

2019

## The impact of the professional supervision program on the development professional performance of the educational counselors in Bethlehem and Jericho governorates.

عامر صابر شحادة  
amershehadeh2008@yahoo.com

محمد طالب دبوس  
mddabous@hotmail.com

معاوية يحيى عواد  
muawiah65@yahoo.com

Follow this and additional works at: [https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaaru\\_rhe](https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaaru_rhe)



Part of the [Education Commons](#)

### Recommended Citation

"The impact of the professional supervision program on the development professional performance of the educational counselors in Bethlehem and Jericho governorates.," *Journal of the Association of Arab Universities for Research in Higher Education (مجلة اتحاد الجامعات العربية (للبحوث في التعليم العالي)* Vol. 39: Iss. 1, Article 10. Available at: [https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaaru\\_rhe/vol39/iss1/10](https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaaru_rhe/vol39/iss1/10)

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Journal of the Association of Arab Universities for Research in Higher Education (مجلة اتحاد الجامعات العربية (للبحوث في التعليم العالي) by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact [rakan@aaruu.edu.jo](mailto:rakan@aaruu.edu.jo), [marah@aaruu.edu.jo](mailto:marah@aaruu.edu.jo), [u.murad@aaruu.edu.jo](mailto:u.murad@aaruu.edu.jo).

---

## The impact of the professional supervision program on the development professional performance of the educational counselors in Bethlehem and Jericho governorates.

### Cover Page Footnote

أستاذ مساعد/ جامعة الاستقلال/ فلسطين. 2 أستاذ مشارك/ جامعة الاستقلال/ فلسطين. 3 وزارة التعليم والتعليم 1  
4 Al-Istiqlal University/ Palestine. 5 Al-Istiqlal University/ Palestine. 6 Ministry of  
Education and High Education/ Palestine.

## أثر برنامج الإشراف الإرشادي على التطور المهني لأداء المرشدين التربويين في محافظتي بيت لحم وأريحا

معاوية يحيى عواد<sup>3</sup>د. محمد طالب دبوس<sup>2</sup>د. عامر صابر شحادة<sup>1</sup>

## المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى تأثير دور المشرف المهني على تطور أداء المرشد التربوي من وجهة نظر المرشدين التربويين أنفسهم، وتكونت عينة الدراسة من (36) مرشدة/ة كعينة تجريبية من أصل (72) مرشدة/ة تربوي يعملون في محافظة بيت لحم يخضعون لعملية الإشراف المهني، فيما تكونت العينة الضابطة من جميع مرشدي محافظة أريحا وهم (24) مرشدة/ة ممن لم يخضعوا للإشراف المهني مطلقاً. واستخدم الباحثون استبانة دراسية بنيت وصممت خصيصاً لأغراض الدراسة الحالية. لم تظهر الدراسة أي فروق دالة إحصائية في تطور أداء المرشد التربوي يعود لمتغير وجود مشرف مهني، والفرق الدال إحصائياً جاء لصالح العينة الضابطة في محور الزيارات الميدانية، كما لم تظهر الدراسة فروق دالة إحصائية في تطور أداء المرشدة/ة التربوي في المجموعة التجريبية يعود لمتغيرات جنس المرشد أو جنس المشرف أو سنوات خدمة المرشد. وبناءً على نتائج هذه الدراسة فإن الباحثين يوصون بعمل دراسة ميدانية أوسع واشمل بحيث تشمل جميع محافظات الوطن وإدخال مهارات إشرافية أوسع وأكثر خصوصية يستخدمها المشرف الإرشادي، كما ويوصي الباحثون أصحاب القرار بوزارة التربية والتعليم العالي بعمل إستراتيجية لتطوير أداء المشرف المهني إدارياً ووظيفياً ومالياً واعتماد مسمى مشرف مهني في هيكلة الوزارة لما له من أثر إيجابي.

**الكلمات المفتاحية:** الإشراف الإرشادي، المشرف المهني، الإرشاد التربوي، المرشد التربوي؛ الأداء المهني.

**The impact of the professional supervision program on the development professional performance of the educational counselors in Bethlehem and Jericho governorates**

Amer Saber Shehadeh<sup>4</sup>Mohammed Taleb Dabous<sup>5</sup>Muawiah yahya Awaad<sup>6</sup>

## Abstract

The present study aimed to identify the impact of the role of the professional supervisor on the development performance of the educational counselor from the point of view of the educational counselors themselves. The sample of the study is composed of (36) counselors as a pilot sample out of (72) educational counselors who are working in Bethlehem governorate. The control sample is consisted of all Jericho educational counselors, represented by (24) counselors, and not have been subjected to professional supervision at all.

The researchers used a questionnaire built and designed specifically for the current study. The study did not show any statistically significant differences in the development performance of the educational counselors due to the variable of the presence of professional supervisor. The statistically significant difference came in favor of the control group in the aspect of the field visits. Moreover, the study did not show any statistically significant differences in the development of the educational counselors in the experimental group due to gender variables of supervisor or gender of counselors or according to the years of the counselor's employment. Based on this study, the researcher recommended more comprehensive field study includes all the governorates of the country and more specific supervisory skills used by the supervisors. The researchers emphasize on the role of decision makers in the Ministry of Education and high education to work on a challenged strategy, to develop the performance of the professional supervisors administratively, functionally, and financially, and to adopt it as a persistent professional supervision strategy in the structure of the Ministry due to its positive impact.

Educational counselor, Educational counseling, Professional supervisor, Professional supervision and Professional performance.

1 أستاذ مساعد/ جامعة الاستقلال/ فلسطين.

2 أستاذ مشارك/ جامعة الاستقلال/ فلسطين.

3 وزارة التعليم والتعليم العالي/ فلسطين.

4 Al-Istiqlal University/ Palestine.

5 Al-Istiqlal University/ Palestine.

6 Ministry of Education and High Education/ Palestine.

## خلفية الدراسة وأهميتها

مر الإشراف بالكثير من التذبذبات خلال القرن الماضي ما بين مد وجزر ولم يأخذ مكانته المستقلة عن الإشراف التربوي إلا بعد منتصف القرن العشرين. وقد كان للتوجهات والتطورات النظرية في مجال الإشراف نوع من الخلط والغموض الذي أدى إلى مفهوم غير واضح المعالم للإشراف الإرشادي فالبعض اتبعه بالتعليم والبعض اتبعه بالصحة وآخر بالتدريب إلى غير ذلك، بالإضافة إلى النظريات المختلفة في الإشراف سواء كانت سلوكية، تحليلية، أو إنسانية أدت لوجود هوية غير ناضجة المعالم للإشراف الإرشادي (Gazzola & Theriault, 2007; Carroll, 2004).

