

علاقة المعلم بالمفتش في ظل المقاربة بالكفاءات من وجهة نظر المعلمين

"دراسة ميدانية بالمدارس الابتدائية بمدينة البليدة"

أ. العزيز وردة (جامعة خميس مليانة) / أ. حمزة فاطمة (جامعة الجلفة)

hamzafatima1981@gmail.com / ouarda.alazi@hotmail.fr

الملخص:

تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة اتجاهات المعلم نحو العلاقة التي تربطه بالمفتش في ظل المقاربة بالكفاءات، حيث تكونت عينة البحث من 117 معلم من المدرسة الابتدائية، وقد تم بناء استبيان مكون من (18) فقرة، كما تمت الاستجابة للأسئلة عن طريق سلم ليكرت الخماسي.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن المعلمين في المدارس الابتدائية يحملون اتجاهات سلبية نحو العلاقة التي تربطهم بالمفتش. الكلمات المفتاحية: اتجاهات المعلمين، المفتش، المقاربة بالكفاءات.

Abstract

The study aimed to investigate the attitudes of the teachers toward the educational supervisor in the framework of Competency approach. The study population consists of primary school teacher , whose number (117) teacher.

A questionnaire consisting of (18) paragraphs, and the response were achieved though using 5 Point Likert Scale.

The study results showed that there are negative attitudes among the teachers toward the educational supervisions.

Keyes Words: teachers attitudes, the educational supervisor, Competency approach.

تمهيد:

عرفت مهنة التفتيش في المنظومة التربوية عدة انتقادات، خاصة قبل الإصلاحات التربوية الأخيرة، وهذا نظرا لأسلوب المعاملة الذي كان ينتهجه المفتش في التعامل مع المعلمين، حتى أصبح البعض يروونه شرطيا في حين كان ينتظر منه أن يكون سندا وداعما حقيقيا للمعلم.

ومن خلال هذه الدراسة الميدانية سنحاول معرفة اتجاهات المعلمين في المرحلة الابتدائية نحو العلاقة التي تربطهم بالمفتش، وكيف يدركون هذه العلاقة.

مشكلة الدراسة:

تولي الدراسات التربوية قضية إعداد المعلم اهتماما كبيرا حيث انه يمثل ركيزة أساسية وهامة في العملية التربوية، ويحتل مكان الصدارة في إنجاح النظام التربوي وتحقيق أهدافه، فلو توافرت الأعداد الكافية من النوعيات الجيدة من المعلمين لأي نظام تعليمي، فإن ذلك يبشر بنجاح وفاعلية هذا النظام (تركي و الكبيسي، 1996، ص 593)، وان عملية إعداد المعلم في المدرسة الابتدائية من مهام المفتش،

وفي الوقت الراهن أصبح النظام التربوي الجزائري يعتمد على لفظة "مشرف تربوي" بدل "مفتش" وأصبحت هذه المهنة تشير إلى "مقاصد نظرية وعلمية بدلا من مقصد واحد وفضلا عن ذلك فهو يعمل على ترقية الفعل التعليمي من خلال الرسالة الدائمة والمستمرة، فهو بهذا المعنى يمتاز بخصائص نوعية وهي الاستمرارية، التطور، التفاعل فيما بين الخبرات" (البيض، 2009)، وعليه أصبح المعلم يرى أن العلاقة التي تربطه بالمفتش علاقة إيجابية تقوم على التقدير والاحترام، والمساعدة في التعرف على طرق التدريس الجديدة، والعمل على حل المشكلات التي تعترض المعلم في القسم بطرق سليمة. وبهذا يعد الإشراف التربوي عملية مهمة تنعكس مخرجاته في تحسين العملية التعليمية برمتها.

ومن خلال الدراسة الميدانية الحالية سنحاول تقصي اتجاهات المعلمين في المدارس الابتدائية حول دور المفتش في العملية التربوية وهل تغير بعد الإصلاحات التربوية الأخيرة.

تساؤل الدراسة:

✓ ما نوع اتجاهات المعلمين في المدرسة الابتدائية الجزائرية حول دور المفتش في ظل المقاربة بالكفاءات؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن اتجاهات المعلمين في المدرسة الابتدائية، حول علاقتهم بالمفتش وكيف يمكن لهذه العلاقة أن تؤثر على أدائهم التربوي في ظل المقاربة بالكفاءات، وهل هذه الاتجاهات سلبية أو ايجابية.

