ISSN : 2353-0464
EISSN : 2600-6421

أهمية العملية التعليمية وعلاقاتها بالإشراف التربوي
- دراسة ميدانية- بالمدرسة الجزائرية

الأستاذ: عبد المجيد قديدح
جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج

الملخّص

إنّ نجاح العملية التعليمية في المدرسة الجزائرية مرهون بتوفّر القيادة التربوية المؤهّلة علميا وعمليا كيتفعّل العملية التعليمية، وتضفي عليها من الجدّية ما يمكّنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية في ضوء قيّم المجتمع وتقاليده؛لأنّ المعلم وحده لا يُمكنه بلوغ الأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها، لذلك لا بد من وجود قيادة تربوية تتولى عمليةالإشراف والتقويم والتوجيه والمراقبة لتفعيل دور المعلّم؛ وإكسابه الأساليب التربوية الناجعة التي تتيح له إمكانية التحكم في المواقف التعليمية بمجملها، وتوجيهها في الإطار الذي يضمن فعالية الاتصال والتواصل بينه وبين المتعلّم أوّلا، وبينه وبين المشرفين على التربية والتعليم ثانيا، ممّا يؤدي إلى تسهيل عملية بناء المعرفة وتوظيفها بشكل صحيح وبمشاركةمختلف عناصر العملية التعليمية.

Résumé

Le processus éducatif dans le succès de l'école algérienne dépend de la disponibilité du leadership éducatif qualifié scientifiquement et pratiquement dans le but de faire le processus éducatif, et de donner au sérieux la position à atteindre ses objectifs stratégiques à la lumière des valeurs et des traditions de la collectivité; parce que l'enseignant seul ne peut pas atteindre les objectifs que l'école cherche à atteindre, il ne faut pas doit être une supervision de la direction et de l'évaluation, l'orientation et le processus de surveillance responsable de l'activation du rôle de l'enseignant, et améliore leurs méthodes d'éducation efficace qui lui permet de contrôler les situations éducatives dans leur ensemble, et de les diriger dans la fenêtre qui garantit l'efficacité de la communication entre lui et l'apprenant d'abord, et entre lui et les superviseurs de l'éducation Deuxièmement, il Elle conduit à faciliter la construction de la

ISSN : 2353-0464
EISSN : 2600-6421

connaissance et de les utiliser correctement et avec la participation des différents éléments du processus du processus éducatif.
Mots clés:
Inspection; inspecteur; le leadership en éducation; des éléments éducatifs.

مقدمة:

إنّ موضوع الإشراف التربوي أوما يطلق عليه في كثير من الدراسات **بالتفتيش التربوي**؛ هو من الموضوعات التربوية الهامّة في مجال توجيه **العملية التعليمية/التعلّمية**، لأنّه يتعلّق بمراقبة الممارسين للفعل التربوي(مدرّسين؛ مسيّرين؛ متعلّمين..) وتقويم أداءاتهم لتحقيق النجاعة في الفعل التربوي، ومن هذا المنطلق؛ تُعدّ مساهمة الإشراف التربوي أساسية في تحليل مختلف المؤثّرات والظروف المحيطة بعملية التدريس، والكشف عن مواطن الضعف والقصور في الأساليب والطرائق والمناهج.. وتقديم البدائل التي تمكّن من مواجهتها وتوجيهها توجيها صحيحا مبني على الواقعية والفاعلية والعلاقات التربوية الايجابية.

إشكالية الدراسة

لم يعد ينظر إلى العملية التعليمية على أنها مجرد عملية تلقينية للمعارف والعلوم، بل أصبحت عملية فنية تقوم على المهارة في التقديم والكفاءة في الأداء، تتفاعل فيها عناصر العملية التعليمية بشكل متكامل، وهذا ما يؤدي إلى تحسين المستوى التعليمي عند المتعلم؛ لكن الاختلالات المرصودة في أدوار عناصر العملية التعليمية وخدماتها من جهة،وتقصيرا و تجاوزات في العلاقة المهنية والتربوية فيما بين هذه العناصر من جهة أخرى؛أسهمت في تقصير المشرفالتربويبالدور المنوط به والمتمثّل في تقييم أعمال المعلم وتقويمه و تحسين أدائه، وأظهرت عدم جدّية المعلّم في الإعداد والسّهر وعدم تحمّل مسؤوليته بكفاءة، وأثبتت ضعف المتعلّم في فرض نفسه بجدارة و استحقاق باعتباره جوهر العملية التعليمية ومحورها.

هذه الضبابية في العلاقات والأدوار؛ والخدمات غير الواضحة لدى عناصر العملية التعليمية؛ استدعت منّا أن طرح مثل هذه التساؤلات:-ما علاقة الإشراف التربوي بالعملية التعليمية؟- ما موقع الإشراف التربوي من العملية التعليمية؟- هل يؤثر الإشراف التربوي في

ISSN : 2353-0464
EISSN : 2600-6421

تحسين الأداء التعليمي؟-وماذا يمكن أن يقدّم الإشراف التربوي من أدوار وخدمات لتحسين الأداء التعليمي؟

فروض الدراسة

في ضوء الأسئلة التي يدور حولها البحث (إشكالية البحث)، وفي ضوء الدراسة النظرية التي قام بها الباحث، خصوصا في شقّها المتعلق بالعملية التعليمية؛ وأيضا الشّق المتعلّق بدور الإشراف التربوي، يسعى البحث إلى التّحقق من صدق الفروض الآتية:

- **الفرض الأول:** الإشراف التربوي ضروري لتحسين الأداء التعليمي.
- **الفرض الثاني:**توجد علاقة طردية بين الإشراف التربوي ومستوى الأداء التعليمي، أي كلما كان الإشراف التربوي فعّالا، كان مستوى الأداء التعليمي جيّدا، والعكس صحيح.
- **الفرض الثالث:** عملية التعليم والتعلّم تتأثر مباشرة بأداء المعلّم الذي يؤثر فيه الإشراف التربوي.
- **الفرض الرابع:** لكي يسهم الإشراف التربوي في تحسين مستوى الأداء التعليمي ينبغي أن تشمل أدواره مجالات تتعلق بـ:المعلمين والمديرين، التلاميذ، المناهج، طرائق التدريس، الوسائل التعليمية.. إلخ.
- **الفرض الخامس:** تتدخّل شخصية المشرف التربوي وكفاءته في دور الإشراف التربوي؛ممّا ينعكس على مستوى الأداء التعليمي عند المعلّم ومن خلاله المتعلّم.

