

دور الإشراف التربوي في التنمية المهنية لمعلمي المرحلة الأساسية الدنيا في  
المدارس الحكومية في محافظة طولكرم

أ. د. زياد بركات

أستاذ علم النفس التربوي

كلية العلوم التربوية- جامعة القدس المفتوحة طولكرم- فلسطين

الملخص:

هدفت الدراسة الكشف عن أهمية دور الإشراف التربوي في التنمية المهنية لمعلمي المرحلة الأساسية الدنيا في المدارس الحكومية في محافظة طولكرم، لهذا الغرض طبقت أداة الدراسة على عينة مكونة من (232) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن تقديرات أفراد الدراسة لدور الإشراف التربوي في التنمية المهنية للمعلمين كانت بمستوى مرتفع سواءً أكان ذلك على الأداة ككل أم على المجالات الفرعية. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى دور الإشراف التربوي في التنمية المهنية للمعلمين تبعاً إلى متغيرات: الجنس والتخصص والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

الكلمات المفتاحية: الإشراف التربوي، التنمية المهنية، المشرف التربوي،

المرحلة الأساسية الدنيا.

**Summary:**

The study aimed to reveal the importance of the role of educational supervision in the professional development of teachers in the lower basic stage in government schools in Tulkarm Governorate, for this purpose the study tool was applied to a sample of (232) teachers, and the results showed that the subjects estimates of the role of educational supervision in development the professionalism of teachers was of a high standard, be it on the tool as a whole or on sub-domains. Results also, showed that no statistically significant differences in the level of the educational supervision role in the professional development of teachers

according to the variables: gender, specialization, educational qualification and years of experience.

**Key words:** Educational supervision, professional development, educational supervisor, lower basic stage

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### المقدمة

تحتل مهنة التعليم مكانة عظيمة بين المهن منذ أقدم العصور وذلك لأهميتها الكبرى في تطوير الشعوب، كما أن رسالة التعليم من أسس الرسائل حيث يعتبر من رسالات الأنبياء ليعلموا الناس أمور دينهم وديانهم ويهدوهم إلى صلاح حالهم، والمعلم الفعال هو من يمتلك الثقة بالنفس والاطمئنان، والقدرة على مجابهة المواقف الطارئة، ويعمل على تطوير جوانب المنهاج، وكذلك الاختبارات وأساليب التقويم المختلفة، واتخاذ القرار بالوقت المناسب. ويعتبر الإشراف التربوي من الجوانب المهمة في العملية التعليمية، حيث تم التطور في الإشراف التربوي من دور الرقابة وتصيد الأخطاء إلى دور الموجه والميسر للعملية التعليمية. مما كان لها الأثر في مجارة التطورات والتغيرات التكنولوجية المختلفة، ولأهمية الأشراف التربوي ينبغي أن يكون الإشراف التربوي متجدداً ومتطوراً ليتم تحسين أداء المعلمين وتطوير قدراتهم نحو الأفضل، لينعكس ذلك على العملية التعليمية بشكل كامل.

وحتى يقوم المعلم بدوره على أكمل وجه فإنه يحتاج إلى من يوجهه ويرشده ويشرف عليه، حتى تتطور قدراته وتزداد خبراته ويتقن أساليب التعامل مع الطلبة، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التي تعمل المدرسة على بلوغها، لتكوين شخصية الأبناء وإعدادهم لحياة المستقبل (Sergiovanni & Starratt, 2018).

ونظراً للثورة التكنولوجية والتغيرات المختلفة كل ذلك يتطلب التطوير الفعلي لبرامج تدريب المعلمين باعتباره حجر الزاوية في العملية التعليمية، وكانت هناك

العديد من المحاولات والتي أدت لرفع مستوى المعلم المهنية، وتوجيه قدراته وأساليبه لمساعدة الطلبة على تحقيق أهدافهم، ومن بين تلك المجالات الاهتمام بإعداد المعلم وتأهيله على أسس تربوية ونفسية جديدة قائمة على المدخل التعليمي القائم على الكفايات، والذي يعتبر من أهم الاتجاهات الحديثة في إعداد المعلم وأكثرها شيوعاً وانتشاراً (جويلي، 2001).

ومن الدوافع التي تدفع المسؤولين عن عملية التربية والتعليم إلى الاهتمام بتدريب المعلمين وتأهيلهم مهنيًا أثناء الخدمة، ضعف مستويات المعلمين من الناحيتين العلمية والمهنية، إلى جانب الانفجار المعرفي الذي يشهده العصر الحالي، حيث تتزايد المعرفة الإنسانية بسرعة مذهلة، مما ترتب عليه زيادة العبء الملقى على عاتق المعلم في نقل هذه الثقافة المتجددة إلى الطالب، بالإضافة إلى ضعف برامج الإعداد وتفاوتها وعدم الاهتمام بتطويرها لتناسب متطلبات العصر، لكل ذلك جاءت أهمية التدريب والتأهيل المهني في محاولة للتغلب على هذه الصعوبات والسلبيات من ناحية، ومواكبة التطور والتقدم من ناحية أخرى، مما يعني ازدياد الحاجة إلى برامج التدريب واستمراريتها (Caires & Aleida, 2007).

ويسعى الإشراف التربوي إلى توفير هذه الحاجات التدريبية، من أجل الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة بشرياً ومادياً حتى يمكن استخدامها بأقل جهد وأكبر عائد. والإشراف التربوي نوع من أنواع القيادة التربوية، ويعتبر عملية ديمقراطية تهدف إلى تحسين عمليتي التعليم والتعلم، وتمثل حلقة الوصل بين الإدارة التربوية العليا والإدارة الإجرائية المتمثلة في الإدارة المدرسية، ويعتبر نشاطاً تربوياً يهدف إلى تحسين عملية التعليم والتعلم (عطاري، 2005). ويشتمل الإشراف التربوي على جميع الجهود المبذولة للعمل على تحسين أداء المعلم لأن الإشراف عملية تعليمية في الأساس، تضع المعلم أمام حقائق جديدة، وهي عمل تدريبي، لأن الشرف يدرّب المعلم على مهارات جديدة، وهي تغييرية، لأن المشرف يستهدف إحداث تغيير في سلوك المعلم وسلوك طلبته، واستشارية، لأنه يقدم

للمعلم مقترحات، وتعود أهمية الإشراف التربوي إلى كونه عملية تعاونية قيادية ديمقراطية منظمة، تعني بالموقف التعليمي التعليمي بجميع عناصره من مناهج ووسائل وأساليب وبيئة ومعلم وطالب وإدارة، وتهدف دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف وتقييمهم للعمل على تحسينها وتنظيمها من أجل تحقيق أهداف العملية التعليمية التعليمية (Eady & Zepeda, 2007).

وتعتبر فلسطين من أكثر دول العالم نمواً في عدد سكانها وبالتالي يزداد عدد الطلبة باستمرار، إضافة للإقبال الشعبي على التعليم والطلب المحلي والخارجي على المتعلمين، الأمر الذي يستدعي توظيف عدد كبير ومتزايد من المعلمين لمواكبة ذلك النمو الطبيعي في عدد السكان، هذا من جهة، ومن جهة أخرى يشهد العالم على الدوام تطوراً كبيراً ومتلاحقاً وانفجاراً معرفياً هائلاً، ويمر عالمنا المعاصر بتطورات هائلة ومتعددة الجوانب في العلم والمعرفة مما جعل من الصعوبة تزويد الطلبة في الكليات التربوية قبل تخرجهم بجميع المعلومات والمهارات اللازمة لإعدادهم مهما طالت مدة التعليم ، لذا فإن التدريب التربوي أثناء الخدمة يستحق اهتماماً كبيراً لكونه من الدعائم الضرورية للمعلم كي يواكب التطور العلمي والمعرفي والتكنولوجي المستمر والمتلاحق (الحري، 2006). إن جودة برامج إعداد المعلم قبل الخدمة مهما كانت فإنها لا تستطيع أن تزوده بحلول لكل المشكلات التي سوف تواجهه في مواقع العمل الفعلية، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فمهما كانت مهارة المعلم وكفاءته فإنه لا يستطيع مسايرة التطورات السريعة والانفجار المعرفي وثورة المعلومات في مادة تخصصه ما لم يلتحق هذا المعلم ببرامج تدريب مستمرة وما لم تزوده هذه البرامج بمهارات التعلم الذاتي (العاجز وعصام والأشقر، 2010).

كما أن إصلاح نظام التعليم وتطويره لا بد وأن يبدأ بالمعلم، اختياراً، وإعداداً وتدريباً، لأنه حجر الزاوية في أي إصلاح أو تطوير، لأن التركيز في العناية على فلسفة النظم التعليمية بأهدافها ومناهجها ووسائلها لا يمكن أن تؤدي بمفردها

إلى التطوير والإصلاح المنشود في غياب المعلم المقتدر ذي الكفاءة العالية والأداء الجيد المتميز. وقد أثبتت الدراسات أن نجاح العملية التربوية في كل أبعادها يقع (60%) منها على المعلم بمفرده فيما يشمل الأبعاد الأخرى كلها مجتمعة كالإدارة والمناهج والكتب والأنشطة وظروف المتعلمين وإمكانات المدرسة ككل على (40%) لنجاح العملية التربوية (Feng & Lee, 2017).