أهمية الدراسة:

إن محاولة إلقاء الضوء على اتجاهات المعلمين نحو العلاقة معلم – مفتش أمر ذو أهمية بالغة لما يلقيه من ضوء لمعرفة تفاصيل هذه العلاقة وكيف يدركها المعلم.

وتزداد أهمية الموضوع في ظل الإصلاحات التربوية الجديدة، والتي كان من بين أهم ما تمخض عنها تغير طرق التدريس وانتهاج أسلوب المقاربة بالكفاءات، بحيث أصبح لزاما علينا أن نكشف هل تغيرت نظرة المعلم لعلاقته بمشرفه، وهل يرى المعلم ان المفتش حقا غير من أساليب معاملته مع المعلم تماشيا مع هذه الاصلاحات.

المفاهيم النظرية

1-تعريف المقاربة بالكفاءات:

1-1 تعريف المقاربة:

أ- المقاربة في اللغة: هي مصدر غير ثلاثي على وزن مفاعلة، فعله قارب، على وزن فاعل، المضارع منه يقارب، وهي تعني في

دلالتها اللغوية المعنى دناء، وحادثه بكلام حسن، فهو قربان، وهي قرى، ومنها تقاربا، ضد تباعد

ب- المقاربة اصطلاحا: ويقصد ا الكيفية العامة، أو الخطة المستعملة لنشاط ما(مرتبطة بأهداف معينة)، والتي يراد منها دراسة

وضعية، أو مسألة، أو حل مشكلة، أو بلوغ غاية معينة، أو الانطلاق في مشروع ما، وقد استخدمت في هذا السياق كمفهوم تقني

للدلالة على التقارب الذي يقع بين مكونات العملية التعليمية التعليمية، التي ترتبط فيما بينها عن طريق علاقة منطقية (هني

،2005، ص101)

2-1 مفهوم الكفاءة :

أ- لغة: جاء في " قاموس لسان العرب الكفاء هو النظير والمساوي وتكافأ الشيان أي تماثلاً (ابن منظور ،ب.ت،ص80)

ب- اصطلاحا: وتدل كلمة كفاءة على المعرفة المعمقة التي تسمح باتخاذ القرارات. « كفاءة مفهوم يتضمن تنظيم العمل

وتخطيطه ، وكذلك الابتكار والقدرة على التكيف مع النشاطات غير العادية (هني خير الدين ، 2005 ، ص:55)

والجدير بالذكر أن مفهوم الكفاءة مفهوم تعددت دلالاته حيث أشار "جيلي ترومبلي إلى أن هناك أكثر من مئة تعريف

للكفاءة حسب سياق الاستعمال

1-3 تعريف المقاربة بالكفاءات:

لتعريف المقاربة بالكفايات يمكن القول بأن المقاربة تمتاز بالحرص على النجاعة أكثر من غيرها من المقاربات، ويتكيف أحسن مع المتغيرات المتزايدة لمجتمعاتنا، وذلك نظرا لأن تحويل، واستثمار المعارف الدائمة التطور، يجعلنا نبحت عن توظيف هذه المعارف بما يضمن فعالية وظيفية، وعملية، إن مفهوم التحويل، إما بشكل واضح، أو ضمني، في أغلب الكتابات حول المقاربة بالكفايات، المراد به تمكين المتعلم من تحويل، واستثمار مكتسباته في سياقات مختلفة غير التي اعتادها بالنسبة للتعليمات المجزأة

كما تعرف مقارنة التدريس بالكفايات بأن التصور تربوي بيداغوجي، ينطلق من الكفايات المستهدفة في أية نشاط تعليمي، أو أية مرحلة تعليمية- تعلمية، لضبط استراتيجية التكوين في المدرسة، من حيث طرائق التدريس، والوسائل التعليمية، و أهداف التعلم، وانتقاء المحتويات، وأساليب التقويم وأدائه (حثروبي الصالح، ب.س، ص37)

وتعرفها الباحثتان اجرائيا بأنها برامج تعليمية محددة بكفاءات كما هي مبنية بواسطة الأهداف الإجرائية التي تصف الكفاءات الواجب تلمينها لدى التلميذ و هذا بتحديد المعارف الأساسية الضرورية لإكسابه الكفاءات اللازمة و التي تمكنه من الاندماج السريع و الفعال في مجتمعه.