كما أن النماذج الإشرافية الأخرى والحديثة منها مثل نظرية السبع أعين (Seven Eyes) وهي عبارة عن سبعة محاور في العملية الإشرافية، ونموذج المسار أو العملية (Process Theory) ركزت هاتان النظريتان على محاور سبعة وهي: مضمون الجلسة الإرشادية، التدخلات والاستراتيجيات، العلاقة الإرشادية بين المرشد والمنتفع، التحويل المعاكس (إسقاط جانب من شخصية المرشد على المنتفع)، العلاقة الإشرافية، التركيز على المشرف حيث يجب أن يكون على دراية عالية بنفسه، والتركيز على المضمون الواسع والرؤيا الشاملة وكلها تصب في نوع إشراف واحد هو الإكلينيكي (Omand, 2009; Carroll, 2004; Lambert & Arnold, 1987).

كما أن هناك العديد من النماذج العالمية التي تحدثت عن طبيعة الإشراف والعلاقة الإشرافية مثل نموذج النهج التكاملي (Bernard's, 1979)، والنموذج القائم على التمييز (Holloway, 1995) ونموذج العلاقات المتقاربة في العلاقات الإشرافية (Ward & Houses's, 1995) ونموذج التعلم التأملي في الإشراف وآخر يركز على بناء النموذج الإشرافي أو المخطط الإشرافي (Haynes, Corey, & Moulton, 2003). هذا التعدد في النماذج ساهم في عدم وضوح ووجود رؤيا واضحة ومحددة للإشراف الإرشادي.

إن الأدب التربوي الموجود عن الإشراف المهني الممارس على المرشدين التربويين يشير إلى نقص في عدد المشرفين المهنيين

بالمقارنة بالمؤسسات الأخرى وكذلك يبين الحاجة الماسة لإيجاد مشرفي إرشاد مهني (Somody, et al, 2008). وفي دراسة كل من بوردر وشر (Borders & Usher, 1992) بدراسة مسحية عمن يتلقى خدمات إشرافية من المرشدين؟ وقد أظهرت النتائج أن فقط 23%-30% من المرشدين يتلقون الإشراف الإرشادي وهذا أيضا ما توصل إليه (Page, Pietrzak, & Sutton, 2001). كما أن الأغلبية من مرشدي أمريكا أجابوا بأنهم لا يتلقون إشراف مهني، وأنه فقط مرشدي ولاية كارولينا الشمالية أجابوا بأن معظمهم يتلقون الإشراف المهني (Robert & Borders, 1994).

عرّف الإشراف المهني على أنه علاقة مهنية بين اثنين أحدهما يسمى المشرف المهني والآخر هو الشخص الذي تجري عليه عملية الإشراف بهدف تحسين وتطوير الأداء للشخص المشرف عليه من حيث امتلاكه للمعرفة النظرية والتقنية المهنية لينعكس هذا على العمل المهني والتطور المهني للشخص المشرف عليه (Ferguson, 2005).

وقد بروكس وباترسون (Brooks & Patterson, 2012) رؤية مختلفة عن مفهوم الإشراف الإرشادي، على أنه شكل من أشكال نقل الخبرة بين المرشدين أو بين مشرف مهني ومرشد تربوي عن طريق استخدام مهارات التغذية الراجعة والمواجهة المهنية وعن طريق التدريب بهدف تحسين أدائهم وتبصيرهم بنقاط القوة والضعف لديهم. فيما اعتبر رونسداد وسكوذولت (Ronnestad & Skovholt, 2001) الإشراف المهني مركز وأساس للتطوير والنمو المهني للمرشد التربوي. كما أن خبرات الإشراف الإيجابي على المرشدين التربويين تحدث تأثيرات إيجابية طويلة الأمد على حياة المرشد التربوي المهنية. في حين كان هناك اختلاف في تعريف الإشراف إذا كان تربوياً أو إدارياً أو إكلينيكياً فقد تم تعريف الإشراف على أنه عملية تدخل مهنية يقدمه عضو متخصص في المهنة لعضو مبتدئ أو أكثر من أعضاء المهنة نفسها. وقد أشارت بيرنارد (Bernard, 2010) أن هذا التعريف تم اعتماده بوصفه التعريف المعتمد للإشراف الإكلينيكي من جمعية علم النفس الأمريكية.

وظائف جديدة في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني من تاريخ 1996 حتى لحظة عمل وكتابة هذا البحث، حيث فقد وصل ما تم تعيينه في المدارس الحكومية 1047 مرشدة/تربوي/ة. وكون الإرشاد التربوي يعتبر جانباً مهماً من جوانب العملية التربوية التي تقدمها وزارة التربية والتعليم العالي للطلبة دون استثناء، لأن عمل المرشد يدخل في كل مناحي شخصية الطالب وجميع مظاهر نموه سواء كانت عقلية أم عاطفية انفعالية أم تعليمية تعليمية أم تربوية إلى تحديد اختياره المهني وتحقيق التوافق الأكاديمي والنفسي والاجتماعي له. مروراً بمتابعة الكثير من المشكلات التربوية سواء كانت طارئة يومية أم غير طارئة في المدرسة كظاهرة الغياب والتسرب والرسوب أو التراجع الأكاديمي. هذه الخدمات السابقة التي يقدمها المرشد التربوي في المدارس من جهة، ومن جهة أخرى إسهامه بالدور الإيجابي في تسهيل مهمة إدارة المدرسة وهيئتها التدريسية في حل مشكلات الطلبة وتوجيه سلوكهم من أجل الإسهام في عملية رفع تحصيلهم والمحافظة على مسيرة العملية التربوية. وهذا الدور الهام الذي يقوم به المرشد التربوي، يتأثر بطبيعة العلاقات التي يبنها المرشد التربوي مع أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية وكذلك الطلاب وتوجهاتهم نحو المرشد التربوي ومدى التقبل لعمله ولدوره. فقد ارتأت وزارة التربية والتعليم العالي أنه من الضروري أن يكون هناك إشراف مهني على هذه المهنة التربوية كما باقي أذرع العملية التعليمية التعليمية.

