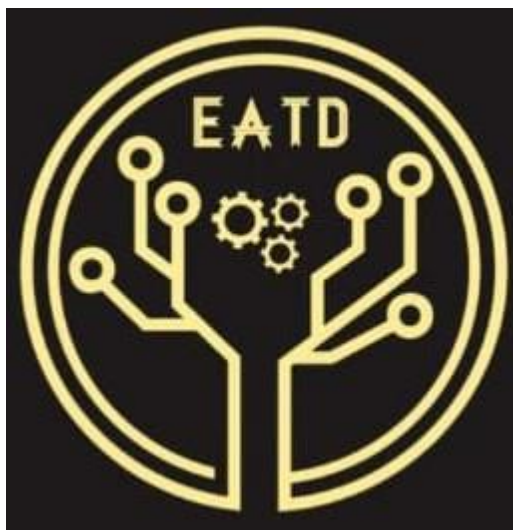


واقع التنمية المهنية الذاتية للمشرف التربوي ومسارات التحول،

إعداد

د. عدنان احمد العجلوني

جامعة إربد الأهلية – كلية العلوم التربوية



مجلة تكنولوجيا التعليم والتعلم الرقمي

معرف البحث الرقمي DOI:

المجلد (الرابع) - العدد (الثاني عشر) - مسلسل العدد (٠١٢) - أغسطس ٢٠٢٣

ISSN-Print: 2785-9754 ISSN-Online: 2785-9762

موقع المجلة عبر بنك المعرفة المصري

<https://jetdl.journals.ekb.eg/>

ملخص البحث

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع التنمية المهنية الذاتية للمشرف التربوي ومسارات التحول، والكشف عن المعوقات والتحديات التي تحد من التنمية المهنية للمشرف التربوي، وتبسيط الضوء على المشرف التربوي الفعال والمبدع- تطلعات مستقبلية، كما هدفت لتقديم المقترحات التي تسهم في رفع مستوى التنمية المهنية لهم والارتقاء بها. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، وقدمت العديد من التوصيات والمقترحات التي تسهم في الارتقاء بأداء المشرف التربوي ومنها :

- إعداد مناهج للتنمية المهنية وبناء قدرات جميع القيادات التربوية من مشرفين ومديري المدارس ورؤساء الأقسام والقيادات الوسطى والمعلمين .
- إطلاق برامج النمو المهني التي تتبع من حاجات ورغبات المشرف وإشراكه في التخطيط لها.
- المزج بين التدريب (الوجاهي والالكتروني) من خلال منصات التعلم.
- اختيار الوقت المناسب للتدريب بحيث يستغل أثناء العطلة الصيفية والشتوية وأيام السبت ، والبعد عن التدريب بعد أوقات الدوام بسبب العبء الجسدي المترتب، آخذين بعين الاعتبار اختصار التدريب المسائي على الورش التدريبية بعد أخذ موافقة المتدربين عليها وتكون وفق حاجاتهم، وإعادة النظر في عدد الساعات التدريبية للبرامج .
- تفعيل دور مجتمعات التعلم بدلا من فتح شعب تدريبية، لمواكبة التطورات والمستجدات، خصوصا في الورشات القصيرة.
- متابعة العمل على توفير مراكز تدريبية حديثة مجهزة بكافة متطلبات التدريب، وتسهيل عملية نقل المتدربين.
- توفير منهجية حوافز (مادية ومعنوية) للمتدربين وفق أسس ومعايير صحيحة، وربط العديد منها في ملف الانجاز .

تشهد دول العالم كل عام مزيداً من التغيرات المتسارعة تشمل جوانب الحياة كافة، وتؤثر على كل المجتمعات. وقد ساهمت تلك التغيرات، والتطورات العلمية، والتقنية، وبدرجة كبيرة في استحداث أنظمة وأنماط جديدة في شتى المجالات. وانعكست آثار تلك التغيرات، وذلك التطور، على مؤسسات التعليم بشكل عام، والإشراف التربوي ومنسوبيه بشكل خاص. وحتى أصبح لزاماً عليها الاستجابة السريعة لها؛ بهدف التكيف مع المتطلبات الإدارية والتعليمية الحديثة؛ لملاءمة مستجدات العصر، ومواجهة تحدياته، من خلال تزويد المشرفين التربويين بالمهارات، والخبرات، والمعارف، والمعلومات؛ للارتقاء بالتعليم، ولتحقيق رؤى البلاد وغايات المجتمع.

انسجاماً مع رؤية صاحب الجلالة الهاشمية الملك عبدالله الثاني ابن الحسين المعظم، وتحقيقاً لمضامين الورقة النقاشية السابعة في متابعة البناء على الانجازات في العملية التربوية، ورفع سوية التعليم بمراحله المختلفة، وتحسين مخرجاته وجودته وتنافسيته، والتصدي لمشكلاته المحورية ضمن معايير ومرتكزات أساسية، تضمن الاستدامة في التطوير والتحديث، تحرص وزارة التربية والتعليم على استمرارية العمل وفق نهج التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الاهداف القطاعية والوطنية؛ لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، ومواكبة المستجدات المختلفة، وتحسين جودة التعليم والخدمات التعليمية المقدمة للمتعلمين في مناطق المملكة كافة. وقد أعدت الوزارة الخطة الاستراتيجية للأعوام ٢٠١٨-٢٠٢٢ بنهج تشاركي، وبمساهمة مقدرة واسعة النطاق من جميع الادارات، ومديريات التربية والتعليم، وبالتنسيق والمتابعة المستمرين مع المعهد الدولي للتخطيط التربوي/فرنسا، ومنظمة اليونسكو .

وفي إطار سعي الوزارة لتحقيق أهداف الاستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية ٢٠١٦-٢٠٢٥، ورؤية الاردن ٢٠٢٥، وأهداف التنمية المستدامة، محورت الوزارة أهداف خطتها الاستراتيجية حول خيارات استراتيجية بعيدة المدى انطلاقاً من تحليل متكامل للبيئتين الداخلية والخارجية، وتحديد عناصر القوة وفرص التحسين المتعلقة في المجالات الستة الرئيسة التي تحكم العملية التربوية، والتوجهات الاستراتيجية لقطاع التعليم في الاردن، وإبراز الفرص

والتحديات التي تواجه الوزارة بمشاركة تحليلية مع الشركاء والمعنيين (الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم ٢٠١٨ - ٢٠٢٢م) .

يعد الإشراف التربوي من الأركان الرئيسة والفاعلة في أي نظام تعليمي، لأنه يسهم في تشخيص التعليم من الناحيتين الفنية والإدارية، وبما يتلاءم والتطورات الحديثة في المجالات التربوية والتقنية، وذلك من أجل النهوض بالمؤسسة المدرسية كوحدة أساسية للتطوير التربوي، لتؤدي دورها بفاعلية باتجاه تحقيق رسالتها وفق الأهداف المخططة.

كل هذه الأمور مجتمعة جعلت الحاجة إلى الإشراف التربوي أمراً هاماً ومطلباً ملحاً، على اعتبار أن الإشراف هو المصدر الأساس الذي يغذي مهنة التعليم، ويساعد على إحداث التغيير لمواجهة متطلبات وتحديات العصر.

تعتبر الأنظمة التعليمية وفق الاتجاهات الحديثة تتطلب إلى وجود مشرف متجدد ومتطور بشكل مستمر ومتناغم مع المستجدات المتلاحقة ومستوعب لها لاسيما في عصر الانفجار المعرفي الهائل، وليحقق المشرف باعتباره أحد العناصر الأساسية للعملية التعليمية والتعلمية أهداف مؤسسته التعليمية لا يقتصر في نموه المهني على الأساليب الرسمية التي تنتهجها المؤسسات التعليمية، بل يتبنى مفهوم التنمية المهنية المستدامة، وهي عملية تحسين مستمرة تدفع المشرفين على التميز والاحترافية في أعمالهم .

تسعى الدراسة الحالية للتعرف على ما تحقق في مجال التنمية المهنية للمشرفين التربويين. حيث تتأكد أهمية التنمية المهنية للمشرف التربوي نظراً لأهمية موقعه في الحقل التربوي، ولما يمارسه من مهام ومسؤوليات تجعل التنمية المهنية من أهم المجالات التي تستحق الدراسة والبحث، للارتقاء بكل ما يمارسه المشرف التربوي، وتطوير ما يمتلكه من مهارات وخبرات.

أهمية البحث: تتبثق أهمية البحث من أهمية موضوعه، التنمية المهنية الذاتية للمشرفين التربويين ودورها في الارتقاء بأداء المشرفين التربويين، ورفع الوعي لدى المشرفين في الميدان التربوي تجاه التنمية المهنية، ومجالاتها، وتطوير الممارسات الذاتية لهم.

أهداف البحث: تلخصت أهداف البحث في دراسة التنمية المهنية للمشرفين التربويين بوزارة التربية والتعليم، من خلال التعرف على واقع التنمية المهنية للمشرفي التربويين. والكشف عن أبرز المعوقات التي تعترض المشرفين التربويين- فيما يتعلق بتنميتهم المهنية. وتسليط الضوء على المشرف التربوي الفعال والمبدع- تطلعات مستقبلية. وتقديم المقترحات التي يمكن أن تسهم في تحقيق التنمية المهنية للمشرفين التربويين.

مشكلة البحث واسئلته: يعد التعليم بمؤسساته أداة مهمة لتحقيق رؤى البلاد، وبلوغ أهداف المجتمع، وصار موضوع التنمية المهنية للعاملين به أمرا بالغ الأهمية. لذا توجهت البحوث إلى دراسة أساليب وبرامج التنمية المهنية، وتنوعت تلك الدراسات في أهدافها، وتشابهت في عدد من نتائجها حول مجالات التنمية المهنية في الميدان التعليمي. وعليه تتبلور مشكلة البحث بالإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

- ما واقع التنمية المهنية الذاتية للمشرفين التربويين بوزارة التربية والتعليم؟

- ما دور المشرف التربوي في التنمية المهنية للمعلمين؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الآتية:

- ما المعوقات التي تحد من التنمية المهنية للمشرفين التربويين؟

- ما مدى إمكانية توظيف التطور التكنولوجي كروية معاصرة لدور المشرف التربوي في التنمية المهنية؟

- ما المقترحات التي تسهم في رفع مستويات التنمية المهنية للمشرفين التربويين؟

منهج البحث وأدواته: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي الذي يهتم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع والذي يجمع بين التفسير، والاستنباط، والنقد، والتعبير عنها بهدف الوصول إلى استنتاجات أو تعميمات تساعد على تطوير هذا الواقع. من خلال التعرف على التعرف على واقع التنمية المهنية للمشرفي التربويين. والكشف عن أبرز المعوقات التي تعترض المشرفين التربويين- فيما يتعلق بتنميتهم المهنية. وتسليط الضوء على المشرف التربوي الفعال والمبدع- تطلعات

مستقبلية. ثم تقديم المقترحات التي يمكن أن تسهم في تحقيق التنمية المهنية- للمشرفين التربويين وتقديم بعض التوصيات.

والأدوات البحثية: والتي تتمثل في جمع البيانات والمعلومات من مصادرها المختلفة مثل الكتب والبحوث والدراسات العلمية والمجلات والدوريات العلمية ومواقع الشبكة العنكبوتية والانترنت المختلفة.

الدراسات السابقة:

يحظى موضوع التنمية المهنية باهتمام الكثير من الباحثين والمهتمين في ميادين التعليم، ويعود ذلك الاهتمام إلى الاثر البارز الذي تحققه التنمية المهنية للعاملين في تلك الميادين. وبالاطلاع على عدد كبير من البحوث في هذا المجال؛ تبين أن الاهتمام الاكثر كان من نصيب تنمية المعلمين، أو الإداريين، أو قادة المدارس. بينما كانت فئة المشرفين من الفئات الاقل استهدافا بالدراسة في هذا المجال.

ونستعرض هنا عددا من الدراسات السابقة، التي تناولت التنمية المهنية:

- دراسة عبد الرحمن (٢٠١٣) هدفت فيها إلى قياس درجة فاعلية أساليب وبرامج التنمية المهنية للمشرفين والمشرفات التربويين، وتقديم نموذج مقترح للتطوير. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وطبقت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من (٢٧٩) مشرفا ومشرفة من مجتمع الدراسة المكون من جميع المشرفين والمشرفات في وزارة التربية والتعليم الاردنية. وأظهرت النتائج أن درجة فاعلية برامج التنمية المقدمة بجميع مجالاتها كانت بدرجة متوسطة، وأن هناك عدة معوقات تحد من فاعلية تلك البرامج، كان من أبرزها: عدم وضوح أهداف البرامج المقدمة، وضعف التخطيط الذي يؤديه المسؤولون تجاه البرامج، وضعف التعاون والتنسيق بين الإدارات المعنية.

