

تاريخ الإرسال (2017-08-02). تاريخ قبول النشر (2017-08-20)

## درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية العربية في النقب لأدوارهم نحو المعلمين حديثي التعيين من وجهة نظرهم

أ. كامل محمد أبو القيعان<sup>1\*</sup>  
أ.د. نواف موسى شطناوي<sup>1</sup>  
أ.د. سميح محمود الكراسنه<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جامعة اليرموك / اربد/ الأردن

\* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address: [kamel72@gmail.com](mailto:kamel72@gmail.com)

### الملخص:

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية العربية في النقب لأدوارهم نحو المعلمين حديثي التعيين، حيث تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، من خلال استخدام الاستبانة أداة للدراسة، كما تم اختيار عينة طبقية العشوائية قوامها (240) فرداً من مجتمع الدراسة، الذي تكون من معلمي المدارس الأساسية العربية في منطقة النقب داخل الخط الأخضر، خلال العام الدراسي (2016-2017). حيث تم تطبيق أداة الدراسة - بعد التأكد من صدقها وثباتها-؛ تتعلق بدرجة ممارسة درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية العربية في النقب لأدوارهم نحو المعلمين حديثي التعيين في منطقة النقب مكونة من (45) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات (المجال الفني، والمجال الاجتماعي، والمجال الإداري). وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس لأدوارهم نحو المعلمين حديثي التعيين (مرتفعة)، حيث جاءت المجالات جميعها مرتفعة. كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات درجة ممارسة مديري المدارس لأدوارهم، تعزى لمتغير الجنس، مكان السكن الأصلي والخبرة التعليمية.

**كلمات مفتاحية:** أدوار مديري المدارس، المعلمين حديثي التعيين، منطقة النقب.

## Arab elementary school principals' roles towards the newly hired teachers at Arab schools in the Negev

### Abstract:

This study aimed to identifying the degree to which Arab elementary school principals' practice their roles towards the newly hired teachers at Arab schools in the Negev. The descriptive method was used, and the questionnaire was the tool of the study. A random stratified sample was chosen to present the study population (Arab elementary school principals in the Negev region within the Green Line) during the scholastic year 2017. The results showed that there is a high degree for the principals of Arab elementary school in the Naqab region to play their roles from the point of view of the newly hired teachers. The results also showed that there is no statistical differences in the degree at the level of ( $\alpha = 0.05$ ) to which Arab elementary school principals' practice their roles towards the newly hired teachers at Arab schools in the Negev due to the gender variable, the original place of residence and the educational experience

**Keywords:** Arab elementary school principals' roles, Negev region, newly hired teachers

## المقدمة

إن التقدم الذي تتطلع إليه المؤسسات التربوية، تتوقف إلى حد كبير على مدى فاعلية النظام التعليمي، فهو من أكثر الأنظمة أهمية وحساسية في المجتمع، فنجاح أو إخفاق هذا النظام يعني بالضرورة النجاح أو الفشل لكافة مؤسسات المجتمع ونظمه الأخرى.

وتجدر الإشارة إلى أن التعليم يعتبر ركيزة التقدم، يتم من خلالها سدّ حاجات المجتمع لضمان التأثير الإيجابي في المجتمع، فالتعليم رمزاً لنهضة الشعوب والأمم، ومحوراً جوهرياً تدور حوله الحياة الثقافية بمعناها الشامل وبأبعادها الفكرية والعلمية والتكنولوجية، فلا يقتصر دور التعليم على إعداد وتدريب الكوادر البشرية وخلق القيادات بل انه يتضمن تطوير المجتمع والمساهمة في خدمة قضاياها وحل مشكلاته، كما انها أهم مصدر لتغذية المجتمع بالكوادر البشرية المؤهلة التي يُهتدى بنورها في المستقبل (الرويلي، 2009).

ويكمن سر الإدارة المدرسية الفعالة، في موهبة وقدرة المدير على خلق المناخ المحفز الذي يدفع المعلمين والإداريين والطلبة، إلى تحقيق الأهداف وفق رغبتهم بأهمية تحقيقها، لتكون المدرسة عنصراً هاماً في بناء المجتمع المحلي (محبوب، 2004).