نتيجة لذلك بدأت وزارة التربية والتعليم العالي وبالتعاون مع مركز التعليم المستمر بتدريب مرشدين تربويين من ذوي الخبرة والكفاءة على دبلوم إشراف مهني متخصص في الجانبين النظري والعملية وقد تم تدريب مجموعه من المرشدين على ثلاث مراحل ما بين عامين (2005 و 2009) بواقع 413 ساعة تدريبية نظرية وعملية، وعلى اثر ذلك تم تكليف 34 مشرف مهني مكلف بالمتابعة الإرشادية، للإشراف على المرشدين، لكن بعض المحافظات والمديريات لم تحظى بتكليف مشرفين فيها إما بسبب انسحاب من رشح للتدريب أو بسبب عدم وجود مرشحين أو انتقالهم للعمل بمجال الإرشاد.

وحسب وود ورايل (Wood & Rayle, 2006) فإن جميع النماذج الفعالة للإشراف تستند إلى مجموعة من الافتراضات النظرية الأساسية وهذه الافتراضات هي: الإشراف هو عملية بناءة حيث يتم تحديد الأهداف والوظائف اللاحقة للإشراف مع سياق الأنظمة المتعددة والديناميكية المشاركة في تدريب المرشدين المدرسين. كما أن هناك صلة تكافلية بين أهداف الإشراف، والأنشطة التجريبية أثناء تدريب المرشدين المدرسين ونقاط تقاطع واهتمامات مشتركة بين التدريب المبني على احتياج المرشد، ووظائف الإشراف. وتشكل الاتفاقية المشتركة حول الأنشطة والتوقعات والنتائج المثلى التي يتم التفاوض بشأنها بين المشرف المهني والمشرف عليه (المرشد التربوي) أثناء التدريب عنصراً أساسياً في تجربة الإشراف الناجحة. ويتوقف الإشراف الناجح على العلاقة المهنية بين مرشد المدرسة والمشرف المهني وبرنامج التدريب والقدرة على الاعتراف بالاحتياج المهني ومناطق القوة والضعف عن طريق الاستبصار الذاتي داخل وخارج المؤسسة ومن خلال المهام المتعددة في مهنة الإرشاد المدرسي.

وقد اتفقت الكثير من الدراسات على وصف الإشراف الإرشادي من خلال وظائفه والأدوار التي يلعبها المشرف المهني ما بين وظيفته كداعم وخصوصاً للمرشدين الجدد حيث يسعى المشرف لتوفير الدعم المستمر للمرشدين من أجل بناء شخصيتهم المهنية ورفع قدراتهم ومهاراتهم، إلى الدور التدريبي حيث يعمل على مساعدتهم في تحديد احتياجاتهم للبحث عن سبل تدريبية ترفع من مهاراتهم الإرشادية، والتفريغ النفسي في ظل وجود ضغوط العمل أو ضغوط اجتماعية، إضافة للدور التقويمي الذي يعمل عليه مع المرشد التربوي من حيث الاتفاق على سبل التقويم وتقديم التغذية الراجعة المباشرة، ومتابعة أعمال المرشد الكتابية من أجل الوصول بعمل مهني مبني على رؤيا ذاتية واضحة (Handerson, 2009; Borders & Brown, 2008; Fleeming & Steen, 2004).

ومع قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية أصبح هناك تطور سريع وعلى جميع الاتجاهات والمجالات، والتربية والتعليم ليست بمنأى عن هذا التطور السريع، وخاصة ما تم استحداثه من

**مشكلة الدراسة وأسئلتها:**

يعد الإشراف المهني من العوامل الهامة في إنجاح عملية الإرشاد التربوي فالإشراف الإرشادي يمثل عدة خدمات تقدم للمرشد من خلال المشرف المهني مثل: التدريب والدعم والمشورة والإرشاد والتقييم الكيفي للمرشد وهذا يشكل جزءاً أساسياً وهاماً في العملية التشاركية الإشرافية بين المشرف والمرشد، وتعد تجربة الإرشاد التربوي والإشراف المهني على الإرشاد التربوي تجربة حديثة في المدارس الفلسطينية، حيث أن الإرشاد التربوي ابتدأ من عام 1996 بمجموعه بسيطة ليصل في العام الدراسي 2017-2018 إلى (1047) مرشدة/ة، كما أن الإشراف المهني بدأ في عام 2008 بمجموعه مكونة من (36) من المرشدين الذين تلقوا تدريباً نظرياً وعملياً في جامعة بيرزيت (دبلوم مهني في الإشراف)، وجميع من تلقى هذا التدريب تم تكليفه بالإشراف المهني الإرشادي كل حسب مديريته، ونتيجة لذلك أصبحت بعض المديريات بدون إشراف مهني، كما أنه وحسب علم الباحث لم يسبق أن قام أحد ببحث تجريبي بين عينة تألفت الإشراف المهني منذ عام 2008 حتى الآن (تجريبية) وعينة لم تتلقى الإشراف المهني نهائياً (ضابطة)، لقياس مدى الاستفادة من الإشراف المهني من وجهة نظر المرشدين أنفسهم، وتحديدًا فإن هذه الدراسة حاولت الإجابة على السؤال التالي:

- 1- ما أثر برنامج الإشراف الإرشادي على التطور المهني في أداء المرشدين التربويين في محافظتي بيت لحم وأريحا؟
- 2- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات درجة التطور المهني عند المرشدين التربويين للعينة التجريبية تعزى لمتغيرات (جنس المرشد التربوي، سنوات الخدمة، جنس المشرف المهني)؟

**فرضيات الدراسة:**

- 1- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات درجة التطور المهني للمجموعة الضابطة ومتوسطات درجة التطور المهني للمجموعة التجريبية.
- 2- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات درجة التطور المهني عند

المرشدين التربويين للعينة التجريبية تعزى لمتغير جنس المرشد التربوي.

- 3- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات درجة التطور المهني عند المرشدين التربويين للعينة التجريبية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

- 4- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات درجة التطور المهني عند المرشدين التربويين للعينة التجريبية تعزى لمتغير جنس المشرف المهني.

**أهداف الدراسة:**

- 1- التعرف إلى فعالية برنامج الإشراف الإرشادي وأثره في ازدياد التطور المهني لأداء المرشد التربوي في محافظة بيت لحم.
- 2- الكشف عما إذا كان هناك فروق داله إحصائية في مستوى أداء المرشد التربوي في محافظة بيت لحم يعزى إلى متغيرات جنس المشرف المهني، جنس المرشد وسنوات خدمة المرشد.
- 3- الكشف عما إذا كان هناك فروق داله إحصائية في مستوى أداء المرشد التربوي في محافظتي بيت لحم وأريحا، وفقاً لمتغير وجود مشرف إرشادي مهني.
- 4- تقديم بعض التوصيات والمقترحات حول أهمية وجود مشرف إرشادي للمرشدين في المحافظات التي لم يعين بها إشراف إرشادي.