ويعتبر تدريب المعلمين أثناء الخدمة عملية مستمرة من بداية دخوله المهنة حتى خروجه منها، وهذا يعني أن تربية المعلم لا تنتهي بانتهاء مرحلة الإعداد قبل الخدمة في كليات ومعاهد إعداد المعلمين، بل تدوم وتستمر طيلة حياته المهنية، وذلك من أجل الإلمام بكل مستحدث في مجال التربية وعلم النفس والمجال الأكاديمي، ومن أجل إتقان استعمال ما تبتكره تكنولوجيا التعليم من مواد تعليمية وطرق تدريس جديدة، ومن أجل الوقوف على ما يطرأ من تغيرات وتطورات اجتماعية واقتصادية وسياسية (الخطيب 1994). فالمعلم طالب علم في مدرسة لا يتخرج منها أبداً إلا بعد تخرجه من المهنة بالتقاعد أو الوفاة، وذلك لمواكبة تطور العصر، وما يستخدمه في مجال تخصصه الأكاديمي وما يستحدث في مجال التربية وعلم النفس (Gurnam, 2010). وهذا يدل على أنه لو تمكن القائمون على التربية من تصميم أفضل المناهج وتزويد المدرسة بأقوى الكفاءات الإدارية وتجهيزها بأفضل الوسائل والتقنيات واختيار أفضل الطلبة لإعدادهم كمدرسين فإن ذلك لا يكفي بل يجب إعدادهم وتدريبهم أثناء الخدمة وإعداد المجتمع ليقبل على التعليم، كل ذلك لأنه: من المستحيل أن يلم المعلم بجميع المهارات أثناء الدراسة، والتدريب التربوي دعامة رئيسية في السيرة التربوية، والمناهج الدراسية لها متطلبات لا توفرها فترة الدراسة الجامعية، والمنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم تطالب بتدريب المعلم أثناء الخدمة، وفلسفة التدريب التربوي يقوم على مبدأ تطوير قدرات المعلمين، وتحسين أداء المعلم

وتطوير قدراته يرفع روحه المعنوية وينمي مهارته، والتدريب التربوي يتيح للمعلم مواكبة التطوير العلمي والتكنولوجي (الأحمد، 2004).

هذا على الصعيد النظري، أما على الصعيد الميداني فقد أجريت دراسات عديدة محلية وعربية وأجنبية لتحديد مدى أهمية عملية الإشراف التربوي وتأثيرها في تأهيل المعلم وتنميته مهنيًا؛ ومن هذه الدراسات ما قام به صيام (2007) بهدف التعرف إلى دور الإشراف التربوي في تطوير الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة غزة، والكشف عن التقديرات المتوقعة لأساليب الإشراف التربوي في تطوير الأداء المهني للمعلمين وتحديد مدى الفروق بين التقديرات المتوقعة لأساليب الإشراف التربوي التي تساهم في تطوير الأداء المهني للمعلمين بالمدارس الثانوية في محافظة غزة وفقاً للمتغيرات: الجنس، والمؤهل الأكاديمي، وسنوات الخدمة، والتخصص. تكونت عينة الدراسة من (226) معلماً ومعلمة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن مستوى دور الإشراف التربوي وفق تقديرات المعلمين كان مرتفعاً، وإن ممارسة المعلمين لمهارات التخطيط للعملية التعليمية ومهارات التنفيذ التدريسي ومهارات الإدارة الصفية في العملية التعليمية ومهارات التقويم داخل الفصول متوسطة، وعدم وجود فروق دالة في التقديرات المتوقعة لدور أساليب الإشراف التربوي تسهم في تطوير الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة غزة تعزى لمتغير كل من الجنس، والمؤهل الأكاديمي، والتخصص، في مجال التخطيط، وتنفيذ التدريس، والإدارة الصفية والتقويم، وتوجد فروق دالة إحصائية في التقديرات المتوقعة لدور أساليب الإشراف التربوي بحيث تسهم في تطوير الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة غزة تعزى لسنوات الخدمة في مجال الإدارة الصفية وذلك لصالح الفئة المعلمين (أكثر من 10 سنوات)، وعدم وجود فروق بين الجنسين في تقدير دور الإشراف التربوي في تأهيل المعلم. ومثل هذا الهدف أجرى الآغا (2008) دراسة بهدف التعرف إلى مستوى ممارسات عناصر الإشراف التربوي في تحقيق

فعالية المعلمين مع كشف خصائص المعلم الفعال من وجهة نظرهم، وتكونت عينة الدراسة من (321) معلماً ومعلمة يعملون في مدارس وكالة الغوث، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: إن مستوى فعالية الاشراف التربوي في تأهيل المعلم كان متوسطاً، وأن عناصر الإشراف التربوي تقوم بالممارسات المطلوبة، وكشفت الدراسة عن سمات المعلم الفعال وهي شخصية ومهنية وإنسانية وخلقية، وعدم وجود فروق جوهرية في تقدير مستوى الاشراف التربوي في فعالية المعلم وفق متغيرات: الجنس والتخصص والعمر والخبرة.

وفي دراسة محلية أخرى هدفت دراسة العكر (2008) التعرف إلى دور الإشراف التربوي في التغلب على المشكلات التي تواجه معلمي التكنولوجيا والعلوم التطبيقية في مدارس محافظات غزة، وقد تكونت عينة الدراسة من (300) معلماً ومعلمة من المعلمين الذين يدرسون مادة التكنولوجيا والعلوم التطبيقية في مدارس قطاع غزة (حكومة، ووكالة غوث) للمرحلة الأساسية العليا، وقد كانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: إن مستوى تأثير الاشراف في التغلب على المشكلات التي تواجه المعلم كان مرتفعاً، وإن تقدير معلمي التكنولوجيا والعلوم التطبيقية لدور الإشراف التربوي في التغلب على المشكلات التي تواجههم كان مرتفعاً، أما دور الإشراف التربوي في مساعدة المعلم على مواجهة المشكلات المتعلقة بالأجهزة والإمكانات كانت في المرتبة الأولى وفي المرتبة الثانية دور الإشراف التربوي في مساعدة المعلم على مواجهة المشكلات المتعلقة بالمادة العلمية، وعدم وجود فروق بين الجنسين في تقدير دور الاشراف التربوي، بينما وجود فروق في هذا الدور تبعاً لمتغير التخصص لصالح التخصصات العلمية، ولتغير المؤهل العلمي لصالح المؤهلات الدنيا، ولتغير الخبرة لصالح المعلمين ذوي الخبرات القليلة. وفي دراسة قريبة الهدف أجراها مرتجي (2009) للتعرف على دور المشرف التربوي في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الإعدادية في مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وسبل تفعيله، وتكونت عينة الدراسة من (600) معلماً

ومعلمة من المدارس الإعدادية في وكالة الغوث بمحافظات غزة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي: دور المشرف التربوي في تنمية مهارة التأثير في الآخرين الترتيب الأول، ودور المشرف التربوي في تنمية مهارة التطوير الترتيب الثاني. كما بينت النتائج أن مستوى دور الاشراف التربوي في تنمية مهارات القيادة كان مرتفعاً، وعدم وجود فروق في مستوى هذا الدور تبعاً إلى متغيرات: الجنس والخصص والمؤهل العلمي والعمر والخبرة.

ومن الدراسات الأجنبية في نفس المجال هدفت دراسة بالابان وكابوسوزغلو (Balaban & Kapusuzoglu, 2010) التعرف إلى أدوار مشرفي المرحلة الأساسية في تدريب المعلمين على وظائفهم في المدارس الأساسية الحكومية بتركيا، وذلك من خلال آراء المعلمين والمشرفين أنفسهم، وتكونت عينة الدراسة من (152) معلماً ومعلمة، و (26) مشرفاً، وأظهرت نتائج الدراسة أن المعلمين لا يعتقدون أنهم تلقوا دعماً كافياً من المشرفين، أي أن مستوى تأثير الاشراف التربوي كان ضعيفاً، بينما رأى المشرفون أنهم أدوا أدوارهم بشكل كبير وكبير جداً، كما بينت النتائج وجود فروق بين الجنسين في تقدير أهمية دور الاشراف التربوي في تدريب المعلمين لصالح الإناث، وعدم وجود فروق في ذلك تبعاً لمتغير التخصص. أما دراسة سانداال (Sandal, 2015) فقد هدفت إلى دور الإشراف التربوي في التطوير المهني للمعلم كما يتصوره المعلم، وقد تألفت عينة الدراسة من (42) معلماً ومعلمة في المدارس الابتدائية حيث أخضعوا لست مراحل من مراحل عملية النمو المهني، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: بروز أهمية دور المشرف التربوي في تحسين النمو المهني للمعلمين وتعزيز انتمائهم لمهنتهم، وأن مستوى دور الاشراف التربوي التطور المهني كان مرتفعاً، وعدم تنوع المشرف التربوي للأساليب الإشرافية المختلفة عند تقييمه للمعلمين، وعدم وجود فروق بين الجنسين في تقدير هذا الدور، بينما وجود فروق جوهرية في مستوى هذا الدور وفق متغير التخصص لصالح التخصصات العلمية، و لمتغير الخبرة لصالح الخبرات القليلة.