أهداف الدراسة

إن الهدف الأساس من هذه الدراسة هو الكشف عن طبيعة العلاقة بين العملية التعليمية والإشراف التربوي وكذا بيان أدوار الإشراف التربوي التي ينبغي أن يضطلع بها المشرفون (المفتشون)، لتحسين مستوى الأداء التعليمي، انطلاقا ممّا توفّر لنا من مراجع في الموضوع، وكذا من خلال رصد وجهة نظر المعلمين والمديرين والمشرفين التربويين(المفتشين) في الميدان.

أهمّ الدراسات السابقة

أثبتت نتائج كثيرة من الدراسات أهمية الإشراف التربوي وأثره الإيجابي في تحصيل التلاميذ، وازداد الاهتمام بإجراء الدراسات وتنوعت فشملت جوانب الإشراف المختلفة؛ ومن أهمّ الدراسات في هذا المجال نذكر:

- **دراسة براد فيلدBrad field**[1]

ISSN : 2353-0464
EISSN : 2600-6421

يعتبر بحث براد فيلد من البحوث التي تناولت المساعدات الإشرافية التي حصل عليها المعلمون، حيث قام بتقديم قائمة بالمشكلات التي تواجههم في مجالات الإشراف المختلفة، وطلب منهم تحديد المشكلات الأكثر صعوبة بالنسبة لهم،وأظهرت نتائج البحث؛ أن أكثر الصعوبات التعليمية التي واجهت المعلمين هي صعوبة مراعاة الفروق الفردية للتلاميذ.

وقد أوضح المعلمون بأنهم يشعرون بحرية مع وجود بعض الاستثناءات في عرض ما يصادفهم من صعوبات على المشرف التربوي، ويرغبون في أن تكون لهم الحرية لعرض أية مشكلة على القائد التربوي، أو يناقشوه في الطرق والوسائل اللازمة لمعالجتها.

- **دراسة عبد الرحمان كاظم**[2]

إنّ البحث الذي قام به عبد الرحمان كاظم يهدف إلى تحليل المهمّات الإشرافية المنجزة من قبل المشرفين التربويين داخل المدارس وخارجها، لذلك فهو يحاول الإجابة على أسئلة منها:

- ماذا يقدّم المشرفون التربويون من خلال مهماتهم الإشرافية؟

- ما مدى التوافق بين ما يقدّمه المشرفون التربويون وبين الأنموذج المثالي للمهمات الإشرافية؟.

لقد اعتمد الباحث على استمارة تحليل المهمّات اليومية للمشرفين، التي قام بتوزيعها على أفراد عيّنة البحث لمدة ثلاثة أشهر؛ و كان من نتائج البحث أن المشرفين يعملون ضمن ثمانية مجالات إشرافية؛ مجال التقييم والنمو أثناء المهنة، ومجال التكوين والمرافقة؛ والمهمات الإدارية والمناهج والكتب والعلاقات الإنسانية، والتدريب أثناء الخدمة للمعلمين، ومجال الوسائل التعليمية.

- **دراسة حكمة البزاز**[3]

يهدف بحث الأستاذ حكمة البزازإلى تقييم الإشراف الابتدائي في العراق، من حيث جهازه وأسسه وأساليبه في ضوء الاتجاهات الحديثة للإشراف التربوي.

وتناول منهج بحثه تحليل البيانات والتقارير الرسمية والوثائق، كما تضمّن إجراء مقابلات وتنظيم استفتاءين أحدهما للمشرفين والآخر للمعلمين، للتعرف على العلاقة القائمة بين المشرفين والمعلمين والمجالات التي يقدّم المشرفون من خلالها المساعدة للمعلمين،

ISSN : 2353-0464
EISSN : 2600-6421

والأساليب المستخدمة لرفع مستوى المعلمين العلمي والمهني، والصعوبات التي تحول دون تحقيق الأهداف؛ودلّت النتائج في مجال تقييم المشرفين لجهود المعلمين على الآتي:

- إنه تقييم ارتجالي مبني على زيارة خاطفة غير متكررة.
- إن نتائج التقييم غامضة ومتشابهة على الرغم من اختلاف المعلمين.
- إنه تقييم لا يقوم على أُسس موحّدة واضحة متّفق عليها بين المعلم والمشرف التربوي.
- إنه تقييم غير تعاوني؛ خارجي ومفروض على المعلم؛ غريب عليه لعدم اشتراكه فيه.

كما أظهر البحث ضعف العلاقة الإنسانية بين المشرفين والمعلمين؛يشوبها التوتر والحذر، وتقوم على التسلّط من جانب المشرفين، والحذرمن جانب المعلمين، مما أدى إلى ضعف مستوى الأداء التعليمي.

بعض مصطلحات البحث

- **الإشراف التربوي**

"هو برنامج لتحسين عملية التّعليم"[4] وعُرّف في معجم المصطلحات التربوية بأنه: "نشاط علمي منظم تقوم به سلطات إشرافيه على مستوى عال من الخبرة في مجال الإشراف، يهدف إلى تحسين العملية التعليمية ويساعد في النمو المهني للمعلمين،ويساعد على تحسين أدائهم"[5]؛و في بحثنا هذا فإنّ كلمة الإشراف التربوي نعني بها "**التفتيش التربوي**" كما هو معروف في بلادنا وفي بلدان عربية أخرى.

- **المشرف التربوي:**

"موظف تربوي مؤهل يملك خبرة عملية طويلة وكفاءة تربوية تؤهّله للقيام بمراقبة ومتابعة نشاطات الموظفين التربويين والإداريين، وتوجيه إنجازاتهم، وتطوير أساليب عملهم، لرفع فعاليتهم بغية تحصيل الأهداف التربوية المرجوة"[6]؛ويسمّى في بلادنا "**المفتّش التربوي**" ونعني به تحديدا في هذه الدراسة(مفتش التربية والتعليم الأساسي للطورين؛ الأول والثاني).

