة ودائمة التغيير.

الإشراف التربوي كممارسة فنية:

ترتبط ممارسات المشرفين التربويين بأنماط السلطة الإشرافية ومصادرها، حيث تعمل قيم المشرفين التربويين ومعتقداتهم ونظرتهم للتربية والمعنيين بها كبوصلة تحدد مسارات ممارساتهم، وأساليب تأثيرهم على المعلمين، فالمشرف التربوي يجب أن يجيد الحديث بلغة الإداري والقيادي المتمكن، ولغة المعلم والمربي المحترف؛ وذلك لأن بعد السلطة متجذر في التربية، وفي إدارة النظم التربوية.

وبعيداً عن تناولات السلطة ومصادر التأثير يمكن النظر إلى الإشراف التربوي بوصفه عملاً تربوياً متخصصاً يهدف إلى تحسين نوعية التعليم الذي يقدم للمتمدرسين، من خلال مساعدة المعلم على أن يرى ويستبصر مترتبات ممارساته على التربية والتعليم اللاحق للمتعلمين، وعلى أنماط سلوكهم الراهنة والمقبلة، وتمكينه من استحضار تجاربه وخبراته الماضية، وجعله يعيش حالة من التأمل الدائم في الممارسات الماضية والمتوقعة (التأمل التوقعي) لتحسين سلوكه الصفي ولكي يكون أكثر قدرة على فهم المشكلات والتحديات التي تعيق النمو الشامل للمتعلمين، حيث تسهم المداولات الإشرافية في توضيح حاجات المعلمين للنمو المهني المستدام، وتمكن المشرف التربوي من تبصر أولويات التركيز في السلوك والممارسات الإشرافية، وأبعاد التغيير المتوقع في الأساليب والأدوار وفقاً لحاجات المعلمين التطويرية.

وفي هذا السياق يمكن الإشارة إلى الإشراف الإكلينيكي (العيادي) Clinic Supervisoion الذي ظهر خلال الفترة التي كان يسودها حالة من الاستياء العام عن واقع الممارسات الإشرافية في المدارس، وطرح كبديل فعال للممارسات الإشرافية التقليدية، حيث يؤكد عبدالهادي (2006) على استخدام هذا الأسلوب في نهاية الخمسينات في جامعة هارفرد، وطور خلال مدة استمرت

خمسة عشر عاماً حتى بداية السبعينات ضمن برنامجين أولهما لتدريب طلبة الجامعة على التدريس، وثانيهما لتدريب المعلمين أثناء الخدمة، ويعد موريس كوجان (1973) Cogan من الرواد الذين أسهموا في تطوير مفاهيم الإشراف الإكلينيكي، وتحديد إجراءات اللقاءات، والزيارات الإشرافية، والملاحظة الصفية وتقنياتها.

ويرى دواني (2003) أن الفرضيات التي يقوم عليها الإشراف الإكلينيكي تختلف عن بني ومفاهيم الإشراف التقليدي، إذ يتطلب توافر مناخ إشرافي صحي، ونظام دعم متبادل بين المعلم والمشرف، وتنمية مفاهيم وثقافة الزمالة المهنية، ودورة إشرافية تتضمن لقاءات، وملاحظة مشتركة، وتحليل وفهم مشترك للنتائج، فالمنهاج هو في الواقع ما يعمله المعلمون يوم بعد يوم، وأن التغييرات في المنهاج تتطلب تغييرات في كيف يفكر المعلمون، وفي فهمهم للتعليم، وسلوكهم الصفي، وإن تركيز الإشراف يجب أن ينصب على الجوانب القوية في ممارسات المعلمين، وأن يجمع بين حاجات المدرسة وحاجات النمو الذاتي للعاملين فيها، حيث يمتلك المعلمون مخزوناً كبيراً من المواهب التي لا تستخدم ويظل الهدف من الإشراف تعديل أنماط التعلم بطريقة مقنعة ومفهومة لدى المعلمين، ومساعدتهم على توفير فهم أفضل لممارساتهم التعليمية.

ووفقاً لتناولات كوجان Cogan,(1973) فإن الدورة الإشرافية تنطلق في البداية من التأسيس لعلاقة قائمة على الثقة بين المعلم والمشرف، وحث المعلم على القيام بدور المشرف المشارك، وفي الخطوة الثانية يتم التخطيط المشترك للدروس، وتقدير الأهداف والمخرجات، والمواد الدراسية والتعليمية، والمشكلات المتوقعة، ونظم التغذية الراجعة، وإجراءات التقييم، بحيث يتم بعد ذلك التخطيط المشترك لاستراتيجيات الملاحظة الصفية، وأساليب جمع المعلومات، وفي ضوء التفاهمات المشتركة تجري الملاحظة الصفية، والتحليل المشترك أو المنفرد لعمليات التعليم والتعلم، والتخطيط لاستراتيجية اللقاء البعدي، حيث يتم تحديد ما أنجز في غرفة الصف، ويجب أن ينظر للتقييم من منظور تكويني لتحسين ممارسات المعلم المهنية، والتخطيط من جديد للدرس القادم، والتفكير في استخدام أهداف جديدة وأساليب جديدة.

وتوجد العديد من التحديات التي تواجه تطبيق استراتيجيات الإشراف الإكلينيكي في المدارس من بينها قيامها على فرضيات يصعب تعميمها، والأمر يتصل بالفروق الفردية للمعلمين والمشرفين التربويين، إذ لا يوجد دليل يضمن توافر الرغبة في التحسين والتطوير، والدافعية العالية، والقدرة على المشاركة الفاعلة لدى جميع المعلمين، كما أنها تحتاج إلى مشرفين تربويين على درجة

عالية من المهارة والاحتراف قادرين على إنجاز متطلبات الدورة الإشرافية العيادية، فضلاً عن ذلك يركز الإشراف الإكلينيكي على سلوك المعلم الصفي، ويطرح بذلك تساؤلات عديدة تتصل بأنماط سلوك المعلمين خارج الغرفة الصفية، والمؤثرة في تربية المتعلمين، والمحددة لمسارات نموهم بدرجات ملحوظة، إذ يبدو أن هذا الأسلوب الإشرافي يخدم المعلمين المتميزين، والقادرين على المشاركة الفاعلة، والناضجين مهنياً أكثر من مساعدته للمعلمين الأقل كفاءة واحتراف والذين يحتمل وقوعهم تحت تأثير الهيمنة السيكولوجية للمشرف وتصبح بذلك مساهماتهم الذاتية ومشاركاتهم الإشرافية محدودة ولا تكاد تذكر.

وضمن المساعي الرامية لتطوير أساليب الإشراف التربوي وتحسين ممارسات المعلمين طرح المدخل التأملي Reflective approach بهدف تمهين المعلمين من خلال اتباع منهجية منظمة للتأمل في الممارسات التربوية ونقدها، واستدعاء الأداءات الماضية لتطوير الممارسات الراهنة والمقبلة، وذلك بممارسة التأمل أثناء التخطيط للدرس، وعند تنفيذه، وفي عمليات تقييم المتعلمين، فالتأمل يجب أن يشمل جميع الممارسات التربوية.

إن المعلمين الذين يرغبون في تطوير ذواتهم مهنياً يعملون على تسجيل بعض الدروس صوتياً أو بواسطة فيديو أوبكتابة مذكرات يومية عن ممارساتهم التدريسية وعند الرجوع إليها يكتشفون الفرق بين توقعاتهم وما حدث فعلاً، حيث تتخذ الإجراءات الذاتية المناسبة لتطوير المهارات والأداءات التربوية ، فالتأمل يعكس حالة من الاستثارة الذهنية، والملاحظة المركزة داخل الغرفة الصفية وخارجها، والتفكير في الممارسات، واكتشاف أو استبصار مواقف وخبرات جديدة تعمل على تحسين مستويات الأداء التدريسي.

