دور التخطيط في تطوير الأداء المهني للمشرف التربوي

د. فاروق سالم قلاش
كلية التربية – جامعة سرت

مقدمة:

يعد التخطيط أساس كل عمل مهما كان حجمه، حيث لا يستطيع الإنسان القيام بأبسط الأعمال دون تخطيط مسبق، فالتخطيط مرتبط ارتباطا وثيقا بالإنسان، وعنصر أساسي في العملية التعليمية والادارية، بل هو أول مراحلها وأحد ركائز العمل المنظم الذي يجب أن يتصف به كل جهد جماعي أو فردي، فمن خلاله تتحدد الغايات والأهداف الأساسية والإجراءات والتدابير اللازمة[1]. كما ان التخطيط ضرورة عملية لتحقيق التنمية المهنية للمشرف التربوي، وهو وسيلة الإدارة الناجحة، فلا يمكن إن جاز أي عمل بنجاح دون وجود تخطيط، سواء فيما يتعلق بتوفير الإمكانات اللازمة، أو في الموارد البشرية القادرة على تنفيذ الخطة والانتقال بها من مرحلة لأخرى في الوقت المحدد، بالإضافة الى ذلك فإن التخطيط يقوم بتنمية وصقل وصياغة قدرات ومهارات الكفاءات التربوية من المشرفين والمعلمين[2].

وتبرز أهمية التخطيط التربوي من خلال علاقة التربية بالتنمية حيث يكون دور التخطيط في تطوير القوى المدربة والمؤهلة، ويتم ذلك من خلال العديد من الإجراءات والعمليات لإصلاح التعليم وحل مشكلاته من أجل نجاح وتحقيق كفاءة تعليمية متقدمة[3].

ففي الجانب التعليمي يعد التخطيط من أولى المهام التي يقوم بها مدير المدرسة، خصوصاً الأعمال ذات الطابع الإداري، ذلك لان كل عمل يقوم به المدير يتطلب نوعا من التخطيط، فالتخطيط العلمي السليم هو الذي يحدد ما يجب القيام به في ضوء الأهداف المراد تحقيقها، كما يبين كيفية أداء العمل وما يقوم به في مدى زمني محدد، وبدونه لا نستطيع أن نحدد الموارد التي نحتاجها، ولن يقوم الموظفون في المدرسة بالعمل على تحقيق الأهداف العليا للمدرسة، وبالتالي فالتخطيط هو أساس الإدارة السليمة، ويتطور عن طريق التنظيم والرقابة والتوجيه ولما كان التعليم يتعثر عند مواجهة التحديات التي تواجه المشرف

التربوي، بات من الضروري السعي باتجاه تطوير وتنمية اداءه المهني على النحو الذي يمكنه من الاضطلاع بأدواره المطلوبة، فالتنمية المهنية للمشرف التربوي وتطوير أداءه المهني، يعد أحد مكونات العملية التعليمية التي يتم في ضوئها تقويم التعليم، ويضمن قدرته على مواجهة تحديات المستقبل المتمثلة في الثورة التكنولوجية، والمعلوماتية ،والمعرفية، وذلك من خلال خطط استراتيجية تربوية تسعى الى رفع كفاءة المشرف التربوي وتعزيز دوره الفاعل في تحقيق جودة التعليم(4).

وبما ان المشرف التربوي يعتبر أحد مكونات العملية التعليمية التربوية، ويقوم بمد يد العون للمعلم لتحسين أدائه المهني والذاتي وفق الخطط التربوية، بصفته المنفذ لأهداف سياسة التعليم، ويقع على عاتقه الدور الأكبر فيما يتلقاه المعلم من خبرات توجه نموه التربوي والمهني والذاتي، جاء هذا البحث بغية القاء الضوء على دور التخطيط في تطوير الاداء المهني للمشرف التربوي، وذلك وفق المجاور التالية:

المحور الاول الجانب المنهجي الاجرائي ويشتمل على موضوع البحث واهميته واهدافه وتساؤلاته الرئيسية ومفاهيمه المحددة، يناقش المحور الثاني الادبيات النظرية للحث ويشمل طبيعة مفهوم التخطيط التربوي والمشرف التربوي والاداء المهني، اما المحور الثالث فقد خصص لخاتمة البحث وتوصياته ومقترحاته.

المحور الاول: الجانب المنهجي للبحث:

اولاً– موضوع البحث: يشهد العالم اليوم تزايدا متسارع في المعلومات، وتطور تقني متنامي، وظهور العديد من الأجهزة الذكية وتغير في الوظائف المطلوبة في العديد من مجالات الحياة، مما يستلزم مواكبة هذا التغير السريع لإعداد طلاب يمتلكون المهارات المطلوبة حاضرا ومستقبلاً، وهذا يتطلب التدريب على استخدام استراتيجيات ومداخل تدريس واشراف تهدف إلى تنمية قدرات ومهارات الطلاب وتساعدهم على إكساب المعارف والمهارات اللازمة للحياة في ظل هذا التغير السريع. ويتطلب ايضاً وضع خطط تربوية محكمة تهدف الى تنمية وتطوير الكفاءات المهنية في قطاع التعليم وحيث ان المشرف التربوي يعد احد العناصر الأساسية في العملية التعليمية، ويقود العمل الاشرافي التربوي، ويعمل على تقدم

المؤسسة التعليمة وتطويرها وحمل أعباء رسالتها العلمية، فيجب الاهتمام به من حيث التطوير والتقويم، ليواكب المستجدات العلمية والتربوية، اذ يتوقع للمشرفين التربويين أن يلعبوا دوراً حيويا وأساسيا في تحقيق جودة التعليم، وذلك استنادا لما يناط لهم من أدوار ومسؤوليات تمثل جوهر ولب العملية التعليمية، ولكي يقوموا بدورهم الرئيس والمهم والفعال على أكمل وجه، ينبغي أن يمتلكوا الممارسات والمهارات الحديثة التي تجعلهم يقوموا بالأداء المهني بكفاءة عالية ومتميزة(5).

فالمشرف التربوي له دورا مهم واساسي في النظام التعليمي، فكل ما كان مستوى تكوينه مرتفعاً ينعكس ذلك إيجاباً على نتائج المعلمين والمتعلمين، وهو ما يعني في النهاية نجاح النظام التربوي في تحقيق أهدافه التعليمية، لهذا فعلى المخطط التربوي أن يكون على اطلاع واسع ببرامج تدريب المعلمين والمشرفين التربويين ومدى توفر المؤسسات التكوينية، وان يكون صورة واضحة عن إعداد المعلمين والمشرفين التربويين ومدى الاهتمام بهم من حيث تطوير ادائهم المهني، لذلك يعتبر إعدادهم وتدريبهم من أهم المعايير التربوية للتخطيط التربوي، ولايمكن تحقيق نظام تربوي فعال دون الاهتمام بمستوى المشرفين التربويين وكيفية تكوينهم وفق خطط تربوية مسبقة(6).