الجانب الميداني(عيّنة الدراسة)

ISSN : 2353-0464
EISSN : 2600-6421

إنّ العيّنةالتي تناولها بحثنامتكونةمن معلّمي المدرسة الابتدائية بمختلف أصنافهم؛ينتمون إلى خمس مقاطعات تفتيشية(سطيف)، وكان عددهم الإجمالي 220 عنصرا، موزّعين على 25 مدرسة ابتدائية، وقد تمّ اختيار عينة البحث بـ"طريقة العيّنة القصدية"[7]؛ حيث قمنا باختيار مفرداتها بطريقة تحكّمية عمدية، نظرا لطبيعة التكوين الداخلي للمجتمع الأصلي، فهو مجتمع متجانس ينحدر من رتبة معلّم أو أستاذ.

وقد اخترنا **الاستبيان** أداة للدراسة الميدانية؛ لأنّه كثير الاستعمال في البحوث والدراسات الوصفية، ووسيلة يستخدمها المشتغلون في البحوث التربوية والأكاديمية على نطاق واسع.

في البداية انطلقنا بعرض الاستبيان في صورته الأولية على ثلاثة أساتذة محكّمين؛ وهم من ذوي الخبرة والاختصاص في التعليمية واللسانيات وعلوم التربية؛ لاستطلاع آرائهم حول صدق هذا الاستبيان؛ من حيث وضوح عباراته ومدى ملاءمتها للإشكالية المطروحة، وبعد أن تمّ بناؤه في صيغته النهائية وتصحيحه والتحقّق من أسئلته بأنّها تغطّي مختلف جوانب إشكالية البحث وكذا فرضياته، تمّ الاتصال بالفئة المعنية بالدراسة، وتّم توزيع الاستبيان لملئه وإعادته في مدّة زمنية كافية(15يوما)؛ بعد ذلك اعتمدنا على الجداول الإحصائية لحساب تكرار كل فقرة من فقرات الاستبيان، واستخدام النسب المئوية واستغلالها في تحليل النتائجوفقا لأهدافه وفروضه؛بيانا وتبيانا لأدوار الإشراف التربوي التي ينبغي أن يضطلع بها المشرف؛لتحسين مستوى الأداء التّعليمي/التّعلمي لدى المعلّم ومن خلاله المتعلّم.

وقد اتبعنا فيبحثنا هذا **المنهج الوصفي** كونه منهجا مناسبا للبحوث الأكاديمية مثل هذا النوع؛ولأن الموضوع المتناول يدعو إلى الوصف والإحصاء ممّا يساعد على اقتراح أفضل الحلول المناسبة للإشكالية.

محور البيانات الشخصية لأفراد العينة

جدول رقم(1) يمثل عيّنة الدراسة

	عينة البحث	جنس العينة		الإطار		
		ذكور	إناث	معلم	مدير	مفتش
العدد	220	125	95	175	25	20
النسبة %	100	56.8	43.2	79.6	11.4	9.0

من الجدول رقم (1) نستنتج ما يأتي:

ISSN : 2353-0464
EISSN : 2600-6421

تتكون عينة البحث من 220 مبحوثا بنسبة 49.4 % من المجتمع الأصلي للبحث(445) وهي نسبة معتبرة تسمح بالدراسة الميدانية؛ حيث يمثّل عدد الذكور 125 معلما بنسبة 56.8 %،وعدد الإناث95معلمة بنسبة 43.2% من عيّنة الدراسة.

1- تحليل النتائج ومناقشتها حسب مجالات الإشراف التربوي:

لأجل تحليل النتائج ومناقشتها قمنا بتعداد التكرارات للإجابة بـ"نعم" والتكرارات للإجابةبـ"لا" والتكرارات للإجابةبـ"أحيانا" لكل فقرة من فقرات الاستبيان، ثم صنّفت في جداول بحسب المجال الذي تمثّله بعد حساب النسب المئوية، وقد اعتبرنا الاستجابات التي تزيد عن50% تُعتبر مؤشرا على أهمية الدور الذي يقوم به الإشراف التربوي في كلّ مجال من المجالات المحدّدة في الاستبيان وهي مرتّبة على النحو الآتي:

مجال الإشراف التربوي ؛ مجال القيادة التربوية-مجال النمو المهني والعلمي للمعلمين والمديرين-مجال التلاميذ-مجال المناهج-مجال الأجهزة والوسائل التعليمية-مجال طرائق التدريس-مجال النشاط المدرسي-مجال المجتمع المحلي-مجال شخصية المشرف وصفاته-مجال أساليب التحفيز.

1.1- مجال الإشراف التربوي وضرورتهفي العملية التعليمية:

جدول رقم 2: ضرورة الإشراف التربوي للعملية التعليمية

الرقم	الفقرة	نعم	لا	أحيانا					
				التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
01	الإشراف التربوي عنصر من العناصر المؤثرة في العملية التعليمية			220	100	00	00	00	00

ISSN : 2353-0464
EISSN : 2600-6421

02	الإشراف التربوي أهمعنصر من العناصر المؤثرة في العملية التعليمية	117	53.18	47	21.36	56	25.45

أظهرت نتائج البحث الموضّحة في الجدول رقم (2) أن أفراد العينة يعتبرون بالإجماع وبنسبة (100%) أنالإشراف التربوي عنصر من العناصر المؤثرة في العملية التعليمية، وأن 53.18% منهم يعتبرونه أهم عنصر من بين تلك العناصر.

2.1- مجال القيادة التربوية

جدول رقم (3): إجابات أفراد العينة علىدور الإشراف التربوي في مجال القيادة

الرقم	الفقرة	نعم		لا		أحيانا	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
05	الجانب الإداري في الإشراف التربوي أهم بالنسبة للمدير.	154	70.00	40	18.2	26	11.8
06	الجانب التربوي في الإشراف التربوي أهم بالنسبة للمدير.	149	67.7	36	16.4	35	15.9
09	ضرورة تقدير الإشراف التربوي للمجهودات المبتكرة.	166	75.75	43	19.7	11	05.0
15	ضرورة إشراك المشرف للمعلمين في القيام بالبحوث.	142	64.7	24	11.0	54	24.3

يشير الجدول رقم(3) إلى أن 70 %من أفراد العينة يعتبرون الجانب الإداري في الإشراف أهمّ بالنسبة للمدير، مقابل67.6% يعتبرون الجانب التربوي في الإشراف أهم بالنسبة للمدير، وهاتان النسبتان متقاربتان مما يدلّ على أهمية الإشراف التربوي بالنسبة للمدير بشقيه الإداري والتربوي.

