

Humanities and Educational
Sciences Journal

ISSN: 2617-5908 (print)



مجلة العلوم التربوية
والدراسات الإنسانية

ISSN: 2709-0302 (online)

برنامج تدريبي مقترح قائم على الأنماط الإشرافية الحديثة (*)

<https://doi.org/10.55074/hesj.vi56.1927>

نورة موسى عتيق

ماجستير في الإشراف التربوي التنفيذي

كلية التربية-قسم الإدارة والإشراف التربوي

جامعة الملك خالد- السعودية

عبد العزيز سعيد الهاجري

أستاذ في القيادة والسياسات التربوية والتخطيط

الاستراتيجي- جامعة الملك خالد- السعودية

تاريخ قبوله للنشر 14/4/2026

<http://hesj.org/ojs/index.php/hesj/index>

(*) تاريخ تسليم البحث 18/2/2026

(*) موقع المجلة:

برنامج تدريبي مقترح قائم على الأنماط الإشرافية الحديثة

نورة موسى عتيق

ماجستير في الإشراف التربوي التنفيذي

كلية التربية-قسم الإدارة والإشراف التربوي - جامعة الملك خالد- السعودية

عبد العزيز سعيد الهاجري

أستاذ في القيادة والسياسات التربوية والتخطيط الاستراتيجي

جامعة الملك خالد- السعودية

الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف على متطلبات البرنامج التدريبي المقترح القائم على الأنماط الإشرافية الحديثة الموجهة للمشرفين التربويين في مكتب تعليم خميس مشيط، وكذا بناء البرنامج التدريبي المقترح، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باتباع المنهج الوصفي التحليلي، من خلال توظيف استبانة كأداة مكونة من (18) فقرة، موزعة على (6) محاور، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في مكتب تعليم خميس مشيط والبالغ عددهم (213) مشرف ومشرفة، موزعين بحسب الجنس إلى (87) مشرف و(126) مشرفة، وقد تم توجيه أداة الدراسة إلى عينة مكونة من (114) مفردة عشوائية لتمثل ما نسبته (53.5%) من مجتمع الدراسة، ولقد خلصت نتائج الدراسة إلى أن متطلبات البرنامج التدريبي (الإدارية والفنية والتدريبية) من وجهة نظر عينة من مشرفي ومشرفات مكتب تعليم خميس مشيط، بلغ (3.78) بوزن نسبي (75.53%)، وبدرجة استجابة كبيرة، وحصل المحور الثالث: المتطلبات التدريبية على أعلى تقدير بوزن نسبي (77.14%)، وجاء في المرتبة الثانية المحور الأول: المتطلبات الإدارية، بوزن نسبي (75.85%)، بينما جاء في المرتبة الثالثة والأخيرة المحور الثاني: المتطلبات الفنية بوزن نسبي (73.61%)، كما أظهرت النتائج وجود فروق فردية دالة إحصائية في تقدير أفراد عينة الدراسة للمتطلبات الإدارية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، حيث يرى الذكور أكثر من الإناث بضرورة توفير المتطلبات الإدارية، وتوصلت الباحثة إلى بناء برنامج تدريبي قائم على الأنماط الإشرافية الحديثة، وفي ضوء نتائج الدراسة، وأوصت الباحثة بضرورة تبني البرنامج التدريبي المقترح للمشرفين التربويين.

الكلمات المفتاحية: برنامج تدريبي، الأنماط الإشرافية.

A proposed training program based on modern supervisory patterns

researcher: Noura Montag

Prof. Dr. Abdulaziz Saeed Al-Hajri

Abstract

The study aimed to identify the requirements of the proposed training program based on modern supervisory patterns directed to educational supervisors in the Khamis Mushait Education Office, and to build the proposed training program based on modern supervisory patterns directed to educational supervisors in the Khamis Mushait Education Office. In order to achieve the objectives of the study, the researcher followed the descriptive approach. By employing a questionnaire as a tool for the study consisting of (18) items, distributed on (6) axes, and the study population consisted of all educational supervisors, male and female educational supervisors, in the Khamis Mushait Education Office, whose number was (213) male and female supervisors, distributed according to gender to (87). supervisor and (126), and the study tool was directed to a sample consisting of (114) random individuals, representing (53.5%) of the study population. The results of the study concluded that the requirements of the training program (administrative, technical and training), from the point of view of a sample of male and female supervisors of the Khamis Mushait Education Office, amounted to (3.78) with a relative weight of (75.53%), with a high response rate, and the third axis: training requirements received the highest rating With a relative weight of (77.14%), the first axis came in second place: administrative requirements, with a relative weight of (75.85%), while the third and last axis came in the second axis: technical requirements, with a relative weight of (73.61%). The results also showed that there are statistically significant individual differences. In the study sample's assessment of the administrative requirements due to the gender variable and in favor of males, as males see more than females the need to provide administrative requirements, and the researcher also concluded to build a training program based on modern supervisory patterns. In the light of the results of the study, the researcher recommended the need to adopt the proposed training program for educational supervisors.

Keywords: Administrative units- Strategic Leadershi

مقدمة الدراسة:

في ظل التكنولوجيا والانفجار المعرفي الهائل، تتجه أنظار المجتمعات إلى إصلاح نظمها الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية بشكل عام، والتعليمية بشكل خاص على اعتبار أنها الوحدة الأساسية لإحداث أي تغيرات في المجتمع، وتعد المنظومة التعليمية هي المؤسسة الأساسية لبناء المجتمعات الإنسانية بما فيها من تربية الأجيال، وإعدادهم لخدمة مجتمعاتهم مستقبلاً، ولذا فقد أدركت المجتمعات أهمية تطبيق المعرفة العلمية والعملية، وتحسين الأنماط الإشرافية الحديثة من خلال تقديم برامج تدريب نوعية.

وتعتبر المنظومة التعليمية من أهم المنظومات التي تشكل ملامح المجتمع وتبرز ثقافته، لذا كان من الضروري على المجتمعات أن تولي اهتماماً خاصاً بتلك المنظومة، بدءاً بالكادر الإشرافي ومروراً بالهيئة الإدارية والتدريسية ووصولاً إلى الطلبة بجميع فئاتهم وأعمارهم، كما يُعد الإشراف التربوي أحد الأركان الرئيسة للمنظومة التعليمية، والتي تحتاج إلى تطوير ومتابعة، لما لها من أثر على مخرجات العملية التعليمية المتمثلة في الهيئة التدريسية والطلبة (الظفري وآخرون، 2022، 196).

لذلك، حدثت تغييرات جذرية في أنظمة التعليم الحديثة، ولا شك بأن هذه التغيرات شملت العملية والتكنولوجية، تغيرات واسعة للأنظمة التربوية في المجتمعات الحديثة، مما أسهم بدور كبير في تغييرات أساسية في عملية التعليم، وبالتالي أثر بشكل وبآخر على العملية الإشرافية التي دفعت المهتمين التربويين إلى إعادة النظر بالمنظومة الإشرافية باعتبارها أحد أركان العملية التربوية المهمة في القطاع التعليمي التربوي، والأداة الفاعلة في تطوير المعلم وتنمية ممارساته، حيث يمثل المعلم حجر الزاوية في المنظومة التربوية، والركن الأساسي فيها (عبد الرحمن، 2018، 321).

بصورة عامة فإن الإشراف التربوي يهدف لتحسين عمليات التعليم ومخرجاته، وتحسين العملية التربوية والتعليمية في جميع جوانبها، من خلال "تحسين جميع العوامل المؤثرة فيها، ومعالجة الصعوبات التي تواجهها، وتطوير العملية التعليمية في ضوء الأهداف التي تضعها وزارة التربية والتعليم، أو في ضوء الفلسفة التربوية السائدة (النعمان والحارثية وكاظم، 2022، 549).

ونجد أن الإشراف التربوي حقل من الحقول الرئيسة في المنظومة التعليمية، فهو يعمل على محاكاة واقع العملية التعليمية بأسرها، من حيث عناصرها، ويعمل بشكل كبير على تحسين وتطوير المنظومة التعليمية والتربوية، وذلك بما يتناسب مع الاحتياجات، والمتطلبات الذي تتطلبها المنظومة التعليمية والتربوية في سبيل تحقيق أهدافها من النواحي الفنية، والإدارية، والتربوية، وذلك من أجل النهوض بالمدرسة كمحور أساسي للتطوير التربوي، وذلك في سبيل تحقيق الرسالة والخطة التي تدعو لها المدرسة (رجبي، والزامل، 2022، 182-183).

حيث يعد الإشراف التربوي عملية تعاونية تتطلب الثقة والتقدير المتبادل بين المشرف والمعلم، بما يمكنهما من الوصول إلى مفاهيم مشتركة، حول القضايا التي تهمهما للعمل معاً بوصفهما زميلين متعاونين في الوصول إلى قرار، والإشراف التربوي يعمل على النهوض بعملية التعليم والتعلم من خلال الاهتمام بتوجيه نمو المدرسين في اتجاه ما يستطيعون معه استخدام ذكاء التلاميذ أن يحركوا نمو كل تلميذ، ويوجهوه إلى أغنى وأدكى مساهمة فعالة في المجتمع وفي العالم الذي يعيشون فيه (عبد، وأحمد، 2022، 107).

لقد اختلف التربويون في تحديد طبيعة العملية الإشرافية، فمنهم من نظر إليها على أنها تقوم على مجموعة من الافتراضات، منها أن المعلمين يحتاجون إلى مشرف يتابعهم، ويبحث ويستقصي المعرفة ويدربهم، ومنهم من نظر إليها على أنها عملية تفاعل ثنائية بين المشرف التربوي والمعلم تهدف إلى تحسين عملية التعلم والتعليم، بالإضافة إلى النمو الشخصي والمهني للمعلم والمشرف التربوي على حد سواء، بينما يتصور فريق ثالث أنها سلسلة من التفاعلات والأحداث التي تتم بين المعلم والمشرف التربوي، أي عملية لها مدخلات ومخرجات على أن تكون المخرجات على نحو أفضل من ذي قبل (دلهم، 2020، 328).

حيث ترى رنتيسي (2022) تحسين أداء المعلمين والرفقي بمستوى العملية التعليمية وتوفير كل ما يخدم العمل؛ من أجل تحقيق الهدف المنشود، وأن مهمة الإشراف التربوي هي تحسين وتطوير قدرات المعلمين وتنميتها، والعمل على توجيههم لمواكبة التطورات والتغيرات المعاصرة في المعرفة العلمية والتكنولوجية، وتسخيرها من أجل تحقيق أهداف العملية التعليمية، حيث يعتبر الإشراف التربوي عملية تسهيل النمو المهني للمعلم من خلال إعطائه التغذية الراجعة، ومساعدته على استخدام هذه التغذية من أجل جعل التعليم أكثر فعالية، فقد أصبح المعلم محور الارتكاز في تحقيق الأهداف التربوية، وتقع على عاتقه مسؤولية تحويل الأفكار والرؤى التجديدية إلى نواتج تعليمية تتمثل في صورة المعارف والمهارات التي تظهر في سلوك المتعلمين (ص. 3-4).

كما يتوقف نجاح الإشراف التربوي على الطرائق والأنماط التي يتبعها، والتي ترتبط في إحدى جوانبها بتغير التوجه نحو الإشراف التربوي/ التوجيه الفني بسبب ما تعرضت له التربية من حركة تغيير فاختلغ الإشراف التربوي من إشراف تقليدي سلطوي قمعي، يركز على السيطرة بالتوازي مع نهج الإدارة الكلاسيكية، إلى إشراف معاصر يؤكد على النظريات المعاصرة وتطوير المنظمات والموظفين في ظل القيادة الديمقراطية، ففي الوقت الذي كان ينظر فيه إلى التعليم على اعتبار أنه عملية نقل المعلومات من المعلمين إلى المتعلمين كان الإشراف التربوي يضع في سلم اهتماماته التأكد من تمكن المعلمين من هذا الدور وإتقانهم لهذه المهمة، ولهذا فقد كان التعلم يعني تلقي المتعلم المعارف والمعلومات من المعلمين إلى المتعلمين، لذا كانت عملية الإشراف التربوي/ التوجيه الفني تقتصر على تقديم التوجيهات والتعليمات للمعلمين في إطار من الاتصال الذي ينقصه الحوار والتفاعل بين المعلمين والمشرفين في أغلب الأحيان (عثمان، 2022، 990).

