

الإشراف التربوي المُتمركز حول المدرسة في الاتجاهات العالمية المُعاصرة وإمكانية الإفادة منه بسلطنة عُمان

أ.م.د. حسام الدين السيد محمد إبراهيم
كلية العلوم والآداب – جامعة نزوى - سلطنة عُمان
ودكتور باحث بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية- مصر

د. سعود بن سليم بن سعد الشعيلي
وزارة التربية والتعليم - سلطنة عُمان

المُلخص

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على الإشراف التربوي المُتمركز حول المدرسة في الاتجاهات العالمية المُعاصرة وإمكانية الإفادة منه بسلطنة عُمان ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت تحليل الوثائق في جمع البيانات والمعلومات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أدوار لمُديري المدارس، ومساعدتهم، والمعلمين الأوائل، وزملاء المعلمين، وفرق التحسين والتطوير، ومجلس إدارة المدرسة في الإشراف المُتمركز حول المدرسة في سلطنة عُمان .

School Based Educational Supervision in Contemporary Global Trends and the Possibility of Benefiting from it in the Sultanate of Oman

Associate. Prof.Dr. Hossam El Din Elsaid Mohammed Ibrahim
Nizwa University Sultanate of Oman - College of Arts and Sciences
PhD. Researcher - National Center for Educational Research and Development - Egypt

D.Saud bin Sulayem bin Saad Al-Shaili
Ministry of Education - Sultanate of Oman

ABSTRACT

The present study aimed to identify the School- Based Educational Supervision in Contemporary Global Trends and the Possibility of Benefiting from it in the Sultanate of Oman, The study used the descriptive method. The analysis of documents was used in collecting data and information. The Results of the study found roles for principals, their assistants, Senior teachers, Peer teachers, improvement and development teams, and the school board in School- Based supervision in Sultanate of Oman.

مقدمة:

تهتم النظم التعليمية المعاصرة بتطوير وتحسين عمليات تعليم وتعلم الطلبة في المدارس، وتعتمد عمليات التطوير والتحسين على الإشراف التربوي حيث إنه وسيلة فعالة للمتابعة والرقابة وتقويم أداء المعلمين والتعرف على ما به من جوانب قوة وتدعيمها، وجوانب ضعف وعلاجها وذلك للارتقاء بمستويات إنجاز وتحصيل الطلبة ومن ثم تحقيق أهداف العملية التعليمية بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية.

ويُعد الإشراف التربوي المُتمركز حول المدرسة مدخلاً تربوياً يحقق رؤيةً مُشتركة لتطوير عمليات التعلم والتعلم بشكل تعاوني، وذلك من خلال فريق عمل يتكون من مدير المدرسة، ونائبه، ورؤساء الأقسام، والمُعلمين الأوائل، ويعتمدون على مُتابعة أداء المُعلمين بطريقة مُنظمة، وتزويدهم بالخبرات والممارسات الفعالة، وتصميم برامج تدريبية تراعي احتياجاتهم المهنية، ومساعدتهم على توفير فرص تعلم مناسبة لجميع الطلبة، وتحقيق التغيير المنشود في تحصيلهم الدراسي. (Kabene & Mamo, 2019, 147)

ويهدف الإشراف التربوي المُتمركز حول المدرسة إلى تقديم الدعم للمُعلمين، وتشجيعهم وتحفيزهم بصورة مُستمرة، والتغذية الراجعة لممارساتهم المهنية، ومساعدتهم في التغلب على أي خطر مهني يواجههم، وتنمية مهاراتهم القيادية حتى يتمكنوا من التقويم الذاتي لأدائهم وتحديد ما به من جوانب قوة وتدعيمها وجوانب ضعف وتطويرها من خلال التعاون والمشاركة والبحث والاستقصاء. (Ugurlu, 2014, 185)

كما يهدف الإشراف التربوي المُتمركز حول المدرسة إلى تقديم الدعم والمساعدة والمُساندة لكافة مستويات المعلمين (الجدد- الخبراء والمُتمرسون والمُخضرمون- الأوائل)، ومساعدة الإدارة المدرسية في التخطيط لبرامج لتنمية المهنية للمعلمين وذلك لتمكينهم من أداء واجباتهم الوظيفية ومسئولياتهم المهنية بجودة وتميز، ومساعدة المدارس في تنفيذ المناهج الدراسية بفعالية، واختيار المواد التعليمية الفعالة التي تحقق أهداف العملية التعليمية، تحسين العلاقة بين المعلمين وغيرهم من المسؤولين عن إدارة المدارس. (Wanzare, 2012, 190)

ويُتيح الإشراف التربوي المُتمركز حول المدرسة للمعلمين فرص متنوعة للتقويم الذاتي لممارساتهم التعليمية مما يساعد في نموهم المهني بشكل مُحترف، حيث يفكرون ويتأملون في ممارساتهم ويحددون بدقة التحسينات الضرورية في أدائهم، كما يدعم العلاقة بين المعلمين والمشرفين ويقضي على التواصل التقليدي الهرمي وذلك في مناخ تنظيمي يعتمد على الثقة المُتبادلة، كما يساهم في بناء ثقافة تعاونية ومجتمعات تعلم مهنية، وفي القيام بعمليات التحسين والتطوير والتغيير بسرعة وفق الاحتياجات المهنية للمعلمين، وذلك من خلال دعم القيادات التعليمية المدرسية ووجود رؤية وأهداف مشتركة. (Göker, 2016, 3561)

ويعتمد الإشراف التربوي المُتمركز حول المدرسة على مجموعة من المبادئ تتمثل في قيام المشرفين بتوفير مناخ صحي مدرسي بناءً خالٍ من الضغوط والإجهاد، وإعطاء المشرفين توجيهات وإرشادات للمعلمين حول جودة العمل المتوقع منهم ولا سيما الجدد منهم، وإعطاء وتوجيه التغذية الراجعة للمعلمين والنقد البناء من قبل المشرفين في الحال وبصورة مستمرة مع مراعاة الخصوصية لدى المُعلمين، ومنح المشرفين المعلمين فرص متنوعة لإثبات كفاءتهم التدريسية، والاهتمام بمبادراتهم وإبداعاتهم وابتكاراتهم، وتمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة لإنجاز أعمالهم، تشجيع وتحفيز المشرفين للمعلمين بصورة مستمرة لتحسين مستوى إنتاجيتهم وتمكينهم من تحقيق أهداف العملية التعليمية. (Obiweluzor, Momoh & Ogbonnaya, 2013, 598)

ولابد أن يمتلك المشرف التربوي في المدارس مجموعة متنوعة من المهارات تتضمن مهارات العلاقات الشخصية مثل فهم العلاقة بين الأشخاص واحتياجاتهم الفردية وتصوراتهم ومواقفهم وسلوكياتهم، ومهارات الاتصالات الفعالة مثل: الطرائق التي ينقل بها المشرفون الأفكار إلى المعلمين، ومهارات صنع واتخاذ القرار ولا سيما في مجال حل المشكلات واختيار البدائل المناسبة. (Abdeta, 2018, 27)

وتتعدد وتتوسع مجالات الإشراف التربوي المُتمركز حول المدرسة حيث تتضمن استراتيجيات وأساليب التدريس التي يستخدمها المعلمون، وتركيزهم على عمليات تعليم وتعلم الطلبة، وتطوير المناهج الدراسية من حيث تنفيذها وموضوعات محتوياتها وتوفير مواردها، بالإضافة إلى تنمية المعلمين من حيث التواصل الفعال، والتنمية المهنية المستمرة، وتقديم الحوافز، ومُتابعة ومراقبة الأداء وتقويمه. (Oduor, 2011, 28)

ويستخدم الإشراف التربوي المُتمركز حول المدرسة على عدة أنواع منها الإشراف الاكليبيكي الذي يعتمد على تقديم الدعم المُباشر للمعلمين ومساعدتهم على النمو المهني، وذلك من خلال الملاحظات الصفية وما يرتبط بها من إجراءات وممارسات قبل وأثناء وبعد هذه الملاحظات، كما يستخدم الإشراف التربوي المُتمركز حول المدرسة على إشراف وتدريب الزملاء من خلال تبادل الزيارات، والحوارات والمناقشات المهنية، وتطوير

المناهج الدراسية، والتغذية الراجعة، والبحوث الإجرائية، وتوفير الموارد والأجهزة والأدوات والمواد التعليمية، كما يستخدم الإشراف التربوي المتمركز حول المدرسة الإشراف الذاتي الموجه الذي يعتمد على قيام المعلمين بالعمل بمفردهم وذلك بتوجيه وإرشاد ومُتابعة من المُشرفين المسؤولين، وهذا يُدعم النمو والتحسين والتطوير المهني الذاتي. (Allida, Olela, Ogwari & Minja, 2014, 185)

ويُعتمد الإشراف التربوي المتمركز حول المدرسة على مجموعة من الأدوات تُستخدم لجمع البيانات والمعلومات عن أداء المُعلمين مثل: الملاحظات الصفية من قبل مُدبري المدارس ونوابهم والمُعلمين الأوائل وزملاء المعلمين ويتم تدوين نتائجها في بطاقات الأداء، وتحليل الوثائق والأنشطة والأعمال التي قام بها المعلمون وطلبتهم، وكتابة التقارير الفترية والنهائية، وملفات الإنجاز. (Center Grove Community School Corporation, 2015, 5-6)

وفي سلطنة عمان حيث تقوم فلسفة المشرف المقيم على النظرة الحديثة للمدرسة باعتبارها مؤسسة قائمة بذاتها، وتتفاعل فيها مجموعة من المجالات، كما أنها تعتبر بيئة تعلم، وأن أي تطوير يجب أن يبدأ من المدرسة ذاتها، وأن أقدر الناس على إيجاد التغيير هم المنتسبون إليها، بحيث يؤدي ذلك التغيير إلى تطوير الأداء وتحسين جودة المخرجات، والوصول بالمدرسة إلى أقصى درجات الكفاية والفاعلية. وتعتمد هذه الفلسفة على زيادة فاعلية المستويات الإشرافية المحددة في الهيكل الوظيفي للمُشرفين (مشرف عام، مشرف أول، مشرف، معلم أول " مشرف مقيم") بشكل يساعد على البعد عن المركزية، وتفويض الصلاحيات وفقا للمهام الخاصة بكل مستوى من هذه المستويات، حيث يقوم المعلم الأول (المشرف المقيم) بالدور الأكبر في الإشراف على عمليتي التعلم والتعليم لأنه الأكثر قدرة على معرفة احتياجات زملائه المهنية والتدريبية ومعرفة معوقات العمل، وتقديم الدعم اللازم لهم، وذلك بحكم قربهم منهم. (وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، 2009، 18)

مشكلة الدراسة :

أشارت نتائج بعض الدراسات السابقة إلى وجود مشكلات بالإشراف التربوي المتمركز حول المدرسة، حيث توصلت نتائج دراسة العجمي (2008) إلى أن دور مدير المدرسة في التنمية المهنية للمعلمين بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان جاء بدرجة متوسطة بشكل عام، ومتوسطة في محاور استخدام التكنولوجيا التعليمية، وعقد الاجتماعات والندوات والحلقات النقاشية، والبحوث والدراسات، والاتصال بمؤسسات الإعداد والتدريب، وتوفير النشرات والمراجع العلمية.

وكشفت نتائج دراسة السنيدي (2009) أن دور الممارسات الإدارية والفنية لمدير المدرسة في التنمية المهنية للمعلمين في مدارس التعليم ما بعد الأساسي من وجهة نظر المعلمين بسلطنة عمان جاءت بدرجة متوسطة في مجالي المناهج واستراتيجيات التدريس، وتوجيه وإرشاد الطلبة.

وأظهرت نتائج دراسة الرواحية (2010) حاجة مُدبري المدارس الكبيرة إلى كفاية التقويم وما تتضمنها من التدريب على إرشاد المعلمين، والتدريب على متابعة خطط المعلمين اليومية والسنوية وسجلاتهم.

وخلصت نتائج دراسة الراسية (2011) إلى أن تدريب الزملاء كأحد أساليب التنمية المهنية للمعلمين داخل المدارس لم يُشر إليه كمفهوم حديث يعمل على ترسيخ المهارات المهنية الجديدة عن طريق التعاون بين الزملاء، كما تغيب الحرية للمعلمين في الممارسات المهنية المتعلقة بهذا الأسلوب. كما أشارت نفس الدراسة إلى وجود قصور في وضع المدرسة معايير لممارسة الأداء الجيد لتنفيذها وفق تدريب الزملاء، وقصور في تضمين محتوى الخطة المدرسية تدريب الزملاء، وتوفير المصادر والمراجع التربوية التي تساعد على تدريب الزملاء.

