

معوقات ممارسة المختصين التربويين  
بووكالة الغوث الدولية للإشراف  
الإبداعي

الدكتور/ أحمد عبد الباري أحمد عطاالله

## ملخص البحث

هدفت الدراسة التعرف إلى درجات تقدير المختصين التربويين بوكالة الغوث الدولية للمعوقات التي تواجههم لممارسة الإشراف الإبداعي.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في هذا البحث مستعيناً باستبانة كأداة لبحثه اشتملت هذه الاستبانة على أربعة محاور هي (معوقات مادية، معوقات إدارية، معوقات فنية، معوقات التواصل والعلاقات الإنسانية)، وقد مثلت عينة البحث مجتمع البحث ككل والبالغ عددها 65 مختصاً ومختصةً بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة، وبعد إجراء المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتائج التالية:

أن درجة المعوقات المادية والتي تحول دون تطبيق المختص التربوي للممارسات الإشرافية قد تراوحت بين (88.0 - 55.3%)، وأن درجة المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق المختص التربوي للممارسات الإشرافية قد تراوحت بين (85.0 - 65.0%)، وأن درجة المعوقات الفنية التي تحول دون تطبيق المختص التربوي للممارسات الإشرافية قد تراوحت بين (76.0 - 60.7%). أما فيما يتعلق بدرجة معوقات التواصل والعلاقات الإنسانية فقد أثبتت نتائج الدراسة أن درجة هذه المعوقات قد تراوحت بين

(80.3 - 59.7%) من وجهة نظر المختصين التربويين أنفسهم، وقد جاءت المعوقات المادية في أعلى الدرجات من حيث الأهمية بوزن نسبي (75.3%)، فيما حصلت معوقات التواصل والعلاقات الإنسانية على أدنى الدرجات بوزن نسبي (65.6%).

وقد بلغت التقديرات الكلية للمختصين التربويين بوزن نسبي (71.7%) أي بدرجة كبيرة وفقاً لمعيار الحكم في هذه الدراسة.

وقد أوصى البحث بالعديد من التوصيات أهمها: ضرورة اتباع عدد من المختصين التربويين للخارج من خلال حضور المؤتمرات التربوية والعلمية، وكذلك حث أصحاب القرار في دائرة التربية والتعليم على توفير كافة الإمكانيات المادية اللازمة من أجل إيجاد جو تعليمي يكون مهيباً لتوفير مختصاً تربوياً مبدعاً والذي بدوره يكون قادراً على إعداد معلمين مبدعين .

## **Abstract**

The study aimed to identify the ratings of educators specialist at international relief agency of the obstacles they face to practice creative supervision.

The researchrs has used the descriptive method and a questionnaire that included four axes ( physical , administrative , technical , human and communications obstacles . (

The research sample represented the whole research community which is 65 supervisor for UNRWA in Gaza.

After statistical proceduces the results were : The physical obstacles degree that prevent the supervisor to practise his supervisory ranged from ( 88.0 % - 55.3 % ) , administrative obstacles ranged ( 85.0 % - 65.0. ( %

Technical obstacles ranged ( 76.0 % - 60.7. ( %

The human relation and communications degree ranged ( 59.7 % - 80.3 % ) from the point of view for supervisors.

The physical obstacles were the highest in importance ( 75.3. % )

The lowest were human relation ( 65.6. % )

The whole total fo educators specialists relative estimated about (71.7%) which significantly according to the standard rule in this study.

Research recommendation as follow : Sending supervisors abroad to attend scientific and educational conferences.

Makers decision must provide all material possibilities to create the educational atmosphere which create superisor who is able to prepare the creative teachers .

## مقدمة:

إن المتابع لمسيرة العملية التعليمية يجد أنها تمر بتطورات كبيرة في كافة جوانبها، سواءً فيما يخص المنهج أو المعلم أو الإدارة المدرسية أو الإشراف التربوي، لذا فقد أصبح كل منهم مكملاً لدور الآخر.

ولعل من أهم جوانب هذه المسيرة الإشراف التربوي إذ يتمتع بقدر واسع من الأهمية لما يشكل من محور أساس في خدمة مسيرتنا التعليمية فهو يحظى باهتمام كبير من قبل المسؤولين والباحثين، لما له من أثر كبير في تحسين العملية التربوية، حيث يحتاج العاملون في مجال التربية والتعليم كغيره من مجالات الحياة إلى من يوجههم ويشرف عليهم حتى تتطور أعمالهم نحو الأفضل ومواكبة كل ما هو جديد وحتى يرتفع مستوى الخدمة التي يؤدونها وحتى يتزايد إنتاجهم وتعلو قيمته.

وقد أكد ذلك الأفندي (1990) حيث ذكر " أن المعلم يحتاج إلى من يوجهه ويرشده حتى يتقن أساليب التعامل مع التلاميذ ويزداد خبرة بمهنة التدريس ويحقق الأهداف التربوية" (الأفندي، 1990: 17).

وتزداد أهمية الإشراف التربوي في هذا الوقت بالذات نتيجة التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم في جميع مناحي الحياة والتطورات المعرفية والتكنولوجية التي يتعرض لها ميدان التربية والتعليم.

ويوضح طافش (2004) " أن التربية هي سبيل الأمم والشعوب للإصلاح والتقدم وأن الإشراف التربوي يلعب دوراً أساسياً في تطوير مدخلات العملية التربوية وتحسين مخرجاتها من خلال تفاعله مع جميع مجالات هذه العملية وتواصله بجميع عناصرها وهذا يبرز دور الإشراف التربوي منذ أن كان تفتيشاً يتصيد الأخطاء وتوجيهاً قائماً على نزعة فوقية إلى أن أصبح إشرافاً تعاونياً يسمح للمشرف والمدير أن يقوموا بدورهما القيادي" (طافش، 2004: 11)، فالإشراف التربوي هو عملية فنية شورية قيادية إنسانية شاملة غايتها تقويم وتطوير العملية التعليمية والتربوية بكافة محاورها ويتمثل الهدف الرئيس للإشراف التربوي كما ذكره عطاري وآخرون (2005) في "تحسين عمليتي التعليم والتعلم، وتحسين بيئتهما من خلال الارتقاء بجميع العوامل المؤثرة فيهما ومعالجة الصعوبات التي تواجهها، وتطوير العملية التعليمية في ضوء الأهداف التي تضمنها سياسة التعليم" (عطاري وآخرون، 2005: 377).

وتتبع أهمية الإشراف التربوي من واقع الحاجة الملحوسة إلى جهاز دائم لتطوير العملية التربوية، وتفعيلها في ميدان تربوي كما تحدده الأهداف التربوية المرسومة مسبقاً ولا يكون ذلك إلا من خلال مدير أو مختص تربوي ناجح حيث "أن الإشراف يعد حلقة الوصل بين جميع مدخلات العملية التربوية ولا بد من تطوير جوانبه المختلفة

كي تحقق التربية هدفها الأسمى وهو بناء الإنسان انطلاقاً من الموقع الهام للإشراف التربوي في العملية التعليمية" (الزايدي، 2002: 30).

ومما هو جدير بالذكر أن الإشراف التربوي هو برنامج متكامل يهدف إلى تقديم العون لجميع العاملين في مجال التربية والتعليم، وهذا يتطلب وجود أساليب تستخدم لذلك، وتتنوع هذه الأساليب وتتعدد تصنيفاتها إلا أن معظم المهتمين بالإشراف التربوي يتفقون على تصنيفها إلى: أساليب فردية وأساليب جماعية، ومنهم البديري الذي ذكر أن "من الأساليب الفردية (زيارة المدرسة، الزيارة الصفية، المقابلة الفردية بعد الزيارة، القراءات الموجهة)، ومن الأساليب الجماعية (الزيارات المتبادلة بين المعلمين، الاجتماع بالهيئة التدريسية، الدروس التدريبية، الورش، المؤتمرات والندوات والمحاضرات، البحوث التربوية، النشرات التربوية)، ولكل من الأساليب الفردية والجماعية أهمية خاصة من الصعب الفصل بينها إذ قد يحدث مع الأساليب الجماعية أو تنتج عنها أساليب فردية كما أن بعض الأساليب يمكن استخدامها بصورة فردية أو جماعية" (البديري، 2002: 19)، وقد بينت السقاف (2003) أهمية هذه الأساليب حيث تفتح المجال أمام المعلمين للإبداع والابتكار وما ينتج عن الحوار وتفاعل الأفكار من مبادرات أو حلول للمشاكل التي تعترض عملية التدريس" (السقاف، 2003: 37).

"وتنفيذ هذه الأساليب يستدعي أن يكون لدى المشرف التربوي كما لمدير المدرسة مهارات خاصة حتى يتمكن من القيام بوظائفه على أكمل وجه ومن هذه المهارات (الحساسية، المهارات التحليلية، مهارات الاتصال، الخبرة في التدريس والمنهج، مهارات العلاقات الإنسانية، المسؤولية الاجتماعية)" (الخطيب وآخرون، 2000: 136، 135).

وأضاف (إيزابيل فيفر وحسين دنلاب) بعض المهارات مثل (وجود ذات إيجابي، الوعي والقدرة على مشاركة الآخرين عواطفهم وانفعالاتهم مهارتي إرسال الكلام والاستماع إليه، الإلمام بالمعرفة المتعلقة بالتعليم والتعلم، القدرة على تيسير الوقت، التعامل مع الصراع، التغلب على التوتر) (فيفر ودنلاب، 1997: 136، 135).