حيث تؤكد دراسة كمال الدين (2022) أن الإشراف التربوي يهدف إلى تقديم خدمة متخصصة تهدف للارتقاء بالمعلم من خلال توفير أفضل الظروف التعليمية والتعلمية، التي تمكنه من المساهمة في العملية التربوية عبر القيام بدوره بشكل فعال، إنه خدمة فنية تهدف بشكل أساسي إلى تحسين أداء المعلم التعليمي عبر حثه وتحفيزه على النمو الذاتي وتقوية الروابط بينه وبين زملائه، ما يعود بالفائدة على المعلم والطلبة، ويؤدي إلى توضيح أهداف التربية لكلاهما، وتحتاج عملية الإشراف إلى التجديد والتطوير المستمرين، بما يتفق وحاجات التربية وأهدافها، وبالتالي مع حاجات المجتمع المختلفة، ما يفرض على المشرف العمل الدؤوب على تطوير إمكانات المعلم والسعي الدائم إلى تنمية معلوماته ومساعدته في تنوير الطريق أمامه، لينمو في مهنته مع تحفيزه بشكل دائم على العطاء في سبيل تحسين أداء المعلم التعليمي، ويظهر لنا الأثر الكبير الذي يتركه المشرف في مساعدة المعلم على النجاح في مهنته ومساندته لتخطي المصاعب والمتاعب، ما يعكس تحسناً في أدائه التعليمي عبر صقل كفاياته التعليمية، ما

يجعله قائدًا في صفّه، يمسك بزمام الأمور، ليحقق أهداف التعليم، انطلاقًا من تحقيق أهدافه المنشودة في كل حصة دراسية، إلا أن ذلك يتطلب من المشرف اعتماد أساليب إشرافية تساهم في تحقيق ذلك بما يتناسب وأهداف التربية والتعليم. كما توصي دراسة عبد الرحمن (2018) بضرورة ممارسة المشرفين التربويين أنماط إشرافية حديثة، وفي مقدمتها الإشراف التصحيحي، والبنائي، والوقائي، والإبداعي، وذلك من خلال إعادة النظر في منظومة الإشراف التربوي، وأنواعه، وأساليبه المستخدمة اتجاه المعلمين.

ونظرًا للتطور الحادث في ميدان التربية في أي بلد التطور وما لحقه من تطور في النظرة إلى الإشراف التربوي بالمدارس، أضحت هناك أنماط معاصرة، يمكن من خلالها متابعة أداء المعلم، وتقديم يد العون والمساندة له في أداء مهامه في إطار إشراف تربوي معاصر ومتجدد، ومن هذه الأنماط: الإشراف التصحيحي، والإشراف البنائي، والإشراف الوقائي، والإشراف الإبداعي، والإشراف الإلكتروني أو الرقمي، بما يتطلب بناء برامج تدريبية، لتعزيز ممارسات الأنماط الإشرافية الحديثة، ولذا جاءت فكرة الدراسة لتحديد متطلبات برنامج تدريبي مقترح قائم على الأنماط الإشرافية الحديثة الموجه للمشرفين التربويين في مكتب تعليم خميس مشيط.

مشكلة الدراسة:

ظهرت في الآونة الأخيرة أنماط إشرافية تربوية حديثة تسعى إلى تحسين العملية التربوية التعليمية وتطويرها بجوانبها كافة، ويأتي في مقدمتها المعلم، وليس ذلك قصرًا على معلم دون غيره بل أن المعلمين والمدرسين بحاجة إلى الإشراف التربوي، فالإشراف التربوي يحدد الطريق ويرسمه، وينير السبيل أمام المعلمين والمدرسين، لتتضح الرؤية في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة، وبلوغ الغايات المرجوة.

كما يأتي دور المشرف التربوي في إعداد وتأهيل المعلمين، ومن جانب آخر وجود اتجاهات سلبية لدى بعض المعلمين نحو عملية الإشراف التربوي بدعوى أنها لا تساهم في تطور المعلم الذي يعد أهم عنصر من عناصر العملية التربوية مهنياً، وسد النقص في قصوره العلمي، وإنما التركيز على الأمور السلبية لأداء المعلم المهني دون المساهمة في تطويرها وتنميتها إيجابياً، مما يتسبب بتدني دافعية المعلم نحو مهنة التدريس (زغل، 2022، 4).

ومما يدعو إلى اتباع أنماط إشرافية معاصرة اقتصر بعض المشرفين التربويين في عملية الإشراف على الزيارات الصفية المفاجئة، والتمسك بالأساليب الإشرافية التقليدية التي تركز على تصيد الأخطاء والعيوب في الأخطاء، وبالتالي لا تشجع المعلمين ولا تراعي إمكاناتهم (عثمان، 2022، 992).

وبالرغم من ممارسة المشرف التربوي لأدواره المختلفة، إلا هناك ضرورة لزيارة فعالية المشرفين التربويين في قدرته على رفع الأداء لدى المعلمين، وعلى الرغم من كثرة البرامج التدريبية الهادفة للارتقاء بمستويات أداء المشرف التربوي، إلا أن هناك ضعف واضح في ممارسة المشرف التربوي لدوره في تعزيز أداء الإبداعي للمعلم باعتباره حاجة ملحة في العملية التربوية (أبو زاهر، 2019، 4). ولقد أكدت دراسة الدعجاني، والداود (2021) على وجود معوقات تحد من استخدام المشرفات التربويات للإشراف التربوي الإلكتروني بدرجة عالية، ومن أبرزها ضعف التجهيزات التقنية الخاصة بالمشرفات التربويات، وقلة البرمجيات المتخصصة لاستخدامها في الإشراف التربوي الإلكتروني، وضعف تحفيز وتشجيع المشرفات التربويات لاستخدام الإشراف التربوي الإلكتروني، وبينت دراسة حسين، والقثامي (2019) أن الدرجة الكلية لممارسة الأنماط الإشرافية الحديثة عند مشرفي التربية الرياضية من

وجهة نظر المعلمين في محافظات الضفة الغربية بفلسطين كانت كبيرة، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة (75.6%)، وكانت الدرجة كبيرة على جميع مجالات الأنماط الإشرافية الحديثة (التصحيحي، والوقائي، والبنائي، والإبداعي، والتطويري).

وفي ظل استمرار بعض المشرفين التربويين باتباع الأساليب القديمة للأشراف التربوي التي تهدف فقط إلى التفتيش، وإصدار الأحكام، والتحكم بجميع جوانب العملية التعليمية، ترى الباحثة ضرورة كبيرة لدراسة متطلبات تنفيذ برنامج تدريبي مقترح قائم على الأنماط الإشرافية الحديثة.

أسئلة الدراسة: تتمثل مشكلة هذه الدراسة في الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما متطلبات البرنامج التدريبي المقترح القائم على الأنماط الإشرافية الحديثة الموجه للمشرفين التربويين في مكتب تعليم خميس مشيط؟
2. هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\alpha \leq$) في متطلبات البرنامج التدريبي المقترح القائم على الأنماط الإشرافية الحديثة الموجه للمشرفين التربويين في مكتب تعليم خميس مشيط، تعزى لمتغيرات (الجنس، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة)؟
3. ما هو البرنامج التدريبي المقترح القائم على الأنماط الإشرافية الحديثة الموجه للمشرفين التربويين في مكتب تعليم خميس مشيط؟

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق ما يلي:

1. التعرف على متطلبات البرنامج التدريبي المقترح القائم على الأنماط الإشرافية الحديثة الموجه للمشرفين التربويين في مكتب تعليم خميس مشيط.
2. الكشف عن وجود فرق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\alpha \leq$) في متطلبات البرنامج التدريبي المقترح القائم على الأنماط الإشرافية الحديثة الموجه للمشرفين التربويين في مكتب تعليم خميس مشيط، تعزى لمتغيرات (الجنس، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة)؟
3. بناء البرنامج التدريبي المقترح القائم على الأنماط الإشرافية الحديثة الموجه للمشرفين التربويين في مكتب تعليم خميس مشيط.

أهمية الدراسة: تبرز جدوى هذه الدراسة من أهميتها النظرية والتطبيقية كما يلي:

أولاً: الأهمية النظرية:

1. تكمن أهمية هذه الدراسة من الناحية النظرية، بأنها تساهم بإلقاء الضوء على واقع الإشراف التربوي، وواقع ممارسة الأنماط الإشرافية الحديثة مكتب تعليم خميس مشيط.
2. كما اكتسبت أهمية خاصة، كونها تعتمد على بناء برنامج تدريبي مقترح قائم على الأنماط الإشرافية الحديثة.
3. قد تساهم في الخروج بمعلومات، وبيانات جديدة تضاف إلى المعرفة العلمية التي تفيد المجتمع، حيث تعد الدراسة الحالية على درجة من الأهمية؛ كونها تفتح الباب أمام إجراء دراسات أخرى مماثلة.
4. تساهم في توفير مادة نظرية وإغناء المكتبات في إعداد إطار نظري خاص عن طريق الاطلاع على الأدبيات المعاصرة والدراسات السابقة ذات التربوية فيما يتعلق بموضوع واقع ممارسة أنماط الإشراف التربوي الحديثة.

ثانيًا: الأهمية التطبيقية:

1. من الناحية التطبيقية، فإن أهمية هذه الدراسة تتمثل في أن نتائجها قد تسهم بشكل كبير وفعال في تقديم معطيات وبيانات وصفية حول واقع الإشراف التربوي في مكتب تعليم خميس مشيط.
2. الكشف عن درجة ممارسة أنماط الإشراف التربوي الحديثة.
3. الخروج ببناء برنامج تدريبي مقترح قائم على الأنماط الإشرافية الحديثة، فهي تساعد في بناء وإعداد برامج إشرافية، وخطط علاجية، تهدف إلى العمل على مواجهة المشكلات أو التحديات التي تواجه المعلم من أجل تطوير العملية التعليمية التعلمية.
4. يتوقع بأن تفيد نتائج هذه الدراسة القائمين على العملية الإشرافية والتربوية في وزارة التعليم، والمتخصصين والمؤسسات التربوية في تقديم خدمات إشرافية وتدريبية للمعلمين.
5. يتوقع أن تسهم في مساعدة الباحثين في هذا المجال في المراحل اللاحقة على إجراء المزيد من الدراسات حول أنماط الإشراف التربوي الحديثة.

حدود الدراسة: اقتصر هذه الدراسة على:

- الحدود الموضوعية: برنامج تدريبي مقترح قائم على الأنماط الإشرافية الحديثة.
- الحدود البشرية: المشرفين التربويين في مكتب تعليم خميس مشيط بالسعودية.
- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1444-1445هـ..
- الحدود المكانية: مكتب تعليم خميس مشيط بالسعودية.

مصطلحات الدراسة:

البرنامج التدريبي: هو "تخطيط مستقبلي مبني على نتائج فعلية ميدانية من خلال أدوات منهجية كمية أو كيفية لبناء إطار فكري عام يتبناه فئات الباحثين أو التربويين" (حسين والقثامي، 2019، 87).

وتعرف الباحثة البرنامج التدريبي إجرائيًا بأنه "مجموعة من الخطوات والإجراءات والاحتياجات الفنية والإدارية التي سوف تحددها الباحثة على ضوء نتائج الدراسة، والتي من شأنها تطبيق أنماط الإشراف التربوي الحديث في مكتب تعليم خميس مشيط والمؤسسات التربوية الأخرى".