**أهمية الدراسة:**

**الأهمية النظرية:** تتناول الدراسة موضوعاً مهماً من المواضيع ذات الحساسية العالية ألا وهو الإشراف المهني للإرشاد والخدمات الإشرافية ومتابعة الخدمات الإرشادية في فلسطين ولأهمية هذا الوضع فلسطينياً بسبب الوضع الراهن والطارئ في فلسطين وهذا يعكس أهمية نظرية ومعرفية للباحثين في مجال الإرشاد التربوي والإشراف المهني.

**الأهمية التطبيقية:** الخروج بتوصيات هامة لأصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم حول أهمية الإشراف المهني وعن حاجة

المديريات التي لا يوجد فيها أشرف مهني مما ينعكس على وزارة التربية والتعليم العالي بضرورة العمل على تعيين مشرفين مهنيين في المناطق التي لا يوجد فيها.

#### حدود الدراسة

**المحدد الزمني:** تم إجراء هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2017-2018.

**المحدد البشري:** اقتصرت الدراسة على عينة من المرشدين التربويين.

**المحدد المكاني:** محافظتي بيت لحم وأريحا.

#### مصطلحات الدراسة:

**المرشد التربوي:** "هو شخص مهني متخصص حاصل على شهادة البكالوريوس كحد أدنى في التخصصات: (علم النفس، خدمة اجتماعية، وتوجيه وإرشاد)، ولديه معرفة كافية بأساليب وطرق تقديم الخدمة الإرشادية داخل المدرسة" (منشورات وزارة التربية والتعليم العالي، 2017)

**الإرشاد التربوي:** "عملية واعية ومنظمة ومخططة، يقدمها المرشد التربوي بهدف مساعدة الطالب في مراحل عمره المختلفة، لكي يفهم ذاته وقدراته ويطور مهاراته، ويحل مشكلاته، ويحقق أهدافه في إطار القيم المجتمعية، وبالتالي يتحقق التوافق النفسي والتربوي والمهني والاجتماعي وفق الإمكانات الشخصية والبيئية المتاحة" (منشورات وزارة التربية والتعليم العالي، 2017).

**الإشراف المهني:** عملية ديناميكية متبادلة بين المشرف المهني والمرشد التربوي أو بين مشرف ومجموعة من المرشدين وتركز أساساً على مفهوم الدعم بهدف رفع القدرة على التعلم واستخدام مناطق القوة لدى المرشد بهدف رفع مستوى المهارات والنمو المهني لدى المرشد، كما توفر هذه العلاقة التشاركية بين المشرف والمرشد على مصادر الدعم والتشجيع والتدريب واستخدام أساليب التغذية الراجعة بشكل مهني ومباشر والتقويم بهدف الارتقاء بالعملية الإشرافية الإرشادية (Tuefel, 2007).

**مشرف الإرشاد:** متخصص حاصل على دبلوم عالي في الإشراف المهني، يعمل على مساعدة المرشد التربوي لاكتساب مهارات مهنية وسمات شخصية مختلفة لكي يكون بمقدوره

مساعدة الطلبة وتحقيق هدف الإرشاد التربوي في المدارس (غنيم & عنبوسي، 2016).

**التطور المهني إجرائياً:** الدرجة التي يحصل عليها المفحوص على الأداة المستخدمة في هذه الدراسة.

#### الدراسات السابقة:

تناولت مجموعته من الدراسات أهمية وفاعلية الخدمات الإشرافية المهنية التي تقدم لمرشدي المدارس ومن هذه الدراسات:

دراسة محاميد (2016) حيث طبقت هذه الدراسة على 170

مرشد ومرشدة تم اختيارهم بطريقة عشوائية من المدارس الحكومية بالإضافة إلى جميع المشرفين المهنيين وعددهم 42.

وأظهرت النتائج استجابات مرتفعة من قبل المرشدين على بعد العلاقة الإشرافية من حيث إبعاد الاستشارات، التقويم، الإرشاد، التدريب، والدرجة الكلية كذلك كانت مرتفعة لمقياس فاعلية

الخدمات الإشرافية ككل. والنتيجة الثانية للدراسة أشارت أن متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة لم يكن لها تأثير

ذو دلالة إحصائية في الدرجة الكلية في فاعلية الخدمات الإرشادية أو في التفاعل بينها كمتغيرات للدراسة، وهذا يعني أن

تقويمات المرشدين للعملية الإشرافية وأثرها كانت مرتفعة بغض النظر عن طبيعة المتغيرات الديموغرافية وهذا يعكس مدى

الرضا عن الإشراف والرضا عن الخدمات الإشرافية المصاحبة. كما قام الصمادي والشاوي (2014) بدراسة هدفت إلى الكشف

عن فاعلية برنامج إشرافي مستند إلى نموذج التميز في تحسين المهارات الإرشادية لدى عينة من طالبات الإرشاد النفسي في

جامعة اليرموك، وتم إعداد مقياساً للمهارات الإرشادية وبرنامجاً إشرافياً بالاستناد إلى نموذج التميز الإشرافي الذي يحتوي

المهارات التدخلية، والمهارات المفاهيمية، والمهارات الشخصية وبعد التأكد من الصدق والثبات للمقياس قاما بتطبيقه على (15)

طالبة كعينة تجريبية خضعن لبرنامج الإشراف المستند إلى نموذج التميز بالإضافة إلى الطريقة الاعتيادية و(15) طالبة

كعينة ضابط تم استخدام الطريقة الاعتيادية معهن. وأظهرت نتائج الدراسة فاعلية البرنامج الإشرافي المستند إلى نموذج

التميز في تحسين المهارات الإرشادية في المجالات الثلاث: (المهارات التدخلية، والمهارات المفاهيمية، والمهارات

والأخصائيين النفسيين، وصممت أسئلة الاستبانة بشكل يعطي الحرية للمبحوث بحيث يجيب بشكل كمي أو كيفي، وكان من ابرز نتائج الدراسة انه صار ينظر للإشراف على انه أداة رئيسية لمواصلة تطور المهارات المهنية، وان الدور الإشرافي يعمل على زيادة المعرفة والتفكير الإبداعي لدى المشرف عليهم من الأخصائيين النفسيين والعاملين الاجتماعيين وكان من ابرز توصيات الدراسة العمل على توفير المشرفين المهنيين المدربين والمتخصصين للعمل مع الأخصائيين.