وأبرزت نتائج دراسة المرهوبية (2014) أن ممارسات مُدبري المدارس للإشراف التأملي في تحقيق التنمية المهنية المُستدامة لمعلمي التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عُمان جاءت بدرجة مُنخفضة بشكل عام، ومتوسطة في مجالي مُتابعة وتنفيذ ممارسات المعلمين المهنية، ومُنخفضة في مجالي التخطيط للتنمية المهنية وتقويم ممارسات المعلمين المهنية.

وبينت نتائج دراسة صلاح الدين والمسكرية (2017) أن برامج الإنماء المهني للمعلمين بسلطنة عمان تواجهها بعض المُشكلات تتضمن قلة وقت المُعلمين للمشاركة في برامج الإنماء المهني، وقلة توفر المُستلزمات والمُتطلبات اللازمة لعملية التدريب داخل المدرسة مثل القاعات المناسبة والمُجهزة بالتقنيات والوسائل الحديثة، وأن محتوى برامج الإنماء المهني لا يُلبّي احتياجات المُعلمين، وقلة الإقبال من قبل المُعلمين، كما أن المدارس لا تجد المُدربين المُتميزين الذين يقدمون البرامج النوعية المُتخصصة.

- وتأسيساً على ما سبق يمكن أن تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:
- 1- ما واقع الإشراف التربوي المتمركز حول المدرسة في الاتجاهات العالمية المعاصرة؟
 - 2- ما واقع الإشراف التربوي المتمركز حول المدرسة في المدارس بسلطنة عُمان؟
 - 3- ما أوجه الإفادة من الإشراف التربوي المتمركز حول المدرسة في الاتجاهات العالمية المعاصرة في المدارس بسلطنة عُمان؟

أهداف الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى:

- 1- التعرف على الإشراف التربوي المتمركز حول المدرسة في الاتجاهات العالمية المعاصرة.
- 2- الوقوف على واقع الإشراف التربوي المتمركز حول المدرسة في المدارس بسلطنة عُمان.
- 3- تحديد أوجه الإفادة من الإشراف التربوي المتمركز حول المدرسة في الاتجاهات العالمية المعاصرة في المدارس بسلطنة عُمان.

أهمية الدراسة :

تمثلت أهمية الدراسة في كونها تساير الاتجاهات العالمية المعاصرة التي تتبنى مدخل الإشراف التربوي المتمركز حول المدرسة ، كما أنها تأتي في ظل عملية التطوير والتحسين لتطوير الأداء المدرسي في سلطنة عمان، فضلاً عن كونها يمكن أن تقيّد العاملين بالمدارس في تبني هذا النوع من الإشراف في تحسين جودة عمليات تعليم وتعلم الطلبة .

منهج الدراسة:

اتبع الباحثون في هذه الدراسة المنهج الوصفي، والذي يهتم بوصف ما هو كائن وتفسيره، وتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع، وتحديد الممارسات الشائعة أو السائدة، والتعرف على المعتقدات والاتجاهات عند كل من الأفراد والجماعات وطرائقها في النمو والتطور. (مازن، 2012، 260)

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في الآتي:

- الحدود الموضوعية: حيث اقتصر على الإشراف التربوي المتمركز حول المدرسة .
- الحدود البشرية: حيث اقتصر على المشاركين في الإشراف التربوي المتمركز حول المدرسة من إدارة مدرسية ومعلمين أوائل ومعلمين.
- الحدود المكانية: حيث اقتصر على سلطنة عُمان.
- الحدود الزمنية: حيث أجريت الدراسة في العام الدراسي 2020/2019م.

مصطلحات الدراسة:

* الإشراف التربوي المتمركز حول المدرسة:

يُعرف الإشراف التربوي المتمركز حول المدرسة بأنه هو عملية تنطلق من موقع المدرسة تركز على تقديم كافة أشكال وخدمات الدعم المرتبطة بتنمية عمليات التعليم والتعلم، وتطوير المناهج الدراسية، وذلك من خلال القيام بعدد من الوظائف تتمثل في التنسيق والاستشارة وقيادة جماعات العمل بالإضافة إلى تقييم الأداء.

(Geremew & Dagne, 2015, 181)

كما عرفه تاكرال (Thakral, 2015, 80) بأنه نشاط يتم داخل المدارس، ويهتم بتقييم كافة مظاهر ومجالات العملية التعليمية، وذلك لتحقيق التحسين والتطوير المستمر للمدرسة من خلال دعم ممارسات التعليم والتعلم. وأيضاً يُعرف على أنه عملية تعاونية تتم من قبل مجموعة متنوعة من المسؤولين يتم فيها توجيه النصائح والإرشاد المهني للمعلمين، وذلك من خلال العمل مُدير المدرسة والمعلمين ومجلس المدرسة، لتحسين الممارسات التعليمية والأنشطة المدرسية.

حول المدرسة ارتقى بالممارسات المهنية للمعلمين ومكنهم من تنظيمها بطريق فعالة تحقق أهداف العملية التعليمية، كما مكن من تنمية العلاقات الإنسانية بين المشرفين والمعلمين وزيادة الثقة والأعمال المشتركة بينهم. وكشفت نتائج دراسة كومبيرا (Coimbra,2013) أن الإشراف المتمركز حول المدرسة في المدارس البرتغالية يحتاج إلى معارف ومهارات متنوعة ومُتعددة لتحسين أداء المعلمين وتطوير ممارساتهم التعليمية وتحفيزهم على النمو المهني المُستمر من خلال مجتمعات التعلم المهنية، كما كشفت النتائج اهتمام المشرفين بدرجة كبيرة جداً بالنمو المهني للمعلمين، وتحسين أداء المعلمين لتحقيق جودة عمليات التعليم والتعلم، وتدعيم الممارسات التأملية للمعلمين، والاعتماد على تدريب وتقييم الزميل.

وأكدت نتائج دراسة يوسف وعثمان واسلام (Yousaf, Usman& Islam, 2013) أن مُديري المدارس الابتدائية في المنطقة التعليمية بـلاهور في باكستان يهتمون بدرجة كبيرة بتنمية أداء المعلمين ومساعدتهم على إنجاز واجباتهم الوظيفية، كما يهتمون بدرجة كبيرة أيضاً بتدريبهم على إنجاز الأهداف العامة للمدارس. وأبرزت نتائج دراسة سنجيو واليجان وبريلو وايردم (Sungu, Ilgan, Parylo & Erdem,2013) أن الإشراف التربوي من قبل مُديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية العامة والخاصة في المدارس التركية ساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين وكانت في المدارس الخاصة أعلى من العامة، حيث ساهم في تمهينهم مهنياً وتمكين المعلمين من أداء واجباتهم الوظيفية في مناخ تربوي فعال. وأظهرت نتائج دراسة مابوليسا وتسهابالالا (Mapolisa& Tshabalala, 2013) أن مُديري المدارس الابتدائية في زيمبابوي لا يفهمون الإشراف التربوي، ويركزون في عملهم على وأن المعلمين لديهم اتجاهات سلبية نحو عمل المديرين كمُشرفين تربويين مقيمين، وأن المديرين يركزون في عملهم على الجوانب الإدارية والمالية دون الجوانب الفنية.

وبينت نتائج دراسة ريجاسا وتو لمريم وفيريد وهوندي وليما (Regassa, To lemariam , Ferede, Hundu & Lemma, 2013) أن الإشراف المتمركز حول المدرسة الثانوية في اثيوبيا يتولى مسؤوليته المجالس المدرسية، والمديرين ومساعدتهم، ورؤساء الأقسام، والمعلمين الأوائل، كما بينت النتائج اهتمام المشرفين التربويين بتقديم التغذية الراجعة للمعلمين وقلة استعداد المعلمين لتقبل هذه التغذية بشكل إيجابي. وأوضحت نتائج دراسة شارما (Sharma,2012) أن مسؤولية التنمية المهنية المتمركزة على المدرسة في المدارس بـفجي Fiji يتولى مسؤوليتها وحدة التنمية المهنية المدرسية، كما أوضحت النتائج وجود تخطيط مُنظم ورؤية ورسالة واضحتين لبرامج التنمية المهنية المدرسية تتفقاً مع أهداف وزارة التربية والتعليم. وخلصت نتائج دراسة ويراكون (Weerakoon,2017) إلى قلة المشرفين المؤهلين وأصحاب الخبرة والكفاءة للإشراف التربوي المتمركز حول المدرسة في سريلانكا بنسبة 80%، ووجود اتجاهات سلبية حول المعلمين بنسبة 50%، وقلة المعرفة التربوية بنسبة 40%، وقلة فرص التدريب الرسمي المتعلقة بالإشراف التربوي بنسبة 40%، ومشكلة توفير وقت لعملية الإشراف التربوي بنسبة 60%، ووجود عقبات تعوق بناء ثقافة إشرافية صحيحة وسليمة من موقع المدرسة بنسبة 30%.

وأسفرت نتائج دراسة سمكاجي (Samkange,2016) على أن الإشراف المتمركز حول المدرسة الابتدائية في زيمبابوي يستخدم أنواعاً مُتعددة مثل: الإشراف الإكلينيكي، وإشراف الزملاء، والإشراف الجماعي، والإشراف القائم على التحقق، والإشراف من قبل الخبراء، كما توصلت النتائج إلى أن المديرين لم يشرّفوا بانتظام على المعلمين في ممارستهم التدريسية، كما يركزون على إبراز جوانب الضعف لدى المعلمين بدلاً من تقديم الدعم لهم لتحسين أدائهم، كما يركزون على العمل الورقي والسجلات في الإشراف على المعلمين.

وأشارت نتائج دراسة موديس (Modise,2017) إلى وجود مشكلات تتعلق بالإشراف التربوي المتمركز حول المدرسة في إقليم جوتنج بجنوب أفريقيا Gauteng Province in South Africa مثل: غياب الدعم المُقدم للمعلمين في قاعات الدروس من قبل فريق إدارة المدرسة وقلة تقديمهم للتوجيه والإرشاد بشكل صحيح، وذلك لكثرة الأعباء الوظيفية وتركيزهم على الأعمال الإدارية الروتينية، بالإضافة إلى افتقار بعضهم للمعارف والمهارات والكفاءات المهنية الإشرافية.

وتوصلت نتائج دراسة سليمان (Suleiman,2018) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أدوار مُديري المدارس الإشرافية في المدارس الثانوية باندونيسيا والخدمات التي تقدم للطلبة وتحصيلهم الأكاديمي، وأن المديرين يقدمون خدمات متنوعة في مجالات كثيرة منها خدمات الأنشطة غير الصفية، وخدمات الإرشاد والتوجيه، والخدمات الصحية، والخدمات المدرسية وهذا يُدعم عمل المعلمين في البيئة المدرسية.

- ويتضح من عرض الدراسات السابقة أن لإشراف التربوي المُتمركز حول المدرسة :
- يتولى مسؤوليته الإدارة المدرسية والمُعلمين الأوائل وزملاء المُعلمين ويعملون سوياً من خلال فريق عمل مُتكامل.
 - يعتمد بشكل رئيس على تقديم الدعم والنصح والإرشاد والتغذية الراجعة ، وتوفير برامج التنمية المهنية للمُعلمين بصورة مُستمرة.
 - يستخدم كثير من الأنواع مثل: الإشراف الإكلينيكي، وإشراف الزملاء، والإشراف القائم على التحقق، والإشراف المُباشر.
 - يهتم بدعم العلاقات الإنسانية بين المشرفين والمُعلمين، بالإضافة إلى قيم التعاون والثقة والتواصل الفعال بينهم

الإطار النظري للدراسة:

تناول الإطار النظري للدراسة مبحثين، الأول الإشراف التربوي المُتمركز حول المدرسة في الاتجاهات العالمية المُعاصرة، والثاني الإشراف التربوي المُتمركز حول المدرسة في سلطنة عُمان، وذلك على النحو الآتي:

المبحث الأول: الإشراف التربوي المُتمركز حول المدرسة في الاتجاهات العالمية المُعاصرة:

وتناول هذا المبحث المحاور الأتية:

أولاً: أهداف الإشراف التربوي المُتمركز حول المدرسة :

تتنوع وتتعدد أهداف الإشراف التربوي المُتمركز حول المدرسة حيث حدد أوبيولوزر وموموه وأوجيونيا (Obiweluzor, Momoh & Ogbonnaya, 2013,598) مجموعة من الأهداف الخاصة به تتمثل في الآتي:

- تحسين فعالية المُعلمين حتى يتمكنوا من المساهمة بكافة إمكاناتهم وقدراتهم وطاقاتهم في تحقيق أهداف المدارس، وهذا سوف يساعد الإشراف في تقديم توصيات لتحسين المُعلمين غير الأكفاء.
- المساهمة في تحسين جودة التعليم في المدارس ، والحفاظ على الحد الأدنى من معايير جودة التعليم بها.
- تقييم المناخ العام للمدرسة وتحديد بعض الاحتياجات الضرورية والأكثر إلحاحاً.
- تحديد مصادر احتياجات المدرسة.
- يساعد في تحديد طبيعة ومضمون المناهج والمواد التعليمية التي من شأنها تعزيز النمو التعليمي لكل من الطلبة والمُعلمين.
- يساعد على فحص أنشطة المُعلمين الجدد والقادمي على حد سواء لمعرفة أدائهم في التعليم والتعلم.
- يساعد في الإنفاق المناسب للأموال في المدارس.
- يحدد المسار الوظيفي ما إذا كان يجب نقل المعلم أو الاحتفاظ به أو ترقيته أو تقاعده بناءً على أداءه.
- يساعد على اكتشاف قدرات أو صفات خاصة يمتلكها المُعلمون في المدرسة، ويمكن استخدام هذا وتوظيفه كدليل لتنمية وتطوير المُعلمين.
- وتناول بارتيك (Partick,2009,237) عدة أهداف للإشراف التربوي المُتمركز حول المدرسة تتضمن الآتي:
- مُساعدة المُعلمين وتحسين المناهج الدراسية.
- التأكيد على استخدام وتوظيف العمل الجماعي مع المُعلمين والطلبة وغيرهم من المشاركين في العملية التعليمية.
- دعم العمل بروح الفريق الواحد.
- تدريب المُعلمين لتحسين ممارساتهم التدريسية أثناء الخدمة.
- أنجاز الوظائف الإدارية المُرتبطة بالعملية التعليمية.
- مساعدة الإدارة والمُعلمين على فهم الطلبة بصورة أفضل.

