



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي ( المجلة العلمية )

=====

## دور المشرف التربوي في دعم المعلمين في بداية تعيينهم من وجهة نظر المعلمين في مديريات إقليم وسط الأردن

إعداد

د/ نادية جابر اللبدي

مشرفة فيزياء / وزارة التربية والتعليم

إدارة الإشراف والتدريب التربوي

﴿ المجلد الخامس والثلاثون - العدد الرابع - جزء ثاني - أبريل ٢٠١٩ م ﴾

[http://www.aun.edu.eg/faculty\\_education/arabic](http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic)

## Summary

This study aimed at determining the role of the educational supervisor in supporting novice newly hired teachers from the point of view of teachers. The researcher conducted a descriptive study through distributing a questionnaire including seven fields which are: educational planning, personal skills, classroom management, instructional strategies, and assessment strategies, the sample consisted of (90) teachers of the Central District Directorates in Jordan. The findings of the study revealed that the field of educational planning played the largest role in supporting teachers. In the second rank appeared the role of classroom management, followed by the field of assessment strategies and the field of instructional strategies. After that, the field of vocational and academic growth. Finally, the field of personal skills had the least influence.

The statement which was placed in the first rank under the field of educational planning was "I can understand the concepts related to the planning of the lesson and its stages and elements", with an arithmetic average (3.90). The statement which was placed in the first rank under the field of classroom management was "Helping me build a specification table for a good test", with an arithmetic average (4.2). The statement which was placed in the first rank under the field of instructional strategies was "Teaching me different teaching strategies ", with an arithmetic average (3.98). The statement which was placed in the first rank under the field of professional and academic growth was "Tracing my professional training needs", with an arithmetic average (3.73). The statement which was placed in the first rank under the field of personal skills was "Guiding me to choose the most appropriate ways to communicate with parents and the community", with an arithmetic average (3.64).

It was noted that there were statistically significant differences in the arithmetic mean. The study of the role of educational supervisor in supporting novice teachers from the point of view of teachers according to the variable of gender, with the value of "T" (3.684) and a level of significance less than (0.005) and for the benefit of females teachers, were all statistically significant at ( $\alpha = 0.05$ ).

**Keywords:** role, educational supervisor, Novice newly hired teachers

## المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور المشرف التربوي في دعم المعلمين في بداية تعيينهم من وجهة نظر المعلمين ، حيث استخدم المنهاج الوصفي المسحي بتوزيع استبانة اشتملت على ستة مجالات: ( التخطيط التربوي، والمهارات الشخصية، والإدارة الصفية، واستراتيجيات التدريس، واستراتيجيات التقويم، والنمو المهني والأكاديمي )، وتكونت العينة من (٩٠) معلماً ومعلمة في مديريات إقليم وسط المملكة؛ وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مجال التخطيط التربوي يشكل أكبر دور ودعم يقدمه المشرف للمعلم، ثم مجال الإدارة الصفية، ومجال استراتيجيات التقويم، ومجال استراتيجيات التدريس، ومن ثم مجال النمو المهني والأكاديمي، وأخيراً مجال المهارات الشخصية. في مجال التخطيط التربوي جاء في الرتبة الأولى الفقرة " يمكنني من المفاهيم المتعلقة بالتخطيط للدرس ومراحله وعناصره " بمتوسط حسابي ( 3.90)، وفي مجال الإدارة الصفية جاء في الرتبة الأولى الفقرة " يوجهني لاستراتيجيات إدارة الغرفة الصفية " بمتوسط حسابي (٣.٩٨)، وفي مجال استراتيجيات التقويم جاء في الرتبة الأولى الفقرة " يساعدني في بناء جدول مواصفات لاختبار جيد " بمتوسط حسابي (٤.٢) ، وفي مجال استراتيجيات التدريس جاء في الرتبة الأولى الفقرة " يعرفني باستراتيجيات التدريس المختلفة " بمتوسط حسابي (٣.٩٨)، وفي مجال النمو المهني والأكاديمي جاء في الرتبة الأولى الفقرة " يرصد احتياجاتي التدريبية " بمتوسط حسابي (٣.٧٣)، وفي مجال المهارات الشخصية جاء في الرتبة الأولى الفقرة " يوجهني لاختيار أنسب الطرق للتواصل مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي " بمتوسط حسابي ( ٣.٦٤)، ولوحظ وجود فروق ذات دلالة احصائية في المتوسط الحسابي الدرجة الكلية لتقديرات عينة الدراسة لدور المشرف التربوي في دعم المعلمين في بداية تعيينهم من وجهة نظر المعلمين باختلاف جنس المعلم، إذ بلغت قيمة "ت" ( -٣.٦٨٤) وبمستوى دلالة أقل من (٠.٠٠٥) ولصالح الإناث، كما يلاحظ أن القيم التائية لجميع الأبعاد كانت جميعها دالة احصائياً عند مستوى (α=0.05) ولصالح الإناث.

**كلمات مفتاحية:** دور، المشرف التربوي، المعلم في بداية تعيينه.

## مقدمة

تعتبر وظيفة المشرف التربوي من أهم الوظائف في وزارة التربية والتعليم فهي نوع من القيادة التربوية تهدف الى تحسين عمليتي التعلم والتعليم ولكي يقوم النظام التربوي بتحقيق الأهداف التربوية؛ لابد من توظيف كل الإمكانيات المتاحة عن طريق الإدارة التعليمية (مصطفى، 2005).

تطور الإشراف التربوي حيث بدأ بمرحلة التفتيش ثم التوجيه ثم الإشراف التربوي، فالنمط التفتيشي له سلبيات كثيرة منها تعطيل روح المبادرة والإبتكار ولا يساعد على تكوين علاقات إنسانية، لذلك ظهر نمط الإشراف التربوي ليلبي احتياجات العملية التعليمية، فالإشراف التربوي يتابع ويقيم واقع التربية والتعليم، ويؤكد (عطاري، 2005) أن الإشراف عبارة عن عمل فني يهدف إلى دراسة وتطوير جميع العناصر التي تؤثر في نمو وتطور الطفل بشكل تعاوني.

