واقع توظيف الإشراف التطويري لدى المشرف التربوي بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين بولاية الخرطوم

د. أميرة محمد علي
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا – السودان
amiramo_sudan@yahoo.com

د. بانقا طه الزبير حسين
جامعة الخرطوم – السودان
banagataha@gmail.com

يعقوب أبكر يعقوب عيسى
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا – السودان
rooneygoog@gmail.com

الملخّص:

هدف البحث إلى التعرف على واقع توظيف الإشراف التطويري لدى المشرف التربوي بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين بولاية الخرطوم. استخدم الباحثون المنهج الوصفي وقد تكون مجتمع الدراسة من 973 معلماً ومعلمةً. اختار الباحثون عينة عشوائية بسيطة بلغت 120 معلماً ومعلمةً. استخدم الباحثون الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات المطلوبة، ولتحليل البيانات إحصائياً استخدم الباحثون برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. توصل البحث إلى نتائج عديدة أهمها: أن استخدام المشرف التربوي للإشراف التطويري وتفعيله جاء بدرجة عالية. وكذلك متطلبات الاشراف التطويري لدى المشرف التربوي تتوافر بدرجة عالية. وأن هنالك معوقات تواجه تفعيل الإشراف التطويري مثل قلة الورش التدريبية، عدم وضوح رؤية الاشراف التطويري لدى بعض المشرفين. وفي ضوء النتائج خلص البحث لعدة توصيات منها: تبنّ التخصصية في عمل المشرفين للمحافظة على هذه المستويات الجيدة من الإشراف التربوي تطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفين لتطبيق متطلبات الاشراف التطويري. وكذلك تشجيع المشرفون التربويون على استخدام أساليب الإشراف التطويري في ممارساتهم العملية للإشراف التربوي. وأيضاً تذليل المعوقات التي تواجه المشرف التربوي وتحول دون استخدام أساليب الإشراف التطويري.

الكلمات المفتاحية: استخدام الإشراف التطويري – متطلبات الإشراف التطويري – معوقات الإشراف التطويري.

Abstract

This research aimed at identifying the real state of developmental supervision for education supervisor at secondary stage of education from teachers' points of views in Khartoum state. The researchers used the descriptive methodology. The study population comprised 973 male and female teachers. The researchers chose a simple random sample of 120 male and female teachers. They used the questionnaire as main tool for collecting the required data. They also used the statistical package for social sciences analysis to analyze the data. The research came to many findings, the most important are: education supervisor use of developmental supervision and activation came in a high degree. Also developmental supervision requirement for education supervisor are available to a high degree. There are some obstacles facing activation of developmental supervision such as lack of training workshop and some supervisors do not have clear vision for the developmental supervision. In the light of the findings, the study came out with many recommendations, the most important are: Adopting specialty in education supervisor's work so as to maintain these good degree of educational supervision for the supervisors to apply the requirements of developmental supervision. Encouraging education supervisors to use developmental supervision in their practices for the educational supervision process. Also eliminating the obstacles that face education supervisor and hinder the use of developmental supervision.

Key words: Use of developmental supervision – developmental supervision requirements – developmental supervision obstacles

مقدمة:

يعد الإشراف التربوي الركيزة الأساسية للنظام التربوي، والذي يسهم في تطوير عناصر العمل التربوي ويهدف إلى تحسين وتطوير جميع عناصر العملية التعليمية والتربوية بكافة محاورها، ويعتبر الإشراف التطويري من أهم عناصر العملية التعليمية والتربوية حيث يقع عليه دور كبير في مجال الإشراف التربوي، حيث يعمل الإشراف التطويري على مراعاة حاجات المعلمين وعلى تنمية قدرتهم، ويتم اختيار كل نمط من أنماط الإشراف التطويري وفق احتياجات المعلم الشخصية والمهنية.

ينطلق الإشراف التطويري من خلال النظر للمعلمين كأفراد ناضجين على مستوى عالي من النمو والتطوير، وإن تنوع أنماط المعلمين واختلاف الفروق الفردية بين المعلمين لأداء المهام الموكلة لهم على أفضل درجة والالتزام تجاه المهنة[1].

ويذكر علي في دراسته أن واقع الإشراف التربوي لم يتغير ولا يعمل على رفع كفاءة المعلمين بل ما زالت الزيارات الصفية هي الأسلوب الشائع والتي تفتقر إلى المناقشة وتقوية العلاقات الاجتماعية وتطوير أداء المعلمين لأحداث التغير المطلوب، وأن الأنماط التقليدية هي المستخدمة حالياً.

اتجه الباحثون إلى دراسة الإشراف التطويري وتفعيله من قبل المشرف التربوي الذي يعتبر من الأساليب الحديثة التي تؤدي إلى فعالية أداء المعلمين والارتقاء بمستوى العملية الإشرافية والاطمئنان على المخرجات التعليمية التعلمية. ويرى عامر في دراسته أن للإشراف التربوي أهمية في تحسين الموقف التعليمي التعلمي، وأشارت كثيراً من الدراسات إلى تواضع عائد الإشراف التربوي وما يقوم به المشرف التربوي وما زالت النتائج محددة في الارتقاء بالعملية الإشرافية ومقدرات المعلمين، إذ لا تتعدى الطرق التقليدية دون إبداع أي ملاحظات للارتقاء وكان لابد من الاتجاه نحو الإشراف التطويري الذي يعد من الأساليب الحديثة في الإشراف التربوي.

يعد تحسين أداء المعلمين وتطوير أساليب عملهم من أهم وظائف الإشراف التربوي، باعتبار أن المشرفين التربويين في مقدمة من يقوم بعملية تقويم وتطوير العلمية التربوية والتعليمية بكافة محاورها، إلا أن الواقع أثبت أن ميدان الإشراف التربوي ما زال يقبع في أنماط تقليدية، الأمر الذي لا ينسجم مع التطورات في الساحة العلمية والتربوية، والذي يفسر في أغلب الأحيان في

خانة المعوقات التي تحد من فاعلية القائمين على الإشراف التربوي، الأمر الذي ساهم في انخفاض المردود المعلم المهني والتعليم ككل[2].

مشكلة البحث:

أشارت نتائج بعض الدراسات إلى وجود قصور في عمل وممارسة المشرفين في ظل الأساليب القديمة كما في دراسة نصر[3]، ودراسة علي. في المقابل استخدام المشرف التربوي للأساليب الإشرافية الحديثة التي تتناسب مع المعلمين الذي يشرف عليهم يجعل من الإشراف التربوي أن يكون خدمة متميزة، شهدت ساحة الإشراف التربوي تطوراً في أساليب الإشراف التربوي ومن بينها الإشراف التطويري، أشارت كثيرا من الدراسات لفاعلية هذه الأساليب في تحسين الممارسات التدريسية لدى المعلمين كما في دراسات يحي وشديفات وسليمان والقاسم، واللوح.

وقد لاحظ الباحثون من واقع عملهم في الحقل التربوي ضعف تأثير الإشراف التربوي على أداء المعلمين، وأن المشرف التربوي مازال يستخدم الأساليب القديمة القائمة على الزيارة الصفية وينعكس سلباً على أداء المعلمين، الأمر الذي لا يؤدي للتحسين وبعوق تطوير أدائهم.

ولما كان ميدان الإشراف التربوي يفتقر إلى الأبحاث والدراسات في مجال الإشراف التطويري، من هنا نبعت مشكلة البحث وكانت المنطلق لقيام الباحثون بهذا البحث، لعله يسهم في تحقيق هدف الإشراف الرئيس وهو تحسين الممارسات التربوية والتعليمية التعلمية. ومن خلال ما تقدم يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل العام التالي: **ما واقع تفعيل الإشراف التطويري لدى المشرف التربوي في من وجهة نظر المعلمين بالمدارس الثانوية بولاية الخرطوم؟**

وتتفرع منه الأسئلة التالية:

1/ ما مدى استخدام المشرف التربوي للإشراف التطويري من وجهة نظر المعلمين في المدارس الثانوية؟

2/ ما مدى توافر متطلبات الإشراف التطويري لدى المشرف التربوي من وجهة نظر المعلمين في المدارس الثانوية؟

3/ إلى أي مدى تختلف متوسط تقديرات أفراد عينة البحث حول درجة تفعيل المشرف التربوي للإشراف التطويري في المدارس الثانوية بولاية الخرطوم يعزى لمتغير الخبرة من وجهة نظر المعلمين في المدارس الثانوية؟

5/ ما المعوقات التي تواجه تفعيل الإشراف التطويري لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر المعلمين في المدارس الثانوية؟

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى:

1/ التعرف على استخدام المشرف التربوي للإشراف التطويري لتنمية أداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين في المدارس الثانوية.

2/ إظهار مدى توافر متطلبات الإشراف التطويري لدى المشرف التربوي من وجهة نظر المعلمين في المدارس الثانوية.

3/ توضيح مدى اختلاف متوسط تقديرات أفراد عينة البحث حول درجة تفعيل المشرف التربوي للإشراف التطويري في المدارس الثانوية بولاية الخرطوم يعزى لمتغير الخبرة.

5/ إبراز المعوقات التي تواجه تفعيل الإشراف التطويري لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر المعلمين في المدارس الثانوية؟.