ومن هذا المنطلق جاء هذا البحث لنتعرف من خلاله على دور التخطيط في تطوير الاداء المهني للمشرف التربوي داخل المؤسسة التعليمية، وهذا ما يمكن ان نلخصه في موضوع هذا البحث من خلال الاجابة على التساؤل الرئيسي الاتي:

ما الدور الذي يلعبه التخطيط في تطوير الاداء المهني للمشرف التربوي؟

ثانيا- تساؤلات البحث:

1- ماهي طبيعة مفهوم التخطيط التربوي؟ وما هي اهدافه واهميته وخصائصه؟

2- ما المقصود بالأداء المهني للمشرف التربوي؟

3- ما طبيعة مفهوم الاشراف التربوي؟ وما هي اهميته؟

4- إلى أي مدى يمكن أن يسهم التخطيط التربوي في تطوير الاداء المهني للمشرف التربوي؟

ثالثا– أهداف البحث:

يسعى هذه البحث لتحقيق الأهداف الآتية:

1– توضيح طبيعة مفهوم التخطيط وأهدافه وخصائصه.

2– التعرف على المقصود بالأداء المهني للمشرف التربوي.

3– الكشف عن طبيعة مفهوم الإشراف التربوي وأهميته.

4– التعرف على دور التخطيط في تطوير الأداء المهني للمشرف التربوي.

رابعا–اهمية البحث: يتطلب النهوض بالتعليم اعداد المعلم والمشرف التربوي، ولن يتم الاعداد إلا عن طريق التخطيط،، وبناء على ذلك يتوقع الباحث أن يُسهم التخطيط في تطوير الاداء المهني للمشرف التربوي، كما تأتي أهمية البحث ايضاً من أهمية دور التخطيط الفعال، حيث أنه السبيل العلمي المتاح أمام النظم التعليمية للحاق بركب المجتمعات المتقدمة، والانتقال بالتربية من مرحلة النظم التقليدية إلى مرحلة البنيات الجديدة، لأن عملية التخطيط من أهم العمليات الإدارية التربوية فعالية وفائدة، لما لها من آثار إيجابية على العملية التعليمية بصورة عامة، بالإضافة إلى الدور المهم الذي يلعبه التخطيط التربوي في معالجة المشكلات التربوية، كما يكتسب هذا البحث أهميته في انه قد يفيد أقسام التخطيط التربوي والمسئولين التربويين، والعاملين في مجال الإشراف التربوي لاتخاذ القرارات التربوية اللازمة لتطوير الإشراف التربوي وجعله أداة فعالة في تحسين العملية التربوية. كما انه قديساهم هذا البحث في تفعيل أداء المشرف التربوي، والتغلب على المعوقات التي تواجهه أثناء قيامه بمهامه، وتعطي دفعة قوية لتحسين العملية التعليمية التربوية، وهذه سوف يكون لها انعكاس على العملية التعليمية التربوية من جميع جوانبها وبالذات المعلمين والمتعلمين.

خامسا– المنهج المستخدم في البحث: يعتبر المنهج الركن الأساسي الذي يعتمده الباحث، فهو الوسيلة التي يمكن عن طريقها الوصول إلى النتائج المرجوة، وهو الطابع المميز للموضوع أو وسيلة إبرازه علميا، من خلال السبل الفنية التي تتبع من قبل الباحث أثناء تجميع المعلومات والبيانات، وأثناء تصنيفها وتحليلها وتفسيرها، وعرض نتائجها في شكل

نهائي، لذا فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى تجهيز البيانات والإجابة عن تساؤلات محددة.

سادسا- مصطلحات البحث:

1- **التخطيط: "Planing**: هو مجموعة من التدابير المحدودة التي تستجيب لحاجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية وعلى راسها التنمية التربوية، وذلك عن طريق رسم أهداف تربوية تحقق هذه الغاية وعن طريق رسم وسائل توصل لهذه الأهداف(7).

ويقصد به الباحث، الخطط التربوية التي توضع من أجل رفع الكفاءة المهنية للمشرفين التربويين.

2- **التخطيط التربوي (Educational Planing)**: هو عملية منظمة مستمرة لتحقيق اهداف مستقبلية بوسائل مناسبة، تقوم على مجموعة من القرارات والاجراءات الرشيدة لبدائل واضحة وفقا لأولويات مختارة بعناية، بهدف تحقيق أقصى استثمار ممكن للموارد والامكانات المتاحة ولعناصر الزمن والتكلفة، كي يصبح نظام التربية بمراحله الاساسية أكثر كفاية وفعالية للاستجابة لحاجات المتعلمين وتنميتهم الدائمة وخلق الرغبة في التقدم المستمر (8).

3- **الاداء المهني**: تختلف تعارف الأداء حسب وجهات نظر الباحثين والمفكرين، ومن بين التعريفات نذكر:

تعني كلمة "أداء" في قاموس المنجد، إيصال الشيء إلى المرسل إليه، وعرف الأداء بأنه "ما يصدر عن الفرد من سلوك لفظي أو مهاري وهو يستند إلى خلفية معرفية ووجدانية معينة، وهذا الأداء يكون عادة على مستوى معين يظهر منه قدرة الفرد او عدم قدرته على العمل،وعرفه تايلور بأنه تحقيق أقصى إنتاجية من الفرد والآلة. والأداء المهني يعني "قيام الفرد بالمهام والأنشطة المختلفة التي يتكون منها عمله خلال فترة محددة،**وهناك من** عرفه بأنه "درجة قيام المشرف التربوي بتنفيذ المهام المناطة به وما يبذله من ممارسات وأنشطة وسلوكيات تتعلق بمهامه المختلفة تعبيراً سلوكيا(9).

وهو ايضا "قيام الفرد بأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله"[10]. كما "يشير إلى درجة التحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الحاجات التي تحقق أو يتيح بها الفرد متطلباته"[11].

وهناك من عرفه بأنه محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية، بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية بغية تحقيق فعالية المؤسسة[12] وكتعريف اجرائي هو قيام المشرف التربوي بمهامه ووجباته المنوطة بها تحقيقا لأهداف المؤسسة ومتطلبات منصبه.

ويعرفه الباحث: هو كل أنواع السلوك الصادر عن المشرف التربوي والمعبر عنه بأنشطة وممارسات والتي تمكنه من أداء مهامه الإشرافية والتربوية بما يحقق أهداف معدة سلفا.

4- **الإشراف التربوي:** هو عبارة عن منظومة متكاملة من الأنشطة المتخصصة والمنظمة والمستمرة التي تقع ضمن مسؤوليات المشرف التربوي بهدف مساعدة المعلمين على التطور المهني واكتساب خبرات جديدة، وتنمية مهاراتهم لتحسين عملية التعليم وتحقيق الأهداف المنشودة من النظام التربوي[13].