وفي هذا السياق يميز حسن ومحمود (2008) بين التأمل أثناء العمل Reflection in Action الذي يحدث عندما يتأمل المعلم في ممارسات الصفية أثناء التدريس الفعلي، والتأمل في العمل Reflection on Action من خلال قيام المعلم بتأمل ممارساته التدريسية بعد انتهاء الدرس، حيث يوفر ذلك إمكانية مناقشة الحدث أو الموقف التدريسي مع المعلمين الآخرين، والتأمل عن العمل Reflection about Action من خلال دراسة المؤثرات الخارجية التي تؤثر على أداء المعلم، إنها تأملات في الممارسات الأخلاقية والخلقية، والسياسية، والاجتماعية المؤثرة في ظاهرة التمدرس، وتحصيل المتمدرسين، فالتأمل لا يقتصر على فهم حقيقة ما يحدث، وإنما في كيفية جعل الأشياء تعمل بشكل أفضل، حيث يجعل من المعلمين أكثر وعياً وقدرة على الملاحظة الصفية، وعلى ضبط ممارساتهم، وتعزيز التأمل لدى المتعلمين.

ويؤكد دواني (2003) على وجود العديد من المداخل الفعالة التي توفر التغذية الراجعة للمعلمين، وتحدد أدوار المشرف التربوي، إذ يستخدم المنحي المعلوماتي المباشر مع المعلمين الجدد أو الذين يعانون صعوبات، وتنقصهم المعرفة والثقة اللازمة، حيث يبادر المشرف التربوي بتقديم المقترحات والبدائل اللازمة، ويعمل على تحديد المشكلة، ويطلب من المعلم تقديم المعلومات الضرورية، وطرح الأفكار الجديدة، لتنوير بصيرته، وتعزيز مقدراته، وقد يستخدم المشرف التربوي المنحى التعاوني لتحقيق المشاركة في حل المشكلة، وصياغة الأهداف، فالمعلم يبادر بتحديد المشكلة، ويدعم من المشرف التربوي الذي يعمل على عقد جلسات للعصف الذهني، ويطلب من المعلم تقديم أفكاره المستمدة من الممارسة لتطوير المعرفة، واتخاذ القرار المناسب، والتأسيس لحوار مفتوح لمناقشة الأبدال والخيارات، أما منحى التوجه الذاتي اللامباشر فيهدف إلى تمكين المعلم من التأمل في المشكلة المطروحة لتوحيد الفهم، والتوضيح، واستنتاج الأبدال، فالمشرف يصغي لمبادرات المعلم، ويطرح الأمثلة، حيث يتم الالتزام بقرار معين، فالتأمل يسهم في تطوير مهارات جديدة تعمل على تغيير السلوكيات المتأصلة التي يمكن أن تتعارض مع عمليات تدوينها.

وتوجد تناولات أخرى تصنف أساليب الإشراف التربوي وفقاً للنتائج والمخرجات المتوقعة، حيث يرى الأسدي وإبراهيم (2007) أن الإشراف التربوي يكون تصحيحاً عندما يؤدي المشرف التربوي دوره لإصلاح الأخطاء التي يقع فيها المعلم، ويكون وقائياً عندما يتخذ المشرف التربوي الإجراءات الاحترازية لمنع المعلم من الوقوع في الخطأ، ويكون بنائياً عندما يرى المشرف التربوي أن مهمته تتجاوز تصحيح أخطاء المعلم من خلال استبدالها بممارسات صحيحة تصبح جزء من مهاراته التدريسية، ويكون إبداعياً عندما يعمل المشرف التربوي على حفز الهمم، وتحريك القدرات الكامنة لدى المعلمين لتحقيق الأهداف التربوية، وأحداث التغيير في المدارس، وتتوقف استخدامات هذه الأساليب على مستويات تحرير الإدارة وعقول المعلمين من الهيمنة البيروقراطية.

ويبدو أن هناك حاجة إلى إعادة تشكيل عناصر السلطة، والعلاقات القائمة بين المشرف التربوي والمعلم في إطار مفاهيمي جديد يمكن المشرفين التربويين من المشاركة بفاعلية في حوار الإصلاح المدرسي، حيث يؤكد دواني (2003) على أهمية الإشراف التربوي الحواري في إلغاء التفاوت في السطلة الذي غالباً ما يطغى على لقاءات المشرفين التربويين مع المعلمين، بحيث يتعلم المشرف التربوي كيف يصغى، وكيف يفهم وجهة نظر المعلم، وأن يرى العالم من خلال

رؤية المعلم له، والتركيز على البحوث الإجرائية المشتركة، والأثنوغرافيا، فالإشراف التربوى كما أكد وايت(1995)Waite لم يعد ظاهرة أحادية الجانب بل ينظر إليه بوصفه ظاهرة ثقافية يجسدها المشرف التربوي والمعلم من خلال التخلي عن الصور النمطية لأساليب الإشراف التربوي والقائمة على هرمية السلطة والمداخل البيروقراطية.

مشكلة الدراسة:

تنطلق الرؤية الإشرافية، واستراتيجيات الإشراف التربوي وأساليبه من مبادئ التطوير المستمر، والتحسين الدوري لتحصيل المتعلمين في المدارس من خلال التنمية المهنية المستدامة للمعلمين، وترسيخ بعد المشاركة والتمكين، والانفتاح، والتأمل للتمكن من الدور والمعلومات والمعارف والمهارات المتصلة به.

ويؤدي المشرف التربوي دوره كزميل يتقاسم المعرفة والخبرة مع المعلم، وليس كخبير أو مقيم يحدد أنماط الممارسات الصحيحة والخاطئة في السلوك الصفي للمعلمين، ويسهم بذلك في تأسيس مناخ مدرسي قائم على إنتاج المعرفة ونشرها، ودعم المبادرات الإبداعية، والمرونة، والمشاركة، والإنفتاح على ذوات المعلمين بدلاً من المناخات المدرسية القائمة على استخدام السلطة، والهيمنة، والنفوذ، والاستقواء، والعزلة، والضعف، والاستكانة.

ويعمل الإشراف التربوي المعاصر على تمكين المعلمين من اكتشاف رقعة واسعة من مساحة المشهد الصفية،ما كانت لتكتشف في ظل استراتيجيات الإشراف الكلاسيكي، كما أنه يعزز مفاهيم التربية التأملية، ومعاني التأمل، وأهميته في تحسين ممارسات المعلمين، ويسهم في تشكيل الهوية المهنية للمعلم بحيث يعيش حالة من الاستغراقية، والتفكير المستمر في سبل تحسين التحصيل الأكاديمي للمتعلمين، وتبصر أثر ممارساته على النمو المعرفي، والانفعالي، والخلقي، والاجتماعي للمتمدرسين، ويتوقف تحقيق هذه الأبعاد في ممارسات المشرف التربوي على خبراته، ومهاراته، ومعارفه، وقيمه، ومعتقداته المهنية وعلى أساليب التأثير التي تحفز المعلمين وتضمن أستجاباتهم الفاعلة لإحداث التغيير في المدارس.

إن المراجعة المعمقة للمشهد التربوي في ليبيا، وسبر أغوار ممارسات المشرفين التربويين تظهر الحاجة إلى البحث عن خارجة طريق تربوية جامعة وموحدة، وملهمة، وتجذب الجميع نحوها، ويمكن من خلال السير على هديها تصميم وتنفيذ رؤية تربوية واضحة المعالم والغايات تحمي المتعلمين والمعلمين وأبناء المجتمع من التيه والضبابية والتشويش في وسط مناخات مجتمعية

مفعمة بالتباينات في الأفكار ووجهات النظر، وبتعدد الأجندات والمرجعيات، والأطر الفكرية والمنطلقات النظرية، ونمو مشاعر الأنانية، والقلق، وردود الأفعال، وتصدع في البنية الاجتماعية، والعلاقات البينية، وهيمنة القيم المادية، والمصالح الفئوية الضيقة على الصالح العام، حيث وجدت هذه المشاعر والتمايزات طريقها إلى المدارس التي عكست إلى حد كبير ما يحدث في المجتمع من توتر وصرعات.

ويبدو من الواضح أن للمشرف التربوي الدور الجوهري في تدشين علاقات مهنية أصيلة، وتعزيز الحوار، والتأسيس لقيم مشتركة بين جميع المعنيين بالتربية ، فالمشرف التربوي يجب أن يؤدي دوره بوصفة ميسراً للتواصل والاتصال الفعال بين المتعلمين والمعلمين وأولياء الأمور وسائر المهتمين بقطاع التربية والتعليم.