تبرز أهمية الإشراف التربوي من أهمية العملية التعليمية ذاتها، فالإشراف التربوي الحديث يضمن تحقيق السياسات التعليمية المستقبلية، ويساعد الإدارات المدرسية والمعلمين على مواجهة المستجدات والتحديات كون العملية التعليمية تتسم بالنشاط والحيوية (Smith, 2008). أولى اهتمامات المشرف التربوي تحسين أداء المعلمين، والسعي لتحقيق كل ما من شأنه تسهيل مهامهم وتوفير كل ما يخدم العمل، حيث أن جزء من مسؤولية المشرف تدريب وتطوير أداء المعلمين، فالإشراف التربوي يحسن ظروف التدريس والتي تؤدي لنمو الطلبة اجتماعياً وفكرياً (أبو غريبة، 2009).

يشير (الطعاني، 2005) الى انموذج (كارل غليمان ( Carl Glickman) للارشاد التطوري حيث يرى غليمان أن المشرف التربوي يجب أن يكون ملماً بمجالات مختلفة تتعلق بالإشراف التطوري، وأوصت دراسة (صيام، 2007) بتنمية قدرات المعلمين من قبل وزارة التربية والتعليم، لهذا تأتي هذه الدراسة للتعرف إلى دور المشرف التربوي في دعم المعلم الجديد كما يرى المعلمون .

## مشكلة الدراسة:

المشرف التربوي تقع عليه مسؤولية بناء مهارات المعلمين وتطويرها فهو يساعد المعلم تربوياً، فالباحث من خلال عمله في الإشراف التربوي لاحظ أن المعلمين الجدد تواجههم صعاب عدة ومنها: صعوبات تتعلق بالطلبة من أعمال الشغب والسلوكيات وصعوبات في إيصال المعلومة العلمية من خلال استراتيجيات التدريس وصعوبات تتعلق في تنمية المعلم المهنية ولأن عمل المشرف التربوي والمعلم يعد عملاً تكاملياً من أجل النهوض بالعملية التعليمية التعلمية وانطلاقاً من أهمية دور المشرف ولقلة الدراسات الحديثة وندرتها في هذا المجال - على حد علم

الباحث . جاءت هذه الدراسة الحالية للوقوف على دور المشرف التربوي في دعم المعلمين في بدء تعيينهم من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في مديريات إقليم الوسط والتي تشمل مديريات العاصمة عمان والزرقاء ومادبا من خلال توزيع استبانة غطت ستة مجالات وكل فقرة اشتملت على خمسة بدائل : (موافق بشدة، موافق، محايد، أرفض، أرفض بشدة).

### أسئلة الدراسة:

حاولت الدراسة الإجابة عن السؤالين التاليين:

السؤال الأول: ما دور المشرف التربوي في دعم المعلمين في بداية تعيينهم من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الثاني: هل يختلف دور المشرف التربوي في دعم المعلمين في بداية تعيينهم من وجهة نظر المعلمين باختلاف جنس المعلم؟

### أهداف الدراسة:

- تتمثل أهمية الدراسة في الكشف عن دور المشرف التربوي في دعم المعلمين في بداية تعيينهم من وجهة نظر المعلمين، وهل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية دور المشرف التربوي في دعم المعلمين في بداية تعيينهم من وجهة نظر المعلمين باختلاف جنس المعلم؟

- التعرف إلى آراء المعلمين حول دور المشرف التربوي في دعم المعلمين في بداية تعيينهم.

### اهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة من خلال:

- الكشف عن آراء المعلمين حول دعم المشرفين التربويين للمعلم الجديد والذي يسهم في تحديد احتياجات المعلمين في كل جوانب الحياة العملية ومن ثم تلبيةها.

- تفيد هذه الدراسة في تطوير قدرات المشرفين لتفعيل وتطوير أداء المعلمين.

- تعرفنا الدراسة الى دور الاشراف التربوي في دعم المعلم في ظل المتغير الجنس.

- اقتراح سبل دعم المعلم الجديد

يتوقع أن تساهم هذه الدراسة في اتاحة الفرصة للتعرف على أوجه دعم المعلم الجديد

يتوقع أن تساهم هذه الدراسة في إعداد برامج تدريبية حول طرق دعم المشرف للمعلم الجديد. فتح مجال البحث للمهتمين فيما يتعلق بأدوار المشرف التربوي والتي لها أكبر الأثر في تطوير أداء المعلم الجديد ومن ثم الأثر في تعلم الطلبة.

### حدود الدراسة:

- الحدود البشرية: معلمون ومعلمات جدد في مدارس إقليم وسط الأردن.
- الحدود المكانية: المدارس في مديريات إقليم وسط الأردن.
- الحدود الزمانية: أجريت العام خلال العام الدراسي 2018 / 2019
- الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة دور المشرف التربوي في دعم المعلمين في بداية تعيينهم من وجهة نظر المعلمين

### مصطلحات الدراسة:

**الدور:** مجموعة من الأنشطة السلوكية التي يتوقع أن يقوم بها الفرد الذي يشغل مكانة اجتماعية معينة في المجتمع (عبد المقصود وآخرون، 1991).

وعرفه الشديفات (2014) مهمة أو واجب منوط بشخص ما في عمل معين يتمركز حول أداء المهمة أو الوظيفة، وجهد مقصود يرتبط بالسلوك، ويحتاج إلى حيز مكاني وزماني تضم هذه المهمة مجموعة من المسؤوليات الإدارية والفنية يقوم بها المشرف التربوي بهدف تطوير أداء المعلمين التي تتعلق بالتخطيط، والزيارات الصفية، وأساليب التدريس، والتقييم.