الأنماط الإشرافية الحديثة: وهي الأنماط الحديثة المتوقعة أن يتبناها المشرفون التربويون أثناء إشرافهم على المعلمين، وذلك لتطوير وتحسين ممارسات واتجاهات وأدوار المعلم، وتتحدد تلك الأنماط بالآتي: الإشراف التصحيحي، والإشراف الوقائي، والإشراف البنائي، والإشراف الإبداعي، والإشراف الإلكتروني (عبد الرحمن، 2018، 328).

وتعرف الباحثة الأنماط الإشرافية الحديثة إجرائيًا على أنها "مجموعة من الطرق والممارسات والعمليات الإشرافية الحديثة التي يستخدمها المشرفين التربويين في مكتب تعليم خميس مشيط، بقصد مساعدة المعلمين والمعلمات على النمو المهني في مجال التدريس، بهدف تحقيق الغايات التعليمية المنشودة والتي تتلاءم مع التطور في المنظومة التربوية".

الإطار النظري:

المحور الأول: الأنماط الإشرافية الحديثة:

تشكلت فكرة الإشراف في أول صورها عام 1954 في الولايات المتحدة، من خلال مراقبة مجلس المدينة الذي يشترك فيه أولياء أمور التلاميذ لأداء المعلمين، بحيث كانوا يختارون المعلمين من ذوي السمعة الطيبة، ويعزلون آخرين في حالة عدم تمتعهم بالأخلاق السليمة، وقد استمر ذلك الوضع إلى حين تم السماح لبعض أولياء الأمور بزيارة المدارس للتفتيش على المعلمين، ومع نهاية القرن التاسع عشر، أصبح مدير المدرسة يهتم بشؤون الإدارة والإشراف معاً، إلا أن الإشراف التربوي في تلك الفترة بمفهوم تفتيشي يركز على البحث عن عيوب المعلم، والاهتمام بالجوانب السلبية لديه مع إهمال أي نقاط قوة قد يتمتع بها، وكان ذلك يتم عبر مراقبة المشرف لأدائه داخل الموقف التعليمي، فيعمد إلى تقرير الواقع، ومدى التزام المعلم بقراراته، من دون أية مشاركة فعالة وإيجابية من قبل الأخير (كمال الدين، 2022، 50). وبهذه الكيفية بدأ الإشراف التربوي بمرحلة تعرف باسم مرحلة التفتيش، بأن يكون المشرف صاحب السلطة العليا والمعلم أداة التنفيذ، بحيث تتم عملية الإشراف في اتجاه واحد من خلال تقديم التعليمات والأوامر.

وأما المرحلة الثانية، فهي ما يطلق عليها بالتوجيه التربوي، وفي هذه المرحلة أصبحت العملية الإشرافية عملية ديمقراطية تعاونية طرفها المشرف التربوي والمعلم، تعتمد على التفاعل الإنساني والاجتماعي بينهما (الظفرية، والصائغية، والصوافية، 2022، 198). إلى أن وصل الإشراف التربوي إلى صورته المعاصرة والتي بات يطلق عليها بعملية أو وظيفة الإشراف التربوي.

تعريف الإشراف التربوي:

الإشراف التربوي هو "أداة وعملية وتطبيق يهدف إلى تطوير الأداء المهني للمعلمين، وأيضاً مديري المدارس وتوعيتهم حول الأساليب الصحيحة في كلتا العمليتين الإدارة والتعليمية، والأمور والصعاب التي قد تواجههم داخل المنظومة التربوية التعليمية، وذلك باستخدام شتى الأساليب المختلفة في عملية الإشراف التربوي" (رجي، 2022، 13). بينما عرفته غنيم (2020) بأنه: "عملية قيادية تعاونية تعنى بالعملية التربوية وتطوير جميع عناصرها المنهاج والتعلم، وبيئة التعلم، والطلاب والمعلمين، ورفع مستواها، والحد من الصعوبات والمعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف التربوية المنشودة للوصول بالمستوى المطلوب" (ص4).

الأنماط الإشرافية الحديثة:

هي "جميع المداخل، والأساليب، والأنماط، والنماذج الحديثة المستخدمة في الإشراف التربوي الحديث من أجل إحداث نقلة نوعية فيه، ولتفعيله، وتحديد أدواته، وممارساته، وحسن إدارته؛ سعياً لمسايرة التطورات الراهنة في مجال التقنيات والانفجار المعرفي والتكنولوجي وغيرها من التطورات ضمن رؤية متجددة متنوعة قادرة على تنمية العنصر البشري في العملية الإشرافية" (عبد الرحمن، 2018، 329).

الأنماط الإشرافية الحديثة:

1. الإشراف التصحيحي: يعني "قيام المشرف التربوي بإصلاح الأخطاء التي يقع فيها المعلم أثناء عمله التربوي وذلك بتصحيح مساره بقدر الإمكان" (رنتيسي، 2022، 23).

2. **الإشراف الوقائي:** يهدف هذا النوع من الإشراف إلى التنبيه بالأخطاء والثغرات قبل الوقوع بها، بُغية مساعدة المعلم على تقوية قدراته، وتقويم نفسه، ومواجهة الصعوبات والتغلب عليها، والتقليل من آثارها الضارة، من خلال تقديم مناقشات واقتراحاتٍ تؤدي إلى تصوّر المشاكل المتوقع حدوثها في المستقبل، ما يساعد المعلم في وضع المبادئ الواجب اعتمادها، لتوقي المتاعب وإرشاده قبل الوقوع فيها (كمال الدين، 2022، 56).
 3. **الإشراف البنائي:** "فيه تتعدى مرحلة التصحيح إلى مرحلة إحلال الجديد الصالح بدلاً من القديم والتقليدي، والذي تتنابه بعض الأخطاء" (عبد الرحمن، 2018، 329).
 4. **الإشراف الإبداعي:** "هو النمط الإشرافي الذي يمارسه المشرف الذي يمتلك قدرات إبداعية من خلال ممارسته لأساليب إشرافية متنوعة، لإطلاق طاقة المعلمين والمعلمات واستثمارها لتحقيق الأهداف" (المزيدي، واللواتيا، 2021، 213).
 5. **الإشراف الديمقراطي التعاوني:** "هو العملية التي تقوم على أساس التعاون والتفكير المشترك البناء بين المشرف والمعلم في حل المشكلات التعليمية، ويؤكد احترام شخصية المعلم ومنحه حرية التفكير بطريقته الخاصة فضلاً عن إتاحة الفرصة له للنمو والتطور" (قميحة ومخزوم، 2019، 383).
 6. **الإشراف الإلكتروني:** "استراتيجية تربوية إشرافية تقوم على استخدام التكنولوجيا كالحواسيب والإنترنت والبريد الإلكتروني، بما يتخطى حواجز الزمان والمكان بغية الإشراف، والتوجيه، وتطوير أداء المعلم وتدريبه، وتقديم التقارير الإشرافية والتفقدية عن المعلم للمعنيين" (المالك، 2019، 510).
 7. **الإشراف التربوي المدمج:** هو ذلك الأسلوب النمط من الإشراف الذي يجمع بين خصائص النماذج الإشرافية الحديثة التي تدعم الحوار والمعاونة والمشاركة بين المشرف التربوي والمعلمين عبر قنوات الاتصال التقليدية، وخصائص الإشراف الإلكتروني الذي يستخدم أليات الاتصال الحديث (رجي، 2022، 10).
- مما سبق، ترى الباحثة أن الاتجاهات الحديثة للإشراف التربوي، وكذلك الأنماط الإشرافية الحديثة يعبران عن مجموعة من الخصائص من أبرزها أن الإشراف التربوي عملية تعاونية بين المعلم والمشرف والإدارة المدرسية وجميع الأطراف من أصحاب الصلة، كما تم وصفها في الإشراف التعاوني، وكذلك فهي عملية تسعى إلى حل المشكلات مثلما يعرف مفهوم الإشراف التصحيحي، وتجنب وقوعها كما هو الحال في عملية الإشراف الوقائي، ولا بدّ من توظيف أحدث التقنيات في ممارسة العمليات الإشرافية، وهذا يتوافق مع مبدأ الإشراف الإلكتروني، وأيضاً فالإشراف التربوي الفعال هو الذي يفتح الباب أمام الأفكار المبتكرة والإبداعية، خلاصة القول أن الإشراف التربوي الحديث لا يعتمد على نمط أو أسلوب محدد، بل أنه عبارة عن مجموعة من العمليات المختلطة والمتنوعة يتم استخدامها بحسب الموقف التعليمي، وهذا ما يتوافق مع مفهوم الإشراف المدمج، حيث يؤكد أن الإشراف التربوي عبارة عن "مزيج أو تكامل لعدد من العمليات والإجراءات، والشروط المصممة بوعي، بهدف النهوض بالعمل، وتحقيق فعالية المعلمين وغيرهم من الموظفين المشاركين في عملية التعليم" (عثمان، 2022، 996). وترى الجوابرة (2020) أن المشرف التربوي ذو الكفاءة العالية والقدرات المهنية المتميزة هو الذي يكون قادراً على القيام بالوظائف الإدارية والفنية التي تسهم في تحسين وتطوير آليات التعليم، وعلى تحقيق الأهداف المرجوة من العملية

التعليمية، ويقدم الدعم والمساندة للمعلم على تدارك نقاط الضعف وتطوير مستواه وقدراته وتحسين مستوى طلبته (ص22).

أهمية تطبيق الأنماط الإشرافية الحديثة:

تأتي أهمية الإشراف التربوي من أهمية ما يشرف عليه الإشراف التربوي وهم المعلمين، إذ يعتبر المعلمون من أهم المدخلات الأساسية للعملية التعليمية، "حيث إن لهم الدور الرئيس في تحديد نوعية الخريجين، فالمعلم التقدير يمكن أن يحدث أثرًا ملموسًا حتى في حال ضعف المدخلات الأخرى، كالمناهج والأبنية المدرسية والأموال التي تنفق، ولذلك فقد اهتمت الدول المتقدمة بإعداده إعدادًا تربويًا سليمًا، وعينت بإشباع حاجاته الأساسية عناية فائقة" (السعدي، 2020، 44).

لقد وضع المقطرن (2017)، والمزيدي، واللواتيا (2021) أهمية تطبيق الأنماط الإشرافية الحديثة، فيما يلي:

1. تعامله مع قطبي العملية التربوية الأساسيين هما المعلم والمتعلم، ويلاحظ دائمًا جميع العناصر المتصلة بالعملية التربوية.
2. يتابع العملية التربوية في ميدانها ويرى مقوماتها، ويعيش قضاياها ومشكلاتها، ويتحسس مطالبها.
3. حلقة الاتصال بين الميدان والأجهزة المسؤولة عنه إداريًا وفنيًا.
4. غالبًا ما يشارك الإشراف التربوي في بناء المناهج وتقويمها وتطويرها.
5. يساعد في تعديل أساليب التدريس وطرقه بما يتناسب ومستوى التلاميذ.
6. المشاركة في اختيار الأساليب والأدوات التعليمية المناسبة للبيئة التعليمية المحلية.
7. المقارنة بين أداء المدارس المختلفة في مختلف جوانب العملية التعليمية التعليمية.

المحور الثاني: برنامج تدريبي مقترح قائم على الأنماط الإشرافية الحديثة:

تعمل المملكة العربية السعودية على تطوير التعليم، ليصبح من بين أفضل نظم التعليم في دول العالم في 2030، وسد الفجوة بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل، أدى ذلك لظهور توجه قوي يسعى للارتقاء بكفاءة التعليم من خلال تحسين القيادات التعليمية والإدارية في جميع المؤسسات التعليمية (آل مداوي، 2022، 338)، لذلك لابد من الاهتمام بإعداد الكوادر البشرية في مؤسسات التعليم على الصعيد الإداري والتدريسي، بحيث تكون عملية الإعداد مستمرة ودائمة (التدريب أثناء العمل)، وفق منهجية علمية سليمة، إذ يُعد التدريب أثناء الخدمة من أهم أساليب التنمية المهنية التي يمكن أن يقوم بها المشرف التربوي.