وتعتبر المدرسة المكان الذي يتم فيها التطوير، و بناءً خطة شاملة لتحسين الأداء العام، من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية والمادية بكل جهد و طاقة، لتحقيق الأهداف المحددة المشتركة التي تسعى إلى تحقيقها (الدوسري، 2010)، حيث تسعى الإدارة المدرسية إلى مجاراة العصر وملاحقة التطورات العلمية والتربوية، من خلال متابعة تطورات المناهج وتحديد مبادئ وأسس إعداد المعلم مثل: الإعداد العام، والتخصصي، والتربوي والتربية العملية والتدريب قبل وأثناء الخدمة، كأن يلم المعلم بطرق التعامل مع الوسائل التعليمية الحديثة كالحاسوب، وكيفية استخدامها بفاعلية مع طلابه (الرميح، 2004). فالمعلم هو أحد العناصر الأساسية التي فرض عليها التغيير بما يتلاءم مع الواقع الجديد للعملية التعليمية من تغيير في الفلسفة التربوية، وتغيير أدوار كل من المعلم والمتعلم، وتطوير السياسات التربوية، وتطوير المناهج الدراسية، وإدخال التكنولوجيا إلى جميع مناحي العملية التعليمية (الترتوري، 2007)؛ لذا يعتبر النمو المهني للمعلمين من أولويات العمل الإداري المدرسي؛ فالمعلم يشكل الوسيط المعرفي بين الطالب والمناهج، وهو من ينفذ الموقف التعليمي، فان امتلاك المعلم الكفايات المطلوبة أمكنه تحقيق النجاح في التخطيط والتنفيذ والتقييم للموقف التعليمي، كما أن نتائج المتعلمين مرهون تحقيقه بكفايات المعلم ولا تتطور الكفايات ولا تتحسن إلا بالعمل الموجه من قبل مدير المدرسة من خلال تحسين كفاياتهم في التخطيط، والتنفيذ، والتقييم للموقف التعليمي (الأحمد، 2004).

إن على مدير المدرسة الأساسية في منطقة النقب القيام بمهامه الإدارية والفنية، وكذلك السعي إلى التخطيط السليم لتنمية مهنية متجددة ومستمرة للمعلمين عامة والجدد خاصة، وعقد وتنظيم الندوات والمشاعر التربوية التدريبية للمعلمين حديثي التعيين، فهم بحاجة لذلك في السنوات الأولى من التعيين (وزارة التربية والتعليم، 2010). وهذا يتطلب مراجعة الاستراتيجيات المستخدمة حالياً في إعداد المعلمين قبل الخدمة وفي أثناء الخدمة، والعمل على تطويرها، في ضوء حاجات المجتمع والأفراد، وبما يتماشى مع الاتجاهات العالمية الحديثة في إعداد المعلمين، وتباينت نتائج الدراسات التي تناولت درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية لأدوارهم نحو المعلمين حديثي التعيين، فقد أكد دراسة برامليت (Bramblett, 2000) بضرورة إعداد المعلم

الجديد للممارسات التدريسية والتدريبية قبل الانخراط في مهنة التعليم، وضرورة تطبيق محتوى البرنامج التدريبي على الطلبة في الجامعة أثناء دراستهم، كذلك عند بداية التحاقهم بالتعليم، وتطوير البرنامج التدريبي ليشمل تنظيم وإدارة الموقف التعليمي، كما أشارت نتائج دراسة سادلر و كولوستيرمان (Sadler & Kolosterman, 2009) إلى أهمية إكساب المعلمين الجدد مهارات وخبرات عملية لها علاقة وثيقة بالتدريس والتنوع في مستويات الإرشاد المقدم لهم، مما قد ينعكس إيجابياً على تحسين آرائهم ورفع كفاءتهم المهنية بما يحقق أهداف المدرسة.

وأكد عطوي (2001) أن نجاح الإدارة يرتبط بالسمات الإدارية التي تتوفر لدى مديرها، فمدير المدرسة يجب أن تتوفر فيه سمات شخصية واجتماعية حتى تؤدي دورها على الوجه الأكمل، كإيمانه بعمله وأن يكون مؤهلاً له ولديه الاستعداد لممارسة وتحمل مسؤوليته ويعتمد أسلوب المشاركة في العمل، وأن يكون قدوة حسنة في مظهره وسلوكه العام ومطلع باستمرار على ما يستجد في مجال عمله، وأن يحسن توزيع الوقت على مجالات عمله العديدة، يبذل أقصى طاقة للعمل ابتغاء مرضاة الله دون النظر للآخرين، وأن يتصف بالدقة والأمانة والنزاهة والإخلاص في العمل، والإلمام بالقوانين واللوائح والأسس الفنية التي تحكم عمله والتأني في معالجة المشكلات المتعلقة في المدرسة.

بينما يرى الخطيب (2010) أن مدير المدرسة الناجح يعطي الحرية للمعلمين باختراع الحلول واستنتاجها وتطويرها، ويسمح لهم بتجربة ما يقترحه من مفاهيم وآراء للتحقق من صلاحيتها العامة، ويشجعهم على تطوير أساليبهم الخاصة بالبحث والتفكير الإبداعي، يهيئ لهم الفرصة للمشاركة الفعالة في عملية التعليم والتعلم في المدرسة، تاركاً لهم حرية اقتراح أو اختيار التفاصيل وبناء أفكارهم كما يريدون.