1- المشرف التربوي (المفتش):

يعمل المفتش على تقويم أداء المعلم من خلال ملاحظة الموقف التدريسي، والمعلم اليوم في أمس الحاجة إلى هذا النوع من التكوين خاصة مع المستجدات والتغيرات التي تشهدها الساحة التربوية، فالحديث اليوم عن تكوين المعلم في مجال الكفاءات وكيفية إكسابه أهمها في تقويم كفاءات تمكنه من مواجهة تعقيدات الموقف التعليمي، وهنا يلعب المفتش دور المعلم ومساعدته على تحسين أدائه فكما أن المعلم مطالب بالتدريس بالكفاءات، فإن على المفتش أيضا أن يعتمد نفس المقاربة في تكوين معلميه وتقويمهم (بوعيشة نورة، 2008، ص113)

ويقول محمد الأفندي (1976) أن المشرف التربوي (المفتش) هو أقدر الناس على تقويم أداء المعلم. حيث يعرف الإشراف التربوي بأنه: الجهود الدائمة والمنظمة، التي ترمي إلى مساعدة المدرس وتوجيهه وتشجيعه على تنمية ذاته، هذه التنمية التي تتحقق بعمله الدائب المتواصل على أسس سليمة مع تلاميذه لتحقيق الأهداف التربوية المطلوبة (بوسعدة قاسم، 2010، ص97)

ويعرف المفتش اجرائيا بأنه موظف ذو خبرة في مجال التعليم يمارس مهنة التفتيش و الإشراف على معلمي اللغة العربية في

المدرسة الابتدائية بولاية البليدة

2- تعريف المعلم :

يعرفه المعجم الموسوعي لمصطلحات التربية ف يعرف المعلم على أنه: الشخص الذي يستخدم بصفة رسمية لتوجيه تعلم الأولاد

والتلاميذ والإشراف على أعمالهم وخبراتهم التربوية في معهد أو مدرسة رسمية أو خاصة (نجار ، 2003، ص995)

كما يعرف بأنه المربي الذي يقوم بتدريس كل أو معظم المواد الدراسية للأطوار الثلاثة الأولى من المرحلة الابتدائية، ويرتكز

دوره في تهيئة الظروف التعليمية التعلمية، بهدف متابعة نموه العقلي والبدني والجمالي والحسي والديني والاجتماعي والخلقي وعرف

أيضا على أنه : شخص مزود بالمسؤولية لمساعدة الآخرين على التعلم والتصرف بطريقة جديدة ومختلفة . (بن زاف جميلة ،

2013، ص186)

اما اجرائيا فتعرف الباحثان معلم المرحلة الابتدائية بأنه هو الموظف القائم بمهمة التربية والتعليم بالمرحلة الابتدائية في السنوات

الأولى و الثانية و الثالثة و الرابعة والخامسة ابتدائي للعام الدراسي 2016/2017 ،و يكون إما معلم مدرسة أساسية و هو خريج

المعهد التكنولوجي للتربية أو موظفا توظيفا مباشرا خريج المدرسة العليا للأساتذة ، أو يكون أستاذ ا مجازا و هو حاصل على شهادة

الليسانس و موظف عن طريق مسابقة شفوية ثم كتابية.

الجانب الميداني للدراسة

المنهج المعتمد في الدراسة:

يستخدم الباحث المنهج المناسب لموضوعه انطلاقا من طبيعته، كون اختلاف المواضيع يستوجب اختلافا في المناهج المتبعة

خاصة في العلوم النفسية والتربوية (أبو علام، 124، 2006)، ولذلك قمنا في الدراسة الحالية بالاستعانة بالمنهج الوصفي، حيث يعرف

بأنه " مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها

ومعالجتها"(الرشيدي، 2000، ص59) "وتحليلها وتفسيرها واستخلاص دلالاتها، ووضع مؤشرات، وبناء تنبؤات مستقبلية، ومن ثمة

الوصول إلى تعميم بشأن البحث، ويعتمد الباحث في ذلك على مختلف طرق جمع البيانات، كالمقابلات الشخصية والملاحظة

والاستبيان"(عبيدات وأنصار، 1999) حيث يتم قياس متغيرات البحث في وضعها الطبيعي دون أي تدخل من قبل الباحث(زيان،

ص119).