- وتحددت أهداف دراسة المقرن (٢٠١٥ م) في معرفة درجة إسهام مديري مراكز الإشراف التربوي في النمو المهني للمشرفين التربويين بالرياض. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وطبق الاستبانة على عينة تكونت من ٢٨٢ مشرفا من المجتمع المكون من جميع المشرفين التربويين

بمكاتب التعليم بمدينة الرياض. وقد كشفت الدراسة عن عدد من النتائج كان أبرزها أن درجة مساهمة مكاتب الإشراف في النمو المهني للمشرفين التربويين فيما يتعلق بالممارسات والاساليب كانت بدرجة متوسطة.

- وهدفت دراسة السريحين (٢٠١٧ م) إلى التعرف على دور المشرفين التربويين في تحقيق التنمية المهنية لمعلمي المدارس الحكومية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات. وقد تم تطبيقها على عينة مكونة من ٥٧ مديرا ومديرة في لواء الرمثا بالأردن. وأظهرت نتائج الدراسة أن دور المشرفين التربويين بمجالات التدريب والتطوير، والاتصال والتواصل، وتكنولوجيا المعلومات، والعمل ضمن الفريق لتحقيق التنمية المهنية كان بدرجة متوسطة.

- كما أجرى الدوسري (٢٠١٧ م) دراسة هدفت إلى تشخيص واقع التنمية المهنية للمشرفين التربويين بمدينة الرياض من وجهة نظرهم، وتسلط الضوء على أبرز المعوقات التي تحد من تمتيهم المهنية، والبحث عن سبل التطوير التي من شأنها أن تحقق التنمية المهنية المنشودة لهم. واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، حيث طبقت على عينة مكونة من (٢٠١) مشرف تربوي، من مجتمع الدراسة الذي شمل جميع المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمدينة الرياض. وقد أظهرت الدراسة أن المشرفين التربويين غير موافقي على واقع التنمية المهنية لهم، وأن هناك معوقات تحد من تمتيهم، كان من أبرزها: قلة الفرص المتاحة للتنمية المهنية، وكثرة المهام الإدارية المطلوبة من المشرفين التربويين. كما بينت النتائج أن من أبرز سبل التطوير للتنمية المهنية تقديم الحوافز، وإشراك المشرف التربوي في تحديد احتياجاته من برامج التنمية المهنية. وأن عمليات الإعداد والتأهيل والتنمية المهنية للمشرفين التربويين لم تكن كافية.

- وذكر المناحي (٢٠١٠ م)، أنه برغم الجهود التي تبذلها وزارة التعليم للارتقاء بالتنمية المهنية، وتقديم البرامج التدريبية، لمواكبة المستجدات والتطورات في الميدان التعليمي، إلا أن كثيرا من الدلائل والمؤشرات تشير إلى أنه لم تحدث تغيرات أساسية، وأن ما تم تقديمه لم يكن مؤثرا في رفع

درجة التنمية المهنية لمنسوب التعليم . ولم تؤت ثمارها المرجوة؛ نظرا لوجود عوائق تحول دون الاستفادة من هذا البرامج.

أولاً: التعريف بالمفاهيم والمصطلحات الواردة في البحث:

أ- التنمية المهنية: Professional Development

يعرف محروس (٢٠٠٢)، التنمية الذاتية بأنها عملية نمو مستمرة وشاملة لجميع مقومات مهنة التعليم تؤدي إلى تحسين كفاءات العاملين المهنية، وتجويد مسئولياتهم التربوية وتزويدهم بكل ما هو جديد في مجال المعارف والمهارات والسلوكيات المهنية التي تتطلبها عملهم التعليمي، بالإضافة إلى إثراء ما يتوافر لديهم من أجل رفع مستوى الأداء المهني والتواصل الفعال مع الزملاء في المدرسة(ص٧٤).

عبد الحميد(٢٠١٥) عرفها " بأنها :أنشطة تطوير مخططة، تهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد أو مجموعة الافراد في منظمة أو مؤسسة معينة، تتناول معلوماتهم وأدائهم وسلوكهم واتجاهاتهم، بما يجعلهم لائقين لشغل وظائفهم بكفاءة وإنتاجية عالية(ص٨٥).

العريفي(١٤٤٣هـ)، التنمية المهنية للمشرفين التربويين إجرائيا بأنها: الجهود المنظمة التي تبذلها وتخطط لها إدارة التعليم لتنمية المشرفين التربويين مهنيا، وتعمل على التطوير المستمر لمهاراتهم ومعارفهم، واتجاهاتهم التي يحتاجونها، ليصبحوا أكثر فعالية في أداء مهامهم الإشرافية مع مجموعة العمل(ص١٩٩).

قدم ضحاوي، وحسين(٢٠٠٩) تعريفا للتنمية المهنية بأنها :عملية تنمية بنائية تشاركية مستمرة تستهدف العاملين في الحقل التربوي؛ لتغيير وتطوير أدائهم، وممارساتهم، ومهاراتهم، وكفاياتهم المعرفية والتربوية والتقنية والإدارية والاخلاقية(ص٣٧).

وعرّفت الشخصير(٢٠١٠) التنمية المهنية بأنها عمليات تهدف إلى تطوير المهارات والخبرات والسلوك ؛ لتكون أكثر كفاءة وفعالية، مما ينتج عنه تحسن واضح وملحوظ في الاداء المهني للأفراد(ص١٢).

كما وصف الدوسري(٢٠١٧) التنمية المهنية بانها " أنشطة وبرامج اطل لها لتطوير أداء الفرد و رفع مستواه المهني ، واثراء معلوماته، و تجديد خبراته، وتشجيعه على التعلم الذاتي، وهي عملية مستمرة تبدأ بعد التعيين في الوظيفة مباشرة، وتستمر طوال سنوات العمل في التعليم (ص٥٠٧). وعرف عبد الحميد(٢٠١٥) التنمية المهنية ينها" نشاط اطل يهدف إل إحداث تغييرات في الفرد أو مجموعة افراد في منظمة أو مؤسسة معينة، تتناول معلوماتهم، وأداءهم، وسلوكهم، واهاتهم بما علمهم لائقي لشغل وظائفهم بكفاءة وإنتاجية عالية(ص٨٥).

ب- المشرف التربوي:

يعرف الدوسري(٢٠١٧) المشرف التربوي بانه " الشخص الذي يمتلك مؤهلات وخبرات مهنية تؤهله لان يصبح المسؤول عن تطوير مستوى أداء العاملين، والنهوض بعملية التعليم والتعلم، من خلال ممارسة أساليب إشرافية متنوعة"(ص٥٠٧).

عرفه سلامة وعوض الله (2006) بانه نشاط علمي منظم تقوم بجهات إشرافية على مستوى عال من الخبرة في مجال الاشراف يهدف الى تحسين العملية التعليمية ويساعد في النمو المهني للمعلمين من خلال ما تقوم به السلطات من الزيارات المستمرة للمعلمين وإعطائهم النصائح والتوجيهات التي تساعدهم على تحسين أدائهم(ص١٥-١٦).

وعرفه زايد(٢٠٠٨)، بانه مجموعة من الخدمات والعمليات التي تقدم بمساعدة المعلمين والمعلمين على النمو المهني في مجال التدريس مما يساعد في بلوغ أهداف التعليم(ص٩٣). وعرفته عيسان وآخرون(٢٠١٣)، بانه نشاط قيادي يهدف الى تحسين العملية التربوية عن طريق توفير الامكانيات اللازمة للمعلمين لتطوير اساليبهم التعليمية وتوسيع آفاقهم ومعلوماتهم بصورة مستمرة(ص١).

الإشراف التربوي عملية تساعد المعلمين على امتلاك القدرات لتنظيم تعلم الطلاب بشكل يحقق الأهداف التربوية ، وهو المجهود الذي يبذل من المشرف التربوي لاستثارة وتنسيق وتوجيه النمو المستمر للمعلمين في المدرسة فرادى وجماعات وذلك لكي يفهموا وظائف التعليم فهماً أحسن

ويؤدوها بصورة أكثر فاعلية حتى يصبحوا أكثر قدرة على استنارة وتوجيه النمو المستمر بكل طالب نحو المشاركة الذكية العميقة في بناء المجتمع (الابراهيم 2002، ٩٨).

المفهوم الحديث للإشراف التربوي: إن الزيارات الصفية للمعلمين في صفوفهم وما يسبق تلك الزيارات وما يعقبها من لقاءات ومناقشات تدور بين المشرف التربوي والمعلم تعد الأسلوب التقليدي للإشراف التربوي ويشكل المشرف التربوي وما يتمتع به من براعة وكفايات إشرافية تتصل بتخصصه وخبراته محور العملية الإشرافية التقليدية.. أما اليوم فصار المفهوم الحديث للإشراف التربوي عملية فعالة قادرة على تحسين نوعية التعلم والتعليم في غرفة الصف. وهو عملية ديناميكية ديموقراطية تؤكد على القيادة الحيوية العلمية المستتيرة وهدفه الرئيسي هو إدراك القيمة الكامنة في الفرد لكي يتمكن من مساعدته على استثمار كل ما يملك من مهارات ومعارف.

لقد أكدت المفاهيم الحديثة للإشراف التربوي على الاهتمام بكل جوانب العملية التربوية فهو عملية تعاونية تشخيصية تحليلية علاجية مستمرة يتم من خلالها التفاعل البناء والمثمر بين المشرف والمعلم بهدف تحسين عمليتي التعليم والتعلم والتركيز على الاهتمام بالجانب الإنساني للمعلم وأصبح التوجيه والإشراف عملية تعاونية يشارك فيها المعلم بصورة إيجابية فعالة في وضع الأهداف والتخطيط والتنفيذ والتقييم. وهكذا صار التغيير في الدور الإشرافي الجديد قد قلل من قيمة الزيارات الصفية المفاجئة وأصبح يحدد موعدها مسبقاً فلا يفاجأ المعلم بها كما أصبحت عملية تقييم المعلم تهدف إلى تطوير أدائه وليس محاسبته فهو المسئول الأول عن تقييم نفسه وفق معايير محددة تتفق عليها مع الإشراف سلفاً وبالتالي أصبح المعلم والمشرف ينطلقان من إطار فكري موحد في النظر إلى ما يجري داخل غرفة الصف (الدريج، ٢٠٠٦، ص ٨٨).

ثانياً: التنمية المهنية الذاتية للمشرف التربوي - مسارات التحول.

يوصف القرن الحادي والعشرين بأنه قرن التقدم العلمي والتكنولوجي والانفجار المعرفي المذهل في كافة المجالات، كما أنه القرن المليء بالمتغيرات التي تحتاج إلى مواطنين مهرة قادرين على مواجهة هذا التقدم وتلك المتغيرات، مواطنين يمتلكون قدرات عقلية عليا ومكتسبين لمهارات

تكنولوجية متقدمة حتى يكونوا قادرين على الأخذ بأسباب العلم والتعامل مع أوجه التقدم والتعايش مع مظاهر الحياة الجديدة المليئة بالمفاجآت. (الأصمعي (٢٠١٠)، ص ١٩).

وتسعى المجتمعات بأن التعليم هو قاطرة التقدم؛ لأهميته، ودوره الفعال في تحقيق التنمية الاجتماعية، والاقتصادية، والبشرية، ولهذا السبب اهتمت الدول بتطوير التعليم لديها؛ حتى يساير الثورة المعرفية التي يشهدها العالم. (عسيري (٢٠١٧)، ص ١٥٢). وجعل التعليم على رأس أولوياتها؛ إذ ترى فيه مصدر قوتها، وأداة لحل مشكلاتها. لكن نجاح أي نظام تعليمي أو فشله يعتمد على مدى جودة التنمية المهنية للأفراد (إبراهيم، وجعفر، (٢٠١٥)، ص ٣). فلا يمكن تطوير التعليم بدون الاهتمام بالتنمية المهنية لجميع منسوبيه. (عسيري (٢٠١٧)، ص ١٥٢).

تتطلب الأنظمة التعليمية وفق الاتجاهات الحديثة إلى مشرف متجدد ومتطور بشكل مستمر ومتناغم مع المستجدات المتلاحقة ومستوعب لها لاسيما في عصر الانفجار المعرفي الهائل، وليحقق المشرف باعتباره أحد العناصر الأساسية للعملية التعليمية والتعلمية أهداف مؤسسته التعليمية لا يقتصر في نموه المهني على الأساليب الرسمية التي تنتهجها المؤسسات التعليمية، بل يتبنى مفهوم " التعلم مدى الحياة" أو ما يطلق عليها التنمية المهنية المستدامة، وتعرف تطلق التنمية المهنية على كل أسلوب أو طريقة رسمية أو غير رسمية يتبعها المشرف التربوي ليكتسب من خلالها المعارف والمهارات والقيم التي تطور أداءه المهني، وهي عملية تحسين مستمرة تدفع المشرفين على التميز والاحترافية في أعماله .