أهمية البحث:

جاءت أهمية البحث من أهمية الإشراف التطويري في كونه أداة فاعلة في منظومة التربية والتعليم، يمكن أن تفيد نتائج البحث صانعي القرار في وزارة التربية والتعليم لاتخاذ القرارات اللازمة حول تفعيل الإشراف التطويري عند تعيين المشرفين التربويين أو إعداد البرامج التدريبية، أيضاً يمكن أن تفيد نتائج البحث المشرفين التربويين في رفع قدراتهم في مجال العمل الإشرافي، وتوظيف هذه النتائج في تطوير ممارسات المعلمين التربوية في جولات الإشراف التربوي الميدانية، قد يسهم البحث في إثراء المكتبة التربوية السودانية، يعتبر هذا البحث من البحوث القلائل على حسب علم الباحثون في السودان التي تناولت الإشراف التطويري وبذلك ويفتح أمام الباحثين مجالات جديدة لتنال حظها من البحث والدراسة.

حدود البحث:

حدود موضوعية: وتتمثل في واقع تفعيل الإشراف التطويري لدى المشرف التربوي في من وجهة نظر المعلمين بالمدارس الثانوية بولاية الخرطوم– السودان–.

حدود مكانية: وتشمل المدارس الحكومية في المرحلة الثانوية قطاع الريف الشمالي بمحلية بحري بولاية الخرطوم.

حدود زمنية: أُجري هذا البحث في العام الدراسي 2020م.

حدود بشرية: وتتمثل في المعلمين بالمدارس الثانوية قطاع الريف الشمالي بمحلية بحري بولاية الخرطوم.

مصطلحات البحث:

دور المشرف التربوي: كل المهام والواجبات والمسؤوليات التي تشمل النصح والإرشاد بغرض تحسين أداء المعلمين ونماؤهم المهني.

المشرف التربوي: هو ذاك الشخص المكلف رسمياً من وزارة التربية والتعليم بالإشراف على المعلمين لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية.

تفعيل: إجرائياً: يعني به قدرة المشرف التربوي بشكل عام على تطبيق الإشراف التطويري الذي يقوم بنقل خبرات المشرف للمعلم ويقاس التفعيل بالدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة البحث على الأداة التي أدت لهذا الغرض في البحث الحالي.

الإشراف التطويري: اصطلاحاً يقصد به الباحث: الأسلوب الإشرافي الذي يعمل على نقل المعلم بخبراته من مرحلة الإشراف المباشر إلى مرحلة الإشراف الغير مباشر وفق تطور معارفه.

المدارس الثانوية: يقصد بها الباحث المرحلة التي تتوسط السلم التعليمي في السودان بين مرحلة التعليم الأساسي ومرحلة التعليم الجامعي ومدة الدراسة فيها ثلاث سنوات وفي السنة الأخيرة تقسم إلى مساقين علمي وأدبي.

المبحث الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

مفهوم الإشراف التربوي التطويري:

أشارت العديد من أدبيات الإشراف التربوي المعاصر إلى أن منتصف القرن العشرين هو بداية عصر الابداع والتطور والتجديد في مجال الإشراف التربوي، وأن الإشراف التربوي ازدهر في فترة الثمانينات وما بعدها، حيث ظهرت أنماط إشرافية حديثة ومتنوعة عكست التوجهات

الفكرية للمنظرين في مجال الإشراف التربوي، كما أشارت إلى أن كل نوع منها له أهدافه وأسلوبه، أما أهم الأنماط المعمول بها الأن هو الإشراف التربوي العبادي، والوقائي، والتطويري.

ويعد الإشراف التطويري أحد الاتجاهات الحديثة في مجال الإشراف التربوي، وقد عرف على أنه نمط إشرافي تقدم من خلاله خدمات إشرافية متدرجة للمعلم تهيئ له تطوراً مهنياً بعيد المدى ليصبح قادراً على اتخاذ القرارات الرشيدة على حل المشكلات التعليمية التي تواجهه[4].

ينطلق الأسلوب في الإشراف التربوي من قدرة المشرف على استشراف المستقبل ومواكبة المستجدات التربوية في مجال النمط المهني، وقدرته على التنبؤ بالحاجات المستقبلية لعمليات تنظيم التعلم والقيادة الإدارية والتربوية، ومن ثم التجديد أن الأساليب التربوية على مناهج التعليم محتوى وطرق التدريس ووسائل، وعلى ممارسات الفئة المستهدفة بهدف التهيئة والإعداد المسبق للأدوار الجديدة[5].

ولقد اقترح(Reaves) نموذجاً للإشراف التربوي أطلق عليه الإشراف التطويري والذي تم تصميمه بشكل خاص للتطبيق في بيئة الإشراف التربوي على المعلمين من أجل تحسين عملية التعليم، ويرى على أنه لا يوجد أسلوب إشرافي موحد يمكن ان يصلح كل المواقف التعليمية والحاجات وأن الإشراف التطويري هو أسلوب ناجح وفعال في تلبية الحاجات المهنية للمعلمين في مستوياتهم النهائية المختلفة.

ويمكن تعريف الإشراف التطويري بأنه: أسلوب يؤكد على وضع الأسس التي ينبغي أن يسير عليها المعلم لبلوغ هدفه، وتحسين تدريسه، بما يعود على طلابه بالمنفعة [6].

ويعد الإشراف التطويري أحد الاتجاهات الحديثة في مجال الإشراف التربوي وقد عرف بأنه: نمط إشرافي تقدم من خلال خدمات إشرافية متدرجة للمعلم تهيئ له تطوراً مهنياً بعيد المدى ليصبح قادراً على اتخاذ القرارات الرشيدة وعلى حل المشكلات التعليمية التي تواجهه. لذا يعد الإشراف التطويري أحد الاتجاهات الحديثة في الممارسات الإشرافية القائمة على تطور الأداء والنمو المهني للمعلم وفق أسس وفعاليات تشاركية يحدد أنماطها إدراك المعلم الذاتي لقدراته، ومهاراته التدريسية وحاجاته المهنية، وفروق الأداء الفردية ومدى دافعيته نحو التطوير [7].

أهداف الإشراف التطويري:

تهدف رؤية الإشراف التطويري بصورة عامة إلى تطوير وتنمية أداء المعلم وذلك من خلال أهداف عدة يمكن إجمالها في الآتي [8]:

1/ تطوير أداء المعلم بصفة عامة في جوانبه المهنية ومادته العلمية.

2/ التوافق بين فعالية الدور الإشرافي ومستوى أداء المعلم.

3/ تطوير الفعل الإشرافي وفق تطوير الأداء المهني.

4/ تنمية احساس المعلم للمشكلات المهنية وإدراكه اياها.

5/ تحفيز المعلم للمشاركة في تطوير الأداء المهني.

ووفقاً لما سبق فإنه يمكن للمشرف التربوي في ظل أهداف الإشراف التطويري أن يمارس دوره بفاعلية في مساعدة المعلمين في إشرافه المباشر والإطلاع على الممارسات التعليمية مما يساعد في تطوير وتنمية أداء المعلمين.

أساليب الإشراف التطويري:

يشار إلى أن هناك ثلاثة أساليب للإشراف التطويري هي [9]:

أولاً: الإشراف المباشر:

هو أسلوب يؤكد على وضع الأسس التي ينبغي أن يسير عليها المعلم لبلوغ هدفه، وتحسين ممارساته التدريسية، بما يعود على طلابه بالنفع ويستخدم ذلك الأسلوب مع المعلمين الذين يتصفون بالتفكير التجريدي المنخفض وتتمثل سلوكيات ذلك النمط من الإشراف إعطاء ارشاد، وتعزيز نتائج.

ويقدم هذا الأسلوب لفئتين من المعلمين:

أ/ المعلمين الذين يعانون من مشكلات مهنية في التدريس ولا يدركون حاجاتهم المهنية وبالتالي لا يملكون حلول علاجية وتطويرية لأدائهم، كما يفتقرون للدافعية نحو التطوير.

ب/ المعلمين المستجدين لا يملكون طريقة لحل ما يوجههم من اشكالات مستجدة في التدريس.

ويهتم هذا الأسلوب بوضع الأسس والخطط التي ينبغي أن يسير عليها المعلم لبلوغ أهدافه وتحسين تدريسه وبما يعود على طلابه بالمنفعة ويؤكد ذلك على دور المشرف التربوي بصفته الخبير الناقل

للمعلم كيفيات وأساليب العمل التدريس على التدريس، فهو إشراف مباشر وتتابعي ينفذ المعلم الخطط الموضوعية ويؤهله لتطوير مستوى أدائه وينمي دافعيته ومسئوليته المهنية.

وقد حصر(العبادي) سلوكيات المشرف التربوي في الإشراف التطويري المباشر فيما يلي [10]:

1/ يقدم المعلم معايير التقييم حتى لا يشعر بالقلق.

2/ يعطى المعلم توجيهات محددة لمساعدته على تحسين أدائه.

3/ يحدد أهدافه إجرائياً ويدرب المعلم عليها.

4/ يعمل مع كل معلم بشكل فردي.

5/ يقرر حاجات المعلمين لأنه يمتلك منظور أوسع.

وهنا يظهر دور المشرف التربوي في العملية الإشرافية والممارسات التي لها أثر بارز في تطوير العملية التربوية وتحقيق الأهداف المنشودة.