إن هذا التوجه يؤكد على أهمية الكشف عن احتياجات التطوير المهني للمشرفين التربويين لتمكينهم من مزاولة الأدوار الإشرافية، وهذا التناول نادراً ما يحدث في سياقات عمل إدارة النظم التربوية الوطنية، إذ لا توجد شواهد يمكن تكييفها تربوياً على أنها توصيف لفاعلية الدور الإشرافي التربوي في المدارس، فلا تزال برامج التدريب والتطوير تركز على المعلمين ومديري المدارس، فضلاً عن ذلك فإن معايير اختيار المشرفين التربويين تفتقد لخاصية الصدق حيث تقتصر عمليات الاختيار على إجراء امتحان غالباً ما يتضمن أسئلة عامة ذات طبيعة ثقافية، ولا تتضمن مواقف تحتاج إلى معالجة من خلال التفكير، والنقد، والتأمل، فالمعايير يجب أن تتصف بالصدق والثبات والموضوعية، وأن تقيس الاختبارات قدرة المعلم على مزاولة الأدوار الإشرافية، وليست قدرته على تدريس مواد دراسية ذات صلة بتخصصه الأكاديمي، لذلك كان من الضروري تدريب المعلمين المتميزين الذين وقع عليهم الاختيار لمزاولة المهمات الإشرافية التربوية، وإجراء سلسلة من التقييمات التكوينية القائمة على مواقف تربوية لها تجسيدات واقعية في الغرف الصفية وبيئة التمدرس، حيث يؤكد الحريري (2006) على ضرورة تمتع المرشح لمهنة الإشراف التربوي بمجموعة من الخصائص السيكولوجية والسمات الشخصية، وأن يكون حاصلاً على مؤهل علمي وتأهيل تربوي على المستوى الجامعي، وأن يكون خبيراً في مادة تخصصه، وأن تكون تقديرات الكفاءة المهنية له بدرجة ممتاز في السنتين الأخيرين، وأن يكون من المتميزين علمياً في مجالات البحث والتجديد والتطوير التربوي، ولديه خبرة في الإدارة المدرسية مدة لا تقل عن (10) عشر سنوات، وأن يجتاز بنجاح اختبار القبول والمقابلة الشخصية والبرنامج التدريبي العملي في مجال الإشراف التربوي.

وبناء على ما تقدم يمكن طرح مشكلة الدراسة ضمن التساؤلات التالية: -

السؤال الأول: ما احتياجات التطوير المهني للمشرفين التربويين بمنطقة الجبل الأخضر التعليمية؟.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في احتياجات التطوير المهني للمشرفين التربويين بمنطقة الجبل الأخضر التعليمية تعزي لمتغيرات المؤهل العلمي، والخبرة المهنية ، والمرحلة التعليمية؟.

الدراسات السابقة:

يعد الإشراف التربوي أحد أهم المتغيرات الحاسمة المؤثرة في عمليات التمدرس، لذلك اهتمت العديد من الدراسات بتحديد الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين، والكشف عن فاعلية الممارسات الإشرافية في المدارس،ففى دراسة قام بها ستراك والخصاونة(2004) عن تقويم أداء المشرفين التربويين فى الأردن فى ضوء مهماتهم والاتجاهات الاشرافية الحديثة،شملت(35)مديرمدرسةو(410)معلماً ومعلمة، يعملون فى مدارس موزعة على ثلاث مناطق تعليمية أردنية،أظهرت أن أداء المشرفين التربويين من وجهة نظر مديرى المدارس كان متوسطا فى صورته العامة ، حيث جاءت أدوار التخطيط، والقيادة،والاتصالات الإدارية ، والتنظيم ،والتقويم ، والمتابعة، وتفويض الصلاحيات،واتخاذ القرارات مرتبة على التوالى،وقد اتفقت وجهة نظر مديرى المدارس مع وجهة نظر المعلمين الذين يرون أن أداء المشرفين التريبويين كان فى المستوى المتوسط ، حيث أنهم يزاولون مهمات الإشراف على التدريب ، والتقويم والاختبارات، والتطوير المهنى ، وإدارة الصفوف ، وتطوير العاملين ، والقيادة، والعلاقات الإنسانية على التوالى.

وفيما يتعلق بإستخدام أساليب الإشراف المعاصرة أوضحت النتائج أن مستويات ممارسةالمشرفين التربويين لتقنياتها كانت متوسطة ، ويعزى ذلك إلى ضعف إلمام المشرفين التربويين باستراتيجياتها ، حيث جاءت أساليب الإشراف التربوى الشامل ، والإشراف الأكلينيكي، والإشراف بالأهداف، والإشراف التشاركى على التوالى من حيث التوظيف والإستخدام. وفي السياق نفسه قام صبيح (2005) بدراسة لمعرفة مستوى تقويم التخطيط للإشراف التربوي كما يراها مديرو ومعلمو المدارس في محافظات شمال فلسطين،

شملت عينتها (127) مدير ومديرة، و(481) معلم ومعلمة، أظهرت أن اهتمامات المشرفين التربويين كانت منصبة على المعلمين، والمناهج والمتعلمين، والبيئة المادية، والعلاقة مع المجتمع المحلي على التوالي.

أما دراسة الدميني (2006) فقد هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين في محافظة تعز اليمنية في ضوء الكفايات الإشرافية اللازمة، وشملت الدراسة (319) مشرفاً ومشرفة تربوية وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة المشرفين التربويين لأدوارهم المهنية كانت أقل من المستوى المطلوب، وجاءت الكفايات الإشرافية من حيث مستوى الممارسة مرتبة وفق مجال التنظيم، والتوجيه، والتقويم، والتخطيط على التوالي، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى قدرة المشرفين التربويين على ممارسة الكفايات الإشرافية تعزي لمتغيرات المؤهل العلمي ولصالح حملة الشهادات العليا، والمتغير المكاني لصالح المدينة، والخبرة المهنية لصالح ذوي الخبرة الطويلة ومتغير عدد الدورات التدريبية ولصالح من اجتاز ست دورات تدريبية فأكثر.

وعملت دراسة المدني (2007) على تحديد أهمية ومستوى ممارسة المشرفين التربويين لأسلوب البحث التربوي الإجرائي في مجال الإشراف التربوي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين في مدينة جدة، والبالغ عددهم (168) مشرفاً تربوياً. حيث تبين أهمية أسلوب البحث التربوي الإشرافي الإجرائي، وأن ممارسته كانت بدرجة متوسطة من قبل المشرفين التربويين في مدينة جدة، وفي السياق نفسه هدفت دراسةالحلاق(2008) إلى التعرف على واقع الاشراف التربوى فى محافظات غزة فى ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة ،وتحديد دلالة الفروق فى ممارسات المشرفين التربويين والتى يمكن أن تعزى لمتغيرات النوع ،والؤهل العلمى ،والخبرة.

وشملت الدراسة عينة قوامها (78)مشرفاً تربوياً و(112) مدير ومديرة مدرسة ثانوية، حيث طورت أداة لجمع البانات الدراسة بالإفادة من الأدب النظرى والدراسات السابقة، وبعد التأكد من صدقها وثباتها ،وبتطبيقها على عينة الدراسة ، وتحليل البيانات التى جمعت أظهرت النتائج أن الأهتمام كان منصبا على اجراءات اختيار المشرفين التربويين، وتحديد الأدوار المتصلة بالمهنة الإشرافية التربوية، وأساليب الإشراف التربوى وتقنياته، وتدريب المشرفين التربويين، وتحديد الأهداف الإشرافية التربوية،كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فى تقدير مديرى المدارس والمشرفين التربويين لواقع الإشراف التربوى فى

مـدارس التعلـيم الثـانوى تعـزى لمتغيـرات المؤهـل العلمـى، والمهنة،وسـنوات الخدمـة، أما دراسة الرقاد (2009) فقد هدفت إلى البحث عن طبيعة العلاقات بين المشرف التربوي ومعلمـي المـدارس الخاصـة الأردنيـة، وأجريـت الدراسـة علـى عينـة عشـوائية بسيطة قواماً (175) معلماً ومعلمة، حيث أظهرت النتائج أن معلمي المدارس الخاصة يدركون أهمية الإشراف التربوي، وأن التعاون يعد السمة الأبرز المميزة لعلاقة المشرفين التربويين مع معلمي المدارس الخاصة.

وضـمن التوجهـات النوعيـة فـى إجـراء البحـوث والدراسـات عملـت دراسـة شـارما وآخرون (2011) Sharma et al على وصف طبيعة الإشراف التربوى فى المدارس، ومعرفة تصورات المعلمين ذوى الخبرة القصيرة والطويلة والمتصلة بأساليب الإشراف التربوى المعتمدة.