أما دراسة فيرجسون (Ferguson, 2016) قد أجريت في ولاية لوزيانا الأمريكية وهدفت التعرف إلى ممارسات مشرفي المدارس الابتدائية، كما يراها المشرفون التربويون ومديرو المدارس والمعلمون، وقد بلغ إجمالي عدد أفراد عينة الدراسة (231) مشرفاً، و(236) معلماً وأظهرت النتائج أن ممارسات المشرف التربوي تتمثل فيما يأتي: التخطيط، وتوجيه المعلمين ومساعدتهم، وتقويمهم في أثناء الخدمة، ومراقبة تنفيذ البرامج وتوجيهها وتقويمها، وأن مستوى ممارسة الاشراف التربوي كان متوسطاً، وعدم وجود فروق في هذا المستوى وفق متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والتخصص.

وفي الولايات المتحدة الأمريكية أجرى أوفاندو وهوقستين (Ovando & Huckesten, 2016) دراسة هدفت التعرف إلى التصورات حول دور مشرف المكتب المركزي في المدارس النموذجية مقاطعات تكساس من وجهة نظر المشرفين، تكونت عينة الدراسة من (59) مشرفاً ومشرفة وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، كان أهمها: أن هناك مستوى عالٍ من الاتفاق بخصوص الأبعاد المتعلقة بالممارسات الإشرافية الملحة كما تعكسها الممارسات الحالية، وكان أعاليها أبعاد الاتصالات، والتخطيط، والتغيري، والبرنامج التعليمي، كما أظهرت أفراد عينة الدراسة أربعة أدوار للمشرفين، وهي: المسهل، ومطور العاملين، ومخطط المنهج، ومزود بالمصادر، وتخطيط الأنشطة، ووجود فروق بين الجنسين لصالح الذكور في تقدير هذه التصورات، ولتغير التخصص لصالح التخصصات الأدبية، ولتغير الخبر لصالح الخبرات المتوسطة ولتغير المؤهل لصالح المؤهلات الدنيا. وفي دراسة أجراها جني وكوكس (Jin & Cox, 2017) يهدف التعرف إلى مدى تحسن دورة في الإشراف العلاجي الذي يقوم به المعلمون المتعاونون في إشرافهم على الطلبة المعلمين. تكونت عينة الدراسة من (11) معلماً، أظهرت نتائج الدراسة أن (6) من المعلمين المتعاونين استخدموا استراتيجيات الإشراف العلاجي مع الطلبة المعلمين، في حين استمر باقي المعلمين في أساليبهم السابقة

متعذرين في ذلك إلى شعورهم بعدم الارتياح للقيام بدور المشرف التربوي، بسبب إقناعهم أن دورة إشرافية واحدة لا تكفي لإعدادهم للقيام بهذا الدور، وكذلك لشعورهم بعدم القدرة في تطبيق الأساليب الإشرافية بسبب نقص المهارات الإشرافية لديهم، أي أن مستوى دور الاشراف التربوي كان ضعيفاً. كما جاءت دراسة فينك ولي (Feng & Lee, 2017) بهدف التعرف إلى أنواع الدعم والمساندة الذي يقدمه المرشد للمعلمين الجدد في العام الأول من تعيينهم في مدارس بجنوب الصين، والعوامل الرئيسة التي تؤثر في الدعم، تكونت عينة الدراسة من (8) معلمين جدد، وركزت الدراسة على التطور المهني للمعلمين في العام الأول من تعيينهم. وأظهرت النتائج عن أربعة أشكال من الدعم وهي: معلومات سابقة، الملاحظة الصفية في الزيارات التبادلية، التخطيط المشترك للدرس، ومناقشة الحصص في المكتب. وأن العوامل المؤثرة في دعم المعلم نصابه من الحصص، والمرحلة التعليمية وتخصص المعلم الجديد، ومنح المعلم حوافز، كما بينت النتائج أن مستوى الدعم الذي يقدمه المشرف التربوي كان مرتفعاً.

وهدفت دراسة شلش وحرز الله (2017) التعرف إلى دور المشرفين التربويين في الإسهام في التطور المهني لمعلمي الرياضيات في المرحلة الأساسية العليا في فلسطين من وجهة نظر المعلمين في محافظتي طولكرم وسلفيت، كما هدفت إلى معرفة أثر متغيرات: المحافظة والجنس، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات أثناء الخدمة في متوسطات استجابات معلمي الرياضيات نحو أدوار المشرفين التربويين في الإسهام في التطور المهني لهم، أظهرت نتائج الدراسة أن متوسطات استجابات معلمي الرياضيات نحو أدوار المشرفين التربويين في التطور المهني لهم كانت متوسطة، كما أظهرت النتائج كذلك عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسطات استجابات المعلمين نحو أدوار المشرفين التربويين في الإسهام في التطور المهني لمعلمي الرياضيات في المرحلة الأساسية العليا في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات المحافظة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات

أثناء الخدمة، في حين وجدت فروق دالة إحصائياً تبعاً لمتغير الجنس لصالح المعلمات، وكذلك تبعاً لمتغير مكان المدرسة لصالح مدارس المدينة. أما دراسة فيلو وخالد وكوموجي (Veloo; Khalid & Komuji, 2017) فقد هدفت إلى معرفة أثر الإشراف النفسي والتربوي على الأداء التعليمي لدى معلمي المرحلة الثانوية في ماليزيا. وتكونت عينة الدراسة من (33) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج تساعد المعلمين في المدرسة لمعرفة أوجه القصور، ونقاط القوة خلال تدريسهم في الصفوف الدراسية، كما أشارت النتائج إلى أن تقديرات المعلمين لمستوى الإشراف الإكلينيكي في مساعد المعلمين في تحسن التدريس والتعلم كان مرتفعاً، وعدم وجود فروق في مستوى هذا الدور وفق متغيري الجنس والتخصص. وأن الإشراف الإكلينيكي له أثر في فعالية وتعزيز فهم الطالب. وفي ذات الموضوع أجرى أوكرجي وأجبو (Okorji & Ogbo, 2018) دراسة هدفت التعرف إلى أثر الإشراف الإكلينيكي على الأداء المهني للمعلمين، حيث تناولت الدراسة أحد أهم أسباب ضعف أداء الطالب في امتحان الثانوية العامة في ولاية إيبوني في نيجيريا، والذي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بأداء المعلمين في المدارس. وتكونت العينة من (40) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الإشراف الإكلينيكي بمستوى مرتفع، وأنه كان أكثر فعالية لدى المعلمات من نظرائهن من المعلمين، ولدى المعلمين من التخصصات الأدبية أكثر من التخصصات الأخرى.

وهدف دراسة كويكيو وأوفوسيو (Kweku & Ofosu, 2018) التعرف إلى أثر الإشراف التعليمي في التطور المهني من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية الحكومية، تكونت عينة الدراسة من (106) معلم ومعلمة. توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، ومنها: أن الأغلبية العظمى من المعلمين الذين تلقوا الإشراف التعليمي وجدوا أثراً إيجابياً ومرتفعاً في تطورهم المهني في مجال تطوير الخبرة، والمنهج، وطرق التعليم، والمواد وإدارة الصف، وطرق التقييم. كما أظهرت النتائج أن الإشراف التعليمي كان مساعداً لهم في تحديد احتياجاتهم، ولم تظهر النتائج

وجود فروق في وجهات نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس في مجال تطور الخبرات، وإدارة الصف وأساليب التقييم، في حين أظهرت اختلاف في مجال المنهاج، وطرق التقييم، والمواد، وعدم وجود فروق جوهرية في مستوى دور الاشراف في التطور المهني للمعلمين تبعاً إلى متغيرات التخصص، والمؤهل العلمي والخبرة. وفي دراسة أخرى هدفت دراسة روبرتس وبلاسي (Roberts & Blase, 2018) إلى بيان عناصر الأساليب الخاصة المتأصلة في التواصل بين كل من المشرفين المستقبليين أو المشرفين الممارسين للمهنة والمعلمين من جهة أخرى. وشملت عينة الدراسة المشرفين والمعلمين في مختلف المدارس العامة في الأجزاء الجنوبية الغربية والجنوبية الشرقية في الولايات المتحدة، وتم تسجيل تحليلي لـ (100) لقاء بعدي للزيارة بين المشرفين والمعلمين. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن مستوى دور الاشراف في ممارسة المهنة كان متوسطاً، وعدم وجود فروق في هذا الدور وفق متغيرات الجنس والتخصص والمؤهل العلمي. كما بينت النتائج أن الوصول إلى تفكير عميق وتبادل حر في ظروف اللقاءات يصعب تحقيقه، وهو معقد للغاية لعوامل سياسية، وهناك أربع استراتيجيات أساسية للسياسات الخاصة، تستطيع أن تعوق أو تسهل اللقاءات وهي: التوجهات الشخصية، الانسجام الحواري، السلطة الرسمية، المتغيرات الوظيفية، وفي اللقاءات الناجحة يستخدم المشرفون والمعلمون التوجهات الشخصية والانسجام الحواري ويوفر المشرفون بيئة غير تهديدية للمعلم، وفي اللقاءات الأقل نجاحاً يستخدم المشرفون السلطة الرسمية والمتغيرات الوظيفية كجزء من سياساتهم الخاصة.