ومدير المدرسة الناجح هو الذي يعتبر نفسه قائداً لعمليات التدريس بالإضافة إلى قيادته الإدارية، فقد يحل المشاكل المدرسة ويتعرف على طريقة حلها، وحينئذ سيكون لنفسه علاقات عمل جيدة مع المدرسين ويشجع إبداعهم ومبادراتهم للتطوير والتخريب لما فيه مصلحة المدرسة، فهو يقوم أثناء تأديته لعمله الوظيفي بمجموعة من الأدوار المتكاملة التي يتداخل بعضها في بعض ومن هذه الأدوار كما يراها الحجى (2005):

- الدور التخطيطي: يعد تطوير الخطة المدرسية، والعمل على تنفيذها، وتقويمها المحصلة النهائية للدور التخطيطي لمدير المدرسة كتهيئة الجو المدرسي للمشاركة الفعلية في أعمال الخطة، وتوزيع المسؤوليات، وتحديد الاحتياجات والمشكلات التي تواجه المدرسة، واختيار الأولويات، والقيام بإعداد الخطة بواسطة تحديد أهداف الخطة، واقتراح الوسائل، والبدائل، والأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف، ووضع أساليب التنفيذ، وتحديد معايير التقويم للخطة المدرسية.
- الدور الإنساني: يقوم المدير بدوره الإنساني من خلال العمل على وجود جو ودي تشيع فيه الألفة، والتعاون، وذلك عن طريق الإيمان العميق بقيمة الفرد، وتشجيع فرص العمل الجمعي، المشاركة في عملية صنع القرار، القيام بالأنشطة والبرامج المؤدية إلى تكوين مناخ مدرسي جيد (القرعان، الحراشنة، 2008).

وأكد مساد (2005) أن المهام والمسؤوليات الإدارية والفنية الملقاة على عاتق مدير المدرسة تختلف في أهميتها وأولوياتها بالنسبة للمدير تبعاً لنظرتهم للإدارة المدرسية، والنظام التربوي السائد، فمدير المدرسة قبل افتتاح العام الدراسي يعمل على إعداد المباني والأجهزة والأدوات والوسائل التعليمية، توزيع التلاميذ على الفصول، إعداد دليل العمل بالدراسة، استقبال المدرسين الجدد، تأمين الإمكانيات المادية اللازمة، صيانة البناء المدرسي، تنظيم العمل التربوي المدرسي، مراقبة دوام العاملين

والتلاميذ، كتابة التقارير التي تصف مراحل تنفيذ العمل، تنظيم السجلات والملفات، رعاية النظام والانضباط المدرسي، إدارة نشاطات التلاميذ الصفية واللاصفية، تنظيم البرامج الإعلامية، رعاية الشؤون الصحية والاجتماعية، خدمات التوجيه والإرشاد وتعزيز الارتباط بالمجتمع المحلي.

أشارت إستراتيجية إعداد وتأهيل المعلمين في فلسطين(2009) إلى أن المعلم يستحق في ظل المنظومة التعليمية، اهتماماً يليق بمكانته، ويرفع من سوية عمله لتنفيذ المنهاج الفلسطيني الأول، فهو المسؤول عن غرس القيم وبناء الذات وإنتاج السلوك وتنمية المهارات، فلا بد أن يكون لدينا أفضل المعلمين، وأن نحصل على أفضل ما لديهم، من خلال برنامج تهيئة منظم ومحدد الأهداف، المحتوى والأسلوب، ويمتد على فترة عام واحد، والذي يهدف إلى مساعدة المعلم الجديد على تحسين تعليمه، وإلى مساعدته على التطوير الشخصي والمهني، فيتم تعيين معلم مرشد(مرافق) لكل معلم جديد من معلمي المدرسة، يدرّب للقيام بمهام الإرشاد، فيتيح الفرصة للمعلم الجديد لملاحظة تعليم المعلم المرشد و معلمين آخرين، ويشاهد كل منها الآخر خلال الموقف التعليمي، وبناءً على ذلك يقدم التغذية العكسية حول أداء المعلم الجديد داخل الصف والاتفاق على آليات لكيفية حل المشكلات التي يواجهها،

وقد تناولت العديد من الدراسات دور مديري المدارس نحو المعلمي حديثي التعيين، فقد أجرى ويبستر (Webster,2001) دراسة هدفت التعرف إلى برامج متابعة عدد من المعلمين الجدد ، كدراسة حالة وذلك منذ اليوم لخدمتهم، بهدف التعرف على أثر برامج ما قبل الخدمة في إعداد المعلم، ومتابعة تطور أدائهم في المدرسة، وقد تم ملاحظة المعلمين في ثلاثة مدارس في ولاية نيوجيرسي الأمريكية. وأظهرت نتائج الدراسة أن تأثير برامج ما قبل الخدمة في أداء المعلم في المدرسة وبشكل واضح، وقوة الارتباط بين الإطار التنظيمي للمدرسة والنمو المهني للمعلمين في السنة الأولى للخدمة ، وإن معلمي المدارس ذات التنظيم المدرسي الضعيف كان تطور أداء المعلمين فيها مهنيًا بشكل ضعيف ، والعكس في المدارس ذات التنظيم القوي. وجاءت دراسة كل من لي و فنج (Lee & Feng,2007) بهدف التعرف إلى أنواع الدعم والمساندة الذي يقدمه المرشد المعلم للمعلمين الجدد في العام الأول من تعيينهم في مدارس قواغتشو جنوب الصين، والعوامل الرئيسية التي تؤثر في الدعم. وأظهرت نتائج الدراسة عن أربعة أشكال من الدعم وهي: معلومات سابقة، الملاحظة الصفية في الزيارات التبادلية، التخطيط المشترك للمادة الدراسية، ومناقشة الحصة في المكتب. وإن العوامل المؤثرة في دعم المعلم المرشد نصابه من الحصص، والمرحلة التعليمية وتخصص المعلم الجديد، ومنح المعلم المرشد حوافز.