وجمعت بيانات الدراسة باستخدام الاستبيان المفتوح الذى طبق على (100) معلم ومعلمة و(25)مـدير مدرسـة يعملـون فـى (15)مدرسـة ثانويـة فـى ثـلاث دول آسـيوية (تايلان،وماليزيا،والهند).

واستخدم تحليل المضمون فى وصف وتفسير البيانات التى جمعت ، حيث أظهرت النتائج أن الإشراف التربوى القائم على الورقة والقلم (الكتابى) والملاحظة الصفية المقننة هو الشائع فى ممارسات المشرفين التربويين الذين يعتمدون نظام الوصفات الجاهزة ،وأساليب الرقابة الخارجيةلضبط ممارسات المعلمين ، الذين بدورهم يرون ضرورة اشراكهم فى العمل الإشرافى التربوى ليكون ذا مغزى واستبدال العلاقات الهرمية بعلاقات قائمة على الشراكة والتعاون والزمالة المهنية.

أما دراسة الزرعى (2011) فقد هدفت الى معرفة الاحتياجات التربوية للمشرفين التربويين فى محافظات شمال الضفة الغربية ، وتحديد دلالة الفروق فى تلك الاحتياجات والتى يمكن أن تعزى لمتغيرات النوع، والمؤهل العلمى، والخبرة ، والتخصص.

وشملت الدراسة عينة عشوائية طبقية تكونت من (358)مديرا ومشرفا تربويا، ولجمع بيانات الدراسة طورت أداة بالإفادة من الأدب النظرى والدراسات السابقة ، خضعت لاختبارات الصدق والثبات ، وبتحليل البيانات التى جمعت تبين وجود جملة من الاحتياجات التربوية للمشرفين التربويين ،كما أتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فى طبيعة الاحتياجات الإدارية

والشخصية تعزى لمتغير النوع ،بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية فى مجالات الاحتياجات الاجتماعية والمهنية والنفسية والمادية تعزى لهذا المتغير ولصالح الذكور،كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فى طبيعة هذه الاحتياجات كافة يمكن أن تعزى لمتغيرات المؤهل العلمى ، والخبرة، والتخصص .

ويلاحظ من هذا العرض للدراسات السابقة تباين اهتمامات المشرفين التربويين، وأولويات أدوارهم الإشرافية، وقد يعزى ذلك إلى طبيعة السلطة ومصادرها، واختلاف منطلقاتهم الفكرية ومعتقداتهم المهنية، ورؤيتهم للتربية، وأدوار المعلمين في المدارس.

وفي الصورة العامة يمكن التأكيد على أن أساليب الإشراف التربوي في البيئات المدرسية التي عرضت تنحو باتجاه التصاميم الإشرافية المعاصرة، وأن هناك ضرورات ومسوغات موضوعية تدعو إلى تطوير ممارسات المشرفين التربويين ،وإعادة تشكيل عناصر السلطة الإشرافية وتدشين نوع جديد من العلاقات البينية القائمة على مبادئ الفضيلة والزمالة المهنية والتعاون والشراكة وتقاسم المسوؤلية ، واعتماد البحث الإجرائي التربوي لتحسين نوعية الممارسات المهنية للمعلمين.

أهمية الدراسة:

يتوقف على دور المشرف التربوي نوعية التعليم الذي يقدم للمتعلمين، فالمشرف التربوي بوصفه زميلاً للمعلم يؤدي دوراً مهماً في تطوير مهاراته، وتحسين ممارساته، والرفع من مستوى مقدراته المهنية، وتمكينه من الارتقاء إلى درجات متقدمة في سلم النضج المهني.

وبناء على ذلك فإن الكشف عن احتياجات النمو والتطوير المهني للمشرفين التربويين يعد أهمية لها أولوية ضمن المساعي الرامية لتحسين أداءات المعلمين الصفية المؤثرة في التحصيل الأكاديمي والنمو الشامل للمتعلمين.

وفي ضوء هذا الفهم يمكن تحديد الأهمية النظرية والإجرائية للدراسة وذلك على النحو التالي: -

- يتوقع أن تكشف هذه الدراسة عن احتياجات التطوير المهني للمشرفين التربويين بمنطقة الجبل الأخضر التعليمية، وتمكن جهاز الإشراف التربوي من تقديم مبادرة تربوية في صورة برنامج تطويري إجرائي يسهم في تحسين ممارسات المشرفين التربويين في المدارس.

- يتوقع أن تسهم هذه الدراسة في نشر الوعي بأهمية اعتماد معايير تتصف بالصدق والثبات والموضوعية، وتفعيلها في عمليات استقطاب واختيار المعلمين الراغبين في مزاولة مهنة الإشراف التربوي.
- يتوقع أن تسهم هذه الدراسة في توسيع دائرة الاهتمام بتدريب المشرفين التربويين أثناء الخدمة، وتصميم برامج تدريبية مستقاه ومستوحاة من المشكلات اليومية التي يتعاطى معها الممارسون في الصفوف الدراسية.
- يتوقع أن توفر هذه الدراسة البنى النظرية، والمنطلقات الفكرية اللازمة لإجراء دراسات أخرى تتناول متغيرات شخصية وتنظيمية وبيئات تربوية خرجت عن نطاق اهتمام هذه الدراسة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد احتياجات التطوير المهني للمشرفين التربويين بمنطقة الجبل الأخضر التعليمية في ضوء متغيرات المؤهل العلمي، والخبرة المهنية، والمرحلة التعليمية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية: -

- معرفة احتياجات التطوير المهني للمشرفين التربويين بمنطقة الجبل الأخضر التعليمية.
- معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في احتياجات التطوير المهني للمشرفين التربويين
بمنطقة الجبل الأخضر التعليمية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، والخبرة المهنية، والمرحلة التعليمية.

أداة الدراسة:

بعد مراجعة أدبيات الدراسة والدراسات السابقة، والأدوات التي استخدمت في جمع بياناتها، طورت أداة لقياس احتياجات التطوير المهني للمشرفين التربويين بمنطقة الجبل الاخضر، تكونت في صورتها النهائية من (74) فقرة، وضعت ضمن أبعاد الزيارة الصفية، والعلاقة مع المعلمين، والمتعلمين، والمناهج الدراسية، وإمكانات المدرسة والعلاقة مع المجتمع المحلي، والتقييم وعمليات التغذية الراجعة.

حيث تم التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، كما تم التأكد من ثباتها باستخدام معامل الفاكرونباخ الذي بلغ (0.95) وهو معامل ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين الذين يزاولون مهمات الإشراف التربوي في مدارس التعليم العام بمنطقة الجبل الأخضر، والبالغ عددهم (157) مشرفاً ومشرفة تربوية، وذلك خلال العام الدراسي 2011-2012 اختبرت منهم عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (86) مشرفاً ومشرفة تربوية، ويشكل هذا العدد حوالي (0.55) من مجتمع الدراسة.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

يمكن عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وفقاً لأهدافها، وبناء على التساؤلات المطروحة في مشكلة الدراسة، وذلك على النحو التالي : -

السؤال الأول: - ما احتياجات التطوير المهني للمشرفين التربويين بمنطقة الجبل الأخضر التعليمية؟.

للإجابة عن هذا السؤال حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المشرفين التربويين على كل فقرة من فقرات أداة الدراسة، حيث استبعدت الفقرات التي بلغ متوسطها الحسابي (4) فما فوق باعتبارها ليست مجالاً للتطوير المهني، ويمكن توضيح احتياجات التطوير المهني للمشرفين التربويين بمنطقة الجبل الأخضر التعليمية، كما هو مبين في الجداول الست التالية:

جدول (1)
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات
المشرفين التربويين على بعد الزيارة الصفية

البعد الأول: الزيارة الصفية:

ممارسات المشرف التربوي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
– إشراك المعلم في تحديد مواعيد الزيارة الصفية.	2.02	1.27
– إشراك المعلم في التخطيط للزيارة البعدية.	3.26	1.24
– إشراك المعلم في تحديد موضوع الملاحظة وأدواتها.	3.40	1.26
– استخدام المشرف التربوي لأسلوب الملاحظة المفتوحة.	3.95	0.91

يوضح الجدول (1) حاجة المشرفين التربويين إلى استبصار معاني وأهمية إشراك المعلمين في تحديد مواعيد الزيارة الصفية، والتخطيط المشترك للزيارات الصفية، وخاصة تلك التي تتم بعد إجراء الملاحظة الصفية (الزيارات البعدية)، وإشراك المعلمين في تحديد موضوع الملاحظة وأدواتها، وضرورات استخدام أسلوب الملاحظة المرنة المفتوحة لاحتواء جميع أنماط السلوك، والتفاعلات الصفية، وكافة مظاهر التعلم التي يزخر بها المشهد الصفي، لمنع عمليات اختزال العوامل المؤثرة في ظاهرة التمدرس ضمن مجموعة من العوامل القائمة على افتراضات المشرف التربوي وأحكامه المسبقة التي قد لا يكون لها وجود في الصفوف على الأقل كما هي واردة في تلك الفرضيات.