**الدور إجرائياً:** هو عبارة عن أنشطة تعمل على تنمية المهارات القيادية لدى المعلمين.

**المشرف التربوي:** هو الشخص الذي يشغل وظيفة مشرف، ويهدف من خلال وظيفته إلى تحسين العملية التعليمية والتعلمية والعمل على تطويرها من خلال التفاعل والاتصال (الخطيب، 2003).

وعرفه حسين وعض الله (2006) بأنه الشخص المعين رسمياً من وزارة التربية والتعليم العالي لمساعدة المعلمين على تحسين أدائهم ونموهم المهني وتطوير العملية التعليمية لتحقيق أهدافها.

**المشرف التربوي إجرائياً:** هو الشخص الذي يساند ويدعم المعلم لتحسين أدائه.

**المعلم الجديد:** هو المعلم الذي يتولى مهمة التعليم، ولم يمض على تعيينه سوى سنة دراسية (أبو سمرة، 2013)

**المعلم الجديد إجرائياً:** هو الذي يتم تعيينه معلماً في مدارس وزارة التربية والتعليم ولم يسبق له التدريس.

## الدراسات السابقة:

١- هدفت دراسة الشديفات (2014) إلى الكشف عن دور المشرف التربوي في تطوير الأداء المهني لمعلمي الدراسات الاجتماعية في مديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق، صممت إستبانة وطبقت على (99) معلماً ومعلمه، وأظهرت الدراسة أن دور المشرف التربوي في تطوير الأداء المهني لمعلمي الدراسات الاجتماعية هو بدرجة متوسط.

٢- هدفت دراسة أمبيض (2014) التعرف إلى دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين في مدارس القدس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمديرين، وأثر متغيرات ( الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) للمعلم على اتجاهاته نحو دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين في مدارس القدس الحكومية، تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في القدس والبالغ عددهم (727) معلماً ومعلمة إضافة إلى مديري المدارس والبالغ عددهم (39)، تم بناء استبانة واستخدام أسلوب التحليل الإحصائي الوصفي. توصلت الدراسة إلى وجود آراء متوسطة تميل إلى مرتفعة لدى مديري المدارس نحو دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين في مدارس القدس الحكومية، إضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير جنس المعلمين حول دور المشرف، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية للمعلمين حاملي شهادة البكالوريوس مع دبلوم التربية، وللمعلمين أصحاب الخبرة من (6-10) سنوات.

٣- هدفت دراسة أبو سمرة ومعمر (2013) التعرف إلى دور الإشراف التربوي في دعم المعلم الجديد في فلسطين ( المحافظات الشمالية) كما يرى ذلك المعلمون الجدد أنفسهم، تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين الجدد والبالغ عددهم (1590) معلماً، وتم اختيار عينة عشوائية بلغ عدد أفرادها (296) معلماً طور الباحثان استبانة وأظهرت نتائج الدراسة أن دعم المشرف التربوي ومدير المدرسة للمعلم كان أعلي من دعم الأقران وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيري الجنس والتخصص في حين أظهرت النتائج وجود فروقات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المنطقة الجغرافية لصالح أقصى الشمال والشمال.

٤- قام احميدة ( 2012) بدراسة هدفت إلى التعرف على دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمات رياض الأطفال في تنمية مهارات الأطفال اللغوية من وجهة نظر معلمات رياض الأطفال في الأردن، تكونت عينة الدراسة من (213) معلمة رياض أطفال من مديريات التعليم الخاص في محافظات عمان والمفرق، إريد، تم بناء استبانة واستخدام التحليل الوصفي، أظهرت النتائج أن درجة قيام المشرف التربوي بدوره في تحسين أداء معلمات رياض الأطفال جاءت متدنية، وأظهرت النتائج عدم وجود دلالة إحصائية بين رأي دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمات رياض الأطفال تعزى للمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

٥- هدفت دراسة أبو شاهين (٢٠١١) التعرف مدى مساهمة الموجه التربوي في مساعدة معلمي الحلقة الأولى من مرحلة التعليم الأساسي على إكتساب مهارات النمو المهني، وأثر المتغيرات ( الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة)، تكونت عينة الدراسة من (١٣٨) معلمة و (٣٥) معلماً، طبقت عليهم إستبانة واستخدم أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، فأظهرت النتائج أن درجة مساهمة الموجه التربوي في النمو المهني للمعلمين متوسطة، و أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، بينما ظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المعلمين الذين يحملون أهلية التعليم الإبتدائي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة لصالح المعلمين والمعلمات الذين لديهم خدمة في التعليم عشر سنوات فأكثر.

٦- قام (Kapusuzoglu, Balaban, 2010) بدراسة دور المشرف التربوي للمرحلة الأساسية في تدريب المعلمين طبقت الدراسة على (١٥٢) معلماً ومعلمة و (٢٦) مشرفاً تربوياً من مديرتي باولو دوزجي في تركيا، وأظهرت النتائج أن المشرفين التربويين لم يدعموا المعلمين بصورة كافية.

٧- هدفت دراسة مرتجي (٢٠٠٩) التعرف إلى دور المشرف التربوي في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الإعدادية في مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة، طبقت استبانة على عينة تكونت من (٤٠) معلم ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة قيام المشرف التربوي بدوره في تنمية مهارات القيادة كان عالياً، وتوصلت الدراسة الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

٨- هدفت دراسة تيم (٢٠٠٩) التعرف إلى واقع الممارسات الإشرافية لدى المشرف التربوي في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، تم بناء استبانة طبقت على عينة مكونة من (٣٩١) معلماً ومعلمة، ونتجت الدراسة إلى أن واقع الممارسات الإشرافية لدى المشرف التربوي كانت ضعيفة، وأن واقع الممارسات الإشرافية تختلف باختلاف المؤهل العلمي والمرحلة التعليمية.