التعريف الإجرائي: هو عملية تعاونية يهدف إلى تحسين الموقف التعليمي وتطوير جميع عناصره من المناهج ووسائل وأساليب وبيئة التعلم والطلاب والمعلمين، ويهدف إلى دراسة العوامل المؤثرة والصعوبات التي تواجه ذلك الموقف وتقييمها للعمل على تحسينها وتنظيمها من أجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

5- **المشرف التربوي:** هو شخص متخصص وظيفته القيام بمهام الإشراف، وملاحظة وتقويم الواقع المدرسي، وتحديد مواطن قوته ومواطن ضعفه، من الجانب السلوكي والمهني والنفسي والمادي، تمهيدا لنقله بالتوجيه والتطوير إلى مستوى أكثر صلاحية وجدوى[14].

المحور الثاني: الادبيات النظرية:

اولا- طبيعة مفهوم التخطيط واهميته: يعد التخطيط عنصرا أساسيا من عناصر الإدارة التعليمية، وله أولوية على جميع عناصر الإدارة الأخرى، فالتخطيط هو مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل، والذي ينتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله، ولذلك فقد أصبح التخطيط سمة من سمات التطور وهو أسلوب عملي وفني منظم يساعد في توفير الترابط، والانسجام بين مختلف الجهود المبذولة في التعليم، ويوجه اتجاهها نحو الأهداف المطلوبة تنفيذها .كما إن تحقيق التوسع والتجديد في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للتربية يعتمد على التخطيط السليم، وعلى ذلك يكون التخطيط التربوي الجيد هو كل تخطيط يتجاوز الجانب الكمي للتربية إلى كيفها ويتخذ هذا الكيف محوره وهدفه الرئيسي.

إذن التخطيط هو ركيزة المشرف التربوي الأساسية، وهو أسلوب يتمثل في النظرة المستقبلية بتحديد معالم سير الأعمال اعتمادا على ما يحتاجه الميدان التربوي وتلبية لمتطلباته ومعرفة حاجاته وظروفه بما يضمن تحقيق الأهداف المنشودة. وقد تعددت مفاهيم التخطيط التربوي وتنوعت، وفي هذا الصدد يعرف (عزب) التخطيط بأنه اختيار انسب الطرق للوصول إلى هدف معين من بين الطرق البديلة المتاحة والتنبؤ بأحداث المستقبل والاستعداد لها[15].

وهناك من يعرف التخطيط التربوي، بأنه عملية تقوم بتحليل الوضع الحالي للنظام التربوي الذي أعد من أجل تحديد وتوجيه وسائل تحقيق الأهداف المستقبلية المرغوبة، والذي يهدف أساسا إلى تنسيق وتوجيه الأجواء المختلفة ككل، في النظام التربوي تجاه تحقيق الأهداف طويلة المدى. كذلك يعرف التخطيط على أنه :أسلوب علمي رشيد يتضمن حصر الموارد المتاحة، سواء البشرية أو غير البشرية، وتحديد احتياجات المجتمع واختيار أمثل السبل لبلوغ الأهداف المحددة في فترة زمنية معرفة، وذلك بقصد إحداث تغييرات بنائية ووظيفية في المجتمع موضع التخطيط[16].

ومن خلال التعاريف السابقة يرى الباحث أن التخطيط التربوي هو مرحلة تفكيرية علمية سابقة لرسم الصورة المستقبلية للمشرف التربوي، ومن خلالها يتم تحقيق الأهداف التي تسعى إليها والمؤسسة التعليمية، بمعنى ان التخطيط هو عملية متصلة داخل المؤسسة التربوية توضح رسم السياسة التعليمية بكامل صورتها، وذلك بتحديد وتوجيه كل الجهود لإعداد الأفراد وتدريبهم في شتى المجالات، وتنمية مهاراتهم المهنية.

ثانيا– أهمية التخطيط التربوي: التخطيط أساس العملية الإدارية، ويرجع ذلك إلى أنه يساعد على تحديد الأهداف وتوضيحها بين المراحل العمل للوصول إلى هذه الأهداف، وهو يتضمن تطويرا مستمرا في الأداء وتنفيذ، ومعنى هذا أن التخطيط يبتعد عن العشوائية، ويرسم لنا الطريق للعمل التربوي، وتتلخص أهمية التخطيط في النقاط الاتية:

1- تشخيص الأوضاع التعليمية والتربوية الحالية وتقييم الهيكل التعليمي القائم.
2- رسم السياسة التعليمية جملة وذلك للاستجابة لمتطلبات التنمية.
3- التخطيط يوفر الوقت والوقت عنصر مهم في أي عمل، حيث أن وضع الخطة وتنفيذ الأنشطة يتطلب وقتا كبيرا في الأمور المتصلة بدراسة الوضع الراهن، فالتخطيط يوفر من وقت التنفيذ .بما يتحقق العمل المطلوب ومحقق نجاح عكس التنفيذ المبني على العشوائية.
4- التخطيط يساعد على استغلال الموارد المادية والبشرية للاستغلال الأمثل :ذلك أن التخطيط يتفادى الإسراف الناجم عن الارتجال وما يصاحبه من محاولات وأخطاء.
5- التخطيط يهتم بالمشكلات منسوبي التربية والتعليم، إذ أنه يعنى بالقوى العاملة وتوفير المناخ اللازم لها للعمل وزيادة الإنتاجية، كما أن التخطيط يهتم بمشكلات العاملين وتوفير المناخ اللازم للعمل وزيادة الإنتاجية[17].
6- مساعدة المعلم على التعرف على جوانب القوة والضعف للمنهج الدراسي والتخطيط لمعالجة ذلك، وكذلك مساعدته على النمو المهني المستمر.

ثالثا–أهداف التخطيط التربوي وخصائصه:

يسعى التخطيط لتحقيق مجموعة من الأهداف والخصائص نوجزها فيما يلي:

1- منح جميع أفراد المجتمع فرصا متكافئة للتعليم.
2- ضمان الحصول كل فرد نوع من التعليم الذي يتناسب مع قدراته وإمكانياته.
3- العمل على تطوير احتياجات المجتمع والنهوض به من خلال توفير أيدي عاملة.
4- المساهمة في عملية تحديث المجتمع وتحويله إلى مجتمع حديث يتميز بالمرونة والحركة الاجتماعية.
5- توفير الاحتياجات من القوى العاملة اللازمة
6- .الحفاظ على ديموقراطية التعليم، وتكافؤ الفرص التعليمية لكل افراد المجتمع.
7- زيادة قدرة الفرد على التحرك الوظيفي بحيث يستطيع تغيير عمله أو وظيفته بسهولة تبعاً لظروف الإنتاج أو التغيرات في الاقتصاد.