إن هذا الوصف يؤكد شيوع أساليب الإشراف التقليدي القائمة على هرمية السلطة، والاتصال أحادي الجانب، وغياب عناصر الثقة بين المعلمين والمشرفين التربويين، الأمر الذي جعل من المشرف التربوي يعتمد أساليب الرقابة الخارجية من خلال الزيارات المفاجئة للصفوف الدراسية.

جدول (2)
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات
المشرفين التربويين على بعد العلاقة مع المعلمين

البعد الثاني : العلاقة مع المعلمين:

ممارسات المشرف التربوي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
– تنويع أساليب الإشراف التربوي.	3.59	1.02
– استطلاع آراء المعلمين في أساليب الإشراف التربوي.	3.84	0.94
– الاهتمام بتطوير العلاقة بين المعلمين ومديري المدارس.	3.87	1.21
– مراعاة ظروف المعلمين.	3.93	1.06
– إشراك المعلمين في صنع القرارات المتصلة بعملهم.	3.99	0.90

وفقاً لاستجابات المشرفين التربويين بمنطقة الجبل الأخضر على فقرات بعد العلاقة مع المعلمين يمكن التأكيد على شيوع معتقدات وقيم مهنية بيروقراطية قوضت من عمليات تنويع أساليب الإشراف التربوي، لتأخذ بذلك ممارسات المشرفين التربويين الطابع البيروقراطي القائم على العمل وفق نظام الوصفات الجاهزة، وهرمية السلطة الإشرافية، وأساليب التقييم النهائي لأداءات المعلمين التربوية، فالمشرف التربوي يحدد للمعلم ماذا يجب عليه عمله؟ وكيف يعمل؟ بغض النظر عن قيمة ومعتقداته، فاهتمامات المشرف التربوي والمعلمين ليست واحدة، والمعلم

في نظر المشرف التربوي أقل نضجاً ومعرفة ومهارة وخبرة وحرصاً على الصالح العام، لذلك كان من الضروري أن يخضع لأساليب الرقابة الخارجية المباشرة، ولا توجد حاجة لاستطلاع آراء المعلمين لمعرفة إلى أي مدى تخاطب أساليب الإشراف التربوي المعتمدة حاجاتهم المتنوعة والمتغيرة ودائمة التغيير، فالتركيز على مناحي السلطة الإشرافية واستخداماتها وانحسار أدوار المشرفين التربويين في ملاحظة التفاعلات الصفية حال دون اهتمامهم بالممارسات التربوية التي تقع خارج الغرف الصفية كالمساهمة في تطوير العلاقة بين المعلمين ومديري المدارس، والنظرة إلى المعلم بوصفه أقل مهنية واحتراف، ووعياً برسالة التربية وغاياتها عززت القناعة القائمة على فرضية عدم قدرته على المشاركة الفاعلة في صنع القرارات التربوية.

إن التوجهات المعاصرة فى الإشراف التربوي تناهض وبشدة التفكير الشمولى المعيارى ، وذلك لأن الاستراتيجيات الإشرافية التى تؤكد على القيود ،والتعليمات تكافأ بالإحباط ،والفتور،وفقدان الطموح،وتراجع مستويات الرغبة فى التغيير، فعمليات التعليم والتعلم مسألة تقنية مركبة يجب أن تمارس فى سياقات صفية مرنة، كما تتطلب برامج تربية المتعلمين وتمكينهم فى المستقبل من أن يكونوا مشاركين فاعلين فى مجتمعهم ، ترسيخ بعد المشاركة لدى المعلمين أولا وتحريرهم من المحددات البيروقراطية،وصيانة الأطر الإنسانية فى نظم مؤنسنة بطبيعتها،وتبنى أساليب القيادة التربوية الميسرة، والتأسيس لنظم الإتصال والدعم المتبادل ،واشراك المعلمين فى صناعة القرارات التى تمكنهم من الاستجابة الفاعلة للظروف المعقدة ، والمواقف التربوية سريعة التغيير.

جدول (3)
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المشرفين التربويين على بعد العلاقة مع المتعلمين.

البعد الثالث: العلاقة مع المتعلمين:

ممارسات المشرف التربوي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
– المساهمة في تصميم برامج تربوية للمتعلمين المتفوقين.	2.84	1.09
– توثيق الصلة مع أولياء أمور المتعلمين.	3.13	1.41
– التخطيط لتنمية القدرات الإبداعية للمتعلمين.	3.70	0.99
– مساعدة المتعلمين للإفادة من نتائج الاختيارات المدرسية.	3.79	1.17
– مساعدة المتعلمين على توظيف المعرفة في حياتهم اليومية.	3.86	1.03

أظهرت استجابات المشرفين التربويين بمنطقة الجبل الأخضر التعليمية على فقرات هذا البعد أن ممارساتهم دون التوقعات، وذلك فيما يتصل بتصميم البرامج التربوية المتنوعة التي تخاطب اهتمامات وإبداعات المتعلمين المتفوقين والتي تشبع حاجاتهم للنمو الشامل، وتستجيب لميولهم ورغباتهم المتباينة، وفي تعزيز الصلة مع أولياء أمور المتعلمين بهدف إيجاد حلول مشتركة للمشاكل والتحديات التي يواجهونها، والتخطيط لتنمية القدرات الإبداعية للمتعلمين ومساعدتهم على الإفادة من نتائج الاختبارات المدرسية ذلك لأن الخطأ يعد مصدر من مصادر التعلم بما يعمل على دعم قدراتهم الأكاديمية وتوظيف المعارف والمهارات وخبراتهم المدرسية في إيجاد حلول فاعلة للمشكلات التي يتعاطون معها في حياته اليومية، وقد يكون ذلك التقصير في أداء هذه المهمات من قبل المشرفين التربويين في منطقة الجبل الأخضر التعليمية أحد أهم الأسباب التي أسهمت في اتساع الفجوة بين الحياة المدرسية وهموم المتعلمين ومشكلاتهم، وذلك لأن المدارس يجب أن تعمل على تمكين المتمدرسين من إنتاج منتجات لها قيمة أو المساهمة في إيجاد حلول فاعلة للمشكلات التي يواجهونها في حياتهم اليومية.

جدول (4)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المشرفين التربويين على بعد المناهج الدراسية.

البعد الرابع: المناهج الدراسية:

ممارسات المشرف التربوي.	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
– المساهمة في تخطيط المناهج الدراسية.	2.85	1.43
– إجراء البحوث التربوية.	3.05	1.13
– التخطيط لضمان تحقيق التشاركية في وضع المناهج الدراسية.	3.06	1.17
– المساهمة في توفير الكتب والمصادر العلمية.	3.17	1.33
– التخطيط لإثراء المناهج الدراسية.	3.20	1.18
– تزويد المدارس بالوسائل التعليمية اللازمة.	3.40	1.40
– التأكد من استلام المدارس للكتب المدرسية في الوقت المناسب.	3.84	1.22
– المساهمة في تحليل المناهج الدراسية ونقدها.	3.85	1.09

تظهر استجابات عينة الدراسة على فقرات بعد المناهج الدراسية، انخفاض مستوى أداء المشرفين التربويين في منطقة الجبل الأخضر التعليمية عن التوقعات، وذلك فيما يتعلق بالمساهمة في تخطيط المناهج الدراسية، وضعف مشاركاتهم البحثية وخاصة فيما يتصل بالبحوث الإجرائية التي تسهم في إيجاد حلول فاعلة للمشكلات اليومية التي يتعاطي معها المعلمين في المدارس، وقد يعزى السبب في ذلك إلى عدم إدراكهم لأهمية البحوث التربوية في تحسين ممارسات المعلمين،

ولعدم وجود مجلات علمية محكمة تابعة لوزارة التربية والتعليم، فضلاً عن ذلك يفتقر بعض المشرفين التربويين إلى مهارات البحث العلمي اللازمة لإنجاز بحوث مبتكرة على درجة عالية من الأصالة والأهمية.