٩- هدفت دراسة الدوسري (٢٠٠٨) معرفة دور المشرف التربوي في رفع كفاءة الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الفنية، تكونت عينة الدراسة من (٤٥) معلماً، واستخدمت الدراسة إستبانة كأداة لجمع المعلومات، وأظهرت النتائج أن هناك قصور لبعض المشرفين في توجيه معلمي التربية الفنية، وعدم إهتمام المسؤولين بتقرير المشرف التربوي.

١٠- كشفت دراسة (Huntly, 2008) أن المعلمين الجدد بحاجة ماسة للتدريب والدعم والاعداد ولتنمية لمهاراتهم المهنية.

## موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

لاحظت الباحثة قلة الدراسات التي تتناول موضوع دور المشرف التربوي في دعم المعلمين في بداية تعيينهم وخاصة في الأردن وبالتالي جاءت هذه الدراسة لتغطي هذا الموضوع.

## الإطار النظري:

الإشراف التربوي هو مجموعة الخدمات والعمليات التي تقدم بقصد مساعدة المعلمين على تطوير تدريسهم بهدف تزويد الطلبة بمستوى أفضل من الخدمات التربوية (Fitzgibbons, 2005)، يهدف الإشراف التربوي إلى التطوير والتحسين من خلال تحديد المشاكل التي يقع فيها المعلمين والعمل على وضع الحلول لهذه المشاكل، كما يهدف إلى تحقيق التعاون والتنسيق مع الجهات المختصة ذات العلاقة في التخطيط وتنفيذ البرامج الخاصة بالتعليم والتدريب والكتب والمناهج، وكذلك تحقيق فهم المعلمين للدور الذي يلعبه المشرف كعنصر أساسي من عناصر العملية التعليمية (حسن، ٢٠٠٣)، إن التوسع في الخدمات التعليمية وانتشار المدارس يفرض الحاجة إلى وجود مشرفين متخصصين في مواد الدراسة المختلفة ليقوموا بمهمة الإشراف على أعمال المعلمين ومساعدتهم وتمكينهم من تحقيق الأهداف المنشودة (ربيع، ٢٠٠٦)، لكي يتمكن المعلم الجديد من القيام بعمله بكل كفاءة وقدرة فإنه يحتاج إلى مساندة ومساعدة المشرف التربوي الذي يعتبر العمود الفقري في النظام التربوي بتقديم النصائح والإرشادات والتدريب لرفع مستوى المعلم وتنمية مهاراته (الكلبي، ٢٠٠١)، فالمشرف التربوي يشرف على كل جوانب العملية التعليمية سواء كانت الفنية، أو الميدانية، أو الإدارية (Johns, 2001) فالهدف الاساسي من عمل المشرف التربوي هو تحسين وتطوير عمل المعلم المهني من خلال العمل المنظم والمخطط من قبل المشرف التربوي (Wiles, Lovell, 1975)، فالعلاقة بين المعلم والمشرف التربوي قائمة على الاحترام والثقة المتبادلة بينهما، لهذا تأتي هذه الدراسة لتوضح دور المشرف التربوي في دعم المعلم الجديد.

## منهجية الدراسة :

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي نظرا لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها من حيث جمع البيانات عن طريق أداة صممت لتناسب وأهداف الدراسة ثم تحليل هذه البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS وعرض النتائج في جداول حتى يسهل قراءتها.

## مجتمع العينة :

تكون مجتمع الدراسة من ٤٠٠ معلم ومعلمة من مدارس مديريات الوسط ولكن عدد الاستجابات الصالحة للتحليل كانت ٩٠ كعينة عشوائية.

## أداة الدراسة :

أداة الدراسة هي استبانة مكون من (33) فقرة لقياس دور المشرف التربوي في دعم المعلمين في بداية تعيينهم من وجهة نظر المعلمين في مديريات الوسط في الأردن. وتم توزيعها إلى ستة مجالات هي: (التخطيط التربوي، والمهارات الشخصية، والإدارة الصفية، واستراتيجيات التدريس، واستراتيجيات التقويم، والنمو المهني والأكاديمي)، وقد تم التحقق من صدق الأداة بعرضها على مجموعة من المحكمين في الجامعة الأردنية بالإضافة إلى مشرفيين تربويين في وزارة التربية والتعليم، وقد تم إجراء التعديلات في ضوء الملاحظات التي أوردوها.

## ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات الدراسة تم تطبيقها على (25) معلماً من خارج عينة الدراسة، وبعد مرور أسبوعين تمت إعادة التطبيق على أفراد العينة أنفسهم وجرى حساب معامل الارتباط بيرسون بين مرتي التطبيق، كما تم استخراج معامل الاتساق كرونباخ الفا، والجدول (1) يبين ذلك.

الرقم	المجال	معامل ارتباط بيرسون (ثبات الإعادة)	الاتساق الداخلي (كرونباخ الفا)
١	المختبر	٠.٨٢	٠.٨٨
٣	مقرر الفيزياء والبرنامج المدرسي	٠.٧٩	٠.٩٠
٤	المعلم وقيم المختبر	٠.٨١	٠.٨٧
٥	الطلبة	٠.٨٠	٠.٨٤
٢	الأدوات والأجهزة	٠.٨٣	٠.٩١
	الدرجة الكلية	٠.٨٥	٠.٩٣

## جدول (١) قيم معاملات الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وثبات الإعادة (بيرسون)

يلاحظ من نتائج الجدول (1) أن قيم معاملات الثبات والاتساق الداخلي كانت جميعها مقبولة لأغراض الدراسة الحالية، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (٠.٥٨) وتراوحت للأبعاد ما بين (٠.٧٩) و(٠.٨٣)، وبلغت قيمة معامل الاتساق للدرجة الكلية (٠.٩٣) وتراوحت للأبعاد ما بين (٠.٨٤) و(٠.٩١).