وينتظر جلّ أفراد العينة أن يقدّر الإشراف التربوي الجهود المبتكرة والمبدعة، كما عبّر عن ذلك 75.75% منهم،ويصرّون بنسبة89.39%على ضرورة إشراك المشرف التربوي للمعلمين والمديرين في القيام بالبحوث التربوية لتحسين الأداء التعليمي لديهم؛ هذه النتائج تؤكّد على أهمية البحوث التربوية في التحصيل العلمي.

ISSN : 2353-0464
EISSN : 2600-6421

3.1 - مجال النمو المهني والعلمي:

جدول رقم (4): إجابات أفراد العينة علىدور الإشراف التربوي في مجال النمو المهني والعلمي

الرقم	الفقرات	نعم		لا		أحيانا	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	%
3	3- خدمات الإشراف التربوي ضرورية لكافة المعلمين.	181	82.3	12	05.5	27	12.2
	3ـ خدمات الإشراف التربوي ضرورية للمعلمين الجدد فقط.	18	08.1	166	75.5	36	16.4
	3ـ خدمات الإشراف التربوي غير ضرورية للجميع.	00	00	220	100	00	00
4	الإشراف التربوي ضروري بالنسبة للمدير.	198	90.0	13	05.9	09	04.1
7	يساهم الإشراف التربوي في زيادة الكفاءات المهنية (الأداء)	209	95.0	00	00	11	05.0
8	هل تنتظر أن يساهم الإشراف التربوي في تصحيح أخطائك المهنية؟	153	69.5	21	09.5	46	20.0
10	تكثيف الزيارات يخدم العملية التعليمية.	163	74.0	49	22.4	08	03.6
11	تقليل الزيارات يخدم العملية التعليمية.	53	24.1	160	72.8	07	03.1
12	تكثيف الأيام التكوينية والندوات التربوية يخدم الأداء التعليمي.	199	90.5	07	03.2	14	06.3
13	ضرورة تنظيم المشرف تبادل الزيارات بين المعلمين في المقاطعة.	183	83.2	33	15.0	04	01.8
14	ضرورة الرجوع إلى المشرف في المشكلات الإدارية مع المدير.	168	76.4	47	21.4	05	02.2

تدل النتائج المبيّنة في الجدول رقم (4)على ما يأتي:

ISSN : 2353-0464
EISSN : 2600-6421

-إنّ أفراد العينة يعتبرون الإشراف التربوي ضروريا لجميع المعلمين (بنسبة 82.3%) وضروريا للمديرين كذلك (بنسبة 90.0%).

- يكاد يجمع أفراد العينة وبنسبة(95.0%) أن من أدوار الإشراف التربوي المساهمة في زيادة الكفاءة المهنية و تحسين الأداء، وهذا الاجماع يدل على الأهمية الكبيرة لهذا الدور.

- يعتقد 69.5% من أفراد العينة ضرورة مساهمة الإشراف التربوي في تصحيح الأخطاء المهنية.

- بالنسبة للزيارات من حيث الكم؛ يرى74.0%من أفراد العينة أن تكثيفها يخدم الأداء التعليمي، مقابل 24.1% فقط الذين يقولون بفائدة تقليلها.

- وتعتقد الغالبية العظمى وبنسبة 90.5% ضرورة تكثيف الأيام التكوينية والندوات التربوية خاصة في ظل الإصلاحات الجديدة يخدم الأداء التعليمي؛مع ضرورة تنظيم تبادل الزيارات بين المعلمين في المقاطعة التفتيشية من أجل الاحتكاك وتبادل الخبرات (النسبة المعبّرة 83.2%).

- يعتبر 76.4%من أفراد العينة أنّ المشرف التربوي مرجعا في حل مشكلات المعلمين مع مديرهم.

4.1- مجال التلاميذ

جدول رقم (5): إجابات أفراد العيّنة على دور الإشراف التربوي في مجال التلاميذ

الرقم	الفقرات	نعم		لا		أحيانا	
		التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة %
10	سبق تناوله في الجدول رقم 04	163	74.0	49	22.4	08	03.6
11	سبق تناوله في الجدول رقم 04	53	24.1	160	72.8	07	03.1
12	سبق تناوله في الجدول رقم 04	199	90.5	07	03.2	14	06.3
14	ضرورة الرجوع إلى المشرف في حلّ المشكلات التربوية (التلاميذ، المناهج..)	201	91.4	13	05.9	06	02.7
16	ضرورة إشراك المشرف في تقييم مستوى التلاميذ	101	45.9	113	51.4	06	02.7

إنّ النتائج المبيّنة في الجدول رقم (5)تدلّبأن نسبة(91.4%) من المعلمين يرون ضرورة الرجوع إلى المشرف في حل المشكلات التربوية التي تصادفهم في قراءة المناهج؛ وحلّ

ISSN : 2353-0464
EISSN : 2600-6421

المشاكل التي يواجهونها مع التلاميذ، غير أن غالبيتهم (51.4%) لا ترى ضرورة إشراكه في تقييم مستوى التحصيل لدى التلاميذ، أما بالنسبة للفقرات الثلاث الأخرى (10-11-12) فقد تحدّثنا عنها في تحليلنا للنتائج في المجال السابق.

جدول رقم (06): دور الإشراف التربوي في المجالات الآتية:(المناهج، طرق التدريس، الوسائل التعليمية، النشاط المدرسي، المجتمع المحلي، شخصية المشرف و صفاته).

المجال	رقم الفقرة	الفقرات	نعم		لا		أحيانا	
			تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
المناهج	14	ضرورة الرجوع إلى المشرف في حلّ المشكلات التربوية (المتعلقة بالمناهج).	200	90.9	6	02.7	14	06.3
	17	ضرورة إشراك المشرف للمعلم في دراسة المناهج.	210	95.5	10	04.5	00	00
طرق التدريس	18	- من الأفضل: تشجيع المعلم على تجريب طرق جديدة.	138	62.7	52	23.6	30	13.7
		- تزويده بطريقة نموذجية للتدريس.	80	36.4	139	63.2	01	00.4
الوسائل التعليمية	19	على المشرف المساعدة في توفير الوسائل و التدريب على استخدام الجديد منها.	147	67.0	50	22.7	23	10.3
النشاط المدرسي	20	تدخل المشرف في النشاط المدرسي يخدم الأداء التعليمي (برمجة ، تأطير).	172	78.2	45	20.5	03	01.3
المجتمع المحلي	14	ضرورة الرجوع إلى المشرف في طرح المشكلات العلائقية (مع الأولياء ..)	113	51.4	103	46.8	04	01.8
شخصية المشرف وصفاته	21	ضرورة كون المشرف قدوة ومرجعية في كل ما له علاقة بالعملية التعليمية .	166	75.5	38	17.2	16	07.3

5.1 - مجال المناهج

من خلال الجدول رقم (6)، يرى أغلبية أفراد العينة (90.9%)، ضرورة الرجوع إلى المشرف في طرح المشكلات التربوية المتعلقة بالمنهاج، واتفق(95.5%) منهم على ضرورة

ISSN : 2353-0464
EISSN : 2600-6421

إشراك المشرف التربوي المعلمين في دراسة المناهج؛ هذه النتائج تؤكّد أهمية المشرف ودوره في تكوين المعلمين على كيفية استعمال المناهج ودراستها.