وجدير بالذكر "أن القدرات الإبداعية تشمل الأصالة و المرونة والطلاقة والحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه والحرية والتأليف والخيال والإفاضة" (طافش، 2004: 23).

وديننا الإسلامي الحنيف قد تحدث عن الإبداع فكان قوله جل في علاه في كتابه العزيز: "بَدِيعَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ، وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ" (البقرة، 117).

ومن خلال ما سبق يرى الباحث أن المختص التربوي المبدع الذي يمتلك قدرات إبداعية متميزة يعمل على تحرير العقل و الإرادة و إطلاق الطاقة عند المعلمين لاستثمار قدراتهم ومواهبهم إلى أقصى مدى ممكن في تحقيق الأهداف التربوية، وهذا ما ينبغي على أصحاب القرار في جهاز التربية والتعليم أن يسعوا إليه وذلك بتشجيع جميع المشرفين التربويين على الإبداع .

هذا وبالإضافة إلى خبرة الباحث واطلاعه على الدراسات السابقة وحسب علمه لم يجد دراسات تناولت الممارسات الإشرافية الإبداعية لدى المختصين التربويين من خلال أساليبهم الإشرافية، لذا جاءت هذه الدراسة بثوبها الجديد لتبين أهمية امتلاك المختص التربوي للقدرات الإبداعية من خلال ممارساته الإشرافية الإبداعية لما يعكس من صورة إيجابية على كل من المعلم والطالب.

لذا فقد أراد الباحث من هذه الدراسة أن يبين الحاجة الملحة لوجود مختص تربوي مبدع يكون قادراً على مواكبة التغيرات المتسارعة في عالمنا المعاصر والذي من خلاله يتم إعداد المعلم المبدع الذي ينعكس بدوره الفعال على إيجاد طالب مبدع ، فإذا كان الطالب هو محور العملية التعليمية والمعلم هو محركها وباعتد الروح فيها فإن المشرف التربوي هو رائد وقائد العملية التعليمية.

ومن هنا نبعت الحاجة لدراسة المعوقات التي تواجه المختصين التربويين عند تطبيقهم للممارسات الإبداعية في الإشراف من وجهة نظر المختصين التربويين.  
مشكلة الدراسة:

من خلال واقع عمل الباحث كمدير مدرسة وهو كمشرف مقيم لعدة أعوام، ومن خلال علاقاته مع المختصين التربويين، بعد الاطلاع على العديد من الدراسات المحلية فقد وجد الباحث أن هناك الكثير من المعوقات التي تواجه المختصين التربويين في ممارستهم للعملية الإشرافية وما للإشراف التربوي من أهمية كبيرة في العملية التربوية، وما للإشراف الإبداعي بالتحديد من أهمية في هذا العصر الذي يتسم بالتغيرات المتسارعة في جميع مناحي الحياة عامة، و العملية التربوية خاصة ما يستلزم وجود المختص المبدع الذي يعتبر قائد العملية التربوية ليصل بها إلى بر الأمان.

وحيث إن الإشراف التربوي في مدارسنا ما زال يقتصر على الممارسات الإشرافية التقليدية بعيداً عن روح الإبداع والابتكار فقد نشأت فكرة هذه الدراسة كحالة للتعرف على المعوقات التي تعترض المختص التربوي لكي يمارس الإشراف الإبداعي الذي يعتبر أحد أهم الأنماط الحديثة للعملية الإشرافية وما يشملها من معوقات مادية وإدارية وفنية وعلاقات إنسانية.

وعليه فان مشكلة الدراسة تتحدد في الإجابة عن الأسئلة التالية:  
ما المعوقات التي تعترض المختص التربوي لكي يكون مبدعاً في ممارساته الإشرافية  
من وجهة نظر المختصين التربويين؟  
ما درجة تقدير المختصين التربويين لمعوقات ممارسة الإشراف الإبداعي لديهم  
(المادية، الإدارية، الفنية، التواصل والعلاقات الإنسانية)؟  
ما درجة تقدير المختصين التربويين لمجالات معوقات الإشراف الإبداعي من وجهة  
نظر المختصين أنفسهم؟

أهداف الدراسة: يمكن تحديد أهداف هذه الدراسة على النحو الآتي :-  
التعرف إلى المعوقات التي تعترض المختص التربوي لكي يكون مبدعاً في ممارساته  
الإشرافية من وجهة نظر المختصين التربويين.  
التعرف إلى درجة تقدير المختصين التربويين لمعوقات ممارسة الإشراف الإبداعي  
لديهم (المادية، الإدارية، الفنية، التواصل والعلاقات الإنسانية).  
التعرف إلى درجة تقدير المختصين التربويين لمجالات معوقات الإشراف الإبداعي  
من وجهة نظر المختصين أنفسهم.  
أهمية الدراسة:

تظهر أهمية هذه الدراسة في الآتي :  
لفت أنظار المعنيين والباحثين في الميدان التربوي إلى ضرورة الوعي بقيمة الشخص  
المبدع و أهمية اكتشاف قدراته و طاقاته و استثمارها.  
تزويد المهتمين وأصحاب القرار بأبرز المعوقات التي تواجه المختصين التربويين  
أثناء تطبيقهم للإشراف الإبداعي والعمل على حلها.  
تحقيق الفائدة لكل من جميع المديرين و المختصين التربويين و كافة المهتمين بالعملية  
التربوية.

#### حدود الدراسة:

1. الحد الموضوعي: التعرف إلى درجات تقدير المختصين التربويين لمعوقات ممارسة الإشراف الإبداعي لديهم.
2. الحد البشري: المختصون التربويون بوكالة الغوث الدولية .
3. الحد المؤسسي: وكالة الغوث الدولية- غزة.
4. الحد المكاني: محافظات غزة.
5. الحد الزمني: الفصل الدراسي الأول 2016/2015.

#### مصطلحات الدراسة:

الاختصاص التربوي: يعرفه الطعاني (2005): بأنه: "عملية تعاونية قيادية  
ديمقراطية منظمة ، تعني بالموقف التعليمي التعليمي بجميع عناصره من مناهج

ووسائل وأساليب وبيئة ومعلم وطالب وإدارة ، وتهدف إلى دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف وتقييمها للعمل على تحسينها وتنظيمها من أجل تحقيق أهداف العملية التعليمية التعلمية " (الطعاني، 2005: 19).

ويعرفه أبو عابد (2005) بأنه : " تلك العملية المخططة المنظمة الهادفة إلى مساعدة العاملين التربويين على امتلاك مهارات تنظيم تعلم الطلبة بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف التعليمية و التربوية وتكون على هيئة نظام له من مدخلاته وعملياته ومخرجاته " (أبو عابد، 2005: 14).

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه: هو عملية منظمة و مخططة تهدف إلى تحسين الناتج التعليمي من خلال تقديم الخبرات المناسبة للمعلمين والعاملين في مدارس وكالة الغوث الدولية والعمل على إطلاق طاقاتهم وقدراتهم بشكل أكثر إبداعاً وكذلك تهيئة الإمكانيات والظروف المناسبة للتدريس الجيد الذي يؤدي إلى تنمية الطالب تحصيلياً وفكرياً وعلمياً واجتماعياً.

#### الإشراف الإبداعي :

ذكرت الإدارة العامة للإشراف التربوي بالمملكة العربية السعودية " أن الإشراف الإبداعي يعتمد على النشاط الجمعي وهو نوع نادر التنفيذ ، حيث لا يقتصر على إنتاج الأحسن ، بل يتطلب من المشرف أن يشحذ الهمة ويحرك ما عنده من قدرات خلاقة لإخراج أحسن ما يمكن إخراجة في مجال العلاقات الإنسانية بينه وبين المعلمين ، وبينهم وبين الأقران معاً ، والإشراف الإبداعي يعمل على تحرير العقل والإرادة وإطلاق الطاقة عند المعلمين لاستثمار قدراتهم ومواهبهم إلى أقصى مدى ممكن في تحقيق الأهداف التربوية " (وزارة التربية والتعليم السعودية، 1998: 47) .

ويعرفه الباحث: بأنه هو ذلك النمط الذي يقوم به المختص التربوي والذي يمتلك قدرات إبداعية خاصة من طلاقة ومرونة وأصالة وحساسية للمشكلات وإفاضة من خلال ممارسته لبعض الأساليب الإشرافية، وذلك من أجل إطلاق قدرات المعلمين وطاقاتهم واستثمارها من أجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة .

المختص التربوي: يعرفه العاجز و خليفة (1997) بأنه: الموظف المكلف بمتابعة عمل المعلمين و المعلمات في إطار تخصصه العلمي من أجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة و تحسين العملية التعليمية سواء كان ذلك في وزارة التربية و التعليم أو في وكالة الغوث الدولية(العاجز وخليفة، 1997: 4).