واكدت دراسة أخرى لهندرسون، كوك، لبيبي وزمبورن، (Henderson, Cook, Libby, & Zambrano, 2006) أن توفير التجارب المنظمة المستمرة التي يقدمها المشرفون المهنيون المدربون للمرشدين في المدارس نتج عنها ردود فعل ايجابية قائمة على الأداء وتدعم إعداد الأهداف التحفيزية وتنمية المهارات وزيادة الفعالية وتعزيز الهوية المهنية.

في دراسة جازول وثيرليوت (Gazzola, Thériault, 2007) وهي دراسة كيفية نوعية للتحقق من تجارب وخبرات (10) مرشدين مبتدئين من حملة درجة الماجستير في جامعه كندية كبرى وتكونت العينة من تسعة إناث وذكر واحد بهدف التحقق من قدراتهم على التعامل مع الاختيارات المحدودة في العمل للوصول إلى الفكر الخلاق المنفتح والمبدع من خلال العملية الإشرافية لهدف التعرف على المواضيع المفتاحية والتي لها علاقة ارتباطية بالعملية الإشرافية ككل من وجهة نظر المرشدين المشرف عليهم. وقد تم تحليل المقابلات باستخدام طريقة التباين في البحوث النوعية التوافقية وتشكل نتيجة التحليل ثلاث موضوعات رئيسية لها علاقة مباشرة في العملية الإشرافية وهي: استخدام القوة والطاقة في الدعم في العملية الإشرافية، التوازن بين التحديات والدعم، وان يكون هناك هيكل تخطيطي تنظيمي للإشراف. كذلك خرجت هذه الدراسة، ببعض التوصيات منها: انه عندما يشعر المرشدين بالدعم فان القلق من الإشراف يتحول إلى محفز للتعلم والنمو المهني ويكون هناك التزام بتقديم المشورة والإشراف من قبل المشرف، وهذا يساعد في تطوير المهارات والمشاركة في عملية التعلم (توسيع الخبرة)، وعندما يكون توسع بالخبرة فان القدرة على التعبير عن احتياجات المرشدين تكون

الشخصية) وهذا يدل على تحسن مستوى المهارات الإرشادية لدى طالبات الإرشاد النفسي اللواتي خضعن للبرنامج الإشرافي مقارنة بالعينة الضابطة التي لم تخضع للبرنامج.

ودرس الشرفين (2011) فاعلية برنامج تدريبي قائم على النموذج المعرفي في الإشراف الإرشادي لخفض مستوى قلق الأداء لدى المرشدين المتدربين في الأردن. من خلال دراسة تجريبية على عينة دراسة تكونت من (60) طالب/ة من طلبة الإرشاد النفسي في جامعة اليرموك في مستوى السنتين الثالثة والرابعة والمسجلين في مساق مهارت وفنيات الإرشاد النفسي وتدريب ميدانية في الإرشاد النفسي، وزعت العينة عشوائياً إلى مجموعتين كل مجموعة تحوي (30) طالب/ة: حيث تلقت العينة التجريبية تدريباً على البرنامج التدريبي القائم على النموذج المعرفي في الإشراف الإرشادي، وضابطة اقتصر على التعامل وفق الأساليب التدريسية الاعتيادية. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى قلق الأداء لدى أفراد المجموعة التجريبية كان أقل بشكل دال إحصائياً مما لدى أفراد المجموعة الضابطة. كذلك أشارت النتائج المتعلقة بأثر الجنس إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس على مستوى قلق الأداء لدى المرشدين المتدربين، كذلك لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين بقية المتغيرات ومجالات مقياس قلق الأداء.

فيما خرج وديان (2004) ببعض النتائج التي تشير إلى غموض وعدم وضوح الدور للمشرف الإرشادي في مدارس المملكة الأردنية الهاشمية بسبب: عدم الإعداد المهني للمشرفين قبل ممارستهم لمهامهم الإشرافية، بحيث يتم اختيارهم من المرشدين التربويين أو المعلمين بناءً على الكفاءة، أو بناءً على مؤهلاتهم العلمية وإنما قد يكون بناءً على علاقات شخصية مع رؤوسهم في العمل، أو بسبب عدم وجود البرامج المتكاملة لإعداد المشرفين المهنيين وتدريبهم، كل هذه الأمور تجعل مهنة الإشراف الإرشادي غامضة المهام.

وقد قام كل من هوارد، بيدو ومجود (Howard, Beddoe, & Mowjood 2010) بدراسة استقصائية في نيوزلندا حول الأسس المنطقية للإشراف ووظيفة الإشراف والمزايا والعيوب للمشرف والمشرف عليه، على (243) من العاملين الاجتماعيين



**جدول (1)****توزيع أفراد عينة الدراسة**

نوع المجموعة	اسم المجموعة	العدد
المجموعة الضابطة	المرشدين الذين لم يتلقوا الاشراف المهني	24
المجموعة التجريبية	المرشدين الذين تلقوا الاشراف المهني	36
عدد أفراد العينة		60

**أداة الدراسة:**

تم بناء مقياس التطور المهني للمرشدين التربويين من خلال مجموعة بؤرية من المرشدين والمشرفين الذين يعملون في المدارس الحكومية وقد تم الاتفاق على خمسة محاور تشكل أساس العمل في العملية الإرشادية الإرشادية وهي: التخطيط، المتابعة الميدانية، متابعة تنفيذ اللقاءات، إدارة الصف والتقييم. والجدول رقم (2) يبين مجالات الاستبانة وعدد فقرات كل مجال.

**الجدول (2)****توزيع فقرات استبانته**

رقم المجال	المجال	عدد الفقرات
الأول	التخطيط	11
الثاني	المتابعة الميدانية	10
الثالث	تنفيذ اللقاءات	14
الرابع	إدارة المجموعة وإدارة الصف	12
الخامس	التقويم	12
المجموع		59

وتكونت الاستبانة من جزأين، الجزء الأول يتعلق بالبيانات الشخصية للمستجيب، والجزء الثاني اشتمل على (59) فقرة، موزعة على (5) مجالات، يتم الاستجابة عن فقراتها من خلال

أفضل، كما لا ينصح بالنظر للإشراف نظرة من الأعلى إلى الأسفل فهذا لا يؤدي إلى بناء فريق عمل تشاركي وفي هذه الحالات فان قلق المرشد قد يؤدي به إلى رفض الإشراف كمنهج وكأفراد مما ينعكس سلباً على التطور المهني للمرشد والعملية الإرشادية.