ويعتبر الاشراف التربوي احد العناصر الهامة في منظومة التربية والتعليم، ولكي يقوم بتنفيذ السياسة التعليمية يحتاج الى اشراف تربوي فعال يعمل على تحسينها وتوجيه الامكانيات البشرية والمادية والاسهام في حل المشكلات ،كما يقع على الاشراف التربوي عبء توجيه المعلمين وارشادهم اثناء الخدمة لمواجهة التغيرات العالمية المعاصرة في المعرفة العلمية والتكنولوجية وتوظيفها لخدمة العملية التعليمية وتحقق نجاحه للوصول لأفضل مستوى له. (حسن (٢٠٠٦)، ص ١١).

ويقوم الاشراف التربوي ايضا بدور رائد في تهيئة المدرسة لمواكبة عصر التغيرات ،واستكمال مقومات التميز ،ويقوم عمليات التغيير والتطوير عبر برامج وانشطة متنوعة ومتجددة ،لان عملية الاشراف تقوم بدور مهم في تحديد الاهداف ورسم الطرق والوسائل وتحسين الاداء وضمان الارتقاء بمستوى المعلم والطالب.(عزازي(٢٠١٥)،ص٥٣)،

والتنمية المهنية تهدف إلى تحقيق النمو المستمر لجميع افراد منظومة التعليم، والارتقاء بمستواهم العلمي والمهني والثقافي، من خلال رسم خطط، وتنفيذ برامج تطلعهم على أحدث النظريات التربوية والنفسية وتطبيقاتها المختلفة، وتدريبهم على مهارات البحث وحل المشكلات، وعلى استخدام وتوظيف التكنولوجيا، وإتاحة الفرص للإبداع والابتكار، وطرح الافكار الجديدة، الامر الذي يساعد على التخطيط والتنفيذ الصحيح لكل ما يقومون به من مهام وأدوار (أحمد،(٢٠١٦) ، ص ٢٤٥) . فالتنمية المهنية تعنى بتنمية الشخص في إطار دوره المهني، وتتضمن تلك التنمية: الخبرات الرسمية، مثل: حضور ورش العمل، والاجتماعات المهنية، والمتابعة الاكاديمية، والخبرات غير الرسمية(العنزي،(٢٠١٥) ، ص ٧٩٠). وعليه يؤكد سعد الدين وعد(٢٠١١) أن التنمية المهنية لمنسوب التعليم ومنهم المشرفين التربويين، تعد عملية تعليم وتعلم مدى الحياة، تكتسب من خلالها المهارات والخبرات المهنية، وتعبّر عن التحديث المستمر للمعرفة والمهارات المهنية لدى الافراد، لمواجهة التحديات التي تفرضها طبيعة العصر(ص١٣٨).

يقول القصيبي(١٩٩٢)، إن التوصية التي توصل إليها بعد ربع قرن من معاشته للتنمية، نظرية وواقعا، هي أن الطريق إلى التنمية يمر أولا بالتعليم، وثانيا بالتعليم، وثالثا بالتعليم، فالتعليم باختصار هو الكلمة الاولى والاخيرة في قضايا التنمية(ص ١٢٦).

والحديث عن التنمية بمجالاتها وحقولها المختلفة لا يمكن أن يتم دون أن يعبر جسر التعليم . فبالتعلم تزدهر التنمية، وتعمر البلدان، ويرتقي الإنسان. وقد باتت المؤسسات التعليمية في حالة تطور مستمر؛ نتيجة لما يدور حولها من تقدم وتسارع مذهل في شتى ألوان المعرفة، وتأثرت مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها إلى حد كبير بالتطور الهائل الذي يمر به العالم في المجالات كافة،

وظهرت أساليب جديدة في المؤسسات التعليمية استجابة للتطورات المعقدة، وهذا يتطلب إعدادا وتدريباً مهنيًا للأفراد في هذه المؤسسات (عبد الرحمن، (٢٠١٣)، ص ٤٢).

ورسالة التنمية الدائمة هي دعم الافراد حتى يستطيعوا بلوغ مستويات أعلى للتعلم والتطور المهني ، كما تتيح التنمية المهنية فرصا داعمة للأفراد؛ لكي يحولوا النظريات إلى ممارسات فعلية خلال عملهم، وحتى يختاروا، و يخططوا، وينفذوا، و يقيموا أنشطة التنمية المهنية التي يشتركون فيها (قاسم، والحسين ، ومصطفى، وأبو مسلم، (٢٠١٠)، ص ٤١).

أن لتنمية الافراد في المؤسسات التعليمية، دورا حيويًا في تطوير التعليم وجودته، يسهم في الوصول إلى الغايات السامية للتعليم، ولتحقيق متطلبات المجتمع التنموية. كما أن التنمية بمفهومها الاوسع لا يمكن أن تؤتي ثمارها إلا عن طريق التعليم ومؤسساته وأفراده . وهذا التعليم قد لا يكون فاعلا ومؤثرا إن لم تتوفر له ولمنسوبيه درجة مرتفعة من التنمية المهنية؛ خاصة للمشرفين التربويين كونهم يشغلون الوظيفة الوسطى بين الإدارات العليا وكادر المعلمين، وتنعكس آثار تلك التنمية إيجابا على العاملين معهم، لذا كانت العلاقة التكاملية القوية بين التعليم والتنمية أمرا يتطلع له جميع الافراد في الميدان التعليمي. (العرifi(١٤٤٣هـ)، ص ٢٠٧).

يكتسب الإشراف التربوي أهميته من خلال الخدمات الفنية التي يقدمها والمتمثلة في متابعة العملية التربوية ومعايشة مشكلاتها، ثم وضع الحلول المناسبة لها، فهو حلقة الاتصال بين الميدان والأجهزة الإدارية والفنية التي تشرف على عملية التعليم والتعلم، علما بأن التوسع في الخدمات التعليمية مع انتشار المدارس وازدياد عددها يفرض الحاجة إلى وجود مشرفين متخصصين في مواد الدراسة المختلفة ليقوموا بمهمة الإشراف على أعمال المعلمين، ومساعدتهم وتمكينهم من تحقيق الأهداف المنشودة(الخطيب والخطيب 2002:32)

كما تتعدد وتتوسع وظائف المشرف التربوي وأدواره إلى العديد من الوظائف التي يدور معظمها حول تحسين الأداء التربوي وزيادة فاعليته المتمثلة في مساعدة المعلمين على استيعاب وظيفتهم والإيمان بها، وفهم الأهداف التربوية وترجمتها إجرائيا في الأداء المدرسي والعمل اليومي، إضافة إلى مساعدة المعلمين على متابعة كل جديد ومتطور في مادة التخصص على التنسيق بين جهود

المعلمين، وتقويم العملية التربوية تقويماً سليماً فضلاً عن تطوير علاقه المدرسة بالمجتمع المحلي. (الطعاني، ٢٠٠٥)، ص ٢٢).

- أهمية التنمية المهنية وأهدافها:

تتبع أهمية التنمية المهنية للأفراد من أهمية ودور العنصر البشري، والذي هو محور الاهتمام والركيزة الأساسية؛ فمن المعروف أن الموارد البشرية هي إحدى المكونات الرئيسية في نظام، وترجع أهميتها للسمات والمميزات التي تحظى بها دون غيرها من الموارد الأخرى (الحوالي، ٢٠١٦)، ص ٥٠).

كما أن أهمية التنمية المهنية تزداد تبعاً للأهداف التي تسعى لتحقيقها؛ حيث تركز التنمية المهنية على عدد من الأهداف، نلخصها، كما يلي:

- تنمية قدرات الأفراد في المجال العلمي والمهني، وتمكينهم من اتخاذ القرار الصحيح فيما يواجههم من خلال تدريبهم على مراحل اتخاذ القرار، وتنمية الصفة القيادية لهم، وتهيئتهم للارتقاء في سلم المهنة، وتدريبهم على مختلف طرائق عملهم، وما يستجد فيها؛ لتمكينهم من اختيار الأسلوب المناسب منها، وإطلاعهم على خبرات الزملاء بما يحقق ثراءهم المهني (مدبولي، ٢٠١٣) ص ٤٦-٤٧).

- استكمال تأهيل الفرد، وتزويد الموظف بمهارات جديدة تمكنه من حل مشكلاته، وتنمية اتجاهه الإداري نحو مهنته، وتقديره لعمله، وزيادة انتمائه له، والتدريب المستمر للموظف بما ينسجم والتربية المستدامة؛ تحقيقاً للأهداف التعليمية الكبرى (الفرح، ٢٠١٥) ص ٩٩-١٠٠).

- رفع مستوى أداء الفرد عن طريق اكتسابه المهارات المعرفية، والعملية المستحدثة في ميدان عمله، وزيادة قدرته على التفكير المبدع، والتكيف مع عمله من ناحية، ومواجهة مشكلاته من ناحية أخرى، ومساعدة الفرد في الكشف عن قدراته، واستعداداته، وميوله، واتجاهاته، والعمل على تنميتها، بالإضافة إلى استثمار التقنيات الحديثة، وتوظيفها في عمله (السعود، وحسنين، ٢٠١٦).

- بناء القدرات الوطنية القادرة على تلبية التنمية الشاملة في الدولة، وتطوير الكفايات والمهارات بأنواعها وخصوصا مهارات التقييم الذاتي، وترسيخ مبدأ التعلم الذاتي المستمر (طاهر (٢٠١٠) (١٢٩).

- أهمية التنمية المهنية للمشرف:

يُعد التعليم المستمر مطلباً تتزايد الحاجة إليه يوماً بعد آخر لمواجهة التحديات الكبرى التي تواجه الاقتصاد والعمل والتقانة والعلوم والمحافظة على الذات والهوية. بل يعد فلسفة تترجم توجهاتها ومنطلقاتها إلى برامج وأنشطة وفعاليات تمكن من خلق المجتمع المتعلم الذي يتعلم فيه الأفراد طيلة حياتهم دون قيد أو شرط من المهد إلى اللحد، وبما يُسهم في تحول التعليم والتعلم من خلاله إلى حق طبيعي للأفراد وقيمة أصيلة في المجتمع، وشرطاً لولوج مجتمع المعرفة. وانطلاقاً من ذلك كله يُمكن القول إن التعليم المستمر يُمثل المسلك الحيوي لتأهيل الكفاءات العاملة على كافة المستويات وزيادة المعلومات وتجديدها في عصر تتسارع فيه المعارف وتتكاثر فيه الحقائق ومن ثم فإن للتعليم المستمر من خلال برامجه المتعددة والمتنوعة دوره في توفير الفرص أمام المشرفين التربويين لمتابعة التقدم المعرفي والتكنولوجي العالمي في ميادين الإنتاج، وتزويدهم بالمعارف والمهارات والقيم اللازمة لدعم قدراتهم وكفاءاتهم لصالح العمل وبما يجعلهم يتحملون مسؤولياتهم تجاه أنفسهم وبيئاتهم التعليمية ومجتمعهم ومن ثم الاستمرار في عملهم بفاعلية أكثر، ويجعلهم على اطلاع دائم بالأحداث التي تحصل، كما تبرز أهمية التعليم المستمر في مجال التنمية المهنية للمشرفين التربويين لكونه إحدى الآليات المهمة لإكسابهم أساليب التعلم الذاتي، والقدرة على البحث عن المعلومة.

وهو يُتيح من ناحية أخرى إمكانية إقامة علاقات بين مؤسسات التعليم وشركاه داخل المجتمع - القطاع الخاص-، بالإضافة إلى أهميته في استخدامه آليات مختلفة تتفاوت بين الآليات التقليدية مثل: المذكرات، والكتب، واللقاء المباشر مع مقدمي برامج التنمية المهنية، مروراً بآليات أكثر حداثة كالإذاعة، والتلفزيون، وانتهاءً بشبكة المعلومات الدولية ووسائل التواصل الاجتماعي ،

وبث المؤتمرات العلمية من جميع أنحاء العالم عبر وسائل الاتصال الحديثة. (الشهري، فايز بن ظافر، كيف نحقق التنمية المهنية للمشرف التربوي

<https://www.al-jazirah.com/2016/20161003/rj2.htm>

وتعمل التنمية المهنية للمشرف التربوي على :

- تطوير أداءه المهني وتنمية قدراته في الممارسات الإشرافية ورفع مستوى كفاءة.
 - مواكبة المستجدات في مجاله الإشرافي خاصة والتعليمي والتربوي عامة.
 - القدرة على تحسين العملية التعليمية.
 - التغلب على مشكلاته باحترافية ومهارة.
 - تبني مبدأ التعلم مدى الحياة في تعاملاته مع معلميه.
 - بلوغ معايير عالية الجودة للأداء المهني.
 - دعم المعلمين بالخبرات التي تؤهلهم للعمل التربوي المتميز.
 - تنمية الجوانب الإبداعية في الميدان التربوي.
- بفضل الله أدت الثورة المعرفية والتفجر المعرفي في جميع مجالات العلم والمعرفة في ظهور ثورة التكنولوجيا والمعلوماتية والتي ساهمت في فتح قنوات جديدة تساعد المشرف في تحقيق احتياجاته التطويرية المرتبطة بالنمو المهني، فما عليه سوى الإبحار في عالم التقنية بعد تحديد أهدافه وتبني التعليم الإلكتروني بشتى أشكاله وانضمامه لحلقات دراسية تفاعلية مع زملاء المهنة في شتى أنحاء العالم. (العوجان، التنمية المهنية).