حيث يتبنى الباحث تعريف وكالة الغوث الدولية للمختص التربوي، والذي ينص على: " أنه الموظف الذي يعمل في دائرة التربية و التعليم بوكالة الغوث الدولية و يشرف على المعلمين و المعلمات من تخصصه ، و يهدف إلى تحسين عناصر العملية التعليمية التعلمية من جميع جوانبها و تشمل ( رفع كفاية المعلمين مهنيًا ، تحسين

تحصيل الطلاب ، إغناء المنهاج ، تحسين البيئة التعليمية بالمدرسة ، و تحسين علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي ) من أجل تحقيق الأهداف العامة للإشراف .  
وكالة الغوث الدولية: حيث يتبنى الباحث تعريف وكالة الغوث الدولية ( 1995 )،  
والذي يشير إلى أنها وكالة من وكالات هيئة الأمم المتحدة متخصصة بإغاثة و تشغيل  
اللاجئين الفلسطينيين وتم إنشاؤها بعد موافقة الجمعية العامة للأمم المتحدة في قرراها  
رقم 302 الصادر في الثامن من كانون أول لسنة 1949م لتقديم خدماتها التعليمية و  
الصحية و الغذائية للاجئين الفلسطينيين(وكالة الغوث الدولية، 1995: 5).

### الخلفية النظرية للدراسة

### الإشراف التربوي الإبداعي

#### 1. مفهوم الإشراف التربوي الإبداعي :

" يعتبر الإبداع حقاً مشاعاً لأي مجال من المجالات، وليس وفقاً على مجال معين،  
ويدخل الإبداع في مجال الإشراف التربوي إذا استطاع المشرفون التربويون توعية  
المعلمين بما حولهم وفتحوا مجال الحوار والنقاش لهم، وعرفوا المبدعين منهم وقدموا  
لهم زاداً معرفياً ومهارياً ثرياً، واستثاروا لديهم أنماط التفكير المنتج والمبدع الذي  
يلهب خيالهم " (الشيخي، 2000: 25).

وقد بينت باداود (2009) أن : " الإشراف الإبداعي يعتمد على النشاط الجمعي وهو  
نوع نادر التنفيذ، حيث لا يقتصر على إنتاج الأحسن، بل يتطلب من المشرف أن يشحذ  
الهمة ويحرك ما عنده من قدرات خلاقة لإخراج أحسن ما يمكن إخرجه في مجال  
العلاقات الإنسانية بينه وبين المعلمين، وبينهم وبين الأقران معاً، والإشراف الإبداعي  
يعمل على تحرير العقل والإرادة وإطلاق الطاقة عند المعلمين لاستثمار قدراتهم  
ومواهبهم إلى أقصى مدى ممكن في تحقيق الأهداف التربوية" (باداود، 2009: 26).  
ويضيف طافش (2004): " إن هذا هو النمط المميز الذي ننادي به وندعو إليه،  
ونحث زملائنا التربويين على أن يتبنوه نهجاً واضحاً بناءً مثمراً لكونه يفجر الطاقات  
ويحفز الهمم، ويحسن تقدير أهمية العلاقات السامية بين جماعة المعلمين، ويستغل  
طاقاتهم وقدراتهم ومواهبهم في تحقيق الأهداف من خلال العمل بروح الفريق الواحد  
" (طافش، 2004: 68).

ويرى السلمي (1996) أن الإشراف التربوي الحديث ينبغي أن يتميز بمرونة العمل  
والبعد عن القيود الروتينية، وتقبل التجارب العلمية واستيعاب النتائج المبتكرة،  
ومعالجة القضايا على أساس من الوعي والفهم الصحيح والرغبة الصادقة في مساعدة  
الأخرين (السلمي، 1996: 47، 59).

ويرى الباحث أن الإشراف التربوي الإبداعي هو عملية منظمة و مخططة تهدف إلى  
تحسين الناتج التعليمي من خلال تقديم الخبرات المناسبة للمعلمين والعاملين في

مدارس وكالة الغوث الدولية والعمل على إطلاق طاقاتهم وقدراتهم بشكل أكثر إبداعاً و كذلك تهيئة الإمكانيات والظروف المناسبة للتدريس الجيد الذي يؤدي إلى تنمية الطالب تحصيلياً وفكرياً وعلمياً واجتماعياً.

## 2. أهداف الإشراف التربوي الإبداعي:

من خلال استعراض الباحث لأهداف الإشراف التربوي فقد وجد أن الإشراف الإبداعي يهدف إلى تحقيق عدد من الأهداف من أهمها:

• تهيئة فرص النمو المهني لكل معلم عن طريق تنمية مهاراتهم وقدراتهم.  
• تطوير برنامج الإشراف بناء على جهد تعاوني باستخدام نتائج البحث العلمي بذكاء متميز.

• تهيئة أذهان المعلمين لتقبل التغيير عن طريق إشعارهم بالحاجة إليه وإشراكهم في التفكير به والتخطيط له.

• المساهمة في تحقيق جودة العملية التربوية التعليمية وجودة مخرجاتها، وتعزيز ورعاية استمرارها.

• مساعدة الهيئة التعليمية بكافة عناصرها في برامج النمو المهني، وتيسير تنفيذها وتحقيق أهدافها في الواقع المدرسي والصفوي.

## 3. سمات الإشراف التربوي الإبداعي :

يعد الاهتمام بالإشراف الإبداعي الوسيلة المثلى لمواجهة التحديات المعاصرة بما في ذلك العولمة وانصهار الثقافات، وقد ذكرت الجعيد (2002) أن الإشراف الإبداعي يجب أن يتسم بعدة سمات منها:

• إشرافاً تغييرياً متجديداً لا تدويمياً. • إشرافاً إبداعياً لا تربية للذاكرة.

• إشرافاً حوارياً لا تلقينياً. • إشرافاً شورياً لا تسلطياً.

• إشرافاً انفتاحياً لا انغلاقياً. • إشرافاً تقنياً لا يدوياً.

• إشرافاً تعاونياً لا فردياً. • إشرافاً مستمراً لا وقتياً.

• إشرافاً تكاملي المنظومة لا جزئياً ضيقاً. • إشرافاً علمياً عقلانياً لا ناقلاً مسلماً.

• إشرافاً توقعياً لا عشوائياً. ( الجعيد، 2002: 9).

ويرى الباحث أن من أهم سمات الإشراف الإبداعي هو مواكبة عملية الإشراف التربوي لكل ما هو جديد من خلال التواصل الإلكتروني بما يحقق تبادل الخبرات بين الدول ما يزيد من إبداعات المؤسسة التعليمية بكافة مكوناتها من مختصين تربويين ومديرين ومعلمين والتي من خلالها يعود بالنفع على محور العملية التعليمية وهو الطالب.

#### 4. المختص التربوي المبدع:

"هو الذي يعمل على اكتشاف قدرات المعلمين واستخراج جهودهم ومساعدتهم على تحقيق الأهداف المنشودة، ويعمل على ترقية أعمالهم ويعد نفسه واحداً منهم لا متصداً لهم دائماً، ويغذي في المعلمين نشاطهم الإبداعي والقدرة على قيادة أنفسهم بأنفسهم، ويأخذ بأيديهم للاعتماد بعد الله على قدراتهم وإمكاناتهم الذاتية، ويساعدهم على النمو الشخصي المهني" (باداود، 2009: 52).

كما قال الأفندي (1990): "المشرف المبدع هو الذي يحصل ما يحصل عن طريق الجماعة التي ينتسب إليها وتنسب إليه، وهو الذي يعمل بالناس ومع الناس، يستخرج جهودهم الخلاقة ويساعدهم في توجيهها إلى تحقيق أهدافه المرسومة" (الأفندي، 1990: 66).

ويرى حمدان (1992) أن المشرف المبدع يعتقد أن المعلمين:

- يختلفون عن بعضهم في الميول والقدرات والحاجات وعليه فإن إنجازهم يكون مختلفاً ومن ثم يجب أن يتسم الإشراف عليهم بالتنوع والفردية.
  - يستطيعون ذاتياً إنتاج آراء وأفكار وإنجازات فذة متنوعة في صيغها وجوهرها.
  - يصابون بخيبة الأمل عند تحديدهم بأسلوب أو اقتراح تربوي أو إداري واحد.
- لذلك فهو يهدف إلى تطوير الإنسان: المنتج والمسئول ذاتياً، والمسئول ذاتياً، المفكر المجدد، المستقل في رأيه وميوله وقراراته، المفيد لنفسه ولمجتمعه. (حمدان، 1992: 50).

ويرى الباحث أن المختص التربوي المبدع هو الذي يهدف إلى تحسين عناصر العملية التعليمية التعليمية من جميع جوانبها وتشمل (رفع كفاية المعلمين مهنيًا، تحسين تحصيل الطلاب، إغناء المنهاج، تحسين البيئة التعليمية بالمدرسة، وتحسين علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي) من أجل تحقيق الأهداف العامة للإشراف.

#### 5. سمات المختص التربوي :

أورد الخطيب وآخرون (2000) "الصفات الشخصية التالية: الصبر، اللياقة، مرونة التفكير، الثقة بقدرته المهنية، الرغبة في التعلم من الآخرين والاستفادة من خبراتهم، فهم الناس والإيمان بقدراتهم" (الخطيب وآخرون، 2000: 256).

كذلك ذكر طافش (2004) السمات التالية "الكفاءة العلمية العالية، الثقافة المتنوعة الواسعة، الذكاء وبعد النظر، الثقة بالنفس وبالقدرات، التواصل واللباقة وحسن التصرف، الصبر والقدرة على التحمل" (طافش، 2004: 86، 195)، وأضاف بعد ذلك: القدرة على تحسس المشكلات التربوية، الرغبة في التطوير والتجديد، الحزم في الرأي، قوة العزيمة، الميل للمغامرة، تعدد الاهتمامات، التفاؤل والمرح، نبذ التعصب"

ويرى الباحث في أن يمكن إجمال هذه السمات في قول رسول الله صلى الله عليه وسلم: المؤمن كيس فطن.