6.1 - مجال طرائق التدريس

إن نسبة62.7 %من أفراد العيّنة، يفضّلون تشجيعهم على تجريب طرق جديدة للتدريس، ما يؤكد أهمية التحفيز؛مقابل 36.4% ممن يفضلون تزويدهم بطريقة أنموذجية من طرف المشرف التربوي (جدول رقم6).

7.1 - مجال الوسائل التّعليمية

يرى 67.0% من المبحوثين أنه يجب على المشرف التربوي مساعدة المعلمين في توفير الوسائل التعليمية، وتدريبهم على استخدام الجديد منها (جدول رقم6)؛ وهذا دليل على قيمة هذه الوسائط في الفهم و الافهام.

8.1- مجال النشاط المدرسي

يرى 78.2%من أفراد العيّنة أن تدخّل المشرف في تأطير الأنشطة المدرسية وبرمجتها خادم للأداء التعليمي،ما يجعل هذا المجال من المجالات التي يضطلع المشرف التربوي بدوره فيها(جدول رقم6).

9.1- مجال المجتمع المحلي

أمّا بالنسبة للمشكلات التي تعترض المعلمين أو المديرين في الجانب العلائقي،مع الأولياء والشركاء الاجتماعيين(المجتمع المحلي)، فقد تقاربت نسبة المؤيدين لضرورة الرجوع إلى المشرف في ذلك؛ مع نسبة المعارضين؛ [51.4%مقابل46.8%] وهذا التقارب إنّما يدلّ على دور المشرف في علاقته مع المجتمع المحلي، وإن كان هذا الدور يصنّف ضمن الأدوار الأقل أهمية في العملية الاشرافية(جدول رقم6).

10.1 - مجال شخصية المشرف و صفاته

تدلّنا نسبة 75.5% من إجابات أفراد العيّنة بـ "نعم" على ضرورة كون المشرف قدوة ومرجعية في كل ماله علاقة بالعملية التعليمية، على أن شخصية المشرف وأخلاقه وعلمه، لها أثرها الكبير في العملية التربوية، بما يفرض على المشرف أن يأخذهذا المجال في الحسبان كدور من أدواره في تحسين الأداء التعليمي(جدول رقم 6).

ISSN : 2353-0464
EISSN : 2600-6421

11.1-مجال أساليب التحفيز:البيانات الخاصة بالأساليب التي ترفع الروح المعنوية لدى المعلمين

جدول رقم (7) يبين أساليب رفع الروح المعنوية.

العدد	الفقرات	نعم	لا	أحيانا
1	يشجع المشرف مبادرات وابتكارات المعلمين.	174	28	18
2	يهتم بآراء المعلم في تشخيص مستوى التحصيل عند المتعلم.	97	56	67
3	يختار الطرائق الإنسانية للاتصال بالمعلمين والتواصل معهم.	113	83	24
%	النسبة المئوية	58.2	25.3	16.5

يتبيّن من خلال الجدول رقم (7) أن النسبة الكبيرة من أفراد العينة (58.2 %) ترى أن المشرف التربوي يستخدم أساليب تحفيزية من شأنها أن ترفع الروح المعنوية لدى المعلمين التي تعود بالإيجاب على مردود المعلّم ومن خلاله المتعلّم، إضافة إلى نسبة 16.5 % ترى أن ذلك يتمّ أحيانا، مع وجود نسبة 25.3% ترى أن المشرف التربوي لا يستخدم أساليب التحفيز التي ترفع الروح المعنوية لدى المعلمين، مع ملاحظة أن الفقرة 1 في الجدول رقم(7) أكثر استخداما من قبل المشرف والمتعلقة بتشجيع مبادرات وابتكارات المعلمين، والفقرة 2 من الجدول نفسه هي الأقل استخداما والمتعلقة بالاهتمام بآراء المعلم في تشخيص مستوى التحصيل، وهذا ما تؤكده الدراسة التي قام بها "**براد فيلد**" [8]التي تناولت المساعدات الإشرافية التي حصل عليها المعلمون والتي أشار فيها أكثر من 50 % من مجموع أفراد العينة حصلوا على مساعدات إشرافية فيما يتعلق بإدارة الصف وبعض المشكلات التربوية والتي كانت دافعا لتحسين أداءاتهم.

هذا ما يؤكد أنّ اعتراف المشرف التربوي بمساهمات المعلمين وإشراكهم في اتخاذ القرارات وزيادة قنوات الاتصال بهم تزيد من الروح المعنوية لديهم وتسهم في تحسين الأداء عندهم.

✓ **البيانات الخاصة بأساليب إشباع الحاجات لدى المعلمين** جدول رقم (8) يمثل أساليب إشباع الحاجات لدى المعلمين.