ويتأمل ما سبق، يرى الباحث أن أهداف التنمية المهنية تتجلى وبوضوح في القيمة التي تضيفها التنمية المهنية لجميع المؤسسات ومنها: مؤسسات التعليم والإشراف التربوي. فبالتنمية المهنية يرتقي المشرفون التربويين، وبهذا الارتقاء تتقدم المؤسسات وتتميز. وبملاحظة الأهداف السابق ذكرها، يتضح شمولها وتركيزها على الجانب المهاري، والعلمي، والتقني، واتساعها لتشمل مستويات عدة. فمن جهة المشرف التربوي: تحقق التنمية المهنية مبدأ الارتقاء بالإنسان بشكل متكامل، وتحديث تغييراً جوهرياً في حياته، بتصحيح اتجاهاته، وإكسابه طرقاً وأساليب أكثر جودة، وتوسع خياراته،

وتساعد في التعرف على مكونات ذاته، وتنمية قدراته. كما أن تلك الاهداف تؤكد أن التنمية المهنية تستهدف جودة العمل القيادي والإشرافي، وإعداد وبناء قيادات متميزة، وتطوير السياسات والإجراءات لتتواءم والتنمية الشاملة للمجتمع. كما يرى الباحث أن الاخذ بمفهوم التنمية المهنية للمشرفين التربويين، والاهتمام بأهدافها، لم يعد خيارا للمؤسسة التعليمية، بل وسيلة تسهم في بلوغ غايات التعليم، وطموحات المجتمع يشكل يسائر التقدم العلمي الكبير في العالم.

- أساليب التنمية المهنية للمشرفين والمشرفات التربويين:

تتنوع أساليب التنمية المهنية من حيث مدتها، وطريقتها، والهدف منها، والجهات المنفذة لها. كما أن الامور الإدارية والتقنية قد تتدخل لتؤثر في تلك الاساليب. وقد ناقشها كل من سيد، والجمال (٢٠١٢)، وتم تحديد أساليب التنمية المهنية في الاساليب النظرية، كالمحاضرات، والنقاشات، بالإضافة إلى أساليب التنمية المهنية العملية كالعروض، والورش، والزيارات الميدانية، وأخيرا أساليب التنمية المهنية الذاتية، والتي يتحمل فيها الموظف مسؤولية تنمية مستواه المهني. (ص ٢٢٨).

وقد حصر مدبولي (٢٠١٣)، أساليب التنمية المهنية في تنمية الموظف من خلال التقنيات المعاصرة، حيث يتم التطوير الذاتي من خلال تطبيقات الحاسب، والتعلم الإلكتروني، وأضاف أيضا أساليب التطوير من خلال الحقائق التعليمية والتدريبية، وبرامج التدريب المقدمة له أثناء الخدمة (ص ٦٢).

مما سبق يتضح أن للتنمية أساليب متنوعة، تتنوع باختلاف المؤسسات، والافراد، والموارد المتاحة، والاهداف المراد تحقيقها. ويرى الباحث ضرورة التنوع والتعدد في أساليب التنمية المهنية.

من أساليب التنمية المهنية، والتي تهدف إلى زيادة قدرة الافراد وتميزهم في اداء، ومنها: التدريب الوظيفي، أو الندب الوظيفي، ويتم من خلال جهة العمل، إضافة إلى أساليب فرق ومجموعات العمل، بما تحققة من تكوين روح التفاعل، والإيجابية، والمساواة، وتنمية القدرات المهنية والإبداعية للأفراد، كما يضيف أساليب الإعارة للموظفين إلى جهات أخرى، وكذلك المؤتمرات والندوات الرسمية، وبرامج التعاقب الوظيفي، والذي يعنى بتأمين وجود كفاءات ذات

مستوى رفيع للمؤسسة، وأخيرا أسلوب وبرامج الظل الوظيفي، والذي يقوم فيه الموظف بمرافقة موظف مؤهل ومتخصص ذي كفاءة عالية.

وأن تعدد تلك الاساليب في تحقيق التنمية المهنية للمشرفين التربويين إنما جاء ليخدم فكرة التنمية المهنية، ويدعم تحقيقها، فحين لا تتلاءم بعض الاساليب المطبقة في تنمية المشرفين التربويين مهنياً ، أو لاتحقق نجاحاً ، فلا يعني ذلك أن التنمية غير قابلة للتحقق، بل إن اختيار الاسلوب الامثل، والإجراء المناسب لاحتياجات الافراد، وظروف المؤسسات، وطبيعة العمل الإشرافي، يؤدي إلى الرقي والوصول إلى أهداف التنمية المطلوبة.



- برامج التنمية المهنية:

يختلف برنامج الإنماء المهني باختلاف الهدف منه و مع تعدد الأهداف تتعدد أنواع الإنماء المهني وبرامجه ومنها:- برامج التأهيل: تأهيل المشرف المستجد.

- برامج العلاج: تكون لوجود قصور في المشرف سواء من الناحية الشخصية أو الفنية أو الإدارية أو التربوية.

- برامج التجديد: تعقد عادة بشكل دوري لتعريف المشرفين بالنظريات التربوية الحديثة والمعارف الجديدة في مجال تخصصهم.
- برامج الترقى: تعقد للمنتوق ترقهم إلى مناصب إدارية بهدف تعريفهم بمتطلبات العمل الجديد(العوجان، التتمية المهنية).
- أنواع الإشراف التربوي ومهامه:
- الإشراف التصحيحي : ويهتم بتصحيح أخطاء المعلم وعدم الإساءة إليه أو الشك في قدرته على التدريس.
- الإشراف الوقائي : أن يتنبأ المشرف التربوي بالصعوبات والعراقيل التي تواجه المعلم وأن يعمل على تلافيتها والتقليل من آثارها الضارة.
- الإشراف الإبداعي : أن يعمل المشرف التربوي على تحرير العقل والإرادة وإطلاق الطاقة عند المدرسين لاستغلال قدراتهم ومواهبهم إلى أقصى مدى ممكن في تحقيق الأهداف التربوية.
- الإشراف البنائي : ويكون تركيز المشرف التربوي والمدرس هنا على المستقبل والعمل على النمو والتقدم ومهام الإشراف البنائي هي:
- إحلال أساليب أفضل محل الأساليب غير المستحبة.
- العمل على تشجيع النشاطات الايجابية وتحسين وتطوير الممارسات الجيدة.
- إشراك المدرسين في رؤية وتحديد ما يجب أن يكون عليه التدريس الجيد.
- تشجيع النمو المهني للمدرسين وإثارة روح المناقشة بينهم. (عطاري،2005،٧٨)
- وفيما يلي أهم هذه المهام والمسؤوليات للمشرف التربوي:
- أ. مهام عامة(تخطيطية وإدارية):
- إعداد خطة إشرافية شاملة تلم بجميع الجوانب التربوية، ووضعها في صورة مراحل متتابعة، وأن يحدد لكل مرحلة أهدافها، ومحتواها بالوسائل والأنشطة اللازمة لتحقيقها، والزمن المحدد وتقويمها.

- الاطلاع على التعليمات واللوائح الإدارية ذات العلاقة بالعمل التربوي والتعليمي، والتي تهم المشرف التربوي وتساعده في أداء عمله الميداني.
- دراسة لائحة الاختبارات و التعاميم الخاصة بها ومتابعة تنفيذها، وإمداد المعلمين بالتوجيهات اللازمة التي تعينهم على أداء عملهم عند وضع الأسئلة ذات المواصفات الجيدة.
- دراسة التقارير الإشرافية السابقة دراسة تحليلية، بهدف تعرف أنماط السلوك التعليمي الذي يحتاج المعلم إلى تطويره وتحسينه .
- مراجعة التوجيهات الفنية للمشرفين السابقين حتى لا يحدث تكرار لها، وحتى يبدأ من حيث انتهى.
- إعداد النشرات التربوية وتعميمها على المدارس، والتي تشتمل عادة على توجيهات محددة.
- مقابلة المعلمين الجدد والتعرف عليهم، والإلمام بظروفهم، وتزويدهم بالتوجيهات اللازمة وتوزيعهم على المدارس.
- التأكد من توافر الطاقة البشرية للمدارس، وتناسب المهام المسندة إلى كل منهم.
- التأكد من الخطة المرحلية لزيارة المدارس والمعلمين، مع مراعاة المرونة، وملاحظة عنصر الزمن ضمانا لما قد يحدث من الحاجة الماسة إلى المشرف في بعض المدارس.
- الاطمئنان إلى توزيع الجداول على معلمي المادة حسب التخصص والمرحل الدراسية التي تحتاج إلى تخصصات، وتوزيع المناهج على أشهر العام الدراسي، والتأكد من إلمام المعلمين بموضوعات المناهج، وتوزيع نشاط المادة، مع مراجعة التخطيط الزمني للمناهج والنشاط.
- حث مديري المدارس والمعلمين على تدارس جميع اللوائح والأنظمة والتعاميم والنشرات التربوية وتفهمها والعمل على تطبيقها والتوعية بها.
- إعداد حصر كامل لإمكانات المدارس من الكنب والمراجع والأدوات والأجهزة والوسائل التعليمية الأخرى، وإعداد بيان بالعجز مها والعمل على استكمالها .
- دراسة صلاحية المبنى، ونظافته، وسعة غرفه.

-مساعدة المعلمين على فهم الأهداف التربوية، وكيفية تحقيقها، وبث روح التحديد والابتكار فيما بينهم، وتشجيعهم على الاطلاع والنمو الذاتي، وفهم متطلبات وظيفتهم، والإيمان بها إيماناً يدفعهم إلى الإخلاص في أدائها، ويحمل على التفاني في القيام بها على أفضل وجه ممكن .
-عقد اجتماعات ولقاءات مع المعلمين لمناقشة كل ما من شأنه رفع مستوى أداء المعلم وتحصيل الطالب .

-اعداد سجلات مفصلة، والاحتفاظ ببيانات عامة تشتمل على مسح المدارس التابعة له، وحصر عدد المعلمين الذين يشرف عليهم، ومؤهلاتهم والدورات التدريبية التي التحقوا بها، وخلاصة التقارير التي كتبت عن أدائهم في تدريس المادة.

-الاشتراك في المقابلات الشخصية للأعمال القيادية،(مدير مدرسة أو وكيل أو أي عمل إداري يتطلب ذلك) --متابعة ودراسة كل ما يطرأ من ظواهر غير عادية في المدارس، والاهتمام بالحالات التي تستوجب الدراسة والبحث والعناية بها ومعالجتها.

-الإسهام في معالجة المشكلات التربوية في المدارس بالتعاون مع المعلمين ومع الإدارة. متابعة المستجدات والتجارب الرائدة التي تنفذ في المدارس وتعميمها. -إجراء البحوث والدراسات التربوية الموجهة نحو تحسين العمل التربوي. إعداد تقرير نهائي يعطي صورة واضحة عن واقع العمل، والأعمال الذي قام بها، وعدد المعلمين الذين أشرف عليهم، وتقويمهم في ضوء النموذج المعد من قبل الإدارة العامة للإشراف التربوي بوزارة التربية.دراسة نتائج اختبارات العام السابق، وتعرف نواحي القصور وأسبابها، واقتراح الحلول لمعالجتها والإفادة منها(الطعاني،2005،ص3٤).

ب. مهام خاصة (فنية) : أ- مهام تتعلق بالطالب: فالطالب هو محرر العملية التربوية وهدفها الأول، وعلى المشرف التربوي أن يوجه عملية التعليم وجهود المعلمين نحو تحقيق الآتي:
-العناية بالنمو المتكامل للطالب (بدنياً وعلمياً وعملياً واجتماعياً.. الخ) وعدم الاقتصار على النمو المعرفي .

-العناية بالفروق الفردية ومراعاتها في التدريس وفي المناقشات والاختبارات، ورعاية الموهوبين وتنمية مواهبهم، ورعاية المتأخرين ومساعدتهم.

-إقامة علاقة طيبة مع الطلاب وتفهم مشكلاتهم ، والعمل على حلها بأسلوب تربوي راق.
-تمني حوافز إيجابية لتحقيق انضباط الطلاب، وملاحظة مدى التزامهم وانتظامهم، والعمل على تعديل سلوكهم.

-غرس قيمة العمل التطوعي وتنمية جانب المبادرة الذاتية والإيجابية في نفوسهم.
-تنمية الثقافة العامة لدى الطلاب، وإشراكهم في بحث القضايا المهمة، والاستماع إليهم برحابة صدر وسعة أفق. - مكافأة المجتهد الجاد الملتزم المنتج من الطلاب.