### 6. المبادئ التي يسعى المختص المبدع لتطبيقها مع المعلمين :

ذكر طافش (2004) أن المختص التربوي المبدع يسعى إلى ما يلي :

- تهيئة وإعداد المعلم المبدع القادر على بناء التلميذ المبدع.
  - استثارة أفكار المعلمين.
  - استثمار القدرات والاستعدادات المتوفرة لدى المعلمين.
  - تحفيز همهم للمعرفة والبحث.
  - إرساء منهجية التحليل والنقد في عقولهم.
  - إطلاق نوازع الفطرة إلى البذل والعطاء.
  - إكسابهم القدرة على التعايش مع الآخرين والقبول بالتنوع والشورى والحوار.
- (طافش، 2004: 193).
- وأضاف المنيف (2004) ما يلي :
- استخدام الأساليب العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين.
  - تشخيص مشكلات المعلمين ومناقشتها وتقديم الحلول لمعالجتها.
  - الاستفادة من برامج وأساليب الإشراف المتطورة لتطوير ممارسته الإشرافية وبالتالي تطوير أداء المعلمين، وابتكار أساليب إشرافية تبعث الحيوية والنشاط لدى المعلمين.
  - الاستفادة من نتائج تقويم المعلمين في تطوير أدائهم.
  - إيجاد قنوات اتصال سريعة بينه وبين المعلمين.
  - إيجاد قاعدة بيانات عن المعلمين للاستفادة منها في : اتخاذ قرارات إدارية وتربوية، تطوير الممارسات الإشرافية وأداء المعلمين.
  - تشجيع المعلمين على الاطلاع لاكتساب المعرفة والمهارات لتساعدهم على تطوير أدائهم.
  - إثارة دافعية التعلم الذاتي للمعلمين.
  - الاهتمام بالتجديد والابتكار في الطرق والأساليب التي يمارسها المعلمون مع طلابهم . (المنيف، 2004: 112).
- وأضاف حمدان (1992) ما يلي:
- منح تابعيه حرية معالجة مشاكلهم واختيار الحلول لها أو تطويرها.
  - توفير بيئة تربوية واقعية ومرنة متصلة مباشرة بحاجة تابعيه ورغباتهم الفردية.
  - مشاركة تابعيه بالآراء والأساليب والمقترحات الخاصة بالتدريس والإشراف دون إلزامهم بها أو فرضها عليهم.
  - توفير جو تربوي عملي متميز بالاستقصاء والتجريب وتبادل الآراء والأفكار.

• توفير أنشطة ومهام ومسؤوليات متنوعة في نوعها وكمها وكيفها ليختار منها تابعيه ما يناسب خصائصهم وقدراتهم الفردية (حمدان، 1992: 51).  
ولعل من أهم المبادئ التي يوردها الباحث فيما يلي:  
- تحفيز المختصين التربويين للمعلمين في الاطلاع على كل ما هو جديد من خلال شبكات الإنترنت التي جعلت من العالم قرية صغيرة.  
- توفير بيئة آمنة يمارس المعلم فيها إبداعاته.  
معوقات الإشراف التربوي في فلسطين :

يواجه الإشراف التربوي في فلسطين بعض المعوقات ومن خلال اطلاع الباحث على العديد من الدراسات المحلية التي أبرزها دراسة كل من الحلو (2009)، وتيم (2009) حيث يذكر الباحث الكثير من المعوقات يلخصها في أن المختص التربوي في فلسطين يواجه مشكلة القيام بأدوار إضافية غير المسندة إليه ، ويكون ذلك على حساب واجباته الأساسية ، مما يؤدي إلى اختفاء أو ضعف دوره ، كما أن الدورات أو اللقاءات التربوية قد تتم في وقت القيلولة أو الراحة أو الوقت الذي يأتي بعد يوم العمل مباشرة ، ويتم عقدها في ظروف غير مناسبة مثل : بعد المكان ، وعدم وجود مواصلات عمومية تربطه بأغلب المشاركين في اللقاء ، وعدم توفر القاعات الضرورية في المدارس لإقامة ورشات العمل التعليمية لإنتاج الوسائل التعليمية وغياب معيار موضوعي لاختيار أنسب المرشحين لوظيفة المشرف التربوي أو وظيفة مدير المدرسة ، حيث أن تدخل الذاتية و المحسوبة تقود إلى توظيف أشخاص أقل كفاءة ، كما أن عملية الإشراف التربوي قليلة الفعالية نظراً لضبابية الاختصاصات وتداخل الأدوار ، مما يوجد ثغرة في الإشراف التربوي على المرحلة الوسطى من التعليم الأساسي لوقوعها في برزخ مسؤولية المشرف المختص ومسئولية المختص الإداري ، أيضاً قلة الدورات التدريبية للإشراف التربوي لمواصلة الاطلاع على الاتجاهات التربوية الحديثة.

وقد أظهرت نتائج دراسة المدلل (2002) أن أكثر معوقات العمل الإشرافي في محافظات غزة من وجهة نظر المختصين التربويين هي : المعوق الاقتصادي (71%) ، يليه المعوق الإداري (70%) ، يليه المعوق المهني (67%) ، ثم المعوق الاجتماعي (65%).

أما(أبو ملح والعمرى، 2002 : 77،79) فقد حددا معوقات الإشراف التربوي في محافظات غزة الآتي:

أ-أهم المعوقات من وجهة نظر المختصين التربويين :

• ثقل العبء الإداري على المشرف وعدم اهتمام أصحاب القرار بتوصيات المشرف، وتكليف المشرف بالإشراف الفني والإداري معاً.

• عدم رضا مديري المدارس عن ترك معلمهم لمدارسهم أثناء اليوم الدراسي للاتحاق بلقاءات تربوية ودورات تدريبية وأنشطة مختلفة.  
• نقص كفاءة المعلمين تربوياً رغم تأهيلهم التربوي الجامعي وعدم الاهتمام بنموهم الفني.

• غياب التعاون والتنسيق بين الموجه وإدارة المدرسة.  
• قلة توفر الدعم المادي الذي يتناسب وجهود المختص الكبيرة.  
• عدم تقبل المعلمين لإرشادات الموجه وعدم رغبة البعض منهم في التغيير، وكرهيتهم للزيارة الصفية وعدم قناعة بعضهم بتوجيهات المشرف.

#### **ب- أهم المعوقات من وجهة نظر المديرين ومساعديهم :**

• الزيارات المفاجئة للمدرسة دون مراعاة لظروف العمل فيها.  
• التناقض في تقويم المعلم بين المختص ومدير المدرسة.  
• الطلب بتغيير البرنامج المدرسي حتى يقوم المختص بالزيارة الصفية إذا كان المعلم ينوي زيارته مستريحاً، وأن ذلك يربك عمل المدرسة.  
• الممارسة السطحية للعملية الإشرافية، دون التركيز على فهم المشرف لرسالته بكل جوانبها.

• العمل في المدارس التي تسير بنظام الفترتين وما يترتب على ذلك من معوقات ومشاحنات.

#### **ج- معوقات الإشراف التربوي من وجهة نظر المعلمين منها :**

• ضعف الوعي بمسؤولية العمل لدى بعض المشرفين التربويين وخاصة الذي لم يمرروا في خبرة الإدارة المدرسية .  
• عدم مشاركة المعلمين في التخطيط التربوي لعملية التعليم والتعلم.  
• نظرة المعلمين خاصة في المرحلة الثانوية بأنهم أكثر كفاءة من بعض المشرفين.  
• ضعف العلاقة الاجتماعية بين المشرف والمعلم.

من خلال العرض السابق لدراسة المدلل (2002) وما عرضه الطو (2009) و أبو ملح (2002)، ومن خلال عمل الباحث كمدير مدرسة واحتكاكه بالمختصين التربويين والمعلمين يتفق الباحث مع ما تم ذكره في أن الإشراف التربوي يواجه العديد من المعوقات والتي تحد من فعالية هذا النظام وتحقيقه لأهدافه، ومن أبرزها ما يلي:

- العبء الثقيل الإداري والفني الملقى على عاتق المختص التربوي.
- عدم توفر الدعم المادي الذي يتناسب وجود المختص التربوي.
- كثرة المعلمين الذين يشرف عليهم المختص التربوي وعدد المدارس.
- قلة توفر المواصلات.

• قلة القاعات الضرورية في المدارس لإقامة ورشات العمل التعليمية.  
• ندرة توفر مراكز تدريب مناسبة .

• قلة الوسائل والأجهزة المناسبة لورش العمل والدورات .  
وقد صنف الباحث هذه المعوقات إلى أربعة هي: المعوقات المادية، المعوقات الإدارية، المعوقات الفنية، ومعوقات التواصل والعلاقات الإنسانية.  
**الدراسات السابقة**

1-دراسة ( تيم ، 2009 ) التي هدفت التعرف إلى واقع الممارسات الإشرافية لدى المشرف التربوي في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات وقد تكونت عينة الدراسة من ( 391 ) معلماً ومعلمة موزعين على أربع محافظات هي نابلس طولكرم، قلقيلية ، جنين، وصممت استبانة خاصة بالممارسات الإشرافية، وأسفرت نتائج الدراسة أن واقع الممارسات الإشرافية لدى المشرف التربوي في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين كانت ضعيفة وأن واقع الممارسات الإشرافية يختلف باختلاف المؤهل العلمي والمرحلة التعليمية.