الرقم	الفقرات	نعم	لا	أحيانا
1	يتعاون مع المعلم على التخطيط للزّيارة الإشرافية.	75	117	28
2	يتلقى المعلم مقابلا ماديا عن مشاركته في تأطير العمليات التكوينية.	42	155	23

ISSN : 2353-0464
EISSN : 2600-6421

3	العلامة التي يمنحها المفتش في تقرير التفتيش تسّرع عملية الترقية.	196	10	14
%	النسبة المئوية	47.4	42.7	9.9

عند قراءة معطيات الجدول رقم(8) يتبيّن بأن نصف أفراد العينة (42.7%) ترى أن استخدام أساليب التحفيز من قبل المشرف غير كافية في إشباع حاجات المدرسين؛ كالحاجة إلى التعاون مع المعلم في التخطيط للزيارة الإشرافية، وكذا الحاجة إلى المقابل المادي إثر مشاركته في تأطير العمليات التكوينية، في المقابل نجد ما نسبته (47.4)من أفراد العينة ترى ما يقوم به المشرف من تحفيز لا يمثّل المجالات التي كان عليه الاهتمام بها أكثر من غيرها ومثال ذلك الفقرتان (1) و(2) عكس ما يمنحه المفتش من علامة تساعد المعلمين على تسريع ترقيتهم ومثال ذلك الفقرة الثالثة(3)؛ في حين أن نسبة 9.9% ترى ذلك أحيانا، و هذه النتائج تنسجم مع ما ذهب إليه "ماسلو"[9] فينظرية الحاجات، إذ أن تحفيز الموظف على العمل يأتي نتيجة لتفاعل محددين أساسيين هما حاجات الموظف وظروف العمل، فإذا توفّر بمكان العمل إشباع حاجات العامل فإنه سوف يبذل مجهودا أكبر وعن طواعية من أجل التعاون مع الآخرين(تبقى هذه النتيجة معلّقة بالمشرف) .

✓ **محور البيانات الخاصة بأساليب التحفيز التي ترفع الأداء عند المعلم** جدول رقم(9) يمثّل أساليب رفع الأداء عند المعلم

العدد	الفقرات	نعم	لا	أحيانا
1	يشجع المعلمين على استخدام التقويم الذاتي وممارسته.	158	34	28
2	يشجع المعلم على تبني الطرائق النشطة في عملية التدريس.	165	29	26
3	يشجع المعلم على الإعداد الجيد للدروس واستعمال الوسائل التعليمية.	176	7	37
4	يفتح للمعلمين الترشيح للمشاركة في الملتقيات الولائية والجهوية.	57	122	41
5	يشجع المفتش المعلمين على البحث في قضايا التربية والمساهمة في المجلة التربوية.	77	115	28

ISSN : 2353-0464
EISSN : 2600-6421

6	يعتمد معايير الكفاءة والفعالية في الأداء للترقية في سلم المهنة بدل الأقدمية فقط.	60	128	32
7	يأخذ بعين الاعتبار أولا مستوى التلاميذ في تقويم المعلم.	119	35	66
8	يسهم في معالجة بعض المشكلات الخاصة بالمعلمين.	83	36	101
%	النسبة المئوية	50.9	28.7	20.4

يتضح من الجدول رقم (9)ما يأتي:

إنّ ما نسبته 50.9 % من أفراد العيّنة يرون قيام المشرف بالأساليب التحفيزية الواردة في الفقرات المدرجة في الجدولرقم (9) والتي من شأنها أن تزيد من مستوى الأداء التربوي للمعلم،وبخاصة الفقرات الأولى والثانية والثالثة، وأن 20.4 %من أفراد العينة يرون أن ذلك يتم أحيانا؛ ويرجع هذا إلى شخصية مفتش المقاطعة.

و أمّا 28.7% من أفراد العينة لا يقرّون بوجود مثل هذه الأساليب التي ترفع من مستوى الأداء التعليمي لدى المعلمين كالفقرات الدالة على ذلك:الفقرة04 المتعلقة بالترشيح التناوبي للمعلمين للمشاركة في الملتقيات الولائية والجهوية والفقرة05 المتعلقة بتشجيع المفتش للمعلمين على البحث في قضايا التربية والمساهمة في المجلة التربوية والفقرة 06 المتعلقة باعتماد معايير الكفاءة والفعالية في الأداء للترقية في سلّم المهنة بدل الأقدمية فقط؛ فهذه الأساليب تكاد تنعدم في الميدان التربوي.

وهذا ما أشارت إليه الدراسة التي قام بها **عبد الرحمان كاظم**[10]والتي تناولت تحليل المهمّات الإشرافية المنجزة من قبل المشرفين التربويين، والتي كان من نتائجها أن المشرفين يعملون ضمن عدّة مجالات إشرافية منها: مجال أساليب التحفيز، و مجال التقويم والتقييم والنمو أثناء المهنة، والتدريب أثناء الخدمة للمعلمين، ومجال الوسائل التعليمية ومجال المناهج وطرق التدريس، ومجال النشاط المدرسي والمجتمع المحلي.فالبيئة التعليمية المحفّزة على النشاط تجعل المعلم ينشط في عمله ويبذل مزيدا من الجهد؛ فينعكس ذلك عل تحسين أدائه التعليمي، وعلى العكس من ذلك فإنه إذا لم يجد تفاعلا حقيقيا بينه وبين المشرف التربوي فإن أداءه يضعف؛ وتُعد هذه النتائج تأسيسا لما سبق في الجانب

ISSN : 2353-0464
EISSN : 2600-6421

النظري من أن العملية التعليمية لها علاقة وطيدة بالإشراف التربوي الذي يعكس حقيقية التفاعل الايجابي بين مكونات العملية التعليمية.

2 - تحليل النتائج ومناقشتها حسب إجابات الأسئلة المفتوحة أولا- السؤال رقم 36:"رتّب حسب الأهمية أدوار الإشراف التربوي التي يحتاج إليها المعلمون والمديرون من وجهة نظرك" من خلال إجابات أفراد العينة على هذه الفقرة، يمكن استخلاص أهمّ المحاور وتكراراتها في الجدول (رقم10) الآتي:

رقم الفقرة	أهم المحاور الواردة في إجابات أفراد العينة	التكرار	النسبة%
36	أساليب التحفيز	152	69.06
	دور التكوين والتوجيه.	133	60.45
	أهمية التواصل بين المشرف والمعلم وإشراكه في القيام بالبحوث واختيار الوسائل والطرق.	38	17.27
	الإشراف التربوي.	21	09.54

يتضح من خلال الجدول رقم(10) أن ما نسبته 69.06% من العيّنة يولون أهمية كبيرة لأسلوب التحفيز بنواحيه المختلفة، ويعتبرونه من أهمّ الوسائل بيد المشرف التربوي، تساعد على دفع المعلمين إلى تحسين الأداء ورفع المردود، فينبغي استغلال هذا الجانب وتفعيله.