ثانياً: الإشراف التشاركي التعاوني:

يعتبر نمطاً مبيناً على فرضية التعاون بين (المشرف والمعلم) من أجل اتخاذ قرارات تدريسية ولذا يشترك المشرف والمعلم معاً في وضع خطة عمل تشمل على: أهداف وإجراءات تنفيذ، وتقويم، ومتابعة لتحسين عمليتي التعليم والتعلم، وتتضمن سلوكيات ذلك النمط الإشرافي تقديم المعلومات وحل المشكلات.

ويقدم هذا الأسلوب للمعلمين الذين يدركون أن هناك مشكلة تواجههم في التدريس لا تمكنهم من الوصول إلى ما يتمنون تقديمه، إلا أنهم لا يجيدون التخطيط المعرفي والمهارى والمهني للتغلب على هذه المشكلة ويؤكد هذا الأسلوب على أن عملية التدريس هي حل للمشكلات يشترك المشرف التربوي والمعلم معاً في وضع خطة عمل تشتمل على الأهداف، والتنفيذ والمتابعة.

تتمثل سلوكيات المشرف التربوي في الإشراف التشاركي كما يلي [11]:

1/ الإرشاد للخطوات الصحيحة.

2/ يشرح أهدافه للمعلمين ويعرفهم بها.

3/ يهدف دائماً إلى الوصول إلى حل مشترك.

4/ يقرر مع المعلمين كيف سبل حفظهم.

5/ أن المعلمين ينجزون أفضل إذا عملوا في مجموعات.

6/ قائم على المشاركة بين المشرف والمعلم.

7/ وجود علاقة تعاونية

8/ تصميم برامج لحل مشكلات يشترك في اعدادها المعلم والمشرف

9/ يشترك المشرف والمعلم في اقتراح خطة عمل تشمل على الأهداف، الإجراءات، التقويم.

ثالثاً: الإشراف غير المباشر:

يعد أسلوباً يؤكد على أن عملية التعليم تعتمد في الأصل على خبرات ذاتية وعليه فالمعلم يجب أن يتوصل إلى حلول نابعة من ذاته بغرض تحسين مستوى خبرات طلابه، ويستخدم المعلمين الذين يتصفون بالتفكير التجريدي المرتفع، وتتمثل سلوكيات ذلك النمط المباشر في الاستماع والتوضيح ويهدف إلى مساندة المعلمين وخاصة المتفوقين منهم.

ويقدم هذا الأسلوب للمعلمين الذين يدركون أن هناك مشكلة تدريسية ما أو أن لديهم أفكار تطويرية لواقعهم التدريسي، كما يدركون أنهم يمتلكون قدرات في التخطيط، وايجاد الحلول لتجاوز تلك المشكلة.

ويمكن حصر سلوكيات المشرف في الإشراف غير المباشر كالتالي:

1/ يحاول معرفة المعلم ليتمكن من حفزه على تحسين أدائه.

2/ يراجع المشرف أهداف المعلمين التي وضعوها بدرجة كاملة من الاستقلال

3/ يترك للمعلم حرية اتخاذ القرار المناسب.

4/ يحاول معرفة مشاكل المعلمين ولكن لا يقيم نفسه فيها.

5/ يرى دوره في مساعدة المعلمين للوصول إلى الحلول الملائمة.

يلاحظ الباحثون من خلال عرض الأساليب الثلاثة أنها تساعد على تطوير مقدرات المعلمين وإمكانهم على أداء المهام على أفضل وجه، وأنها تعامل جميع الفروق الفردية للمعلمين وخصوصاً في مجال مستوى التفكير التجريدي.

الأسس الفلسفية للإشراف التطويري:

يستند الإشراف التطويري على عدة أسس فلسفية أهمها [12]:

أ/ تباين المعلمين في خلفياتهم وخبراتهم الشخصية.

ب/ تطوير وتنمية قدرات المعلمين

ج/ اختلاف المعلمين في مستوى تفكيرهم التجريدي وقدراتهم العقلية ودافعيتهم للعمل.

د/ المعلم هو محور العملية الإشرافية، بما يستوعى العناية بالفروق الفردية.

هـ/ ضرورة السعي المتواصل لزيادة قدرات كل معلم ليحقق أعلى مراحل التفكير والدافعية نحو العمل.

مراحل الإشراف التطويري:

مر الإشراف التطويري بثلاث مراحل رئيسية وهي [13]:

1/ مرحلة التشخيص: يقوم المشرف بعملية تشخيص لمستوى المعلم بشكل دقيق، لتجديد مستوى التفكير التجريدي الذي يظهره المعلم (منخفض، متوسط، مرتفع) وذلك من خلال الحديث مع المعلم لجمع المعلومات الأولية عنه، وملاحظته من خلال الزيارات الصفية وطرح أسئلة أثناء الزيارة الإشرافية.

2/ مرحلة التطبيق: يتم فيها اختيار النمط الإشرافي المناسب لمستوى التفكير التجريدي لدى المعلم كما يلي:

أ/ الإشراف التربوي التطويري المباشر مع المعلم من فئة التفكير التجريدي المنخفض بحيث يقدم له التوجيهات والاشارات، ويقع العبء الأكبر من المسئولية على المشرف لاتخاذ القرارات المتعلقة بالممارسات التدريسية.

ب/ الإشراف التربوي التطويري غير مباشر مع المعلم من فئة التفكير التجريدي المتوسط بحيث يتعاون كلاهما في تبادل المعلومات والأداء ويتحملان المسئولية المشتركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالممارسات التدريسية.

ج/ الإشراف التربوي التطويري غير المباشر مع المعلم من فئة التفكير التجريدي المرتفع بحيث يمكنه تحديد المشكلة بنفسه، ثم إعداد خطة العمل وكيفية تنفيذها ويقع العبء الأكبر من المسئولية على المعلم لاتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين الممارسات التدريسية ومتابعة تنفيذها.

3/ مرحلة التفكير: يقوم المشرف بالارتقاء والتدرج بسلوك المعلم من النمط المباشر إلى التشاركي، ثم الغير مباشر، وذلك من خلال النهوض بالتفكير التجريدي للمعلم ومساعدته على التفكير الذكي، واستثارة قدرته على حل المشكلات والتعامل مع القضايا التربوية.

مزايا أسلوب الإشراف التطويري:

للإشراف التطويري عدد من المزايا منها:

1/ تنمية طاقات المعلمين في الميدان التربوي، ويقلل من دور التقييم وإصدار الأحكام في الممارسات الإشرافية.

2/ يهتم بمراعاة الفروق الفردية لدى العاملين في الميدان التربوي من خلال استخدام أساليب إشرافية متنوعة.

3/ يتم اختيار الأسلوب الإشرافي بناء على احتياجات العاملين في الميدان التربوي الشخصية والمهنية.

4/ يوفر اختبارات علمية لتشخيص قدرات العامل في الميدان التربوي وسبل تطويرها بما يعكس ايجاباً على العملية التعليمية التعلمية.

5/ يشجع على خلق مناخاً مؤسسياً سليماً نتيجة لتأكيده على تطوير قدرات العامل، وتجنب مبدأ أخطائه وقدراته.

عيوب أسلوب الإشراف التطويري:

1/ اختيار المشرف التربوي التطويري للأسلوب الإشرافي المناسب للعامل في الميدان التربوي يؤثر سلباً على علاقة الزمالة والتعاون بينه وبين المشرف التربوي، فينظر لها على أنها علاقة رئيس ومرؤوس.

2/ يرى البعض أن تحديد الأسلوب الإشرافي بناءً على مستوى التفكير فقط غير كافٍ، حيث يمكن إضافة متغير الدافعية للعمل.

3/ تطبيق هذا الأسلوب يتطلب تقليل نصاب المشرف التربوي من العاملين في الميدان التربوي، مما يترتب عليه زيادة كبيرة في أعداد المشرفين التربويين. مما يشكل أعباءً مالية على ميزانية التعليم.

4/ يتطلب تطبيقه ميدانياً عدداً كبيراً من الذين يتسمون بتفكير تجريدي عالي، وقد يصعب توفير مثل هذا العدد.

5/ يتطلب تطبيق هذا الأسلوب تهيئة الميدان، وتدريباً مكثفاً لجميع المشرفين التربويين، مما يترتب عليه صعوبات إدارية وفنية ومالية [14].

لتطبيق الإشراف التربوي التطويري يجب مراعاة الآتي:

1/ ينبغي إشراك المشرفين التربويين المتحمسين فقط لفكرة الإشراف التربوي التطويري.

2/ ينبغي أن يخضع جميع المشرفين التربويين للتدريب.

3/ ينبغي أن يخضع المشرفين التربويين ذوو التفكير المتوسط والمنخفض إلى تدريب مكثف.

خطوات عملية في ممارسة الإشراف التربوي التطويري:

1/ الإصغاء بفاعلية: الصمت والمتابعة بجدية عندما يتحدث أحد العاملين في الميدان التربوي.

2/ الإيضاح: يطرح المشرف أسئلة توضيحية بغرض معرفة المشكلة بوضوح

3/ التشجيع: يهيئ المشرف الجو الاجتماعي بغرض تشجيع العاملين في الميدان التربوي للتحدث أكثر حول قضايا لها علاقة بالمشكلة.

4/ العرض أو التقديم: حيث يعرض المشرف ملاحظاته وأفكاره الخاصة به حول الصعوبات والعقبات للمشكلة.