مجالات الدراسة:

- **المجال الزمني:** تمت الدراسة الحالية في الفترة الممتدة من شهر جانفي إلى شهر أفريل 2016، حيث قمنا في هذه الفترة بتوزيع استبيان الدراسة على المعلمين.
- **المجال المكاني:** أجريت الدراسة ببعض مدارس البلدية.
- **المجال البشري:** مجتمع الدراسة يتكون من كل معلمي الابتدائي بمدينة البليدة أدوات الدراسة

عينة الدراسة:

إن أفضل طريقة لاختيار العينة هي الطريقة العشوائية لأن استخدامها يعني أن لكل فرد من أفراد المجتمع فرصة متساوية لاختياره في العينة، إذ أن احتمال تمثيل العينة أعلى في الطريقة العشوائية من الطرق غير العشوائية، والمعاينة العشوائية مهمة أيضا لأنها مُتطلب ضروري في الإحصاء الاستدلالي والذي يمكن الباحث من تعميم نتائج العينة على المجتمع" (أبوعلام، 2004، ص 158).

وفي الدراسة الحالية لجأنا إلى المعاينة العشوائية البسيطة، واخترنا بواسطتها 117 معلما من المدارس الابتدائية، وتجدر الإشارة أن الاختيار لم يقع على المعلمين بل على المدارس ذلك لعدم الحصول على القائمة الاسمية للمعلمين بالولاية.

أدوات الدراسة:

اعتمدنا في الدراسة الحالية على استبيان لقياس اتجاهات المعلمين نحو العلاقة بين المعلم والمفتش، تم إعداده من طرف الباحثين، وهو يتكون من 18 سؤالا. حيث يجيب المعلم على الأسئلة بالاعتماد على خمس خيارات هي: موافق بدرجة كبيرة، موافق، لا أدري، غير موافق، غير موافق تماما

وقد تم حساب ثبات الاستبيان عن طريق معامل ألفا كرونباخ، حيث وجدناه مساو لـ 0.82 وهي قيمة مقبولة للحكم على ثبات الاستبيان.

الأساليب الإحصائية:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة المبينة من قبل، استعملت الباحثين مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تُمكننا من وصف وتحليل النتائج المتوصل إليها وهي التكرارات المطلقة، النسب المئوية، وكاف تربيع.

عرض نتائج الدراسة :

ستحاول الباحثتان تلخيص نتائج الدراسة فيما يلي :

تكرارات الموافقة ونسبها المئوية	تكرارات عدم الموافقة ونسبها		تكرارات الموافقة ونسبها المئوية	
	كا ²			
10	8.54 %	76	64.95 %	1-يشعر المعلم بتقدير من قبل المفتش.
4	3.41 %	106	90.59 %	2- يحدث المفتش المعلم على ضرورة ربط المادة التعليمية بالواقع.
12	10.25 %	85	72.64 %	3- يوضح المفتش للمعلم طرق التدريس الجيدة.
12	10.25 %	109	93.16 %	4- يوضح المفتش للمعلم مهارة ادارة القسم.
38	32.47 %	48	41.02 %	5- سياسة التخويف والترهيب التي يستعملها المفتش مع المعلمين الجدد تجعلهم يأخون موقفا عدائيا إتجاهه طيلة حياتهم المهنية.
6	5.12 %	102	87.17 %	6- يجتمع المفتش مع المعلم عقب الزيارة للمناقشة.
17	14.52 %	67	57.26 %	7- يعتمد المفتش على رأي المدير في تقويم أداء المعلم.
6	5.12 %	99	84.61 %	8-يشجع المفتش المعلم على الابتكار والإبداع.
9	7.69 %	88	75.21 %	9-تقوم العلاقة بين المفتش والمعلم في هذه المدرسة على الثقة المتبادلة.
19	16.23 %	84	71.79 %	10-يقدم المفتش ملاحظات سلبية للمعلم أثناء الزيارة أمام التلاميذ.