وقام (الديرواي،2008) دراسة هدفت التعرف إلى دور الإشراف الوقائي في تحسين أداء المعلمين الجدد في المدارس الحكومية بمحافظة غزة في فلسطين، في ضوء النوع الاجتماعي، والمنطقة التعليمية، والمرحلة الدراسية، وأظهرت نتائج الدراسة أن دور الإشراف الوقائي في تحسين أداء المعلمين الجدد في المدارس الحكومية بمحافظة غزة جاء بدرجة متوسطة لا ترتقي إلى مستوى الدور المطلوب من المشرفين، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى للنوع الاجتماعي والمنطقة التعليمية، والمرحلة الدراسية.

وسعت دراسة كل من وين وبراون (Wynn & Brown, 2008) التعرف إلى وعي المعلمين الجدد في الولايات المتحدة بقيمة دورهم الفاعل في المدرسة، إضافة إلى دور مدير المدرسة في دعمهم ومساندتهم. وأشارت نتائج الدراسة أن المعلمين الجدد أشاروا إلى أهمية دور مدير المدرسة في دعمهم ومساندتهم، وضرورة وجود برنامج تأهيلي خاص بهم.

وجاءت دراسة لفتي (Lufti, 2009) بهدف التعرف إلى الصعوبات التي تواجه معلمي العلوم للمرحلة الثانوية خلال العام الدراسي الأول من تعيينهم، وأظهرت نتائج الدراسة تغييراً كبيراً في معتقدات المعلمين وآرائهم تجاه التدريس إضافة إلى توظيف طرائق مختلفة داخل غرفة الصف، والوجود الطبيعي للزملاء في المدرسة كان له أثر واضح في بداية جيدة في التعليم، وأوصى الباحث بضرورة تطوير برنامج لتهيئة المعلمين الجدد ينفذ خلال العام الأول من التعيين.

وأجرت البلوي (2011) دراسة هدفت إلى التعرف على دور المشرف التربوي في التنمية المهنية للمعلمين الجدد في منطقة تبوك من وجهة نظرهم. وأظهرت نتائج الدراسة أن دور المشرف التربوي في التنمية المهنية للمعلمين الجدد جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق إحصائية تعزى للنوع الاجتماعي والتخصص والدرجة، من وجهة نظرهم في دور المشرفين في تنميتهم المهنية.

أما دراسة كل من تيم ودبوس وعثمان (2012) هدفت إلى التعرف على دور مديري المدارس الحكومية الثانوية في التنمية المهنية للمعلمين الجدد في شمال الضفة الغربية، بالإضافة لبيان أثر كل من متغيرات الجنس، والخبرة الإدارية، والتخصص، والمؤهل العلمي، وموقع المدرسة في التنمية المهنية للمعلمين. وأظهرت نتائج أن دور مديري المدارس الحكومية الثانوية في التنمية المهنية للمعلمين الجدد متوسط في جميع مجالات الدراسة الخمسة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس، وسنوات الخبرة، وموقع المدرسة.

وقام كل من أبو سمرة ومعمر (2013) دراسة هدفت التعرف إلى دور الإشراف التربوي في دعم المعلم الجديد في فلسطين (المحافظات الشمالية) كما يرى ذلك المعلمون الجدد أنفسهم. وأظهرت نتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور الإشراف التربوي في دعم المعلم الجديد تعزى لمتغيري: الجنس، والتخصص، في حين أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المنطقة الجغرافية، لصالح منطقتي أقصى الشمال والشمال.

وأجرت حسونة (2014) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع برنامج تدريب المعلمين الجدد في وزارة التربية والتعليم الأردنية ومدى تحقيق هذا البرنامج للأهداف المتوقعة منه لتوفير تغذية راجعة والاستفادة منها في تطوير وتحسين البرنامج مستقبلاً. وأظهرت نتائج الدراسة أن مجال فاعلية برنامج تدريب المعلمين الجدد كانت متوسطة، وأن هناك العديد من الصعوبات التي تواجه عملية تدريب المعلمين الجدد منها: عدم مراعاة وزارة التربية للزمان أو المكان أو الاحتياجات الفعلية للمعلمين الجدد، إضافة لنقص الإمكانيات المادية والكوادر البشرية المؤهلة للقيام بالتدريب. وقد استفاد الباحثون من الدراسات السابقة كدراسة حسونة (2014)، ودراسة (Wynn & Brown 2008) في مجال الأدب النظري، وكيفية بناء أداة الدراسة، ومنهجية الدراسة واختيار عينتها، وطرق تحليلها، والتعرف على نتائجها ومقارنتها بنتائج البحث الحالي واستخدم المعالجات الإحصائية المناسبة، وفي تدعيم بعض الآراء المتعلقة بالإطار النظري، لذلك تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في محاولة التعرف على دور مديري المدارس في تحسين أداء المعلمين حديثي التعيين، والتي من المؤمل أن تقدم الفائدة للمعلمين في تعزيز أدوار مديري المدارس نحوهم.