- مُساعدة المُعلمين على النمو المهني المُستمر.
- تحسين استخدام المواد والأدوات والأجهزة التعليمية.
- تحسين أساليب واستراتيجيات التدريس.

ثانياً: المبادئ التي يركز عليها الإشراف التربوي المُتمركز حول المدرسة :
حدد وانزاري (Wanzare,2012, 194-195) مجموعة من المبادئ التي يركز عليها الإشراف التربوي المُتمركز حول المدرسة تتضمن الآتي:

* التعاون: Collaboration

حيث يسعى المشرفون التربويون إلى التعاون الفعال مع المعلمين وغيرهم من العاملين بالمدرسة، وتقديم الدعم والمساندة لهم بصورة مفتوحة، وهذا يساعد في تحقيق جودة عمليات التعليم والتعلم وضمان تنمية وتطوير أداء المعلمين، ومن العوامل التي تساعد على بناء علاقات تعاونية فعالة فهم المشرفين لطبيعة عمل المعلمين، والحساسية للتغييرات التي تطرأ على مهامهم وواجباتهم الوظيفية، وتحلي المشرفين بالصبر في مساعدة المعلمين لمواجهة التغييرات في مهنتهم، وانفتاح وتقبل المعلمين للتغذية الراجعة والتعليقات والنقد من قبل المشرفين.

* الاتصالات: Communication

إن من عوامل نجاح الإشراف التربوي المُتمركز حول المدرسة وجود اتصالات مفتوحة بين المعلمين والمشرفين بخصوص الممارسات والخبرات والتوقعات والتي تساهم بشكل كبير في حل المشكلات التي تواجه المعلمين، ويجب أن يعمل المشرفون مع المعلمين من خلال حوارات مفتوحة وصادقة تقود إلى الفهم المُتبادل والتنمية المهنية المستمرة، كما يجب أن يهتم المشرفون بقضاء وقتاً كبيراً مع المعلمين في قاعات الدروس ويتحدثون معهم ومع الطلبة حول عمليات التعليم والتعلم.

* تنمية العاملين: Staff Development

إن من عوامل وجود علاقات فعالة بين المشرفين والمعلمين هو تركيز المشرفين على تنمية المعلمين مهنيًا ووجود تحليل أكثر واقعية حول كيف يرون بعضهم البعض، وكيف يعملون سوياً في مدارسهم، وترتكز التنمية المهنية على مجالات مُتعددة مثل المناهج الدراسية وما يرتبط بها من استراتيجيات وأساليب تدريس، كما يجب أن يكون لدى المعلمين رغبة في التنمية المهنية لتحسين وتطوير أدائهم المهني حتى يصلوا إلى إمكاناتهم وقدراتهم الكاملة، وهذا يقود إلى تحسين نتائج الطلبة، وزيادة رضاهم الوظيفي عن المهنة.

* التغذية الراجعة: Feedback

إن قيام المشرفين التربويين بتقديم التغذية الراجعة للمعلمين، وتحليل ممارستهم التعليمية في قاعات الدروس هي من أفضل الاستراتيجيات التصحيحية التي تلقى قبولاً من المعلمين، كما تدعم القيادة التعليمية في المدارس، ويجب على المشرفين تقديم التغذية الراجعة للمعلمين لتسهيل المهارات التربوية المرغوبة والفعالة، فالمعلمون يهتمون بالتغذية الراجعة والنقد البناء اللذان يشجعانهم على تحسين ممارستهم التعليمية في قاعات الدروس.

* إدارة الوقت : Managing Time

إن الإدارة الناجحة للوقت من قبل المشرفين التربويين يُدعم دور القيادة التعليمية لديهم، ومن العوامل التي تحقق إدارة جيدة للوقت قيام المشرفين التربويين بتصميم خطة طويلة المدى مُحدد فيها الملاحظات الصفية، والاجتماعات مع المعلمين والطلبة وأولياء الأمور، وأنشطة التنمية المهنية للمعلمين، والاجتماعات الخاصة بالمناهج والأنشطة المرتبطة بها، وذلك في ضوء تحديد أولويات العمل.

ثالثاً: مميزات الإشراف المُتمركز على المدرسة:

حدد أوبويلوزور وموموه وأوجيونيا (Obiweluozor, Momoh & Ogbonnaya, 2013,598) مجموعة من المميزات يحققها الإشراف المُتمركز على المدرسة تتمثل في:

- يثير الانتباه إلى تحسين عمليات التعليم والتعلم.
- يُدعم العلاقات الإنسانية بين المشرفين والمُعلمين.

- يُتيح فرص متنوعة للمناقشات والحوارات البناءة حول الممارسات التعليمية للمعلمين، وكذا تبادل الأفكار بينهم، واستخدام أساليب وطرائق جديدة في العمل.
- الاستثمار الأمثل للوقت وإدارته بشكل جيد.
- يُتيح فرص للتخطيط والتنظيم الجيد وفق جداول زمنية مُحددة.
- يُساعد في رفع الروح المعنوية للمعلمين والطلبة، وأداء الأعمال بشكل جيد، فضلاً عن تصحيح الأخطاء أول بأول.

رابعاً: مجالات الإشراف التربوي المُتمركز حول المدرسة :

حدد وانزاري (Wanzare,2012, 198) أربعة مجالات للإشراف التربوي المُتمركز حول المدرسة تتضمن الآتي:

أ- المنهج والتعليم: Curriculum and instruction

- تنفيذ المنهج بفعالية.
 - تنفيذ محتوى المنهج في الوقت المحدد.
 - تغطية المحتوى لكافة جوانب التعليم والتعلم المُحددة.
 - تحديد الوسائل والتجهيزات التعليمية.
 - المناهج الفعلة وتطوير التدريس.
- #### ب- جودة التدريس والمعلمين: Quality of teaching and teachers

- تحسين جودة التدريس والمعلمين.
- تحديد مشكلات التعليم والتعلم.
- التأمل الذاتي الفعال للمعلم.
- التقويم الذاتي الفعال للمعلم.
- معرفة ووعي المعلمين بجوانب الضعف في أدائهم المهني.
- ملائمة التعليم مع الجداول المدرسية.
- تحسين وتطوير فعالية التدريس.
- الإعداد والتخطيط الفعال للتدريس.
- تقويم كفاية وكفاءة الأجهزة والمواد التعليمية.
- انتباه المعلمين نحو ملائمة وتحقيق عمليات التعليم والتعلم الأهداف الموضوعية والمُحددة سابقاً.
- تحسين وتطوير عمليات التعليم والتعلم المدرسية.

ج- البرامج الأكاديمية: Academic programs

- تحسين أداء الطلبة الأكاديمي.
 - التقويم الفعال لأداء الطلبة الأكاديمي.
 - إعطاء أعلى الاهتمام للطلبة.
 - المراقبة الفعالة للبرامج الأكاديمية للطلبة.
 - الإدارة الفعالة للبرامج الأكاديمية للطلبة.
- #### د- مراقبة عمل المعلمين: Monitoring teachers' work

- مراقبة عمل المعلمين عن قرب .
- تخفيض قلق المعلمين في التعليم.
- ضمان أداء المعلمين لواجباتهم الوظيفية.

- بناء فرق العمل الفعالة بين المعلمين.
 - تحديد التدريب الخاص للمعلمين.
 - المسؤوليات الإدارية للمعلم.
 - وعي المعلمين بخصوص التزاماتهم المهنية.
 - الإدارة الفعالة لوقت التعليم.
 - قيام المعلمين بواجباتهم وفق جداول زمنية محددة.
- كما حدد بارتيك (Partick,2009,238-240) ستة مجالات للإشراف التربوي المتمركز على المدرسة تتمثل فيما يأتي:

* خطة الدرس: Lesson Plan

حيث تعكس خطة الدرس مستوى الاستعداد الحقيقي للمعلم والجهد الذي بذله في جمع المعلومات عن الدرس، فكتابة الخطة بشكل سيء لا تؤثر على جودة أداء المعلم فقط بل تؤثر على مستوى التزامه بالمهام والواجبات التدريسية الأساسية، ويجب أن يتأكد المشرف التربوي من توافر المعايير الخاصة بخطة الدرس مثل: الوضوح ومناسبتها لأهداف المتعلم السلوكية، وتُمكن من اختيار وسائل التدريس المناسبة، وتُمكن من اختيار وسائل وأساليب وأدوات التقويم المناسبة.

* تقديم وعرض الدرس: Lesson Presentation

حيث يجب على المشرف التركيز على عدة جوانب خاصة بتقديم وعرض الدرس مثل: عرض مقدمة الدراسة بطريقة جذابة لانتباه الطلبة وطول مدة تقديم الدرس، ووضوح صوت المعلم واستخدام اللغة المفهومة والتعبيرات المناسبة في كافة المواقف واستخدامه وتوظيفه للوسائل السمعية والبصرية، والمعرفة العميقة للمعلم بموضوعات درسه وتنظيمها وتسلسل عرضها، واستخدام المعلم أساليب إدارة صفية فعالة تجعل الطلبة يُشاركون بفعالية في كافة الأنشطة التعليمية المرتبطة بالدرس.

* مواد المراجعة: Reference Materials

حيث يجب على المشرف التأكد من استخدام المعلم لمواد المراجعة مثل الكتب الدراسية، كما يجب أن يهتموا بالفترة الزمنية للمادة أو الموضوعات المقدمة، وأنها ذات صلة ومنطقية مع الأدوات المستخدمة في العملية التعليمية.

* العلاقة بين المعلم والطالب: The Relationship between Teacher and Student

إن وجود علاقة شخصية مُنسجمة بين المعلم والطلاب تقود إلى إحداث التعلم الفعال، وتحقيق الأهداف التعليمية بجودة وتميز، ولا بد للمعلم أن يُنمي مشاعر الود والاحترام والتقدير مع طلبته، وكذا يبيث فيه الدافعية والأمل والطموح، فضلاً عن إزالة أي نوع من القلق أو الخوف يعترضهم في العملية التعليمية، وذلك من خلال عمليات التوجيه والإرشاد والاستشارة.

* إدارة الصف: Classroom Management

إن إدارة الصف الفعالة تسهل عمليات تعليم وتعلم الطلبة، ويجب على المشرف أن يتأكد من توافر مجموعة من الممارسات لدى المعلمين في إدارة الصف مثل: القدرة على ضبط وحفظ النظام داخل الصف، وإتقان مهارات تعزيز الطلبة ومنح الجوائز للسلوكيات والأداء المتميز، والقدرة على اكتشاف الحالات السلوكية غير السوية وعلاجها، وبناء مناخ صفّي فعال باعث على التعلم، وتوفير الشروط الصحية في قاعات الدروس من ترتيب المقاعد والإضاءة والتهوية.