التدريب:

لقد تعددت التعاريف حول مفهوم التدريب إلا أنها متفقة على الركائز الأساسية لعملية التدريب، فالتدريب هو عبارة عن "جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية أو المستقبلية، لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله، أو أن يطور أدائه العملي والسلوكي بشكل أفضل" (زهران، 2022، 161). ويُعرف حسين، والقثماني (2019) التدريب على أنه "عملية منتظمة مستمرة تكسب الفرد معرفة أو مهارة أو قدرة لازمة لأداء وظيفة معينة، أو بلوغ هدف محدد لإحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية، لمقابلة احتياجات معينة حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد، وتهدف حلقة التدريب في

الإشراف التربوي إلى لقاء يعطي فيه المشرف نوع التدريب والمتابعة لمهارات سبق تحديدها أثناء العملية التشخيصية" (ص89).

البرنامج التدريبي:

هو عملية مخططة ومنظمة تتضمن مجموعة الأهداف والأساليب، والوسائل والأنشطة والتقويم، تهدف إلى تنمية مهارات وقدرات الفرد وزيادة معلوماته وتحسين سلوكه واتجاهاته بما يمكنه من أداء وظيفته بكفاءة وفاعلية (أبو شهاب وجبران، 2020، 362). وتعرف أحمد (2022) البرنامج التدريبي بأنه "مجموعة الأنشطة والخبرات المنظمة والمخطط لها بهدف تصحيح أو علاج لأوجه القصور أو الضعف في المهارات المهنية الأساسية" (ص43). بينما ذكر كل من هيمكر وپريشر ونارسييس Hemker Prescher & Narciss (2017) تعريف التدريب التطبيقي بأنه: "تدريب عملي يهدف إلى رفع كفاءة المتدرب في بيئة تعليمية مشابحة للبيئة التي يعمل بها تحت إشراف مدرب وخبير في مجال التخصص، بحيث يكتسب المتدرب مهارات، ويضيف لنفسه خبرات جديدة لم تكن متوفرة لديه من قبل، من خلال" (ص. 9).

كما يرى العتيبي والمنقاش (2022) أن برامج التدريب المهني لا بد أن تخضع لعملية إدارية واضحة، حيث عرفا إدارة برامج التنمية المهنية على أنها: "عملية إدارة تلك الجهود المنظمة والميسرة، لتنمية كفايات المعلم وقدراته في إطار مهنته؛ بهدف زيادة فاعلية أدائه، وتحسين ظروف عمله، ورفع مستوى الإنتاجية لديه من خلال عمليات: تحديد الاحتياجات التدريبية والتصميم والتنفيذ، والتقويم لبرامج التنمية المهنية، وتعزيز السياسات الداعمة للتنمية المهنية المستمرة (ص 295).

أهمية التدريب:

يعمل التدريب المهني على تلبية الاحتياجات الفريدة لكافة العاملين في مجالات التعليم خاصة المشرفين التربويين، بحيث تؤدي البرامج التدريبية دوراً مهماً في إشراك كل متدرب (مشرف) في البرنامج التي تلبي حاجة مهنية محددة، يتم من خلالها إكساب المتدربين المهارات العملية التي تمكنهم من ممارسة مهامهم الإدارية والفنية بدرجة عالية من الإتقان (زاهر، 2019، 12).

هناك عدد من المزايا التي يمكن تحقيقها من خلال تطبيق البرامج التدريبية، من بينها ما يلي كما ذكرها (المفيز والتركي، 2020)، (زهران، 2022):

1. رفع مستوى تركيز وانتباه المتدرب؛ بسبب مشاركته العملية في التدريب.
2. دعم الممارسات العملية التطبيقية للمعارف والنظريات المختلفة.
3. زيادة إمكانية حصول المتدرب على التغذية الراجعة المباشرة والفورية لما يقوم به من عمل، مما يساهم في تعديل بعض الممارسات غير الصحيحة، ويدعم الممارسات الجيدة.
4. تعتبر فرصة للمشرفين لزيادة كفاءتهم في متابعة مستوى أداء العاملين لديهم، وتحديد أوجه القصور والاحتياجات التدريبية المناسبة لهم.
5. زيادة الإنتاجية عن طريق إنجاز وظيفي أفضل كمًا ونوعًا، وبالتالي تخفيض التكاليف.
6. يمكن من استخدام التكنولوجيا الحديثة.

تصنيف الباحثة: أن البرامج التدريبية للمشرفين التربويين تؤدي دورًا هامًا من خلال تطبيق مجموعات التركيز والحوار لتبادل الخبرات والمعارف.

البرنامج التدريبي المقترح:

1. اسم البرنامج: الأنماط الإشرافية الحديثة.
2. مصادر اشتقاق البرنامج التدريبي:
 - (1) فلسفة التربية.
 - (2) أهداف الإشراف التربوي.
 - (3) الأنماط الإشرافية الحديثة.
 - (4) الدراسات السابقة، خاصة دراسة زهران (2022)، ودراسة أحمد (2022)، ودراسة آل مداوي (2022)، ودراسة حسين والقثامي (2019).
3. رؤية البرنامج التدريبي: تحقيق الريادة محليًا وعربيًا في إعداد المشرفين التربويين، لتوظيف الأنماط الإشرافية الحديثة وزيادة مهاراتهم وكفاءتهم، وقدرتهم على استثمار أساليب التعلم الإشراف الحديثة، تحقيقًا لزيادة جودة العمليات التعليمية ومخرجاتها.
4. رسالة البرنامج التدريبي: يعمل البرنامج على إعداد كفاءات مؤهلة تأهيلًا عاليًا في مجال الإشراف التربوي، في بيئة خصبة من التفاعل والتحفيز للإمكانيات الإبداعية، انطلاقًا من التمكن من توظيف أنماط الإشراف التربوية الحديثة.

5. مبادئ البرنامج التدريبي:

- (1) الشريعة: ألا يتعارض مع اللوائح والقوانين والأنظمة المعمول بها.
- (2) المنطقية: بناء البرنامج استنادًا إلى فهم واقعي ومنطقي ودقيق للاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين.
- (3) الشمولية: يشتمل البرنامج على جميع أسس وأبعاد التنمية البشرية من قيم واتجاهات ومعارف ومهارات.
- (4) المرونة: يعتمد البرنامج نظام تدريب مرّن يستطيع مواكبة الظروف والمشكلات المهنية، مزود بالوسائل التكنولوجية الحديثة، ويعمل على إشباع الحاجات النفسية والتدريبية للمشرفين.

6. أهداف البرنامج التدريبي:

- (1) تمكين المشرفين التربويين من تصميم نماذج وخطط إشرافية في ضوء اتجاهات الإشراف التربوي الحديثة.
- (2) تمكين المشرفين التربويين من تصميم نماذج وخطط تدريسية في ضوء اتجاهات الإشراف التربوي الحديثة.
- (3) زيادة مهارات المشرفين التربويين في اختيار النمط الإشرافي المناسب للموقف الإشرافي.
- (4) المساهمة في رفع كفاءة المشرفين التربويين في توظيف التقنيات الحديثة في العمليات الإشرافية.

7. موضوعات البرنامج التدريبي:

- (1) الإشراف التصحيحي.
- (2) الإشراف الوقائي.
- (3) الإشراف البنائي.

- 4) الإشراف الإبداعي.
- 5) الإشراف الديمقراطي التعاوني.
- 6) الإشراف الإلكتروني.
- 7) الإشراف المدمج (المتنوع).
8. متطلبات البرنامج التدريبي:

1) المتطلبات الإدارية:

- 1) دعم تشجع الإدارة التعليمية المشرفين التربويين على التعلم والتدريب.
- 2) تحدد أوقات وأماكن تنفيذ البرنامج التدريبي وفق خطط زمنية محددة.
- 3) توفير المدربين المؤهلين لتنفيذ البرنامج التدريبي.
- 4) توفير إمكانيات التكنولوجيا الرقمية للحد من الصعوبات التدريبية أثناء التدريب.
- 5) توفر الإدارة برمجيات تحاكي الواقع خلال فترة التدريب.

2) المتطلبات الفنية:

- 1) توفر وإتاحة مصادر التعلم الداعمة لعملية التدريب.
- 2) تصميم البرنامج التدريبي بطريقة تدعم استمرارية التعلم.
- 3) توظيف مجتمعات التعلم في تطوير وتنمية الأساليب الإشرافية.
- 4) تصميم البرنامج التدريبي بما يتوافق مع البيئة الداخلية (زمانياً ومكانياً).

3) المتطلبات التدريبية:

- 1) التدريب على إعداد الخطط الإشرافية في ضوء الأنماط الإشرافية الحديثة.
- 2) التدريب على كيفية تصميم البرامج التدريبية الخاصة بالمعلمين.
- 3) التدريب على كيفية توظيف التقنيات الحديثة في العمليات الإشرافية.
- 4) التدريب على كيفية تطبيق أساليب إشرافية متنوعة بما يتناسب مع المستجدات في الميدان التربوي.
- 5) التدريب على كيفية إعداد الخطط الوقائية لوضع الآلية المناسبة للعمل.
- 6) التدريب على كيفية بناء السجلات التراكمية عن مستويات المعلمين.
- 7) التدريب على كيفية توظيف قنوات الاتصال الحديثة في تقديم التغذية الراجعة للمعلمين.

الدراسات السابقة:

تناولت الباحثة عدد من الدراسات السابقة منها:

دراسة الدعجاني والداود (2021) التي هدفت إلى التعرف على واقع الإشراف التربوي الإلكتروني في مكاتب التعليم بمدينة الرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات، بالإضافة إلى تحديد المعوقات التي تواجه استخدام المشرفات التربويات في مكاتب التعليم للإشراف التربوي الإلكتروني من وجهة نظر المشرفات التربويات، وتقديم المقترحات التي تفعل من استخدام المشرفات التربويات في مكاتب التعليم للإشراف التربوي الإلكتروني، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة لجمع البيانات،

وتم تعميمها على مجتمع الدراسة المكون من جميع المشرفات التربويات في مكاتب تعليم مدينة الرياض والبالغ عددهن (٥٠٤) مشرفة تربوية، واشتملت عينة الدراسة على (٢٢١) مشرفة تربوية ممثلة لمجتمع الدراسة بنسبة (٤٣٪). بناء على تحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن أفراد العينة موافقات بدرجة عالية على واقع الإشراف التربوي الإلكتروني، مع وجود معوقات تحد من استخدام المشرفات التربويات للإشراف التربوي الإلكتروني بدرجة عالية، ومن أبرزها ضعف التجهيزات التقنية الخاصة بالمشرفات التربويات، وقلة البرمجيات المتخصصة لاستخدامها في الإشراف التربوي الإلكتروني، وضعف تحفيز وتشجيع المشرفات التربويات لاستخدام الإشراف التربوي الإلكتروني، كما توصلت إلى أن أفراد العينة موافقين بدرجة عالية جدًا على أن أهم مقترحات تفعيل استخدام الإشراف التربوي الإلكتروني بمكاتب التعليم في مدينة الرياض تتلخص في التنسيق بين المدارس ومكاتب التعليم لتنفيذ الإشراف التربوي الإلكتروني، وتدريب المشرفات التربويات على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة بأمان، وتشجيعهن وتحفيزهن نحو أهمية ممارسة الإشراف التربوي الإلكتروني، وتنمية اتجاهاتهن نحو استخدام أساليب إشرافية تعتمد على المستحدثات التكنولوجية، وكذلك عقد دورات تدريبية للمشرفات التربويات حول آليات استخدام الإشراف الإلكتروني، علاوةً على إعداد دليل للمشرفات التربويات يتضمن أهم آليات استخدام الإشراف التربوي الإلكتروني والاستفادة من مزاياه.