إن وضع المناهج الدراسية من قبل لجان متخصصة يتم تشكيلها على المستوى الكلي حالت دون المشاركة الواسعة من قبل المشرفين التربويين في تصميمها، ومراجعتها، وتنقيحها، والتخطيط لإثراء مضامينها، والمساهمة في تحليلها ونقدها، فضلاً عن ذلك لوحظ ضعف اهتمام المشرفين التربويين بتوفير الكتب والمصادر العلمية، وتزويد المدارس بالوسائل التعليمية اللازمة، والتأكد من استلامها للكتب في الوقت المناسب، ويمكن تفسير ذلك في ضوء رؤية المشرف التربوي لأدواره المهنية والقائمة على ملاحظة النشاطات والتفاعلات الصفية، وتقييم أداءات المعلمين دون سواها من النشاطات والأدوار التربوية

جدول (5)
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المشرفين التربويين على بعد إمكانات المدرسة والعلاقة مع المجتمع المحلي.

البعد الخامس: إمكانات المدرسة والعلاقة مع المجتمع المحلي.

ممارسات المشرف التربوي.	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
– متابعة تشكيل مجالس الآباء والمعلمين في المدارس.	1.87	1.09
– التواصل مع أولياء أمور المتعلمين.	2.12	1.13
– التخطيط لتحديد الاحتياجات من الأبنية المدرسية.	2.51	1.30
– الإشراف على برامج الأنشطة اللاصفية.	2.56	1.06
– الإطلاع على قائمة الوسائل التعليمية.	2.72	1.29
– المساهمة في توضيح المفاهيم التربوية من خلال إلقاء الدروس والمحاضرات.	2.98	1.15
– المساهمة في توضيح بعض المفاهيم التربوية من خلال ورش العمل.	3.14	1.18
– تقديم المقترحات لإدارة المدرسة بهدف تحسين الأداء التربوي.	3.44	1.16
– الاهتمام بالأنشطة اللاصفية.	3.63	1.10

تؤكد استجابات المشرفين التربويين في منطقة الجبل الأخضر التعليمية على هذا البعد الأوصاف والنعوث السابق عرضها لممارساتهم التي كانت دون التوقعات وبشكل يستدعي الفحص والمراجعة، حيث سجلت استجاباتهم متوسطات حسابية متدنية مقارنة مع المتوسطات الحسابية لاستجاباتهم على بقية الأبعاد، الأمر الذي يؤكد تركيز اهتمام المشرفين التربويين على النشاطات الصفية لاعتقادهم بأن النشاطات اللاصفية تتجاوز سياقات الدور الإشرافي المرسوم،

لذلك وجد ضعف واضح في ممارسة الأدوار المتصلة بمتابعة تشكيل مجالس الآباء والمعلمين في المدارس، وضعف عمليات التواصل مع أولياء أمور المتعلمين، وتراجع اهتمام المشرفين التربويين بالتخطيط لتحديد الاحتياجات من الأبنية المدرسية وفقاً للنمو الكمي المتوقع في أعداد المتمدرسين، وضعف الاهتمام بالإشراف على برامج الأنشطة اللاصفية والوسائل التعليمية، وفي توضيح المفاهيم التربوية من خلال إلقاء الدروس والمحاضرات وورش العمل، وترتب على ذلك انحسار مستوى المبادرات الرامية لتحسين نوعية الأداء التربوي في المدارس.

جدول (6)
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المشرفين التربويين على بعد التقييم وعمليات التغذية الراجعة.

البعد السادس: التقييم وعمليات التغذية الراجعة.

ممارسات المشرف التربوي.	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
– المساهمة في تقييم برامج تدريب المعلمين.	3.08	1.27
– تقديم التغذية الراجعة للمعلمين.	3.57	1.08
– المساهمة في إيجاد حلول فاعلة لمشكلات التعلم.	3.60	1.23
– نشر نتائج تقييم أداء المعلمين.	3.80	1.19
– قبول انتقادات المعلمين.	3.85	1.29
– تحليل أسئلة الاختيارات التحصيلية.	3.90	1.35
– تعميق الاتجاهات الإيجابية نحو مهنة التربية والتعليم.	3.99	1.11

تظهر استجابات المشرفين التربويين بمنطقة الجبل الأخضر التعليمية عن فقرات هذا البعد تراجعاً ملحوظاً في ممارساتهم المهنية المتصلة بتقييم برامج تدريب المعلمين، وتقديم التغذية الراجعة للممارسين بهدف تحسين أدائهم التربوي ونوعية التعليم الذي يقدم للمتمدرسين، وفي تمكين المعلمين من إيجاد حلول فاعلة لمشكلات التعليم والتعلم، وذلك نظراً لغياب عناصر الثقة والعلاقات القائمة على مبادئ الزمالة المهنية، فالسلطة الإشرافية الهرمية، والاتصال أحادي الجانب، والتركيز على سلوك المعلم الصفي جميعها عوامل أسهمت في تراجع مستوى التغذية الراجعة للمعلمين واللازمة لتحسين ممارساتهم المهنية من خلال تبصيرهم بنتائج تقييم أدائهم وقبول اعتراضاتهم عليها وانتقاداتهم لها، وتعميق الاتجاهات الإيجابية لديهم نحو مهنة التربية والتعليم، ذلك لأن تقييم أداء المعلمين من خلال نتائج التحصيل الأكاديمي للمتمدرسين يجعل من المعلم الطرف الوحيد المسؤول عن حالات الإخفاق الأكاديمي، وهذا المنحى التقييمي القائم على

الاختزال مجحف ويحول دون تعمق الأسباب والعوامل المتشابكة والمعقدة التي تفاعلت مع بعضها لترسم معالم المشهد الصفي ومستويات تحصيل المتعلمين (كالأسرة، والتعليم السابق، والبيئة المحيطة، والمناخ المدرسي، والمناهج الدراسية، ووسائل التعلم، ونظم التقييم والقياس...) وغيرها من العوامل التي تتفاعل مع بعضها لتشكل ملامح التميز أو الإخفاق الأكاديمي للمتمدرسين.

إن اعتماد أساليب الإشراف التربوي القائم على النماذج الجاهزة والفرضيات المسبقة المفعمة بمسلمات الاختزال والتكرارية قوض من إمكانية اعتماد استراتيجيات الإشراف التربوي المعاصر القائمة على التعليم والإشراف التربوي وفق سياقات الموقف التعليمي، وأساليب التقييم البديل لأداءات المتعلمين، والتكويني الشامل لممارسات المعلمين، ووضع بذلك حداً لما يمكن أن ينجز داخل الغرف الصفية وخارجها لذلك كان من الضروري تبني التصاميم النوعية (كالأثنوغرافيا، والظواهرتية، ودراسة الحالة، والبحث الإجرائي) وتدريب المشرفين التربويين على هذه الاستراتيجيات والتصاميم بحيث يكون لها حضوراً ملموساً في المدارس.

إن النتائج التى تم التوصل إليها من خلال تحليل بيانات استجابات المشرفين التربويين بمنطقة الجبل الأخضر التعليمية على أبعاد أداة الدراسة ، والتفسيرات المرتبطة بها .تحظى بدعم واضح فى نتائج الدراسات التى عرضت كدراسة ستراك والخصاونة (2004) التى أكدت على ضعف مستوى إلمام المشرفين التربويين فى الأردن بأساليب الإشراف التربوى المعاصر واستراتيجياته ، ودراسة الدمينى (2006)التى أظهرت انخفاض مستوى الكفايات الإشرافية التربوية لدى المشرفين التربويين بمحافظة تعز اليمنيةعن المستوى المتوقع، ودراسة شارم وآخرون(Sharma et al(2011 التى أكدت على شيوع استراتيجيات الإشراف الكلاسيكى (الكتابى)القائم على الملحظة المقننة ، والرقابة الخارجية لضبط ممارسات المعلمين. وانحسار مستويات المشاركة والتعاون ،وضعف العلاقات البينية الزمالاتية بين المشرفين التربويين ومعلمى المدارس الثانوية فى تايلاند،وماليزيا،والهند.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في احتياجات التطوير المهني للمشرفين التربويين بمنطقة الجبل الأخضر التعليمية تعزي لمتغيرات المؤهل العلمي، والخبرة المهنية، والمرحلة التعليمية؟.