اما فيما يتعلق بخصائص التخطيط، فتوجد مجموعة من الخصائص التي يتميز بها التخطيط التربوي وتبرز أهمها كالآتي:

1- التخطيط أسلوب موضوعي في التفكير تقدير مشكلة معينة واقتراح الحلول المناسبة.
2- التخطيط تفكير تحليلي دينامي عدم اتخاذ قرارات دون تحليل سابق للبيانات والمعلومات
3- .التخطيط تفكير تكاملي يراعي التكامل بين عناصر العملية التربوية.
4- التخطيط يتسم بطابع الفكر التجريبي تحليل البدائل وتجريبها لاختيار أفضلها.
5- التخطيط نوع من التفكير المثالي يتسم بالخيال والتخيل منطلقا من الواقع أو الحاضر.

رابعا- مجالات التخطيط التربوي:

أ- **الإدارة التربوية:** تمثل عنصراً مهماً من عناصر العملية التربوية،لأن التخطيط السليم يعمل على معالجة سوء الإدارة وانجاح العملية الإدارية لتحقيق الأهداف، وتحول القصور في أداء العمل إلى إتمام نجاح العمل.

ب- **المناهج** : تعد المناهج التعليمية وتخطيطها من قمة أولويات التخطيط التربوي من مرحلة الإعداد والبناء حتى التطوير والتغيير إلى الأفضل، إذ نجد أنَ عملية تخطيط المنهج وتنظيمه تعد من أهم العمليات التربوية،

ت- **إعداد المعلمين** :إن إعداد المعلمين يمثل من أهم مجالات التخطيط التربوي، وذلك لأن نجاح العملية التعليمية ترتكز في المقام الأول على المعلم وتدريبه واعداده .لذلك يرى المخططون التربويون أنه لابد من الاهتمام بإعداد المعلمين وتنمية مهاراتهم.

ث- **الخدمات الطلابية:** بدأ الاهتمام بالخدمات الطلابية نتيجة التطور الذي حدث في التعليم والمناهج بالمفهوم الحديث الذي جعل التلميذ محور العملية التعليمية ومن ثم الاهتمام به وتضمين جوانب حياته النفسية والاجتماعية والعقلية والبدنية .لذلك تُعد الخدمات الطلابية أحد أهم المجالات الرئيسة للتخطيط التربوي[18].

نستخلص مما سبق ان التخطيط التربوي هو أحد المعايير الأساسية التي تساهم المنظمة في معرفة احتياجاتها،فهو عملية افتراضية إستشرافية مستقبلية، تنطلق من أهداف وكفايات محددة بدقة، مع إتباع خطة إجرائية معينة من البداية حتى النهاية، بغية تحقيق مجموعة من الأهداف العامة والخاصة، ومنه التخطيط التربوي قوام التنمية الشاملة، وأنه يساهم في الإحاطة بالظاهرة التربوية من جميع جوانبها الكمية والكيفية، وذلك بإعداد الخطط والأهداف والوسائل والاستراتيجيات البناءة.

خامسا- تطوير الاداء المهني: على الرغم من أهمية التدريب لتطوير ممارسات الاداء المهني للمشرف التربوي من اجل تحسين عملية التعليم، الا الباحث يؤكد على نشر ثقافة التنمية المهنية للمشرف التربوي باعتبارها دعامة هامة لخدمة العملية التربوية، وعلى غرار ذلك فإن بعض الباحثين يعرف التطوير المهني للمشرف التربوي بانه الفرص المناسبة للتعلم التي سيحتاجها المشرفون التربويون لتطوير فهمهم وتنمية معارفهم وافكارهم وقدراتهم، وتمتد من خبرات وبرامج الاعداد قبل الخدمة وبرامج التدريب أقناء الخدمة الى نهاية المستقبل المهني. يقصد بالأداء المهني القيام بأعمال الوظيفة التي يقوم بها الشخص من مسؤوليات وواجبات، وفقا للمعدل المفروض أداؤه من العامل الكفء المدرب هذا ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، كما يعد الأداء المهني مقياس القدرة الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر وأعمال أخرى في المستقبل، وهو المجهودات التي يبذلها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة كالمساهمة في إحداث التغيير المطلوب والمساهمة كذلك في تنمية

القدرات والمواهب واكتساب العامل معلومة لتكون عملية تقييم الأداء ضرورة لابد منها لقياس كفاءة الأداء والحكم على الفرد ومحاولة تحسين أدائه وتحفيزه للوصول إلى المستويات العالية، وان معدل الاداء هو كمية العمل التي ينجزها فرد واحد أو مجموعة من الأفراد خلال زمن تحت الظروف الطبيعية للعمل، أو مقدار الزمن اللازم لإنجاز كمية العمل.[19]

سادسا- طبيعة مفهوم الإشراف التربوي واهميته: نشأ الاشرف التربوي ليكون ذراعا أو عينا للسلطة التربوية في الرقابة على المدارس وضبط لأمور فيها فكان عملية تفتيش تنطلق من هرمية سلطوية، وكان يقوم بهذه العملية عادة معلمون قدامى أو موظفون إداريون تدرجوا في الوظيفة حتى وصلوا إلى رتبة مفتش تربوي.

وقد تعددت الآراء والكتابات حول مفهوم الإشراف التربوي وذلك تبعا للتطور في ميدان التربية بشكل عام وفيما يتعلق بطبيعة العملية الإشرافية والغرض منها بشكل خاص. فاتفق التربويون في أمور واختلفوا في أخرى، فمنهم من نظر إلى الإشراف التربوي من ناحية مهنية تركز على المعلم بالدرجة الأولى، ومنهم من نظر إليه من ناحية إنسانية واجتماعية تراعي المعلم والطالب على حد سواء، ومنهم من نظر إليه نظرة شمولية حديثة باعتباره عملية قيادية منظمة ومستمرة تهتم بكافة العناصر التعليمية، ومع تطور التربية وزيادة المعارف ونشوء الأساليب التدريسية وتطورها المستمر، وزيادة الاهتمام بدور المعلم باعتباره الأقرب إلى الفعل، وفي ظلوعي متكامل بأن الارتقاء بالمعلم يكفل الارتقاء بالعملية التربوية، وفق خطط تربوية محكمة أصبح الأشرف التربوي نظاما تربويا متكاملا يقوم على أسس علمية وإنسانية ومهنية سليمة[20].