دراسة الجوابرة (2020) التي هدفت إلى معرفة درجة ممارسة الأنماط الإشرافية الحديثة والقيادة التحويلية عند مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في محافظات الضفة الغربية - فلسطين، وتم استخدام المنهج الوصفي، من خلال تطبيق أداتي الدراسة: الأولى لقياس الأنماط الإشرافية، والأخرى لقياس القيادة التحويلية، على عينة قوامها (313) معلمًا ومعلمة من محافظات الخليل ونابلس وطولكرم ورام الله، ولقد توصلت الدراسة إلى إن الدرجة الكلية لممارسة الأنماط الإشرافية الحديثة عند مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في محافظات الضفة الغربية كانت كبيرة، بنسبة (75.6%)، وكانت الدرجة كبيرة على جميع مجالات الأنماط الإشرافية الحديثة (التصحيحي، والوقائي، والبنائي، والإبداعي، والتطويري)، والدرجة الكلية لممارسة القيادة التحويلية عند مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في محافظات الضفة الغربية كانت كبيرة، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة (76.4%)، وكانت الدرجة كبيرة على جميع مجالات القيادة التحويلية (التأثير بالشخصية، والتحفيز والإلهام، والاستشارة الفكرية، والاهتمام بالمشاعر الفردية)، وأوصت بضرورة تنمية وتطوير قدرات ومهارات مشرفي التربية الرياضية، والعمل على رفع مستوى ممارستهم الإشرافية بأنماطها الحديثة وخاصة الإشراف التطويري، والعمل على جعل مشرفي التربية الرياضية شركاء في وضع الخطط والبرامج والاستراتيجيات لعملية التعلم والتعليم.

دراسة الحاج (2020) التي هدفت إلى تحديد واقع تطبيق الإشراف التربوي التطويري في مدارس "الأونروا" بمحافظات غزة وسبل تحسينه، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة لملاءمته أهداف الدراسة، من خلال تطبيق أداة الدراسة (استبانة) على عينة مقدارها (165) معلمًا و(167) معلمة من المجتمع الأصلي، وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق الإشراف التربوي التطويري بجميع أبعاده وكذلك الدرجة الكلية المرتفعة، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات عينة الدراسة (المعلمين) تُعزى لمتغير المنطقة التعليمية في بعد الإشراف التربوي التطويري غير المباشر وكذلك الدرجة الكلية للإشراف التربوي

التطوُّري بشكل عام، وأوصت بأهمية تبني دائرة التربية والتعليم في الأنوروا لمقترحها الذي يهدف لتحسين سبل الإشراف التطوُّري، وتبني مفاهيم جديدة في الإشراف التربوي لتحرر القدرات والإبداعات في المدارس نحو المشاركة الفاعلة، لتنفيذ أهداف التربية المستقبلية، وأهمية توجيه البرامج والأنشطة المدرسية التعليمية والمقررات التربوية، بحيث تتميز بانطلاقها من الرؤى الوطنية والعالمية للقرن الحادي والعشرين.

دراسة حسين والقشامي (2019) التي هدفت إلى وضع برنامج مقترح لتطبيق نموذج الإشراف المدمج في ضوء الاتجاهات الحديثة للإشراف التربوي، واستخدمت المنهج الوصفي، وجمع البيانات استخدمت أداة الاستبانة، وبلغ مجتمع الدراسة (١٠٧٣) معلماً و(٤٥٠) مشرفاً في مكاتب التعليم بمدينة الطائف، وتكونت عينتها من (٣٨٠) معلماً و(٢١٧) مشرفاً، وتوصلت أن الموافقة على أهداف البرنامج المقترح لتطبيق نموذج الإشراف المدمج جاءت بدرجة عالية، وكانت الموافقة على مكونات البرنامج المقترح جاءت أيضاً بدرجة عالية، وكانت الموافقة على الخطوات الاجرائية لتطبيق البرنامج المقترح للإشراف المدمج جاءت بدرجة عالية، وتوصلت إلى وضع برنامج مقترح للإشراف التربوي في ضوء الاتجاهات الحديثة، وأوصت بضرورة العمل على تطوير كفايات المشرفين التربويين على توظيف فكرة الإشراف المدمج، والعمل على تطبيق هذا البرنامج.

دراسة Şerena & Özcanb (2022) التي هدفت إلى تحديد تصورات المعلمين والإداريين حول ممارسات الإشراف الحالية وآرائهم حول كيفية ولأي غرض ينبغي إجراء الإشراف، وبغرض تحقيق هدف الدراسة تم توظيف المنهج الوصفي من خلال تحليل البيانات الكمية جراء تطبيق استبانة أداة قياس تتكون من عناصر محددة وأخرى مفتوحة، حيث تم تطبيقها على (41) مديري المدارس الإعدادية والثانوية، و(40) معلم من ذات المدارس، وكشفت النتائج أن المشاركين (مديرين ومعلمين) راضين بصورة متدنية عن ممارسات المشرفين التربويين وأساليب الإشراف المتبعة، وأن عمليات الإشراف غير فعالة بسبب مشكلات في التنفيذ والتي يُنظر إليها على أنها غير ضرورية في أشكالها الحالية، بالإضافة إلى ذلك، يجد المشاركون أن الإشراف مفيد وضروري فقط عندما تكون مقاييس الإشراف فعالة وموثوقة، بحيث تعتمد على مصادر بيانات مختلفة، ولا تكن محدودة بالزيارات الصفية، وقد أوصت بضرورة التعامل مع الإشراف في المنظمات بنهج يشمل إدارة الأنظمة المعقدة في ظل بيعة من عدم اليقين.

دراسة أمبوفو وآخرين Khan Baz & et al (2019) التي هدفت إلى تقييم تأثير أسلوب الإشراف التربوي التطوُّري المباشر لمدراء المدارس على أداء المعلم في المدارس الثانوية العامة في دولة غانا، واستخدمت تصميم الطرق المختلطة المدمجة، حيث استخدمت صيغة سولفن لاختبار حجم العينة، حيث تم أخذ عينة عشوائية مكونة من (617) فرداً، منهم (295) مدرساً و(222) محافظاً و(86) رئيس قسم و(13) مدير مدرسة و(13) مديراً إقليمياً لشعبة التوجيه التربوي في غانا، واستخدم الاستبانة والمقابلة لجمع البيانات من أفراد العينة، وتم تحليل البيانات الكمية باستخدام التكرارات والانحدار المتعدد، وتوصلت إلى عدة نتائج أهمها: أن مدراء المدارس خصصوا وقتاً بسيطاً للغاية للإشراف على تخطيط الدروس وتطوير المعلمين، كما أثبتت الدراسة أن إشراف مدراء المدارس على تخطيط وتطوير الدروس كان له تأثير على أداء المعلمين.

دراسة kaneko Marques (2015) التي هدفت إلى عرض مختصر للأدوار المختلفة لإشراف المعلمين بناء على النماذج المتعددة، وتسليط الضوء على أهمية الحوار التعاوني من خلال الاستعانة بالتسجيل المرئي وهي

دراسة نوعية استهدفت معلمي اللغة الإنجليزية في البرازيل، حيث كشفت النتائج أن الإشراف التعاوني عبارة عن أداة فعالة في تحديد التحديات التي تواجه المعلم في السياق التعليمي وكذلك يفتح التسجيل المرئي للمعلمين الفرصة لخوض تجربة التأمل والتحليل العميق في ممارساتهم وتوظيف التقييم الذاتي لأدائهم، وبالتالي أصبح لديهم القدرة علي فهم صعوبات وتحديات تعليم وتعلم اللغة الإنجليزية بطريقة أكثر وضوحًا. وتوصلت إلى أهمية تطوير الممارسات التدريسية، وتزويد المتعلم والمعلمين بالتغذية الراجعة ضمن الاستراتيجيات والتقنيات الفعالة.

دراسة OMORIGHO (2017) التي هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية الأساسية التي يتطلبها مفتش المدارس لتعزيز فعالية الأشراف في المدارس الابتدائية، واستخدمت المنهج النسبي المقارن، وتم تطبيقها على عينة بلغت (235) مفتشًا بالمدارس الابتدائية العامة بمنطقة ولاية دلتا المركزية في نيجيريا، ومن أبرز نتائجها: احتياج المفتشين إلى تدريب كافٍ في قانون التعليم، والتواصل المدرسي الفعال، وتقديم الدعم والعناية لهم لتقليل العبء والجهد والوقت على المفتش عند أداء مهامهم، وأضافه طرق جديدة لتحليل وتطوير، وتنمية المدارس والعملية التعليمية والتربوية.

من خلال استعراض الدراسات السابقة اتضح أنها اتفقت الدراسة الحالية بوجه عام مع دراسة الجوابرة (2020) في كونها تدرس الأنماط الإشرافية الحديثة، ودراسة حسين والقنامي (2019) من حيث دراستها برنامج مقترح لتطبيق نموذج الإشراف المدمج، بحيث يرادف الإشراف المدمج مفهوم الأنماط الإشرافية الحديثة في دراستنا الحالية. ولقد اختلفت مع دراسة كل من كمال الدين (2022) التي هدفت إلى معرفة أثر الإشراف التربوي في تحسين أداء المعلمين التعليمي، واختلفت كذلك مع دراسة الدعجاني والداود (2021) التي هدفت إلى الكشف عن واقع الإشراف التربوي، وكذلك اختلفت مع دراسة Ampofo & et al (2019) التي هدفت لدراسة تأثير أسلوب الإشراف التربوي التطوري المباشر.

كما اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في توظيفها للمنهج الوصفي، من أجل الحصول على البيانات الضروري لإجراء الدراسة، كدراسة الحاج (2020). وكذلك اتفقت مع جميع الدراسات السابقة في استخدامها الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أجل الحصول على البيانات الضروري لإجراء الدراسة، كدراسة دراسة kaneko Marques (2015) ودراسة الجوابرة (2020).

وبناءً على ذلك، فقد استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في تشكيل خلفية جيدة حول الإطار النظري للدراسة والإلمام بمحاوره (الأنماط الإشرافية الحديثة، والتدريب) الواجب التطرق إليها، كما استفادت في تصميم أداة الدراسة، وتحديد المنهج العلمي المناسب لتحقيق أهداف الدراسة.

وتميزت الدراسة الحالية بتناولها موضوع الإشراف التربوي بأنماطه الحديثة، حيث أن الدراسات السابقة تطرقت إلى جزئيات مصغرة ونماذج بعينها في تناول الأنماط الإشرافية الحديثة، لذا تميزت هذه الدراسة بكونها تدرس الأنماط الإشرافية الحديثة، وبناء برنامج تدريبي مقترح، لتعزيزها لدى المشرفين التربويين، بالإضافة إلى تميز عينة الدراسة والتي لم يتم بحثهم فيما يتعلق بدراسة برنامج تدريبي مقترح قائم على الأنماط الإشرافية الحديثة، على حد علم الباحثة.

الطريقة والإجراءات:

منهج الدراسة: اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كونه الأكثر ملاءمة لمشكلة الدراسة الحالية، ومن خلاله يمكن للباحثة تحقيق أهداف الدراسة، حيث تم توظيف المنهج الوصفي للتعرف على متطلبات البرنامج التدريبي المقترح القائم على الأنماط الإشرافية الحديثة الموجه للمشرفين التربويين في مكتب تعليم خميس مشيط، من وجهة نظرة المشرفين التربويين.

مجتمع الدراسة وعينها: اشتمل مجتمع الدراسة على جميع المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في مكتب تعليم خميس مشيط والبالغ عددهم (213) مشرف ومشرفة، موزعين بحسب الجنس إلى (87) مشرف و(126) مشرفة، وقد تم توجيه أداة الدراسة (استبانة) إلى جميع أفراد مجتمع الدراسة، وجاءت الاستجابات بطريقة عشوائية لتمثل ما نسبته (53.5%) من مجتمع الدراسة، حيث تكونت عينة الدراسة من (114) مشرف ومشرفة، وجدول (1) يبين توزيع عينة الدراسة.