11. هناك توتر بين المفتش وبعض المعلمين في هذه المدرسة.	22	18.80%	55	47%	30.20
12- يقدم المفتش الإيضاحات اللازمة للمعلمين الجدد فيما يخص طرق التدريس.	7	5.98%	99	84.61%	103.913
13- يبدي المفتش نقائص المعلم لكن لا يوضح كيفية معالجتها.	31	26.49%	60	51.28%	40.81
14- يتقبل المفتش آراء واقتراحات المعلمين خلال الندوات التي يقيمها.	12	10.25%	93	79.48%	90.47
15- بعض الندوات التي يقيمها المفتش لا علاقة لها بالواقع.	29	27.78%	72	61.53%	69.13
16- الزيارة المفاجئة والمداهمة من قبل المفتش تجعل المعلم يرتبك.	75	64.10%	36	30.76%	71.41
17- دور المفتش في المدرسة الجزائرية معيق لأداء المعلم أكثر من أنه معين.	33	28.20%	70	59.82%	54.58
18- يمكن الاكتفاء بدور المدير وإلغاء دور المفتش.	61	52.13%	31	26.49%	10

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والذي يبين نتائج تطبيق استبيان اتجاهات المعلمين في الابتدائي نحو دور المشرف التربوي في ظل المقاربة بالكفاءات، أن أغلب هذه الاتجاهات جاءت سلبية وبنسب عالية ومتفاوتة، فمثلا 64,95 % من المعلمين لا يشعرون بتقدير المفتش لهم، ونفس النسبة تقريبا ترى أن الزيارة المفاجئة للمفتش تركبهم و 84 % منهم يرون أن المفتش لا يشجع على الابتكار والإبداع و 79 % يرون أن المفتش لا يتقبل آراء واقتراحات المعلمين خلال الندوات التي يقيمها، كما يرى أغلبية المعلمين أن المفتش لا يوضح للمعلم طرق التدريس الجيدة ولا مهارات إدارة القسم كما أنه لا يقدم الإيضاحات اللازمة للمعلمين الجدد فيما يخص طرق التدريس. واتفق 52.13 % من المعلمين أنه يمكن إلغاء دور المفتش والاكتفاء بدور المدير لكن في المقابل يرى 59.82 % أن دور المفتش في المدرسة الجزائرية غير معيق لأداء المعلم.

وتتفق النتائج التي توصلنا إليها مع دراسة (مقدم، 2016) حيث وجد أن المعلمين يرون أن هناك قصور في الجانب البيداغوجي التوجيهي والتأهيلي للمشرف التربوي، حيث لم يبلغ دور المشرف التربوي مستوى الجودة المطلوب.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه (منى بنت خميس، 2014) حيث وجدت أن المشرف التربوي يعتمد على أسلوب التفتيش، عبر الزيارات الإشرافية المفاجئة، التي لا تتم بصورة علمية وموضوعية، مع أن دراسة العبد الجبار (2008) توصلت إلى أن من أهم الممارسات لرفع تقدير مهنية المعلم في الاشراف المتنوع هو الحد من ممارسات التفتيش وتصيد الأخطاء، وتختلف نتيجة هذه الفقرة عن نتيجة أبو الكاس (2012)، والتي أظهرت أن من أهم الأدوار التي يقوم بها المشرف التربوي بدرجة كبيرة جدا هي تنفيذ الزيارات الصفية وفق جداول معدة مسبقا. (منى بنت خميس، 2013، ص107)

كما توصلت دراسة (غياط، 2010) أن العملية الاشرافية في واقع المؤسسة التعليمية الجزائرية تمارس بأداءات قديمة لم ترق إلى مستوى الاشراف التربوي، وهذا يعني أن الاشراف يحمل البعد التفتيشي، وفي أحسن الظروف قد يبلغ مداه مستوى التوجيه، أو الإرشاد الناتجين عن عملية تنفيذية ميدانية فقط، كما لوحظ عدم تشجيع النمو المهني للمعلمين.

وتوصل (البيض، 2009) إلى أن تصورات المعلمين تجاه الاشراف التربوي في ظل التدريس بمقاربة الكفاءات أن مساعدة المفتشين للمعلمين قصد اكسابهم كفاءات صارت ضرورية، كما ينبغي أن يتجه التفتيش صوب التوجيه وبهذا المعنى يمكن اعتبار كلمة تفتيش لا تناسب العمليات الاشرافية التي تهتم بالتكوين.