فالمشرف التربوي هو أحد الوسائط المهمة التي يمكن ان تسهم اسهاما فاعلاً في العملية التربوية من خلال ما يقوم به من إدارة وأّنشطة تنظم تفاعلات الطلبة مع بعضهم بعضاً، أو مع الطلبة والمعلم أو مع الطلبة والمعلم والمشرف نفسه مساعد، ويبرز دور الإشراف التربوي في العملية التعليمية من خلال تفعيل أداء المعلمين، حتى يتم تحقيق الأهداف التربوية بكلّ كفاءة وفاعلية .إذ يشكلّ الإشراف التربوي عملية تقويم مستمرة تهدف إلى مساندة المعلم من خلال مناقشة القضايا الايجابية والسلبية في عمله، وتقديم الإرشاد

المستمر بهدف الرفع من مستوى خبراته ومهاراته، والعمل على زيادة فاعليته، ويعتمد نجاح المشرف التربوي في عمله على التخطيط الناجح وتنسيق الجهود، وتوجيهها نحو الأهداف المنشودة وتبرز أهمية الإشراف التربوي في العصر الحديث من كونه عملاً تشاركياً بين أطراف العملية التعليمية المدير، المشرف، المعلم والجهات المسؤولة عن التعليم لغايات تحسين نوعية التعليم والتعلم من جوانبها جميعها) المعلم، والمنهاج، وأساليب التدريس، والتخطيط، وإدارة البيئة المدرسية.

كما تبرز أهمية الإشراف التربوي من أهمية العملية التعليمية ذاتها، فالإشراف التربوي الحديث يضمن تحقيق السياسات التعليمية المستقبلية، ويساعد الإدارات المدرسية والمعلمين على مواجهة المستجدات والتحديات المستقبلية من النواحي العلمية والفنية والاجتماعية كون العملية التعليمية تتسم بالنشاط والحيوية والتطور المتسارع وقد تعددت المصطلحات التي تدل على طبيعة عملية الإشراف التربوي، واستخدمت النظم التربوية المختلفة عدة مصطلحات لتدل على طبيعة هذه العملية منها: "التفتيش، التوجيه التربوي، التوجيه الفني، الإشراف الفني، والإشراف التربوي"، وحاول الكثيرون تقديم تعريف للإشراف التربوي متفق عليه وقابل للفهم والتطبيق إلا أن هناك اختلافات واضحة حول تعريف الإشراف التربوي ولم يتم الاتفاق على تعريف محدد ويعزى تعدد التعريفات إلى اتجاه كل باحث إلى تقديم تعريف محدد ينطلق منه في دراسته بحيث يؤدي ذلك إلى الانسجام وعدم التناقض، كما يتأثر التعريف بتجارب واحتياجات وأغراض الأفراد ويتأثر أيضا بمزاج العصر والأولويات التربوية التي تتغير من زمن لآخر بفعل القوى الاقتصادية والسياسية والاجتماعية الفاعلة، ومن هنا فإنه لا يوجد مفهوم واحد للإشراف التربوي مقبول من الجميع[21].

ويمكن عرض بعض هذه التعريفات على النحو التالي:

الإشراف التربوي عملية تفاعل تتم بين فرد أو أفراد وبين المعلمين بقصد تحسين أدائهم، أما الهدف النهائي من ذلك كله فهو تحسين تعليم التلاميذ"، وتعرفه الحر يري بأنه" عملية قيادية إنسانية تعاونية تهدف إلى تنمية وتطوير عمليتي التعليم والتعلم بكل ما تشمل عليه من منهاج ووسائل وطرق تدريسية وإعداد من خلال تربوي مختص[22] وهناك من يعرف

الإشراف التربوي بأنه" عملية قيادية ديمقراطية تعاونية منظمة تهتم بالمواقف التعليمية بجميع عناصرها من مناهج ووسائل وأساليب وبيئة ومعلم وطالب وتهدف إلى دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف وتقييمها للعمل على تحسينها وتنظيمها من أجل تحقيق أفضل الأهداف التعليمية، وينظر اخر إلى الإشراف التربوي على أنه" الجهود المنظمة التي ترمي إلى مساعدة العاملين بالمدرسة وتوجيههم وتشجيعهم على تنمية ذاتهم التنمية التي تتحقق بعملهم الدائم والمتواصل على أسس سليمة مع التلاميذ لتحقيق الأهداف التربوية المطلوبة، أما المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم فتعرف الإشراف التربوي على أنه" عملية شاملة للموقف التعليمي بكل عناصره

المعلم، الطالب، المجتمع، البيئة المدرسية، كما أنه أداة اتصال وتفاعل بين المؤسسات التعليمية والإدارة وتنمية شاملة لقدرات العناصر المشاركة في التعليم، وأنه تحسين للواقع الميداني"[23].

من خلال التعريفات السابقة يتضح للباحث أن الإشراف التربوي هو خدمة فنية متخصصة وعملية تفاعلية مخططة تتضمن مجموعة من الجهود المنظمة والمنسقة بين المعنيين بالعملية التعليمية التعلمية، تهدف الى تحسين وتطوير أداء المعلمين والطلاب واكتشاف المشكلات والصعوبات والمعوقات ومحاولة التغلب عليها، **وان** الهدف الأساسي للإشراف التربوي هو تحقيق الأهداف التربوية وتحسين عملية التعليم والتعلم وبناء على ذلك يتبنى الباحث التعريف التالي للإشراف التربوي: هو عملية منظمة قيادية تعاونية تتبنى برنامجا كاملا مخططا يستخدمه المشرفون التربويون ويعتمد على جمع المعلومات والبيانات عن عناصر العملية التربوية والبيئات التعليمية، ويهدف لتحسين العملية التربوية بجميع عناصرها

سابعا– **أهمية الإشراف التربوي:** للإشراف التربوي أهمية كبرى في المجال التعليمي في حال توظيفه التوظيف السليم، حيث يعد الموجه الأول للمعلم والمسئول عن تطوير أداءه التربوي في المهام التدريسية المختلفة، ومن خلال الوقوف على مفهوم الإشراف التربوي والتعرف على أهدافه الشاملة يمكن التوصل إلى أهمية الإشراف التربوي على أنه أداة لتطوير البيئة

التعليمية، وفي حسن استثمار وتوظيف الإمكانات المتاحة في المدرسة التي تخدم عملية تنفيذ المنهاج والخطط .ومن هنا نبعت أهمية الإشراف التربوي بدءا من سلطته ومهامه والأدوار المتوقعة، التي بمجملها تسعى إلى تحسين عملية التعليم والتعلم، تلك السلطة التي تعتمد أساسا على الثقة والاقتناع والحوار المتبادل. كما أنه يمثل حلقة الاتصال بين الميدان التربوي والأجهزة المسئولة عنه، فهو يرتبط بالجانب الفني للجهات المسؤولة عن التعليم ويمدها بالمعلومات الحقيقية عن إيجابيات العمل ومناحي تطويرها لتيفي ضوئها يتم اتخاذ القرارات، كما ان أهمية الإشراف التربوي ايضا تتجلى في تطوير التعليم وتحقيق جودته وتحسين نوعيته كونه من العناصر الاساسية التربوية المصاحبة لعملية التعليم، حيث يقوم باتخاذ جميع الأساليب والإجراءات اللازمة للتعرف على احتياجات العملية التربوية ومتطلبات تحسين مستوى أدائها الشامل، كما وأنه يمثل حلقة الاتصال بين الميدان التربوي والأجهزة المسئولة عنه[24].