#### مشكلة الدراسة:

يقوم مدير المدرسة بأدوار كثيرة ومتنوعة، منها الإدارية ومنها الاجتماعية وغيرها من المجالات. إلا أنه لم يتم التأكد بصورة علمية واضحة من درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية العربية قضاء بئر السبع في النقب لأدوارهم نحو

المعلمين حديثي التعيين وسبل تحسينها من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، ومن خلال الدراسة الاستطلاعية التي اجراها الباحثون حول درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية العربية في النقب لأدوارهم نحو المعلمين حديثي التعيين، تبين لهم أن هنالك تباين بين المعلمين في وجهات النظر حول الموضوع، وخاصة كونه مديراً لمدرسة أساسية في النقب وممثل للمعلمين في نقابة المعلمين اللواتية والقطرية، من النواحي الفنية والتربوية.

وأكدت نتائج العديد من المؤتمرات المحلية والدولية كمؤتمر إعداد المعلم الواقع والمأمول المنعقد في رام الله (2016)، على أن المعلم المتميز هو العنصر الأكثر تأثيراً في العملية التعليمية، ويتوقف على جودته وكفاءته جودة التعليم وفاعليته؛ فهو الركيزة الرئيسة في تطوير العملية التربوية والتعليمية، كونه يسهم في تطوير أداء الطلبة، وتوجيههم الوجهة السليمة نحو المواطنة الصالحة، كما إنه يُصقل العقول ويُدرّبها في جميع النواحي المعرفية والثقافية والتربوية والاجتماعية والتكنولوجية؛ لذا فإن نجاح أي نظام تربوي يعتمد بالدرجة الأولى على مستوى إعداد المعلم ونوعية البرامج التدريبية التي يخضع لها في كليات التربية وفي أثناء الخدمة، كما أكدت هذه المؤتمرات أنه في ظل التحول في أدوار المعلمين ووظائفهم بات من الضروري إعادة النظر في عمليات إعداد المعلم وتدريبه قبل الخدمة، حيث تغير دوره من مُلقن إلى ممارس متأمل في ممارساته بطريقة ابتكارية، وتقويم ما يقوم به من ممارسات داخل الغرفة الصفية، ليصبح موجهاً ومرشداً للطلبة، وباحثاً يُجري البحوث الميدانية التي تسهم على نحو متواصل في تحقيق أغراض النمو المهني المستمر.

#### أسئلة الدراسة :

- 1- ما درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية لأدوارهم نحو المعلمين حديثي التعيين في منطقة النقب؟
- 2- هل هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في استجابات أفراد العينة حول دور مدراء المدارس الأساسية النقبوية في تحسين أدائهم من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات ( الجنس/ المؤهل العلمي / الخبرة التعليمية )؟

#### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة لتحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية العربية قضاء بئر السبع في النقب لأدوارهم نحو المعلمين حديثي التعيين وسبل تحسينها من وجهة نظر المعلمين أنفسهم.
- معرفة فروق استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور مدراء المدارس الأساسية في تحسين أدائهم من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات الدراسة.

#### أهمية الدراسة:

تكمّن أهمية الدراسة فإن النتائج التي سنتوصل إليها الدراسة من المتوقع أن تسهم في تحسين أدوار مدير المدرسة نحو معلمي حديثي التعيين، وتقديم المقترحات والتوصيات إلى أصحاب القرار في المدارس بهدف تحسين أدوار المدير نحو المعلمين الجدد، وتتمثل أهمية الدراسة فيما يأتي:

- 1- يمكن أن تفيد مديري المدارس الأساسية في منطقة النقب من خلال معرفة جوانب القصور في تحسين أدوارهم اتجاه المعلمين حديثي التعيين وسبل التحسين.

2- كما تفيد نقابة المعلمين في منطقة النقب من خلال التعرف على الصعوبات التي يواجهها المعلمون حديثي التعيين ومحاولة تلافيتها.

3- تقديم معلومات علمية جديدة تساهم في إثراء الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة في أدوار مديري المدارس تجاه المعلمين حديثي التعيين.

**الحدود الموضوعية:** اقتصر موضوع الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية العربية الدنيا في النقب لأدوارهم نحو المعلمين حديثي التعيين من وجهة نظر المعلمين انفسهم.