جدول (1)

توزيع عينة الدراسة

الجنس	ذكر	أنثى	المجموع
	46	68	114
الدرجة العلمية	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
	79	31	4
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	5-أقل من 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
	21	31	69
	114		

أداة الدراسة: تتمثل أداة الدراسة في استبانة لقياس متطلبات البرنامج التدريبي المقترح القائم على الأنماط الإشرافية الحديثة الموجه للمشرفين التربويين في مكتب تعليم خميس مشيط، من وجهة نظرة المشرفين التربويين، وقامت الباحثة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، بحيث تحمل الاستبانة درجات استجابة: [كبيرة جداً (5)، كبيرة (4)، متوسطة (3)، قليلة (2)، قليلة جداً (1)]، ولقد اشتملت الاستبانة على (18) فقرة، موزعة على ثلاثة محاور على النحو التالي:

المحور الأول: المتطلبات الإدارية (6) فقرات.

المحور الثاني: المتطلبات الفنية (5) فقرات.

المحور الثالث: المتطلبات التدريبية (7) فقرات.

صدق أداة الدراسة: تم التحقق من صدق الأداة من خلال اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، عن طريق تطبيقها على عينة مكونة من (20) مشرف ومشرفة، جرى اختيارها بشكل عشوائي من مجموع الردود الواردة على أداة الدراسة -مجتمع مماثل لمجتمع البحث-. وجرى حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، كما هو موضح في جدول (2)، ومن ثم حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson) بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة كما هو موضح في جدول (3).

جدول (2)

معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

المحور الأول: المتطلبات الإدارية		المحور الثاني: المتطلبات الفنية		المحور الثالث: المتطلبات التدريبية	
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	**0.667	1	**0.693	1	**0.535
2	**0.654	2	**0.609	2	**0.571
3	**0.702	3	**0.717	3	**0.502
4	**0.720	4	**0.671	4	**0.564
5	**0.645	5	**0.608	5	**0.592
6	**0.689			6	**0.512
				7	**0.563

**دال إحصائيًا عند مستوى دلالة 0,01

يلاحظ من الجدول (2) أن معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، جاءت جميعها دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01)، مما يؤكد على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لكل محاور الاستبانة.

جدول (3)

معاملات الارتباط بين كل محور من محاور المقياس والدرجة الكلية للمقياس

م.	المحور	معامل الارتباط
1	المتطلبات الإدارية	**0.706
2	المتطلبات الفنية	**0.726
3	المتطلبات التدريبية	**0.643

**دال إحصائيًا عند مستوى دلالة 0,01

يتبين من الجدول (3) أن معاملات ارتباط المحاور الثلاث بالدرجة الكلية للاستبانة جاءت دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01)، وهذه المعاملات تؤكد على صدق الاتساق الداخلي للاستبانة ككل.

ثبات أداة الدراسة: قامت الباحثة بحساب معامل ألفا كرونباخ لكلا المحورين، والاستبانة ككل للتأكد من ثباتها وذلك بعد تطبيقها على أفراد عينة مكونة من (20) مشرف ومشرفة، جرى اختيارها بشكل عشوائي من مجموع الردود الواردة على أداة الدراسة -مجتمع ماثل لمجتمع البحث-، وجدول (4) يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة طبقًا لمحاورها.

جدول (4)

معاملات ثبات أداة الدراسة

المحور	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
المتطلبات الإدارية	0.896
المتطلبات الفنية	0.919
المتطلبات التدريبية	0.833
الاستبانة	0.912

تؤكد نتائج جدول (4) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل محور، حيث كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة (0.912) وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع، وأن الاستبانة ثابتة لما وضعت لقياسه.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم الاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي (Statistical Package for the Social Sciences) (SPSS)، لتفريغ البيانات، وتحليلها، ولقد استخدمت الباحثة الأدوات الإحصائية التالية:

1. معامل ارتباط بيرسون.
2. معامل ألفا كرونباخ.
3. المتوسطات الحسابية.
4. الانحرافات المعيارية.
5. النسب المئوية.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

نتائج السؤال الأول: الذي نص على "ما متطلبات البرنامج التدريبي المقترح القائم على الأنماط الإشرافية الحديثة الموجه للمشرفين التربويين في مكتب تعليم خميس مشيط؟"، وقد تمت الإجابة عنه باستخراج المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية، والانحرافات المعيارية، وتحديد الترتيب ودرجة الاستجابة، لكل فقرة من فقرات الاستبيان، لهذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة والبالغ عددها (114) مشرف ومشرفة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها، كما يأتي:

1. المتطلبات الإدارية:

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والترتيب ودرجة الاستجابة للمحور الأول (المتطلبات الإدارية)

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الترتيب	الاستجابة
المحور الأول: المتطلبات الإدارية						
1	تتعمق الإدارة بالمقترحات اللازمة لتطوير أنماط الإشراف التربوي.	3.82	%76.32	1.09	3	كبيرة
2	تشجع الإدارة التعليمية المشرفين التربويين على التعلم والتدريب	3.90	%78.07	1.01	1	كبيرة
3	تحدد أوقات وأماكن تنفيذ البرامج التدريبية وفق خطط زمنية محددة	3.88	%77.54	0.93	2	كبيرة
4	يتم اختيار المدربين المؤهلين لتنفيذ البرامج التدريبية	3.74	%74.74	0.98	5	كبيرة
5	يتم استثمار إمكانيات التكنولوجيا الرقمية للحد من الصعوبات التدريبية أثناء التدريب.	3.79	%75.79	0.98	4	كبيرة
6	توفر الإدارة برمجيات تحاكي الواقع خلال فترة التدريب	3.63	%72.63	1.10	6	كبيرة
-	الدرجة الكلية للمحور الأول: المتطلبات الإدارية	3.79	%75.85	-	-	كبيرة

يظهر من الجدول (5) أن المتوسط الحسابي الكلي العام للمحور الأول: المتطلبات الإدارية، من وجهة عينة من مشرفي ومشرفات مكتب تعليم خميس مشيط، بلغ (3.79) بوزن نسبي (75.85%)، وبدرجة استجابة كبيرة، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لفقرات المتطلبات الإدارية، ما بين (3.63 – 3.9)، وكانت درجة الاستجابة على هذا المحور (كبيرة)، حيث حصلت الفقرة الثانية على أعلى تقدير من بين فقرات المحور والتي تنص على (تشجع الإدارة التعليمية المشرفين التربويين على التعلم والتدريب)، بوزن نسبي (78.07%)، وهذا يدل على أن الإدارة التعليمية في مكتب خميس مشيط تهتم بتطوير مهارات المشرفين والمشرفات، وتحثهم باستمرار على التدريب والتعليم، بينما جاءت الفقرة السادسة في ذيل الترتيب والتي تنص على (توفر الإدارة برمجيات تحاكي الواقع خلال فترة التدريب)، بوزن نسبي (72.63%)، لذلك فإن الإدارة التعليمية بحاجة إلى تعزيز قدراتها التدريبية من خلال إحلال برمجيات تسهل محاكاة الواقع.

2. المتطلبات الفنية:

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والترتيب ودرجة الاستجابة للمحور الأول (المتطلبات الفنية)

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الترتيب	الاستجابة
المحور الثاني: المتطلبات الفنية						
7	توفر الإدارة التعليمية إمكانية الوصول إلى مصادر التعلم الداعمة لعملية التدريب	3.75	%74.91	0.98	2	كبيرة
8	يمكن للمدرسين الاستفادة من اقتصاد المعرفة في وضع الخطط التدريبية	3.68	%73.51	0.94	3	كبيرة
9	تصمم البرامج التدريبية بطريقة تدعم استمرارية التعلم	3.81	%76.14	0.93	1	كبيرة
10	يتم تدريب المشرفين على توظيف مجتمعات التعلم في تطوير وتنمية الأساليب الإشرافية	3.57	%71.40	1.02	5	كبيرة
11	تصمم البرامج التدريبية بما يتوافق مع البيئة الداخلية (زمنياً ومكانياً)	3.61	%72.11	1.04	4	كبيرة
-	الدرجة الكلية للمحور الثاني: المتطلبات الفنية	3.68	%73.61	-	-	كبيرة

يظهر من الجدول (6) أن المتوسط الحسابي الكلي العام للمحور الثاني: المتطلبات الفنية، من وجهة عينة من مشرفي ومشرفات مكتب تعليم خميس مشيط، بلغ (3.68) بوزن نسبي (73.61%)، وبدرجة استجابة كبيرة، وتراوح قيم المتوسطات الحسابية لفقرات المتطلبات الإدارية، ما بين (3.57 – 3.81)، وكانت درجة الاستجابة على هذا المحور (كبيرة)، حيث حصلت الفقرة التاسعة على أعلى تقدير من بين فقرات المحور والتي تنص على (تصمم البرامج التدريبية بطريقة تدعم استمرارية التعلم)، بوزن نسبي (76.14%)، وهذا يؤكد على وجود الوعي الكافي لدى الإدارة التعليمية في مكتب خميس مشيط، باستدامة أثر التدريب والتعليم للمشرفين، بينما جاءت الفقرة السادسة في ذيل الترتيب والتي تنص على (يتم تدريب المشرفين على توظيف مجتمعات التعلم في تطوير وتنمية الأساليب الإشرافية)، بوزن نسبي (71.4%)، لذلك من الضروري التركيز على الجهد الاجتماعي في عمليات التدريب، لتفعيل أدوار مجتمعات التعلم.

3. المتطلبات التدريبية:

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والترتيب ودرجة الاستجابة للمحور الأول (المتطلبات التدريبية)

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الترتيب	الاستجابة
المحور الثالث: المتطلبات التدريبية						
12	احتاج التدريب على إعداد الخطط الإشرافية في ضوء الأنماط الإشرافية الحديثة	4.04	80.88%	0.92	1	كبيرة
13	احتاج التدريب على كيفية تصميم البرامج التدريبية الخاصة بالمعلمين.	3.89	77.72%	0.93	2	كبيرة
14	احتاج التدريب على كيفية توظيف التقنيات الحديثة في العمليات الإشرافية.	3.79	75.79%	0.95	6	كبيرة
15	احتاج التدريب على كيفية تطبيق أساليب إشرافية متنوعة بما يتناسب مع المستجدات في الميدان التربوي.	3.84	76.84%	1.01	4	كبيرة
16	احتاج التدريب على كيفية إعداد الخطط الوقائية لوضع الآلية المناسبة للعمل	3.83	76.67%	1.09	5	كبيرة
17	احتاج التدريب على كيفية بناء السجلات التراكمية عن مستويات المعلمين	3.72	74.39%	1.04	7	كبيرة
18	احتاج التدريب على كيفية توظيف قنوات الاتصال الحديثة في تقديم التغذية الراجعة للمعلمين	3.89	77.72%	0.98	2	كبيرة
-	الدرجة الكلية للمحور الثالث: المتطلبات التدريبية	3.86	77.14%	-	-	كبيرة

يظهر من الجدول (7) أن المتوسط الحسابي الكلي العام للمحور الثالث: المتطلبات التدريبية، من وجهة عينة من مشرفي ومشرفات مكتب تعليم خميس مشيط، بلغ (3.86) بوزن نسبي (77.14%)، وبدرجة استجابة كبيرة، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لفقرات المتطلبات الإدارية، ما بين (3.72 – 4.04)، وكانت درجة الاستجابة على هذا المحور (كبيرة)، حيث حصلت الفقرة الثانية عشرة على أعلى تقدير من بين فقرات المحور والتي تنص على (احتاج التدريب على إعداد الخطط الإشرافية في ضوء الأنماط الإشرافية الحديثة)، بوزن نسبي (80.88%)، وهذا يؤكد على وجود حاجة شديدة إلى تدريب المشرفين والمشرفات على التخطيط الإشرافي في ضوء الأنماط الإشرافية الحديثة، بينما جاءت الفقرة السابعة عشر في ذيل الترتيب والتي تنص على (احتاج التدريب على كيفية بناء السجلات التراكمية عن مستويات المعلمين)، بوزن نسبي (74.39%)، وهذا يرشدنا إلى تحلي المشرفين والمشرفات في مكتب تعليم خميس مشيط بقدرة جيدة على استخدام السجلات التراكمية، إلا أن تقدير الفقرة جاء بدرجة كبيرة، لذلك لا بد أن يتم تضمين البرنامج التدريبي، تدريباً لزيادة فعالية توظيف واستخدام السجلات التراكمية.