* شخصية المعلم: Personality of the Teacher

حيث يجب أن تتضمن شخصية المعلم سماته وخصائصه الذاتية، وحالته النفسية العاطفية، ومظهره العام، وبنية الجسد، ومهارات القيادة، ومهارات الاتصال.

كما حددت وزارة التربية والتعليم والتدريب المهني في تنزانيا ثلاثة مجالات للإشراف التربوي المتمركز حول المدرسة تتمثل في الآتي:

(Ministry of Education and Vocational Training Guidelines in Tanzania, 2009, 16-17)

* إدارة المنهج: Curriculum management

- تفسير محتوى المناهج الدراسية.
- مخططات الأعمال.
- تخطيط الدروس.
- الحفاظ على سجلات المواد الدراسية.
- اختيار استراتيجيات التعليم والتعلم.
- اختيار وتصميم الأدوات والمواد الخاصة بالتعليم والتعلم.
- التعليم داخل الصفوف الدراسية.
- إدارة الصف.
- تقييم وتقويم التدريس.

* تنفيذ المنهج: Curriculum implementation

- التنسيق مع مدير المدرسة في تقديم توصيات تساهم في إحداث تغييرات تمكن من تنفيذ المناهج الدراسية بشكل فعال .
- التعاون مع مدير المدرسة في تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين أثناء الخدمة.
- تحديد الحاجات والقضايا الرئيسية لإعادة تدريب المعلمين.
- ضمان بأن جميع الأطفال صغار وكبار وذكور وإناث لديهم معرفة بمهارات القراءة والكتابة والحساب وغيرها من المهارات الضرورية الحياتية.
- المشاركة في تقييم الطلبة والمعلمين أثناء الممارسات التدريسية.

* إدارة المدرسة: School management

- تحسين إنجاز المتعلمين .
- إدارة الموارد.
- القضايا العالمية المعاصرة مثل: التربية البيئية، والوعي والثقافة الجنسية، ومرض الإيدز، وحقوق الإنسان، وطبيعة مرحلة المراهقة، والزيادة السكانية، وعمالة الأطفال.
- التوثيق المدرسي.
- العلاقات بين الطلبة والمعلمين.
- العلاقات الجيدة بين المعلمين بعضهم البعض.
- العلاقات الجيدة بين الطلبة بعضهم البعض.
- العلاقات الجيدة بين المدرسة والمجتمع المحلي.
- الصيانة المدرسية.
- النظام المدرسي والالتزام باللوائح والقوانين.

خامساً: مهارات الإشراف التربوي المتمركز حول المدرسة :

أشار بارتريك (Partick, 2009, 237) إلى أن هناك كثير من المهارات المهنية اللازمة للمسؤولين عن الإشراف التربوي المتمركز حول المدرسة وذلك على النحو الآتي:

أ- المهارات التربوية: Pedagogical Skill

وتتمثل في الإلمام الفعال بمحتوى المواد الدراسية، وأساليب واستراتيجيات التدريس، وتقديم وعرض المحتوى، والإعداد الجيد للدروس للرد على أي ملاحظات، وخطط ووحدة الدروس.

ب- مهارات التقييم: **Evaluation Skills** وتتضمن طرح الأسئلة، والمناقشات الفعالة، والتقييم المستمر، وأساليب التقييم وأنواعه، ومهارات الاختبارات.

د- المهارات التأديبية: **Disciplinary Skills** وتتمثل في ضبط الصف الدراسي، وأساليب العقاب، وتطبيق القواعد والإجراءات واللوائح والقوانين المرتبطة بهذا المجال.

هـ- مهارات التحفيز: **Motivational Skills** وتتضمن التعزيز المادي والمعنوي المستمر، ومنح الحوافز والمكافآت.

و- مهارات التقارير: **Reportorial Skills** وتتمثل في إعداد وكتابة التقارير، وتوثيق بطاقات الأداء، وتصنيف السجلات، وسجلات الحضور.

ز- المهارات الإدارية: **Managerial Skills** وتتضمن الإدارة الفعالة للوقت، والاستخدام الجيد للوسائل والأدوات والمواد التعليمية، والقدرة على التعامل مع المشكلات والمواقف الصعبة، والتمكن من إدارة السلوك الطلابي.

ح- المهارات التفاعلية: **Interactive Skills** وتتمثل في بناء وتأسيس مناخ تنظيمي يسوده مشاعر التعاون والمودة والوئام والوفاق مع المعلمين يُراي مشاعرهم الشخصية واحتياجاتهم الذاتية.

ط- المهارات التحليلية: **Analytical Skills** وتتضمن امتلاك القدرات الرياضية، والإلمام والاستخدام الجيد للأساليب الإحصائية، والقدرة على تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها.

وحدد الكردم (Alkrdem,2011,66) مجموعة من المهارات والسمات المهنية اللازمة للمشرفين التربويين داخل المدارس تتمثل في:

*مهارات الاتصال: **Communication Skills** إن وجود اتصالات فعالة بين المشرفين والمعلمين له أكبر الأثر في تمكين المشرفين من القيام بمهامهم الإشرافية بكفاءة وفعالية، فعندما تكون الاتصالات مفتوحة وصادقة وفي اتجاهين تُمكن المشرفين من إدارة الوقت بصورة جيدة، وهذا يقوم إلى وضوح المعاني وبناء الثقة.

*إدارة الصراع: **Conflict Management** وهي مهارة ضرورية لنجاح الممارسات الإشرافية، وتركز على حل أي خلاف قد ينشأ بين المشرفين والمعلمين، أو المعلمين بعضهم البعض.

*بناء العلاقات الشخصية: **Building Interpersonal Connections** حيث يدرك المشرفون أهمية تنمية وتطوير العلاقات مع المعلمين في منح من الثقة والشفافية، وقبول التنوع بينهم، وهذا يساهم في تعزيز مشاركة المعلمين ويكونون أكثر نجاحاً وأكثر حماساً وأكثر استثماراً لوقتهم.

*التعاون: **Collaboration** إن من أهم عوامل نجاح الإشراف المتمركز حول المدرسة وجود علاقات تعاونية بناءة في النظام الإشرافي بين المسؤولين عن الإشراف وبين المشرفين والمعلمين، وبين المعلمين بعضهم البعض، وهذا يقود إلى سرعة حل المشكلات، واستخدام أساليب جديدة في العمل، وبناء مناخ من الثقة، والإجماع في صنع واتخاذ القرارات.

*الوعي الذاتي: **Self-Awareness** إن الممارسات الإشرافية المتميزة يمكن تحقيقها من خلال المشاعر والعواطف، إن الوعي الذاتي لدى المشرفين يساهم بشكل كبير في فهم مشاعرهم ومشاعر المعلمين.

*التأمل الذاتي: **Self-Reflection** حيث يقوم المشرفون باستخدام مهارات التأمل في البحوث والخبرات المرتبطة بعملهم الإشرافي، وهذا يساعد على التفكير والكفاءة في أدوارهم الإشرافية، وهذا يساعد المشرفين على تحديد جوانب القوة والقيود في العمل، وتحديد الأهداف المهنية، وتخطيط المهنة وتطوير وتنمية الخبرات والممارسات بشكل أفضل.

*الثقة: **Trustworthiness** لا يمكن للمشرفين إقامة علاقات إشرافية متميزة مع المعلمين بدون ثقة فيما بينهم، إن الثقة تقود إلى الإخلاص في العمل والفهم المتبادل، والمشاركة الفعالة.

*الرؤية: Vision

إن امتلاك المشرف رؤية مهنية واضحة نحو مستقبل مهنة الإشراف التربوي في مدرسته يساعد بدرجة كبيرة على تطويرها في المستقبل، وكذا تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. وأشار تيسما (25, 2014, Tesema) إلى وجود مجموعة من المهارات والسمات المهنية اللازمة للمشرفين التربويين داخل المدارس تتمثل في:

**المهارات المعرفية: Knowledge skills

حيث يحتاج المشرفون إلى معرفة طبيعة عمل المعلمين وواقع المدارس التي يعملون بها، والإلمام بكافة جوانب العملية التعليمية ولا سيما التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على وظائفهم الإشرافية.

**مهارات العلاقات الشخصية: Interpersonal skills

يحتاج المشرفون إلى بناء علاقات إيجابية وفعالة مع المعلمين، كما يجب أن يعرفوا مدى تأثير سلوكهم على المعلمين بصورة فردية أو جماعية، وهذا يبسر لهم القيام بأي عمليات تحسين أو تطوير أو تغيير في العملية الإشرافية.

**المهارات الفنية: Technical skills

يحتاج المشرفون إلى مجموعة من المهارات الفنية مثل: الملاحظة، والتخطيط، والتقييم، والتقويم، والتحسين والتطوير، وهذه المهارات تمكنهم من الحكم بعدالة ونزاهة وشفافية على أداء المعلمين وتحسينه وتطويره بصورة مستمرة.

سادساً: سمات وخصائص المشرف التربوي المتميز المتمركز حول المدرسة:

حدد تيسما (15, 2014, Tesema) عدداً من السمات والخصائص للمشرف التربوي المتميز في المدرسة تتضمن الآتي:

- يركز في عمله على جودة عمليات التعليم التعلم في قاعات الدروس.
- القيام بزيارة المعلمين في قاعات الدروس بصورة مستمرة ومُنظمة.
- تحمل المسؤولية الكاملة عن أدائه الإشرافي فيما يقوم به من أنشطة وممارسات وتوجيهات وإرشادات.
- يسعى دائماً إلى تحسين وتطوير ممارساته الإشرافية من خلال البحث والاطلاع وحضور الفعاليات التدريبية.
- الإلمام بنظريات التحفيز والتواصل الفعال، وحل المشكلات، وإدارة وحل الصراعات، والإرشاد والتوجيه، وتوظيف هذه النظريات في العمليات الإشرافية.
- الاهتمام بالممارسات العملية التطبيقية بالإضافة إلى الجوانب النظرية.
- الإلمام بكافة جوانب العملية التعليمية في مدرسته، ولا سيما جوانب القوة والضعف المرتبطة بعمله الإشرافي.
- لديه اتجاه إيجابي نحو مدرسته وعمله الإشرافي.
- الاستماع والانصات الجيد للمعلمين، وبذل أقصى جهد للوفاء باحتياجاتهم المهنية.
- يمتلك سمات القيادة المتميزة ولا سيما القوة والسلطة.
- يحفز المعلمين لتحقيق جودة الأداء بصورة مستمرة.
- الثقة في قدراته وفي قدرات المشاركين والمسؤولين معه في الإشراف وكذا الثقة في قدرات المعلمين.
- تدعيم التواصل الفعال بينه وبين كافة المشاركين والمسؤولين معه في العملية الإشرافية.
- الالتزام بقيم العدالة، والمساواة، والنزاهة، والأمانة، والشفافية في عمله الإشرافي.

سابعاً: استراتيجيات تحسين مهارات الإشراف التربوي المتمركز حول المدرسة:

حدد بارتنيك (242-243, 2009, Partick) سبعة استراتيجيات لتحسين مهارات الإشراف التربوي المتمركز حول المدرسة تتمثل في الآتي:

* التدريب وإعادة التدريب : Training and retraining of supervisor

حيث يتم تدريب المشرفين الجدد وإعادة تدريب المشرفين القدامى وذلك من قبل خبراء ومراكز تدريب متخصصة في مجال الإشراف التربوي، وذلك لمواكبة التطورات والتغيرات المعاصرة في هذا المجال، ويعتمد التدريب على أساليب متعددة مثل: ورش العمل، والحلقات الدراسية والندوات، والمؤتمرات، والمناقشات.

* رفع الروح المعنوية : Morale Boosting

وذلك من خلال الربط بين الحوافز وأداء المهارات، والاعتماد على أساليب متنوعة لرفع الروح المعنوية للمشرفين من خلال زيادة الأجور، ومنح الحوافز والمكافآت، وتوفير بيئة تعليمية جاذبة وباعثة على التعلم، وخدمات النقل، وتوفير المواد التعليمية مثل القرطاسية.
* توظيف المشرفين أصحاب المؤهلات التربوية العالية :

Employment of supervisors with higher educational qualifications

إن المشرفين أصحاب المؤهلات التربوية العليا من المحتمل أن يكون أدائهم أفضل من غيرهم أصحاب المؤهلات الأقل، ويُعطيه نوع من الثقة في أدائهم، ويُعمق خبراتهم الإشرافية، ويكونون أكثر قدرة على استيعاب التغيرات وأكثر انفتاحاً على الأفكار والأساليب والمداخل الإشرافية الحديثة.