ومن خلال ما تم استعراضه يتبين أهمية التنمية المهنية للمعلمين ليتم مجاراة التطورات المختلفة والتقدم التكنولوجي ويتم تحقيق ذلك من خلال القسم المشرف على نشاطات المعلمين وزيادة قدراتهم وهو قسم الإشراف التربوي، وهذا ما تهدف الدراسة الحالية لمعرفته من خلال التحقق من فعالية دور الإشراف التربوي في التنمية المهنية للمعلمين.

### مشكلة الدراسة

واجه التعليم في فلسطين الكثير من الظروف منها في عهد الاحتلال ومنها أثناء الانتفاضة الأولى والثانية والتي أثرت على التعليم في فلسطين وخاصة اضرابات المعلمين المتكررة، حيث أنه لم يكن أي تدريب أو تأهيل ذو دلالة أثناء فترة الاحتلال بالإضافة إلى ممارسة شتى أنواع القمع بحق المعلمين كالفصل التعسفي أو الإحالة إلى التقاعد المبكر وغيرها، مما أدى إلى تدني مستوى التعليم بشكل ملحوظ، وعند تسلم السلطة الفلسطينية مهامها وبالرغم من ظروف الصعبة والإغلاقات والاضرابات قامت وزارة التربية والتعليم بالعمل على تحسين العملية التعليمية من خلال تطوير أقسام الإشراف، واستحداث مركز للتدريب لطاقم العملية التعليمية ومنهم المعلمين، وبالرغم من النجاحات التي تم التوصل إليها إلا أن هناك بعض الإخفاقات في تأهيل المعلمين (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2010). ولأهمية دور المعلم في العملية التعليمية وتطورها فإن الحاجة ملحة للقيام بدراسات تخص التنمية المهنية للتعرف إلى نقاط الضعف ليتم معالجتها وتعزيز وتدعيم نقاط القوة والإيجابيات فيها. وبذلك يمكن بلورت مشكلة الدراسة الحالية في الإجابة عن السؤال الرئيسي الآتي: ما دور الإشراف التربوي في التنمية المهنية لمعلمي المرحلة الأساسية الدنيا في المدارس الحكومية في محافظة طولكرم؟

### أهمية الدراسة

- تنبع أهمية الدراسة من الناحيتين النظرية والتطبيقية من الجوانب الآتية:
1. تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول عدة متغيرين ذات أبعاد تعليمية حيوية وهما الإشراف التربوي، والتنمية المهنية للمعلمين، كما أنها لم تمل حظاً وافراً من الدراسة في فلسطين.
  2. تسهم الدراسة في لفت نظر الباحثين وتشجيعهم للبحث في مجال التنمية المهنية للمعلمين ودور الإشراف التربوي في تطوير المعلمين مهنيًا.

3. قد يستفيد من نتائج الدراسة المسؤولون في الإدارات العليا في التربية والتعليم للتعرف إلى نقاط القوة في خطط وبرامج التنمية المهنية للمعلمين لتدعيمها والتعرف إلى نقاط الضعف ومعالجتها.
4. لفت أنظار المخططين بأهمية التنمية المهنية لمعلمي ووضع الخطط المرورية وبعيدة الأمد باعتبار التنمية المهنية لها دور أساسي في عملية التعليم ورفع التحصيل.
5. تساعد الدارسين في المجال المعرفي والتربوي والبحوث الإجرائية والتطويرية.

#### أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق:

1. التعرف إلى دور الإشراف التربوي في التنمية المهنية لمعلمي المرحلة الأساسية الدنيا في المدارس الحكومية في محافظة طولكرم.
2. التحقق من دلالة الفروق الإحصائية في مستوى دور الإشراف التربوي في التنمية المهنية لمعلمي المرحلة الأساسية الدنيا تبعاً إلى متغيرات: الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة.

#### أسئلة الدراسة

سعت هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما دور الإشراف التربوي في التنمية المهنية لمعلمي المرحلة الأساسية الدنيا في المدارس الحكومية في محافظة طولكرم؟
2. هل توجد فروق دالة إحصائية في مستوى دور الإشراف التربوي في التنمية المهنية لمعلمي المرحلة الأساسية الدنيا في محافظة طولكرم تبعاً إلى متغيرات: الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة؟

### مصطلحات الدراسة:

تمحورت الدراسة الحالية حول المفاهيم والمصطلحات الآتية:

- الإشراف التربوي (Educational Supervision): هو العملية التي يتم خلالها تحسين العملية التربوية وتطوير جميع عناصرها: المتهاج، وبيئة التعلم والطلبة والمعلمين، والأساليب والأنشطة، وأساليب التقويم، ورفع مستواها والحد من الصعوبات والمعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف التربوية المنشودة للوصول بالمستوى المطلوب (الخطيب، 2000).

- التنمية المهنية للمعلمين (Professional Development): عبارة عن نشاطات تشاركية مخططة مستمرة لتطوير المعلمين أفراداً وجماعات، وتلبي الحاجات المستمرة والمتغيرة للمدرسة بغية تحقيق الأهداف الكبرى الخاصة بخطة تطوير المدرسة (الشلبي، 2010). وفي الدراسة الحالية تقاس التنمية المهنية للمعلمين إجرائياً بالدرجة التي يحددها أفراد الدراسة على الاستبانة المعدة لهذه الغاية.

- المشرف التربوي (Educational Supervisors): هو الشخص المعين رسمياً من وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لمساعدة المعلمين على تحسين أدائهم ونموهم المهني وتطوير العملية التعليمية لتحقيق أهدافها، ويعمل بالتعاون مع جميع من له علاقة بالعملية التعليمية من أجل تحسين مستواها وتطويرها (الأغا والديب، 2002). كما يعرف بأنه الشخص الذي يساعد المعلم على ترجمة أهداف التربية التي تضعها الجهات المشرفة على المؤسسات التعليمية، بهدف النهوض بالعملية التعليمية التعليمية بجميع جوانبها (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2010).

- المدارس الحكومية (Governmental Schools): هي المدارس التي تشرف عليها وزارة التربية والتعليم الفلسطينية والتابعة إدارياً لمديرية التربية والتعليم في محافظة طولكرم.

- مرحلة الأساسية الأولى (Lower Primary Stage): هي المدارس التي ينضم إليها الطفل للتعليم من الصف الأول وحتى الصف الرابع.

#### حدود الدراسة

تعمم نتائج الدراسة الحالية بالحدود الآتية:

1. الحد البشري: اقتصرت الدراسة على معلمي المرحلة الأساسية الدنيا في محافظة طولكرم.

2. الحد المكانية: تقتصر على المدارس الحكومية الأساسية الدنيا في محافظة طولكرم.

3. الحد الزمنية: طبقت إجراءات الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (2019-2020).

4. الحد الموضوعي: تعمم نتائج هذه الدراسة في ضوء متغيراتها: الاشراف التربوي والتنمية المهنية للمعلمين، وفي حدود الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) للأداة المستخدمة لجمع البيانات اللازمة.

#### طريقة الدراسة وإجراءاتها

أولاً: منهج الدراسة: استخدم المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته طبيعة الدراسة ومتغيراتها.

ثانياً: مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الأساسية الدنيا في محافظة طولكرم، والبالغ عددهم (772) معلماً ومعلمة حسب إحصائيات مديرية التربية والتعليم العالي في محافظة طولكرم للعام

الدراسي (2020/2019)، منهم (397) معلماً ويمثلون ما نسبته (4. 51) من المجتمع، و(375) معلمة يمثلن ما نسبته (6. 48%) من المجتمع.

ثالثاً: عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (232) معلماً ومعلمة يمثلون ما نسبته (30%) تقريباً من مجتمع الدراسة، تم اختيار افراد هذه العينة بطريقة عشوائية طبقية تبعاً لمتغير الجنس، وهي موزعة تبعاً لمتغيرات الدراسة المستقلة كما هو مبين في الجدول (1) الآتي:

الجدول (1): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها المستقلة

المتغيرات	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	الذكور	120	51.7
	الإناث	112	48.3
التخصص	مواد أدبية	144	62.1
	مواد علمية	88	37.9
المؤهل العلمي	دبلوم (كلية مجتمع)	51	21.9
	بكالوريوس	163	70.1
	دراسات عليا	18	8.0
مستوى الخبرة	أقل من (5) سنوات	71	30.6
	(5-10) سنوات	91	39.2
	أكثر من (10) سنوات	70	30.2
موقع المدرسة	مدينة	144	62.1
	قرية	88	37.9

رابعاً: أداة الدراسة: تكونت أداة الدراسة من استبانة أعدها الباحث لقياس دور الاشراف التربوي في تنمية مهنة التعليم للمعلم، بعد اطلاعه على بعض الدراسات السابقة والأدوات المستخدمة فيها (الآغا والديب، 2002: Eady & Zepeda, 2007؛ صيام، 2007؛ العكر، 2008؛ Balaban & Kapusuzoglu, 2010

Sergiovanni & Kweku & Ofosu, 2018 ;Velloo; Khalid & Komuji, 2017 (Starratt, 2018). وتحتوي بصورتها النهائية على (30) فقرة، موزعة بالتساوي إلى ثلاثة مجالات هي: مجال كفاية مهنة التدريس وفقراته (10-1)، ومجال مهارات التدريس وفقراته (20-11)، ومجال أساليب التقويم وفقراته (30-21). يجيب علماً المفحوص حسب مقياس ليكرت الخماسي (موافق جداً/ موافق/ إلى حد ما/ غير موافق/ غير موافق جداً)، وتتراوح الدرجة عليها ما بين (5) درجات في حالة الموافقة الشديدة ودرجة واحدة في حالة عدم الموافقة الشديدة. ولتفسير استجابات المفحوصين على الاستبانة اعتمد المعيار الوسطي الآتي:

مستوى منخفض	- أقل من (2.33)
مستوى متوسط	- (2.33 – 3.66)
مستوى مرتفع	- أكثر من (3.66)

صدق الأداة وثباتها: للتحقق من صدق الأداة استخدم الباحث صدق المحكمين من خلال عرضها على مجموعة بلغ عددهم (9) محكمين من تخصصات تربوية ونفسية مختلفة، تم الاستفادة من ملاحظاتهم على فقرات الاستبانة عند اخراجها بصورتها النهائية. أما بخصوص الثبات فقد اعتمدت طريقة الاتساق الداخلي (Internal Consistency) باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) فبلغت قيمة معامل ثبات الكلي (0.93)، بينما بلغت معاملات الثبات على المجالات الفرعية كالآتي: مجال كفاية مهنة التدريس (0.88)، ومجال مهارات التدريس (0.91)، ومجال أساليب التقويم (0.87). وقد اعتبر الباحث ذلك مؤشرات جيدة لصدق الأداة وثباتها.

خامساً: المعالجات الإحصائية: من أجل معالجة البيانات تم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

1. المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية.

2. اختبار تحليل التباين متعدد المتغيرات ( $3 \times 3 \times 2$ )

(4- Multivariate Analysis of Variance).

نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول وهو: ما دور الإشراف التربوي في التنمية المهنية لمعلمي المرحلة الأساسية الدنيا في المدارس الحكومية التابعة لمديرية محافظة طولكرم؟

من أجل الإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والتقييم، وذلك على مجالات التنمية المهنية المختلفة، كما هو مبين في الجداول (2-6) كالتالي:

المجال الأول: كفاية مهنة التدريس: حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية تبعاً لاستجابات أفراد الدراسة على هذا المجال كما في الجدول (2) الآتي:

جدول(2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية تبعاً لاستجابات أفراد الدراسة على فقرات مجال كفاية مهنة التدريس مرتبة تنازلياً وفق أهميتها

الرقم الترتيبي	الرقم التسلسلي	الفقرات	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	التقييم
1	1	إشراك المعلمين في دورات تدريبية تتناسب مع حاجاتهم المهنية	4.10	0.53	82.0	مرتفع
2	7	تنمية اتجاهات المعلمين نحو مهنة التدريس	4.07	0.68	81.4	مرتفع
3	2	تشجيع تبادل الزيارات بين المعلمين لتبادل الخبرات	4.05	0.53	81.0	مرتفع
4	4	التطور في مهارات التدريس عند المعلمين	4.02	0.63	80.4	مرتفع
5	9	تشجيع المعلمين على البحث العلمي	3.90	0.92	78.0	مرتفع
6	5	القدرة على التكيف مع تغيرات العصر	3.89	0.83	77.8	مرتفع
7	3	الإطلاع على ما هو جديد في السياسة التعليمية	3.86	0.70	77.2	مرتفع
8	8	الكشف عن قدرات وطاقات المعلمين	3.83	0.84	76.6	مرتفع
9	6	تطور خبرة المعلمين في تخصصاتهم المختلفة	3.80	0.81	76.0	مرتفع
10	10	تشجيع المعلمين على مواصلة التعليم والتطور المهني	3.60	0.90	72.0	متوسط
		المتوسط الكلي على مجال كفاية مهنة التدريس	3.91	0.48	78.2	مرتفع

يتضح من خلال الجدول (2) السابق، أن تقديرات أفراد الدراسة لأهمية دور الإشراف التربوي في التنمية المهنية لمعلمي المرحلة الأساسية الدنيا في المدارس الحكومية كانت بمستوى مرتفع على الفقرات (1، 7، 2، 4، 9، 5، 3، 8، 6)؛ حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها ما بين (76% - 82%). بينما كانت هذه التقديرات بمستوى متوسط على الفقرة (10)؛ إذ بلغت النسبة المئوية للاستجابة عليها (72%)، أما النسبة الكلية على مجال كفاية مهنة التدريس فكانت بمستوى مرتفع، إذ بلغت النسبة المئوية للاستجابة عليه (78%).

ويعزو الباحث أن عملية التدريب تكسب المعلمين المزيد من المعلومات والمعارف الجديدة التي تتناسب حاجاتهم وتثريهم بكل ما هو جديد، وتزيد من حصيلتهم المعرفية وتنمي اتجاهاتهم الإيجابية نحو مهنة التدريس، وتطلعهم على المستحدثات في تخصصاتهم العلمية والتربوية، هذا فضلاً عن قبول كل ما يطرح عليهم في هذه البرامج يجعلهم يتمرسون، ويتمرسون حول المعارف الحديثة، وقبول كل ما يلقي عليهم، وتغيير النظرة نحو القديم، والبحث دائماً نحو كل جديد، وإكسابهم مهارات جديدة في مجال التدريس وخاصة تبادل الزيارات بين المعلمين.

المجال الثاني: مهارات التدريس: حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية تبعاً لاستجابات أفراد الدراسة على هذا المجال كما في الجدول (3) الآتي:

جدول(3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية تبعاً لاستجابات أفراد الدراسة على فقرات مجال مهارات التدريس مرتبة تنازلياً وفق أهميتها

الرقم الترتيبي	الرقم التسلسلي	الفقرات	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	التقييم
1	19	بناء علاقة ودية بين المعلمين والطلبة أثناء العملية التعليمية	4.33	0.53	86.6	مرتفع
2	12	زيادة القدرة على التنوع في الطرائق المشجعة على التفكير والتعلم الذاتي	4.32	0.67	86.4	مرتفع
3	13	إعطاء الطلبة دوراً أساسياً في عملية التعليم والتعلم	4.31	0.54	86.2	مرتفع
4	11	توظيف الكتاب المدرسي في عملية التعليم بشكل مناسب	4.19	0.76	83.8	مرتفع
5	18	بذل أقصى الطاقات والإمكانات لدى المعلمين نحو تحسين عمليتي التعليم والتعلم	4.13	0.53	82.6	مرتفع
6	20	الاستفادة من مصادر البيئة المحلية كعمل العروض التوضيحية	4.12	0.72	82.4	مرتفعة
7	16	استثمار الوقت في عمليتي التعليم والتعلم بشكل سليم	4.05	0.56	81.0	مرتفع
8	14	تحسين كفاية إدارة الصف وتنظيمه بشكل مناسب	4.05	0.79	81.0	مرتفع
9	17	زيادة القدرة على توظيف مواد تعليمية متنوعة لها علاقة بالمقرر	3.93	0.66	78.6	مرتفع
10	15	تحديد حاجات الطلبة وترتيبها حسب أهميتها	3.86	0.62	77.2	مرتفع
		المتوسط الكلي على مجال مهارات التدريس	4.13	0.41	82.6	مرتفع

يتضح من خلال الجدول (3) السابق، أن تقديرات أفراد الدراسة لأهمية دور الإشراف التربوي في التنمية المهنية لمعلمي المرحلة الأساسية الدنيا في المدارس الحكومية كانت بمستوى مرتفع على جميع الفقرات مجال مهارات التدريس، إذ تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليهما ما بين (77.2% - 86.6%). أما النسبة الكلية على مجال كفاية مهارات التدريس فكانت بمستوى مرتفع أيضاً، إذ بلغت النسبة المئوية للاستجابة عليه (82.6%).

حيث تطرقت فقرات هذا المجال إلى بناء علاقة ودية بين المعلمين والطلبة أثناء العملية التعليمية، وزيادة القدرة على التنوع في الطرائق المشجعة على التفكير والتعلم الذاتي، وإعطاء الطلبة دوراً أساسياً في عملية التعليم والتعلم، وتوظيف الكتاب المدرسي في عملية التعليم بشكل مناسب، وبذل أقصى الطاقات والإمكانات لدى المعلمين نحو تحسين عمليتي التعليم والتعلم، والاستفادة من مصادر البيئة المحلية كعمل العروض التوضيحية، واستثمار الوقت في عمليتي التعليم والتعلم بشكل سليم، وتحسين كفاية إدارة الصف وتنظيمه بشكل مناسب، وزيادة القدرة على توظيف مواد تعليمية متنوعة لها علاقة بالمقرر، وتحديد حاجات الطلبة وترتيبها حسب أهميتها. ويعزو الباحث أنه يتم تحديد الاحتياجات التدريبية، وتحديد الأهداف العامة للتدريب وفق فلسفة المجتمع وظروفه المختلفة، ووفقاً للصورة المستقبلية التي يرغب أن يكون فيها التعليم من خلال بناء علاقات ودية بين المعلم والطالب، وزيادة التفاعل والتواصل بين أركان العملية التعليمية داخل الصف وخارجه، والاستفادة من عناصر البيئة المحلية في تحسين العملية التعليمية مما يوفر الوقت والجهد على المعلم والطالب وتحقيق نتائج إيجابية ترفع من مستوى التحصيل الدراسي. ذلك أن زيادة توظيف مواد متنوعة يخضع للإمكانات المادية المتوفرة لدى الوزارة وما تعانيه من شح للموارد وبسبب الحصار الإسرائيلي على مؤسسات السلطة بين الفينة والأخرى مما يعمل فجوه بين الإمكانيات المادية وحاجات الطلبة مما يجعل

الاهتمام بالتعليمات وإصدار الأوامر بشكل أكبر من الاهتمام بحاجات الطلبة ومتطلباتها.

المجال الثالث : مجال أساليب التقويم: حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية تبعاً لاستجابات أفراد الدراسة على هذا المجال كما في الجدول (4) الآتي:

جدول(4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية تبعاً لاستجابات أفراد الدراسة على فقرات مجال أساليب التقويم مرتبة تنازلياً وفق أهميتها

الرقم الترتيبي	الرقم التسلسلي	الفقرات	المتوسط الحسابية	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	التقييم
1	30	يوضح المشرف التربوي للمعلم أهمية التغذية الراجعة للطلبة عن أعمالهم الصفية والمدرسية	4.12	0.71	82.4	مرتفع
2	21	إكساب المعلمين أساليب التقويم المناسبة	4.09	0.90	81.8	مرتفع
3	22	استخدام التغذية الراجعة بصورة مستمرة بعد كل عملية تقويم	4.05	0.88	81.0	مرتفع
4	25	توظيف أساليب التقويم الذاتي	4.04	0.73	80.8	مرتفع
5	24	متابعة طرق إعداد المعلمين الأسئلة المختلفة	4.02	0.60	80.4	مرتفع
6	23	تفعيل أساليب التقويم التراكمي البنائي بأشكاله المختلفة	3.97	0.83	79.4	مرتفع
7	28	تدريب المعلمين على بناء الاختبارات بأشكالها المختلفة	3.88	0.89	77.6	مرتفع
8	27	تطبيق المراجعة الذاتية المستندة للخطة	3.85	0.79	77.0	مرتفع

				المدرسية بشكل مستمر	
مرتفع	76.6	0.77	3.83	إشراك المعلمين في وضع خطط وبرامج علاجية لتحسين مستوى تحصيل الطلبة	26 9
مرتفع	75.4	0.68	3.77	بناء أدوات قياس للكشف عن قدرات الطلبة وطاقتهم والفروق الفردية	29 10
مرتفع	79.2	0.44	3.96	المتوسط الكلي لمجال أساليب التقويم	

يتضح من خلال الجدول (4) السابق، أن تقديرات أفراد الدراسة لأهمية دور الإشراف التربوي في التنمية المهنية لمعلمي المرحلة الأساسية الدنيا في المدارس الحكومية كانت بمستوى مرتفع على جميع الفقرات على مجال أساليب التقويم، إذ تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها ما بين (75.2% - 82.4%). أما النسبة الكلية على مجال كفاية مهارات التدريس فكانت بمستوى مرتفع أيضاً، إذ بلغت النسبة المئوية للاستجابة عليه (79.2%).

حيث تطرقت تقديم تغذية راجعة للمعلمين عن أعمالهم الصفية والمدرسية، وإكساب المعلمين المهارات السلوكية المرغوبة، واستخدام التغذية الراجعة بصورة مستمرة بعد كل عملية تقويم، توظيف أساليب التقويم الذاتي، ومناسبة برنامج التطوير لاحتياجات المعلمين التقويمية وتحسين أدائهم، والاستفادة من تحليل نتائج التقويم في تحسين عملية التعليم والتعلم، وضع مؤشرات واضحة لتقويم أداء المعلمين، وتطبيق المراجعة الذاتية المستندة للخطة المدرسية بشكل مستمر، وإشراك المعلمين في وضع خطط وبرامج علاجية لتحسين مستوى تحصيل الطلبة، وبناء أدوات قياس للكشف عن قدرات المعلمين وطاقتهم. ويعزو الباحث ذلك بأن أساليب التقويم المتبعة في العملية التدريبية تشمل جميع عناصر البرنامج التدريبي، وأنها بعيدة عن الشكلية والتقليدية، ويتم تنفيذها بطريقة موضوعية وشاملة، ويكون التقويم مستمراً من بداية البرنامج حتى نهايته.

ومن مجمل النتائج السابقة يتبين أن تقديرات أفراد الدراسة على مجالات دور الاشراف التربوي في التنمية المهنية للمعلمين كانت كما هو مبين في الجدول (5) الآتي:

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة على مجالات دور الإشراف التربوي في التنمية المهنية لمعلمي مرتبة تنازلياً وفق أهميتها

الرقم الترتيبي	الرقم المتسلسل	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	التقييم
1	2	مهارات التدريس	4.13	0.41	82.6	مرتفع
2	3	أساليب التقويم	3.96	0.44	79.3	مرتفع
3	1	كفاية مهنة التدريس	3.91	0.48	78.2	مرتفع
		المتوسط الكلي لدور الاشراف التربوي	4.00	0.34	80.0	مرتفع

يوضح الجدول (5) السابق، أن تقديرات أفراد الدراسة لأهمية دور الاشراف التربوي في التنمية المهنية للمعلم قد جاءت بالمرتبة الأولى على مجال مهارات التدريس، إذ بلغت النسبة المئوية للاستجابة على فقرات هذا المجال (82.6%)، وهي بمستوى مرتفع. بينما جاءت هذه التقديرات بالمرتبة الثانية على مجال أساليب التقويم، إذ بلغت النسبة المئوية للاستجابة على فقراته (79.3%)، وهي بمستوى مرتفع أيضاً. في حين جاءت هذه التقديرات بالمرتبة الثالثة والأخيرة على مجال كفاية مهنة التدريس، إذ بلغت النسبة المئوية للاستجابة عليه (78.2%)، وهو بمستوى مرتفع. أما بالنسبة للمتوسط الكلي لدور الاشراف التربوي في التنمية المهنية للمعلم فقد جاء بمستوى مرتفع، إذ بلغت النسبة المئوية الكلية

(80%). وعند مقارنة هذه النتيجة مع الدراسات السابقة تبين أنها تتفق مع دراسات (صيام، 2007؛ العكر، 2008؛ مرتجي، 2009؛ Sandal, 2015؛ Ovando؛ Huckesten, 2016؛ Feng & Lee, 2017؛ Veloo؛ Kalid & Komuji, 2017؛ Okorji & Ogbo, 2018؛ Kweku & Ofosu, 2018)؛ التي أظهرت نتائجها أن مستوى دور الاشراف التربوي في التنمية المهنية للمعلمين كان مرتفعاً. بينما تعارضت مع دراسات (الأغا، 2008؛ Ferguson, 2016؛ شلش وحرز الله، 2017؛ Roberts & Blase, 2018)؛ التي أظهرت نتائجها أن هذا الدور كان بمستوى متوسط. كما تعارضت مع دراسات (Balaban & Kapusuzoglu, 2010؛ Jin & Cox, 2017)؛ التي أظهرت نتائجها أن هذا الدور كان بمستوى منخفض.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني وهو: هل توجد فروق دالة إحصائياً في مستوى دور الإشراف التربوي في التنمية المهنية لمعلمي المرحلة الأساسية الدنيا في محافظة طولكرم تبعاً إلى متغيرات: الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة؟

للإجابة عن هذا السؤال حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة لدور الاشراف التربوي في التنمية المهنية للمعلمين تبعاً إلى متغيرات: الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، كما هو مبين في الجدول (6) الآتي:

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على المجالات الفرعية لدور الاشراف التربوي في التنمية المهنية للمعلم تبعاً إلى متغيرات: الجنس، والتخصص العلمي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة

المتغيرات	المستوى	كفاية مهنة التدريس	مهارات التدريس	أساليب التقويم	الكلبي	
الجنس	الذكور	م	3.98	4.07	3.99	
	ع	0.47	0.48	0.89	0.48	
	الإناث	م	3.85	4.17	4.01	
	ع	0.51	0.44	0.58	0.39	
التخصص	أدبي	م	4.14	3.91	4.06	
		ع	0.42	0.48	0.45	
	علمي	م	4.10	3.90	3.98	
		ع	0.52	0.53	0.55	
	تجاري	م	3.88	3.98	3.92	
		ع	0.68	0.66	0.58	
	المؤهل العلمي	دراسات عليا	م	3.70	4.03	3.95
			ع	0.56	0.50	0.96
بكالوريوس		م	3.94	4.17	4.02	
		ع	0.53	0.96	0.36	
دبلوم (متوسط)		م	4.10	4.10	4.03	
		ع	0.98	0.87	0.99	
سنوات الخبرة	أقل من (5)	م	4.14	3.98	4.03	
		ع	0.56	0.50	0.56	
	(5-10)	م	4.11	3.99	4.02	
		ع	0.63	0.56	0.49	
	أكثر من (10)	م	3.98	3.92	3.95	
		ع	0.58	0.47	0.59	

يظهر الجدول (6) السابق، وجود فروق ظاهرة بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة لدور الاشراف التربوي في التنمية المهنية للمعلمين، سواء على المجموع الكلي أو على المجالات الفرعية له تبعاً إلى متغيرات الدراسة: الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. ولاختبار دلالة هذه الفروق على الدرجة الكلية استخدم تحليل التباين متعدد المتغيرات ( $2 \times 3 \times 3 \times 3$ ) تبعاً إلى متغيرات: الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمبينة نتائجها في الجدول (7) الآتي:

الجدول (7): نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات ( $2 \times 3 \times 3 \times 3$ ) لاستجابات أفراد الدراسة لدور الاشراف التربوي في التنمية المهنية للمعلمين تبعاً إلى متغيرات: الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
الجنس	0.021	1	0.021	0.066	0.972
التخصص	0.778	2	0.389	1.227	0.076
المؤهل العلمي	1.111	2	0.556	1.754	0.069
سنوات الخبرة	1.003	2	0.502	0.158	0.129
الخطأ (البواقي)	71.111	224	0.317		
المجموع الكلي	1022.231	231			

يوضح الجدول (7) السابق، النتائج الآتية:

- عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى دور الاشراف التربوي في التنمية المهنية للمعلمين لدى أفراد الدراسة تبعاً إلى متغير الجنس، ويرى الباحث أن هذه النتيجة قد تُفسر في ظل تشابه الظروف الثقافية والاقتصادية والاجتماعية والتربوية التي يخضع لها كلا الجنسين دون وجود فروق شاسعة بينهما، وذلك لضيق البيئة التي يعيش بها أفراد الدراسة؛ فمحافظة طولكرم تمتاز بأنها محافظة صغيرة نسبياً تتشابه فيها عناصر الحياة والظروف المعيشية، كما

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى تشابه الظروف الإدارية السائدة في وزارة التربية والتعليم، فنظام التدريس والتدريب الذي يخضع له كلا الجنسين هو ذاته دون تمييز، وبالتالي فما هو يؤثر على الذكور يمكن تأثيره على الإناث. كما ويعود سبب ذلك أن الذكور والإناث يعيشون في مجتمع واحد ويخضعون لجميع الأدوار الإشرافية، والأساليب المختلفة تطبق على جميع المعلمين سواء ذكوراً أو إناثاً دون استثناء. وأن نفس الجنسين يخضعان لنظام إشرافي واحد، وألية مركزية واحدة تطبق تعليمات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، ويقوم المشرفون التربويون على اختلاف تخصصاتهم بتطبيقها على المعلمين أثناء الزيارات الصفية، وبالتالي فإن، مساحة الاجتهاد للمشرف تبقى ضيقة ولا مجال للمناورة أو ترك انطباعات خاصة كبيرة. وعند مقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة تبين أنها تتفق مع دراسات (صيام، 2007؛ الأغا، 2008؛ العكر، 2008؛ مرتجي، 2009؛ Sandal, 2015؛ Ferguson, 2016؛ Veloo; Khalid & Komuji, 2017؛ Roberts & Blasé, 2018؛ Kweku & Ofosu, 2018) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فوق جوهرية في مستوى دور الاشراف التربوي في التنمية المهنية للمعلمين تبعاً إلى متغير الجنس. وتعارضت مع دراسة (Ovando & Huckesten, 2016)، التي بينت نتائجها أن هناك ثمة فروق في دور الاشراف التربوي في التنمية المهنية للمعلمين تبعاً إلى متغير الجنس لصالح الذكور، كما تعرضت مع دراسات (Balaban & Kapusuzoglu, 2010؛ شلش وحرز الله، 2017؛ Okorji & Ogbo, 2018)؛ التي أسفرت نتائجها عن وجود فروق دالة إحصائياً بين الجنسين في تقدير مستوى هذا الدور لصالح الإناث.

- عدم وجود فروق دالة إحصائياً في مستوى دور الاشراف التربوي في التنمية المهنية للمعلمين لدى أفراد الدراسة تبعاً إلى متغير التخصص العلمي. وعند مقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة تبين أنها تتفق مع دراسات (صيام، 2007؛ الأغا، 2008؛ مرتجي، 2009؛ Balaban & Kapusuzoglu, 2010)

Roberts & Blasé, ;Kweku & Ofosu, 2018 ;Velloo; Khalid & Komuji, 2017 (2018)؛ والتي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق جوهرية في مستوى دور الاشراف التربوي في التنمية المهنية للمعلمين تبعاً إلى متغير التخصص. بينما تعارضت مع دراسات (العكر، 2008؛ Sandal, 2015)؛ التي أظهرت نتائجها وجود فروق جوهرية في هذا الدور تبعاً إلى متغير التخصص لصالح التخصصات العلمية. كما تعارضت مع دراسات (Ovando & Huckesten, 2016؛ Okorji & Ogbo, 2018)؛ التي أظهرت نتائجها وجود فروق جوهرية في هذا الدور تبعاً إلى متغير التخصص لصالح التخصصات الأدبية. ويعزو الباحث سبب ذلك أن هناك الكثير من المعلمين يتلقون نفس التدريب والتأهيل المهني حيث أن كل تخصص بحاجة لتأهيل وتدريب خاص به دون التفريق بين تخصص وآخر. ويفسر الباحث عدم وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير التخصص في أن المشرفين التربويين يتبعون نفس الأسلوب ونفس المواصفات سواء أكان تخصص المعلم علمياً أم أدبياً، وذلك لأن تخصص المشرف التربوي يلائم تخصص المعلم، وبالتالي لن يكون هناك اختلاف طالما أن الاتصال والحوار بين كل مشرف ومعلم يبقى بنفس الأسلوب.

- عدم وجود فروق في مستوى دور الاشراف التربوي في التنمية المهنية للمعلمين لدى أفراد الدراسة تبعاً إلى متغير المؤهل العلمي. وعند مقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة تبين أنها تتفق مع دراسات (صيام، 2007؛ مرتجي، 2009؛ Balaban & Kapusuzoglu, 2010؛ Ferguson, 2016؛ شلش وحرز الله، 2016؛ Kweku & Ofosu, 2018؛ Roberts & Blase, 2018)؛ التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق جوهرية في مستوى دور الاشراف التربوي في التنمية المهنية للمعلمين لدى أفراد الدراسة تبعاً إلى متغير المؤهل العلمي. بينما تعارضت هذه النتيجة مع دراسات (العكر، 2008؛ Ovando & Huckesten, 2016)؛ التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية في مستوى هذا الدور تبعاً إلى

متغير المؤهل العلمي لصالح المؤهلات الدنيا. ويعزو الباحث ذلك إلى أن عمليات الاشراف والتدريب تكون لجميع المعلمين حسب امكاناتهم وحاجاتهم وليس حسب المؤهل العلمي. ويفسر الباحث عدم وجود فروق تبعا لمتغير المؤهل العلمي في أن عملية الإشراف التربوي لا تتغير أسلوبا مع المؤهل العلمي للمعلم؛ فالأسلوب الذي يتبعه المشرف التربوي مع المعلم الذي يحمل الدبلوم مثلاً هو ذاته الأسلوب الذي يتعامل به مع المعلم الذي يحمل البكالوريوس أو الماجستير، ويعود ذلك إلى مركزية أسلوب الإشراف التربوي، وربما يعود ذلك أيضاً إلى تقارب قدرات المعلمين من حيث الدورات التأهيلية والتدريبية رغم أنهم من تخصصات مختلفة، كما أن تغيير المناهج التربوية والمقررات التعليمية وتجديدها مؤخراً في فلسطين ساهم في تقليل الفروق التباينات بين الفئات المختلفة للمعلمين وكيفية الاشراف التربوي لهم.

- عدم وجود فروق في مستوى دور الاشراف التربوي في التنمية المهنية للمعلمين لدى أفراد الدراسة تبعاً إلى متغير سنوات الخبرة للمعلمين. وعند مقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة تبين أنها تتفق مع دراسات (الأغا، 2008؛ مرتجى، 2009؛ Ferguson، 2016؛ شلش وحرز الله، 2017؛ Kweku & Ofosu، 2018)؛ التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق جوهرية في مستوى دور الاشراف التربوي في التنمية المهنية للمعلمين لدى أفراد الدراسة تبعاً إلى متغير سنوات الخبرة. بينما تعارضت هذه النتيجة مع دراسات (العكر، 2008؛ Sandal، 2015)؛ التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائياً في مستوى هذا الدور تبعاً إلى متغير سنوات الخبرة لصالح الخبرات القليلة. كما تعارضت هذه النتيجة مع دراسات (صيام، 2007، Ovando & Huckesten، 2016)؛ التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائياً في مستوى هذا الدور تبعاً إلى متغير سنوات الخبرة لصالح الخبرات المتوسطة أو الكبيرة. ويعزو الباحث هذه النتيجة بأن عمليات التدريب تكون لجميع المعلمين حسب امكاناتهم وحاجاتهم وليس حسب سنوات الخبرة،

وأن عمليات الاشراف والتدريب والتأهيل تكون لجميع المعلمين مع التركيز على المعلمين الجدد أكثر من غيرهم، وأن مدة الخبرة لدى المعلمين تجعلهم أكثر إدراكا لمفهوم هذه الدورات، وأكثر تفهماً لأهداف هذه الاشراف والتوجيه التربوي ومدى دورها في إعدادهم وتدريبهم وانعكاس ذلك إيجاباً على أداءهم المهني.

### التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة ومناقشتها يمكن اقتراح التوصيات الآتية:

1. على وزارة التربية والتعليم فتح قنوات تعاون وتفاهم مع كليات التربية في الجامعات، والأساتذة التربويين بالجامعات الفلسطينية من أجل صياغة اتجاهات سليمة في إعداد وتدريب والاشرف التربوي للمعلمين أثناء الخدمة.
2. يجب أن يشارك المعلمون في تحديد احتياجاتهم التدريبية والمشاركة في صياغة البرامج التي تعقد لهم أثناء الخدمة، على أن يتخلل ذلك دورات قصيرة كالمحاضرات والمؤتمرات والأيام الدراسية والورش التعليمية وجلسات المناقشة والندوات وغيرها.
3. أن يراعي القائمون على برامج الاشراف وتدريب المعلمين تنوع البرامج وشمولها وتكاملها؛ بحيث تتناسب والحاجات المختلفة لفئات المعلمين أثناء الخدمة.
4. ضرورة اهتمام المشرفين التربويين بالممارسات الإشرافية وتطويرها حسب حاجات المعلمين.
5. ضرورة استخدام المشرفين التربويين للأساليب الاشرافية التي تساهم في تحقيق النمو المهني لمعلمي المرحلة الأساسية الدنيا.
6. ضرورة أن يقوم العمل الإشرافي على أساس المنحى التعاوني التشاركي سواء بين المشرفين أنفسهم أو بينهم وبين المعلمين والمديرين، والتأكيد على أن الإشراف التربوي ليس غاية، وإنما وسيلة لتحسين نوعية التعلم وتحصيل التلاميذ.

7. تطوير اهتمام المشرفين التربويين بالمهارات المهنية التي دلت النتائج على أن المعلم يمارسها بدرجة متوسطة أو أقل.

### المقترحات

يقترح الباحث إجراء بعض الدراسات مثل:

- إجراء مثل هذه الدراسة اعتماداً على أدوات أخرى غير التي استخدمها الباحث، وذلك للتأكد من الموضوع وتعميق النتائج.
- دراسة عن معايير الاشراف التربوي وتدريب المعلمين في ضوء التحديات المحلية والاقليمية والعالمية.
- إجراء دراسة حول أثر الحوافز المعنوية والمادية على أداء المعلمين المهني في مراحل التعليم الأساسي.
- دراسة مقارنة بين واقع الاشراف التربوي للمعلمين وواقع إعدادهم وتدريبهم قبل الخدمة.

### المراجع العربية:

- الأغا، إحسان والديب، ماجد (2002). دور المشرف التربوي في فلسطين في تطوير أداء المعلم. بحث مقدم للمؤتمر العلمي الرابع عشر للجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، مناهج التعلم في ضوء مفهوم الأداء، جامعة عين شمس، القاهرة.
- الأغا، صهيب (2008). الإشراف التربوي ودوره في فعالية المعلم في مرحلة التعليم الأساسي العليا بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، مجلة جامعة الأزهر، (1)10، 145-188.
- الأحمد، خالد (٢٠٠٤). إعداد المعلم وتدريبه. دمشق: منشورات جامعة دمشق، دمشق، سوريا.
- جويلي، مها (2001). المتطلبات التربوية لتحقيق الجودة التعليمية، كتاب دراسات تربوية في القرن الحادي والعشرين، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- الحريري، رافدة (2006). الإشراف التربوي واقعه وأفاقه المستقبلية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الخطيب، عامر (١٩٩٤). التربية وأصولها الثنائية والاجتماعية. غزة: جامعة الأزهر.
- الخطيب، رداح (2000). الإدارة والإشراف التربوي (اتجاهات حديثة). الأردن: دار الأمل.
- الشلبي، إلهام علي (2010). أثر إدارة الجودة الشاملة في برامج التنمية المهنية للمعلمين (تجربة وكالة الغوث الدولية). مجلة جامعة دمشق، (1)26، 269-448.
- شلش، باسم وحرز الله، حسام (2017). الإشراف التربوي وعلاقته في التطور المهني لمعلمي الرياضيات في المرحلة الأساسية العليا في فلسطين. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، (17)5، 293-312.
- العاجز، فؤاد وعصام، حسن ووالأشقر، ياسر (2010). واقع تدريب معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية أثناء الخدمة بمحافظة غزة. مجلة الجامعة الإسلامية، (2)18، 1-59.
- عطاري، عارف (2005). الإشراف التربوي نماذجه النظرية وتطبيقاته العملية. الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- العكر، نجلاء السيد (2008). دور الإشراف التربوي في التغلب على المشكلات التي تواجه معلمي التكنولوجيا والعلوم التطبيقية بمدارس محافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

- صيام، محمد بدر (2007). دور أساليب الإشراف التربوي في تطوير الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- مرتجي، ذكريات أحمد (2009). دور المشرف التربوي في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الإعدادية في مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وسبل تفعيله. رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة إلى قسم أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (2010). الدليل المرجعي في الإشراف التربوي. رام الله: منشورات وزارة التربية والتعليم، فلسطين.

#### المراجع الاجنبية

- Balaban, C. & Kapsuzoglu, S. (2010). Roles of primary education supervisors in training candidate teachers on job. *European Journal of Scientific Research*, 42 (1), 13-114.
- Caires, s. & Almeida, I. (2007). Positive aspects of the teacher training supervision: The Student Teachers' Perspective. *European Journal of Psychology of Education*, 22 (4), 515-528.
- Eady, C.& Zepeda, S. (2007). Evaluation, supervision, and staff development under mandated reform: the perceptions and practices of rural middle school principals. *Rural Educator*, (28) 2, 1-7.
- Feng, S.& Lee, J. (2017). Mentoring support and the professional development of beginning teachers. A Chinese perspective. *ERIC*, EJ816240.
- Ferguson, J. (2016). Elementary schools supervisors actions. *Journal of 126 Educational Administration*, 30 (1), 38-61.
- Gurnam, K. (2010). Formative supervision of teaching and learning: Issues and concerns for the school head. *European Journal of Scientific Research*. 39 (4), 589-605.
- Kweku, E. & Ofosu, D. (2018). Effects of Educational Supervision on Professional Development: Perception of Public Basic Schools' Teachers at Winneba. *Ghana, British Journal Education*, 2 (6) , 63- 82.

- Jin, L. & Cox, J. (2017). Inquiring Mind want to know: Does the clinical supervision coursed improve cooperating Teacher's Supervisory performance. Paper presented at the Annual Meeting of the Association of Teacher (80th , Orlando, PL, February (13- 16. 2017) . P. (17) available in internet site: [http:// eric. ed. gov// id=ED439105](http://eric.ed.gov/id=ED439105)
- Okorji, P. , & Ogbo, R. (2018). Effects of modified clinical supervision on teacher instructional performance. *Journal of Emerging Trends in Educational Research and Policy Studies*, 4 (6) , 901- 905.
- Ovando, M. & Huckestin, L. (2016). Perceptions of the of the cetrale office Supervisors in Exemplary Tcxas school district, paper presented the American Educational Research Association Annual Conference Chicago, Available in interknit site: [http:// eric. ed. gov/ ?id=ED478257](http://eric.ed.gov/?id=ED478257).
- Roberts, J. & Blase, J. (2018). The Micro politics of successful supervisor teacher interaction in instructional conferences, *Paper presented at Annual Meeting of the American Educational Research Association*, Atlanta, GA, April 12-16.
- Sandal, K. (2015). Teacher disillusionment an supervision as a part of professional development. *Dissertation Abstracts International*, 48(9), 2214-A.
- Sergiovanni, T. & Starratt, R. (2018). Developmental Supervision And The Reflective Thinking Of Teachers. *Journal Of Curriculum And Supervision*, 11(4), 299-319.
- Veloo, A; Khalid, R. & Komuji, M. (2017). The Effects of Clinical Supervision on the Teaching Performance of Secondary School Teachers. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 93, 35- 39.