لمعرفة دلالة الفروق في احتياجات التطوير المهني للمشرفين التربويين بمنطقة الجبل الأخضر التعليمية والتي يمكن أن تعزي لمتغيري المؤهل العلمي والمرحلة التعليمية استخدم الاختبار التائي (t-test) كما استخدم تحليل التباين الأحادي (One way ANova) لمعرفة دلالة الفروق في هذه الاحتياجات والتي يمكن أن تعزي لمتغير الخبرة المهنية، وذلك على النحو التالي: -

المؤهل العلمي: -

وزعت عينة الدراسة وفق هذا المتغير إلى مجموعتين هما:

حملة دبلوم المعلمين المتوسط، وحملة الشهادات العليا، وحسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات كل مجموعة على حدة، ولتحديد دلالة الفروق في احتياجات التطوير المهني للمشرفين التربويين بمنطقة الجبل الأخضر التعليمية والتي يمكن أن تعزي لمتغير المؤهل العلمي، استخدام الاختبار التائي (t-test) وذلك كما هو موضح بالجدول (7).

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة، ودرجة الحرية، وقيمة (t) لتحديد دلالة الفروق في احتياجات التطوير المهني للمشرفين التربويين والتي يمكن أن تعزي لمتغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (t)	الدلالة الإحصائية
دبلوم المعلمين المتوسط	47	282.23	43.09	84	0.028(*)	0.98
شهادة عليا	39	282.46	29.69	-	-	-

(*) قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يلاحظ من الجدول (7) أن المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة من حملة دبلوم المعلمين المتوسط قد بلغ (282.23) بانحراف معياري قدره (43.09) بينما بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة من حملة الشهادات العليا (282.46) بانحراف معياري قدره (29.69).

ولاختيار دلالة الفروق بين المتوسطين استخدم الاختبار التائي (t- test) حيث بلغت القيمة التائية (0.028) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$..

وهذه النتيجة تعني أن اختلافاً في المؤهلات العلمية للمشرفين التربويين لم ينتج عنه اختلاف في احتياجاتهم للتطوير المهني، حيث جاءت هذه الاحتياجات متطابقة بالرغم من اختلاف المؤهلات العلمية للمشرفين التربويين في منطقة الجبل الأخضر التعليمية.

ويعكس ذلك التطابق طبيعة التأهيل الذي يتصل بالتخصصات العلمية للمشرفين التربويين، فالمشرف التربوي متخصص في فرع من فروع المعرفة بوصفه معلماً قبل أن يكون مشرفاً تربوياً، وعمليات تأهيله في معاهد المعلمين، أو الكليات الجامعية كانت منصبة على المعارف والمهارات المتصلة بتخصصه، ولا صلة لها بنظريات الإشراف التربوي وأساليبه واستراتيجياته، لذلك ظهرت احتياجات التطوير المهني لدى المشرفين التربويين كافة بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية.

الخبرة المهنية:

وزعت عينة الدراسة وفقاً لهذا المتغير إلى ثلاث مجموعات، حيث شملت المجموعة الأولى المشرفين التربويين الذين تتراوح خبراتهم من (10-20) سنة، بينما تضمنت المجموعة الثانية المشرفين التربويين الذين تزيد خبرتهم المهنية عن (20-30) سنة في حين شملت المجموعة الثانية المشرفين التربويين الذين تزيد خبرتهم المهنية عن (30) سنة، وحسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات كل مجموعة على أداة الدراسة، وذلك كما هو موضح بالحدول (8).

جدول (8)
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة المهنية.

الخبرة المهنية .	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
من (10-20) سنة.	14	285.43	28.32
أكثر من (20-30) سنة.	25	276.16	27.14
أكثر من (30) سنة.	47	284.70	44.11
المجموع	86	282.34	37.41

يلاحظ من الجدول (8) أن المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة الذين تتراوح خبرتهم المهنية من (10-20) سنة قد بلغ (285.43) بانحراف معياري قدره (28.32) في حين بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة الذين تزيد خبرتهم المهنية عن (20-30) سنة (276.16) بانحراف معياري قدره (27.14) أما المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة الذين تزيد خبرتهم المهنية عن (30) سنة فقد بلغ (284.70) بانحراف معياري قدره (44.11).

ولاختيار دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المجموعات الثلاثة استخدم تحليل التباين الأحادي One way ANova وذلك كما هو موضح بالجدول (9).

جدول (9)

مصدر التباين ومجموع المربعات ومتوسط المربعات، وقيمة(F) لاختيار دلالة الفروق في احتياجات التطوير المهني للمشرفين التربويين والتي يمكن أن تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	1350.60	675.30	2	0.48(*)	0.62
داخل المجموعات	117606.62	1416.95	83	-	-
المجموع	118957.22	-	85		

(*) قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

يلاحظ من الجدول (9) أن قيمة (F) قد بلغت (0.48) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

إن التباين في الخبرات المهنية للمشرفين التربويين لم يُؤدِ إلى وجود اختلافات أو تنوع في احتياجاتهم للتطوير المهني، فبالرغم من الخبرة الطويلة لعينة الدراسة إلا أن الحاجة للتطوير المهني كانت واضحة وفي جميع الأبعاد التي شملتها أداة الدراسة، ويمكن تفسير ذلك ضمن سياقات الأساليب النمطية والممارسة من خلال النمذجة ، حيث انتشرت أساليب الإشراف الكلاسيكي على نطاق واسع في المدارس.

ويتطلب تغيير ممارسات المشرفين التربويين إحداث تغيير في كيف يفكرون وفي مسلماتهم وفرضياتهم وقناعاتهم الإشرافية وفي قيمهم ومعتقداتهم المهنية، وفي اتجاهاتهم ونظرتهم لأدوارهم والتزاماتهم تجاه المعلمين والمتعلمين وبيئة التمدرس، لجعلهم ينظرون إلى مظاهر التعلم من مناظير عديدة، ويرون المشهد الصفي وسبل التربية من خلال رؤية المعلمين لها، وتمكينهم من ممارسة أبعاد التقمص العاطفي لأدوار المعلمين في المدارس.

وهذا التناول لا يمكن أن يكون حاضراً إلا من خلال تدريب المشرفين التربويين على أساليب الإشراف التربوي المعاصر كالإشراف الإكلينيكي، والتأملي ، والحواري، والتطوري وتبصيرهم بمفاهيم الإشراف التربوي المسيق للموقف، واعتماد استراتيجيات إشرافية بدون أدوات وأحكام مسبقة والتخلي عن الفرضيات القائمة على اختزال المشهد التربوي، وتكرار أنماط السلوك والممارسات الصفية وغيرها من القناعات والأحكام التي لا تحظى بالدعم والتأييد في واقع الغرف الصفية وبيئة التمدرس.

المرحلة التعليمية:

وزعت عينة الدراسة وفقاً لهذا المتغير إلى مجموعتين حيث شملت المجموعة الأولى المشرفين التربويين على معلمي مدارس التعليم الأساسي، بينما تضمنت المجموعة الثانية المشرفين التربويين على معلمي مدارس التعليم الثانوي، وحسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات كل مجموعة على حدة، ولتحديد دلالة الفروق في احتياجات التطوير المهني للمشرفين التربويين بمنطقة الجبل الأخضر التعليمية والتي يمكن أن تعزى لاختلاف المرحلة التعليمية استخدام الاختبار التائي (t- test) **وذلك** كما هو موضح بالجدول (10).

جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة، ودرجة الحرية وقيمة (*t*) لتحديد دلالة الفروق في احتياجات التطوير المهني للمشرفين التربويين والتي يمكن أن تعزي لمتغير المرحلة التعليمية.