* التبادلات الدولية وعلى مستوى الولاية : International and inter-state exchanges

وذلك من خلال الزيارات أو البعثات أو الانتدابات على مستوى الدول المجاورة مثل غانا وغانبيا وسيراليون، وهذا يؤدي إلى إثراء الأفكار، وتعميق المعارف، وتأسيس المهارات، واستكشاف أساليب جديدة لحل المشكلات ومواجهة التحديات.

* تحسين وتطوير معايير اختيار المشرفين : Improved Selection Criteria for Supervisors

حيث لا بد من اختيار كفاءات إشرافية تتسم بعدد من الخصائص مثل: المصداقية، وتحمل المسؤولية، والدقة، والخصائص الجسمانية واللياقة البدنية، والثقة، فضلاً عن توافر المهارات، وذلك من خلال الاختبارات والمقابلات المتنوعة.

* الإجراءات التأديبية تجاه غير المحترفين مهنياً : Disciplinary Action Against Unprofessional

من أجل تحسين مهارات الإشراف التربوي في المدارس لا بد من اتخاذ الإجراءات العقابية أو التأديبية تجاه المشرفين المُتسيبين أو المُهملين أو غير المُنضبطين مهنياً، أو الذين لا يلتزمون باللوائح والتعليمات والقوانين وذلك بعد استنفاد كافة أشكال النصح والإرشاد تجاههم، أما المُتميزين والمُبدعين والمُبتكرين فلا بد أن يحظوا بالاهتمام والمكافآت والتعزيز والتقدير.

* جائزة الأداء المتميز : Reward for Performance

وذلك من خلال تخصيص جائزة لصاحب لأداء المُتميز من المشرفين، وهذا يكون دافع لهم للإبداع والابتكار واقتراح أساليب واستراتيجيات جديدة في العمل، كما يزيد الحماسة والمنافسة بينهم.

ثامناً: أنواع الإشراف التربوي المتمركز حول المدرسة:

أشار الكردم (Alkrdem,2011, 70-77) إلى أن الإشراف التربوي المتمركز حول المدرسة يعتمد على مجموعة من الأنواع تتمثل في الآتي:

* الإشراف الإكلينيكي (العيادي): Clinical Supervision

ويعتمد هذا النوع على التعامل وجهاً لوجه بين المشرفين والمُعلمين بهدف تحسين ممارسات المُعلمين ونموهم المهني، ويتعاون المشرفين مع المُعلمين في تخطيط وتنفيذ الدروس، ويزودونهم بالخبرات المناسبة في مجال عملهم، ويركز هاذ النوع على الملاحظات الصفية للمُعلمين وتسجيل كافة ممارساتهم وسلوكياتهم، والمقابلات المنظمة معهم قبل وبعد الملاحظة وإتاحة الفرص المُتنوعة لهم للحوار ومناقشات، وطرح وتقديم الأفكار، والنقد التحليل البناء، وكذا تقديم التغذية الراجعة بصورة مُستمرة من خلال التحليل الدقيق لأداء المُعلمين،

* إشراف الزملاء: Collegial Supervision

ويعتمد هذا النوع على علاقات التعاون والزمالة والشراكة بين المُعلمين في المُتابعة والرقابة والتدريب والتقييم والتقويم، وهذا يقود إلى التعلم والنمو والتغيير في الممارسات للمُعلمين وعلى حد سواء، وإشراف الزملاء آلية ومدخل يرتكز على قيام اثنين من المُعلمين أو أكثر بالموافقة على العمل المُشترك للارتقاء بنموهم المهني، ويقومون بالزيارات الصفية المُتبادلة، وتدوين الملاحظات وكتابة التعليقات ومناقشتها مع بعضهم البعض

بصورة مهنية تعتمد على التحليل والنقد البناء، ويُعد هذا النوع الإشرافي فرصة مُميزة للمعلمين للتعلم، وتقديم الدعم، والمناقشات والحوارات، وتدعيم العلاقات الإنسانية مع بعضهم البعض، ومناقشة وحل المشكلات التدريسية بطرائق وأساليب جديدة إبداعية وابتكارية وبشكل غير رسمي، وتحليل ممارسات المعلمين، وتحليل أعمال ونتائج الطلبة، ويتمثل دور المشرف في هذا النوع هو المساعدة في الاختيار والتوافق بين المعلمين المشاركين وتدريبهم على العمل الإشرافي، وتصميم جدول دراسي يستوعب الزيارات المتبادلة بين المعلمين، والمشاركة معهم في الزيارات والحوارات والنقاشات كموجه ومُرشد، وإيجاد بيئة تعليمية تمكن المعلمين من تقديم الدعم لزملائهم في أي وقت وأي موقف تعليمي.

* الإشراف الذاتي الموجه: Self-Directed Supervision

ويرتكز هذا النوع على قيام المعلمين بالعمل بمفردهم من منطلق أنهم مسئولون عن النمو والتنمية المهنية الخاصة بهم وذلك بتوجيه وإرشاد ومتابعة من المشرفين، وهذا النوع يتناسب مع المعلمين الذين يفضلون العمل الفردي نتيجة ازدهام جداولهم الدراسية، وكثرة أعبائهم الوظيفية، وقلة الوقت المُتاح لديهم للقيام بالزيارات المتبادلة وما يرتبط بها من اجتماعات ومناقشات وحوارات وتغذية راجعة، أو غيرهم من الذين لا يجيدون الانخراط في أعمال جماعية، ويتطلب هذا النوع قدرة المعلم على إدارة وقته، وقناعاته بالتحسين والتطوير الذاتي، وتحمل مسؤوليات الإشراف وما يرتبط بها من أنشطة.

* الإشراف غير الرسمي: Informal Supervision

ويعتمد هذا النوع من الإشراف على مناقشة الممارسات التدريسية للمعلمين في أي وقت دون تحديد أو تخطيط أو اتفاق مسبق بين المشرفين والمعلمين، وذلك مثل الزيارات المفاجئة غير الرسمية للمشرفين، وتعرض المعلمين للمشكلات مما يجعلهم بحاجة إلى توجيهات أو إرشادات أو زيارات المشرفين، وهذا يُدعم الثقة والتواصل الفعال بين المشرفين والمعلمين، وتحفيز أدائهم، والإلمام بمستوى أداء المعلمين في كافة المواقف التعليمية.

* الإشراف القائم على التحقيق: Inquiry-Based Supervision

حيث يركز هذا النوع من الإشراف على البحوث الإجرائية في تحسين وتطوير الأساليب والممارسات الإشرافية، وفي حل المشكلات التعليمية التي تواجه المعلمين بأفكار وأساليب جديدة في العمل أو تأصيل الأفكار القديمة، ويمكن إجراء البحوث الإجرائية من خلال الاعتماد على المبادرات الفردية أو الثنائية، أو فرق العمل التعاونية..

تاسعاً: أخلاقيات الإشراف التربوي المتمركز حول المدرسة:

حدد وزارة التربية والتعليم والتدريب الفني بتتنانيا (Ministry of Education and Vocational Training Guidelines in Tanzania, 2009, 8) مجموعة من الأخلاقيات التي يجب أن يلتزم بها المشرفون التربويون في المدارس تتمثل في الآتي:

- دعم العلاقات المهنية مع كافة المسؤولين والمُشاركين في العملية الإشرافية.
- يكون نموذج ومثل يُحتذى به للمعلمين والطلبة والمجتمع المحلي.
- احترام وتقدير جميع المهام الإدارية المعطاة والمُكلف بها في المدرسة.
- الصدق والشفافية في أداء المهام والواجبات الوظيفية.
- الالتزام بمبادئ السرية في كل الأوقات.
- أداء الواجبات الوظيفية مع درجة عالية من النزاهة والموضوعية.
- أن يكون مُدرِكاً للمعايير والقيم الثقافية في مجالات الإشراف.

عاشراً: مهام الإشراف التربوي المتمركز حول المدرسة :

حدد تيسيمبا (Tesima, 2014, 19-23) عدة مهام للإشراف التربوي المتمركز حول المدرسة تتضمن الآتي:

* الدعم المباشر: Direct Assistance

إن قيام المشرفين التربويين بتوفير وتقديم وتوجيه الدعم المباشر للمعلمين هو أحد دعائم وركائز نجاح العملية الإشرافية وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وتتم هذه العملية من خلال تقديم التغذية الراجعة بصورة مستمرة لتحسين الممارسات التدريسية للمعلمين في قاعات الدروس، وحتى يشعر المعلمون بالاهتمام وأنهم محل متابعة من المشرفين، مما يُدعم علاقاتهم المهنية ويقضي على شعورهم بأي إحساس بالعزلة، ولتقديم الدعم المباشر يمكن استخدام المشرفين الإشراف الإكلينيكي(العيادي)، وكذا الاعتماد على الحوارات والنقاشات والمقابلات والملاحظات في القيام بالدعم المباشر للمعلمين.

* تطوير المناهج الدراسية: Curriculum Development

إن المناهج الدراسية هي جوهر وقلب العملية التعليمية لأنه يحدد الموضوعات والقضايا التي يجب أن يتعلمها ويدرسها الطلبة، وإن تطوير المناهج الدراسية من أهم وظائف الإشراف المتمركز حول المدرسة، فضلاً عن أنه يقود إلى تحسين الممارسات التدريسية للمعلمين لمواجهة التحديات ومواكبة التغيرات المعاصرة، ومن مظاهر تطوير المناهج الدراسية تصميم وتطوير أدلة استرشادية، وبناء معايير، والتخطيط للوحدات التعليمية، وإتاحة الفرص للمعلمين بصورة فردية ليحددوا الأهداف التعليمية الملائمة للطلبة في قاعات الدروس والتي تفي باحتياجاتهم المتنوعة، وتخطيط وتنفيذ برامج التدريب، والاستفادة من خبرات المستشارين الخارجيين للمدرسة.

* تنمية المجموعة: Group Development

إن عمل المعلمين في شكل جماعي وبروح الفريق يمكنهم من حل المشكلات التي تواجههم بكفاءة وفعالية، وسرعة اتخاذ القرارات، كما يمكنهم من التوصل لأساليب واستراتيجيات جديدة في العمل، ولتحقيق ذلك لا بد أن يكون لدى المشرفين مهارات تواصل فعالة مع المعلمين، والمشاركة في تحديد الأهداف، والالتزام، والمحاسبة التعليمية الآمنة.

* التنمية المهنية: Professional Development

تعتبر التنمية المهنية المستمرة للمعلمين داخل المدارس من أسس ومرتكزات ودعائم تحسين الممارسات التعليمية للمعلمين، ويجب أن تركز على الجوانب المعرفية والمهارية والقيمية للمعلمين، ويتولى المشرفون تخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية المدرسية بالتعاون مع المعلمين، كما ينبغي أن تراعي هذه البرامج الاحتياجات المتنوعة للمعلمين، وجعل المعلم في وضع نشط من حيث توليد الأفكار وإنتاج المواد وتنمية السلوكيات، والتأكيد على التغذية الراجعة والمشاركة في الخبرات والمساعدة المتبادلة.

* بحوث الفعل (البحوث الإجرائية): Action Research

يجب على المشرفين التربويين داخل المدارس الاهتمام بالبحوث الإجرائية وذلك من منطلق أن المدرسة وحدة للتحسين والتطوير والتغيير، وأنه يجب حل المشكلات التعليمية بشكل علمي من خلال البحوث، وأن البحوث الإجرائية تحسن من الممارسات والخبرات التعليمية للمعلمين وفهمها بصورة أعمق، كما يمكنهم من تقويم تفكيرهم وتدريبهم بشكل علمي، كما إن من أهداف البحوث الإجرائية تحسين أداء الطلبة والإدارة المدرسية وعلاقة المدرسة بالمجتمع.

حادي عشر: المسؤولون عن الإشراف التربوي المتمركز حول المدرسة:

يتميز الإشراف التربوي المتمركز حول المدرسة بالعمل الجماعي التعاوني من خلال عدة فئات وذلك كما يأتي:

[1] مدير المدرسة: ويقوم بالآتي: (Tesema,2014, 28-29)

(Ministry of Education and Vocational Training Guidelines in Tanzania,2009,8-9)

- ضمان حسن سير العمل اليومي للمدرسة.
- الإشراف على التنفيذ السليم للمناهج الدراسية والسياسات والتوجيهات التعليمية.
- التأكد من اتباع القواعد والقوانين والإجراءات واللوائح الرسمية التي تنظم العملية التعليمية بالمدارس.
- تمثل مهارات القيادة في تعبئة وحشد الموارد المدرسية في خدمة العملية التعليمية.
- يكون مُلهماً تنفيذ رؤية المدرسة، والإشراف على عمليات التغيير والابتكار.
- الإشراف على صياغة وتنفيذ الخطة الشاملة لتطوير المدرسة.