5/ حل المشكلة: يبدأ المشرف التربوي في المناقشة مع العاملين في الميدان التربوي بعرض عبارات تهدف للوصول إلى حلول للمشكلة.

6/ المناقشة: يحاول المشرف أن يحيط بالقضية من خلال طرح أسئلة على المعلم، كأن يقول: ماذا ستفعل في هذا الموقف؟ وماذا يجب أن أعمل؟ وماذا يجب أن تفعل أنت لتحسين هذا الموقف.

7/ النموذج القدوة أو المثال: يقوم المشرف أو أحد المعلمين من هو أكثر فاعلية وأكثر تحفيزاً للطلاب، بأداء العمل ليرى المعلم الذي يواجه مشكلة كيف يعمل في مثل هذه الظروف.

8/ إصدار التوجيهات: يقوم المشرف التربوي بتوجيه المعلم لما يجب أن يقوم به بالتفصيل.

9/ التحفيز وتعزيز الموقف: عندما يطلب المشرف التربوي من المعلم إنجاز عمل ما، ويقوم بإنجازه، يتم تعزيز هذا الموقف بتحفيزه بأن يُشار إلى هذا التقدم في تقويمه في المرة القادمة [15].

تفعيل الإشراف التربوي التطويري من قبل المشرف:

يمكن النظر إلى الإشراف التربوي التطويري على إنه نظام فرعي من نظام كلي هو الإدارة التربوية، لذا فإنه يحدث تفاعل مستمر بين الإشراف التربوي والمعلم يتمثل في محاولة كل منهما بلوغ أهداف معينة تهم الإشراف والمعلم في الوقت نفسه، فالمشرف يسعى إلى تحسين العملية التعليمية وكذلك المعلم لذلك فكل منهم يهتم بإعداد وتحسين مستوى الطلاب، ويمكن تحديد أنماط التفاعل بين المشرف التربوي والمعلم والتي من خلالها يتم تفعيل الإشراف التربوي التطويري[16]:

1/ زيارة الصفوف زيارات مشتركة بقدر الإمكان.

2/ تحديد معايير التقويم التي تستخدم في الزيارات الصفية، ومن ثم الاتفاق على طريقة التقويم.

3/ تقديم العون والمشورة للمعلم حديث التعيين.

4/ أن تنظيم إدارات التربية والتعليم لقاءات دورية بين المعلم والمشرفين التربويين في نفس المركز من أجل تبني مشروع الإشراف التربوي التطويري.

يتحقق التكامل في مستويات التخطيط والتنفيذ والمتابعة باتخاذ إجراءات للتنسيق والتقويم وبناء الثقة والعلاقات الإنسانية بين المعلم والمشرف التربوي ومن الإجراءات التي تساعد على تحقيق التكامل بينهما ما يلي:

1/ دراسة المشرف لخطة المعلم ومشاركته في تخطيطها لتحديد دورة في تنفيذها.

2/ استعداد المشرف لتقويم أي مساعدة يطلبها المعلم.

3/ تحديد العلاقات المهنية بين المشرف والمعلم بوضوح تام، لأن مجالات العمل بينهما كثيرة ومن هذه المجالات: مساعدة المعلم المبتدئ، والاهتمام بمستوى الطلاب التحصيلي والسلوكي، ودراسة مشكلات الطلاب.

يستنتج الباحثون إن دور المشرف في تفعيل الإشراف التربوي التطويري يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالعلاقة بين المشرف التربوي والمعلم وتداخل الوظائف التي يقوم بها كل منهما، وأن دور المشرف مكمل لدور المعلم، إذ أن المعلم أقرب إلى الطلاب وبالتالي هو قادر على تحديد حاجاتهم ومتابعة تلبية هذه الحاجات والمشرف أكثر قدرة على تقديم المساعدة المتخصصة في المجال المحدد.

ومع التطورات والتغيرات السريعة التي تطرأ على المعرفة ومجال التدريس والتي تؤكد أن المعلمين يحتاجون إلى مساعدة من المشرف لاطلاعهم على المستجدات وتطوير مهاراتهم وخبراتهم في ضوء هذه التطورات، أصبح من الضروري الاهتمام بتطوير عملية الإشراف التربوي في كافة جوانبها، حيث إنها أصبحت خدمة تربوية تشمل جميع عناصر العملية التعليمية من معلم وطالب وبيئة مدرسية، كما تتضح أهمية دور المشرف التربوي في عملية الإشراف التربوي في احداث التغيير وتطوير التعليم والمجتمع.

الدراسات السابقة والتعليق عليها:

نال الإشراف التربوي اهتمام كبير من الدارسين التربويين فقد تنوعت موضوعات البحوث وأهدافها، إذا بعض منها تناول مهام الإشراف التربوي وأساليبه، ومن المهم الاطلاع على جهود التربويين السابقة والتعرف على آخر ما توصل إليه الباحثون من نتائج في الدراسات العلمية، التي تشكل نقطة الانطلاق للدراسات اللاحقة، اطلع الباحثون على عدد من الدراسات تتعلق بموضوع الإشراف التربوي والاشراف التطويري حرصاً منه على إثراء البحث ورغبته في معرفة ما توصلت إليه الدراسات السابقة.

دراسة: علي[18] والتي هدفت إلى ترقية وتطوير أداء معلم المرحلة الثانوية من خلال الإشراف التربوي، استخدم الدارس المنهج الوصفي، وكانت الأداة الاستبانة وكانت عينة كانت على جميع معلمي ومعلمات والمشرفين بولاية الخرطوم (186) مشرف ومشرفة و(679) معلم ومعلمة وكانت العينة عشوائية. ومن أهم نتائج هذه الدراسة: اعتماد المشرف على عقد اجتماعات فردية وجماعية مع المعلمين بنسبة تفوق 50% ما يسهم ايجاباً في زيادة الثقة وبالتالي ينعكس على أدائه، معظم المشرفين التربويون يهتمون بدرجة كبيرة على أن تشمل خطتهم الإشرافية النظرة المستقبلية.

دراسة سليمان[19] هدفت الدراسة إلى التعرف على أسس وأساليب الإشراف القديمة والحديثة والتعرف على فاعلية الزيارة الإشرافية في أداء المعلم، والكشف عن جوانب القصور في عملية الإشراف التربوي ومعوقاته. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، من أدوات البحث العلمي استخدمت الاستبانة، وتكون مجتمع البحث من معلمي المرحلة الثانوية والمشرفين التربويين وكان عددهم (1736) من المعلمين (30) مشرفاً، تكونت العينة من (200) معلماً و(30) مشرفاً. من أهم نتائج الدراسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول فاعلية الإشراف التربوي في تدريب المعلم لدي عينة الدراسة، توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مهام الإشراف التربوي لدي عينة الدراسة، توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول فاعلية الزيارة الإشرافية لدي أراء المعلمين والمعلمات، توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الأساليب المستخدمة في الإشراف التربوي، توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول معوقات الإشراف التربوي لدي عينة الدراسة.

دراسة محمد[20] هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يقوم به المشرف التربوي ويؤدي إلى تطوير أداء المعلم المهني في المجالات الآتية: التخطيط وإعداد الدروس، طرائق التدريس،

الوسائل التعليمية، أساليب التقويم، العلاقات الإنسانية. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وكانت الأداة الاستبانة، وتكون مجتمع البحث من جميع معلمي المرحلة الثانوية محلية أمبدة البالغ عددهم (1085) وتم اختيار (108) معلم كعينة ممثلة لمجتمع البحث. ومن النتائج التي توصلت لها الدراسة: يتمثل دور المشرف التربوي في تطوير الأداء المهني للمعلم في الآتي: التخطيط الجيد للدرس بنسبة 57.4%، صياغة الأهداف السلوكية بصورة جيدة بنسبة 56.5%، اكتساب مهارات تنظيم الخبرات التعليمية بنسبة 50.9%، إرشاد المعلم إلى اختيار الوقت المناسب لعرض الوسيلة التعليمية بنسبة 51.9%، توجيه المعلم لمراعاة الفروق الفردية بين التلاميذ بنسبة 50.9%، الحرص على الاجتماع بالمعلم بعد الزيارة الصفية بنسبة 51.9%.

دراسة أحمد[21] هدفت الدراسة إلى تتبع التطور الذي حدث في أدوات تقويم أداء المعلم في السودان وذلك من خلال دراسة مفهوم الإشراف التربوي وأساليبه في تقويم أداء المعلم في ولاية النيل الأزرق وتبيان سلبيات وإيجابيات كل مرحلة من مراحل تطور أداة تقويم أداء المعلم المستخدمة، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت الأداة المستخدمة في الدراسة الاستبانة، وتكون مجتمع البحث من معلمي مرحلة الأساس والموجهين وبلغ عددهم (496) معلما و(22) موجها. ومن نتائج الدراسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمون والمشرفون التربويون بولاية النيل الأزرق حول أداة تقويم المعلم وقياسها لكفايات المعلم، جاءت أداة تقويم المعلم التي يستخدمها المشرف التربوي بدرجة عالية في تقويم كفايات المعلم من وجهة نظر المعلمين بولاية النيل الأزرق، أداة تقويم المعلم التي يستخدمها المشرف التربوي بدرجة متوسطة في تقويم كفايات المعلم من وجه نظر المشرفين.