- تبني قيم تحقق واقعية التعلم لدى الطالب ومنها الاعتزاز الديني والانتماء الوطني، وقيمة العلم للإنسان... الخ(الزيان 2018، ص ٩٨).

ب- مهام تتعلق بتقويم المعلم: يقوم المشرف التربوي بتقويم المعلم من الجوانب التالية:
-إعداد الدروس إعدادا منتظما متكاملا، يراعي أصول الإعداد وتقنياته.
-التمهيد للدرس، وربط مكونات الدرس السابق بمعطيات الدرس الجديد، وتهيئة الطلاب له.
-تناول الدرس بأسلوب يحقق الأهداف المرغوبة.
-قياس استجابة الطلاب للمادة الدراسية، ومدى قدرتهم على ربط المادة الدراسية بالحياة وواقع المجتمع..

-قياس استخدام المعلم للوسائل التعليمية، وتوظيفها، وتنويعها بما يحقق الأهداف المرجوة منها.
-قياس مراعاة المعلم للفوارق الفردية استخدام الأجهزة الحديثة الخاصة بالمادة وصيانتها.
-العمل بالتعاون مع جهة الاختصاص في إدارة التعليم -على تزويد المكتبات المدرسية بالكتب المفيدة للطلاب والمعلمون ومتابعة تنظيم المكتبات والدعوة إلى الاستفادة منها، مع إبلاغ الوزارة بالملاحظات الخاصة بالمكتبة .

-توجيه المعلمين إلى الاستفادة من جهود الطلاب الفردية والجماعية في إنتاج بعض الوسائل اليسيرة في جماعات النشاط المدرسي، ومنح المتفوقين جوائز تقديرية، أو التنويه بجهودهم والإشادة بها في الاصطفاة الصباحي.

ج- مهام تتعلق بالتدريب:

-اقتراح البرامج التدريبية اللازمة للمعلمين، وذلك بعد دراسة وتحليل واقعهم المهني، وتحديد المهارات التي يمكن تطويرها عن طريق التدريب.

-المشاركة في ترشيح المعلمين للالتحاق بالبرامج التدريبية.

-إلقاء المحاضرات والتدريب العملي حسب التخصص.

-تقويم البرامج التدريبية وتقديم الاقتراحات الهادفة، لتطوير أسلوب العمل فيها والاستفادة القصوى منها.

-متابعة المعلمين الذين حضروا برامج تدريبية وتوجيههم للاستفادة مما تدربوا عليه وتقويم أثر برامج التدريب على أدائهم.

د- مهام تتعلق بالأنشطة المدرسية:

-توجيه المعلمين إلى أهمية النشاط المدرسي وضرورته، لنمو الطلاب نمواً متكاملأً، و إعدادهم إعداداً تربوياً سليماً.

-دراسة أنواع النشاطات الخاصة بالمواد في جميع الصفوف الدراسية مع المعلمين بهدف وضع خطة عملية للتنفيذ.

-توجيه المعلمين إلى المشاركة الفاعلة في الإشراف على البرامج المختلفة للأنشطة المدرسية ومنها (برامج الإذاعة والصحف وعمل الوسائل والمسابقات الثقافية.... الخ) وتوجيه هذه النشاطات لخدمة المادة ونشاطها التربوي والتعليمي.

-توجيه المعلمين إلى الاهتمام بتوثيق خطوات النشاط الذي يتولى كل منهم الإشراف عليه في ضوء محاضر وتقارير ورسوم وإحصاءات.

-مساعدة المدارس على وضع الترتيبات اللازمة لإعداد المعرض السنوي العام، والإشراف على إخراجه بالصورة المناسبة.

هـ- مهام تتعلق بالاختبارات:

-توعية المعلمين بما تضمنته اللائحة العامة للاختبارات، والمذكرة التفسيرية لها، وكل ما جد من تعاميم تتعلق بها، ودراسة ما طرأ من تعديلات عليها.

-إيضاح أساليب تقويم الطلاب بحيث يعطي هذا التقويم صورة صادقة عن تحصيل الطلاب وسلوكهم.

-الاطلاع على دفاتر أعمال السنة والاختبارات، للاطمئنان على دقة تقويم المعلم لأعمال الطلاب ونشاطاتهم.

-إعداد توجيهات خاصة بالاختبارات تتضمن المواصفات الفنية للأسئلة في المراحل الدراسية المختلفة، وإرشادات خاصة بالتصحيح وتوزيع الدرجات والمراجعة والرصد في الكشوفات.

-دراسة نتائج الاختبارات وتقويمها ووضع الخطط العلاجية المناسبة لها.

الإشراف التربوي في حقيقته هو مجموعة من العمليات التي تسعى في تكاملها إلى تطوير وتجويد العملية التعليمية، وهو أحد العناصر المهمة في منظومة التربية التي تعتمد عليها باقي المنظومات في الدولة، ولكي يُحقق الإشراف التربوي الأهداف المرجوة منه تُعين على المشرف استخدام أساليب واستراتيجيات شتى، ينتقل فيما بينها ويتخير منها حسب الموقف التعليمي في الميدان التربوي، ولعلي هنا أعرج على أهم أهداف الإشراف التربوي وأساليب الإشراف التربوي التي أسهبت فيها المراجع والدراسات، (الجدي 2019 ، ٦٦).

- مجالات التنمية المهنية للمشرفين التربويين:

تتعدد المجالات التي تستهدفها التنمية المهنية للعاملين في مؤسسات الإشراف التربوي؛ فهي لا تتوقف على توفر الكفايات الأساسية وحسب، وإنما تتجاوز ذلك إلى تحقيق الكفاءة المهنية للأفراد، وتتنوع تلك المجالات وتصنيفاتها في الأدبيات التربوية. وتلخص الدراسة أبرز تلك المجالات كما ذكرت في دراسات كل من:

(عتريس (٢٠١٠) ، ص ٥٥) ، وكذلك (بن شعيل (٢٠١٦) ، ص ٤٣).

ويمكن تحديد مجالات التنمية المهنية، فيما يلي:

•المجال الإداري، وفيه يقوم العاملون بعدد من الأدوار داخل المنظمة، فهم يشاركون في المسؤوليات الإدارية، والفنية، والإشرافية، كما يقومون بأنشطة مختلفة مثل: إعداد التقارير. ويهتم

المجال الإداري للتنمية المهنية بتنمية الوعي القانوني للأفراد، باطلاعهم على حقوقهم وواجباتهم المهنية والإدارية، وكذلك إكسابهم المهارات اللازمة للقيام بها المسؤوليات.

•المجال الشخصي، والذي يهتم بتنمية العاملين مهنياً ، بإمدادهم بمجموعة من الخصائص الشخصية التي تساعدهم في أداء عملهم، ومنها أن يكونوا مرنين في تعاملهم وتكيفهم مع البيئة، ومتكاملين في الشخصية، وإيجابيين في تعاملهم مع الامور، يتمتعون بإتقان فن العلاقات الإنسانية.

•المجال الاجتماعي ، يركز على التنمية المهنية للعاملين بغرس المهارات والقيم الاجتماعية فيهم، وذلك من خلال تنميتهم بمهارات العمل الجماعي، بحيث يستطيع العاملون أن يتفاعلوا مع زملائهم في التخطيط لصناعة القرار، والتعامل بروح الفريق مع الزملاء والقيادات.

•وأخيراً يأتي المجال الثقافي العام، والذي يهتم بالتنمية المهنية للعاملين بتزويدهم بثقافة عامة، تتيح لهم التعرف على العلوم الاخرى، وتساعدهم في معرفة ما يحيط بهم من متغيرات في العالم من حولهم.

ويرى الباحث أن الاهتمام بتلك المجالات للعاملين في التعليم- وخصوصاً للمشرفين التربويين كفيلاً بان يضمن الكفاءة المهنية، ويحقق للمؤسسة التعليمية أهدافها المرجوة، والتقدم والتطور؛ ذلك أن التنمية المهنية للمشرفين التربويين لا ينبغي أن تركز على مجال وتترك المجالات الاخرى، فمن شروط تحقيق التنمية المهنية أن تكون شاملة لجميع المجالات وبشكل متوازن. وهذا من الامور التي تتطلب عدداً من المقومات الداعمة للتنمية المهنية في المؤسسات التعليمية وغيرها.

وهناك مجالات متعددة منها:

- مجال التجديد والتحديث في المجال التخصصي.
- مجال العلاقات الإنسانية.
- مجال الأداء الإشرافي.
- مجال البحث العلمي.
- مجال التنمية والتطوير الذاتي.
- مجال التقييم والتقويم الذاتي.
- مجال توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات.
- مجال الالتزام بأخلاقيات المهنة.

- مجال تقييم وتقويم المعلمين.

- مجال الإشراف الإلكتروني. (العوجان،
التنمية المهنية).

- مقومات التنمية المهنية في مؤسسات التعليم:

يعتقد عبد القوي (٢٠١٧) أن التنمية المهنية يجب ألا تتم كردة فعل لوجود حاجات معينة، أو مشكلات معينة لدى منسوب التعليم، وإنما يجب أن تتم بشكل دوري ومستمر؛ لذا كان لزاماً أن يتم توفير مجموعة من المقومات المهمة، من أبرزها الاهتمام بوضع التنمية المهنية كبعد أساسي من أبعاد أي استراتيجية لتطوير التعليم (ص ١٢). وأكد الشيبان (٢٠١٨) على ضرورة وجود مؤسسات مهنية متخصصة بقضية تنمية الموظفين، وتحديد احتياجاتهم، والمعايير الواجب توافرها في برامج التنمية المهنية المقدمة (ص ٤٦٢).

ويعتمد نجاح التنمية المهنية وبرامجها داخل المؤسسات التعليمية على مجموعة من العوامل من أهمها مناخ المؤسسة التعليمية، كونها قائمة بالأساس على العلاقات الإنسانية، وتفاعل الزملاء فيما بينهم، وبهذا المناخ يظهر مدى الانسجام والدعم بين الأفراد؛ حيث إن برامج التنمية المهنية تتم في غالبيتها في مجموعات العمل، والاشتراك في الورش التدريبية وغيرها (السعود، وحسنين (٢٠١٦)، ص ٢٣١).

ويؤكد سيد، والجمل (٢٠١٢)، أن من أهم العوامل التي يقوم عليها نجاح التنمية المهنية توفر القيادة والدعم الفعال، وهذه تعد أموراً حيوية لنجاح أي مجهود و التغيير والتطوير، كما ركزا على ضرورة توفير الوقت اللازم للتنمية المهنية للأفراد؛ وذلك لممارسة العمل التعاوني، والقيام بالدراسات المهنية (ص ٢٢٦).

وفي حديثه عن التنمية، ذكر القصيبي (١٩٩٢) أن أهم مقومات التنمية يكمن في التخطيط؛ فهو ليس ترفاً فكرياً، وليس تقارير تكتب في فراغ وتنتهي بلا تطبيق، والتخطيط للتنمية ليس توصيات تنتجها بالجملة دور خبرة، وإنما التخطيط هو تلك النظرة الذكية لواقع الوطن وتطلعات المواطن، فتحول تلك التطلعات إلى واقع (ص ٨٣)، كما شدد على أن التنمية بحاجة إلى ذهنية علمية، تلجأ

لأسلوب العلمي في حل المشكلات، وهذه الذهنية العلمية التنموية قادرة على اتخاذ القرارات دون تردد (ص ١٠٨).

والتنمية بمفهومها الاقتصادي والاجتماعي هنا تتشابه وجميع مجالات التنمية من حيث المقومات التي لا تقوم إلا بها؛ لذا كان التخطيط خطوة أساسية لتحقيق التنمية المهنية للأفراد، والتركيز على أهدافها، واحتياجات أفرادها دون أن يطغى جانب على آخر، أو يتقدم مجال على حساب آخر. ويتأمل هذه المقومات، وتلك العوامل، يتضح أنها أساسية لنجاح الخطط التنموية، ولتحقيق الارتقاء بمنسوب التعليم ومؤسساته. ويثبت الواقع جهود وزارة التعليم في دعم الميدان التربوي بالمقومات اللازمة للنهوض بمستوى منسوبه مهنيا، لكن ما يشهد العالم، وتعيشه وزارة التربية والتعليم ومنسوبها من سباقات متواصلة لمسايرة مجالات التقدم، تؤكد أهمية تكثيف المتابعة، والإشراف، والتجديد، والتقييم لبرامج التنمية المهنية المقدمة للأفراد في الوزارة، والاهتمام بتنمية المشرفين التربويين مهنيا؛ لما لهم من دور أساسي في اتساع رقعة التنمية لجميع الافراد الذي يعملون تحت إدارتهم وإشرافهم؛ فبالتنمية المهنية سيتمكن المشرفون التربويون من القيام بدورهم الفاعل في إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية، ودراسة الاحتياجات التدريبية، ورسم خطط التنمية المهنية على أرض الواقع؛ لذا كانت هذه المقومات أساسية لصناع القرار في التعليم، ليتم بحثها ودراستها، والعمل على توفيرها في الحقل التعليمي.