- ضمان كفاءة وفعالية المدرسة.
- تنفيذ إجراء الإشراف الإداري والتربوي لضمان جودة التعليم على مستوى المدرسة.
- إيجاد بيئة عمل ملائمة ومُناسِبة لتنظيمي مُناسب لتسهيل الأنشطة الإشرافية في المدرسة من خلال تنظيم جميع الموارد اللازمة .
- تقديم التوجيه والمساعدة المهنية للمعلمين لتمكينهم من تحقيق الأهداف التعليمية ؛ والإشراف على قاعات الدروس.
- تنسيق تقويم عملية التعليم والتعلم والنتائج من خلال المشاركة النشطة للمعلمين وغيرهم من العاملين والمجتمع المحلي ككل.
- التنسيق بين العاملين بالمدرسة والمعلمين المحترفين الآخرين لمراجعة وتعزيز الأنشطة الإشرافية.
- تقويم علاقات المجتمع المدرسي، وعلى أساس نتائج التقويم يتم تحسين وتقوية هذه العلاقات.
- [2] **نواب المديرين: ويقومون بالآتي:** (Abdeta, 2018,23)
- ممارسة القيادة التعليمية تجاه المعلمين وغيرهم من العاملين بالمدرسة.
- تقويم خطط الدروس للمعلمين، وإجراء الإشراف على الفصول الدراسية لضمان تطبيق خطط الدروس .
- التأكد من أن المناهج الدراسية للمدرسة تُلبي احتياجات المجتمع المحلي.
- [3] **رؤساء الأقسام: ويقومون بالآتي:** (Tesema,2014, 29-30)
- تنسيق الأنشطة الإشرافية في أقسامها وتقويم أداء المعلمين.
- الترتيب في برامج التوجيه والتكوين الاجتماعي للمعلمين المعينين حديثاً في الأقسام المعنية.
- بدء وتشجيع مشاركة المجموعة في تخطيط وتنفيذ واتخاذ القرارات في التدريس وفي تقويم النتائج التعليمية .
- اختيار وتنظيم المواد التعليمية و تجهيزها وإتاحتها للاستخدام من قبل المعلمين.
- تشجيع المعلمين على إجراء البحوث العملية لتحسين وتطوير المواد التي يقومون بتدريسها وطرائق تدريسها.
- تنظيم برامج تعليمية نموذجية لأعضاء هيئة التدريس الجدد تعتمد على التقليد والمحاكاة للمعلمين الخبراء.
- تنسيق التقويم مع منهج القسم، وتنظيم ورش العمل والمؤتمرات والندوات لمعالجة المشاكل المحددة في المناهج الدراسية .
- تشجيع المعلمين وغيرهم من العاملين على عقد اجتماعات بانتظام لإجراء التقويم بصفة دورية لأنشطتهم، والبحث عن حلول للمشاكل التعليمية.
- * **المعلمون الأوائل: ويقومون بالآتي:** (وزارة التربية والتعليم بجمهورية مصر العربية، 2019)
- دراسة المناهج وأهدافها دراسة دقيقة لتعرف مستوياتها وغاياتها.
- توزيع محتوى المقررات الدراسية على أشهر السنة الدراسية توزيعاً فنياً بالاشتراك مع مدرسي المادة.
- استطلاع الكتب المقررة مع المدرسين للوقوف على مدى وفائها بموضوعات المنهج وأهدافه، وما يكون بها من أخطاء علمية أو لغوية أو مطبعية أو نقص أو غموض ، 0
- متابعة المدرسين ذوي الأداء الضعيف والعمل على الارتقاء بهم فنياً ومهنيًا وتقديم تقارير نصف شهرية عن مستوى أدائهم لمدير المدرسة.
- التخطيط والأعداد لنماذج الدروس على مستوى المدرسة والإشراف على تنفيذها ، وإجراء تقويم تربوي دقيق لها يكشف عن معيبتها سلباً وإيجاباً .
- متابعة أعمال المدرسين والطلبة من خلال زيارات الفصول وكراسات الإعداد والأعمال التحريرية للطلبة، وسجلات التقويم، وخطة توزيع الموضوعات والوحدات الدراسية ورصد نتائج هذه المتابعة في سجلات خاصة للإفادة في التوجيه والتقويم.

- التخطيط لبرامج النشاط المصاحب للمادة ونشاط الجماعات المدرسية بما يتفق وميول الطلبة وقدراتهم وينمي مواهبهم أو يكشف عنها ، والإشراف على المسابقات الخاصة بالمادة .
- تشجيع المدرسين على البحث والاطلاع تحقيقا للنمو العلمي والمهني وإفساح المجال أمامهم لعرض نتيجة أبحاثهم وتجاربهم التربوية خلال اللقاءات والاجتماعات المدرسية .
- إعداد قائمة الكتب والمراجع العلمية المساندة للمادة بمكتبة المدرسة ، وأخرى بالكتب المقترحة لتحقيق مبدأ التعلم الذاتي ، وإنماء المكتبة .
- الإشراف على التدريبات ، ووضع الخطط لتقويمها ، وتطوير برامجها .
- الإشراف على التقويم ، وتطوير أساليبه ، ورصد نتائجه والإفادة منه في تشخيص مواطن الضعف واقتراح أساليب العلاج ومتابعتها والاطمئنان إلى استمرارية التقويم وشموله .
- إعداد ومراجعة أسئلة التقويم وبخاصة امتحانات نهاية الفصل الدراسي مع المدرسين وإجراء التعديلات العلمية والفنية اللازمة عليها.
- مساعدة الجدد من المدرسين والأخذ بيدهم لتحقيق المستويات الجيدة في الأداء وتبصيرهم بعناصر العملية التربوية ، وبيئات الطلبة ، ومستوياتهم .
- الاشراف مع مدير المدرسة في تقويم مستوى كفاءة أداء المدرسين.
- * **الزملاء: ويقومون بالآتي: (Johnson&et.al., 2010, 6)**
- ملاحظة المعلم في قاعات الدروس وتقديم التغذية الراجعة بعد الملاحظات من خلال اجتماعات مُنظمة.
- تطوير خطة نمو وتنمية مهنية تركز على جوانب القوة وجوانب الضعف الخاصة بالمعلم.
- التخطيط التعاوني للدروس.
- تقديم نماذج تطبيقية للدروس.
- تزويد المعلمين بالموارد والأدوات اللازمة.
- الترتيب للمعلم لملاحظة زميل آخر في قاعات الدروس.
- المشاركة في إعداد خطة التحسين والتطوير.
- إعداد تقارير الأداء.
- تنمية الأسئلة والحوارات والمناقشات.
- الاستماع الفعال والعلاقات الإيجابية.
- المشاركة في إعداد خطة النمو المهني.
- التأمل والتفكير في الممارسات.
- التأمل والتفكير في الممارسات.
- * **فريق التنمية المهنية : ويقوم بالآتي:(Duley,2011,15)**
- ضمان التوحد والتماسك بين كافة المعلمين، وأن التعلم المهني يدعم تعلم الطلبة والتحسين المدرسي.
- جلب وإحضار مجموعة متنوعة من الآراء والأفكار ووجهات النظر، ومساعدة المعلمين ودعمهم في عملهم.
- الإشراف الكامل على عملية عمليات وأنشطة وبرامج وفعاليات التنمية المهنية بما في ذلك تحديد الاحتياجات المهنية، والتخطيط والتنفيذ والتقويم.
- العمل بشكل وثيق مع القيادة المدرسية وفريق التحسين المدرسي.
- تطوير وتغيير وتحسين رؤية المدرسة للتنمية المهنية نحو تخطيط وتنفيذ وتقويم التعلم المهني الجديد.
- إتاحة الفرصة لهيئة العاملين بالمدرسة بالمشاركة في دعم برامج التنمية المهنية للمعلمين.
- التعاون مع فرق التنمية المهنية الأخرى بالمدارس المجاورة.

- التعاون الفعال مع فرق العمل الخرى بالمدارس.
- * مجلس الأمناء والآباء والمُعلمين : ويقوم بالآتي:(Wylie,2017,15)
- الإشراف تحويل المناهج إلى أنشطة عملية .
- توفير متطلبات أنشطة من أدوات ووسائل تعليمية وموارد مادية وبشرية.
- العمل مع هيئة العاملين بالمدرسة لتحقيق الجودة في العملية التعليمية.
- رسم السياسات التي تسير عليها المدرسة في ضوء خططها الاستراتيجية .
- وضع الأهداف التربوية التي تتماشى مع الخطة الاستراتيجية للمدرسة.
- مراقبة التقدم والإنجاز في ضوء الأهداف الموضوعه .
- دعم التنمية المهنية لهيئة العاملين بالمدرسة.
- المشاركة في اختيار وتعيين الإدارة والمعلمين والهيئة المعاونة بالمدرسة.
- المشاركة في تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين.
- مراجعة وتقييم الأداء المدرسي ، وإعداد تقارير التقييم وتقديمها إلى أولياء الأمور والمجتمع والمستويات الإدارية العليا.

*** مجلس إدارة المدرسة : ويقوم بالآتي:**

تحديد أولويات العمل والتطوير المدرسي، ووضع أو إقرار الميثاق الأخلاقي للعمل في المدرسة وخصوصاً المتعلمين وتدعيم القيم الخلقية بينهم، ودعم العلاقة بين كافة المهتمين بالعملية التعليمية وإدارة المناهج المدرسية وما يرتبط بها من أنشطة، والمشاركة في عمليات التقييم المدرسي. (Van and Marumoloa,2012,102-104) ، كما يتولى مجلس الإدارة مسئولية إعداد خطة شاملة متكاملة لكافة ميادين ومجالات العمل المدرسي ويعمل على تطوير هذه الخطة باستمرار، وتركز أهداف هذه الخطة على عمليات التعليم والتعلم والمناهج الدراسية والإنجاز الأكاديمي للطلبة، كما تركز الخطة على تنمية معارف ومهارات هيئة العاملين بالمدرسة تدعم قدراتهم المهنية في مجال التعليم والتعلم، وتعتمد الخطة على تقييم سنوي لكافة أنشطة عمليات التعليم والتعلم. (Maholmes,2004,57-60)

ثاني عشر: أدوات الإشراف التربوي المُتمركز حول المدرسة:

يعتمد الإشراف التربوي المُتمركز حول المدرسة على مجموعة من الأدوات مثل:

***الملاحظة الصفية :**

وتتضمن الإجراءات الآتية: (Tesema,2014, 26-28)

اجتماع ما قبل الملاحظة :

ويتضمن مجموعة من الإجراءات قبل الملاحظة مثل التعاون والاتفاق بين المشرف والمعلم على أسلوب الملاحظة، ونوعها، والممارسات التعليمية التي يتم التركيز عليها، وخطة الدرس وتنسبها مع أهدافه، وتناسب المحتوى مع الوقت الزمني للدرس، وتوفير المواد والأدوات التعليمية المساعدة.

مرحلة الملاحظة :

ويركز المشرف على مشاهدة المعلم وتسجيله وتدوينه للممارسات التعليمية التي تم تحديدها في اجتماع ما قبل الملاحظة، وذلك مثل التمهيد والتقديم للدرس، وعرض المحتوى، واستخدام تكنولوجيا التعليم، وإدارة الصف، وتعزيز الطلبة، والتغذية الراجعة، وتقييم الطلبة.

اجتماع ما بعد الملاحظة:

إن اجتماع ما بعد الملاحظة فرصة مُتميزة للمُشرف والمعلم لمناقشة أداء المُعلم في قاعة الدرس، وتبادل المعلومات ومناقشتها، وطرح الأفكار، وتحديد جوانب القوة والضعف في الأداء، والاتفاق على خطة تحسين وتطوير الأداء من خلال أنشطة يستطيع المعلم القيام بها، ولا يطلب المشرف من المعلم أنشطة تعجيزية لا يستطيع أدائها.