المرحلة التعليمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (t)	الدلالة الإحصائية
التعليم الأساسي.	59	278.54	41.37	84	1.40(*)	0.17
التعليم الثانوي.	27	290.63	25.57	-	-	-

(*) قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

يلاحظ من الجدول (10) أن المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة الذين يتولون المهمات الإشرافية على معلمي مدارس التعليم الأساسي قد بلغ (278.54) بانحراف معياري قدره (41.37) في حين بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المشرفين التربويين المكلفين بالإشراف على معلمي مدارس التعليم الثانوي (290.63) بانحراف معياري قدره (25.57).

وباختبار دلالة الفروق بين المتوسطين بلغت القيمة التائية (1.40) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

وتظهر هذه النتيجة أن الممارسات المهنية للمشرفين التربويين بحاجة إلى التطوير وفي جميع أبعاد أداة الدراسة، ولدى المشرفين التربويين كافة بغض النظر عن المرحلة التعليمية موضع الإشراف، إذ لم يسفر عن اختلاف المرحلة التعليمية تباين في احتياجات التطوير المهني للمشرفين التربويين.

وهذا التناول يعكس مسألة جوهرية تتصل بمفاهيم الإشراف التربوي المعاصر وتطبيقاته والتي لا يمكن اكتسابها من خلال اعتماد النمطية والمحاكاة وقولية الممارسات التربوية الإشرافية، وتصبح بذلك برامج التدريب والتطوير المهني وظيفة أساسية يجب أن تكون شاخصة وبينة في إدارات الإشراف التربوي.

أن مأسسة وظيفة التنمية والتطوير المهني المستدام للمشرفين التربويين يسهم في تشكيل الهوية المهنية للمشرف التربوي، ويبصره بسبل التوظيف الفعال لمصادر السلطة الإشرافية، ويمكنه من المساهمة الدائمة في تحسين ممارسات المعلمين ونوعية التعليم الذي يقدم للمتمدرسين، ويكون لديه بصيرة مهنية تجعله قادراً على إثراء المهنة التربوية وتوسيع خيارات المعلمين وممكناتهم وإيجاد الحلول الفاعلة لمشكلات التعلم وتحديات التمدرس.

نتائج الدراسة وتوصياتها:

توصلت الدراسة إلى وجود مناحي عديدة ظهرت كاحتياجات للتطوير المهني للمشرفين التربويين بمنطقة الجبل الأخضر التعليمية، وفي الصورة العامة تقع هذه الاحتياجات ضمن مفاهيم واستراتيجيات الإشراف التربوي المعاصر كالإشراف الإكلينيكي، والتأملي، والحواري، والتطويري، وأساليب الإشراف التربوي المسيق للموقف كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في احتياجات التطوير المهني للمشرفين التربويين بمنطقة الجبل الأخضر التعليمية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، والخبرة المهنية، والمرحلة التعليمية موضع الإشراف.

وبناء على هذه النتائج ووفقاً لسياقات الأدب التربوي المعاصر يمكن تقديم بعض التوصيات لتحسين ممارسات المشرفين التربويين في المدارس، وتعزيز قدرات المعلمين، وتمكينهم من مزاولة أدوارهم التربوية، وذلك على النحو التالي: -

- تغيير مسمى إدارة التفتيش التربوي إلى إدارة الإشراف التربوي؛ لتعكس بذلك التطور الحاصل في النظرية والممارسة التربوية، وتصميم معايير يتم من خلالها اختيار المعلمين الأكثر تميزاً لممارسة المهنة الإشرافية التربوية وفقاً لمتطلبات العمل التربوي في المدارس.
- تصميم برامج تدريبية لتبصير المعلمين الذين يقع عليهم الاختيار بالمعارف والمهارات اللازمة لمزاولة مهنة الإشراف التربوي، وتطوير قدرات المشرفين التربويين الممارسين للمهنة، بحيث تتناول مفاهيم الإشراف التربوي المعاصر، واستراتيجياته وأدواته،

وأساليب التقييم التربوي، والتصاميم النوعية في البحث التربوي، وأخلاقيات المهنة التربوية، على أن يتم عرض المشاكل والتحديات المستقاة من واقع الغرف الصفية كمادة تدريبية وتقييمية.

- إعادة هيكلة إدارة الإشراف التربوي بما يعمل على توسيع مساحة الحرية في التصرف للمشرفين التربويين، ويضمن تحقيق بعد المشاركة الفاعلة في عمليات المساءلة والتقييم لكافة الأبعاد التربوية، وتحرير المعلمين من القيود البيروقراطية لجعلهم في طليعة المنادين بإحداث التغيير في المدارس، وتمكين المشرفين التربويين الممارسين للمهنة من استخدام أساليب إشرافية متنوعة وفقاً لمقتضيات الموقف التربوي بما في ذلك الإشراف بدون أدوات لتفادي عمليات اختزال المشهد التربوي ولتجاوز المساءلة أحادية الجانب، والقائمة على ممارسات المعلمين دون سواهم، فالمعلم أحد الأصوات التي يجب سماعها وأساليب الإشراف التربوي يجب أن تسمح بسماع جميع الأصوات على قدم المساواة.
- تمكين المعلمين من ممارسة أدوارهم التربوية، بحيث يتجاوز ذلك المسؤولية عن النشاطات الصفية والمتمدرسين المعنيين ليشمل النشاطات اللاصفية والسلوك خارج الغرف الصفية ولدى جميع المتعلمين، وتمهين وتأطير مهنة التربية والتعليم في إدارة النظم التربوية الوطنية.

المصـــــــادر:

- الأسدي، سعيد جاسم وإبراهيم، مروان عبدالمجيد (2007). **الإشراف التربوي** (ط1)، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- حجي، أحمد إسماعيل (2005). **الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية**. (ط1)، القاهرة : دار الفكر العربي.
- الحريري، رافدة (2006). **الإشراف التربوي: واقعه وآفاقه المستقبلية**. (ط1)، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- حسن، أحلام الباز ومحمود،الفرحاتي السيد (2008). **الاعتماد المهني للمعلم: مدخل تطوير التعليم**.(ط1)، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- الحلاق، دينا يوسف عبد الرحمن(2008).متطلبات تطوير الإشراف التربوى فى المرحلة الثانوية فى محافظات غزة فى ضوء الاتجاهات المعاصرة، **رسالة ماجستير غير منشورة،كلية التربية، جامعة الأزهر.**
- الدميني، جلال أحمد ناجي (2006). الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين في محافظة تعز، **رسالة ماجستير غير منشورة**، اليمن، جامعة تعز.
- دوانى،كمال سليم(2003).**الإشراف التربوى:مفاهيم وآفاق**.(ط1)،عمان: الجامعة الأردنية.
- الرقاد، هناء خالد سالم (2009). العلاقة بين المشرف التربوي ومعلمي المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين. **مجلة العلوم الإنسانية**، (43)، 32 -40.
- الزرعى، مأمون زهير صالح(2011).تحديد الحاجات التربوية للمشرفين التربويين فى محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم ووجهة نظر المديرين. . **رسالة ماجستير غير منشورة**،كلية الدراسات العليا،جامعة النجاح الوطنية.
- ستراك، رياض والخصاونة، فؤاد (2004) تقويم أداء المشرفين التربويين في الأردن في ضوء مهماتهم والاتجاهات الإشرافية الحديثة في: رياض ستراك، **دراسات في الإدارة التربوية**. (ص: 330 -403). (ط1)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

- صبح ، باسم ممدوح درويش (2005). تقويم التخطيط للإشراف التربوي لدى المشرفين التربويين كما يراها مديرو ومعلمو المدارس الثانوية في محافظات شمال فلسطين. **رسالة ماجستير غير منشورة،** كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية.
- عبدالهادي، جودت عزت (2006). **الإشراف التربوي: مفاهيمه وأساليبه، دليل لتحسين التدريس**. (ط1)، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- المدني، فراس محمد عبدالفتاح (2007). مدى أهمية وممارسة المشرفين التربويين لأسلوب البحث التربوي الإشرافي. **رسالة ماجستير غير منشورة،** جامعة أم القرى.

المصادر الاجنبية :

- Sharma, S et al(2011). Instructional Supervision in Three Asian Countries-What Do Teachers & Principals Say? International Conference on Education and Management Technology . IPEDR .13, IACSIT Press, Singapore

- Sergiovanni,T.and starratt, R(1998).**Supervision: A Redefinition**, (6th ed) New york: McGraw- Hill.

- - Waite, D (1995). **Rethinking Instructional Supervision: Notes On Its Language and Culture**. London: The Falmer press.