ثالثاً: التنمية المهنية للمشرف التربوي - المعوقات والتحديات.

الإشراف التربوي واجه العديد من التحديات والصعوبات خاصة خلال جائحة كورونا التي تمر على المجتمع العالمي والتي تحد من فعالية المشرف التربوي، الا ان المشرف الناجح والذي يمتلك طرق متعددة للاتصال بمعلميه وعبر الوسائل الحديثة عوضا عن الزيارات التقليدية وافرز ذلك الإشراف الإلكتروني الذي وفر الجهد والوقت في انجاز العملية الإشرافية، ومن هنا برزت الحاجة الى معرفة مدى امتلاك المشرفين التربويين للمقومات التي تساعدهم على تجاوز الازمات التي تعصف بالتعليم وعلى جميع الصعد.

ذكر سيد، والجمل(٢٠١٢) عددا من المعوقات التي تواجه التنمية المهنية في المؤسسات التعليمية بشكل عام، يمكن تلخيصها في: غياب الرؤية المستقبلية، وضعف الوعي بأهمية التنمية المهنية للأفراد، وضعف مستوى البرامج التدريبية، ونقص الكفاءات والموارد اللازمة، كما أن ضعف الحوافز، وضيق الوقت المتاح للأفراد، وكذلك قلة التنسيق بين الاجهزة البحثية والمؤسسات التربوية تعد من أكبر المعوقات التي تقلل من فرص استفادة المشرفين من برامج التنمية المهنية (ص٢٩٦).

وتضيف الحريري(٢٠١٢) عددا من معوقات التنمية المهنية، منها ما يتعلق بالمشكلات الإدارية المتعلقة بالاختيار والتعيين العشوائي، والإخفاق في عمليات التخطيط ورسم السياسات، وكذلك تعقيد الإجراءات الإدارية التي تعرقل تفعيل عملية التنمية المهنية، بالإضافة إلى عدم تفويض السلطة؛ الذي يترتب عليه المركزية، والبعد عن المنهجية العلمية الموضوعية (ص٦٥). ومن جهته يرى الخطيب(٢٠١٥) أن أكبر معوقات التنمية المهنية تتمثل في خوف الافراد من التجديد والتغيير (ص٧١) .

وذكر الدوسري(٢٠١٧) أن أبرز المعوقات التي تحد من التنمية المهنية للمشرفين التربويين تمثلت في كثرة الابعاء و المسؤوليات الإدارية المطلوبة من المشرف التربوي، وارتفاع النصاب الإشرافي من المدارس المسندة للمشرف التربوي، إضافة إلى قلة الفرص المتاحة للالتحاق ببرامج التنمية المهنية، وكذلك فرص الابتعاث، وكذلك ضعف التواصل بين المشرف التربوي وبين صانعي القرار (ص٥١٣).

الإشراف التربوي واجه العديد من التحديات والصعوبات خاصة خلال هذه الجائحة التي تمر على المجتمع العالمي والتي تحد من فعالية المشرف التربوي الا ان المشرف الناجح والذي يمتلك طرق متعددة للاتصال بمعلميه وعبر الوسائل الحديثة عوضا عن الزيارات التقليدية وافرز ذلك الإشراف الإلكتروني الذي وفر الجهد والوقت في انجاز العملية الإشرافية ومن هنا برزت الحاجة الى معرفة مدى امتلاك المشرفين التربويين للمقومات التي تساعد على تجاوز الازمات التي تعصف بالتعليم

وعلى جميع الصعد . ولكوني مشرفة اختصاصية تلمست الحاجة الى الكشف عن مقومات المشرف التربوي الناجح والقادر على تجاوز الازمات بما يمتلك من مقومات تعينه على ذلك ويتأمل ما سبق، يتبين أن طريق التنمية المهنية لم يكن يوماً طريقاً سالكا دون تحديات، أو صعوبات نكتف سالكه، وإن من الحكمة المتوقعة من صناع القرار في التعليم: الاهتمام بتلك المعوقات التي تحول دون نجاح التنمية المهنية للمشرفين التربويين، دراسة ومعالجة . وهذا مما يسهم - وبطريقة علمية في التغلب على المشكلات التي تعيق تحقيق التنمية المهنية- لهم. كما أن الفهم الصحيح لأسباب هذه المعوقات يعد السبيل الابرز للتغلب عليها و تجاوزها بنجاح.

وتلخصت أبرز تلك المعوقات التي تحد من التنمية المهنية للمشرفين التربويين في:

كثرة المهام والمسؤوليات الإدارية المطلوبة منهم، وضعف الاهتمام بالبحوث العلمية كأحد مجالات التنمية المهنية، ومحدودية الفرص المخصصة للمشرفين التربويين لإكمال الدراسات العليا. وضعف الحوافز المقدمة للمشرفين التربويين المميزين في برامج التنمية المهنية. وغياب الجانب التطبيقي في البرامج المقدمة لتحقيق التنمية المهنية. وغياب التجديد بمحتوى برامج التنمية المهنية. وقلة الفرص المتاحة للالتحاق ببرامج التنمية المهنية. ومحدودية الموارد اللازمة لتحقيق التنمية المهنية للمشرفين التربويين. وضعف التوافق بين برامج التنمية المهنية للمشرفين التربويين وبين احتياجاتهم الحقيقية . وقصور الانظمة الداعمة للتنمية المهنية للمشرفين التربويين.

وضعف استثمار التطبيقات والوسائل التقنية في برامج التنمية المهنية. وضعف التخطيط لإدارة التعليم المتعلق بتحقيق التنمية المهنية للمشرفين التربويين. وضعف الوعي بأهمية التنمية المهنية لدى المشرفين التربويين.

رابعاً: مقومات المشرف التربوي الفعال والمبدع- تطلعات مستقبلية.

يعد الإشراف التربوي حجر الأساس في تطوير العملية التعليمية ,وقد تزايدت أهميته بسبب المشكلات والقضايا التي تواجهها الأنظمة التربوية ,مثل زيادة عدد المدرسين غير المؤهلين أو المبتدئين .لذا تحرص النظم التربوية باستمرار على تطوير عناصر منظومتها حفاظا على ديمومتها وفعاليتها، ويمثل الإشراف التربوي أحد مكوناتها الأساسية المرتبط بتقويم أدائها الذي نال

اهتماما كبيرا منذ بدايته تحت مفهوم تفتيش التعليم وصولا به إلى مفهوم الإشراف التربوي بخصائصه ومهامه المتنوعة، وأدواره المتعددة، وكفاياته اللازمة في مواجهة المشكلات التربوية المرتبطة بتطوير بيئة التعلم وزيادة فاعلية المعلمين المستجدين (المبتدئين) Invoice Teachers خاصة غير المؤهلين Unqualified Teachers. فالمشرف التربوي لا بد أن يكون قادرا على العمل المستمر والهادف إلى رفع مستوى المعلمين ورفد العملية التربوية بأفكار جديدة وخلاقة من أجل الرقي بمستوى الطلاب لتحقيق السياسة التربوية للدولة على أكمل وجه. (الإبراهيم ٢٠٠٢) ص (٤٢-٣٧).

المشرف التربوي الحديث والذي يتمتع برصيد وافر من الثقافة العلمية والفكرية الواسعة ، لابد أن يتحلى بالأساليب الديمقراطية للحوار مع المعلمين والإدارات التربوية وان يكون مخلصا وصادقا مع نفسه ومع الآخرين ، وميالا للمودة ، كما ينبغي أن يتمتع بشخصية ديناميكية قوية وجذابة تستأثر بقلوب وعقول من يتعاملون معه ، وفي نفس الوقت عليه أن يتحلى ببعد النظر والقدرة على الابتكار والإبداع وتذليل العقبات التي قد تعترض سير العملية التربوية والتعليمية.

ولكي يكون المشرف التربوي مبدعاً عليه أن يتصف بصفات شخصية أهمها: مرونة التفكير ، الصبر واللباقة ، الثقة بقدرته المهنية مع التواضع ، الرغبة في التعلم من الآخرين والاستفادة من تجاربهم وخبراتهم ، فهم الناس والإيمان بقدراتهم ، الرؤية الواضحة للأهداف التربوية والسير في أي طريق توصل إليها(عطاري 2005، ٧٨).

يهدف الإشراف التربوي إلى غاية أساسية تتمثل في حسن استثمار وتوظيف الإمكانيات المتاحة في المدرسة التي تخدم عملية تنفيذ المنهاج والخطط المنبثقة من البرامج التطويرية المستحدثة (فيفر ودنلاب، 1993 ، ص ٢٥). نبعث أهمية الإشراف التربوي بدءاً من سلطته ومهامه والأدوار المتوقعة، التي بمجملها تسعى إلى تحسين عملية التعليم والتعلم، تلك السلطة التي تعتمد أساسا على الثقة والاقتناع والحوار المتبادل(عطاري، عيسان، ومحمود 2005 ، ص ٨٦). يسعى الإشراف التربوي في مجمله إلى تحقيق جودة التعليم وتحسين نوعيته كونه من العمليات التربوية المصاحبة

عملية التعليم والتعلم في المدرسة، حيث يقوم باتخاذ جميع الأساليب، والإجراءات اللازمة للتعرف على احتياجات العملية التربوية ومتطلبات تحسين مستوى أدائها الشامل وصولاً إلى التمكن. كما وأنه يمثل حلقة الاتصال بين الميدان التربوي والأجهزة المسؤولة عنه، فهو يرتبط بالجانب الفني لوزارة التربية والتعليم ويمدها بالمعلومات الحقيقية عن إيجابيات العمل ومناحي تطويره التي في ضوءها يتم اتخاذ القرارات (العمرى، 2000، ص ٥).

هناك مجموعة من الخصائص الواجب توافرها عند المشرف التربوي الناجح وكما يلي:

- القيادة : تتمثل في المقدرة على التأثير في المعلمين والطلبة وغيرهم من ذوي العلاقة بالعملية التعليمية في المدرسة لتنسيق جهودهم من أجل تحسين هذه العملية وتطويرها.
- الديمقراطية : وتقوم على أساس احترام المعلمين والطلبة وغيرهم من المتأثرين بالعمل الإشرافي والمؤثرين فيه ، وتسعى لتهيئة فرص متكافئة لنمو كل فئة من هذه الفئات وتشجيعها على الابتكار والإبداع لتحقيق ذاتها.
- التعاون : ويقوم على تفاعل ومشاركة جميع ذوي العلاقة بالعملية من مديريين ومعلمين وطلبة وأولياء أمور في جميع مراحل التخطيط والتنفيذ والتقييم.
- الشمول : يعنى بجميع العوامل المؤثرة في تحسين التعليم وتطويره ابتداء من الفلسفة التي تقوم عليها التربية والتعليم وانتهاء بالنتائج النهائية التي تم إحداثها في سلوك المتعلمين.
- العلمية : أي يعتمد على البحث والتجريب وتوظيف نتائجها لتحسين التعليم.
- المرونة : لا يعتمد على أسلوب واحد وإنما يعتمد أساليب متنوعة لتحقيق هدف تربوي محدد.
- الفنية : تهدف الى تحسين التعلم والتعليم من خلال رعاية وتوجيه النمو المستمر لكل من المعلم والطالب والمشرف وأي شخص آخر في تحسين العملية التعليمية والتعلمية.(حسن، مقومات المشرف، ص ٤٤٨، ٤٤٩).
- يظهر فهما للمركزات والاهداف التي يقوم عليها النظام التربوي في الأردن ولخصائصه الرئيسية ولاتجاهات تطويره.

- يتبع مهارات البحث العلمي وحل المشكلات والتفكير الناقد في كل ما يتعلق بالعملية التعليمية-التعليمية ويستخدمها بفاعلية.
- يوظف أدوات التكنولوجيا في تطوير أنشطة تنمي مهارات البحث العلمي والتفكير الناقد.
- يتمثل القيم الجمالية في سلوكه ويعكس ذلك في البيئة التعليمية بكافة عناصرها .
- يُراعي الأناقة والترتيب في هندامه ومظهره ومقتنياته الخاصة بما لا يتعارض وثقافة المجتمع.
- يمتلك المعارف العلمية المتخصصة بالإضافة إلى معرفة مهارات التخطيط والتدريس والتقييم وتكنولوجيا التعليم.
- يمتلك المعرفة بأنواع الخطط اليومية، والفصلية، والعلاجية، بالمبحث الذي يشرف عليه وأهميتها وكيفية تفعيلها.
- يظهر معرفة بمختلف استراتيجيات التدريس (أنماط التعليم وطرق التعلم الخاصة بالمبحث/المباحث التي يشرف عليها).
- يمتلك المعرفة بتصميم الأنشطة التعليمية التي تحفز الطلبة على التعلم.
- يمتلك المعرفة في توظيف استراتيجيات التقويم في عملية التعلم والتعليم.
- يمتلك المعرفة بأدوات تكنولوجيا وبرامجها المستخدمة وكيفية توظيفها في عملية التعلم والتعليم.
- يمتلك مهارات التخطيط والتنفيذ والتقويم والإدارة الصفية الفاعلة وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين تعلم الطلبة .
- يبادر إلى تطوير أدائه المهني بما يتاح له من فرص التدريب المقدمة من الوزارة وبما يبادر إلى الاشتراك به من برامج وأبحاث ومنشورات، ويوظف التكنولوجيا في تطوير ممارساته التربوية.
- يتمتع بالذكاء وسرعة البديهية والقدرة على التصرف بحكمة وروية.
- يمتلك المشرف التربوي قدرات ومهارات تجعله واسع الاطلاع مجددا لنفسه ولمعلوماته.
- لديه معرفة وافية في حقل تخصصه وفي المنهج المدرسي واهدافه وطرق تدريسه الحديثة.
- يمتلك القدرة على التحليل والتفسير وتطبيق مبادئ البحث التربوي.
- امتلاك المعرفة التربوية الكافية وتصميم الخبرات التعليمية وتنفيذها وتقويمها.