2-دراسة ( الحلو ، 2009 ) التي هدفت التعرف إلى درجة ممارسة المشرفين التربويين للأنماط الإشرافية في المدارس الثانوية في فلسطين وكذلك تحديد الفروق في درجة ممارسة المشرفين للأنماط الإشرافية تبعاً لمتغيرات النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة لدى المعلمين .

وقد تكونت عينة الدراسة من (565) معلماً ومعلمة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والأسلوب الإحصائي المستخدم عبر اختبار (ت) والمتوسطات الحسابية واختبار تحليل التباين الأحادي .

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن درجة ممارسة المشرفين التربويين العامة للأنماط الإشرافية لدى أفراد العينة كانت متوسطة. وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجالات الأنماط الإشرافية لصالح ذوي التخصصات العلمية، وأن هناك العديد من المعوقات التي تواجه ممارسة المشرفين التربويين في عملية الإشراف التربوي منها ما هو مادي ومنها ما هو بشري.

3-دراسة ( باداود ، 2009 ) التي هدفت التعرف إلى واقع ممارسة المشرفات التربويات للإشراف الإبداعي من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة.

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي ، وتكونت عينة الدراسة من (182) معلمة ، واستخدمت لمعالجة البيانات الأساليب الإحصائية التالية : التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، اختبار تحليل التباين الأحادي.

وأُسفرت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة والمتغيرات ( المؤهل العلمي ، التخصص ، سنوات الخبرة في التدريس ) ، كما أوضحت هذه الدراسة أنه في أسلوب المداولة الإشرافية كانت درجة توفر قدرات الحرية والخيال والمرونة والطلاقة والأصالة والإفاضة كانت متوسطة فيما كانت قدرات الاحتفاظ بالاتجاه والحساسية للمشكلات ضعيفة ، أما في أسلوب البحوث الإجرائية فقد كانت قدرات المرونة والأصالة والخيال متوسطة فيما كانت قدرات الحرية والطلاقة والإفاضة والحساسية للمشكلات ضعيفة .

4-دراسة ( المقيد ، 2006 ) التي هدفت التعرف إلى واقع الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين بوكالة الغوث الدولية بغزة في ضوء مبادئ الجودة الشاملة وسبل تطويره.

حيث اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (245) وقد استجاب منهم 85.6% .

وأُسفرت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين كان عالياً، واحتل مبدأ التحسين المستمر والتميز المرتبة الأولى ، بينما احتل مبدأ التركيز على درجة أداء المعلمين المرتبة الخامسة في تقديرات أفراد العينة .

5-دراسة ( الديب ، 2004 ) التي هدفت إلى بيان واقع الإشراف التربوي ومتطلبات التغيير في ضوء المناهج الفلسطينية الجديدة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين بمحافظة غزة ، وتمثلت حدود الدراسة بالمنهاج الفلسطيني الجديد في جميع التخصصات ولجميع المراحل التعليمية ، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، كما استخدم الباحث استبانة لكل من المعلمين والمشرفين والتربويين في محافظتي غزة وشمالها تكونت من جزأين : الأول يشمل (70) فقرة ويتمثل في مهام المشرف التربوي ، والثاني يتضمن الصعوبات التي تحد من فاعلية الإشراف التربوي ويتكون من (25) فقرة .

وأُسفرت نتائج الدراسة على:

• أن استجابة المشرفين التربويين في النمو المهني والعلاقات الإنسانية ومكونات المنهج أعلى قليلاً مقارنة باستجابة المعلمين.

• أن أهم الصعوبات التي تحد من فاعلية الإشراف التربوي تتمثل في انخفاض المستوى الأكاديمي لبعض المشرفين التربويين، وعدم حصول المشرف التربوي على مؤهل تربوي لا يمكنه من القيام بعمله، وعدم انتظام المشرف التربوي في حضور الدورات التدريبية.

• وكذلك أظهرت وجود فروق بين المعلمين والمشرفين التربويين، ولا توجد فروق بين المعلمين لأهمية مهام الإشراف التربوي وفقاً لكل من المؤهل التربوي وسنوات الخبرة

في التدريس، ولا توجد فروق بين المشرفين التربويين لأهمية مهام المشرف التربوي وفقاً للمؤهل التربوي ، ووجود فروق وفقاً لسنوات الخبرة لصالح الخبرة المتوسطة .  
6-دراسة ( مساعدة ، 2001) التي هدفت التعرف إلى معوقات الإشراف التربوي كما يراها المشرفون التربويون بمديريات التربية والتعليم في محافظات الشمال ، ومعرفة أثر كل من الجنس والخبرة والمؤهل العلمي والتفاعل بينهما على معوقات الإشراف التربوي التي يواجهها المشرفون ، وقد تكونت عينة الدراسة من (155) مشرفاً ومشرفة ، واستخدم الباحث استبانة تألفت من (63) فقرة وزعت على ثلاث مجالات.

وأسفرت نتائج الدراسة أنها قد بينت أن درجة وجود معوقات الإشراف التربوي كما يراها المشرفون التربويون كانت بدرجة كبيرة ، كما بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إحساس المشرفين للمعوقات تعود لمتغيرات الجنس ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة والتفاعل بينهما .

7-دراسة ( زامل ، 2000) التي هدفت التعرف إلى واقع الإشراف التربوي للمرحلة الأساسية في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين ، كما هدفت إلى التعرف على دور متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وطبيعة العمل وسنوات الخبرة داخل الوظيفة ، وتكونت عينة الدراسة من جميع المشرفين التربويين ومديري ومديرات المدارس الأساسية لوكالة الغوث الدولية في محافظات الضفة الغربية والبالغ عددهم (19) مشرفاً ومشرفة (96) مديراً ومديرة موزعين على ثلاث مناطق تعليمية هي: القدس،الخليل ، ونابلس.

وأسفرت نتائج الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : -

• أن هناك درجة عالية لمجال مدخلات نظام الإشراف التربوي ، ودرجة متوسطة لمجال عمليات نظام الإشراف التربوي ، بينما مجال المخرجات في نظام الإشراف التربوي بدرجة عالية، أما الدرجة الكلية لواقع الإشراف التربوي من حيث مدخلاته وعملياته ومخرجاته كانت عالية.

• وجود اختلاف في استجابة أفراد المجتمع على استبانة واقع الإشراف التربوي بين الذكور والإناث يعزى لصالح الإناث، وبين حملة الشهادة (أقل بكالوريوس) وحملة الشهادة (بكالوريوس فأعلى) يعزى لصالح حملة الشهادة (أقل من بكالوريوس) وبين المشرف التربوي ومدير المدرسة يعزى لصالح المشرف التربوي، وبين الأفراد ذوي الخبرة (أقل من 6 سنوات) وذوي الخبرة (من 6-10 سنوات) وذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات) يعزى لصالح الأفراد ذوي الخبرة (أقل من 6 سنوات).

## الطريقة والإجراءات

**منهج الدراسة:** استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي.

**مجتمع الدراسة وعينتها:** تكون مجتمع الدراسة من مجتمع المختصين التربويين بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة والبالغ عددهم (65) مختصاً ومختصة، وقد مثلت العينة جميع أفراد مجتمع الدراسة، والجدول (1) يبين أفراد عينة الدراسة في ضوء متغيرات الدراسة.

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
كليات	41	63.07
أدبية	24	36.92
علمية		

### أداة الدراسة:

تم بناء أداة الدراسة اعتماداً على الأدب النظري، والدراسات السابقة في موضوع معوقات الإشراف الإبداعي لدى المختصين التربويين، ثم عرضها على تسعة عشر محكماً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر والقدس المفتوحة والأقصى، وتم الأخذ بملاحظاتهم من حيث التعديل أو الإضافة لبعض الفقرات، وكذلك مدى انتماء الفقرات المجالات المحددة حيث اشتملت الأدالة في صورتها الأولية في مجالاتها الأربعة على: معوقات مادية (13) عبارة، ومعوقات إدارية (15) عبارة، ومعوقات فنية (15) عبارة، ومعوقات التواصل والعلاقات الإنسانية (15) عبارة.

وبعد أن عقد الباحث عدة لقاءات مع بعض المحكمين وللاستفسار منهم حول بعض العبارات وبعد إعادة المحكمين للاستبانات وقد أجمع عليها 85% من المحكمين على ظروفها أو تعديلها وذلك للتعرف على معوقات الإشراف الإبداعي في أربعة مجالات بحيث أصبحت في صورتها النهائية هي: معوقات مادية (13) عبارة ومعوقات إدارية (15) عبارة ومعوقات فنية (14) عبارة ومعوقات تتعلق بالتواصل والعلاقات الإنسانية (14) عبارة، علماً بأنه تم حذف عبارة واحدة من المجال الثالث (معوقات فنية)، وكذلك عبارة واحدة من المجال الرابع (معوقات التواصل والعلاقات الإنسانية). وقد اعتمد الباحث مقياساً خماسياً وفقاً لتدرج ليكرت لقياس تصورات المختصين التربويين في درجة معوقات الإشراف الإبداعي وهو (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) وأعطيت له الأوزان التالية (5،4،3،2،1) على التوالي وللتأكد من ثبات الأداة قام الباحث بتطبيقها على عدد من المختصين خارج عينة الدراسة، بطريقة التجزئة النصفية مع الأخذ بعين الاعتبار بأن المجالين الأول والثاني قد تم استخدام معادلة جيتمان براون، أما المجالان الثالث والرابع فقد تم استخدام معادلة سبيرمان

براون ،حيث كانت معاملات الثبات بهذه الطريقة على درجة عالية من الثبات ولذلك عامل الثبات الكلي .