**الحدود البشرية:** أقتصرت الحدود البشرية على عينة من معلمي المدارس الأساسية العربية الدنيا في منطقة النقب.

**الحدود الزمنية:** تم اجراء الدراسة الميدانية خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2016-2017م.

**الحدود المكانية:** المدارس الأساسية العربية في منطقة النقب داخل الخط الأخضر.

**التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:**

تحدد أهم التعريفات الاصطلاحية والإجرائية للدراسة الحالية بما يأتي:

**مديرو المدارس الأساسية الدنيا:** هم مديرو المدارس الأساسية العربية في منطقة النقب المسؤولين عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية المناسبة والمناخ المدرسي الملائم من أجل تحقيق أهداف المدرسة.

**درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية لأدوارهم:** الدرجة التي يسجلها المستجيبون على أداة الدراسة التي اعدها الباحثون لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية لأدوارهم.

**المعلمين حديثي التعيين:** كل معلم عين من قبل وزارة التربية اعتباراً من العام الدراسي 2013-2014م . ( حتى ثلاث سنوات قبل التثبيت )

**منطقة النقب:** هي منطقة جغرافية في إقليم الجنوب داخل الخط الأخضر وتضم الأقلية العربية في الجنوب.

تعد منطقة النقب إحدى المناطق الفلسطينية التي تقع داخل الخط الأخضر ، حيث تضم (78) مدرسة اساسية يعمل فيها 78 مديراً ومديرة، وتسعى هذه المدارس إلى الارتقاء بالعلمية التعليمية في فلسطين، من خلال إعداد وتأهيل المعلمين قبل الخدمة وأثناء الخدمة، وتحديد المعوقات والتحديات المعاصرة التي تحول دون قيام مديري المدارس بأدوارهم اتجاه إعداد وتأهيل المعلمين حديثي التعيين، و لم تعد برامج إعداد المعلم داخل الكليات كافية لإعداده للممارسات المهنية بنجاح؛ فعملية إعداد المعلم ينبغي أن تكون عملية مستمرة متكاملة تبدأ باختبار العناصر المناسبة لمهنة التدريس وصولاً على تدريب المعلم، ومتوجة ببرنامج منظم للتدريب في أثناء الخدمة طيلة مدة تدريس المعلم(الترتوري،2007)؛ فالنمو المهني للمعلمين من أولويات العمل الإداري المدرسي، ولنحقق العملية التربوية تحقيقاً عملياً، يجب العمل على رفع كفاءة المعلم مهنيًا، ولأهمية الدور الذي يقع على عاتق مدير المدرسة يجب الاهتمام بجوانب معينة منها متابعة وتنفيذ الأعمال والمسؤوليات التي كلف بها المعلمين، أن يتعرف على جوانب الضعف والقوة عند المعلمين، التخطيط لتنمية مهنية متجددة ومستمرة، والكشف عن مواهب وإمكانات المعلمين، والتخطيط لإنمائها، الاستفادة من جميع العاملين في النظام التعليمي كالمعلمين المتميزين والمشرفين التربويين، ورعاية المعلم الجديد وإشعاره بحاجة المدرسة إليه(البناء،2013)

لذا يسعى مدير المدرسة جاهداً إلى تحسين كفايات المعلمين التعليمية وتطويرهم وتنميتهم مهنياً باعتباره مشرفاً تربوياً مقيماً، وذلك من خلال متابعة مذكرات تحضير المعلمين وتزويدهم بتغذية راجعة هادفة، إضافة إلى تشجيع وتنسيق تبادل الزيارات الصفية الهادفة بين المعلمين، وتنفيذ زيارات إشرافية مبرمجة وشاملة لجميع المعلمين في كافة التخصصات، وتبصير المعلمين بالأساليب الفاعلة لإدارة الصف، ومتابعة التقرير الإشرافي بعد زيارة المشرف التربوي ومناقشة نقاط الضعف الواردة في ذلك التقرير مع المعلم، الاستعانة بمختصين في مجال الإشراف التربوي ذوي خبرة عالية في مهنة التعليم واختيار المجالات الفنية التي يمكن تنمية المعلمين فيها في ضوء الإمكانيات المادية والفنية المتوفرة، ومن ثم تحديد أهداف التنمية المهنية المنشودة للعاملين (زامل، عدس، 2016).

#### وسائل النمو المهني للمعلمين حديثي التعيين:

وضعت استراتيجيات تأهيل وإعداد المعلمين الفلسطينية (2009) تصوراً لبرنامج تهيئة منظم تقدمه المدارس، محدد الأهداف والمحتوى والأسلوب، ويمتد على فترة عام واحد، والذي يهدف إلى مساعدة المعلم الجديد على تحسين تعليمه، وإلى مساعدته على التطور الشخصي والمهني، يعين معلم مرشد لكل معلم جديد في المدرسة يتم اختياره ضمن مواصفات محددة، يجري تدريبه للقيام بمهام الإرشاد، وجعل التعليم نشاطاً عاماً يتطلب التعاون مع الزملاء، فيعطي المعلم الجديد المجال لملاحظة تعليم المعلم المرشد ومعلمين آخرين، ويتولى المعلم المرشد مشاهدة المعلم الجديد في غرفة الصف، ويتم التداول حول أدائه، ويعطي التغذية الراجعة ويخطط مع المعلم لكيفية حل المشكلات التي يواجهها، ولتعليم المباحث التي يعلمها. ولهذا الأسلوب إيجابيات عدة وفوائد كثيرة منها:

- 1- يميل معظم المعلمين إلى طلب النصح والإرشاد من زملائهم أكثر من غيرهم، خصوصاً المشرفين التربويين.
- 2- يستطيع المعلمون أن يزودوا بعضهم بعضاً بآراء ومعلومات (التغذية العكسية)، مفيدة جداً، دون حاجة لتدريب طويل ومركز ودون حاجة لاستخدام نماذج أو أدوات تقييمية معقدة.
- 3- إن أسلوب التقويم من خلال الأقران يدعم علاقة الزمالة المهنية داخل المدرسة، ويقويها كما وينمي بين الزملاء حب التعاون والمنافسة والبناء (نبهان، 2007).

وقد حرصت المؤسسات التربوية على الاهتمام بمعلمي حديثي التعيين، من خلال إعدادهم وتهيئتهم خلال العام الأول من خدمتهم، والتي يترتب على نجاحها وضع المعلم على أول درجة في تطوره المهني وانخراطه في مهنة التعليم، ومن أجل ذلك تراعى المؤسسات التربوية المعلمين الجدد في السنة الأولى من الخدمة، وترعاهم رعاية خاصة، بما يقدم لهم من دعم المشرف التربوي ومدير المدرسة وزملائه في التعليم، مع مراعاة أن يكون هذا الدعم مبنياً على طرق علمية في تقييم احتياجات المعلم المهنية والتطويرية، ووضع الخطط التطويرية لرفع كفاءة المعلمين ليقوموا بمهامهم الوظيفية على أكمل وجه، ومتابعتهم داخل الغرف الصفية والمدرسة وتوجيههم بما يحقق تعليم أفضل للطلبة. وأشارت إستراتيجية إعداد وتأهيل المعلمين في فلسطين (2009) إلى أن المعلم يستحق في ظل المنظومة التعليمية، اهتماماً يليق بمكانته، ويرفع من سوية عمله لتنفيذ المنهاج الفلسطيني الأول، خاصة وأنه هو الذي يحدد طريقة إيصال محتوى هذا المنهاج إلى الطلبة، وعلى عاتقه تقع عمليات غرس القيم وبناء الذات وإنتاج السلوك وتنمية المهارات، فلا بد لأن يكون لدينا أفضل المعلمين، وأن نحصل على أفضل ما لديهم، من خلال برنامج تهيئة منظم ومحدد الأهداف والمحتوى والأسلوب، ويمتد على فترة عام واحد، والذي يهدف إلى

مساعدة المعلم الجديد على تحسين تعليمه، وإلى مساعدته على التطوير الشخصي والمهني، فيعين معلم جديد مرشد لكل معلم جديد من معلمي المدرسة يدرّب للقيام بمهام الإرشاد، فيتيح الفرصة للمعلم الجديد لملاحظة تعليم المعلم المرشد و معلمين آخرين، ويشاهد المعلم الجديد في غرفة الصف من قبل المعلم المرشد، ويقدم التغذية العكسية حول أداء المعلم الجديد داخل الصف والاتفاق على آليات لكيفية حل المشكلات التي يواجهها، ويتطلب النمو المهني للمعلم، تهيئة المناخ العلمي والنفسي الملائم، وتوفير المناخ التربوي الذي يساعد على الاحتفاظ بالحماسة للمهنة أو الرغبة في زيادة المعلومات العلمية للمعلم في المجالات التي يتخصص في تدريسها، واستمرار اهتمامه بما يجد من الاتجاهات التربوية و التجارب التي تنتشر نتائجها، بما يدفع المعلمين في المدرسة إلى وضع هذه الأفكار والمحاولات أو غيرها موضع التجريب في مدرستهم، ومن وسائل خلق هذا المناخ أو مما يساعد إعادة النظر في واجبات كل منهم ومن وسائل النمو المهني أثناء الخدمة إتاحة الفرص الكافية لكل معلم لحضور الدورات الدراسية وحلقات المناقشة وورش العمل وحضور المؤتمرات التربوية والإيفاد في بعثات التعليمية. ويكون الهدف من الإسهام من هذه اللقاءات والاجتماعات وغيرها من الأنشطة المماثلة هو تحديد معلومات المعلمين وتحديثها وتبادل الأفكار حول بعض المشكلات التعليمية التي يتفق على اختيارها بأسلوب يسمح بمشاركة المعلمين في هذا الاختبار، لعرضها للمناقشة والوصول إلى الحلول أو التوصيات المناسبة بشأنها كما أن الإيفاد في البعثات الداخلية والخارجية، سواء كانت لمدة طويلة أو قصيرة أو الإيفاد في زيارات خارجية مما يمكن المعلمين من التعمق في الدراسة، وإتاحة الفرصة للممتازين منهم، لإعدادهم لتولي المناصب القيادية في التعليم(فتح الله،2007).