دراسة القاسم[22] هدفت الدراسة للتعرف على دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري بالمدارس الحكومية من وجهة نظر المشرفين التربويين، ومديري المدارس والمعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (584) مشرفاً ومديراً ومعلماً، وقد تم استخدام استبانة لجمع البيانات اللازمة لأغراض الدراسة. وخلصت الدراسة إلى: أن دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التربوي التطويري في مدارس التعليم العام الحكومية من وجهة نظر المشرفين كان بدرجة متوسطة، بينما دور مدير المدارس في تفعيل الإشراف التربوي التطويري من وجهة نظرهم كان بدرجة عالية.

دراسة بريك[23] هدفت الدراسة للتعرف على واقع ممارسة المشرفات التربويات لنماذج الإشراف الحديثة بمنطقة جازان وتطبيق استبانة على عينة الدراسة ومعرفة معوقات ممارسة النماذج الإشرافية الحديثة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي من خلال تطبيق أداة الدراسة على (46)مشرفة تربوية بمنطقة جازان. ومن أبرز نتائج الدراسة: ان المشرفات التربويات لا يمارسن النماذج الإشرافية الحديثة (المتنوع، التأملي، والتطويري)،كما كشفت عن بعض الممارسات النادرة ومنها مراعاة الفروق الفردية بين المعلمات أثناء الممارسة الإشرافية للإشراف المتنوع، وجود معوقات تحد من ممارسة المشرفات التربويات للنماذج الإشرافية منها :كثرة الأعباء التربوية على المشرفة التربوية ، كشف النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات عينة الدراسة للنماذج الإشرافية ومعوقات ممارسة تلك النماذج تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة في التدريس.

دراسة اللوح[24] هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تحسين الإشراف التربوي التطويري للممارسات التدريسية لمعلمي اللغة العربية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، حيث بلغت عينة الدراسة (164) معلماً ومعلمة من معلمي وكالة الغوث الدولية، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. ووقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن الإشراف التربوي التطويري يحسن الممارسات التدريسية لمعلمي اللغة العربية بدرجة كبيرة جداً، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التحسين تعزى لمتغير :الجنس والمرحلة التعليمية، بينما توجد فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

دراسة **Kelly**[25] هدفت الدراسة إلى معرفة الأساليب الإشرافية التي يمارسها مدراء المدارس في ولاية اتلانتا الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من (132) معلم ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة: أن أفراد الدراسة من المعلمين يفضلون استخدام الإشراف التربوي الذي يراعي الفروق الفردية بينهم، بالإضافة إلى زيادة مستوى وعي مدراء المدارس في الأساليب الإشرافية، والاهتمام ببرامج التطويري المهني لمدراء المدارس من أجل تحسين الأساليب الإشرافية التي يمارسونها في المدارس.

دراسة **Armstrong**[26] هدفت الدراسة إلى معرفة تصورات المعلمين اتجاه استخدام المدراء للإشراف التربوي التطويري وأثره على الروح المعنوية للمعلمين، تكونت عينة الدراسة من مجموعتين واحدة ضابطة والأخرى تجريبية بواقع (12) معلم ومعلمة في كل مجموعة. وأظهرت

النتائج: عدم وجود فروق دالة في الروح المعنوية بين المجموعتين، عدم اختلاف أثر استخدام الإشراف التطويري على الروح المعنوية يعزى إلى متغير الجنس.

دراسة(27)**Johns** هدفت الدراسة إلى تحليل المهام الإشرافية التي يمارسها المشرفون التربويين في المدارس الإبتدائية بولاية فرجينيا بالولايات المتحدة الأمريكية، تكونت عينة الدراسة من (240) معلم ومعلمة.

من نتائج الدراسة: أن المهام الإشرافية تنحصر في تنظيم عملية التعليم وتقويم المعلمين من خلال أسلوب الزيارة الصفية، وإعداد برنامج التدريس، كما اظهرت الدراسة أن المشرفين يعتقدون أن من واجباتهم أن يقضوا وقتاً أطول في تنظيم وتقييم عملية التعليم ونشر المعلومات.

دراسة(28)**Gordon** هدفت إلى معرفة أثر أسلوب الإشراف التطويري في تطوير تفاعل المشرفين التربويين مع المعلمين والمعلمات، وقد تكونت عينة الدراسة من (16) مشرفاً تربوياً تم تدريبهم على الإشراف التربوي التطويري في لقاءين، حيث كلف كل مشرف بتشخيص المستوى الإدراكي لثلاثة معلمين، ومن ثم تم تحديد النمط الإشرافي المناسب لكل منهم. وأظهرت الدراسة: أن درجة اتفاق المشرفين التربويين باستخدام الإشراف التربوي التطويري كبيرة، وبالتالي حقق المعلمون والمعلمات مستوى كبيراً من التطوير في مجال العملية التعليمية.

ورغم كثرة الدراسات التي أجريت حول الإشراف التربوي، يلاحظ أن معظم الدراسات التي استعرضها الباحثون اتفقت على أهمية دور الإشراف التربوي في الحقل التربوي لذا سعت في تناول أداء وظيفته ورسالته، تعددت الموضوعات التي تناولتها هذه الدراسات وتنوعت مناهجها كل حسب الغرض، كما اتسمت بالتنوع والثراء والتباين في بعض الأحيان، ومن ثم اختلفت النتائج، وهذا هو غاية البحث العلمي. ومن خلال ما تقدم استفاد الباحثون من هذه الدراسات في الاطلاع على هذه الدراسات لتأكيد أهمية دراسة دور الإشراف التربوي في تطوير أداء المعلم. وكذلك بناء ودعم إطاره النظري. وأيضاً الوسائل التي اتبعها الباحثون في الدراسة.

المبحث الثاني: إجراءات البحث الميدانية

منهج البحث:

هو مجموعة من الإجراءات البحثية التي يقوم بها الباحث بشكل متكامل لوصف الظاهرة المبحوثة معتمدا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً دقيقاً لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة.

استخدم الباحثون المنهج الوصفي وذلك من خلال التعرف على آراء المعلمين واتجاهاتهم نحو دور المشرف التربوي في تفعيل الإشراف التطويري لتنمية المعلمين بالمدارس الثانوية في العملية التعليمية وذلك من خلال الوقوف على الظاهرة ووصفها وصفاً علمياً وهذا ما يقوم به المنهج الوصفي، حيث يرى أنه يتناسب مع طبيعة بيانات وأهداف هذه الدراسة، لأنه يعتمد على جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها واستخلاص النتائج منها، ويتضمن ذلك دراسة الخصائص المتعلقة بطبيعة دور المشرف التربوي في تفعيل الإشراف التطويري لتنمية المعلمين بالمدارس الثانوية بولاية الخرطوم، محلية بحري، قطاع الريف الشمالي– السودان–.

مجتمع البحث

تكون مجتمع البحث من 973 معلم ومعلمة بالمرحلة الثانوية محلية بحري، قطاع الريف الشمالي.

عينة البحث:

تم اختيار عينة للبحث قوامها (120) معلم ومعلمة أي ما يعادل (10%) من مجتمع البحث، واتبع الباحثون في توزيع الاستبانة العينة العشوائية البسيطة، (100) معلم ومعلمة استردت منهم الاستبانات صالحة للتحليل، ويمثل العدد المسترد نسبة 83.3% العدد الكلي لعينة البحث.

عمد الباحثون إلى أن تغطي الدراسة بصورة مناسبة المعلمين والمعلمات بالمدارس الثانوية بمحلية بحري حتى يتحصل على نتائج من شأنها تبرز الخصائص المتعلقة بدور المشرف التربوي في تفعيل الإشراف التطويري لتنمية المعلمين بالمدارس الثانوية بولاية الخرطوم، محلية بحري، قطاع الريف الشمالي، ووصف الخصائص الديموغرافية (البيانات الشخصية) لأفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات وتم تصنيفهم حسب النوع، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

جدول(1): وصف أفراد عينة البحث

م	المتغير	نوع المتغير	التكرار	النسبة المئوية
1	النوع	ذكر	49	49.0
		أنثى	51	51.0
		المجموع	100	100.0
2	المؤهل العلمي	بكالوريوس	47	47.0
		ماجستير	33	33.0
		دكتوراه	20	20.0
		المجموع	100	100.0
3	سنوات الخبرة	سنة وأقل من 5 سنوات	36	36.0
		5وأقل من 10 سنوات	28	28.0
		10وأقل من 15 سنة	23	23.0
		أكثر من 15 سنة	13	13.0
		المجموع	100	100.0

الجدول أعلاه يوضح أن توزيع أفراد عينة البحث من المعلمين وفق متغير النوع أن النسبة متقاربة بينهما. وهي تختلف عن مرحلة الأساس حيث أشارت كثير من الدراسات إلى أن العنصر النسائي هو العنصر الغالب في عدد القوى العاملة بمرحلة التعليم الأساسي.

وكذلك يتضح من الجدول أعلاه أن توزيع أفراد عينة الدراسة البحث من المعلمين وفق متغير المؤهل العلمي أن ما يقارب نصف عدد أفراد عينة البحث من حملة البكالوريوس، ويمكن أن يشكل هذا العدد نواة ونقطة انطلاق لصالح موضوع البحث دور المشرف التربوي في تفعيل الإشراف التطويري بالمدارس الثانوية بمحلية بحري.