- يتمتع بمهارة ادارة النقاش والحوار واتخاذ القرارات الصائبة.
- معرفة حاجات المعلمين المهنية وتنظيم برامج تدريبية مناسبة وتنفيذها وتقويمها.
- الاهتمام بتطوير علاقات انسانية ايجابية بينه وبين المدير والمعلم.
- القدرة على تبادل وجهات النظر في سبيل الوصول الى قرارات موضوعية سليمة.
- يمتلك القدرة على رسم الخطط الانية والمستقبلية لتطوير العملية التربوية.
- يقترح اساليب وطرائق حديثة تراعي الفروق الفردية بين الطلبة.
- القدرة على ان يكون قدوة ومثلا اعلى في السلوك والتصرفات.
- الاهتمام بغرس العادات والاتجاهات الايجابية والمرغوبة لدى المتعلم.
- يمتلك القدرة على تدريب المعلمين في عملية التقويم الذاتي.
- القدرة على تحقيق العدالة بين المعلمين واتخاذ مواقف تتصف بالنزاهة وعدم التحيز.
- يمتلك مهارة طرح الافكار الجديدة والقيمة. - يحرص على الاهتمام بالنمو المهني للمعلمين وتطويرهم.
- يمتلك القدرة على مسايرة التطور بوسائل التواصل الالكترونية وحث المعلمين على استخدامها في عملية التعليم. - مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين في قدراتهم ونوعية ادائهم.
- يمتلك القدرة على ادارة النقاشات المختلفة. - المشاركة في مجتمعات التعلم المهنية وتطبيقها.
- يمتلك القدرة على تحفيز المعلمين على النجاح والتطور باستخدام الاستراتيجيات الحديثة والمتنوعة.
- يمتلك المهارات الحياتية الأساسية (المهارات اللغوية، الاتصال والتواصل، التخطيط، التفكير الناقد، البحث العلمي، حل المشكلات، الاقناع....).
- يمتلك الاتجاهات نحو التغيير والمدرسة الفاعلة. - يمتلك ادوات التحويل الرقمي والتعليم عن بعد.

- تقديم انجازات ومبادرات متميزة تدعم المعلم فنياً .
- الالتزام بمدونة قواعد السلوك الوظيفي
واخلاقيات الوظيفة العامة.
الصادرة من الوزارة.

- يمتلك المشرف التربوي مهارات اتصال وتواصل فاعلة (استماع، تحدث، لغة جسد، ذكاء)عاطفي.

- يحرص المشرف التربوي على الاطلاع على المستجدات التربوية والتخصصية الحديثة.

- يوظف المشرف التربوي المعارف الحديثة في تحسين أداء المعلمين.

- يعد المشرف التربوي بحثاً إجرائية تعالج مشكلات حقيقية تواجه المعلمين الذين يشرف عليهم في مجال عمله.

خامساً: المقترحات التي تسهم في رفع مستوى التنمية المهنية للمشرف التربوي والارتقاء بها.

يراجع المشرف التربوي على نحو ناقد ممارسات الإشراف التربوي ف .

١. يحلل مخرجات العمل الإشرافي ويحدد نقاط القوة والضعف في الجانب المهني من أجل تعزيز الإيج

ابيات، ومعالجة السلبيات، وتقويم مدى فاعلية الممارسات الإشرافية.

٢. يوظف التغذية الراجعة المقدمة من المعلمين والزملاء والمسؤولين لتحديد التحسينات التي يمكن إد

خالها في الممارسات الإشرافية.

٣- يقترح حلولاً للمشكلات التعليمية التي تقابله بصورة رسمية للجهات المختصة.

يطور المشرف التربوي أداءه المهني على نحو مستمر ف .

١. يتأمل بصورة ناقدة في الممارسة المهنية الذاتية من خلال تقويم أفعاله

وممارساته من أجل الارتقاء بأدائه.

٢. يخطط لنموه المهني وتطوير مهاراته وفق احتياجاته التدريبية.

٣. يواكب ما يستجد من النظريات والممارسات التربوية ، ويمارس تطبيقاتها عملياً.

٤. ينمي معلوماته في مجال تخصصه خاصة وفي مجال التربية عامةً.

٥. يحضر الندوات والمؤتمرات والمناشط ذات العلاقة بتخصصه خصوصاً وبالتربية عمومًا.

٦. يحدد فرص التعلم والتطوير وتخطيطها واستثمارها لتحسين ممارساته المهنية.
٧. يتابع نتائج الدراسات والبحوث التربوية ويوظفها في تحسين الممارسات المهنية.
٨. يقوّم التغييرات التي طرأت على الممارسات المهنية المنبثقة من التدبر الذاتي الناقد وأنشطة التعلم و التطوير.
٩. يستفيد من فرص التدريب عن بعد والتعلم الإلكتروني.
١٠. يحدد مجتمعات وشبكات التعلم المهنية وفقاً للخبرة والاهتمامات الشخصية.
١١. يمتلك مهارات استشراف المستقبل، وذلك بتوقع المشكلات والصعوبات التي تواجه العمل واتخاذ الإجراءات الوقائية التي تمكن من تلافيها قبل وقوعها. (الشهري، التطوير المهني).
١٢. تمكين المشرفين من حضور المؤتمرات العالمية في مجال العمل.
١٣. تحقيق التوافق بين برامج التنمية المهنية وبين احتياجات المشرفين التربويين.
١٤. توفير كافة الموارد الداعمة للتنمية الذاتية للمشرفين التربويين. ١٥. تنوع برامج التنمية المهنية المقدمة في إدارة التعليم. ١٦. تقليل الاعباء الإدارية عن المشرفين التربويين.
- ١٧- تبني أساليب التنمية المهنية باستثمار التقنية والإنترنت. ١٨- تشجيع المشرفين التربويين على إجراء ونشر البحوث العلمية. ١٩- إشراك المشرفين التربويين في وضع خطط وبرامج التنمية المهنية.
- ٢٠- نشر ثقافة التنمية المهنية للمشرفين التربويين من خلال المؤتمرات واللقاءات التربوية.
- ٢١- قياس أثر برامج التنمية المهنية للمشرفين التربويين في الميدان. ٢٢- تقديم الحوافز للمشرفين التربويين المتميزين في برامج التنمية المهنية. ٢٣- تعزيز الاتجاهات الإيجابية للمشرفين التربويين و برامج التنمية المهنية. ٢٤- توظيف البحوث العلمية لرفع مستوى التنمية المهنية بإدارة التعليم.

سادساً: الخاتمة:

ختاماً.. من المؤمل أن تشكل هذه الدراسة مرجعاً علمياً للمخططين، وللممارسين التربويين، والباحثين في علوم التنمية المهنية في الميدان الإداري والتعليمي، حيث تقدم تفصيلاً لمفهومها وأهميتها ووسائل تطبيقها. وأن تسهم في تصحيح وإعادة تشكيل المفاهيم المتعلقة بالتنمية المهنية للمشرفين التربويين. وتدعم مسؤولي وقادة التعليم في تقويم وتجويد برامج التنمية المهنية، حيث تقدم تشخيصاً واقعياً ومقترحات قابلة للدراسة وللتطبيق، مما يسهم في التغلب على المعوقات التي تعيق تحققها لدى المشرفين في إدارات التعليم، وقد يفيد المحتوى العلمي لهذه الدراسة المسؤولين في التربية والتعليم والقائمين على برامج التنمية المهنية، في التخطيط العملي الدقيق للارتقاء بها لدى منسوبيها كافة. ومساعدتهم في تحديد وتطوير برامج وأساليب التنمية المهنية للمشرفين، مما يعزز فرص النهوض بها، وبالمستوى الوظيفي لهم.

سابعاً: النتائج: التي توصلت إليها الدراسة:

- تدني مستوى التنمية المهنية للمشرفين التربويين بالتعليم. - برامج التنمية المهنية للمشرفين التربويين لا تخضع لعمليات المتابعة والتقييم بشكل كاف. - المشرفين الراغبين في إكمال دراساتهم العليا يرون أن دعم الوزارة غير موجود، - هناك رغبة لدى المشرفين التربويين في حضور المؤتمرات التربوية والعلمية، وأنهم بحاجة إلى تشجيع ودعم الوزارة فيما يخص هذا الجانب. - هناك اعتقاد لدى المشرفين ان برامج التنمية لا تركز على الجوانب التطبيقية المتصلة بعمل المشرفين بالقدر المأمول منها. - حاجة المشرفين إلى برامج مصممة علمياً بما يتوافق وطبيعة العمل الإشرافي لهم، وبما يخدم احتياجاتهم التخصصية، ويسهم في استثمار تلك البرامج والاستفادة منها واقعياً.

- التوصيات:

- إعداد مناهج للتنمية المهنية وبناء قدرات جميع القيادات التربوية من مشرفين ومديري المدارس ورؤساء الأقسام والقيادات الوسطى والمعلمين .
- إطلاق برامج النمو المهني التي تنبع من حاجات ورغبات المشرف وإشراكه في التخطيط لها.

- المزج بين التدريب (الوجاهي والالكتروني) من خلال منصات التعلم.
- اختيار الوقت المناسب للتدريب بحيث يستغل أثناء العطلة الصيفية والشتوية وأيام السبت ، والبعد عن التدريب بعد أوقات الدوام بسبب العبء الجسدي المترتب، آخذين بعين الاعتبار اختصار التدريب المسائي على الورش التدريبية بعد أخذ موافقة المتدربين عليها وتكون وفق حاجاتهم، وإعادة النظر في عدد الساعات التدريبية للبرامج .
- تفعيل دور مجتمعات التعلم بدلا من فتح شعب تدريبية، لمواكبة التطورات والمستجدات، خصوصا في الورشات القصيرة.
- متابعة العمل على توفير مراكز تدريبية حديثة مجهزة بكافة متطلبات التدريب، وتسهيل عملية نقل المتدربين.
- توفير منهجية حوافز (مادية ومعنوية) للمتدربين وفق أسس ومعايير صحيحة، وربط العديد منها في ملف الانجاز .
- اختيار المدربين الاكفاء وفق معايير وأسس وخطوات إجرائية وورش تقييمية أثناء تدريب المدربين والتغذية الراجعة من تقييمات المتدربين، وفق تعليمات اعتماد المدربين.
- تحسين وتفعيل نظام المتابعة والمساءلة على مستوى (المديرية، المدرب، مدير المدرسة، المتدرب).
- تصميم برامج التنمية المهنية بحسب احتياجاتهم ، مع ضرورة التقوية المستمر لبرامج التنمية المهنية، وتطويرها في ضوء المستجدات العلمية ، والتقنية ، والتطبيقية في الميدان التربوي من خلال تشجيع وتحفيز المشرف التربوي على حضور المؤتمرات التربوية والعلمية.
- دراسة احتياجات المشرفين التربويين بطريقة علمية، وتصميم برامج التنمية المهنية بحسب احتياجاتهم، والاهتمام بمنح فرص كافية لتحقيق التنمية المهنية الذاتية للمشرفين التربويين.
- ربط البرامج التدريبية المقدمة بالعمل الإشرافي الذي يمارسه المشرفون التربويين، بما يسهم في رفع أدائهم وتميزهم.

- التقييم المستمر لبرامج التنمية المهنية للمشرفين التربويين، وتطويرها في ضوء المستجدات العلمية والتقنية والتطبيقية في الميدان التربوي، من خلال تشجيع وتحفيز المشرفين التربويين على حضور المؤتمرات التربوية والعلمية.
- تحديد المهام الإشرافية بوضوح وتخفيف الاعباء والمهام والمسؤوليات الإدارية المناطة بالمشرفين التربويين؛ حتى يتسنى لهم تنمية مهاراتهم ومعارفهم الإشرافية بصورة ذاتية، أو بالمشاركة في البرامج التدريبية المباشرة، أو عن بعد.
- إقامة مؤتمرات وملتقيات تربوية تحفز منسوبي الإشراف على المشاركة بعمل دراسات وبحوث علمية ذات صلة بالعمل الإشرافي، مع الاهتمام بالدراسات المقدمة من قبلهم والتي تم تطبيقها في الميدان.
- توظيف التطبيقات التقنية الحديثة والاستفادة من الكوادر المؤهلة في تقديم برامج نوعية لرفع مستوى التنمية المهنية للمشرفين التربويين.
- إعادة النظر في معايير اختيار المشرفين التربويين بما يكفل تحقيق إشراف تربوي فعال.
- الاستعانة بمؤسسات التعليم العالي لعقد برامج تدريبية تسهم في تطوير الأداء الإشرافي.
- ينبغي الاطلاع على خبرات الدول المتقدمة والاستفادة منها في ضوء ما يتناسب مع المجتمع.
- التأكيد على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في التدريب.
- إثراء خبرات المشرفين التربويين، وإكسابهم المهارات فيما يتعلق بكيفية التخطيط للشئون الإدارية والمالية، ووضع خطط لتطوير الإشراف التربوي على مستوى المدرسة والمديرية.
- العمل على رفع مستوى أداء المشرفين التربويين من خلال تنمية قدراتهم الإشرافية القيادية في تحمل المسؤولية والاعتماد على النفس سعياً إلى التجديد والتطوير بما يحقق رؤية الوزارة ورسالتها التربوية.
- العمل على وضع آلية إجرائية لاكتشاف القيادات المستقبلية من المشرفين التربويين، ووضع برامج تدريبية تمهيدية لهم قبل ترشيحهم للعمل الإشرافي.

-تنوع أنشطة وفعاليات البرامج التدريبية للمشرفين التربويين لتتوافق والمتطلبات المتجددة في مجال الإشراف التربوي والتجديد في المناهج المدرسية والمدرسة بشكل خاص.
-إجراء بحوث عمل علمية من قبل المشرفين لحل المشكلات التي تواجههم أثناء عملهم الإشرافي، واعتماد نتائجها في تطوير مستوى الإنماء المهني للمعلمين ولأنفسهم.
-العمل على تنوع الأساليب الإشرافية بحسب المواقف والحالات التي يواجهها المشرفون التربويون أثناء القيام بعملهم.

في ضوء نتائج الدراسة نقترح إجراء الابحاث المستقبلية الآتية:
-متطلبات التنمية المهنية للمشرفين التربويين في ضوء خبرات عالمية.
-تصور مقترح لتفعيل برامج التنمية المهنية للمشرفين التربويين.
-تقويم برامج التنمية المهنية للمشرفين التربويين في ضوء معايير الجودة.
- برنامج تدريبي مقترح في ضوء المستجدات العلمية والتقنية المعاصرة لتنمية مهارات ومعارف المشرفين التربويين.

ثامناً: المراجع

- ابراهيم، زكية وجعفر، خديجة(٢٠١٥) برنامج التنمية المهنية لمعلمي التربية البدنية وفقا لمتطلبات جودة التعليم، المجلة العلمية لعلوم التربية البدنية والرياضة، العدد ٢٤.
- أحمد، محمد منصور(٢٠١٦)، التخطيط الاستراتيجي لمتطلبات التنمية المهنية في ضوء التوجهات العالمية الحديثة. المجلة التربوية. المجلد ٤٦، العدد ٢.
- الزيان، داليا بشير اسحق، قيطة، نهلة عبدالقادر إبراهيم،(٢٠١٨)، درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الإشراف التربوي في غزة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.
- الابراهيم، عدنان بدري.(٢٠٠٢)،الإشراف التربوي ، أنماط وأساليب، اريد - الأردن :مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع.
- الأصمعي، محمد محروس سليم،(٢٠١٠)،"نحو تجويد التنمية المهنية للمعلمين في القرن الحادي والعشرين".

- الجيدي، نادية محمد، (٢٠١٩)، أساليب الإشراف التربوي وتطوير كفاءة المعلمين دراسة تطبيقية على مدرسة قصر الأخيار الثانوية.
- الحولي ، علي (٢٠١٦) الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في محافظات غزة في ضوء مجالات تنمية الموارد البشرية. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- الخطيب، إبراهيم ياسين، الخطيب، أمل إبراهيم (٢٠٠٣) الإشراف التربوي، فلسفته، أساليبه، تطبيقاته، عمان: دار قنديل للنشر والتوزيع.
- الخطيب، طالب (٢٠١٥) الإشراف التربوي وفق الا دوار الجديدة للمعلمين. بيروت: دار الكتاب الجامعي.
- الدوسري، مبارك (٢٠١٧) واقع التنمية المهنية للمشرفين التربويين بمدينة الرياض من وجهة نظرهم. مجلة كلية التربية. جامعة بنها. المجلد ٢٨، العدد ١١١.
- السريحين، أشرف خلف (٢٠١٧) دور المشرفين التربويين في تحقيق التنمية المستدامة لمعلمي المدارس الحكومية في لواء الرمثا من وجهة نظر مديري المدارس. ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الاردن.
- السعود، راتب وحسنين، إبراهيم (٢٠١٦) التنمية المهنية للقيادات الإدارية التربوية، اتجاهات معاصرة. عمان: دار صفاء.
- الشخشير، حلا محمود (٢٠١٠) مستوى التنمية المهنية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية، نابلس
- الطعاني، حسن أحمد (٢٠٠٥) الإشراف التربوي مفاهيمه، أهدافه، أسسه ، أساليبه، مراجعة : أحمد بطاح، عمان الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- العريفي، دلال بنت عبد الرحمن (١٤٤٣هـ)، التنمية المهنية للمشرفين والمشرفات التربويين في الإدارة العامة للتعليم بمدينة الرياض، مجلة العلوم التربوية، العدد الثامن والعشرون محرم 1443 هـ (ج ٢).

- العمري، حسن أحمد (٢٠٠٠)، درجة ممارسة المشرفين التربويين للمبادئ التربوية الواردة في قانون التربية والتعليم رقم ٣ لعام 1994، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن - جامعة اليرموك.
- العنزي، سعود (٢٠١٥)، واقع التنمية المهنية لدى أعضاء هيئة التدريس والهيئة المساندة في جامعة تبوك، مجلة العلوم التربوية، المجلد ٤٢، العدد ٣.
- عطاري، عارف توفيق وعيسان، صالحة عبد الله، ومحمود، ناريمان (٢٠٠٥) الإشراف التربوي اتجاهاته النظرية وتطبيقاته العملية، الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- الفرح، وجيه محمد (٢٠١٥) أساسيات التنمية المهنية. ط ٢. القاهرة: مكتبة دار المعارف.
- القصيبي، غازي (١٩٩٢) التنمية الاسئلة الكبرى ط ١. المؤسسة العربية للدراسات والنشر: بيروت
- المقرن، فهد (٢٠١٥) إسهام مديري مراكز الإشراف التربوي في النمو المهني بمدينة الرياض. بحث ماجستير غير منشور. كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض
- المناحي، تركي عبد العزيز (٢٠١٠) واقع دور المشرف التربوي في تنمية الكفاءة المهنية لدى المعلمين. بحث ماجستير غير منشور. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- بن شعيل، ندى (٢٠١٦) دور الإشراف التربوي في التنمية المهنية لأمينات مصادر التعلم بمدينة الرياض. بحث ماجستير غير منشور، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- حسن، سلامة عبد العظيم (٢٠٠٦)، اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، ط 1.
- حسن، كريمة احمد، مقومات المشرف التربوي الناجح في بعض المتغيرات من وجهة نظر المشرفين، مجلة الجامعة العراقية، العدد ١٥٣، الجزء ١.
- دنلاب فيفر، ايزابيل و دنلاب، جين (١٩٩٣)، الإشراف التربوي على المعلمين، ترجمة: محمد عيد ديراني، مراجعة: عمر الشيخ، عمان -الأردن: منشورات الجامعة الأردنية، عمادة البحث العلمي.

- زايد عطاق على(٢٠٠٨)،"دور الارشاد والاشراف في العملية التربوية." دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.
- سعد الدين، أماني محمد وعدلي ، هبة الله(٢٠١١)، فاعلية برنامج مقترح للتنمية المهنية قائم على التعلم الذاتي لمعلمي العلوم بالمرحلة الابتدائية في تنمية أدائهم التدريسي وأثر في مهارات تفكير طلابهم .مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، العدد٦، المجلد٢٦.
- سلامة بن عبد العظيم ،وعوض الله سليمان عوض الله(٢٠٠٦)، اتجاهات حديثة في الاشراف التربوي، عمان ،دار الفكر للنشر والتوزيع.
- سيد، أسامة، والجمل، عباس(٢٠١٢)، التدريب والتنمية المهنية المستدامة .مصر: دار العلم والإيمان.
- ضحاوي، بيومي وحسين، سلامة(٢٠٠٩)،التنمية المهنية للمعلمين مدخل جديد و إصلاح التعليم .القاهرة :دار الفكر العربي.
- طاهر، رشيدة(٢٠١٠)، التنمية المهنية للمعلمين في ضوء الاتجاهات العالمية. الإسكندرية :دار الجامعة الجديدة.
- عبد الحميد، جابر(٢٠١٥) الإدارة المدرسية في عالم متغير .مجلة القراءة والمعرفة. العدد٩٩، القاهرة.
- عبد الرحمن، إيمان(٢٠١٣)، درجة فعالية برامج التنمية المهنية للمشرفين التربويين في وزارة التعليم الاردنية من وجهة نظر المشرفين .مجلة العلوم التربوية، المجلد ٤٠، العدد ١.
- عبد القوي، أشرف(٢٠١٧)، التدريس التألمي مدخل للتنمية المهنية للمعلم .رابطة التربويين العرب
- عتريس ، محمد عيد(٢٠١٠)، تفعيل دور مدير المدرسة في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين بالتعليم قبل الجامعي في ضوء مدخل المدرسة كمجتمع تعلم .مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس .العدد 29، المجلد ١٣.

- عزازي، عبد الله محمد(٢٠١٥)، تطوير برامج التنمية المهنية للمعلمين المتمركزة على المدرسة في مصر في ضوء بعض الخبرات الاجنبية" كلية التربية جامعة الزقازيق
- عسيري، مهدي مانع،(٢٠١٧)، أساليب التنمية المهنية للمعلم ومعوقات تنفيذها. مجلة البحث العلمي في التربية. العدد ١٨.
- عطاري، عارف توفيق وعيسان ،صالحة عبد الله، ومحمود، ناريمان(٢٠٠٥) الإشراف التربوي اتجاهاته النظرية وتطبيقاته العملية ، الكويت :مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- عيسان ،صالحة والعناني ،وجيهة(٢٠١٣) دور المشرف التربوي ومعوقات أدائه من وجهة نظر المشرفين أنفسهم في ضوء رسالة الخليج، العدد(١٠٦) 28 .
- قاسم، مجدي عبد الوهاب والحسيني ، هشام حبيب ومصطفى، أسماء وأبو مسلم، ماسية(٢٠١٠)، نظم ضبط الجودة الداخلية لمؤسسات التعليم قبل الجامعي. القاهرة: الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.
- محروس، محمد الأصمعي(2002) أبعاد التنمية المهنية لمعلمي العليم قبل الجامعي بين النظرية والممارسة، مجلة البحث التربوي، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، مج 1 ، ع 1 ، القاهرة.
- مدبولي ، محمد عبد الخالق(٢٠١٣) التنمية المهنية :الاتجاهات المعاصرة، المدخل والاستراتيجية ط ٢ . الرياض :مكتبة دار القلم.
- _ الحريري، نجلاء هشام(٢٠١٢) واقع التنمية المهنية للقيادات الاكاديمية بالجامعات السعودية الناشئة وتصور مقترح لتفعيلها .رسالة دكتوراه غير منشورة .جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- _ الشيبان، أنس محمد(٢٠١٨) إسهام مديري المعاهد العلمية في تنمية معلمهم مهنيًا .مجلة البحث العلمي في التربية. العدد ١٩.
- _ (الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم ٢٠١٨ - ٢٠٢٢م) <http://moe.gov.jo>
- معايير القيادة التربوية لعام ٢٠٢١.
- وثيقة الاشراف التربوي ٢٠٢١.

http://moe.gov.jo/sites/default/files/newsfiles/wthyq_2021.pdf

- المعايير الوطنية لتنمية المعلمين مهنيا [/http://moe.gov.jo](http://moe.gov.jo)

- الشهري، فايز بن ظافر ال مزهر، كيف نحقق التنمية المهنية للمشرف التربوي؟

<https://www.al-jazirah.com/2016/20161003/rj2.htm>

- الشهري، أحمد بن علي، [التطوير المهني للمشرف التربوي](#)

<https://sites.google.com/site/aahs11430/moshreef>

- العوجان، لطيفة، التنمية المهنية للمشرف التربوي