ثامنا- اهداف المشرف التربوي:

ويلخص الباحث أهداف الإشراف التربوي في النقاط الاتية:

1- مساعدة المعلمين على تنمية قدراتهم وكفاياتهم الخاصة لبلوغ الأهداف التربوية.

2- تنظيم الموقف التعليمي التعلمي، من خلال مساعدة المعلم على تنظيم غرفة الصف وتشجيع العمل التعاوني، وتهيئة المعلمين لتقبل التغيير وإشعارهم بالحاجة له وتشجيعهم على التجديد والتجريب.

3- مساعدة مديري المدارس والمعلمين على التخطيط الجيد لعملهم وتنظيمه، وحسن توظيف الإمكانات والموارد المتاحة، وتنفيذ الدورات والبرامج التدريبية أثناء الخدمة للمعلمين والمديرين وإكسابهم مهارات ومعارف واتجاه اتجديدة

4- إدراك المشكلات التي يعاني منها الطلاب والعمل على التغلب عليها ورعاية ومتابعة تحصيلهم.

5- دراسة بيئات التعلم الداخلية والخارجية والإفادة منها، والمشاركة في إعداد وتطوير المنهاج المدرسي من خلال دراسة عناصره الأربع، الأهداف، المحتوى، الخبرات، والتقويم – ومعرفة نقاط القوة والضعف فيها.

تاسعا- التخطيط وتطوير الاداء للمشرف التربوي: تعد وظيفة التخطيط من الوظائف الأساسية للمشرف التربوي، فهي تساعده على مواجهة المشكلات التعليمية بعناصرها وأبعادها المتداخلة والمتشابكة سواء كانت خاصة بالمعلمين وخصائصهم وإعدادهم، أو بالتلاميذ وخصائصهم وتحصيلهم الدراسي أو بالمناهج وتوزيعها وإثرائها وتقويمها، أو غير ذلك من الأمور التي تحتاج تخطيطا سليما وعلى المشرف المخطط أن يراعي أن التخطيط عمل على تحسين العملية التعليمية، وأن يكون إبداعيا وشاملا ومبتكرا، وأنه لابد أن يتعاون مع زملائه المشرفين ومع مديري المدارس والمعلمون في إنجاز هذه العملية[25].فمن خلال التخطيط والتطوير في الفكر التربوي الحديث أخذ مفهوم الإشراف التربوي يتطور ويأخذ معنى أشمل وأوسع، وانتقل من موقف الاهتمام بالمعلم وتحسين أدائه وتعديل سلوكه التعليمي إلى الأهداف بالموقف التعليمي التعلمي ككل وإحداث التعديل والتغيير الإيجابي المرغوب في مختلف عناصره المعلم، المتعلم، المنهاج، البيئة، الأساليب، التسهيلات والوسائل.

والتخطيط جانب مهم وأساسي للنظام الإشرافي والإداري، ويعمل جنبا إلى جنب مع العمليات الأخرى مثل التنظيم والتنسيق والتوجيه والاتصال والتحفيز والتنفيذ والمتابعة والتقويم، وتتوقف نوعية وكمية نتاجات العمل الإشرافي والإداري في العملية التربوية إلى حد كبير على نوعية التخطيط وكفايته، من حيث الشمول والواقعية والتكامل، وتتلخص أهمية ودور التخطيط للمشرف التربوي فيما يلي:

1- يساعد المشرف في تحديد المحتوى التعليمي ومراحل العمل والخطوات والإجراءات والوسائل والأساليب ونوع ومواعيد التقويم، كما يساعد في بلورة الأهداف أو النتاجات التي يسعى المشر فلتحقيقها.

2- يساعد على زيادة ثقة المشرف في نفسه ويجنبه المواقف الحرجة، وتجنب العشوائية والارتجال في العمل والتركيز على النشاطات الضرورية التي تساهم في تحقيق الهدف.

3- يساعد على تحقيق المنهاج وتطويره من خلال الدراسات التحليلية لمحتواه وأهدافه، وعلى إحداث التحسينات التربوية عن طريق الاختبارات المخططة والتقويم.

4- استثمار الوقت بكفاءة والتقليل من هدر الجهد والطاقة، وتوفير الإمكانات اللازمة للعمل وتوظيفها بشكل أمثل. وتسهيل عملية الرقابة الداخلية والخارجية في جهاز الإشراف التربوي والتأكد من تنفيذ المهام والواجبات من خلال وضع معايير أداء محددة يسهل الرجوع لها.

5- يمكن المسؤولون عن الإشراف التربوي من توقع الأزمات والمشكلات قبل حدوثها والعمل على تلافي آثارها، وتقليل الفجوة بين الواقع الفعلي والمتوقع ويسهم في حل المشكلات[26].

والتخطيط للإشراف التربوي يمثل الوسيلة التنظيمية لمواجهة مشكلات التعليم، وتوفير الخدمات التعليمية المناسبة للتلاميذ وإشباع حاجات المعلمين ومساعدتهم في حل مشكلات التعليم .

والمشرف التربوي لا يستطيع ان يستغني عن التخطيط لأنه يتعامل مع مجموعة مختلفة من المعلمين، تتنوع في إعدادها وخبراتها وقدراتها وحاجاتها، كما يتعامل مع مجموعة مختلفة من المعلمين، تتنوع في إعدادها وخبراتها وقدراتها وحاجاتها، كما يتعامل مع مجموعة متباينة من التلاميذ ومجموعات متباينة من البيئات التربوية التي تختلف في أهدافها وحاجاتها ومن هنا تبرز أهمية التخطيط لتحديد الأهداف التي يضعها المشرف والأولويات التي ستبدأ بها والاحتمالات التي سيواجهها. إن عليه أن يخطط لإثارة اهتمام المعلمين على النمو من خلال دراسة مشكلاتهم، وإشباع حاجاتهم وتوجيه جهودهم للاهتمام ببرنامج تحسين التعليم وذلك من خلال الخطة التي يضعها بالتعاون معهم[27]. ونتيجة للتطورات في الإشراف التربوي فقد أدى ذلك إلى تطور أساليبه بل وظهور أساليب جديدة ومتنوعة فضلا عن تطور الأساليب القديمة وهذا يساعد المشرف التربوي في تعدد الخيارا تأمامه واستخدامه

للأسلوب الأنسب وفقا لطبيعة الموقف التربوي وحاجات المعلمين المهنية وفى هذا الصدد فقد صنف "القرشي"، أساليب الإشراف التربوي إلى الأساليب الفردية : مثل الزيارات الصفية والمداولات الإشرافية ولدروس النموذجية وتبادل الزيارات والنشرات التربوية والقراءة الموجهة والأساليب الجماعية: مثل الاجتماعات مع المعلمين واللجان والبحوث التربوية، والورش التربوية[28].