وأيضاً يلاحظ من الجدول أعلاه أن توزيع سنوات الخبرة تواصل الأجيال وتعاقبها في خدمة التعليم مما يجعل طرح موضوع البحث دور المشرف التربوي في تفعيل الإشراف التطويري بالمدارس الثانوية بمحلية بحري حيوي لاستمرارية هذه المسيرة وزيادة العطاء لأطول مدة ممكنة.

أداة البحث:

أداة البحث عبارة عن الوسيلة التي استخدمها الباحثون في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع البحث، اعتمد الباحثون على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة البحث لكونها الأداة المناسبة مع مشكلة البحث وأسئلته حيث من مزاياها:

- يمكن تطبيقها للحصول على معلومات حول موضوع من العينة وقلة تكلفتها وسهولة تطبيقها.
- سهولة صياغة عباراتها واختيار ألفاظها.
- توفر وقت الباحثون وتعطي المستجيب فرصة للتفكير.
- تعطي بعض الحرية للمستجيب في التعبير عن الآراء التي يخشون التعبير عنها أمام الآخرين.

وقد اعتمد الباحثون في بناء الاستبانة على الإطار النظري، وأدبيات البحث التربوي والدراسات السابقة.

وصف الاستبانة:

صمم الباحثون استبانة لجمع البيانات من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بمحلية بحري– قطاع الريف الشمالي.

مكونات الاستبانة:

تكونت الاستبانة من قسمين:

القسم الأول: البيانات الأساسية وتشمل: النوع، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

القسم الثاني: صمم الباحثون استبانة خماسية الخيارات ليجيب كل مفحوص عن عبارات الاستبانة وفق ما يناسب رأيه.

جدول(2): يوضح محاور استبانة دور المشرف التربوي في تفعيل الإشراف التطويري وعدد العبارات.

المحاور	سؤال المحور	عدد البنود
المحور الأول	واقع استخدام المشرف التربوي للإشراف التطويري	10
المحور الثاني	توافر متطلبات الإشراف التطويري لدى المشرف التربوي	10
المحور الثالث	المعوقات التي تواجه الإشراف التربوي التطويري	10
مجموع العبارات		30

تقنين الاستبانة:

1- الثبات: لمعرفة ثبات الاستبانة استخدم الباحثون معامل (α) ألفا لكرو نباخ، كما موضح في الجدول (2) أدناه.

2-الصدق: هو مدى قدرة الأداة على قياس وتحقيق الأهداف التي من أجلها تمت صياغتها، أي أن تقيس فعلاً ما يفترض أنها تقيسه. وللتأكد من الصدق الذاتي فقد تم حسابه بأخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وفق المعادلة:

الصدق = $\sqrt{0.89}$ = 0.80 =α.

جدول(3): يوضح معاملات الثبات والصدق الذاتي لمحاور استبانة دور المشرف التربوي في تفعيل الإشراف التطويري.

المحاور	سؤال المحور	معامل ألفاكرنباخ	معامل الصدق الذاتي
المحور الأول	استخدام المشرف التربوي للإشراف التطويري	0.77	0.88
المحور الثاني	توافر متطلبات الإشراف التطويري لدى المشرف التربوي	0.76	0.87
المحور الثالث	المعوقات التي تواجه الإشراف التطويري	0.81	0.90
الصدق والثبات الكلي للاستبانة		0.80	0.89

في ضوء هذه المعاملات العالية من الصدق والثبات يمكن القول إن استبانة دور المشرف التربوي في تفعيل الإشراف التطويري لتنمية المعلمين بالمدارس الثانوية صالحة للتطبيق الميداني وجمع البيانات.

تطبيق وتصحيح الاستبانة:

بعد الحصول على الإذن والموافقة من إدارة التعليم الثانوي بمحلية بحري بتطبيق الاستبانة، قام الباحثون بالاتصال بمعلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بمحلية بحري الذين يمثلون مجتمع وعينة البحث، وعرفوهم بأنفسهم والبحث التي يقومون به وشرح الإجراءات المراد تنفيذها، ووجدوا تعاوناً كبيراً منهم.

وزع الباحثون الاستبانة على 120 معلم ومعلمة يدرسون بالمرحلة الثانوية بقطاع الريف الشمالي، تم استرداد 100استبانة صالحة للتحليل وبلغت نسبة الاسترداد 83.3%، ومن ثم فرغ

محتوياتها وحول متغيراتها إلى أرقام لتسهيل عملية تحليل معلوماتها، تمَّ الاعتماد على مقياس ليكرت (Likert Scale) في مقياس الاستبانة وتصحيحها وذلك على النحو التالي:

جدول(4): يوضح تصحيح استبانة دور المشرف التربوي في تفعيل الإشراف التطويري لتنمية المعلمين

المدى	دور المشرف التربوي في تفعيل الإشراف التطويري
1.80– 1.00	يعد دور المشرف التربوي في تفعيل الإشراف التطويري متدني جداً.
2.61– 1.81	يعد دور المشرف التربوي في تفعيل الإشراف التطويري متدني.
3.42–2.62	يعد دور المشرف التربوي في تفعيل الإشراف التطويري متوسط.
4.23 -3.43	يعد دور المشرف التربوي في تفعيل الإشراف التطويري مرتفع.
5.00 - 4.24	يعد دور المشرف التربوي في تفعيل الإشراف التطويري مرتفع جداً.

الأساليب الإحصائية:

استخدم الباحثون في تحليل بيانات الدراسة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات بحسب ما يتناسب مع المنهج الوصفي من تكرارات، ومتوسطات حسابية، وانحرافات معيارية، وقد استخدمت الأساليب الإحصائية الآتية:

- اختبار ألفا كرو نباخ لمعرفة مدى مصداقية أداة الدراسة.
- التكرارات والنسب المئوية لحساب تكرار والنسبة المئوية للمشاركين في العينة.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة متوسط آراء العينة المشاركة في الدراسة ومدى انحراف إجابات العينة عن متوسطها.

عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج وتفسيرها

للإجابة عن أسئلة البحث استخدم الباحثون كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

السؤال الأول: ما مدى استخدام المشرف التربوي للإشراف التطويري في المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين؟

وللإجابة على هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف واقع استخدام المشرف التربوي للإشراف التطويري، ويبين ذلك الجدول التالي:

جدول(5): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع استخدام المشرف التربوي للإشراف التطويري

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	يحدد مستوى التفكير لدى المعلمين	4.11	1.171	مرتفع
3	يطور الأداء الصفي	3.79	1.183	مرتفع
4	يساعد المعلمين في حل المشكلات	3.74	1.397	مرتفع
2	يحسن الممارسات التدريبية للمعلمين	3.73	1.213	مرتفع
5	يوفر الدعم النفسي للمعلمين	3.69	1.245	مرتفع
6	يوفر الدعم التقني للمعلمين	3.64	1.291	مرتفع
7	يساعد المعلم على التقويم الذاتي	3.58	1.458	مرتفع
9	يتم اختيار الأسلوب الإشرافي بناء على حاجات المعلم	3.54	1.359	مرتفع
8	يستخدم الدافعية في العمل	3.53	1.417	مرتفع
10	التوازن بين الجانب النظري والتطبيقي	2.96	1.589	متوسط
المتوسط العام للمحور الأول		3.63	1.332	مرتفع

تشير نتائج الجدول(5): إلى أن متوسط درجات استجابة أفراد العينة تجاه عبارات المحور الأول: واقع استخدام المشرف التربوي للإشراف التطويري تراوحت بين (2.96 – 4.11) حيث جاءت جميعها بتقدير مرتفع، عدا العبارة (10) التي تنص على أن استخدام المشرف التربوي للإشراف التطويري يظهر من خلال: التوازن بين الجانب النظري والتطبيقي حققت أدنى متوسط (2.96) وبانحراف معياري (1.589).

العبارة (1) التي تنص على: يحدد مستوى التفكير لدى المعلمين، حققت أعلى متوسط(4.11) وانحراف معياري (1.171)، وجاءت الدرجة الكلية للمحور الأول: واقع استخدام المشرف التربوي للإشراف التطويري بتقدير مرتفع، بوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (1.332).

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة القاسم(2010م) حيث أشار إلى أن دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التربوي التطويري في مدارس التعليم العام الحكومية من وجهة نظر المشرفين كان بدرجة متوسطة.

كما اتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصل أليها اللوح(2012م) في دراسته حيث أشار إلى أن الإشراف التربوي التطويري يحسن الممارسات التدريسية للمعلمين بدرجة كبيرة جداً.

كما اتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصل إليها شديفات وسليمان(2005م) في دراستهما حيث أشارا إلى أن الإشراف التربوي التطويري أكثر فعالية في تحسين الممارسات التدريسية لمعلمي العلوم من الإشراف التقليدي على الأداة ككل.

يرى الباحثون أن استجابات المعلمين جاءت إيجابية تجاه واقع استخدام المشرف التربوي للإشراف التطويري لأن الإشراف التربوي من العناصر الهامة التي ترتكز عليها فاعلية العملية التربوية لضمان تطبيق وتحقيق أهداف التربية في المدارس.