وتم استخراج معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات الأداة ثم احتساب معامل ألفا كرونيباخ 0.934 وبصورة عامة فقد بلغ (0.934) وهو مقبول لغايات إجراء الدراسة.

#### المعالجات الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة البحث قام الباحث باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على استبانة معوقات الإشراف الإبداعي لدى المختصين التربويين.

#### نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، وذلك بعد الإجابة عن الأسئلة والتحقق من الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لكل منها، كما سيقوم الباحث بتفسير ومناقشة النتائج التي يتم التوصل إليها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة:

#### نتائج السؤال الأول :

ما المعوقات التي تعترض المختص التربوي لكي يكون مبدعاً في ممارساته الإشرافية من وجهة نظر المختصين التربويين؟  
حيث تمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال الخلفية النظرية للدراسة.

#### نتائج السؤال الثاني:

ما درجة تقدير المختصين التربويين لمعوقات ممارسة الإشراف الإبداعي لديهم (المادية، الإدارية، الفنية، التواصل والعلاقات الإنسانية)؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على استبيان معوقات الممارسات الإبداعية للمشرف التربوي من وجهة نظر المشرفين أنفسهم، ويتفرع عنه الأسئلة التالية:

1.6. ما درجة المعوقات المادية في ممارسة المختصين التربويين للإشراف الإبداعي من وجهة نظر المختصين أنفسهم ؟

جدول ( 2 ) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال المعوقات المادية للممارسات الإشرافية الإبداعية من وجهة نظر المختصين التربويين

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
13	غياب التعزيز المادي المخصص لأبحاث خاصة بالإشراف التربوي.	4.40	0.848	88.0	1
6	قلة الحوافز المالية المخصصة للمختص التربوي.	4.27	0.800	85.3	2
7	عدم وجود مكتبة إلكترونية مركزية خاصة بالإشراف التربوي .	4.25	0.795	85.0	3
5	عدم توافر حوافز مالية للمعلمين .	4.18	0.770	83.7	4
12	إهمال المختصين التربويين المتميزين من حيث تخصيص منح دراسية لهم .	4.18	0.854	83.7	5
11	ضعف ميزانية الإشراف التربوي مقارنة مع الواقع التربوي والتعليمي .	3.88	0.825	77.7	6
10	قلة مصادر الدعم الخارجي المخصص لتأهيل المختصين التربويين	3.77	1.015	75.3	7
4	قلة المخصصات المالية اللازمة لتنفيذ بعض الوسائل الإشرافية .	3.65	0.917	73.0	8
8	ندرة الوسائل اللازمة لرصد نشاطات الزيارات الصفية .	3.47	0.999	69.3	9
9	قلة توافر الأماكن الملائمة في المدارس لعقد الاجتماعات وورش العمل والمشاكل التعليمية .	3.43	0.963	68.7	10
1	محدودية التجهيزات والمعدات الحديثة داخل المدارس .	3.42	0.829	68.3	11
3	قلة توافر المصادر والمراجع في المكتبات المدرسية .	3.30	1.046	66.0	12
2	صعوبة تأمين المواصلات لتنقل المختص التربوي بين المدارس .	2.77	1.454	55.3	13

يتضح من الجدول السابق أن المعوقات المادية للممارسات الإشرافية تتراوح بين (88.0 – 55.3%) من وجهة نظر المختصين التربويين. وكانت أكثر المعوقات تقديراً في هذا المجال كما يلي:  
يأتي عبارة "غياب التعزيز المادي المخصص لأبحاث خاصة بالإشراف التربوي" في المرتبة الأولى بوزن نسبي (88.0%).  
يليها عبارة "قلة الحوافز المالية المخصصة للمختص التربوي" بوزن نسبي (85.3%).  
ثم عبارة "عدم وجود مكتبة إلكترونية مركزية خاصة بالإشراف التربوي" بوزن نسبي (85.0%).

يرى الباحث أن السبب في أكثر المعوقات المادية درجة للعبارة "غياب التعزيز المادي المخصص لأبحاث خاصة بالإشراف التربوي" يرجع إلى ضعف اهتمام أصحاب القرار لتطوير مهارات البحث العلمي وغياب الحوافز المادية لدى المختصين التربويين .

فيما كانت أدنى العبارات تقديراً كما يلي:

وتأتي عبارة "صعوبة تأمين المواصلات لتنقل المختص التربوي بين المدارس" بوزن نسبي (55.3%) .

يليه عبارة "قلة توافر المصادر والمراجع في المكتبات المدرسية" بوزن نسبي (66.0%) .

ثم عبارة "محدودية التجهيزات والمعدات الحديثة داخل المدارس" بوزن نسبي (68.3%) .

2.6. ما درجة المعوقات الإدارية في ممارسة المختصين التربويين للإشراف الإبداعي من وجهة نظر المختصين أنفسهم ؟

جدول ( 3 ) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال المعوقات الإدارية للممارسات الإشرافية من وجهة نظر المختصين التربويين

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
4	إهمال دور المختص التربوي في عملية ترقيات المعلمين	4.25	0.932	85.0	1
8	قلة ابتعاث المختص التربوي للخارج من خلال حضور المؤتمرات التربوية والعلمية.	4.12	0.940	82.3	2
6	ضعف قدرة المديرين على ممارسة الإشراف الفني في المدارس.	4.02	0.948	80.3	3
10	افتقار الإشراف التربوي إلى قيادة مركزية قادرة على المساهمة في تطويره .	4.02	0.892	80.3	4
7	غياب قاعدة بيانات دقيقة عن الاحتياجات التدريبية للمعلمين.	3.98	0.892	79.7	5
5	ندرة الأخذ بأراء المختصين عند طرح البرامج التربوية الجديدة.	3.82	1.000	76.3	6
1	قلة زيارة المختص التربوي للمعلم بسبب زيادة نصابه من المعلمين .	3.72	0.993	74.3	7
3	كثرة المهام الإدارية والمشاركات الملقاة على عاتق المختص التربوي	3.72	1.166	74.3	8

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
9	الافتقار إلى خطة إشرافية شاملة تراعي الإبداع عند المعلمين.	3.72	0.825	74.3	9
12	ضعف تجاوب المسؤولين مع ما يقدمه المختصون من توصيات لمعالجة مشكلات يواجهونها.	3.72	0.846	74.3	10
2	التقويم غير الموضوعي لأعمال المختصين التربويين من قبل المسؤولين.	3.70	0.850	74.0	11
11	عدم وضوح مهام المختص التربوي وادواره.	3.57	0.909	71.3	12
15	تركيز عدد كبير من المعلمين الجدد في مدرسة واحدة.	3.47	0.873	69.3	13
14	قصور في إعداد وتنفيذ الزيارات التبادلية بين المعلمين في مختلف المدارس .	3.27	0.899	65.3	14
13	تكليف بعض المعلمين بتدريس مواد خارج نطاق تخصصهم.	3.25	0.816	65.0	15

يتضح من الجدول السابق أن المعوقات الإدارية للممارسات الإشرافية الإبداعية تتراوح بين (65.0 - 85.0%) من وجهة نظر المختصين التربويين. وكانت أكثر المعوقات تقديراً في هذا المجال كما يلي:

يأتي عبارة "إهمال دور المختص التربوي في عملية ترقيات المعلمين" في المرتبة الأولى بوزن نسبي (85.0%).

يليها عبارة "قلة ابتعاث المختص التربوي للخارج من خلال حضور المؤتمرات التربوية والعلمية" بوزن نسبي (82.3%).

ثم عبارة "ضعف قدرة المديرين على ممارسة الإشراف الفني في المدارس" بوزن نسبي (80.3%).

ويرى الباحث أن السبب في حصول العبارة "إهمال دور المختص التربوي في عملية ترقيات المعلمين" على أكثر المعوقات الإدارية درجة يرجع إلى تفرد أصحاب القرار في عملية ترقيات المعلمين بعيداً عن المقيم الأساسي للمعلم وهو المختص التربوي مما يؤثر بالسلب على العملية الإشرافية بكاملها .

فيما كانت أدنى الفقرات تقديراً كما يلي:

وتأتي فقرة "تكليف بعض المعلمين بتدريس مواد خارج نطاق تخصصهم" بوزن نسبي (65.0%).

يليها فقرة "قصور في إعداد وتنفيذ الزيارات التبادلية بين المعلمين في مختلف المدارس" بوزن نسبي (65.3%).

ثم فقرة "تركيز عدد كبير من المعلمين الجدد في مدرسة واحدة" بوزن نسبي (69.3%).