من خلال ما تقدم يتبين من الدراسات السابقة الإجماع على أهمية وجود المشرف المهني، وفي نفس الوقت هناك ندرة في الدراسات العربية حول هذا الموضوع، كما يتضح غياب المفهوم الموحد لدور المشرف الإرشادي، هذا من جانب، ومن جانب آخر، تكمن أهمية هذه الدراسة التجريبية كونها ستعمل على المقارنة بين مرشدين تربويين في محافظتين احدهما يطبق بها الإشراف المهني على جميع المرشدين والأخرى لم يطبق بها الإشراف المهني منذ بداية التكليف بالإشراف الإرشادي، وهذه أهمية أخرى حيث أن نتائجها قد تكون مهمة لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني.

**الطريقة والإجراءات:****منهج الدراسة:**

استخدم الباحثون المنهج شبه التجريبي والذي يعتمد على وجود مجموعتين إحداها ضابطة لم تتلقى الاشراف المهني والأخرى تجريبية تتلقى الإشراف المهني.

**مجتمع الدراسة:**

تكون مجتمع الدراسة من جميع المرشدين التربويين العاملين في المدارس الحكومية في محافظتي بيت لحم وأريحا وعددهم (94) مرشد ومرشدة.

**عينة الدراسة:**

تكونت عينة الدراسة من (60) مرشداً ومرشدة، موزعين على مجموعتين، المجموعة الأولى وهي المجموعة الضابطة وبلغ عدد أفرادها (24) مرشداً ممن لم يتلقوا الإشراف المهني، والمجموعة الثانية وهي المجموعة التجريبية وبلغ عدد أفرادها (36) مرشداً نصفهم يشرف عليهم مشرف ذكر والنصف الآخر يشرف عليهم مشرفة، ويوضح الجدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة.

## جدول (4)

## معاملات الثبات لمجالات الاستبانة

رقم المجال	اسم المجال	معامل الثبات
الأول	التخطيط	0.638
الثاني	المتابعة الميدانية	0.750
الثالث	تنفيذ اللقاءات	0.830
الرابع	إدارة المجموعة وإدارة الصف	0.277
الخامس	التقويم	0.627
	الدرجة الكلية	0.813

يتضح من الجدول رقم (4) أن معاملات الثبات لمجالات الاستبانة ودرجتها الكلية تراوحت بين (0.277 - 0.813)، وهي معاملات ثبات عالية وتفي بأغراض البحث العلمي.

## متغيرات الدراسة:

## المتغيرات المستقلة:

جنس المرشد: وله مستويان (ذكر وأنثى).

سنوات خدمة المرشد: وله ثلاث مستويات (أقل من 5 سنوات و5-10 سنوات وأكثر من 10 سنوات).

وجود مشرف مهني: له مستويان (نعم ولا).

جنس المشرف: له مستويان (ذكر وأنثى).

## المتغيرات التابعة:

التطور المهني لأداء المرشدين.

## التحليل الإحصائي:

لأغراض الدراسة الحالية فقد استخدمت الاختبارات الإحصائية التالية:

1- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب للتعرف

الفرق في مدى التطور المهني بين العينة الضابط والتجريبية.

2- اختبار t-test، واختبار التباين لفحص دلالة الفروق

للدرجة الكلية مدى التطور المهني حسب متغيرات الدراسة.

ميزان خماسي، يبدأ باستجابة "أوافق بشدة" وتُعطى (5) درجات، ثم "درجة موافق" وتُعطى (4) درجة، ثم درجة محايد وتُعطى (3) درجة، ثم "درجة أعارض" وتُعطى (2) درجة ثم "درجة معارض بشدة" وتُعطى (1) درجة.

وكما واعتمد الباحثون في هذه الدراسة المقياس الآتي لتقدير درجة تحقيق معايير الجودة، بالاعتماد على المتوسط الحسابي للفقرة:

## جدول (3)

## متوسطات حساب الفقرات

1.8 - 1	أوافق بشدة
2.6 - 1.81	أوافق
3.4 - 2.61	محايد
4.2 - 3.41	أعارض
5 - 4.21	أعارض بشدة

## صدق المقياس:

تم التحقق من صدق مقياس التطور المهني للمرشدين التربويين من خلال صدق المحكمين، حيث تم عرض المقياس على مجموعة من أصحاب الاختصاص وعددهم ثمانية من حملة شهادة الدكتوراه في علم النفس ومنهم من حملة الدكتوراه في القياس والتقويم، وكذلك تم عرض المقياس على رئيس قسم إرشاد ومشرفة إرشاد والاثنتين يحملان شهادة الماجستير في الإرشاد النفسي والتربوي، وبعد الأخذ بملاحظاتهم تم إخراج الأداة بصورتها النهائية.

## ثبات الأداة:

تم استخراج معامل الثبات لفقرات الاستبانة، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Chronbach Alpha)، والجدول رقم (4) يبين معاملات الثبات لكل مجال ومعامل الثبات الكلي لكل محور في الاستبانة:

## عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

## النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول:

ما أثر برنامج الإشراف الإرشادي على التطور المهني في أداء المرشدين التربويين في محافظتي بيت لحم وأريحا؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم فحص الفرضية الأولى:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات درجة التطور المهني للمجموعة الضابطة ومتوسطات درجة التطور المهني للمجموعة التجريبية.

ولفحص الفرضية، فقد استخدم الباحث اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين (Independent t-test) ونتائج الجدول رقم (5) تبين ذلك.