السؤال الثاني: ما مدى توافر متطلبات الإشراف التطويري لدى المشرف التربوي من وجهة نظر المعلمين؟

جدول(6): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتوافر متطلبات المشرف التربوي للإشراف التطويري

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	توفير قاعدة بيانات خاصة بكل معلم	4.15	1.184	مرتفع
2	يحدد الأسلوب المناسب لكل معلم حسب مهاراته	3.79	1.373	مرتفع
3	يدرك طبيعة العمل للإشراف التطويري	3.60	1.449	مرتفع
4	يحدد الاحتياجات التدريبية المهنية اللازمة للمعلمين.	3.59	1.415	مرتفع
5	ينسق بين المعلمين والمشرفين	3.54	1.290	مرتفع
6	يصنف مسارات للعمل	3.49	1.133	مرتفع
7	العمل على زيادة الدورات التدريبية المخصصة في الإشراف التطويري	3.47	1.344	مرتفع
8	يحدد جوانب القوة في أداء المعلمين.	3.38	1.469	متوسط
9	يستفيد من نتائج تقويم أداء المعلمين بناء على متطلبات الإشراف التطويري	3.31	1.461	متوسط
10	قدرة المشرفين على تحديد المسارات الإشرافية	3.24	1.478	متوسط
المتوسط العام للمحور الثاني		3.56	1.360	مرتفع

تشير نتائج الجدول(6): إلى أن متوسط درجات استجابات المعلمين حول عبارات المحور الثاني: توافر متطلبات الإشراف التطويري لدى المشرف التربوي تراوحت بين (3.24 – 4.15).

العبارات (3،6،7،4،1) جاء تقديرها مرتفع بمتوسط حسابي تراوح بين (3.54-4.15) وانحراف معياري (1.184-1.290)، ونجد أن العبارة (1) حققت أعلى وسط حسابي(4.15) وبانحراف معياري بلغ (1.184). التي تنص على توفير قاعدة بيانات خاصة بكل معلم. وتلتها العبارات: يحدد الأسلوب المناسب لكل معلم حسب مهاراته، يدرك طبيعة العمل للإشراف التطويري، يحدد الاحتياجات التدريبية المهنية اللازمة للمعلمين، ينسق بين المعلمين والمشرفين.

أما العبارات(10،9،8،5،2) جاءت بتقدير متوسط، تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.24 – 3.49) وانحراف معياري (1.133-1.478) وهي تنص على: يصنف مسارات للعمل، العمل على زيادة الدورات التدريبية المخصصة في مجال الإشراف التطويري، يحدد جوانب القوة في أداء المعلمين، يستفيد من نتائج تقويم أداء المعلمين بناء على متطلبات الإشراف التطويري، قدرة المشرفين على تحديد المسارات الإشرافية نص العبارة (10) وحققت أدنى وسط حسابي(3.24) وبانحراف معياري بلغ (1.478).

اتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصل إليها على(2010م) في دراسته حيث أشار إلى أن معظم المشرفين التربويون يهتمون بدرجة كبيرة على أن تشمل خطتهم الإشرافية النظرة المستقبلية.

كما اتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصل إليها محمد(2013م) في دراسته حيث أشار إلى أن دور المشرف التربوي في تطوير كفايات المعلم المرتبطة بأدائه المهني وإرشاده وتوجيهه ومعاونته ومتابعة المعلم في الآتي: تخطيط الأهداف التعليمية، الأداء التدريسي، تنظيم الموقف التعليمي، التقويم.

وجاء تقدير الدرجة الكلية مرتفع للمحور الثاني: توافر متطلبات الإشراف التطويري لدى المشرف التربوي بتقدير مرتفع، بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (1.360).

يرى الباحثون أن من أكبر التحديات التي تقابل المشرف التربوي هي توجيه المعلمين في المدارس نحو التغير المنشود في فترة وجيزة تقدر بوقت الزيارة الإشرافية للمعلم، لذلك ينبغي على المشرف التربوي أن ينوع في الأساليب المستخدمة في الإشراف التربوي، واختيار الأساليب المعززة لسلوك المعلم.

يستنتج الباحثون أن دور المشرف في تفعيل الإشراف التربوي التطويري يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالعلاقة بين المشرف التربوي والمعلم وتداخل الوظائف التي يقوم بها كل منهما، وأن دور المشرف مكمل لدور المعلم، إذ أن المعلم أقرب إلى الطلاب وبالتالي هو قادر على تحديد حاجاتهم ومتابعة تلبية هذه الحاجات والمشرف أكثر قدرة على تقديم المساعدة المتخصصة في المجال المحدد.

السؤال الثالث: ما المعوقات التي تضعف تفعيل الإشراف التطويري لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر المعلمين؟

جدول(7): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات التي تواجه الإشراف التطويري

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	تقديم ورش تدريبية لمفهوم الإشراف التطويري لدى المشرفين.	3.42	1.372	متوسط
2	وضوح رؤية الإشراف التربوي لدى للمشرفين	3.40	1.633	متوسط
3	تدريب المشرفين على أساليب الإشرافي التطويري.	3.38	1.469	متوسط
4	توفر الوقت الكافي للمشرفين من أجل قيام بمهام الإشراف التطويري.	3.33	1.371	متوسط
5	إدراك المشرفين لدورهم الذي يمارسونه على انماط الإشراف التطويري	3.33	1.393	متوسط
6	الاهتمام بأسلوب الإشراف التشاركي	3.21	1.465	متوسط
7	توفر الجو الودي بين المشرف والمعلم	3.17	1.415	متوسط
8	استخدام أساليب تطويرية	3.01	1.494	متوسط
9	توافر الكفايات الفنية للإشراف التطويري	2.97	1.396	متوسط
10	يفتقر بعض أساليب الإشراف التطويري وليس مجتمعه.	2.79	1.616	متوسط
المتوسط العام للمحور الثالث		**3.20**	**1.462**	**متوسط**

تشير نتائج جدول(7) إلى أن متوسط استجابات المعلمين تجاه عبارات المحور الثالث: المعوقات التي تواجه الإشراف التطويري تراوحت بين (2.79 – 3.42) جاءت مستوى المعوقات بتقدير متوسط لكل العبارات الممثلة لهذا المحور، لكن بعد ترتيبها تنازليا بحسب متوسطاتها تبينت النتائج التالية:

سجلت العبارة (7) أعلى متوسط حسابي (3.42) وبانحراف معياري (1.372)، ونصت على: عدم تقديم ورش تدريبية لمفهوم الإشراف التطويري لدى المشرفين، تليها العبارة (1) بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (1.633)، ونصت على عدم وضوح رؤية الإشراف التربوي لدى للمشرفين.

فالعبارة (8) متوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (1.469)، ونصت على عدم تدريب المشرفين على أساليب الإشرافي التطويري، ثم العبارة (2) متوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (1.371)، ونصت على عدم توفر الوقت الكافي للمشرفين من أجل قيام بمهام الإشراف التطويري.

اتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصل إليها بريك(2011م) في دراسته حيث أشار إلى أن هنالك وجود معوقات تحد من ممارسة المشرفات التربويات للنماذج الإشرافية منها كثرة الأعباء التربوية على المشرفة التربوية.

كما اتفقت أيضاً هذه النتيجة مع النتيجة التي توصل إليها Kelly(1992) في دراسته حيث أشار إلى أن هنالك اهتمام ببرامج التطوير المهني لمدراء المدارس من أجل تحسين الأساليب الإشرافية التي يمارسونها.

والعبارة (4) متوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (1.393)، ونصت على عدم إدراك المشرفين لدورهم الذي يمارسونه من خلال تدريبهم على انماط الإشراف التطويري. وفي المقابل سجلت العبارتان (10،9) اللتين تنصا على عدم توافر الكفايات الفنية للإشراف التطويري، ويفتقر بعض أساليب الإشراف التطويري وليس مجتمعه، أقل وسطين حسابيين (2.97 و2.79) وبانحراف معياري (1.396 و1.616). على التوالي.

وجاء تقدير الدرجة الكلية متوسط للمحور الثالث المعوقات التي تواجه الإشراف التطويري بمتوسط حسابي (3.20) وانحراف معياري (1.462).

ويستنتج الباحثون أن هناك العديد من المعوقات التي تواجه الإشراف التطويري منها: النظرة السلبية للمعلم تجاه مفهوم الإشراف التربوي حيث يظن المعلمون أن الزيارات الإشرافية هي للتفتيش والبحث عن الاخطاء، ضعف التواصل والتنسيق بين المشرف والمعلمين وهذا قد يؤدي إلى أن يكون هناك جواً من الارتباك وعدم الراحة، قلة الدوافع والحوافز للعمل الإشرافي الذي يقوم به المشرف، الروتين المتكرر في النصائح والتوجيهات التي يصدرها المشرف، الاعتماد على أساليب معينة أما لسهولتها أو جهلاً بغيرها، ودليل على ذلك التركيز على أسلوب الزيارة الصفية القصيرة واغفال غيره من الأساليب الناجحة، ضعف وتدني مستوى المشرف في الجوانب الفنية للإشراف التطويري، عدم توفير الوقت اللازم والكافي للمشرف من أجل القيام بمهامه.