3.6. ما درجة المعوقات الفنية في ممارسة المختصين التربويين للإشراف الإبداعي من وجهة نظر المختصين أنفسهم؟

جدول (4) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال المعوقات الفنية للممارسات الإشرافية الإبداعية من وجهة نظر المختصين التربويين

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
1	محدودية متابعة المعلم للمواقع الإلكترونية التربوية .	3.80	0.708	76.0	1
12	قلة اطلاع بعض المختصين التربويين على البحوث والدراسات الحديثة في مجال الإشراف التربوي .	3.80	0.898	76.0	2
2	محدودية مواكبة المعلم لكل ما هو جديد في المجال التربوي عبر الوسائل الإعلامية المختلفة.	3.78	0.865	75.7	3
10	إهمال بعض المعلمين لتنفيذ توجيهات المختص التربوي .	3.63	0.882	72.7	4
8	ضعف الكفاءة المهنية لبعض المعلمين .	3.62	0.922	72.3	5
9	حصول أعمال التقويم بمعزل عن المعلم .	3.62	1.043	72.3	6
14	ضعف متابعة مدير المدرسة لتوصيات المختص التربوي للمعلم.	3.62	0.922	72.3	7
11	ضعف برامج النمو المهني للمعلم .	3.60	0.960	72.0	8
13	صعوبة تحديد المهارات التدريسية المطلوبة من المعلم بدقة .	3.55	1.048	71.0	9
3	اقتصار المختص التربوي على أسلوب الزيارة الصفية للمعلم دون الأساليب الإشرافية الأخرى .	3.52	1.017	70.3	10
7	ضعف انتماء المعلم للمهنة .	3.42	0.962	68.3	11
6	صعوبة المناهج الدراسية التي تقلل من دور المختص التربوي .	3.25	1.099	65.0	12
4	قلة خبرة المختص التربوي في استخدام التقنيات الحديثة .	3.23	0.981	64.7	13
5	عدم دقة أساليب التقويم التي يمارسها المختصون التربويون .	3.03	0.863	60.7	14

يتضح من الجدول السابق أن المعوقات الفنية للممارسات الإشرافية الإبداعية تتراوح بين (76.0 - 60.7%) من وجهة نظر المختصين التربويين. وكانت أكثر المعوقات تقديراً في هذا المجال كما يلي:

تأتي عبارة "محدودية متابعة المعلم للمواقع الالكترونية التربوية"، وفقرة "قلة اطلاع بعض المختصين التربويين على البحوث والدراسات الحديثة في مجال الإشراف التربوي" في المرتبة الأولى بوزن نسبي (76.0%). يليها عبارة "محدودية مواكبة المعلم لكل ما هو جديد في المجال التربوي عبر الوسائل الإعلامية المختلفة" بوزن نسبي (75.7%). ثم عبارة "إهمال بعض المعلمين لتنفيذ توجيهات المختص التربوي" بوزن نسبي (72.7%). ويرى الباحث في حصول العبارتين "محدودية متابعة المعلم للمواقع الإلكترونية التربوية"، وفقرة "قلة اطلاع بعض المختصين التربويين على البحوث والدراسات الحديثة في مجال الإشراف التربوي" على أكثر المعوقات الفنية شيوعاً يعود إلى افتقار عدد كبير من المعلمين إلى الطرق الحديثة في التدريس التي تراعي الإبداع ومواكبة التطور الذي يحدث عند الآخرين وهذا لا يكون إلا من خلال المواقع الالكترونية ، أما بالنسبة لقلة اطلاع بعض المختصين التربويين على البحوث والدراسات الحديثة نتيجة لكثرة عدد المعلمين المكلفين بمتابعتهم وافتقارهم للحوافز المادية والمعنوية من قبل أصحاب القرار .

فيما كانت أدنى العبارات تقديراً كما يلي:

تأتي عبارة " عدم دقة أساليب التقويم التي يمارسها المختصون التربويون" بوزن نسبي (60.7%). يليها عبارة "قلة خبرة المختص التربوي في استخدام التقنيات الحديثة" بوزن نسبي (64.7%). ثم عبارة " صعوبة المناهج الدراسية التي تقلل من دور المختص التربوي" بوزن نسبي (65.0%).

4.6. ما درجة المعوقات المتعلقة بالتواصل والعلاقات الإنسانية في ممارسة المختصين التربويين للإشراف الإبداعي من وجهة نظر المختصين أنفسهم ؟

جدول ( 5 ) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال معوقات التواصل والعلاقات الإنسانية للممارسات الإشرافية من وجهة نظر المختصين التربويين

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
3	ضعف التواصل بين كليات التربية بالجامعات ودائرة الإشراف التربوي .	4.02	0.873	80.3	1
14	قلة اهتمام بعض المختصين بزيارة مؤسسات ومراكز مجتمعية تهتم بالإشراف الإبداعي .	3.58	0.926	71.7	2
4	ضعف التواصل الإلكتروني بين المختص وزملائه من المختصين .	3.53	1.157	70.7	3
5	ندرة اللقاءات بين المشرف والمعلم خارج أوقات التدريس .	3.38	0.993	67.7	4
2	ضعف التواصل الفعال بين عناصر العملية الإشرافية .	3.32	0.911	66.3	5
8	التوتر في العلاقة بين بعض المعلمين ومديري المدارس .	3.17	0.942	63.3	6
11	حصر علاقة المختص التربوي والمعلم بتنفيذ المهمات الرسمية .	3.17	0.806	63.3	7
7	ضعف التعاون والتنسيق بين مختصي المواد المختلفة .	3.15	0.917	63.0	8
12	اعتماد العلاقة بين بعض المختصين التربويين والمعلمين على المصالح والمجاملات .	3.15	0.988	63.0	9
9	اعتماد العلاقة بين المعلمين والمختصين التربويين على درجة التساهل فيما بينهم .	3.12	0.958	62.3	10
10	فتور العلاقة بين المختص التربوي ومدير المدرسة .	3.12	0.976	62.3	11
13	قصور في ممارسة النمط القيادي المؤثر لدى بعض المختصين التربويين	3.12	0.993	62.3	12
1	غياب التعاون بين المختصين التربويين والمعلمين من الناحية الإنسانية .	3.10	1.100	62.0	13
6	شعور بعض المعلمين أن علاقة المختص بهم علاقة تسلطية	2.98	1.097	59.7	14

يتضح من الجدول السابق أن معوقات التواصل والعلاقات الإنسانية للممارسات الإشرافية الإبداعية تتراوح بين (80.3 – 59.7%) من وجهة نظر المختصين التربويين.

وكانت أكثر المعوقات تقديراً في هذا المجال كما يلي:  
تأتي عبارة "ضعف التواصل بين كليات التربية بالجامعات ودائرة الإشراف التربوي" في المرتبة الأولى بوزن نسبي (80.3%).  
يليهها عبارة "قلة اهتمام بعض المختصين بزيارة مؤسسات ومراكز مجتمعية تهتم بالإشراف الإبداعي" بوزن نسبي (71.7%).  
ثم عبارة "ضعف التواصل الإلكتروني بين المختص وزملائه من المختصين" بوزن نسبي (70.7%).

ويرى الباحث في حصول العبارة "ضعف التواصل بين كليات التربية بالجامعات ودائرة الإشراف التربوي" على أكثر معوقات التواصل والعلاقات الإنسانية تقديراً نتيجة لضعف التنسيق بين أصحاب القرار في الطرفين مما يؤثر سلباً نوعية الأداء لدى عناصر العملية الإشرافية من طالب جامعي ومعلم ومختص تربوي ومدير مدرسة .

فيما كانت أدنى العبارات تقديراً كما يلي:  
تأتي عبارة "شعور بعض المعلمين أن علاقة المختص بهم علاقة تسلطية" بوزن نسبي (59.7%).

يليهها عبارة "غياب التعاون بين المختصين التربويين والمعلمين من الناحية الإنسانية" بوزن نسبي (62.0%).

ثم عبارة "قصور في ممارسة النمط القيادي المؤثر لدى بعض المختصين التربويين" بوزن نسبي (62.3%).

نتائج السؤال الثالث:

ما درجة تقدير المختصين التربويين لمجالات معوقات الإشراف الإبداعي من وجهة نظر المختصين أنفسهم؟

جدول ( 6 ) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمجالات معوقات الممارسات الإشرافية الإبداعية من وجهة نظر المختصين أنفسهم

رقم السؤال	المعوقات	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %
1	المعوقات المادية	13	48.97	6.852	75.3
2	المعوقات الإدارية	15	56.32	7.745	75.1
3	المعوقات الفنية	14	49.47	8.018	70.7
4	معوقات التواصل والعلاقات الإنسانية	14	45.90	8.165	65.6
	الدرجة الكلية لاستبيان المعوقات	56	200.65	24.633	71.7

يتضح من الجدول السابق أن الدرجة الكلية للمعوقات الممارسات الإشرافية تقع عند وزن نسبي (71.7%) من وجهة نظر المختصين أنفسهم، وكانت الأوزان النسبية لمجالات المعوقات كما يلي:

جاءت المعوقات المادية في المرتبة الأولى بوزن نسبي (75.3%).

يليهها المعوقات الإدارية بوزن نسبي (75.1%).

يليهها المعوقات الفنية بوزن نسبي (70.7%).

وأخيراً تأتي معوقات التواصل والعلاقات الإنسانية بوزن نسبي (65.6%).

من خلال ما سبق فقد جاءت المعوقات المادية في المرتبة الأولى بوزن نسبي 75.3% ، وجاءت المعوقات الإدارية في المرتبة الثانية بوزن نسبي 75.1% ، فيما جاءت في المرتبة الثالثة المعوقات الفنية بوزن نسبي 70.7% ، وأخيراً فقد جاءت معوقات التواصل والعلاقات الإنسانية بوزن نسبي 65.6% .