4. متطلبات البرنامج التدريبي:

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والترتيب للاستبانة

م.	المحور	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الاستجابة
1	المتطلبات الإدارية	3.79	%75.85	2	كبيرة
2	المتطلبات الفنية	3.68	%73.61	3	كبيرة
3	المتطلبات التدريبية	3.86	%77.14	1	كبيرة
	جميع فقرات الاستبانة	3.78	%75.53	-	كبيرة

يظهر من الجدول (8) أن المتوسط الحسابي الكلي العام للاستبانة (متطلبات البرنامج التدريبي: الإدارية والفنية والتدريبية)، من وجهة عينة من مشرفي ومشرفات مكتب تعليم خميس مشيط، بلغ (3.78) بوزن نسبي (%75.53)، وبدرجة استجابة كبيرة، وحصل المحور الثالث: المتطلبات التدريبية على أعلى تقدير بوزن نسبي (%77.14)، وجاء في المرتبة الثانية المحور الأول: المتطلبات الإدارية، بوزن نسبي (%75.85)، بينما جاء في المرتبة الثالثة والأخيرة المحور الثاني: المتطلبات الفنية بوزن نسبي (%73.61).

نتائج السؤال الثاني: الذي نص على "هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متطلبات البرنامج التدريبي المقترح القائم على الأنماط الإشرافية الحديثة الموجه للمشرفين التربويين في مكتب تعليم خميس مشيط، تعزى لمتغيرات (الجنس، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة)؟"، وللإجابة عنه قامت الباحثة بما يلي:

1- استخدام اختبار "T. test" لبيان الفروق التي تعزى لمتغير الجنس والجدول (9) يوضح ذلك:

جدول (9)

اختبار T. test للكشف عن دلالة الفروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة t	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
المتطلبات الإدارية	ذكر	46	3.80	0.134	7.137	**0.009
	انثى	68	3.78			
المتطلبات الفنية	ذكر	46	3.69	0.121	1.745	0.189
	انثى	68	3.67			
المتطلبات التدريبية	ذكر	46	3.81	0.523	0.139	0.710
	انثى	68	3.88			
الاستبانة	ذكر	46	3.77	0.155	5.485	**0.021
	انثى	68	3.79			

قيمة t إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

من الجدول (9) يتضح ما يلي:

- وجود فروق فردية دالة إحصائية في تقدير أفراد عينة الدراسة للمتطلبات الإدارية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، حيث يرى الذكور أكثر من الإناث بضرورة توفير المتطلبات الإدارية.
 - لا توجد فروق ذات دلالة احصائية حول المتطلبات الفنية والتدريبية تعزى لمتغير الجنس.
 - توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متطلبات البرنامج التدريبي المقترح القائم على الأنماط الإشرافية الحديثة الموجه للمشرفين التربويين في مكتب تعليم خميس مشيط، تعزى لمتغير الجنس، لصالح الإناث.
- 2- اختبار تحليل التباين للكشف عن دلالة الفروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الدرجة العلمية (ماجستير، بكالوريوس، دكتوراه)، والجدول (10) يوضح ذلك:

جدول (10)

اختبار تحليل التباين للكشف عن دلالة الفروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الدرجة العلمية (ماجستير، بكالوريوس، دكتوراه)

المدال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
المتطلبات الإدارية	بين المجموعات	1.800	2	0.900	1.487	0.230
	داخل المجموعات	67.167	11	0.605		
	المجموع	68.976	113			
المتطلبات الفنية	بين المجموعات	0.760	2	0.380	0.593	0.554
	داخل المجموعات	71.137	11	0.641		
	المجموع	71.898	113			
المتطلبات التدريبية	بين المجموعات	0.716	2	0.358	0.585	0.559
	داخل المجموعات	67.856	11	0.611		
	المجموع	68.571	113			
الاستبانة	بين المجموعات	0.877	2	0.438	1.103	0.335
	داخل المجموعات	44.114	11			
	المجموع	44.991	113	0.397		

الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

يتبين من الجدول (10) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متطلبات البرنامج التدريبي المقترح القائم على الأنماط الإشرافية الحديثة الموجه للمشرفين التربويين في مكتب تعليم خميس مشيط، تعزى لمتغير الدرجة العلمية (ماجستير، بكالوريوس، دكتوراه).

3- اختبار تحليل التباين للكشف عن دلالة الفروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 - 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)، والجدول (11) يوضح ذلك:

جدول (11)

اختبار تحليل التباين للكشف عن دلالة الفروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 - 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
المتطلبات الإدارية	بين المجموعات	0.749	2	0.374	0.609	0.546
	داخل المجموعات	68.227	11	0.615		
	المجموع	68.976	113			
المتطلبات الفنية	بين المجموعات	1.462	2	0.731	1.152	0.320
	داخل المجموعات	70.435	11			
	المجموع	71.898	113	0.635		
المتطلبات التدريبية	بين المجموعات	0.772	2	0.386	0.632	0.533
	داخل المجموعات	67.799	11	0.611		
	المجموع	68.571	113			
الاستبانة	بين المجموعات	0.872	2	0.436	1.097	0.337
	داخل المجموعات	44.119	11	0.397		
	المجموع	44.991	113			

الفرق بين المتوسطات دال إحصائيًا عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

يتبين من الجدول (11): أنه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في متطلبات البرنامج التدريبي المقترح القائم على الأنماط الإشرافية الموجهة للمشرفين التربويين في مكتب تعليم خميس مشيط، تعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 - 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات). نتائج السؤال الثالث: الذي نص على "ما هو البرنامج التدريبي المقترح القائم على الأنماط الإشرافية الحديثة الموجهة للمشرفين التربويين في مكتب تعليم خميس مشيط؟"، وللإجابة علنه قامت الباحثة بكتابة مقترح برنامج تدريبي كما يلي:

البرنامج التدريبي المقترح (الأنماط الإشرافية الحديثة) أهداف البرنامج التدريبي:

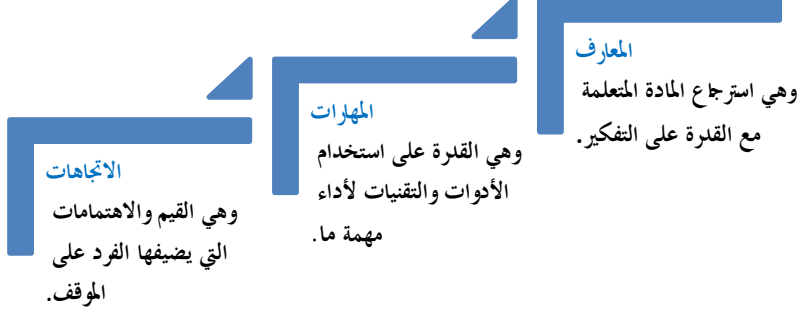
1. تمكين المشرفين التربويين من تصميم نماذج وخطط إشرافية في ضوء اتجاهات الإشراف التربوي الحديثة.
2. تمكين المشرفين التربويين من تصميم نماذج وخطط تدريسية في ضوء اتجاهات الإشراف التربوي الحديثة.
3. زيادة مهارات المشرفين التربويين في اختيار النمط الإشرافي المناسب للموقف الإشرافي.
4. المساهمة في رفع كفاءة المشرفين التربويين في توظيف التقنيات الحديثة في العمليات الإشرافية.

كيفية استخدام الدليل التدريبي:

1. الدليل عبارة عن سبع جلسات موزعة على سبعة أيام، كل جلسة مدتها (120) دقيقة، موزعة على (105) دقيقة لنشاط التدريب، و(15) دقيقة استراحة إيجابية يتبادل فيها المشاركون الخبرات.
2. تحتوي المادة التدريبية على أنشطة مترابطة بين المشاركين، والمشاركات وبين المحتوى النظري للمادة، بحيث يتم التدريب بالتفاعل المستمر.
3. يجب على من يستخدم هذه المادة أن يتحلى بالمرونة اللازمة، باختيار الأنشطة والأمثلة التي تناسب المشاركين، وتلاءم طبيعتهم، وتراعي الفروق الفردية، فيجوز له استبدال أو إضافة مثال أو نشاط.

أساليب المدرب/ة في شرح وحدات الدليل التدريبي:

باستخدام أساليب التدريب الحديثة (دراسة الحالة، لعب الأدوار، مجموعات العمل، النقاش والحوار، العصف الذهني وحل المشكلات، ضرب الأمثلة ومشاركة التجارب الفردية)، وفي سبيل إحداث تغير إيجابي، تم التركيز على:



شكل (1)

تعامل المدرب/ة مع المشاركين/ات:

لا بد أن يتحلى المدرب بعدد من الصفات والأخلاق في تعامله وتصرفاته من المشاركين/ات، وهنا نقدم بعض النصائح والإرشادات للتعامل مع المشاركين:

1. لا تقاطع، أو تسخر، أو تنتقد، أو تستجوب، أو تتجاهل المشارك/ة.
2. تعامل بلطف واحترام، وأكد في حركتك وإيماءتك وكلامك على احترامك للمشارك/ة.
3. كن صديق، ولا تكن معلم.
4. استعن بخبرات المشاركين في دعم موضوعات المادة (دراسة حالة).
5. يحتوي الدليل على معلومات وأنشطة، تحتاج إلى التحضير الجيد من قبل المدرب، من خلال:
 - (1) تجهيز المكان وتهيئته قبل وقت كافٍ من بدء جلسات التدريب.
 - (2) تجهيز المواد والأدوات اللازمة لتنفيذ لكل نشاط.
 - (3) التخطيط الجيد لتنفيذ جلسات التدريب، والاطلاع الجيد على محتوى الوحدات.