*ملفات الإنجاز :

حيث يقوم المعلمون بإعداد ملف إنجاز يسجلون فيه كافة النتائج والإنجازات التي حققوها في التدريس، ومؤهلاتهم العلمية، والشهادات التي حصلوا عليها، وبرامج التدريب التي خاضوها، ومشاركتهم في المؤتمرات والندوات والمؤتمرات كل ذلك مُدعماً بالوثائق، وهو دليل على أداء المعلم موثق بالشواهد والبراهين، كما أنه وسيلة للتعرف على تطور أداء المعلم، ومدى التزامه المهني، وكذا وسيلة مهمة لتقويم أدائه الوظيفي، وتساهم ملفات الإنجاز في تنمية التفكير الذاتي والتحليل والمشاركة مع المشرفين. (Goker,2005)

*خطة النمو المهني :

حيث يقوم المشرفون بالتعاون مع المعلمين بإعداد خطة للنمو المهني على مدار العام الدراسي، وتتضمن هذه الخطة الأهداف التي ينبغي تحقيقها، والأنشطة التي ينبغي القيام بها لتحقيق هذه الأهداف، كما يختار المعلمون المجالات التي يرغبون في تحسين وتطوير أدائهم فيها، وكذا الأساليب التدريسية المناسبة لها مثل ورش العمل والاجتماعات، وحضور المؤتمرات والندوات والمؤتمرات والمشاركة فيها بأوراق عمل أو حضور البرامج التدريبية المُصاحبة لها. (Kutsyuruba,2003,79)

*خطة التطوير والتحسين :

حيث يقوم المشرفون بالتعاون مع المعلمين بإعداد خطة للنمو المهني على مدار العام الدراسي، وتتضمن هذه الخطة الأهداف التي ينبغي تحقيقها، والأنشطة التي ينبغي القيام بها لتحقيق هذه الأهداف، كما يختار المعلمون المجالات التي يرغبون في تحسين وتطوير أدائهم فيها، وكذا الأساليب التدريسية المناسبة لها مثل ورش العمل والاجتماعات، وحضور المؤتمرات والندوات والمؤتمرات والمشاركة فيها بأوراق عمل أو حضور البرامج التدريبية المُصاحبة لها. (Ontario Ministry of Education,2010,63-66)

* التقرير النهائي لتقويم أداء المعلمين:

ويتضمن التقرير النهائي لتقويم أداء المعلمين مجالات تقويم الأداء وتشمل: الالتزام نحو التلاميذ وتعلمهم، والمعرفة المهنية، وخبرات وممارسات التدريس، والقيادة في مجتمعات التعلم، والتعلم المهني المستمر، والمعدل الإجمالي لأداء المعلم: مرض/غير مُرض، وتعليقات المدير على المعدل الإجمالي لأداء المعلم، وإذا كان المعلم يحصل على تقدير مرض، يشجع المدير تقديم مزيد من التعليقات على نقاط القوة والمجالات الممكنة لنمو للمعلم، إذا كان المعلم يحصل على تقدير غير مُرض يحدد المدير استراتيجيات وأهداف النمو المهني للمعلم، وتوقيع المدير على إجراء التقويم وفق قانون التعليم لأونتاريو محددًا باليوم، وتوقيع المعلم باستلام التقرير.

(Ontario Ministry of Education,2010,50-55)

المبحث الثاني: الإشراف التربوي المتمركز حول المدرسة في سلطنة عمان

ويتناول هذا المبحث المسؤولين عن الإشراف التربوي المتمركز حول المدرسة بسلطنة عمان على النحو الآتي:

[1] مدير المدرسة: ويقوم بالآتي: (وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، 2015، 10-12)

- يشرف على إعداد الخطة السنوية للمنهاج المدرسي والإعداد اليومي للدروس من قبل المعلمين ويتحقق من مدى توافق الإعداد اليومي مع الخطة السنوية .
- يشرف على أعمال الامتحانات ، وعملية التقويم وتحليل النتائج ، وتنفيذ البرامج الاثرائية والعلاجية مع المعلمين الوائل لمساعدة الطلبة بمختلف فئاتهم .
- يشارك مدير المدرسة المساعد والمعلمين الأوائل في تنفيذ زيارات إشرافية لأعضاء الهيئة التدريسية والوظائف المرتبطة بها ، ويزود المشرف المختص بصورة تفصيلية بأهم نقاط القوة وأهم جوانب التطوير المقترحة .
- يعد تقارير تقويم الأداء الوظيفي لأداء العاملين بالمدرسة بالتنسيق مع المختصين .
- يرشح أعضاء الهيئة التدريسية والوظائف المرتبطة بها للدراسات التخصصية حسب المتاح من فرص تأهيلية .

[2] مساعد مدير المدرسة: ويقوم بالآتي: (وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، 2015، 13-15).

- يقوم بتوعية الهيئة التدريسية بأدوات تقويم الأداء المدرسي .
- يشارك في تخطيط وتنفيذ برامج الانماء المهني للكوادر التي يشرف عليها بالتنسيق مع مدير المدرسة والمعلمين الوائل والمشرفين المختصين ويتابع اثره على أدائهم .

- ينفذ زيارات إشرافية للفئات التي يشرف عليها ، ويزود مدير المدرسة والمشرف المختص بصورة تفصيلية بأهم نقاط القوة وأهم جوانب التطوير المقترحة بالتنسيق مع المعنيين .
- يشرف على إعداد وتنفيذ الخطط الاثرائية والعلاجية للطلبة التي يعدها المعلمون الأوائل والمعلمون ويتابع تنفيذها .
- يعمل على توفير التغذية الراجعة لمشرفي المجالات / المواد حول تطبيق المناهج الدراسية والأنشطة وأساليب التدريس المصاحبة وأساليب التقويم المتبعة .
- يشارك مدير المدرسة والمشرفين المختصين في إعداد التقارير السنوية لأداء الفئات التي يشرف عليها .
- [3] معلم أول مجال / مادة: ويقوم بالآتي: (وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، 2015، 17-18).
 - يقوم بتوزيع الحصص على معلمي المجال / المادة بالتنسيق مع إدارة المدرسة .
 - يشرف على إعداد الخطة السنوية للمناهج الدراسي والتحصير اليومي للدروس .
 - يقدم دروساً نموذجية لمعلمي المجال / المادة .
 - يشرف على تطبيق المناهج ، ويقدم الدعم الفني للمعلمين في تنفيذ المناهج ويزود المشرفين بنماذج تحليلية لها .
 - يشرف على توفير تقنيات التعليم – الوسائل التعليمية، وتوظيفها وجردها .
 - يشجع المعلمين على استخدام برامج مصادر تعلم متنوعة في تنفيذ الدروس والأنشطة أثناء الحصص الدراسية .
 - يقوم بزيارات إشرافية لمعلمي مجاله / مادته ، ويتعاون مع مدير المدرسة ومشرف المجال / المادة في الإشراف الفني على المعلمين .
 - ينوع في أساليب إشرافه على معلمي مجاله / مادته
 - يحلل نتائج إشرافه على معلمي مجاله / مادته بهدف تحديد جوانب القوة والضعف وتطوير أدائهم .
 - يتعاون مع مدير المدرسة في تنظيم اجتماعات لمعلمي مجاله / مادته لمناقشة وطرح الموضوعات المهنية والإدارية .
 - يضع برامج إنماء مهني لمعلمي مجاله / مادته ، ويقوم بتنفيذها في إطار خطة الإنماء المهني العامة للمدرسة
 - يشارك في إعداد تقارير تقويم الأداء الوظيفي لمعلمي مجاله / مادته بالتعاون مع مدير المدرسة .
 - يتابع سجلات وملفات معلمي مجاله / مادته .
- [4] معلم مجال / مادة: ويقوم بالآتي: (وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، 2015، 20-21)
 - يشارك في اجتماعات معلمي مادته/مجاله لمناقشة وطرح الموضوعات المهنية والإدارية .
 - يقدم دروساً تطبيقية في مجاله / مادته على مستوى المدرسة .
 - يشارك معلمي مادته/مجاله في وضع برامج الإنماء المهني للمادة/المجال ويقوم بتنفيذها .
 - يشرف على جماعات الأنشطة المدرسية والمجالس الطلابية التي تسند إليه ويقوم بمهام مربّي الفصل ويقدم الاستشارات الفنية لأخصائي الأنشطة المدرسية .
 - يتعاون مع إدارة المدرسة ومعلمي مجاله/مادته فيما يطلب منه من أعمال تسهم في تطوير العملية التعليمية التعليمية .
 - يشارك في إعداد البحوث والدراسات الميدانية وتوظيف نتائجها وتوصياتها في مجال عمله .
 - يعمل على التجديد والتطوير وتقديم المقترحات في مجال واجباته ومسؤولياته .
 - يشارك في كافة عمليات تقويم أداء المدرسة .
- [5] فريق التطوير والتحسين المدرسي: ويقوم بالآتي: (وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، 2018، 6).
 - نشر ثقافة نظام تطوير الأداء بالمدرسة من خلال تعريف العاملين بالمدرسة والطلبة وأولياء الأمور بالنظام، وكيفية سير عملياته عن طريق اللقاءات وأوراق العمل وغيرها .
 - الإشراف على عملية تحليل نتائج التحصيل الدراسي .
 - الإشراف على تنفيذ جميع مراحل التقويم الذاتي للمدرسة .
 - بناء خطة المدرسة التطويرية في ضوء نقاط القوة وأولويات التطوير المرصودة .
 - تخطيط برامج الإنماء المهني حسب الاحتياجات الفعلية وأولويات التطوير التي ظهرت في تقرير جودة الأداء المدرسي، ومتابعة تنفيذها وتقويم أثرها على المستفيدين .

- [6] مجلس إدارة المدرسة: ويقوم بالآتي: (وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، 2018، 3).
- الوقوف على المستجدات التربوية ونشرها والعمل في ضوءها.
 - نشر أخلاقيات مهنة التعليم، وقرارح أساليب تعزيزها لدى العاملين في المدرسة.
 - دعم العلاقات الإنسانية والمهنية في المجتمع المدرسي
 - الإشراف على إعداد الاحوث والدراسات التربوية وتوظيفها

أوجه الإفادة من الإشراف التربوي المُتمركز حول المدرسة في الاتجاهات العالمية المعاصرة بسلطنة عُمان

- زيادة الواجبات الوظيفية الإشرافية لمُدبري المدارس ومساعدتهم والمعلمين الزملاء .
- تحديد أدوار إشرافية لمجالس إدارات المدارس، ومجالس أولياء أمور الطلبة.
- إنشاء لجنة للتنمية المهنية المُتمركز حول المدرسة تتولى مسؤولية تصميم وتنفيذ وتقييم كافة البرامج التدريبية للمعلمين.
- الاعتماد على أنواع إشرافية تتناسب مع الإشراف المُتمركز على المدرسة مثل: الإشراف الإكلينيكي، وإشراف الزملاء، والإشراف الذاتي الموجه، والإشراف غير الرسمي، والإشراف القائم على التحقق.
- بناء ميثاق أخلاقي للإشراف التربوي المُتمركز على المدرسة في المدارس بسلطنة عُمان.
- تركيز الإشراف التربوي المُتمركز على المدرسة على تقديم الدعم المُباشر للمعلمين، وتطوير المناهج الدراسية، والتنمية المهنية، والبحوث الإجرائية.
- اهتمام الإشراف التربوي المُتمركز على المدرسة بمجالات: جودة تعليم وتعلم الطلبة، والمناهج الدراسية، وتقييم أداء المعلمين.
- استخدام الإشراف التربوي المُتمركز على المدرسة أدوات متنوعة مثل: الملاحظة الصفية، وملفات الإنجاز، وخطة النمو المهني، وخطة التطوير والتحسين، والتقرير النهائي لتقييم أداء المعلمين.
- اهتمام وزارة التربية والتعليم بتكريم المشرفين التربويين المُتميزين داخل المدارس من خلال جائزة تسمى "المشرف المثالي" أو "الأداء المُتميز" على مستوى المدارس والمُدبريات والوزارة .
- إعداد وزارة التربية والتعليم دليل للإشراف التربوي المُتمركز حول المدرسة يتم في توضيح كافة إجراءاته وأساسه التنظيمية.

المراجع العربية

- 1- البادي، عبدالله بن سعيد بن سالم.(2017). دور مُدبري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في تنمية المعلمين مهنيًا بمحافظة الظاهرة في سلطنة عُمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى- سلطنة عُمان.
- 2- الحراسي ، راشد بن علي بن حمد. (2011). دور المعلم الأول بوصفه مشرفاً مقيماً في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى- سلطنة عُمان.
- 3- الراجحية، شريفة بنت عبدالله بن زهران. (2014). درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية درجة ممارسة مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي لمهارات تقويم الأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى- سلطنة عُمان.
- 4- الراسبيبة ، زهرة بنت ناصر بن محمد. (2011). متطلبات تطبيق تدريب الزملاء في مدارس التعليم الأساسي - الحلقة الثانية (5 - 10) بسلطنة عمان في ضوء الاستراتيجيات الحديثة. مجلة كلية التربية (جامعة بنها) - مصر ، 22 (88)، 1 - 44.
- 5- الربخية، رياء بنت سليمان بن علي. (2017). مشكلات تقويم الأداء الوظيفي التي تواجه معلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية في سلطنة عُمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى، سلطنة عمان.