السؤال الرابع: إلى أي مدى تختلف متوسط تقديرات أفراد عينة البحث عند مستوى الدلالة (0.05) حول درجة تفعيل المشرف التربوي للإشراف التطويري في المدارس الثانوية بولاية الخرطوم يعزى لمتغير الخبرة؟

جدول(8): يوضح دلالة الفروق في متوسطات استجابات عينة البحث تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
واقع استخدام المشرف التربوي للإشراف التطويري	بين المجموعات	154.625	3	51.542	1.430	0.239
	داخل المجموعات	3460.765	96	36.050		
	التباين الكلي	3615.390	99			
توافر متطلبات الإشراف التطويري لدى المشرف التربوي	بين المجموعات	116.974	3	38.991	0.939	0.425
	داخل المجموعات	3985.666	96	41.517		
	التباين الكلي	4102.640	99			
المعوقات التي تواجه الإشراف التطويري	بين المجموعات	223.452	3	74.484	1.624	0.189
	داخل المجموعات	4403.538	96	45.870		
	التباين الكلي	4626.990	99			
الدرجة الكلية للمقياس	بين المجموعات	579.450	3	193.150	0.890	0.449
	داخل المجموعات	20831.110	96	216.991		
	التباين الكلي	21410.560	99			

من الجدول أعلاه يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المفحوصين حول درجة تفعيل المشرف التربوي للإشراف التطويري في المدارس الثانوية بولاية الخرطوم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصل إليها بريك(2011م) في دراسته حيث أشار إلى أنه لا وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات عينة الدراسة للنماذج الإشرافية ومعوقات ممارسة تلك النماذج تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التدريس.

النتائج والاستنتاجات

تمثلت أهداف الدراسة في تحديد دور المشرف التربوي في تفعيل الإشراف التطويري من وجهة نظر المعلمين بالمدارس الثانوية بولاية الخرطوم. في سبيل تحقيق الدراسة لأهدافها اتبع الباحثون المنهج الوصفي مع استخدام الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة. واستناداً على ما عرض ونوقش عن دور المشرف التربوي في تفعيل الإشراف التطويري، وواقعه بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين توصل الباحثون إلى الاستنتاجات التالية:

– استخدام المشرف التربوي للإشراف التطويري وتفعيله في المدارس الثانوية بولاية الخرطوم جاء بدرجة عالية.

– تتوافر متطلبات الإشراف التطويري لدى المشرف التربوي بدرجة عالية.

– هنالك معوقات تواجه تفعيل الإشراف التطويري لدى المشرف التربوي تتمثل في: قلة الورش التدريبية، عدم وضوح رؤية الإشراف التطويري لدى بعض المشرفين، عدم توفر الوقت الكافي للمشرفين من أجل قيام بمهام الإشراف التطويري.

– لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المفحوصين حول درجة تفعيل المشرف التربوي للإشراف التطويري في المدارس الثانوية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

توصيات البحث

في ضوء النتائج التي أظهرها يورد الباحثون مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تفعيل الإشراف التطويري من قبل المشرفين في المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين منها ما يلي:

– تبنّ التخصصية في عمل المشرفين للمحافظة على هذه المستويات الجيدة من الإشراف التربوي، بأن يكون هناك مشرفون متخصصون للتدريب، ومشرفون لإعداد الامتحانات، ومشرفون للإشراف الميداني.

– تطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفين لتطبيق متطلبات الاشراف التطويري من خلال ابتعاثهم للدراسات العليا أو عقد دورات تدريبية متخصصة.

– تشجيع المشرفون التربويون على استخدام أساليب الإشراف التطويري في ممارساتهم العملية للإشراف التربوي.

– تضمين برامج كليات التربية على مقررات عن أساليب الإشراف التربوي الحديثة ومنها أسلوب الإشراف التطويري لإعداد الطلاب المعلمين في المستوى الجامعي وقبل الخدمة.

– تذليل المعوقات التي تواجه المشرف التربوي وتحول دون استخدام أساليب الإشراف التطويري منها: العمل على التوزان بين القسمين الإداري والفني في عملية الإشراف التربوي، توصيف عمل المشرف التربوي بحيث تكون مهامه واضحة ومحددة بالنسبة له ولغيره، زيادة عدد المشرفين وتحديد النصاب من المعلمين لكل مشرف.

– التأكيد المستمر على المعايير المطلوبة ومؤشرات الأداء والممارسات الجيدة من المعلمين من خلال إشراكهم في التخطيط الاستراتيجي والمرحلي بالمدارس.

الهوامش:

1/ المساد، محمود احمد (2005). الإشراف التربوي الحديث واقع وطموح، القاهرة: دار الامل والنشر. ص، 31.

2/ أبو عابد، محمود محمد (2004). المرجع في الإشراف والعملية الإشرافية، الأردن: دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع. ص، 35.

3/ نصر، سلوى محمد الحسن (2006). دور الإشراف التربوي في تطوير أداء معلمي اللغة الإنجليزية بمحلية كرري من وجه نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الخرطوم. ص، 24.

4/ وجيه، الفرج (2007). أصول التقويم والإشراف في النظام التربوي، عمان: مؤسسة الوراق للنشر. ص، 272.

5/ البابطين، عبد العزيز (1994). قياس أثر تدريب المشرفين التربويين في استخدام أنماط الاشراف التربوي التطويري " المجلة التربوية، 31 (8) ص ص .27–69.

6/ دواني، كمال(2003). الإشراف التربوي مفاهيم وآفاق، عمان: دار الجامعة الأردنية للنشر. ص، 37.

7/ الطعاني، حسن أحمد (2005). الإشراف التربوي (مفاهيمه اهدافه اسسه اساليبه)، الأردن عمان: دار الشروق للنشر. ص، 107.

8/ العبادي، عبد الله (2009). الإشراف التطويري، جدة: ادارة الإشراف التربوي. ص، 14.

9/ البابطين، عبد العزيز عبد الوهاب (2005). اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، الرياض: مكتبة العبيكان. ص، 104.

10/ حسين، سلامة وعوض الله، سليمان (2006). اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، عمان: دار الفكر للنشر. ص، 64.

11/ عطاري، عارف (2005). الإشراف التربوية نماذج النظرية وتطبيقاته العملية، الكويت: مكتبة الفلاح للنشر. ص، 156.

12/ الحسن، حسن عبد الرحمن (2012). أوراق بحثية في الإشراف التربوي وتأهيل المعلمين، معهد الخرطوم الدولي للغة العربية. ص، 124.

13/ الزبير، بانقا طه(2020م). اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، المكتبة الوطنية، الخرطوم. السودان. ص، 135.

14/ عامر، طارق عبد الرؤوف (2010). الإشراف التربوي والتوجيه الفني، القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر. ص، 25.

15/ شديفات، يحي وسليمان، القادري (2005). أثر استخدام الإشراف التربوي التطويري في تحسين الممارسات التدريسية لمعلمي العلوم، بحث منشور بمجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية، المجلد17 ، العدد الأول. ص، 140.

16/ الديحاني، سلطان غالب، عهود ياسر الجدى، والخزي، فهد عبدالله (2016) دور الإشراف الإلكتروني في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين فى مدارس التعليم العام من وجهة نظر رؤساء الأقسام بدولة الكويت." مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية(الكويت) 42, (163) ص 309 - 346.

17/ الزهراني، صالح بن علي بن محمد، والحربي محمد بن محمد(2015) دور الزيارات الصفية في رفع اداء معلمي الصفوف الأولية من المرحلة الابتدائية في منطقة الباحة من وجهة نظرهم." مجلة كلية التربية (جامعة بنها) – مصر (26)10، ص 385 –430.

18/ علي، محمد صالح عبد الله (2010). دور الإشراف التربوي في ترقية أداء معلمي المرحلة الثانوية بولاية الخرطوم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النيلين. ص، 54.

19/ سليمان، سامية مصطفي (2011). فاعلية الإشراف التربوي في تدريب معلمي المرحلة الثانوية بالسودان (دراسة ميدانيه بولاية القضارف)، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة النيلين. ص، 123.

20/ / محمد، آلاء محمد يوسف (2013). الإشراف التربوي ودوره في تطوير الأداء المهني للمعلمين بولاية الخرطوم، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. ص، 215.

21/ أحمد، حسين يوسف (2013). تحليل أساليب الإشراف التربوي لأداء المعلم في ضوء الكفايات التدريسية في مرحلة الأساس. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. ص، 212.

22/ القاسم، منصور (2010).دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري بالمدارس الحكومية في محافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية– جامعة أم القرى. ص، 63.

23/ بريك، فاطمة محمد أحمد (2011). واقع ممارسة المشرفات التربويات للنماذج الإشرافية الحديثة بمنطقة جازان، مجلة بحوث التربية النوعية بجامعة المنصورة، العدد(23). ص، 210.

24/ اللوح، أحمد حسن (2012). درجة تحسين الإشراف التربوي التطويري للممارسات التدريسية لمعلمي اللغة العربية في مدارس وكالة الغوث الدولية، بحث منشور مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد العشرين، العدد الأول. ص، 235.

25/ Kelly, A. (1992). "The Instructional supervision styles of school principals, ERIC Document Reproduction Service No.94/05711. P, 32.

26/ Armstrong, A. (1992). "A study of the Teachers and Principals Perceptions Toward using Developmental Supervision and its effects on Teaching Morale" ,ERIC Document Reproduction Service, No 92 /01932. P, 125.

25/ Johns, v. (1995). "Analysis of supervisory Tasks Performed in Elementary schools "Dissertation Abstracts International, 46,321.P, 124.

28/ Garden, S. (2000): Supervision of Instruction A Developmental Approach, Third Edition, Ellyn and Bacon, Boston. P, 251.