الخلاصة:

قمنا في الدراسة الحالية بالبحث في اتجاهات المعلم نحو العلاقة التي تربطه بالمفتش في ظل المقاربة بالكفاءات، وقد خلصنا في الأخير أن هذه الاتجاهات كانت سلبية في أغلبها، حيث لا يحبز المعلمون الطرق التي ينتهجها المفتش للقيام بدوره، كما يرون أن معاملة المفتش تتصف بالعموم بالسلطوية وليس الديمقراطية.

وفي الأخير نؤكد على أهمية دور المفتش أو المشرف التربوي ضمن الطاقم التربوي، لكن في المقابل يجب عصرنة هذه المهنة بما يتماشى وأهداف السياسة التربوية الجديدة القائمة على الإصلاحات العميقة للمنظومة التربوية.

قائمة المصادر و المراجع

- 1- ابن منظور.(ب.ت).لسان العرب. المجلد 3
- 2- أبو علام رجاء محمود(2006). مناهج البحث العلمي في العلوم التربوية والنفسية. ط1. مصر: دار النشر للجامعات.
- 3- بشير صالح الرشيد(2000). مناهج البحث التربوي: رؤية تطبيقية مبسطة. الكويت: دار الكتاب الحديث.
- 4- بن زاف جميلة (ديسمبر 2013). تأهيل المعلم في ضوء الإصلاحات التربوية الجديدة في الجزائر. مجلة لعلوم الانسانية والاجتماعية العدد 13.
- 5- بوسعدة قاسم (جوان 2010). الإشراف التربوي في الجزائر (التفتيش نموذجاً). مجلة دراسات نفسية وتربوية. العدد 4
- 6- بوعيشة نورة (2008). الممارسات التدريسية للمعلمين في ضوء مقارنة التدريس بالكفاءات. رسالة ماجستير. جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر
- 7- حثروبي محمد الصالح(ب.ت). المدخل إلى التدريس بالكفاءات.. دار الهدى للطباعة، والنشر، والتوزيع: عين مليلة -الجزائر
- 8- الصالح بوعزة (ديسمبر 2012) واقع الإشراف التربوي في الجزائر من وجهة نظر الهيئة الإشرافية والتدريسية دراسة ميدانية بالمدارس المتوسطة بولاية سطيف. مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية. العدد 16 .
- 9- عبد القادر عابدين (001). الإدارة المدرسية الحديثة. عمان: دار الشروق
- 10- عمر محمد زيان(ب.ت). البحث العلمي مناهجه وتقنياته. ط4. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 11- فريد غياط(2011). الإشراف التربوي في المؤسسات التعليمية الجزائرية.دراسة ميدانية بثنائية محمد بلخير - قالمة- ، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع. جامعة باجي مختار. عنابة.
- 12- فريد نجار (2003). المعجم الموسوعي لمصطلحات التربية -إنجليزي عربي، مكتبة لبنان. بيروت.
- 13- لبيض عبد المجيد(2009). تصورات معلمي المدرسة الابتدائية للإشراف التربوي في ظل التدريس بالكفاءات دراسة ميدانية بولاية قسنطينة. أطروحة دكتوراه في علوم التربية ، جامعة قسنطينة.

- 14- محمد عبيدات محمد أبو نصارو آخرون(1999). منهجية البحث العلمي القواعد المراحل، التطبيقات. ط2. الأردن: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- 15- مقدم مسعود(2016). دور المشرف التربوي في تجويد الكفاءات المهنية لأساتذة التعليم الثانوي دراسة ميدانية بثنائيات ولاية الوادي. رسالة ماجستير. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة باتنة 1.
- 16- منى بنت خميس بن راشد(2014). تصور مقترح لتفعيل الإشراف التربوي بمدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط في ضوء نموذج الإشراف المتنوع. رسالة ماجستير، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- 17- نورة خليفة تركي عبد الله الكبيسي(1996)، دراسة تحليلية لبعض السياسات التربوية والخاصة بإعداد المعلم بدولة قطر، عدد خاص من مجلة كلية التربية، بحوث مؤتمر تربية الغد، جامعة الامارات.
- 18- هني خير الدين (2005) . مقاربة التدريس بالكفاءات. طبعة 1 . الجزائر
- 19- http://www.qou.edu/home/sciResearch/researchersPages/ziyad_AI_Jerjawi/realityOfEd

[uSupervision.pdf](#)