## إجراءات الدراسة :

### اتبعت الدراسة الخطوات التالية:

- ١- قام الباحث بأخذ الموافقة على أجزاء الدراسة من الجهات المسؤولة .
- ٢- بناء أدوات الدراسة واستخلاص صدقها وثباتها.
- ٣- اختيار عينة الدراسة من معلمي ومعلمات التعيين الجديد في مديريات إقليم وسط الاردن.
- ٤- توزيع الاستبانة من قبل مشرفي المديريات على المعلمين .
- ٥- جمع البيانات وإجراء المعالجات الإحصائية اللازمة .
- ٦- مناقشة النتائج ووضع التوصيات المناسبة في ضوء تلك النتائج .

### تصحيح اداة الدراسة:

#### للحكم على المتوسطات الحسابية استخدمت المعادلة الآتية:

(أعلى قيمة في التدرج - أدنى قيمة في التدرج) / عدد المستويات

$$= \frac{3 - 1}{3} = 0.6667$$

وبالتالي تكون الفئات كما يلي:

مدى الدرجات	درجة الأهمية
٥-٣.٦٨	مرتفعة
٣.٦٧-٢.٣٤	متوسطة
٢.٣٣-١	منخفضة

جدول (١) درجة الأهمية لاستجابة أفراد العينة

## النتائج ومناقشتها:

جاءت نتائج الدراسة على النحو الآتي: -

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور المشرف التربوي في دعم المعلمين في بداية تعيينهم من وجهة نظر المعلمين، والجدول (3) يبين ذلك.

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
١	التخطيط التربوي	3.8٧	0.٧٠	١	مرتفعة
٣	الإدارة الصفية	3.83	0.66	٢	مرتفعة
٥	استراتيجيات التقويم	3.8٢	0.٦8	٣	مرتفعة
٤	استراتيجيات التدريس	3.67	0.68	٤	متوسطة
٦	النمو المهني والأكاديمي	3.55	0.7٥	٥	متوسطة
٢	المهارات الشخصية	3.5٠	0.7٦	٦	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.71	0.61		مرتفعة

جدول رقم (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لدور المشرف التربوي في دعم المعلمين في بداية تعيينهم من وجهة نظر المعلمين في مدارس إقليم وسط الأردن.

يلاحظ من نتائج الجدول (3) أن المتوسط الحسابي لدرجة التقدير لدور المشرف التربوي في دعم المعلمين في بداية تعيينهم من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة مرتفعة إذ بلغ (٣.٧١) وانحراف معياري (٠.٦١)، وجاءت المتوسطات الحسابية في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٣.٨٧) و(٣.٥٠)، وجاء في الرتبة الأولى مجال "التخطيط التربوي" بمتوسط حسابي (٣.٨٧) وانحراف معياري (٠.٧٠) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الأخيرة جاء مجال "المهارات الشخصية" بمتوسط حسابي (٣.٥٠) وانحراف معياري (٠.٧٦) وبدرجة متوسطة، وتعتبر هذه النتيجة عن أهمية مهام المشرف والتي تساعد المعلم في عملية التخطيط والإدارة الصفية والتقييم وهناك بعض القصور من قبل المشرفين لمساعدة المعلمين في مجال استراتيجيات التدريس والنمو المهني للمعلم والمهارات الشخصية. والرسم البياني (الشكل رقم ١) يوضح المتوسطات الحسابية للسنة لمجالات.



شكل رقم (١) العلاقة بين المجالات الستة لدور المشرف التربوي في دعم المعلمين في بداية تعيينهم من وجهة نظر المعلمين في مدارس إقليم وسط الأردن وفيما يلي عرض لفقرات كل مجال:  
**أولاً: مجال "التخطيط التربوي"**

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
٥	يتابع معى تنفيذ الخطط .	٣.٩٠	0.79	٥	مرتفعة
٢	يمكنني من صياغة نتائج تعلم شاملة ومتنوعة.	3.89	0.80	٢	مرتفعة
٤	يدعمني في بناء الخطة الفصلية وخطة الدرس.	3.٨٨	0.96	٤	مرتفعة
١	يمكنني من المفاهيم المتعلقة بالتخطيط للدرس ومراحله وعناصره .	3.85	1.01	١	مرتفعة
٣	يمكنني من تحليل محتوى المنهاج الدراسي .	3.85	0.88	٣	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.8٧	٠.٧٠		مرتفعة

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات مجال "التخطيط التربوي" مرتبة تنازلياً

يلاحظ من نتائج الجدول (4) أن المتوسط الحسابي لفقرات مجال "التخطيط التربوي" جاء بدرجة مرتفعة إذ بلغ (3.87) وانحراف معياري (0.70)، وجاءت المتوسطات الحسابية في الدرجة المرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.10) و(3.64)، وجاء في الرتبة الفقرة (5) والتي نصت على " يتابع معي تنفيذ الخطط " بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.79) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الاخيرة جاء الفقرة (3) والتي نصت على " يمكنني من تحليل محتوى المنهاج الدراسي " بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.88) وبدرجة مرتفعة، وهنا يظهر الدور الداعم للمعلم في مجال التخطيط والذي يعتبر الركيزة الأساسية لتنفيذ الحصة الدراسية.