و ما نسبته 60.45 % من المبحوثين يؤكّدون على أهمية دور المشرف التربوي في تكوين المعلمين والمديرين وتوجيههم، واستغلال كل الوسائل والطرق والإمكانات المتاحة في ذلك، (ندوات؛ أيام تكوينية؛ ملتقيات؛ زيارات وغيرها)؛وبدرجة أقلّ تؤكّد فئة قليلة من عيّنة البحث[17.27%و09.54%]على أهمية التواصل بين المشرف التربوي والمعلم وإشراك هذا الأخير في القيام بالبحوث واختيار الوسائل والطرق؛ وتؤكد هذه الفئة أيضا على دور الإشراف التربوي وأهميته البالغة في العملية التعليمية.

ثانيا- السؤال رقم37:"هل أنت راض عن واقع الإشراف التربوي في شكله الحالي؟ ولماذا؟" عبّرت نسبة 75.75% من أفراد العينة عن عدم رضاها عن واقع الإشراف التربوي اليوم مقابل نسبة ضئيلة جدّا(04.54%)أجابوا بـ"نوعا ما"ونسبة (19.71%) قالوا بأن الحكم يختلف تبعا لشخصية المشرف.

ISSN : 2353-0464
EISSN : 2600-6421

وقد علّل غير الراضين عن واقع الإشراف التربوي اليوم حُكْمهم باعتبارات كثيرة؛ نجملها فيما يأتي:

- تسلّط المشرف وغياب التواصل.
- الإشراف أصبح مجرد عملية إدارية.
- ضعف مستوى بعض المشرفين مما أدى إلى ضعف أدائهم خصوصا في التكوين.
- عدم مسايرة الإشراف والمشرفين للإصلاحات الجارية.
- عمل المشرف اليوم خال من الإضافات وهو روتيني ونمطي.
- كثرة الأعباء والواجبات على المشرف أمام قلة الإمكانيات.

ثالثا- السؤال رقم 38:"أُذكر ما تقترحه في تحسين الإشراف التربوي".

ذكر المجيبون اقتراحات عديدة نجمل الأكثر تكرارا منها فيما يأتي:

- ضرورة سعي المشرف إلى اكتساب كفاءة عالية ومستوىعلمي رفيع في مجال الإشراف.
- التنسيق بين المشرفين لتبادل الخبرات.
- استلهام التجارب الأجنبية الناجحة في مجال الإشراف التربوي.
- تحسين ظروف عمل المشرف المادية والمعنوية.
- ينبغي إشراك المشرف في السياسة التربوية الوطنية.

رابعا-السؤال رقم 39:"هل أنت راض عن واقع العملية التعليمية في شكلها الحالي؟ولماذا؟"

عبّرت نسبة 84.05% من أفراد العينة عن عدم رضاها عن واقع العملية التعليمية اليوم، مقابل نسبة (08.70%) أجابوا بـ"نوعا ما"ونسبة(07.25%) قالوا نعم نحن راضون عن واقع العملية التعليمية في شكلها الحالي، مبررين إجاباتهم بالنتائج المتحصل عليها فيامتحاناتنهاية مرحلة التعليم الابتدائي مرحلة؛ أمّاالأغلبية غير الراضية عن واقع العملية التعليمية اليوم، فقد علّلوا حُكْمهم باعتبارات كثيرة نجملها فيما يأتي:

- وجود مقاومة كبيرة للإصلاحات الجارية من طرف بعض عناصر العملية التعليمية(معلمون؛مديرون..).
- نقص الوسائل التعليمية والوسائط البيداغوجية في جلّ المؤسسات التعليمية خاصة في المدارس النائية.
- بعض مضامين الكتاب المدرسي لا تتماشىوواقع المجتمع الجزائري وخصوصيته.

ISSN : 2353-0464
EISSN : 2600-6421

- التوظيف المباشر للأساتذة دون تكوين أوّلي في البيداغوجية والتعليمية؛ أثر على العملية التعليمية.
- الاكتظاظ في المدارس وخاصة الحضرية(أكثر من45 تلميذا فيالحجرة)؛ أثر سلبا على العملية التعليمية.

و النتيجة أنّه ما يزال هناك بوْن شاسع بين الملمح الافتراضي لهذه العملية، وبين الواقع العملي.

خامسا:السؤال رقم 40:"اذكر ما تقترحه في تحسين العملية التعليمية"

ذكر المجيبون اقتراحات عديدة نجمل الأكثر تكرارا منها فيما يأتي:

- تثمين المكانة المادية والاجتماعية لأطراف العملية التعليمية (المشرف والمعلم والمدير..).
- تشجيع القائمين على العملية، وتحفيزهم ماديا ومعنويا للقيام بالبحوث والدراسات الميدانية.
- إعادة النظر في النصوص التشريعية التي تسيّر المدرسة الجزائرية خاصة ما تعلّق بالمرحلة التحضيرية.
- إعادة النظر في مكونات المناهج بما يتماشى وواقع المجتمع الجزائري وهويته.
- تزويد عناصر العملية التعليمية بوسائل العمل الضرورية.
- الأخذ بالاقتراحات النابعة من أهل الخبرة في الميدان.
- فكّ رباط المدرسة مع البلدية والسلطات المحليةوجعلها مستقلة؛ كباقي المؤسسات التربوية الأخرى.

3 - اختبار فروض البحث

❖ **الفرض الأول:**الإشراف التربوي ضروري لتحسين الأداء التعليمي.

يلاحظ من الجدول رقم 2 أن نسبة 100% من أفراد العينة، اعتبروا الإشراف عنصرا من العناصر المؤثرةفي الأداء التعليمي، بل واعتبره 68.18 % أهمّ عنصر من تلك العناصر، وهو رقم له دلالته الواضحة على صحة الفرض الأول وقوّته، كما أن الجدول رقم6 أيضا وخصوصا السؤال رقم3يؤكد ذلك بأكثر دقة.

❖ **الفرض الثاني**: توجد علاقة طردية بين الإشراف التربوي و مستوى الأداء التعليمي.

ISSN : 2353-0464
EISSN : 2600-6421

إن الجداول رقم(4)،(5)،(6) بما حوته من دلالات إحصائية معتبرة تؤكد صحة هذا الفرض.

- **الفرض الثالث:** العملية التعليمية تتأثر مباشرة بأداء المعلم والذي يؤثر فيه الإشراف التربوي.

يؤكد صحة هذا الفرض:

- الجدول رقم 3 خصوصا دلالات الفقرتين: 9، 15.
- الجدول رقم 4 خصوصا دلالات الفقرات: 14،13،12،11،10،8،7،3.
- الجدول رقم 6 خصوصا دلالات الفقرات: 14،19،18،17.