ويرى الباحث في حصول المعوقات المادية على المرتبة الأولى نتيجة غياب التعزيز المادي المخصص لأبحاث خاصة بالإشراف التربوي من قبل أصحاب القرار ، وعدم توفير مكتبة إلكترونية مركزية تهتم بالإشراف التربوي ، وكذلك قلة الحوافز المالية المخصصة للمشرفين التربويين أسوةً بمديري المدارس ، لذلك فإن الدعم المادي أمر ضروري للنهوض بالعملية الإشرافية لكي نتمكن من إعداد مشرفين تربويين أكثر إبداعاً وتميزاً ، مع الأخذ بعين الاعتبار أهمية تجاوز المعوقات الإدارية والفنية ومعوقات التواصل والعلاقات الإنسانية التي تواجه المختصين التربويين .

لذلك فقد اتفقت دراستي مع كلٍ من دراسة الحبيب 1996 ودراسة المدلل 2002 في ترتيب المعوقات ، فيما اختلفت دراستي مع كلٍ من دراسة الشخيخي 2000 ، ودراسة أبو ملوح والعمرى 2002 فكانت المعوقات الإدارية أولاً يليها المعوقات الفنية ثم المعوقات المادية فمعوقات التواصل والعلاقات الإنسانية .

كما اتفقت دراستي مع دراسة مساعدة 2001 في أن درجة المعوقات كانت كبيرة الإجابة عن السؤال الثالث أثناء عرض الباحث للتوصيات.

### التوصيات

أوصى الباحث في دراسته بناءً على النتائج التي قد سبق ذكرها حيث كانت تلك التوصيات على النحو التالي:

- 1 - الإيعاز لأصحاب القرار بضرورة أن يكون للمشرفين التربويين دوراً هاماً وبارزاً في عمليات ترقية المعلمين إذ يعتبر تقييمهم للمعلم أساساً في ذلك .
- 2 - ضرورة ابتعاث عدد من المشرفين التربويين للخارج من خلال حضور المؤتمرات التربوية والعلمية .

- 3 - عقد دورات تدريبية ولقاءات فردية لمديري المدارس تعمل على زيادة فعاليتهم في كيفية تنفيذ الإشراف الفني بمدارسهم على الوجه المطلوب إذ يعتبر مدير المدرسة بمثابة مشرف مقيم .
- 4 - تعزيز التواصل الفعال بين كليات التربية بالجامعات ودائرة الإشراف التربوي من خلال لقاءات تربوية ومؤتمرات مشتركة خاصة في مجال التربية العملية والتدريب الميداني إذ يعتبر طلاب الجامعات هم معلمو المستقبل الذي يقع على عاتقهم إكمال المسيرة التعليمية مستقبلاً .
- 5 - ضرورة زيادة اهتمام المشرفين التربويين بزيارة مؤسسات تربوية ومراكز مجتمعية وذلك لتحقيق الاستفادة المرجوة في مجال الإشراف التربوي من خلال تحقيق التعاون المتبادل بين كلٍ من تلك المؤسسات وقسم الإشراف التربوي بدائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث ووزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية .
- 6 - ضرورة تعزيز التواصل الإلكتروني بين المشرف التربوي وزملائه من المشرفين لنتم الاستفادة المرجوة من خلال تبادل الخبرات والمعلومات ومناقشة ما يستجد في مجال الإشراف التربوي .
- 7 - حث أصحاب القرار في دائرة التربية والتعليم على توفير كافة الإمكانيات المادية اللازمة من أجل إيجاد جو تعليمي يكون مهيباً لتوفير مشرفاً تربوياً مبدعاً والذي بدوره يكون قادراً على إعداد معلمين مبدعين.
- 8 - زيادة عدد المشرفين التربويين حتى تتم عملية الإشراف التربوي بشكل أكثر فعالية حيث لوحظ خلال نتائج الدراسة تفوق أسلوب الدورات التدريبية على أسلوب الزيارة الصفية مما يجعل ناقوس الخطر يدق حيث يجب على أصحاب القرار الاهتمام بأسلوب الزيارة الصفية إذ يعتبر من أهم الأساليب الإشرافية التي يتم فيها تحقيق الإشراف الفردي .

## المصادر و المراجع :

- ❖ أبو عابد، محمود محمد (2005) : المرجع في الإشراف التربوي و العملية الإشرافية . الأردن ، إربد ، دار الكتاب الثقافي.
- ❖ أبو ملوح، محمد والعمرى، عطية (2002) : "معوقات الإشراف التربوي في محافظات غزة , من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين " , مجلة رؤى تربوية , العدد 7 – 8 , مركز القطان للبحث والتطوير التربوي, رام الله، ص ص 77-79 .
- ❖ الأفندي، محمد حامد ( 1990 ) : الإشراف التربوي . ط 3 ، عالم الكتب، القاهرة.
- ❖ باداود، سحر سعيد (2009) : واقع ممارسة المشرفات التربويات للإشراف الإبداعي من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة . رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة.
- ❖ البدرى، طارق عبد الحميد (2002) : تطبيقات و مفاهيم في الإشراف التربوي . ط 2 ، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، الأردن ، عمان.
- ❖ تيم، حسن محمد (2009) : واقع الممارسات الإشرافية لدى المشرف التربوي في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس.
- ❖ الجعيد، نورة بنت سعود مطلق (2002): الكفايات التعليمية اللازمة لمشرفة اللغة الإنجليزية التربوية بمنطقة مكة التعليمية . رسالة ماجستير – كلية التربية – جامعة أم القرى- مكة المكرمة.
- ❖ الحلو، غسان حسين (2009): درجة ممارسة المشرفين التربويين للأنماط الإشرافية في المدارس الثانوية في فلسطين ، مجلة جامعة النجاح الوطنية، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس – فلسطين.
- ❖ حمدان، محمد زياد (1992):الإشراف في التربية المعاصرة . الأردن , عمان : دار التربية الحديثة.
- ❖ الخطيب ، رداح وآخرون (2000): الإدارة والإشراف التربوي , الطبعة الثالثة , دار الأمل , الأردن، إربد.
- ❖ الديب، ماجد حمد (2004): واقع الإشراف التربوي ومتطلبات التغيير في ضوء المناهج الفلسطينية الجديدة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين بمحافظة غزة ، بحث مقدم إلى المؤتمر التربوي الأول بعنوان التربية في فلسطين وتغيرات العصر من 23-2004 /11/24.
- ❖ زامل، مجدي علي سعد (2000): تقويم نظام الإشراف التربوي للمرحلة الأساسية في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين، رسالة ماجستير ، كلية التربية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

- ❖ الزايد، مها محمد خلف (2002): تقويم الأداء الوظيفي للمشرفة التربوية دراسة تطبيقية . ط 1 ، دار الفكر العربي، القاهرة.
- ❖ السقاف، إيمان طه (2003): دور المشرفة التربوية في النمو المهني لمعلمات الرياضيات بمدينة مكة المكرمة . رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة.
- ❖ السلمي، حامد جابر (1996): الإشراف التربوي وصعوباته ، مجلة التوثيق التربوي ، العدد 37 ، وزارة المعارف، الرياض، 47 - 59.
- ❖ الشخي، علي إبراهيم (2000): الكفايات التربوية والتخصصية للأزمة للمشرفين على تعليم اللغة العربية ، رسالة ماجستير ، كلية التربية - جامعة أم القرى - مكة المكرمة.
- ❖ طافش، محمود (2004): الإبداع في الإشراف التربوي و الإدارة المدرسية . ط 1 ، عمان ، دار الفرقان.
- ❖ الطعاني، حسن أحمد (2005): الإشراف التربوي (مفاهيمه ، أهدافه ، أسسه ، أساليبه) . ط 1 ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، الأردن ، عمان.
- ❖ العاجز، فؤاد علي وخليفة، علي عبد ربه (1997): معوقات العمل الإشرافي في محافظات قطاع غزة كما يراها المشرفون التربويون ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية بغزة.
- ❖ عطاري، عارف توفيق وعيسان، عبد الله صالحه ومحمود، ناريمان جمعة ، عبد الله صالحه عيسان، ناريمان جمعة محمود(2005): الإشراف التربوي اتجاهاته النظرية و تطبيقاته العملية . ط 1 ، مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع ، الكويت.
- ❖ فيفر، إيزابيل ودنلاب، حسين، ترجمة : محمد عيد ديرانى (1997): الإشراف التربوي على المعلمين دليل لتحسين التدريس . روائع مجدلاوي ، عمان.
- ❖ المدلل، نعيمة خليل (2002): " تصور مقترح لمواجهة معوقات الإشراف التربوي في محافظات غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة " . رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية - غزة.
- ❖ مساعدة، وصفي (2001): معوقات الإشراف التربوي كما يراها المشرفون التربويون بمديريات التربية والتعليم في محافظات الشمال، رسالة ماجستير ، كلية التربية والفنون، جامعة اليرموك، الأردن، إربد.
- ❖ المقيد، عاهد مطر حسين (2006): واقع الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين بوكالة الغوث الدولية بغزة في ضوء مبادئ الجودة الشاملة وسبل تطويره ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية بغزة.
- ❖ المنيف، محمد صالح بن عبد الله (2004): الإشراف التربوي وتحقيق أهدافه في ضوء الأساليب التربوية المعاصرة . ط 1 ، المملكة العربية السعودية، الرياض.
- ❖ وزارة التربية والتعليم، المملكة العربية السعودية (1998)، الإدارة العامة للإشراف التربوي: دليل المشرف التربوي ، ط 1.
- ❖ وكالة الغوث الدولية (1995): دليل الأونروا ، منشورات مكتب الإعلام . حزيران 1995م ، ص 5.