## الجدول: (5)

نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين؛ لفحص دلالة الفروق

تبعاً لمتغير المجموعة

المجال	الضابطة (ن=24)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التجريبية (ن=36)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة *
التخطيط	7.0	0.3	0.3	4.0	0.3	0.38	0.702	
المتابعة	3.8	0.4	0.5	3.5	0.4	2.06	0.043	
تنفيذ	3.6	0.3	0.4	3.4	0.3	1.33	0.187	
المجموع	3.4	0.4	0.7	3.5	0.4	-	0.660	
التقويم	3.2	0.3	0.4	3.2	0.3	0.20	0.838	
الدرجة	3.6	0.2	0.3	3.5	0.2	0.94	0.351	

يتضح من نتائج الجدول رقم (5) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في جميع مجالات الدراسة والدرجة الكلية في متوسطات درجة التطور المهني باستثناء مجال المتابعة الميدانية فقد كانت هناك فروق دالة إحصائية لصالح العينة الضابطة. ويمكن عزو هذه النتيجة لسبب ضغوط برامج العمل اليومية والطائرة لدى المرشدين التربويين، إضافة للمشاريع المضافة إلى عملهم، يضاف إليها حجم عدد الزيارات الإشرافية (ثمانى زيارات في العام الدراسي) من قبل المشرف

للمرشد والاجتماعات الإشرافية الجماعية (ثمانية اجتماعات جماعية في العام الدراسي)، توزع كزيارة فردية إشرافية شهرياً، واجتماع جماعي مرة شهرياً. وفي ظل ضغط العمل الإرشادي فإنه قد يرى حجم هذه الزيارات كبير ومعيق للعمل، وهذه النتيجة لا تقلل من دور المشرف المهني بقدر ما تتطلب وضع قضية الإشراف المهني وتطويره قضية أساسية على أجندة أعمال وزارة التربية والتعليم وإعداد برامج خاصة بتطوير الإشراف المهني، كما أنه يتطلب من الإدارة العامة للإرشاد والتربية الخاصة إعادة النظر في عدد الزيارات السنوية لكل مرشد، أو العمل بآلية أخرى تعتمد على حاجة المرشد، إضافة لذلك فإن وجود إستراتيجية واضحة من قبل الوزارة لاعتماد الإشراف المهني بحقوقه المالية والإدارية قد يكون له الأثر الإيجابي لرؤية الدور المهني الإيجابي للإشراف المهني في أعين كل من المرشد والمشرف على حد سواء، إضافة إلى التدريبات والبرامج والمشاريع التي ينفذها المرشدون وتتوافق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (وديان، 2004)، ولم تتوافق مع نتائج دراسة كل من دراسة (الصمادي والشاوي، 2014؛ الشرفين، 2011؛ هوارد وبيدو، 2010).

## النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات درجة التطور المهني عند المرشدين التربويين للعينة التجريبية تعزى لمتغيرات (جنس المرشد التربوي، سنوات الخدمة، جنس المشرف المهني)؟

وللإجابة عن السؤال الثاني تم فحص الفرضيات التالية:

الفرضية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات درجة التطور المهني عند المرشدين التربويين للعينة التجريبية تعزى لمتغير جنس المرشد التربوي.

ولفحص الفرضية، فقد استخدم الباحث اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين (Independent t-test) ونتائج الجدول رقم (6) تبين ذلك.

## الجدول (6)

نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين؛ لفحص دلالة الفروق تبعاً لمتغير جنس المرشد التربوي

المجال	نكر (ن = 19)	أثنى (ن = 17)	قيمة t	مستوى الدلالة *
	وسط حسابي	الانحراف المعياري	وسط حسابي	الانحراف المعياري
التخطيط	3.92	0.34	4.11	0.34
المتابعة	3.48	0.51	3.60	0.63
تنفيذ	3.42	0.42	3.53	0.55
المجموعة	3.31	0.38	3.78	0.92
التقويم	3.19	0.45	3.23	0.51
الدرجة	3.45	0.26	3.64	0.45

يتضح من نتائج الجدول رقم (6) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في جميع مجالات الدراسة والدرجة الكلية في الفرضية الثانية. الفرضية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات درجة التطور المهني عند المرشدين التربويين في العينة التجريبية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

ولفحص هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) ونتائج الجدول رقم (7) تبين ذلك.

## الجدول (7)

نتائج اختبار التباين الأحادي؛ لفحص دلالة الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التخطيط	بين المجموعات	.327	2	.163	1.354	.273
	خلال المجموعات	3.742	31	.121		
	المجموع	4.068	33			
المتابعة الميدانية	بين المجموعات	1.159	2	.580	1.911	.165
	خلال المجموعات	9.401	31	.303		
	المجموع	10.560	33			
تنفيذ اللقاءات	بين المجموعات	.057	2	.028	.114	.893
	خلال المجموعات	7.756	31	.250		
	المجموع	7.813	33			
المجموعة وإدارة الصف	بين المجموعات	.322	2	.161	.297	.745
	خلال المجموعات	16.792	31	.542		
	المجموع	17.114	33			
التقويم	بين المجموعات	.378	2	.189	.810	.454
	خلال المجموعات	7.233	31	.233		
	المجموع	7.611	33			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.195	2	.098	.698	.505
	خلال المجموعات	4.342	31	.140		
	المجموع	4.537	33			

\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

المهني عند المرشدين التربويين للعينة التجريبية تعزى لمتغير جنس المشرف المهني. ولفحص الفرضية، فقد استخدم الباحث اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين (Independent t-test) ونتائج الجدول رقم (8) تبين ذلك.

يتضح من نتائج الجدول رقم (7) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في جميع مجالات الدراسة. الفرضية الرابعة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات درجة التطور

### الجدول (8)

نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين؛ لفحص دلالة الفروق تبعا لمتغير جنس المشرف المهني

المجال	ذكر (ن = 17)		انثى (ن = 17)		قيمة t	مستوى الدلالة *
	وسط حسابي	الانحراف المعياري	وسط حسابي	انحراف معياري		
التخطيط	3.98	0.27	4.04	0.42	0.438	0.633
المتابعة الميدانية	3.48	0.57	3.59	0.56	0.570	0.573
تنفيذ اللقاءات	3.31	0.52	3.63	0.39	2.028	0.052
ادارة المجموعة وادارة	3.44	0.45	3.63	0.92	0.769	0.450
التقويم	3.19	0.54	3.24	0.41	0.323	0.749
الدرجة الكلية	3.46	0.35	3.62	0.38	1.241	0.229

### التوصيات:

في ضوء الدراسة الحالية، فإن الباحثين يوصون بما يلي:

1- تعزيز مفهوم الإشراف المهني وتعزيز دور المشرف المهني سواء إداريا او ماليا.

2- القيام بدراسات بحثية تجريبية أوسع على مستوى فلسطين.

3- دراسة الوصف الوظيفي للمشرف المهني وتحديد عدد الزيارات بما يتلاءم مع حاجة المرشد.

### المراجع:

الشرفين، احمد. (2011). فاعلية برنامج إشراف إرشادي يستند إلى النموذج المعرفي في خفض قلق الأداء لدى المرشدين المتدربين في الأردن، *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، 7(3) 233-251.