- **الفرض الرابع:**لكي يسهم الإشراف التربوي في تحسين مستوى العملية التعليمية، ينبغي أن تشمل أدواره مجالات تتعلق بكل من: المعلمين والمديرين والتلاميذ، المناهج وطرائق التدريس، والوسائل التعليمية والنشاط المدرسي؛ وهذا ما تأكّدمن خلال دلالات الجداول:6،5،3،2 وتؤكده أيضا دراسة عبد الرحمان كاظم التي أشرنا إليها سلفا.
- **الفرض الخامس**: تتدخل شخصية المشرف التربوي وكفاءته بشكل كبير في دور الإشراف التربوي، الذي ينعكس على مستوى الأداء التعليمي في العملية التعليمية.

في الجدول رقم(6) الفقرة 21(75.75%) من المبحوثين أكّدوا ضرورة كون المشرف قدوة ومرجعية، في كل ماله علاقة بالعملية التعليمية/التعلمية، و أن المقترحات المقدّمة ضمن الأسئلة المفتوحة تؤكّد صدق الفرض5.

الخاتمة

إنّ علاقة العملية التعليمية بالإشراف التربوي تهدف إلى تطوير الأداء التعليمي وتحسينه، وأيضا تنمية مهارات المعلم مهنيا حتى يتمكن من استثمار الأفكار التربوية والتجهيزات المدرسية في خدمة أغراض التعليم تماشيا مع التغيرات التي تطرأ على المنظومة التربوية من حين لآخر.

وبصورة عامة فإن سلوكات المعلمين وأداءاتهم لا تكون مستقلة عن غاياتهم، فهي محكومة بنتائجهم وما يترتب عليها، ولذلك لا يمكن أن يقوموا بأعمالهم من فراغ؛ بل لا بد من حوافز معنوية ومادية تدفعهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة لتحسين الأداء التعليمي؛فيزداد مردود جهدهم عطاءً للمهنة وللمؤسسة التي يعملون بها؛ لهذه الأسباب

ISSN : 2353-0464
EISSN : 2600-6421

يجب أن يكون للإشراف التربوي دور في تحفيز المعلم وإلى بنائه من الداخل(نفسيا) لأنّه بحاجة للدافع المعنوي أكثر من غيره،كي ينجح في حياته العملية بتربية النشء تربية سوية.

وعليه ينبغي التفكير في نظام إشرافي تربوي يتطلّع إلى تحسين العملية التعليمية وتطويرها، ويسهم في تحقيق غايات وأهداف المدرسة الجزائرية؛لأن التحسين في العملية التعليمية يظلّ باستمرار هدف أي نظام تربوي ومطلبه الذي يسعى على الدوام إلى الإحاطة بالمقدمات والأسباب الموصلة إليه؛وعلى اعتبار أن المشرف التربوي أحد أهم هذه الأسباب؛ يستدعي منه أن يكون ذا شخصية متميزة تتمتع بالمواصفات القيادية، والمؤهلات العلمية والمعرفية، والخبرة العملية حتى يشكّل قدوة ومرجعية حقيقية لعناصر العملية التعليمية.

إنّ ذلك كلّه مدعاة حقيقية لضرورة الاهتمام بالإشراف التربوي وتمكين المشرف من أداء دوره كاملا؛ بالعناية بتكوينه وتوفير الأسباب المادية التي تمكّنه من القيام بهذا الدور،لأنه كلّما كان الإشراف التربوي فعّالا، كلّما كان مستوى الأداء التعليمي مرضيا ومواكبا للتطوّرات والمتغيّرات ومحقّقا للأهداف والغايات.

والله ولي التوفيق

الهوامش:

(1) ينظر: امحمد عريبي زكري: الإشراف الفني التربوي في الجماهيرية الليبية، الدار العربية للكتاب، تونس 1985، ص68.

(2) المرجع السابق ؛ ص76.

(3) المرجع السابق، ص74، 75.

(4) المرجع السابق ، ص 19.

(5) أحمد حسين اللقاني، علي الجمل، معجم المصطلحات التربوية المعرفة في المناهج وطرق التدريس، عالم الكتب، القاهرة.1996 ص26.

(6) وزارة التربية الوطنية: مجلة نافذة على التربية، العدد43، الجزائر.2002.(7) أحمد بن مرسلي: البحث العلمي في علوم الاتصال، الديوان الوطني م .ج الجزائر2005، ص173.(8) ينظر[امحمد عريبي زكري]: مرجع سابق؛ ص70.(9) أبراهام ماسلو (Abraham Maslow) (أبريل 1908 - يونيو 1970) عالم نفس أمريكي، ولد في بروكلين، نيويورك، حصل على بكالوريوس في الآداب (1930)، متحصل على الماجستير في الآداب عام(1931) ودكتوراه الفلسفة عام(1934) يعتبر أحد مؤسسي معهد ايسالن في كاليفورنيا. (10) ينظر[امحمد عريبي زكري]:مرجع سابق،ص76.

ISSN : 2353-0464
EISSN : 2600-6421

المراجع :

- **أبو عابد محمود محمد:**المرجع في الإشراف والعملية الإشرافية، الأردن، دار الكتاب الثقافي،ط1/(2004).
- **أحمد إسماعيل حجي:** الإدارة التعليمية، والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة1998.
- **أحمد حسين اللقاني، علي الجمل**: معجم المصطلحات التربوية المعرفة في المناهج وطرق التدريس، عالم الكتب، القاهرة.1996.
- **أحمد بن مرسلي**: البحث العلمي في علوم الاتصال، الديوان الوطني م .ج الجزائر2005.
- **امحمد عريبي زكري:**الإشراف الفني التربوي في الجماهيرية الليبية، الدار العربية للكتاب، تونس 1985.
- **عطوي جودت:**الإدارة التعليمية والإشراف التربوي(أصولها وتطبيقاتها) الدار العلمية للنشر:الأردن، 2001.
- **الحريري رافدة:**الإشراف التربوي واقعة وآفاقه المستقبلية، عمان، الأردن، دار الفكر(2006).
- **سامي سلطي عريفج:** الإدارة التربوية المعاصرة،دار الفكر، عمان،ط1 ،2001.
- **عمار بوحوش:** نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي،ط1، بيروت 2006.
- **وزارة التربية الوطنية:** مجلة نافذة على التربية، العدد43، الجزائر.2002.

كما هو موضّح في النموذج الآتي: