

## دور مديرة المدرسة كمشرفة مقيمة في حل مشكلات المعلمة المبتدئة في المرحلة الأساسية من وجهة نظر المعلمات في لواء الكورة، اربد

وفى عارف محمد المستريحي

مديرة التربية والتعليم للواء الكورة، مدرسة جنين الصفا الثانوية الشاملة المختلطة

ماجستير تكنولوجيا تعليم، جامعة أوكلاهوما الحكومية الأمريكية

[wafaaref2019@gmail.com](mailto:wafaaref2019@gmail.com)

### ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور مديرات المدارس كمشرفات مقيمات في حل مشكلات المعلمة المبتدئة في المرحلة الأساسية في المدارس التابعة للواء الكورة في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمات، كما هدفت الدراسة إلى الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية لدور مديرة المدرسة كمشرفة مقيمة في حل مشكلات المعلمة المبتدئة في المرحلة الأساسية من وجهة نظر المعلمات تبعاً للمتغيرات الديمغرافية (المؤهل العلمي، عدد الدورات التدريبية). و لتحقيق أهداف هذه الدراسة فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تم اعتماد استبانة صممت لهذا الغرض لجمع البيانات الأساسية من عينة الدراسة و التي تكونت من (٤٠) معلمة مبتدئة ممن تم تعيينهم في بداية العام الدراسي (٢٠١٩/٢٠٢٠) تم اختيارهم عشوائياً من (١٥) مدرسة. و أظهرت نتائج هذه الدراسة أن المشكلات التي تواجهها المعلمات المبتدئات في المرحلة الأساسية من وجهة نظر المعلمات في لواء الكورة، إربد جاءت بدرجة مرتفعة كما جاء دور مديرة المدرسة كمشرفة مقيمة في حل مشكلات المعلمة المبتدئة في المرحلة الأساسية من وجهة نظر المعلمات في لواء الكورة، اربد بدرجة مرتفعة. و أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور مديرة المدرسة كمشرفة مقيمة في حل مشكلات المعلمة المبتدئة في المرحلة الأساسية من وجهة نظر المعلمات في لواء الكورة، اربد تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي و عدد الدورات التدريبية).

**الكلمات المفتاحية:** مدير المدرسة، مشرف مقيم، مشكلات المعلم المبتدئ، المرحلة الأساسية، لواء

الكورة

## Abstract

This study aimed to identify the role of school principals as resident supervisors in solving the problems of the novice female teacher at the primary stage in schools affiliated with the Koura Brigade in Irbid Governorate from the point of view of the teachers. The study also aimed to find the principal role in solving the novice teacher problems in the primary stage from the teachers' point of view according to the demographic variables (educational qualification, number of training courses). In order to achieve the objectives of this study, the descriptive analytical method was used, as a questionnaire designed for this purpose was adopted to collect basic data from the study sample, which consisted of (40) novice teachers who were appointed at the beginning of the school year (2019/2020) and chosen randomly from (15) Schools. The results of this study showed that the problems faced by female novice teachers in the primary stage from the viewpoint of female teachers in the Koura Brigade, Irbid came at a high level. Moreover, the role of the school principal as a resident supervisor in solving the problems of the novice teacher in the primary stage came in a high degree from the viewpoint of the female teachers in the Koura district, Irbid. The results showed that there were no statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) in the role of the school principal as a resident supervisor in solving the problems of the novice female teachers in the primary stage from the point of view of the female teachers in the district of Koura, Irbid attributed to the variables (the academic qualification and the number of training courses).

**Key words:** Principal, Resident Supervisor, Novice Teacher Problems, Elementary Stage, Koura District

## مقدمة

يعدُّ الإشراف التربوي من أركان النظام التعليمي ويقصد به تنمية وتطوير مدخلات وعمليات هذا النظام والعمل على تحقيق فعاليته في تحقيق أهدافه، إلا أن هذا النظام وإلى عهد قريب كان مقتصرًا على المشرفين التربويين، الذين كانوا يؤديون مهام الإشراف التربوي على المعلمين وحدهم تقريبًا، مما جعل دور مدير المدرسة ثانويًا أو هامشيًا في هذا المجال (عطوي، ٢٠٠١).

و تؤكد المفاهيم الحديثة في الإشراف على أهمية التعاون في العمل الإشرافي، وتأثير هذا التعاون على تكامل الأدوار، وتنويع الخبرات والكفايات اللازمة لممارسة العمل الإشرافي، وتوفير الكثير من الوقت والجهد، حيث وأنه مع بروز فكرة المشرف المقيم وشروع تطبيقها فقد بدأ دور مدير المدرسة الإشرافي يتعزز تدريجيًا، ومن هذا المنطلق برزت أهمية تكامل دور مدير المدرسة والمشرف المتفرغ للعمل الإشرافي، في بلوغ أهدافهما المشتركة وبلوغ كل من الدورين على حدة. يُعد مدير المدرسة الأقدر على تحسس الحاجات وتحديد الأولويات الملحة والمباشرة لطلابه وبيئته المحلية، وهو الأعراف بالخصائص المميزة لكل طرف والخصائص المشتركة لهذه الأطراف، كما انه الأقدر على المتابعة وملاحظة التغيرات والتغذية الراجعة بحكم كونه الأكثر التصاقًا بالعملية التعليمية داخل المدرسة (عطوي ، ٢٠٠١).

ويعتبر مدير المدرسة هو المشرف التربوي المقيم في مدرسته، ويقوم بدور رئيسي وهام في تسيير وإنجاح العملية التربوية ودعم التغيرات الإيجابية، كما أنه يعتبر مسئولاً عن توفير بيئة تربوية آمنة وإيجابية قادرة على تطوير وتحسين المناهج، وتطوير المعلمين مهنيًا، وتشجيع

التعاون بين المعلمين وتوفير الوقت لذلك، وتشجيع المعلمين على تبادل الزيارات الصفية، وعمل ورشات عمل لهم وتنمية قدراتهم وإشراكهم بالسلطة والمسئولية في إدارة المدرسة، بالإضافة إلى توفير الجو المناسب للطلاب لتشويقهم وتحفيزهم للتعلم، كما أنه مسئول عن إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي قد تواجه طلاب المدرسة أو المعلمين، ويتابع أداء المعلمين ويزورهم في صفوفهم. ويجب على المدير أن يكون على علم بكل الأمور التي تتعلق بالمعلمين لأنه هو حلقة الوصل ما بين عناصر العملية التعليمية، وهو القائد والمحور الفاعل، ويعتمد نجاح العملية التربوية على نجاحه (نبهان، ٢٠٠٧).

كان الدور الإشرافي لمدير المدرسة هو مراقبة عمل المعلمين ورصد أخطائهم أثناء الموقف التعليمي الإشرافي، ولكنه تطور إلى ممارسة التنمية المهنية لأداء المعلم والتي تكون بالتعاون مع المعلم (العمرى، ٢٠٠٣).

وتواجه المعلمين والمعلمين الجدد تحدياً مشكلات متعددة بسبب سرعة التطور المهني التعليمي، فقد كان دور المعلم قديماً يتمثل في إلقاء الدروس وتدريب الطلاب على حفظ المعلومات، ولكن دوره أصبح أن يكون مشاركاً للطلاب، وأن يكون ذا مهارات علمية وثقافية واسعة حتى يتمكن من مواكبة تطورات العصر الحديث، واحتياجات الطلاب المتعددة في هذا العصر. ولهذا تكون التنمية المهنية أمراً مهماً في حياة المعلم ليتمكن من التعرف على كل جديد (طافش، ٢٠١١).

## مشكلة الدراسة

هناك العديد من المشاكل التي تواجه الميدان التربوي، وهذه المشاكل تتعلق بمختلف أركان العملية التربوية، فمنها ما يتعلق بالمعلمين الجدد ومنها ما يتعلق بالمعلمين بشكل عام. وقد يواجه المعلم في بداية حياته العملية تحديات وصعوبات متعددة قد تكون بسبب الاختلاف الذي يلتمسه بين دراسته النظرية والواقع العملي في المدارس، ويؤكد الذبياني (٢٠١٧) على أن المعلم الجديد يواجه عند ممارسة التدريس مناخا يختلف عن المناخ الذي تم فيه إعداده والخطر المحتمل في هذه الحالة هو أن المعلم الجديد قد يجد نفسه عنصرا غريبا في بيئة المدرسة.

وتقع على عاتق قائد المدرسة مسؤولية كبيرة ودور مهم وفعال في احتواء مشاكل المعلمين المبتدئين والمساعدة في حلها بصفته الرئيس المباشر لهم، ولما يترتب على وجود مثل تلك المشكلات من آثار سلبية على أدائهم وعطائهم وإبداعهم، وتعيقهم عن تحقيق الرسالة التربوية المطلوبة منهم، لذلك يجب على قائد المدرسة أن يقوم بدوره المطلوب حتى يسهم في حل المشكلات التي قد تواجه المعلمين المبتدئين.

و قد تطور الدور الإشرافي لمدير المدرسة يؤكد على الأهمية الكبيرة للتعاون بين مدير المدرسة والمعلمين لتطوير كفاياتهم التعليمية، والمساعدة في حل مشاكلهم المرتبطة بتطوير ومعالجة بيئة التعلم أسلوب علمي ومنظم، وكذلك زيادة فاعلية المعلمين المبتدئين الغير مؤهلين بعد لعملية التعليم (الترتوري، ٢٠٠٨).

والإشراف هو وسيلة لتطوير أداء المعلمين، فهو يرشد المعلم ويساعده لإظهار نواحي القوة والضعف في أدائه. و لذلك من الضروري توفير الدعم اللازم للمعلمين الجدد وتوفير البيئة التعليمية التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم التربوية المنشودة. كما يجب توعية المعلمين المبتدئين للعمل وبشكل مستمر على تطوير أدائهم لأن الأداء لا يعتمد على سنوات الخبرة. وأظهرت نتائج الكثير من الدراسات أن الدور الإشرافي لمدير المدرسة يتراجع بعد السنة الأولى، ويؤدي ذلك إلى تراجع الأداء (نصر، ٢٠١١).

و في المملكة الأردنية الهاشمية، يعد إعداد المعلم المبتدئ من أهم أولويات وزارة التربية والتعليم إلا أن هذا الإعداد يحتاج للمزيد من المتابعة و إثراء هذه الجهود بمتابعة المعلم المبتدئ و مساعدته في حل المشكلات التي تواجهه. و في لواء الكورة في مدينة إربد شمال الأردن تتعرض المعلمات المبتدئات صعوبات مشابهة لما يواجه أقرانهم تتلخص في اندماج المعلمة بمدرسة مقيدة ثقافياً بثقافة القرية التي تنتمي إليها مما يعزز دور مديرة المدرسة في مساعدة المعلمات المبتدئات في مواجهة هذه المشاكل خاصة في المرحلة الابتدائية التي تعد من أهم المراحل الدراسية. و في ضوء ذلك، تتلخص مشكلة هذه الدراسة في الإجابة عن التساؤلات التالية:

١. ما هي أهم المشاكل التي تواجه المعلمة المبتدئة في المرحلة الأساسية من وجهة

نظر المعلمات في لواء الكورة، اريد؟

٢. ما هو دور مديرة المدرسة كمشرفة مقيمة في حل مشكلات المعلمة المبتدئة في

المرحلة الاساسية من وجهة نظر المعلمات في لواء الكورة، اريد؟

٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور مديرة المدرسة كمشرفة مقيمة في حل مشكلات المعلمة المبتدئة في المرحلة الأساسية من وجهة نظر المعلمات في لواء الكورة، اريد تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، عدد الدورات التدريبية)؟

### أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف أولاً على أهم المشاكل التي تواجه المعلمة المبتدئة في المرحلة الأساسية في لواء الكورة، اريد و ذلك لتحليلها و الوقوف على أهم الفرص لتجاوزها و الحد منها. كما تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه مديرة المدرسة كمشرفة مقيمة في حل مشكلات المعلمة المبتدئة في المرحلة الأساسية من وجهة نظر المعلمات في لواء الكورة، اريد.

### الإطار النظري

#### أبرز المشكلات التي تواجه المعلم المبتدئ

هناك العديد من المشكلات التي يواجهها المعلم المبتدئ في بداية التحاقه بمهنة التعليم، ويمكن تصنيف تلك المشكلات إلى مشكلات إدارية ومشكلات فنية وذلك من خلال تتبع أدبيات الدراسة.

### أولاً : المشكلات الإدارية

وهي تلك المشكلات المتعلقة بالتعامل مع الجهاز الوظيفي ومنها: عدم وجود الثقة في المعلم المبتدئ، و الحاجة إلى بناء علاقات جديدة مع الزملاء والمعلمين وجهله بطباعهم، و عدم معرفة المعلم المبتدئ بنظام المدرسة الداخلي والتعليمات الإدارية والتعليمية.

كما أورد أبو شيخة (١٩٧٦) أيضاً بعضاً من هذه المشكلات الإدارية ومنها عدم إشراك المعلم المبتدئ بشكل كاف في اتخاذ القرارات المتصلة بعمله، و تكليف المعلم المبتدئ بأعباء إضافية فوق ما تسمح به خبرته، و التحيز الموجود لدى إدارة المدرسة لبعض المعلمين، و النقص الحاصل في عدد المعلمين في بداية العام مما يزيد من أعباء المعلم المبتدئ، و قلة تقبل القادة للأفكار التربوية الجديدة، و عدم تشجيع المعلم المبتدئ على المصارحة بما يواجهه من مشكلات، و عدم إطلاع المعلم المبتدئ على اللوائح المدرسية، و البحث عن عيوب المعلم المبتدئ خلال الزيارات الصفية، و تهاون إدارة المدرسة مع التلاميذ غير المنضبطين.

### ثانياً: المشكلات الفنية

و تمثل المشكلات المتعلقة بالعملية التربوية وما يتعلق بها من المناهج والطلاب حيث ذكر كل من مختار (١٩٨٩) وأبو شيخة (١٩٧٦) واللحياني (١٩٩٤) بعضاً من هذه المشكلات، منها ضعف الإلمام بطرق تقويم التلاميذ، و تنوع الفروق الفردية عند التلاميذ، و خبرة المعلم البسيطة في تنفيذ أساليب التدريس واستخدام الطرق والوسائل التعليمية، و عدم الإطلاع على التعليمات الخاصة بتنفيذ المنهج، و عدم انضباط التلاميذ داخل الفصل الدراسي.



و من المشكلات الفنية التي تواجه للمعلم المبتدئ أيضاً عدم إلقاء دروس نموذجية أمام المعلمين المبتدئين، و عدم وضع جدول في بداية العام للاستفادة من المعلمين القدامى خلال التدريس، و عدم توفر الوسائل التعليمية بشكل كاف بالإضافة إلى عدم إمكانية إنتاجها في المدرسة، و فرض أساليب محددة في التدريس، و عدم القدرة على تحفيز التلاميذ، و كثرة أعداد الطلاب في الغرفة الصفية، و صعوبة تصحيح الأعمال التحريرية للتلاميذ (الذبياني، ٢٠١٧).

### ثالثاً: مشكلات المعلم المعاصر

وقد ذكرت بعض الدراسات عدداً من المشكلات الخاصة بالمعلمين، نستعرض منها ما ذكره الزهراني (١٩٩٥) حيث حدد أهم المشكلات المتصلة بعمل المعلم المعاصر في عدة مجالات.

**أولاً: مشكلات تتصل بالقيادة المدرسية و منها عدم تعاون المرشد الطلابي مع المعلم** لحل بعض المشكلات، و عدم توفر الوسائل التعليمية في المدرسة، و عدم استقرار الجدول المدرسي، و ارتفاع نصاب المعلم في الجدول المدرسي، و كثرة أعداد التلاميذ بالفصل الدراسي الواحد، و عدم تبني بعض إدارات المدارس لأساليب الإدارة الحديثة، و عدم تكريم المعلم المتميز في المدرسة، و التحيز لبعض المعلمين من قبل بعض إدارات المدارس، و عدم الأخذ بعين الاعتبار بعض رغبات المعلم في الجدول المدرسي، و عدم تعاون إدارة المدرسة مع المعلم.

**ثانياً: مشكلات تتصل بإدارات التعليم و منها النظرة الموجودة لبعض المشرفين عن المعلم المبتدئ، و وجود الروتين الذي يقف عائقاً في وجه المعلم لتحصيل حقوقه، و تعيين**

بعض المعلمين في مناطق نائية لا تتوفر فيها الكثير من الخدمات العامة، و انتشار الوساطة لدى الموظفين في الإدارة مما يؤدي إلى تعطيل معاملات المعلمين، و تنقلات المعلمين من مدرسة إلى أخرى خلال العام الدراسي، و كثرة التوجيهات من الإدارة خلال العام الدراسي.

**ثالثاً: مشكلات تتعلق بالمجتمع و منها عدم تكيف المعلم مع المجتمع الذي يحيط المدرسة، و عدم احترام أفراد المجتمع للمعلم ورسالته، و عدم تعاون أولياء الأمور مع المعلم وإدارة المدرسة، و عدم حضور أولياء الأمور المعنيين لمجالس أولياء الأمور، و وجود تفاوت في أساليب التربية بين البيت والمدرسة في كثير من الأحيان، و التأثير الأسري في سلوك الطلاب يترك تأثيراً على أداء المعلم.**

**رابعاً: مشكلات تتعلق بالطلاب و منها الغياب المتكرر للطلاب عن المدرسة، و إثارة الشغب داخل الفصل الدراسي من قبل بعض الطلاب، و عدم انصياع بعض الطلاب لتوجيهات المعلم، و الغش في الامتحانات من قبل بعض الطلاب، و تكرار الرسوب لدى بعض الطلاب لأكثر من عام، و تأخر بعض الطلاب عن الدوام المدرسي ودخول الحصص الدراسية، و التفاوت الاجتماعي بين الطلاب في الفصل الدراسي الواحد.**

**خامساً: مشكلات تتصل بالمهنة و منها ضعف شخصية المعلم داخل الصف الدراسي وفي المدرسة، و التحضير اليومي المكتوب الإلزامي للمعلم من قبل إدارة المدرسة، و العمل في التدريس بدون إعداد تربوي، و ضعف القدرة على استخدام بعض الوسائل التعليمية، و التعرف على الفروق الفردية بين الطلاب وكيفية التعامل معها، و عدم حب بعض المعلمين لمهنتهم، و سوء علاقات بعض الزملاء والطلاب مما يجعل المدرس منحازاً ومنطوياً طوال الفترة الدراسية.**

## دور مدير المدرسة الإشرافي

لا بد من وجود مواصفات ومميزات تؤهل مدير المدرسة نظراً لأهمية الدور الريادي الذي يقوم به، والأعباء التي يتحملها على المستوى الثقافي والعلمي والخبرة العملية والذكاء والقدرة والسمات الشخصية وتوفر الصحة الجيدة، ولا بد أن يكون مؤهلاً على الصعيدين الإداري والفني بالإضافة إلى صعد أخرى كالتأهيل المعرفي والقيادي والمسلكي والإنساني، حتى يتمكن من القيام بالواجبات الموكلة إليه، حيث يعتبر مدير المدرسة القائد التربوي الذي يملك الخبرة العملية والصفات الشخصية والمؤهلات العلمية التي تجعله يقوم بالأدوار التي يتوقع منه ممارستها في إدارته للمدرسة وتحقيق الأهداف المطلوبة في جو من الارتياح والطمأنينة (أبو قحف، ٢٠٠٢).

ويلخص أبو كشك (٢٠٠٩) مهام المدير الإشرافية بتنظيم السجلات والملفات والإحصاءات والشؤون المالية، وتنظيم الجدول المدرسي، و توزيع المسؤوليات على الهيئة التدريسية والعاملين في المدرسة، و قبول التلاميذ وانتقالهم وتوزيعهم على الصفوف وتزويدهم بالشهادات، و ضبط الغياب والحضور والتأخير، و ضبط الخروج على النظام المدرسي، و الإشراف على الأبنية والمرافق، و توفير الكتب والوسائل التعليمية واللوازم الأخرى للمعلمين والطلبة، و المحافظة عليها، و تفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، و تزويد مديرية التربية والتعليم بالمعلومات المطلوبة، و التنسيق والتعاون مع المدارس الأخرى على صعيد الأنشطة المنهجية واللامنهجية، و الزيارات المتبادلة بين معلمي المدرسة والمدارس الأخرى، و متابعة أعمال المعلمين وتقويمها، و عقد اجتماعات يناقش فيها المناهج و الكتب المدرسية وطرق الاستفادة من مضمونها، و متابعة الاحتياجات المهنية للمعلمين، و الزيارات الميدانية

للفوف وتنسيق عمل المعلمين وجهدهم، و عقد ورش للمعلمين حول أهمية استخدام الوسائل التعليمية وتنويع طرق التدريس، و متابعة تدريس المنهاج بشكل سليم، و مساعدة التلاميذ في التغلب على الصعوبات التي تعترض تقدمهم في الدراسة، و التخطيط للاختبارات التشخيصية و التحصيلية و استخلاص نتائجها.

و ترى حمد (٢٠١٤) أن دراسة الأبعاد الفلسفية للتربية و التعليم من قبل مدير المدرسة ذات بعد ايجابي حيث تساعده في تكوين صورة شاملة عن الوضع الراهن و تطوير النظرة إلى العملية التربوية و تحسين طرق و أساليب التدريس و التقويم و التوجيه بما يتلائم مع تلك الفلسفة.

### المعيقات التي تواجه عمل مدير المدرسة كمشرف مقيم

وحسب دراسة أبو كشك (٢٠٠٩) فإن غياب المعلم المتكرر له تأثير سلبي على العملية التربوية. تُعد أنصاف المراكز من أهم القضايا التي تواجه مدير المدرسة وهي عبارة عن معلم نصف مركز وخاصة إذا كان يعمل فقط في المدرسة ليومين في الأسبوع. وفي هذه الحالة يصبح برنامجه مكتظاً وتظهر عليه علامات الإرباك وعدم التفاعل مع الأسرة التربوية لأنه يكون مشوشاً. وفي حال غياب المعلم يوماً في الأسبوع فإنه غيابه هذا يشكل خسارة بنسبة ٥٠% على الصعيد التربوي. كما تؤدي الدورات خلال العام بالإضافة إلى خروج أكثر من مدرس من لمدرسة في نفس الوقت إلى تشويش العملية التربوية وتأجيل الزيارة الصفية لمدير المدرسة مما يشكل عائقاً أمام تنفيذ الخطط.

## الدراسات السابقة

هدفت دراسة الديملي (٢٠٠٦) إلى التعرف على فعالية مدير المدرسة الابتدائية بوصفه مشرفاً تربوياً مقيماً في تطوير الكفاية المهنية لمعلمي التعليم الأساسي في مدارس مملكة البحرين، حيث استخدمت في هذه الدراسة استبانته شملت (٤١٢) معلماً ومعلمة، حيث كان من نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين في المدارس الابتدائية فيما يتعلق بدرجة ممارسة المدير لمهامه تعود لمتغير المؤهل العلمي والجنس، كما كان من نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين في المدارس الابتدائية فيما يتعلق بدرجة ممارسة المدير لمهامه تعود لمتغيرات التخصص وسنوات الخبرة.

هدفت دراسة البطاح (١٩٩٢) إلى التعرف على أهم المشكلات التي تواجه المعلم المبتدئ في المرحلة المتوسطة، بالإضافة إلى تحديد أهمية دور المشرف التربوي في حل هذه المشكلات وبيان أهم الصعوبات التي تعيق تقديم المشرف التربوي المساعدة للمعلم المبتدئ في سبيل حل هذه المشكلات. وكان الباحث قد استخدم استبانته لجمع المعلومات التي تم تطبيقها على عينة الدراسة التي تتكون من (١٩٠) معلماً مبتدئاً باسروا بمزاولة مهنة التعليم منذ بداية عام (١٤١٠هـ)، وكذلك المشرفين التربويين الذين يبلغ عددهم (١٤٦) مشرفاً في كل من جدة ومكة والطائف. وقد خلصت الدراسة إلى أن هناك العديد من المشكلات التي تواجه المعلم المبتدئ وهي: كثرة الأعمال الكتابية والإدارية التي تطلب من المعلم المبتدئ، و زيادة نصاب المعلم المبتدئ من الحصص الدراسية، و اختيار الأنشطة، و اختيار طريقة التدريس، و اشتقاق

الأهداف السلوكية، و قلة استفادة المعلم المبتدئ من خبرات المعلمين القدامى، و تركيز المشرف التربوي على الأخطاء أكثر من ذكر الإيجابيات، و عدم التفريق بين المعلم المبتدئ والمعلم ذي الخبرة في الأسلوب الإشرافي، و ضبط الطلاب، و ازدحام الصفوف الدراسية بالطلاب، و مراعاة الفروق الفردية بين الطلاب، و تحفيز الطلاب، و تكليف المعلم المبتدئ بتدريس الصفوف التي قد يرفض المعلمون القدامى تدريسها، و الغموض في الأسلوب الإداري، و عدم تأييد بعض المعلمين القدامى لمحاولات التجديد التي قد يبرزها المعلم المبتدئ، و التعالي من قبل بعض المعلمين القدامى تجاه المعلمين المبتدئين، و قلة الإمكانيات المدرسية من وسائل تعليمية ومختبرات ومكتبة، و ضعف قدرة بعض المعلمين المبتدئين على الابتكار لصنع وإعداد بعض الوسائل والتجهيزات، و ظهور فروق حول تحديد أهمية دور المشرف التربوي في حل هذه المشكلات. كما أشارت نتائج هذه الدراسة إلى ظهور صعوبات تعيق تقديم المشرف التربوي المساعدة للمعلم المبتدئ ومنها: كثرة الأعباء التي يكلف بها المشرف التربوي مما لا يتيح له مساعدة المعلم المبتدئ.

و هدفت دراسة حجازي (٢٠٠٦) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن لأدوارهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين. اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة و التي تم توزيعها على عينة من (٣٠٠) معلماً و معلمة. و خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن لأدوارهم الإشرافية جاء بدرجة مرتفعة من وجهة نظر المعلمين، كما دلت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري

المدارس الثانوية الخاصة في الأردن لأدوارهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى كل من متغيرات الدراسة (الجنس، الخبرة التعليمية و المؤهل العلمي).

هدفت دراسة (Ali, 2017) إلى تبيان الدعم الإداري من قبل مديري المدارس للمعلمين المبتدئين في المدارس الثانوية العامة في زنجبار. وتبين الدراسة الحاجة الملحة لمديري المدارس المؤثرين الذين بإمكانهم تقديم الدعم الإداري المناسب للمعلمين المبتدئين. وقد استخدمت الدراسة تصميم بحث ظاهري مضمن في نهج بحث نوعي لجمع بيانات من ستة وثلاثين (٣٦) مدرساً مبتدئاً. وتم جمع البيانات من خلال مناقشات المجموعات البؤرية مع تسعة مديري مدارس ومقابلة شبه منظمة مع سبعة وعشرون معلماً مبتدئاً. وكشفت الدراسة عن أن الأدوار الرئيسية التي يلعبها مديرو المدارس في دعم المعلمين المبتدئين كانت تتمثل في استخدام اللجنة الاستشارية في تقديم المشورة للمعلمين المبتدئين، وتوفير مرافق العمل، ومساعدة المعلم على معالجة المشكلات المتعلقة بعملهم وإلحاق المعلمين المبتدئين بقيادة اللجان. وعلى الرغم من الدور الذي يلعبه مديرو المدارس في دعم المعلمين المبتدئين، فقد واجه المعلمون المبتدئون العديد من التحديات مثل التكيف مع الإصلاحات التعليمية ومنهجية التدريس وإدارة الفصل الدراسي وعبء العمل والالتزام والعلاقة مع الزملاء في العمل والعلاقة مع أولياء أمور الطلاب، بالإضافة إلى الخلفية الفقيرة للطلاب، وعدم كفاية الموارد، والتحفيز المنخفض للطلاب، والفجوة الموجودة بين النظرية والممارسة الفعلية، وانخفاض الراتب والعمل تحت ضغط من وزارة التربية والتعليم. وبعد هذه النتائج، فقد خلصت الدراسة إلى أن المعلمين المبتدئين في زنجبار لا يحصلون على دعم إداري كافٍ لمواجهة التحديات العديدة التي يواجهونها في انتقالهم من كليات

المعلمين والجامعات إلى وظيفة التدريس. ويترتب على هذا الاستنتاج أن هناك حاجة إلى جهود مدروسة لمساعدة المعلمين المبتدئين على توفير التدريس الفعال.

و تبحث دراسة (Szeto & Cheng, 2018) في دور التفاعل بين المدير والمعلم في تنمية القيادة لمجموعة من المعلمين المبتدئين. وباستخدام تصميم دراسة الحالة، فقد تم إجراء المقابلات وجمع الأدلة. وأظهرت النتائج أن المدرسين المبتدئين كانوا قادرين على تولي أدوار قيادية في المدارس بشكل رسمي وغير رسمي. حيث يتطلب تطوير قيادة المعلمين التواصل البناء والمنظم مع المعلمين وتشجيع التطور المهني المستمر لهم. وقد تم تحديد ثلاثة أنواع من التأثيرات على تفاعلات المدير - المعلم في تطوير قيادة المعلم و هي "الإلهام" ، "السلطة" و "العزم". حيث تساهم هذه الأنماط من التفاعل في تطوير قيادة المعلمين في المدارس.

## المنهجية

لتحقيق أهداف هذه الدراسة، تم استخدام منهج البحث الوصفي التحليلي حيث استخدمت استبانة كأداة للدراسة مكونة من محورين أساسيين هما المشكلات المتعلقة بالمعلمات المبتدئات و الثاني هو دور مديرة المدرسة كمشرفة مقيمة في مشكلات المعلمات المبتدئات، و قد استخدمت هذه الأداة في جمع البيانات الأساسية للدراسة بعد التحقق من صدقها وثباتها.



## مجتمع الدراسة و عينتها

تضمن مجتمع الدراسة جميع المعلمات المبتدئات مبتدئة ممن تم تعيينهم في بداية العام الدراسي (٢٠١٩/٢٠٢٠) في مدارس لواء الكورة في محافظة إربد شمال المملكة الأردنية الهاشمية.

و تم اختيار عينة الدراسة عشوائياً من مدارس الإناث في لواء الكورة في إربد من (١٥) مدرسة ابتدائية، حيث بلغ حجم العينة (٤٠) معلمة مبتدئة حسب معادلة Morgan & Krejcie (1970) مع هامش خطأ (0.05) و مستوى ثقة (0.95). و في ما يلي توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات (المؤهل العلمي و عدد الدورات التدريبية).

الجدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	ماجستير	9	22.5%
	بكالوريوس	31	77.5%
عدد الدورات التدريبية	لا يوجد دورات	22	55%
	دورة واحدة	15	37.5%
	٢-٥ دورات	3	7.5%
	أكثر من ٥ دورات	0	0%

## أداة الدراسة

قام الباحث بتطوير أداة لقياس كل من المشكلات التي تواجهها المعلمات المبتدئات في المرحلة الأساسية من وجهة نظر المعلمات في لواء الكورة، اريد و دور مديرة المدرسة كمشرفة مقيمة في حل مشكلات المعلمة المبتدئة في المرحلة الاساسية من وجهة نظر المعلمات في لواء

الكورة، اريد حيث تم تصميم هذه الإستبانة بناءً على دراسات كل من المزين (٢٠٠٨) و أبو سمرة ومعمر (٢٠١٣) حيث تكون المحور الأول من ١٢ ٢٦ فقرة و المحور الثاني من (٨) فقرات. و تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لترتيب فقرات الإستبانة و ذلك بُعد التأكد من صدق و ثبات الأداة .

### صدق و ثبات الإستبانة

و للتأكد من صدق محتوى الأداة فقد تم عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال الإدارة المدرسية و الإشراف التربوي و ذلك لأخذ ملاحظاتهم و التي أخذتها الباحثة بالاعتبار. و قد قامت الباحثة بالتحقق من الصدق البنائي للإستبانة من خلال إيجاد معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الأداة والدرجة الكلية على الأداة. و قد تراوحت معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المقياس والدرجة الكلية على المقياس بين (0.632 – 0.315)، و قد جاءت فقرات الأداة جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، و هو مؤشر على الصدق البنائي للأداة و صلاحيتها للقياس.

و لقياس ثبات الأداة فقد تم توزيعها على عينة استطلاعية قوامها خمس معلمات من خارج عينة الدراسة من خلال حساب الاتساق الداخلي، و بلغت قيمة معامل الثبات (0.734) بعد حساب معادلة كرونباخ ألفا، و هي قيمة مرتفعه.

## النتائج

الإجابة عن السؤال الأول: "ما هي أهم المشاكل التي تواجه المعلمة المبتدئة في

المرحلة الأساسية من وجهة نظر المعلمات في لواء الكورة، إريد"

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات

المحور الأول (المشكلات التي تواجهها المعلمات المبتدئات في المرحلة الأساسية من وجهة نظر

المعلمات في لواء الكورة، إريد)، و الجدول (٢) يبين هذه النتائج.

الجدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب و الدرجة لفقرات محور المشكلات التي تواجهها المعلمات المبتدئات في المرحلة الأساسية من وجهة نظر المعلمات في لواء الكورة، إريد

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	12	زيادة العبء من الحصاص.	4.20	1.06	مرتفعة
2	1	قلة كفاية التجهيزات المدرسية.	4.19	1.03	مرتفعة
3	2	اعتماد مدير المدرسة النمط التسلطي في تعامله	4.16	1.02	مرتفعة
4	6	الدلال الزائد للتلاميذ من قبل الأهل	4.07	1.95	مرتفعة
5	3	حل واجبات التلاميذ من قبل الأهل	4.07	1.96	مرتفعة
6	11	صعوبة الاتصال مع المشرف التربوي	4.01	1.93	مرتفعة
7	5	قلة اهتمام المشرف بأفكار واقتراحات المعلم	3.99	1.96	مرتفعة
8	4	تشنت انتباه التلاميذ داخل غرفة الصف	3.94	0.46	مرتفعة
9	7	كثرة غياب بعض التلاميذ	3.79	1.01	مرتفعة
10	10	منع استخدام العقاب البدني في المدارس	3.55	0.79	متوسطة
11	8	قلة الانسجام بين مادة الكتاب المدرسي ودليل المعلم	3.07	0.46	متوسطة
12	9	صعوبة المقررات الدراسية بالنسبة للتلاميذ	3.02	0.68	متوسطة
		<b>المشكلات التي تواجهها المعلمات المبتدئات في المرحلة الأساسية من وجهة نظر المعلمات في لواء الكورة، إريد</b>	<b>3.83</b>	<b>1.19</b>	<b>مرتفعة</b>

يتضح من الجدول (2) أن المشكلات التي تواجهها المعلمات المبتدئات في المرحلة الأساسية من وجهة نظر المعلمات في لواء الكورة، إريد جاءت بدرجة مرتفعة و بمتوسط حسابي يبلغ (3.83) و انحراف معياري يبلغ (1.19). كما يتضح من الجدول أن زيادة العبء من الحصاص هو المشكلة الأساسية التي تعاني منها المعلمات المبتدئات في المرحلة الأساسية من وجهة نظر المعلمات في لواء الكورة إريد حيث حصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي (4.20) و انحراف معياري يبلغ (1.06) و بدرجة مرتفعة. و تلت هذه المشكلة قلة كفاية التجهيزات المدرسية بمتوسط حسابي (4.19) و انحراف معياري (1.03) و بدرجة مرتفعة تليها اعتماد مدير المدرسة النمط التسلطي في تعامله بمتوسط حسابي (4.16) و انحراف معياري (1.02) و درجة مرتفعة. بينما كانت أقل هذه المشاكل صعوبة المقررات الدراسية بالنسبة للتلاميذ حيث جاءت بمتوسط حسابي يبلغ (3.02) و انحراف معياري يبلغ (0.68) و درجة متوسطة.

### الأجابة عن السؤال الثاني: "ما هو دور مديرة المدرسة كمشرفة مقيمة في حل مشكلات

المعلمة المبتدئة في المرحلة الاساسية من وجهة نظر المعلمات في لواء الكورة، اريد"

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات المحور الأول (دور مديرة المدرسة كمشرفة مقيمة في حل مشكلات المعلمة المبتدئة في المرحلة الاساسية من وجهة نظر المعلمات في لواء الكورة، اريد)، و الجدول (٣) يبين هذه النتائج.

**الجدول (3):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب و الدرجة لفقرات محور دور مديرة المدرسة كمشرفة مقيمة في حل مشكلات المعلمة المبتدئة في المرحلة الاساسية من وجهة نظر المعلمات في لواء الكورة، اريد

الرتبة	رقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الدرجة
--------	-----	--------	---------	----------	--------

المرتب	المعياري	الحسابي	الفقرة	المرتب
مرتفعة	1.12	4.24	يرشدني لكيفية التغلب على الصعوبات التي تواجهني في تنفيذ المنهاج التربوي	12 1
مرتفعة	1.09	4.13	يشجّعني على القيام بأبحاث تربوية.	1 2
مرتفعة	1.02	4.06	يشجّعني على التطور الذاتي	2 3
مرتفعة	0.76	3.89	يوجهني لتوظيف خامات البيئة في إنتاج وسائل تعليمية	6 4
مرتفعة	1.02	3.77	يطلعني على استراتيجيات إدارة الغرفة الصفية	3 5
مرتفعة	0.79	3.45	يرشدني إلى كيفية مراعاة الفروق الفردية بين الطلاب	11 6
متوسطة	0.63	3.42	يرشدني إلى كيفية تنظيم سجلات مختلفة الانماط لتقويم الطلبة	5 7
متوسطة	0.75	3.04	يساعدني على تحديد الأهداف التربوية في المنهاج	4 8
مرتفعة	0.89	3.75	دور مديرة المدرسة كمشرفة مقيمة في حل مشكلات المعلمة المبتدئة في المرحلة الاساسية من وجهة نظر المعلمات في لواء الكورة، اريد	

يتضح من الجدول (3) أن دور مديرة المدرسة كمشرفة مقيمة في حل مشكلات المعلمة المبتدئة في المرحلة الاساسية من وجهة نظر المعلمات في لواء الكورة، اريد جاء بدرجة مرتفعة و بمتوسط حسابي يبلغ (3.75) و انحراف معياري يبلغ (0.89). كما يتضح من الجدول أن الفقرة "يرشدني لكيفية التغلب على الصعوبات التي تواجهني في تنفيذ المنهاج التربوي" جاءت في المرتبة الأولى حيث حصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي (4.24) و انحراف معياري يبلغ (1.12) و بدرجة مرتفعة. و تلت هذه الفقرة "يشجّعني على القيام بأبحاث تربوية" بمتوسط حسابي (4.13) و انحراف معياري (1.09) و بدرجة مرتفعة. بينما جاءت الفقرة التي تنص "يساعدني على تحديد الأهداف التربوية في المنهاج" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يبلغ (3.04) و انحراف معياري يبلغ (0.89) و درجة متوسطة.

الإجابة عن السؤال الثالث: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور مديرة المدرسة كمشرفة مقيمة في حل مشكلات المعلمة المبتدئة في المرحلة الأساسية من وجهة نظر المعلمات في لواء الكورة، اريد تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، و عدد الدورات التدريبية)"

للإجابة عن الفرع الأول من هذا السؤال و الذي ينص "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور مديرة المدرسة كمشرفة مقيمة في حل مشكلات المعلمة المبتدئة في المرحلة الأساسية من وجهة نظر المعلمات في لواء الكورة، اريد تعزى لمتغير المؤهل العلمي" فقد تم حساب قيمة (ت) ودرجات الحرية لدور مديرة المدرسة كمشرفة مقيمة في حل مشكلات المعلمة المبتدئة في المرحلة الأساسية من وجهة نظر المعلمات في لواء الكورة، اريد، واستخدام اختبار (T-Test) لايجاد دلالة الفروق بين المجموعتين (بكالوريوس، ماجستير)، وذلك للتعرف على ما إذا كانت الفروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ويظهر الجدول (٤) ذلك.

الجدول (6): نتائج اختبار (T-Test) لفحص دلالة لدور مديرة المدرسة كمشرفة مقيمة في حل مشكلات المعلمة المبتدئة في المرحلة الأساسية من وجهة نظر المعلمات في لواء الكورة، اريد، و التي تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
المؤهل العلمي	ماجستير	9	2.02	0.56	-5.205	210	0.209
المؤهل العلمي	بكالوريوس	31	2.06	0.76			

يلاحظ من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية لدور مديرة المدرسة كمشرفة مقيمة في حل مشكلات المعلمة المبتدئة في المرحلة الأساسية من وجهة نظر المعلمات في لواء الكورة، اريد تعزى لمتغير المؤهل العلمي. كما يلاحظ أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لدور مديرة المدرسة كمشرفة مقيمة في حل مشكلات المعلمة المبتدئة في المرحلة الأساسية من وجهة نظر المعلمات في لواء الكورة، اريد تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

و لمعرفة إذا كان هنالك أثر ذو دلالة إحصائية لدور مديرة المدرسة كمشرفة مقيمة في حل مشكلات المعلمة المبتدئة في المرحلة الأساسية من وجهة نظر المعلمات في لواء الكورة، اريد يعزى إلى عدد الدورات التدريبية تم استخدام اختبار تحليل التباين (ANOVA) بين المتغيرات الأساسية و عدد الدورات التدريبية، والجدول (٥) يوضح ذلك.

الجدول (7): نتائج اختبار تحليل التباين وفقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية

الدلالة الإحصائية	اختبار ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
		0.124	3	3.764	بين المجموعات
0.231	2.534	0.922	352	292.547	داخل المجموعات
			265	497.342	المجموع

يوضح الجدول (٥) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور مديرة المدرسة كمشرفة مقيمة في حل مشكلات المعلمة المبتدئة في المرحلة الأساسية من وجهة نظر المعلمات في لواء الكورة، اريد يعزى إلى عدد الدورات التدريبية حيث بلغت قيمة اختبار ف (2.534) و الدلالة الإحصائية (0.231).

## الخلاصة

خلصت الدراسة إلى نتائج عدة من أهمها:

١. جاءت المشكلات التي تواجهها المعلمات المبتدئات في المرحلة الأساسية من وجهة

نظر المعلمات في لواء الكورة، إريد بدرجة مرتفعة

٢. زيادة العبء من الحصص هو المشكلة الأساسية التي تعاني منها المعلمات المبتدئات

في المرحلة الأساسية من وجهة نظر المعلمات في لواء الكورة إريد

٣. جاء دور مديرة المدرسة كمشرفة مقيمة في حل مشكلات المعلمة المبتدئة في المرحلة

الاساسية من وجهة نظر المعلمات في لواء الكورة، اريد بدرجة مرتفعة

٤. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور مديرة

المدرسة كمشرفة مقيمة في حل مشكلات المعلمة المبتدئة في المرحلة الاساسية من

وجهة نظر المعلمات في لواء الكورة، اريد تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي و عدد

الدورات التدريبية)

## التوصيات

في ضوء النتائج السابقة، توصي هذه الدراسة بالآتي:

١. استحداث قنوات جديدة للتواصل بين مديرة المدرسة و المعلمات المبتدئات للوقوف على

أهم المشاكل التي تواجههن

٢. تنظيم عبء الحصص على المعلمات الجدد وفقاً لوقتها و الوقت اللازم لتنميتها المهنية



٣. توسيع نطاق صلاحيات المعلمات المتدربات (خلال التعليم الجامعي) لتهيئتهم للتطبيق العملي و تعويدهم على البيئة المدرسية
٤. عقد الدورات التدريبية لمدراء المدارس لتطوير قدراتهم على التعامل مع المعلمين المبتدئين
٥. عمل دراسات للوقوف على الأدوار التي يلعبها مدير المدرسة كمشرف مقيم في تنمية المعلمين مهنيًا

## المراجع العربية

أبو سمرة، محمود و معمر، مجدي. (٢٠١٣). دور الإشراف التربوي في دعم المعلم الجديد في فلسطين. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)، المجلد (٢٧)، العدد (٢)، ص ص ٢٧٤-٣٠٩

أبو شيخة، عيسى محمد. (١٩٧٦). المشكلات التي يواجهها المعلم المبتدئ كما يراها المعلمون المبتدئون المتخرجون من مركز تدريب عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الأردنية، عمان

أبو قحف، عبد السلام (٢٠٠٢) الإدارة الإستراتيجية و إدارة الأزمات، ط١، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر

أبو كشك، داعمس. (٢٠١٩). دور مدير المدرسة كمشرف مقيم وأثره في تحسين العملية التربوية. المؤتمر التربوي الاول للإدارة المدرسية، جامعة النجاح الوطنية

آل جعثم، مسعود مشيب. (٢٠٠٧) واقع برنامج النمو المهني للمعلمين الجدد في المرحلة الثانوية وآليات تطويره. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك خالد. المملكة العربية السعودية

البطاح، خالد عبد الله العلي. (١٩٩٢). المشكلات التي يواجهها المعلم المبتدئ في المرحلة المتوسطة و أهمية دور المشرف التربوي في حلها. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

الترتوري، محمد عوض. (٢٠٠٨) المعلم الجديد: دليل المعلم في الإدارة الصفية الفعالة. دار الحامد للنشر. عمان، الأردن

حجازي، نوال. (٢٠٠٦). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن للأدوار الإشرافية من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن

حمد، إلهام. (٢٠١٤). درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية، فلسطين

الديملي، معصومة (٢٠٠٦) فعالية مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في تطوير الكفاية المهنية لمعلمي التعليم الأساسي بمملكة البحرين. (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة البحرين، البحرين

الذبياني، خالد بن مشرف (٢٠١٧) دور قادة المدارس الابتدائية الحكومية في حل المشكلات التي تواجه المعلم المبتدئ بمدينة الرياض. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية و النفسية، المجلد (٧)، العدد (١)، ص ص ٧٤-١٢٧

الزهراني، سعود حسين. (١٩٩٥). المعلم السعودي إعداد، و تدريبه، و تقويمه، ط١. دار المؤلف، الرياض

طافش، محمود (٢٠١١) الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية، ط١، دار الفرقان، عمان

عطوي، جودت عزت (٢٠٠١) الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها، دار الفكر، عمان

العمرى، سالم بن سعيد (٢٠٠٣) مدى ممارسة مدير المدرسة لأدواره الإشرافية والإدارية في مدارس محافظة ظفار في سلطنة عمان من وجهة نظر كل من المديرين والمعلمين والمشرفين التربويين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم الإدارة و الإشراف التربوي، كلية العلوم التربوية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

الليحاني، عويض عبد اللطيف. (١٩٩٤). دور قادة المدارس المتوسطة في تطوير أداء المعلم المبتدئ بمدينة جدة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة

مختار، حسن علي. (١٩٨٩). الفاعلية في المناهج و طرق التدريس. مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة

المزين، أحمد سعيد. (٢٠٠٨). مشكلات معلمي الصف في المدارس الحكومية بمحافظة غزة

وسبل الحد منها. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة

نبهان، يحيى محمد (٢٠٠٧) الإشراف التربوي بين المشرف، و المدير، و المعلم، دار صفاء

للنشر و التوزيع، عمان

نصر، دينا. (٢٠١١). الاعتماد المهني للمعلم في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة، ط ١

دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر

## المراجع الأجنبية

Ali, H. D. (2017). The Roles of School Heads in Supporting Novice Teachers at the Public Secondary Schools in Zanzibar, Tanzania. *European Journal of Education Studies*.

Szeto, E., & Cheng, A. Y. N. (2018). Principal–teacher interactions and teacher leadership development: Beginning teachers' perspectives. *International Journal of Leadership in Education*, 21(3), 363–379.