الصمادي، سمر & الشاوي، رعد. (2014). فعالية برنامج إشرافي يستند الى نموذج التمييز في تحسين المهارات الإرشادية لدى عينة من طالبات الإرشاد النفسي في جامعة اليرموك. *المجلة الاردنية في العلوم التربوية*، 10(3)، 396-482.

يتضح من نتائج الجدول رقم (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في جميع مجالات الدراسة والدرجة الكلية تعزى لمتغير جنس المشرف المهني. أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني عدم وجود فروق دالة إحصائية بين التطور المهني لأداء المرشدين تعزى لجنس المرشد أو جنس المشرف أو سنوات الخدمة لدى المرشد التربوي، وهذا ما توافقت معه دراسة (الصمادي والشاوي، 2014؛ الشرفين، 2011) وهذا يتوافق مع مخرجات عملية الإشراف والجهد المبذول من المشرفين حيث أدت الرؤيا الموحدة لبرنامج الإشراف المهني الخاص بكل مديرية وقسم إرشاد إلى عدم وجود فروق في تطور أداء المرشدين يعود لجنس المشرف أو جنس المرشد، كما أن عدم وجود الفروق التي تعزى لسنوات خدمة المرشد فهذا أيضا مؤشر ايجابي على دور المشرف بحيث استطاع المشرف نقل المرشد الجديد إلى مستوى من تطور الأداء بحيث يناسب قفزات التطور لمن سبقه في التعيين.

- Bernard, J. (2010). Special Issue on Clinical Supervision: A Reflection. **Canadian Journal of Counselling**, 44 (3) 238–245.
- Bernard, J. M. (1979). Supervisor training a discrimination model. **Counselor Education and Supervision**, 19, 60-68.
- Borders, L. & Brown, L. (2008). **The New Handbook of Counseling Supervision**. London: Taylor & Francis.
- Borders, L. D., & Usher, C. H. (1992). Post-degree supervision: Existing and preferred practices. **Journal of Counseling and Development**, 70, 594–599.
- Brooks, C. and Patterson, D. (2012). Group Supervision Attitudes: Supervisory Practices Fostering Resistance to Adoption of Evidence- Based Practices. **The Qualitative report Journal**, 17(1), 191 – 199.
- Carroll, M (2004) **Counseling supervision: Theory, skills and practice**, Sage, London.
- Fleeming, Steen, L. (2004) & I. **Supervision and Clinical Psychology Theory, Practice and Perspectives**. New York. Brunner.
- Ferguson, K. (2005). 'Professional Supervision.' In M. Rose and D. Best (Eds.). **Transforming practice through clinical education, professional supervision and mentoring** (pp. 293-308). Elsevier Churchill Livingstone: Edinburgh.
- Gazzola, N. and Theriault, A. (2007). Relational Themes in Counseling Supervision: Broadening and Narrowing Processes. **Canadian Journal of Gauntleting**, 41(4), 228 - 243.
- محاميد، فايز. (2016). فعالية الخدمات الإشرافية المقدمة للمرشدين التربويين العاملين في المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم. **مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية**، 13 (4)، 372-345.
- وديان، محمد. (2004). برنامج لتنمية الممارسات الإشرافية لدى مشرفي الإرشاد في الأردن ومدى فاعليته. أطروحة دكتوراه. غير منشورة، الجامعة الأردنية.
- وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية. (2017). **المعايير المهنية للمرشد التربوي**، هيئة تطوير مهنة التعليم: منشورات وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، رام الله، فلسطين.
- غنيم، الهام & عنيبوسي، بشار. (2016). **دليل المرشد التربوي**، منشورات وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، الطبعة الرابعة، رام الله، فلسطين.

- Gazzola, N., Thériault, A. (2007). Relational Themes in Counselling Supervision: Broadening and Narrowing Processes. **Canadian Journal of Counselling**, 14(4), 228-243.
- Handerson, P. (2009). **The New Handbook of Administrative Supervision In Counseling**. New York: Roulade.
- Haynes, R., Corey, G., & Moulton, P. (2003). **Clinical supervision in the helping professions: A practical guide**. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Henderson, P., Cook, K., Libby, M., & Zambrano, E. (2006). "Today I feel like a professional school counsellor!" Developing a strong professional school counsellor identity through career experiences. **Guidance & Counselling**, 21, 128-142.
- Holloway, E. (1995). **Clinical supervision: A systems approach**. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Holloway, E., & Wolleat, P. L. (1994). Supervision: The pragmatics of empowerment. **Journal of Educational and Psychological Consultation**, 5(1), 23-43.
- Howard, F. M., Beddoe, L. & Mowjood, A. (2010). Interprofessional supervision in social work and psychology in Aotearoa New Zealand: **Aotearoa New Zealand Association of Social Workers**, 22( 2).
- Lambert, M. J., & Arnold, R. C. (1987). Research and the supervisory process. **Professional Psychology: Research and Practice**, 18(3), 217-224.
- Omand, L. (2009). **Supervision in Counseling and Psychotherapy**. London: Brooks.
- Orlinsky, D. E., Botermans, J. F., & Rønnestad, M. H. (2001). Towards an empirically grounded model of psychotherapy training: Five thousand therapists rate influences on their development. **Australian Psychologist**, 36, 139-148.
- Page, B. J., Pietrzak, D. R., & Sutton, J. M., Jr. (2001). National survey of school counselor supervision. **Counselor Education and Supervision**, 41, 142-150.
- Roberts, E., & Borders, L. D. (1994). Supervision of school counselors: Administrative, program, and counseling. **School Counselor**, 41, 149-157.
- Rønnestad, M. H., & Skovholt, T. M. (2001). Learning arenas for professional development: Retrospective accounts of senior therapists. **Professional Psychology; Research & Practice**, 32, 181-187.
- Somody, C; Henderson, P; Cook, K; Zambrano, E (2008) A Working System of School Counselor Supervision. **Professional School Counseling**: 12,1, 22-33.
- Sullivan, S., & Glans, J. (2000). **Supervision that improves teaching: strategies & techniques**. California: Grewin Press.
- Tuefel, L. (2007). **Clinical Supervision for Child and Adolescents: A collective Case Study**. Unpublished Doctoral Dissertation. University of Florida, Florida.
- Ward, C. C., & House, R. M. (1998). Counseling supervision: A reflective model. **Counselor Education and Supervision**, 38, 23-33.
- Wood, Ch., & Rayle, A. D. (2006). A Model of School Counseling Supervision: The Goals, Functions, Roles, and Systems Model. **Journal of Counselor Education & Supervision**, 45, 253-266.