الجلسة الأولى الإشراف التصحيحي		
أجندة الجلسة الأولى		
الوحدة	أسلوب التنفيذ	التوقيت بالدقيقة
تعارف وترحيب	نشاط تعارف.	10
(الإشراف التربوي، الإشراف التصحيحي)	سلة مفاهيم، نقاش، ضرب الأمثلة، محاضرة، دراسة حالة.	40
استراحة		
التخطيط للإشراف التصحيحي	سلة مفاهيم، نقاش، ضرب الأمثلة، محاضرة، دراسة حالة.	45
اغلاق الجلسة	تغذية راجعة وتقييم.	10
الجلسة الثانية الإشراف الوقائي		
أجندة الجلسة الأولى		
الوحدة	أسلوب التنفيذ	التوقيت بالدقيقة
تعارف وترحيب	نشاط تعارف. التعارف فقط بالجلسة الأولى	10
(الإشراف التربوي، الإشراف الوقائي)	سلة مفاهيم، نقاش، ضرب الأمثلة، محاضرة، دراسة حالة.	40
استراحة		
التخطيط للإشراف الوقائي	سلة مفاهيم، نقاش، ضرب الأمثلة، محاضرة، دراسة حالة.	45
اغلاق الجلسة	تغذية راجعة وتقييم.	10
الجلسة الثالثة الإشراف البنائي		
أجندة الجلسة الأولى		
الوحدة	أسلوب التنفيذ	التوقيت بالدقيقة
تعارف وترحيب	نشاط تعارف.	10
(الإشراف التربوي، الإشراف البنائي)	سلة مفاهيم، نقاش، ضرب الأمثلة، محاضرة، دراسة حالة.	40
استراحة		
التخطيط للإشراف البنائي	سلة مفاهيم، نقاش، ضرب الأمثلة، محاضرة، دراسة حالة.	45
اغلاق الجلسة	تغذية راجعة وتقييم.	10
الجلسة الرابعة الإشراف الإبداعي		
أجندة الجلسة الأولى		
الوحدة	أسلوب التنفيذ	التوقيت بالدقيقة
تعارف وترحيب	نشاط تعارف.	10
(الإشراف التربوي، الإشراف الإبداعي)	سلة مفاهيم، نقاش، ضرب الأمثلة، محاضرة، دراسة حالة.	40
استراحة		
التخطيط للإشراف الإبداعي	سلة مفاهيم، نقاش، ضرب الأمثلة، محاضرة، دراسة حالة.	45

10	تغذية راجعة وتقييم.	اغلاق الجلسة
الجلسة الخامسة الإشراف الديمقراطي التعاوني		
أجندة الجلسة الأولى		
التوقيت بالدقيقة	أسلوب التنفيذ	الوحدة
10	نشاط تعارف.	تعارف وترحيب
40	سلة مفاهيم، نقاش، ضرب الأمثلة، محاضرة، دراسة حالة.	(الإشراف التربوي، الإشراف الإبداعي)
استراحة		
45	سلة مفاهيم، نقاش، ضرب الأمثلة، محاضرة، دراسة حالة.	التخطيط للإشراف الديمقراطي التعاوني
الجلسة السادسة الإشراف الإلكتروني		
أجندة الجلسة الأولى		
التوقيت بالدقيقة	أسلوب التنفيذ	الوحدة
10	نشاط تعارف.	تعارف وترحيب
40	سلة مفاهيم، نقاش، ضرب الأمثلة، محاضرة، دراسة حالة.	(الإشراف التربوي، الإشراف الإلكتروني)
استراحة		
45	سلة مفاهيم، نقاش، ضرب الأمثلة، محاضرة، دراسة حالة.	التخطيط للإشراف الإلكتروني
10	تغذية راجعة وتقييم.	اغلاق الجلسة
الجلسة السابعة الإشراف المدمج (المتنوع)		
أجندة الجلسة الأولى		
التوقيت بالدقيقة	أسلوب التنفيذ	الوحدة
10	نشاط تعارف.	تعارف وترحيب
40	سلة مفاهيم، نقاش، ضرب الأمثلة، محاضرة، دراسة حالة.	(الإشراف التربوي، الإشراف الإلكتروني)
استراحة		
45	سلة مفاهيم، نقاش، ضرب الأمثلة، محاضرة، دراسة حالة.	التخطيط للإشراف الإلكتروني
10	تغذية راجعة وتقييم.	اغلاق الجلسة

التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه الباحثة من نتائج، فإنها توصي بما يلي:

1. بضرورة تبني البرنامج التدريبي المقترح للمشرفين التربويين.

2. ضرورة التغلب على ضعف التنسيق بين المستويات الإدارية الإشرافية بإعداد خطط دورية سنوية (قصيرة المدى) على مستوى المديريات التعليمية، يقوم بإعدادها توجيه العام لا تقتصر على الخريطة الزمانية والمكانية بل تتضمن الأساليب الإشرافية المستخدمة، مرفقاً بها دليلاً استرشادياً بالخطة الإجرائية، لتطبيق الأنماط الحديثة.
3. ضرورة ممارسة المشرفين التربويين أنماط إشرافية حديثة وفي مقدمتها الإشراف التصحيحي والبنائي، والوقائي والإبداعي، وذلك من خلال إعادة النظر في منظومة الإشراف التربوي وأنواعه وأساليبه المستخدمة اتجاه المعلمين.
4. ضرورة تبادل الخبرات بين المشرفين التربويين فيما يخص الأنماط الإشرافية الحديثة، وفي مقدمتها الإشراف التصحيحي والبنائي، والوقائي والإبداعي.
5. ضرورة تجديد المعارف التربوية للمشرفين التربويين من خلال عقد الدورات التدريبية، وورش العمل، والمشاركة في مؤتمرات، لزيادة قدرتهم وكفاءتهم في مجال عملهم الإشرافي.
6. تقليل واختصار الأعمال الكتابية والإدارية المصاحبة لعملية الإشراف، حتى يتفرغ المشرف التربوي لما هو أهم لرفع مستوى أداء العملية التعليمية التعلمية.

المراجع:

- أبو زاهر، نحلة. (2019). درجة ممارسة المشرف التربوي لدوره في تعزيز الأداء الإبداعي لمعلم المرحلة الأساسية في محافظات فلسطين الجنوبية وسبل تطويره. كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة. رسالة ماجستير غير منشورة.
- أبو شهاب، منذر أحمد عارف. (2020). أثر برنامج تدريبي مقترح لتحسين الرضا الوظيفي وفق نظرية الذكاء لدى مدارس محافظة إربد. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 28 (3)، 360-385.
- أحمد، زينب. (2022). فاعلية برنامج تدريبي مقترح لمعلمي التعليم الثانوي التجاري لتنمية مهارات متابعة التدريب الميداني» التجارية «لطلابهم مدارس التكنولوجيا التطبيقية. مجلة دراسات تربوية واجتماعية، جامعة حلوان، 28 (3)، 110-30.
- آل مداوي، عبير. (2022). الاحتياجات التدريبية للمشرفات التربويات بمكاتب التعليم بمنطقة عسير لتطبيق برامج الفصول الافتراضية في الإشراف التربوي. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، (2) 30، 371-337.
- الجوابرة، ليلي. (2020). الأنماط الإشرافية الحديثة والقيادة التحويلية عند مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في محافظات الضفة الغربية - فلسطين. كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- الحاج، سمر. (2020). واقع تطبيق الإشراف التربوي التطوري في مدارس "الأونروا" محافظات غزة وسبل تحسينه التربويين. عمادة الدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين.
- حسين، بانقا والقشامي، محمد. (2019). برنامج مقترح لتطبيق نموذج الإشراف المدمج من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين في ضوء الاتجاهات الحديثة. المجلة العربية للتربية النوعية، (10) 3، 83-112.

- الدعجاني، حنان والداود، ابراهيم. (2021). واقع الإشراف التربوي الإلكتروني في مكاتب التعليم بمدينة الرياض. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، (25) 6، 107-156.
- دلهم، عبد الله محمد عبد الله. (2020). دور الإشراف التربوي في تنمية مهارات القيادة التشاركية لدى مديرات مدارس رياض الأطفال الحكومية في مدينة أبها. *مجلة كلية التربية - جامعة أسيوط*، (5) 36، 327-348.
- رجبي، يوسف، والزامل، مجدي. (2022). تصور مقترح للإشراف التربوي المدمج في المدارس الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر مديري المدارس والمشرفين التربويين. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*، (39) 13، 181-199.
- رنتيسي، نانسي. (2022). واقع الإشراف التربوي في مدارس محافظة رام الله والبيرة وعلاقته بالأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس. *عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة.*
- زغل، إيمان. (2022). دور الإشراف التربوي في تحسين أداء معلمي اللغة العربية في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المعلمين. *كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل.*
- زهران، عواطف والمنقاش، سارة. (2022). تطوير إدارة برامج التنمية المهنية للمعلمين في المملكة العربية السعودية في ضوء التجربة الكورية. *مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط*، (1) 38، 289-332.
- السعدي، عبد. (2020). دور الإشراف التربوي في تطوير التنمية المهنية للمعلمين في مدارس التعليم العام بدولة الكويت "دراسة ميدانية". *مجلة البحث العلمي في التربية، ع (21)*، 89-35.
- الظفري، سعادة والصائغية، هناء والصوافية، جوخة (٢٠٢٢). درجة ممارسة المشرفين التربويين لبعض الأساليب الإشرافية والتحديات التي يواجهونها من وجهة نظرهم في شمال الشرقية بسلطنة عمان أسلوب مجتمعات التعلم نموذجاً. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، ٦ (٢٥)*، 198-228.
- عبد الرحمن، إيمان. (2018). واقع ممارسة الأنماط الإشرافية الحديثة لدى المشرفين التربويين وأهميتها في ضوء الاتجاهات الإشرافية المعاصرة. *مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، (6) 33، 319-351.
- عبد، اسراء واحمد، ميساء. (2022). بناء وتطبيق مقياس انماط الاشراف التربوي لمشرفي مديريات تربية المنطقة الجنوبية. *مجلة الرياضة المعاصرة*، (1) 21، 107-116.
- العتيبي، ياسر. (2022). الاحتياجات التدريبية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي مديرية تربية عين الباشا. *مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط*، (2) 38، 157-180.
- عثمان، منى. (2022). تطوير كفايات المشرف التربوي بمدارس التعليم الأساسي في مصر على ضوء الأنماط الإشرافية. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، (7) 16، 986-1089.
- غنيم، سحر. (2020). معوقات الإشراف التربوي التي تواجه المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في جنوب المملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظرهم. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، (10) 4، 1-18.

- قميحة، لمى ومخزوم، فيولا. (2019). أثر الإشراف التربوي على تحصيل المتعلمين في المدارس الخاصة في لبنان. *مجلة الحداثة*. ع (199-200)، 379-389.
- كمال الدين، بيان. (2022). الإشراف التربوي وأثره في تحسين أداء المعلمين التعليمي. *مجلة مؤشرات للدراسات الاستطلاعية*، 2 (5)، 47-65.
- المالك، منيرة. (2019). واقع تطبيق الإشراف الإلكتروني لدى المشرفات التربويات في مدينة الرياض. *القيوم للعلوم التربوية والنفسية*، (1) 14، 503-545.
- المزيدي، ناصر واللواتيا، عفاف. (2021). واقع ممارسة مشرفي العلوم للإشراف الوقائي والإشراف الإبداعي في محافظتي الداخلية وشمال الباطنة بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين الأوائل. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، 5 (19)، 201-224.
- المفيز، خولة والتركي، مريم. (2020). التدريب التطبيقي لتطوير أداء قادة مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية (برنامج خبرات أنموذجا). *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، ع(62)، 224-248.
- المقطرن سوزان. (2017). الإشراف التربوي (أهميته أهدافه-كفاياته-مهارات المشرف التربوي). دار الاعصار العملي للنشر والتوزيع.
- النعمان، سالم والحارثية، عائشة وكاظم، خالد. (2022). أثر الزيارة الإشرافية الإلكترونية في درجة قبول المعلمين للتكنولوجيا في العملية الإشرافية في سلطنة عمان. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، (3) 18، 549-586.
- Hemker, L, Prescher, C, & Narciss, S. (2017). Design and evaluation of a problem-based learning environment for teacher training. *Interdisciplinary Journal of Problem-Based Learning*, 11(2), 1-10.
- Khan Baz a, Deyi Xu a, Gideon Minua Kwaku Ampofo a, Imad Ali b, Imran Khan b, Jinhua Cheng a and Hashmat Ali c. (2019). Energy consumption and economic growth nexus: New evidence from Pakistan using asymmetric analysis. *ELSEVIER*, 1-10.
- Mehmet Şerena & Elif Gamze Özcanb. (2022). Opinions of teachers and school administrators on current and demanded supervision practices. *International Journal of Curriculum and Instruction*, 14 (1), 196-209.
- Omorigho, Jude. (2017). Training Needs of Schools. *Global Journal of Educational Research*, Vol.16, 26-35.
- Sandra Mari Kaneko-Marques. (2015). Reflective Teacher Supervision Through Videos of Classroom Teaching. *Issues in Teachers' Professional Development*, 17 (2), 63-79.