وخلاصة القول يرى الباحث أن التخطيط يلعب دوراً مهما في تطوير الاداء المهني للمشرف التربوي، بغية تحسين مهاراته الإشرافية وتطويره، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف العملية التعليمية التعلمية وهو بذلك عملية فنية قيادية إنسانية شاملة غايتها تقويم العملية التعليمية والتربوية بكافة محاورها. فإذا أريد للإشراف التربوي أن يلعب دوره في تحسين العملية التعليمية، فإن ذلك يستلزم تخطيطا متكاملا للأدوار التي يؤديها حتى يستطيع أن ينهض بالأعباء الملقاة على عاتقه. فنجاح عملية التعليم والتعلم يعتمد على وجود مشرف تربوي ناجح يقوم بتنفيذ مهام الإشراف والعمل على تحقيق أهدافه وفق الخطط التربوية الساعية إلى التجديد والتطوير.

عاشرا- خصائص التخطيط الجيد في الإشراف التربوي:

يوجد جملة من الخصائص التي يتوقف عليها نجاح عملية التخطيط للإشراف التربوي تتمثل في:-

1- **وضوح الهدف:** يؤدي وضوح الهدف إلى إزالة الغموض والارتباك والاضطراب في اتخاذ القرارات ويوفر الوقت والجهد والمال.

2- **الأسلوب العلمي** : وهذا يعني توافر المعلومات الصحيحة من مصادرها الحقيقية وقيام التخطيط بناء على نتائج الأبحاث واقتراح الحلول وتجريب أفضلها دون تحيز أو تعصب.

3- **التعاون** :أي تعاون القائمين على الخطة مع جميع عناصر العملية التعليمية في إعداد الخطة والاستفادة منهم في التنفيذ والتقويم والمتابعة.

4- **الخبرات السابقة** : أي تشجيع الاطلاع على الدراسات المقارنة والاستفادة من تجارب الآخرين والاعتماد على نتائج تخطيط سابق.

5- **التنبؤ** :من خصائص العصر ديمومة التطور والتغيير، وهذا يدعو إلى التأمل والتفكير والتطلع للمستقبل عن طريق الاستدلال المنطقي والخيال الحر.

6- **الاستمرار**: أي يجب أن يتم التخطيط بصورة دائرية، والانتقال من نهاية تخطيط إلى بداية تخطيط آخر.

7- **التطور**: وهذا يعني إعادة النظر في الأدوات والوسائل والأساليب المستخدمة إذ اظهرت أفضل منها والأخذ بالجديد دائما لرفع مستوى الإنجاز والإنتاج.

8- **المرونة** :وهي تعني حسن التصرف والاحتفاظ بالقدرة على التعديل بالإضافة أو الحذف أو إعادة التنظيم الزمني للتغلب على المواقف الطارئة التي تحدث نتيجة صعوبات لم تكن في الحسبان أو تغيير الظروف الاجتماعية أو الاقتصادية أو السياسية.

9- **الشمول** :أن يشمل جميع عناصر ومجالات العملية التعليمية من معلم وطالب، ومنهاج وبيئة محلية وأنشطة مدرسية وتوزيع الأهداف والأنشطة على هذه المجالات[29].

خاتمة البحث:

يتضح من خلال ما تم عرضه في هذه الورقة البحثية أن التخطيط يلعب دورا مهما في تطوير الاداء المهني للمشرف التربوي ويمثل الركيزة الأولى في رسالة المشرف التربوي، فعن طريقه تحدد الأولويات الإشرافية، ويتم التوظيف الأمثل للإمكانات والموارد المتاحة، ويتم اختيار النشاطات والفعاليات والبرامج الإشرافية الملائمة لتحقيق أهداف الإشراف التربوي، بعيداً عن العشوائية والعفوية التي ينتج غالباً عنها عديد من المشكلات، فضلا عن ضياع الوقت وإهداره دون فائدة، وان التخطيط التربوي ينطلق من مجموعة من الأهداف والكفايات والغايات التي تستوجب التنفيذ والتحقيق عن طريق مجموعة من الإمكانيات المتاحة، وان اهمية التخطيط التربوي تكمن في أنه يحقق الترابط والتكامل بين جميع مجالات العملية التربوي، كما يمكنه التعامل مع التغيرات المفاجئة والمستجدات بكل كفاءة،ويحقق اكبر قدر من الاهداف في وقت زمني قصير وفق الامكانات المتاحة، والوصول الى نجاح العملية التعليمة بكفاءة وفاعلية، وان الاشراف التربوي يعد أحد مدخلات التخطيط للنظام التعليمي باعتباره قيادة تربوية تسعى الى تطوير عمليتي التعليم والتعلم. فالمشرف التربوي يقوم بعمل

خطط ضمن معايير واهداف المنظومة التربوية فيعد خطط قصيرة ومتوسطة المدى تحتوي على عناصر الاهداف ولأن كفاية التخطيط يكتسبها المشرف التربوي بالدراسة العلمية، وبالتنمية الذاتية، وبالتدريب المستمر، وبالخبرة المتنامية في العمل التربوي. كما يمكننا الاستنتاج بأن أبرز ما يميز كفاية التخطيط الاستمرارية والتطور، ولعل هذا ما أثار دافعية الباحث لمعرفة دور التخطيط في تطوير الاداء المهني لدى المشرف التربوي، فلم يعد مفهوم الإشراف التربوي في الوقت الحاضر مفهوما تسلطيا يهتم بمراقبة المعلم وتتبع أخطائه وزلاته، بل أصبح مفهوما تشاركيا تعاونيا يركز على العلاقات الإنسانية ويهدف إلى تنمية العملية التعليمية بشتى جوانبها، وبجميع مدخلاته، حيث يقوم

المشرف التربوي بالعمل المستمر داخل الفصل الدراسي وخارجه، وأصبح يكتسب أهمية خاصة في النظام التعليمي بحكم مسؤولياته عن تقويم العمل التربوي وسهره على تنفيذ السياسة التعليمية وإنجاحها، حيث أن المشرف التربوي يهتم بتطوير التدريس ونوعيته داخل المؤسسة التعليمية.

فالتخطيط مقوم اساسي لنجاح المشرف التربوي، وذلك من منطلق أن الإشراف التربوي يجب أن يستند إلى أهداف واضحة وشاملة تنبثق من تحليل واقع المجالات الإشرافية التي يعمل في إطارها وهو مسؤول عن الارتقاء بها.