### ثانياً: مجال "المهارات الشخصية"

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
8	يوجهني لاختيار أنسب الطرق للتواصل مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي .	3.64	0.88	1	متوسطة
7	يوجهني نحو بناء علاقات إيجابية مبنية على الثقة والاحترام المتبادل مع أعضاء مجتمع المدرسة.	3.57	0.97	2	متوسطة
6	يمكنني من استخدام استراتيجيات التواصل داخل غرفة الصف .	3.47	0.98	3	متوسطة
9	يمكنني من طرق ضبط النفس وإدارتها .	3.35	1.06	4	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.50	0.76		متوسطة

### جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لفقرات مجال "المهارات الشخصية" مرتبة تنازلياً

يلاحظ من نتائج الجدول (5) أن المتوسط الحسابي لفقرات مجال "المهارات الشخصية" جاء بدرجة متوسطة إذ بلغ (3.50) وانحراف معياري (0.76)، وجاءت المتوسطات الحسابية في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.64) و(3.35)، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة (8) والتي نصت على " يوجهني لاختيار أنسب الطرق للتواصل مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي " بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.88) وبدرجة متوسطة، وفي الرتبة الاخيرة جاءت الفقرة (9) والتي نصت على " يمكنني من طرق ضبط النفس وإدارتها " بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (1.06) وبدرجة متوسطة. وهذه النتيجة توضح قصور في أداء المشرف لدعم المعلم في بناء شخصيته كمعلم وتنمية مهاراته الشخصية كما لتواصل وضبط النفس.

ثالثاً: مجال "الإدارة الصفية"

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
١٣	يوجهني لاستراتيجيات إدارة الغرفة الصفية .	3.9٨	0.٨٠	٢	مرتفعة
١٢	يمكنني من بناء أنشطة تحفز الطلبة على المشاركة الفاعلة .	3.92	0.81	٣	مرتفعة
١١	يمكنني من توظيف استراتيجيات وطرق تساعدني في مراعاة الفروق الفردية.	3.84	0.92	٤	مرتفعة
١٤	يمكنني من كيفية توزيع الوقت على فعاليات الحصة.	3.7٥	0.93	١	مرتفعة
١٠	يمكنني من المفاهيم المتعلقة بالإدارة الصفية.	3.7٢	0.84	5	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.83	0.66		مرتفعة

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات مجال "الإدارة الصفية" مرتبة تنازلياً

يلاحظ من نتائج الجدول ( 6 ) أن المتوسط الحسابي لفقرات مجال "الإدارة الصفية" جاء بدرجة تقدير مرتفعة إذ بلغ (٣.٨٣) وانحراف معياري (٠.٦٦)، وجاءت المتوسطات الحسابية في الدرجة المرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٣.٩٦) و(٣.٧٣) ، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة (١٣) والتي نصت على " يوجهني لاستراتيجيات إدارة الغرفة الصفية " بمتوسط حسابي (٣.٩٨) وانحراف معياري (٠.٨٠) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الاخيرة جاء الفقرة (١٠) والتي نصت على " يمكنني من المفاهيم المتعلقة بالإدارة الصفية " بمتوسط حسابي (٣.٧٢) وانحراف معياري (٠.٨٤) وبدرجة مرتفعة. وهذه النتيجة دليل على مساعدة المشرف للمعلم في تنمية مهارة الإدارة الصفية بتعريفه على استراتيجيات الإدارة الصفية وكيفية توظيفها.

رابعاً: استراتيجيات التدريس:

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
١٦	يعرفني باستراتيجيات التدريس المختلفة.	3.98	0.79	١	مرتفعة
١٥	يعرفني على أنماط التعلم والذكاءات المتعددة.	3.9٢	0.82	٢	مرتفعة
٢١	يمكنني من الاستفادة من الحاسوب والانترنت في التعليم.	3.٨٨	0.82	٣	مرتفعة
١٨	يمكنني من توظيف مهارات التفكير العليا والتفكير الناقد في عملية التدريس .	3.70	0.85	٤	مرتفعة
٢٠	يرشدني لتوظيف خامات البيئة في انتاج وإعداد الوسائل التعليمية المناسبة لتحقيق النتائج .	3.66	0.86	٥	متوسطة
١٩	يوجهني لاستثمار المرافق التعليمية (مختبر العلوم، مختبر الحاسوب، المشاغل، المكتبة).	3.٤٠	0.89	٦	متوسطة
١٧	يطبق أمامي مواقف صافية مخططة باستخدام استراتيجيات تدريس مختلفة .	3.٣٤	0.٩٩	٧	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.67	0.68		مرتفعة

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات مجال "استراتيجيات التدريس" مرتبة تنازلياً

يلاحظ من نتائج الجدول (7) أن المتوسط الحسابي لفقرات مجال "استراتيجيات التدريس" جاء بدرجة تقدير مرتفعة إذ بلغ (٣.٩٨) وانحراف معياري (٠.٧٩)، وجاءت المتوسطات الحسابية في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت ما بين (٣.٩٨) و(٣.٣٤) ، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة (١٦) والتي نصت على " يعرفني باستراتيجيات التدريس المختلفة " بمتوسط حسابي (٣.٩٨) وانحراف معياري (٠.٧٩) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الاخيرة جاء الفقرة (١٧) والتي نصت على " يطبق أمامي مواقف صافية مخططة باستخدام استراتيجيات تدريس مختلفة " بمتوسط حسابي (٣.٣٤) وانحراف معياري (٠.٩٩) وبدرجة متوسطة.هنا يظهر قصور المشرف التربوي في دعم المعلم الجديد على تحديد الإستراتيجيات المناسبة للتعليم وتطبيقها في مواقف صافية. وهذا القصور قد يعود لتقديم الدعم النظري وليس العملي وهذا ينطبق مع دراسة ( أبو سمرة، 2013)