- 6- الرواحي، سمية بنت راشد. (2011). برنامج مقترح لتطوير الكفايات الأساسية لمديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان في ضوء احتياجاتهم المهنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- 7- السنيدية، صفية بنت خلفان بن راشد. (2009). دور الممارسات الإدارية والفنية لمدير المدرسة في التنمية المهنية للمعلمين في مدارس التعليم ما بعد الأساسي من وجهة نظر المعلمين بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس- سلطنة عمان.
- 8- صلاح الدين، نسرین صالح محمد؛ المسكرية، تهاني بنت حمود بن جابر. (2017). تطوير برامج الإنماء المهني للمعلمين بسلطنة عمان في ضوء متطلبات التنمية المستدامة. مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، كلية التربية جامعة الأزهر- مصر، 1 (174)، 558 - 634.
- 9- العجمي، هاني بن صالح بن علي. (2008). دور مدير المدرسة في التنمية المهنية للمعلمين بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس- سلطنة عمان.
- 10- الكندي، مصبح بن علي بن خلفان. (2014). واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى- سلطنة عمان.
- 11- مازن، حسام محمد. (2012). أصول مناهج البحث في التربية وعلم النفس، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- 12- المرزوقي، أحمد بن سعيد بن عبدالله. (2017). دور فرق التقويم الذاتي في دعم نظام تطوير الاداء المدرسي في مرحلة التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- 13- المرهوبية، حبيبة بنت راشد بن عامر بن محمد. (2014). ممارسات مديري المدارس للإشراف التأملي في تحقيق التنمية المهنية المُستدامة لمعلمي التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس- سلطنة عمان.
- 14- وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. (2009). دليل نظام تطوير الأداء المدرسي، مسقط: دائرة تطوير الأداء المدرسي.
- 15- وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. (2015). دليل مهام الوظائف المدرسية والأنصبة المعتمدة لها، مسقط: المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية.
- 16- وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. (2018). دليل المجالس واللجان المدرسية، مسقط: دائرة تطوير الأداء المدرسي.

References

1. Al Badi, Abdullah bin Saeed bin Salem (2017). The Role of Principals of Post-Basic Education Schools in the Professional Development of Teachers in Al-Dhahirah Governorate in Oman, Unpublished Master Thesis, College of Science and Arts, University of Nizwa, Sultanate of Oman.
2. Harrasi, Rashid bin Ali bin Hamad. (2011). The role of the first teacher as a resident supervisor in the post-basic education schools in Oman, unpublished master thesis, Faculty of Science and Arts, University of Nizwa, Sultanate of Oman.
3. Al Rajhi, Sharifa bint Abdullah bin Zahran. (2014). The degree to which the principals of the public schools possess the degree of practitioners of post-basic education schools to practice job evaluation skills from the teachers' point of view in the governorate of Dakhiliyah, Sultanate of Oman.
4. Rasabiya, Zahra bint Nasser bin Mohammed (2011). Requirements for the Application of Peer Training in Basic Education Schools - Second Cycle (5-10)

- in the Sultanate of Oman in the light of Modern Strategies. Journal of the Faculty of Education (Banha University) - Egypt, 22 (88), 1 - 44.
5. Rukhiya, Raya bint Sulayman bin Ali. (2017). Problems of evaluating job performance facing teachers of basic education schools in Ad Dakhiliyah Governorate in Oman. Unpublished Master Thesis, University of Nizwa, Sultanate of Oman.
 6. Rawahi, Sumaya bint Rashid. (2011). A proposed program to develop the basic competencies of principals of basic education schools in the Sultanate of Oman in the light of their professional needs. Unpublished Master Thesis, University of Nizwa, Sultanate of Oman.
 7. Al-Sanidiya, Safia bint Khalfan bin Rashid (2009). The role of managerial and technical practices of the principal in the professional development of teachers in post-basic education schools from the perspective of teachers in the Sultanate of Oman.
 8. Salah al-Din, Nisreen Saleh Mohammed; Al-Maskaria, Tahani bint Hamoud bin Jaber. (2017). Developing professional development programs for teachers in the Sultanate of Oman in light of the requirements of sustainable development. Journal of Education for Educational, Psychological and Social Research, Faculty of Education, Al-Azhar University, Egypt, 1 (174), 558-634.
 9. Al-Ajmi, Hani bin Saleh bin Ali (2008). The Principal's Role in the Professional Development of Teachers in Basic Education Schools in Oman, Unpublished Master Thesis, College of Education, Sultan Qaboos University, Sultanate of Oman.
 10. Al-Kindi, Musabeh bin Ali bin Khalfan. (2014). The Status of Administrative Efficiency among Principals of Post-Basic Education Schools in Al Batinah South Governorate, Oman, Unpublished Master Thesis, College of Science and Arts, University of Nizwa, Sultanate of Oman.
 11. Mazen, Hussam Mohammed. (2012). Fundamentals of Research Methods in Education and Psychology, Cairo: Dar El Fagr for Publishing and Distribution.
 12. Marzouki, Ahmed bin Saeed bin Abdullah. (2017). The Role of Self-Assessment Teams in Supporting the System of Developing School Performance in Post-Basic Education in North Al Batinah Governorate, Sultanate of Oman.
 13. Marhoubiya, Habiba bint Rashid bin Amer bin Mohammed (2014). Principals' Practice of Reflective Supervision in Achieving Sustainable Professional Development for Post-Basic Teachers in Oman, Unpublished Master Thesis, College of Education, Sultan Qaboos University, Sultanate of Oman.
 14. Ministry of Education, Sultanate of Oman (2009). School Performance Development Manual, Muscat: School Performance Development Department.
 15. Ministry of Education, Sultanate of Oman (2015). Handbook of Tasks and Approved Scholarships, Muscat: Directorate General for Human Resources Development.

16. Ministry of Education, Sultanate of Oman (2018). Directory of School Boards and Committees, Muscat: School Performance Development Department.
17. Abdeta, Z.N. (2018), Practices and Challenges of School Based Supervision in Government Secondary Schools of East Wollega, Un Published Master Dissertation , College of Educational and Behavioral Studies, University of Addis Ababa, Ethiopia.
18. Alkrdem, M. (2011), School-Based Instructional supervision in Saudi Arabian public secondary schools, Un Published dissertation Doctoral, Department of Education, The University of York, USA .
19. Allida,V. ; Olela,M. ; Ogwari,P. ; Minja,O. (2018), BEST Practices in Instructional Supervision: A Study of Adventist Secondary Schools in Ranen Conference, Baraton Interdisciplinary Research Journal, 8(Special Issue), 1-7 .
20. Center Grove Community School Corporation. (2015). Teacher Evaluation Handbook: Empowering Effective Teachers , Greenwood, Indiana: Center Grove Community School Corporation.
21. Coimbra, M. C. T. (2013), Supervision and Evaluation: Teachers' Perspectives, International Journal of Humanities and Social Science, 3(5), 65-71 .
22. Duley,C .(2011).A Guide for Increasing the Effectiveness of Professional Development in Schools and Districts ,Montpelier :Vermont Department of Education.
23. Geremew, D.; Dagne, A. (2015), The Current Practices and Problems of School Based Supervision in Primary Schools of Jile Timuga Woreda, Science, Technology and Arts Research Journal, 4(1), 180-186.
24. Göker, S. D. (2015), An alternative model of reflective teacher supervision, Journal of Human Sciences, 13(2), 3560-3570 .
25. Göker, Suleyman.(2005).A School-based Management and Supervision Model in EFL Schools, The Internet TESL Journal,11(1),<http://iteslj.org/Articles/Goker-Supervision.html>.
26. Johnson, S. ; Papay, J. P. ; Fiarman, S. E. ; Munger,M. ; Emily, Q..(2010). Teacher to Teacher: Realizing the Potential of Peer Assistance and Review, Harvard: Center for American Progress.
27. Kabene,K. D. ; Mamo,T. R.(2019). An Assessment of the Current Status of School-Based Instructional Supervision in West Shoa Zone Dandi Woreda Secondary Schools, The Journal of Educational Development, 7(2), 146 - 156.
28. Kutsyuruba ,Benjamin .(2003).Instructional Supervision: Perceptions of Canadian and Ukrainian Beginning High-School Teachers, Un Published Master dissertation , College of Graduate Studies and Research, University of Saskatchewan, Canada.
29. Maholmes, Valerie, (2004). Designing Comprehensive School Plan ,in (Edward T. Joyner, Michael Ben-Avie, James P. Comer , Transforming School Leadership and Management to Support Student Learning and Development: The Field Guide to Comer Schools in Action), Califrnia, Corwin Press.

30. Mapolisa, T.; Tshabalala, T. (2018). Instructional Supervisory Practices of Zimbabwean School Heads, *Greener Journal of Educational Research*, 3(7), 354-362.
31. Ministry of Education and Vocational Training Guidelines in Tanzania. (2009), *Guidelines for School Supervision*, Dar- Elsalam .
32. Modise, M. R. (2015), *The Current Practices and Problems of School Based Supervision in Primary Schools of Jile Timuga Woreda, Science, Supervision and Support at School-BASED Grade R Classes of the Gauteng North District*, Un Published Doctoral Dissertation , University of South Africa, South Africa.
33. Obiweluozor, Nkechi; Momoh,Umemetu; Ogbonnaya, N. O. (2013). *Supervision and Inspection for Effective Primary Education in Nigeria: Strategies for Improvement*, *Social Sciences and Humanities journal*, 4(4), 586-594.
34. Oduor, T.A. (2011), *Effects of School Based Instructional Supervision on Teacher Performance in Secondary Schools in Mombasa County, Kenya*, Un Published Master Dissertation , School of Education, Kenyatta University, Kenya.
35. Ontario Ministry of Education.(2010). *Teacher Performance Appraisal: Technical Requirements Manual*, Toronto :Queen's Printer for Ontario.
36. Partick, E. A. (2009), *Strategies for Improving Supervisory Skills for Effective Primary Education in Nigeria*, *Journal of Emerging Trends in Educational Research and Policy Studies (JETERAPS)*, 2(2), 235-244.
37. Regassa,T. ; To lemariam,T. ;Ferede, B. ;Hunde, A. B. ; Lemma, A.. (2013). *An Exploration of the Utilization of Supervision Feedbacks: The Case of Some Secondary Schools in Jimma Zone*, *Education*, 3(6): 309-318.
38. Samkange, W. (2016). *Instructional Supervisory Practices of Zimbabwean School Heads*, *Greener Journal of Educational Research*, 3(7), 354-362.
39. Sharma, L. R.. (2012), *Effectiveness of School Based Teacher Professional Development Programme*, Un Published Master Dissertation , Faculty of Arts, Law and Education, University of the South Pacific, Fiji .
40. Suleiman, Y. (2018). *Role of Principal Supervision on the Relationship between Students' Personnel Services and Academic Achievement in Secondary Schools: A Preliminary Report*, Un Published Master Dissertation , University of Nebraska - Lincoln, USA .
41. Sungu,H. ; Ilgan,A. ; Parylo,O. ; Erdem, M.. (2014), *Examining Teacher Job Satisfaction and Principals' Instructional Supervision Behaviours: A Comparative Study of Turkish Private and Public School Teachers*, *Alberta Journal of Educational Research*, 60(1), 98-118.
42. Thakral, S. (2015), *The Historical Context of Modern Concept of Supervision*, *Journal of Emerging Trends in Educational Research and Policy Studies (JETERAPS)*, 6(1), 79-88.
43. Tubsuli,N.; Julsuwan,S. ; Tesaputa, K. (2017), *The Team-Based Internal Supervision System Development for the Primary Schools under the Office of*

- the Basic Education Commission, International Education Studies, 10(1), 245-254 .
44. Udurlu, C. T. (2015), Current Problems in Terms of Supervision Process of School Principals' Views, H. U. Journal of Education, 29(3), 184-196 .
45. Van Wyk, C.; Marumoloa, M.(2012). The Role and Functioning of School Management Teams in Policy Formulation and Implementation at School Level, Inkanyiso, J Soc Sci, 32(1), 101-110.
46. Wanzare, Z. (2012), Instructional Supervision in Public Secondary Schools in Kenya, Educational Management Administration & Leadership, 40(2), 188–216.
47. Weerakoon, W.M.S. (2017), School Based Instructional Supervision Process: Issues Encountered by Supervisors and Teachers <https://www.researchgate.net,27/9/2019>, 1-7.
48. Wylie, C. (2017). Principals and their work Findings from the NZCER National Survey of Primary and Intermediate Schools 2016, Wellington: New Zealand Council for Educational Research.
49. Yousaf, S. U. ; Usman, B. ; Islam, T. (2018), Effects of Supervision Practices of Principals on Work Performance and Growth of Primary School Teachers, Bulletin of Education and Research, 40(1), 285-298.