التوصيات والمقترحات:

1- ضرورة عمل دورات تدريبية لتأهيل وإعداد المشرفين التربويين بدورهم بصورة فعالة

2- تقديم الدعم المادي والمعنوي للمشرفين التربويين والعمل على تذليل العقبات التي تواجههم.

3- أن يكون من ضمن معايير اختيار المشرفين التربويين إجادة التعامل مع التقنية الحديثة كالحاسب الآلي، ومصادر المعرفة المختلفة.

4- التخطيط المستمر لتطوير برامج الإشراف التربوي وكيفية توجيه المعلمين، وتطويره مبناء على خبراتهم واحتياجاتهم الفعلية.

5- العمل على تجهيز زيارات لبعض المشرفين التربويين المتميزين إلى دول أخرى، للاطلاع على تجاربها في تطبيق الإشراف المتطور.

6- التطوير المكثف لممارسات المشرف التربوي من خلال لقاء المشرف التربوي بالمعلمين المستهدفين بشكل جماعي في بداية كل عام دراسي، لمناقشة خطة أسلوب التطوير، وتطبيق الزيارات الإشراقية، وفق خطة اجرائية معدة مسبقاً.

المقترحات:

يقترح البحث الحالي في ضوء ما أسفر عنه إجراء النقاط التالية:-

1- اجراء دراسات ميدانية عن واقع الإشراف التربوي بمراحل التعليم المختلفة.

2- العمل على تقديم تصور مقترح لتطوير الاداء المهني لعملية الاشراف التربوي.

3- القيام بدراسة عن الصعوبات التي تواجه المشرفين التربويين عند التخطيط للعمل الإشرافي.

4- دراسة عن واقع مؤسسات إعداد المشرفين التربويين ومتطلباتها المقترحات:

الهوامش:

1- رافد الحريري، **التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية**، دار الفكر،عمان، 2007م،ص14

2- فيحان فهد غازي، **متطلبات التخطيط الاستراتيجي ودورها في الحد من اضرار الكوارث**، رسالة ماجستير غي منشورة، كلية الدراسات العليا بجامعة نايف للعلوم الامنية، 2011م، ص2

3- فاروق شوكي البوهي، **التخطيط التعليمي**، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001م،ص 20

4- داليا طه محمود، "**تصور مقترح لتطوير أساليب التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بمصر في ضوء خبرة الولايات المتحدة الامريكية**، مجلة التربية المقارنة والدولية ، العدد الخامس، يونيو 2016م، ص124

5- نعيمة حبيب الثويتي، **الممارسات التدريسية لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في جامعة حائل في ضوء متطلبات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 م، المجلة العربية للنشر العلمي**، العدد 11، 2019م، ص158

6- عبد الحي، رمزي أحمد(2006م).**التخطيط التربوي "ماهيته ومبرراته وأسبابه** ،" دار الوفاء، الطبعة الاولى، الإسكندرية، 2006م، ص65.

7- محمود، عبير أسعد، تطوير **الخطط الدراسية**، الطبعة الاولى، عمان: دار البداية.2012م،ص35

8- خلود بنت فاروق خضراوي، **التخطيط التربوي في عهد الملك عبدالعزيز واثره في النهضة التعليمية الحديث**ة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة ام القرى،1429هجري، ص10

9- قرساس حسين، "دور مفتش التربية في تنمية الاداء الوظيفي للمعلم"، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 53، جامعة المسيلة، الجزائر، 2019،ص115

10- عاشور احمد صقر، **إدارة القوى العاملة**، دار النهضة العربية، بيروت ،2004، ص50.

11- راوية محمد حسين ،**إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، مصر ،2000، ص213.

12- عادل حرحوش صالح، سعد سالم مؤيد، **إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)**، دار الكتاب العالمي، عمان، الأردن،2007، ص 45.

13- هاشم يعقوب مريزيق، **الإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق**، الطبعة الاولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008م، ص28

14- محمد حمدان، **الإشراف في التربية المعاصرة "مفاهيم وأساليب وتطبيقات"**، دار التربية الحديثة، عمان، الأردن.1992م، ص5

15- عزب، محسن عبد الستر، تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الإدارة الشاملة، الطبعة الاولى،الإسكندرية، مكتب الجامعي الحديث،2008م، ص200

16- غنيمة، محمد متولي، التخطيط التربوي، الطبعة الثانية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع،2009م، ص86.

17- بهاء الدين امين، الإدارة التعليمية والطرق الحديثة لتطويرها، عمان، دار التقدم العلمي للنشر والتوزيع. 2007، ص116

18- آدم عصام الدين، التخطيط التربوي للتعليم العام في السودان "الماضي والمستقبل"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخرطوم- كلية التربية، السودان، ص32

19- حياة الحربي، **إدارات التطوير ودورها في التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية .مجلة دراسات في التعليم الجامعي** ,العدد (13) ص315

20- 1 مدحت محمد أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات الاجتماعية التعليمية و الصحية ، ط 1 ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، 2008 ، ص74

21- ايمان علي مصلح، تطوير معايير اختيار المشرفين التربويين في ضوء تجارب بعض الدول، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الاسلامية غزة، 2011م، ص ص31-32

22- عارف توفيق عطاري واخرون، وصالحة عبد الله عيسان، وناريمان جمعة محمود، **الإشراف التربوي نماذجه النظرية وتطبيقاته العملية**، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 2005 ص ص 16-15

23- عزت جودت عبد الهادي، **الإشراف التربوي مفاهيمه وأساليبه دليل لتحسين التدريس**، دار الثقافة للنشر والتوزيع والدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان، 2002م، ص12

24- عدنان بدري ابراهيم، الاشراف التربوي : انماط واساليب، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية، للنشر والتوزيع، الاردن، 2002م، ص ص37-42

25- حسين، سلامة عبدالعظيم، وعوض الله سليمان عوض الله **:اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي**، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006 صص14-15

26- نفس المصدر، ص28.

27- عزت جودت عبدالهادي، **الإشراف التربوي مفاهيمه وأساليبه دليل لتحسين التدريس، مرجع سابق ص257.**

28- **عطوي ، جودت عزت، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، أصولها وتطبيقاتها، عمان دار الثقافة،** عمان، 2008م، ص134

29- القرشي، عبد الله بن مبارك حمدان : دور المشرف التربوي في تطوير أداء الاجتماعية في مجال استخدام الوسائل التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة أم القرى، ص 44.

30- الفنيش، أحمد، ومحمد مصطفى زيدان، **التوجيه الفني والتربوي**، الطبعة الثانية، دار الكتاب الجديد المتحدة، بنغازي، ليبيا، 2000م، ص 48-50