### خامساً: مجال "استراتيجيات التقويم"

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
٢٥	يساعدني في بناء جدول مواصفات لاختبار جيد .	4.2٠	0.65	١	مرتفعة
٢٤	يساعدني في بناء اختبار .	3.95	0.83	٢	مرتفعة
٢٢	يمكنني من مفاهيم تقويم التعليم وأعراضه وأنواعه.	3.8٦	0.82	٣	مرتفعة
٢٦	يعرفني باستراتيجيات وأدوات التقويم .	3.٨٣	0.79	٤	مرتفعة
٢٣	يعرفني بمواصفات الاختبار الناجح .	3.٦٣	0.96	٥	مرتفعة
٢٧	يساعدني في تحليل نتائج الطلبة .	3.٥٠	0.98	٦	متوسطة
	الدرجة الكلية	٣.٨٢	٠.٦٨		مرتفعة

### جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لفقرات مجال "استراتيجيات التقويم" مرتبة تنازلياً

يلاحظ من نتائج الجدول ( 8 ) أن المتوسط الحسابي لفقرات مجال "استراتيجيات التقويم" جاء بدرجة تقدير متوسطة إذ بلغ (٣.٨٢) وانحراف معياري (٠.٦٨)، وجاءت المتوسطات الحسابية في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٤.٢٠) و(٣.٥٠) ، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (٢٥) والتي نصت على " يساعدي في بناء جدول مواصفات لاختبار جيد " بمتوسط حسابي (٤.٢٠) وانحراف معياري (٠.٦٥) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الاخيرة جاءت الفقرة (٢٧) والتي نصت على " يساعدي في تحليل نتائج الطلبة "بمتوسط حسابي (٣.٥٠) وانحراف معياري (٠.٩٨) وبدرجة متوسطة. في هذا المجال يظهر مدى دعم المشرف للمعلم الجديد في بناء الاختبار وجدول المواصفات وتمكينه من استراتيجيات التقويم وأدواته المختلفة، وهذه النتيجة تأتي متفقة مع دراسة (امبيض، 2014)

### سادساً: مجال "النمو المهني والأكاديمي"

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
٣٠	يرصد احتياجاتي التدريبية.	3.73	1.02	٣	مرتفعة
٣٣	يعزز نقاط القوة عندي ويناقش معي أدائي الذي يحتاج إلى تحسين .	3.70	0.85	٦	مرتفعة
٣٢	يشجعي على القيام بالأبحاث التربوية .	3.62	0.85	٥	متوسطة
٢٨	يشجعي على النمو المهني .	3.4٦	0.99	١	متوسطة
٢٩	يطلعني على المستجدات التربوية .	3.43	0.99	٢	متوسطة
٣١	يتيح لي المشاركة والاتحاق بالدورات التدريبية.	3.3٥	1.14	٤	متوسطة
	الدرجة الكلية	٣.٥٥	٠.٧٥		متوسطة

### جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لفقرات مجال "النمو المهني والأكاديمي" مرتبة تنازلياً

يلاحظ من نتائج الجدول ( 9 ) أن المتوسط الحسابي لفقرات مجال "النمو المهني والأكاديمي" جاء بدرجة تقدير متوسطة إذ بلغ (٣.٥٥) وبانحراف معياري (٠.٧٥)، وجاءت المتوسطات الحسابية في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٣.٧٣) و(٣.٣٥) ، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (٣٠) والتي نصت على " يرصد احتياجاتي التدريبية " بمتوسط حسابي (٣.٧٣) وانحراف معياري (١.٠٢) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الاخيرة جاءت الفقرة (٣١) والتي نصت على " يتيح لي المشاركة والالتحاق بالدورات التدريبية " بمتوسط حسابي (٣.٣٥) وبانحراف معياري (١.١٤) وبدرجة متوسطة، ويظهر هنا قصور المشرف في توجيه المعلم الجديد لطرق التنمية المهنية سواء كانت الأبحاث التربوية أو الانضمام للدورات التدريبية.

للإجابة عن السؤال: هل يختلف دور المشرف التربوي في دعم المعلمين في بداية تعيينهم من وجهة نظر المعلمين باختلاف جنس المعلم؟

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات والاختبار التائي لعينتين مستقلتين لدور المشرف التربوي في دعم المعلمين في بداية تعيينهم من وجهة نظر المعلمين باختلاف جنس المعلم، والجدول (١٠) يبين ذلك.

مستوى الدلالة	ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس
٠.٠٠٠	-٤.١١٢	٠.76	3.61	49	ذكر
		٠.46	4.16	42	انثى
٠.٠١٦	-٢.٤٥٤	٠.88	3.33	49	ذكر
		٠.60	3.72	42	انثى
٠.٠٠٠	-٣.٢٠٤	٠.73	3.64	49	ذكر
		٠.49	4.06	42	انثى
٠.٠٣٩	-٤.١١٤	٠.69	3.42	49	ذكر
		٠.54	3.96	42	انثى
٠.٠٠٠	-٢.٠٩٣	٠.55	3.71	49	ذكر
		٠.59	3.96	42	انثى
٠.٠٠٢	-٣.٢٥٤	٠.79	3.33	49	ذكر
		٠.58	3.81	42	انثى
٠.٠٠٠	-٣.٦٨٤	٠.66	3.51	49	ذكر
		٠.45	3.95	42	انثى

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات والاختبار التائي لعينتين مستقلتين لدور المشرف التربوي في دعم المعلمين في بداية تعيينهم من وجهة نظر المعلمين باختلاف جنس المعلم

يلاحظ من نتائج الجدول (10) وجود فروق ذات دلالة احصائية في المتوسط الحسابي الدرجة الكلية لتقديرات عينة الدراسة لدور المشرف التربوي في دعم المعلمين في بداية تعيينهم من وجهة نظر المعلمين باختلاف جنس المعلم، إذ بلغت قيمة "ت" (-3.684) وبمستوى دلالة أقل من (0.005) ولصالح الإناث، كما يلاحظ من نتائج الجدول (10) أن القيم التائية لجميع الأبعاد كانت جميعها دالة احصائياً عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) ولصالح الإناث، وسبب هذه النتيجة أن المعلمات يتقبلن النصيحة بإيجابية فالأنثى نجدها مبادرة للتحسين ومتابعة كل جديد في مجال التربية والتعليم.

### التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة فإن الباحث يوصي بما يأتي: -

- قيام المشرف بوضع خطط علاجية للمشكلات التي تواجه المعلم كتحليل نتائج الاختبارات.
- قيام المشرف بتدريب المعلمين الجدد على استراتيجيات ضبط الصف.
- قيام المشرف بتدريب المعلمين على مهارات الإتصال والتواصل.
- قيام المشرف التربوي بتدريب المعلمين على استثمار خامات البيئة.
- توعية المعلمين الجدد بدور المشرف التربوي.
- عقد لقاءات بين المعلمين الجدد ومشرفيهم.
- نشر قصص نجاح للمشرفين التربويين الذين نجحوا في دعم المعلمين الجدد.
- زيادة عدد المشرفين ليتمكنوا من متابعة المعلمين .

### الاقتراحات:

- اجراء دراسة ميدانية حول المعوقات التي تؤثر في دور المشرف التربوي.
- اجراء دراسة ميدانية حول دور المشرف التربوي في تنمية مهارات المعلمين والمدراء .

## المراجع

### المراجع العربية:

- ١- الأكلبي، فهد. (2001). طرق تدريس المواد الاجتماعية. الرياض: دار اشبيليا للنشر والتوزيع.
- ٢- الخطيب، إبراهيم، والخطيب، أمل. (2003). الإشراف في التربية المعاصرة (مفاهيم وأساليب وتطبيقات). عمان: دار التربية الحديثة.
- ٣- الدوسري، بدر (2008). دور الإشراف التربوي في رفع كفاءة الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الفنية في المرحلة الابتدائية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
- ٤- الشديفات، باسل. (2014). دور المشرفين التربويين في تطوير الأداء المهني لمعلمي الدراسات الاجتماعية في مديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق، مجلة جامعة دمشق-المجلد 30-العدد الثاني.
- ٥- الطعاني، حسن. (2005). الإشراف التربوي (مفاهيمه، أهدافه، أسسه، أساليبه). الأردن، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع
- ٦- أبو سمرة، محمود، ومعمر، مجدي. (2013). دور الإشراف التربوي في دعم المعلم الجديد في فلسطين (المحافظات الشمالية) كما يرى ذلك المعلمون أنفسهم، مجلة جامعة النجاح للأبحاث-العلوم الإنسانية-، 27 (2)، 273-310.
- ٧- أبو شاهين، دلال. (2011). نظم الإشراف التربوي وفلسفته، مجلة جامعة دمشق، 27، 95-130
- ٨- أبو غربية، إيمان. (2009). الإشراف التربوي مفاهيم، واقع، آفاق. (ط1)، عمان، الأردن: دار البداية ودار المستقبل.
- ٩- أحميذة، فتحي. (2012). دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمات رياض الأطفال، مجلة جامعة دمشق، 25، 30-65 .

- ١٠- امبيض، يسرى. (2014). دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين في مدارس القدس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمديرين، جامعة بيرزيت، فلسطين.
- ١١- تيم، حسن. (2009). واقع الممارسات الإشرافية لدى المشرف التربوي في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، مجلة جامعة النجاح للأبحاث- العلوم الإنسانية-، 23، 180 - 201
- ١٢- حسن، محمد. (2003). العلاقة بين إدراك المعلمات لدور المديرية والموجة التربوية في تشجيعهن على الابتكار واستخدامهن لأساليب تعزيز السلوك الإبتكاري لدى الطلبة، المجلة التربوية، 17 (67)، 13 - 49 .
- ١٣- حسين، سلامة، وعوض الله، عوض الله. (2006). اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- ١٤- ربيع، هادي. (2006). الإدارة المدرسية والإشراف التربوي الحديث (ط 1). مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- ١٥- صيام، محمد. (2007). دور أساليب الإشراف التربوي في تطوير الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية-غزة
- ١٦- عبد المقصود، عزمي. (1991). المعلم ومهنة التعليم، القاهرة: مطبعة أبناء وهبة حسان.
- ١٧- عطاري، عارف و آخرون. (2005). الإشراف التربوي نماذجه النظرية وتطبيقاته العملية، ط 1، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت
- ١٨- مرتجي، ذكريات. (2009). دور المشرف التربوي في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الإعدادية في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وسبل تفعيله، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية-غزة-
- ١٩- مصطفى، يوسف. (2005). الإدارة التربوية مداخل جديدة- لعالم جديد. ط1، دار الفكر العربي، القاهرة.

### المراجع الأجنبية

- 1- Ferguson. (2004). the role of the Educational Supervisor in improvement the Performance of Teachers of Math at Elementary Stage. NY Management Review, 59(3), 173-210
- 2- Fizgibbons,D.(2005). Transforming business and education: The challenge to organizations and educator. Organization Development Journal, 21 (4), 6 - 15
- 3- Glickman Carl, D. (1990). Supervision of Instruction. A development Approach.2<sup>nd</sup> Allyn and Bacon. Boston. USA.
- 4- Huntley, Helen. (2008). Teachers Work. Beginning Teachers Conceptions of Competence. Australian Educational Researcher. 35(1). 125-145
- 5- Jones, V. (2001). An analysis of Supervisory Task per Formed in Elementary School. Dissertation Abstract International 96-599-A
- 6- Kapusuzoglu, S.& Balaban, C. (2010). Roles of Primary Education Supervisors in Training Candidate Teacher on Job. European Journal of Scientific Research, 42(1), 13-114
- 7- Smith, L.(2008). Schools and Change. C A: conwin press
- 8- Wiles, Kimball. & Lovell, John, T. (1975). Supervision for Better Schools. Fourth Edition. Englewood Chiffs. NJ. Prentice- Hall. Inc.