ومن وسائل النمو المهني تبادل الزيارات بين المعلمين، وفتح حلقات للنقاش والقيام بزيارات الفصول، وتشجيعهم على الاطلاع على كل ما هو جديد في مجالاتهم العلمية والتربوية ومناقشتها ذلك أثناء الاجتماعات، وتوجيه أنظارهم إلى حضور المحاضرات والندوات والاهتمام بالبرامج الإذاعية والتلفزيونية، ذات العلاقة بالعمل التربوي والتعليمي، وزيارة المكتبات العامة ومكتبة الحاسوب(عبيد،2006)

#### أدوار مديري المدارس اتجاه المعلمين حديثي التعيين:

مدير المدرسة مشرف تربوي مقيم، نتيجة لتطور التربية بوجه عام وتطور وظيفة مدير المدرسة بشكل خاص، وأخذ المربون يولون هذا الموضوع أهمية كبيرة، باعتبار أن المدير هو المسؤول الأهم في هذه العملية، فهو المشرف التربوي الذي يعيش في المدرسة ويعرف مشكلاتها وحاجاتها، ويعرف قدرات ومشكلات المعلمين وحاجاتهم، وأشار الدليل الإجرائي لمدير المدرسة الصادر وزارة التربية والتعليم العالي، إلى آلية متابعة مدير المدرسة للمعلمين من خلال الزيارات الصفية، ومتابعة التحضير، والزيارات التبادلية، ومتابعة النمو المهني لديهم من خلال التعرف إلى احتياجاتهم وتشجيعهم على استكمال تأهيلهم التربوي، وعقد الندوات المبنية على حاجات المعلمين، وتدريب المعلمين على استخدام التقنيات التربوية الحديثة، وآلية التعامل مع المعلم الجديد بدءا باستقباله وتقديمه إلى زملائه، ويعمل له جولة داخل المدرسة ومرافقها، وتعريفه بالمسؤوليات والواجبات المهنية، وتدريبه على الأعمال الكتابية، ووضع برنامج زيارات خاص به سواء كانت تبادلية أو زيارة المدير الإشرافية( وزارة التربية والتعليم،2010).

## إجراءات الدراسة:

بعد اطلاع الباحثين على الأدب النظري المتعلق بالموضوع والدراسات السابقة، تم تطوير أداة البحث، وبعد استخراج دلالات الصدق والثبات لهما، قام الباحثون باختيار عينة الدراسة، وتم توزيع الأداة عليهم، وبعد جمع الاستبيانات تم تحليلها واستخراج النتائج، حيث تم توزيع (305) استبانة، واسترجع منها (284) استبانة، وتم استبعاد (30) استبانة كعينة استطلاعية، بالإضافة إلى الفاقدة من الاستجابات والبالغ (14) استبانة غير قابلة للتحليل وأصبحت الاستبانة القابلة للتحليل (240) استبانة، وقد شكلت العينة ما نسبة (41%) تقريباً من مجتمع الدراسة.

## منهجية الدراسة

نهجت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وذلك لملاءمته لهذه الدراسة والإجابة عن أسئلتها ولتحقيق أهدافها.

## مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الأساسية العربية في منطقة النقب داخل الخط الأخضر، حيث هنالك (78) مدرسة أساسية في النقب، يبلغ عدد معلمها الجدد من الجنسين (580) معلماً ومعلمة، للعام الدراسي 2016-2017 م. تم أخذ عينةً طبقيةً عشوائيةً بنسبة 42% من مجتمع الدراسة أي (240) معلماً ومعلمة. والجدول التالي يبين ذلك.

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الخبرة)

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	64	26.7%
	انثى	76	73.3%
المجموع		240	100%
مكان السكن الأصلي للمعلم	من النقب (جنوب البلاد)	107	44.6%
	من خارج النقب (شمال البلاد)	133	55.4%
المجموع		240	100%
الخبرة التعليمية	سنة	71	29.6%
	سنتان	67	27.9%
	ثلاث سنوات	102	42.5%
المجموع		240	100%

أداة الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثون استبانة تتكون من جزأين، يشتمل الجزء الأول على المتغيرات الشخصية للمستجيبين (الجنس، الخبرة التعليمية، مكان السكن الأصلي للمعلمين) ويتكون الجزء الثاني من محورين الأول سيتناول فقرات تقيس درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية العربية قضاء بئر السبع في النقب لأدوارهم نحو المعلمين حديثي التعيين وقد تم اعتماد نموذج ليكرت خماسي التدرج: (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جداً).

صدق المحتوى: تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية للتأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة ممثلة بالاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في حقل الإدارة التربوية، والقياس والتقويم حيث طلب منهم إيداء آرائهم حول دقة وصحة محتوى الأداة من حيث: درجة انتماء فقرات الاستبانة للمشكلة البحثية الخاصة بالدراسة، صياغتها

اللغوية، مناسبة لقياس ما أعدت لأجله، وإضافة أو تعديل ما يروونه مناسباً عليهما، حيث تم إجراء التعديلات على الاستبانة بعد تحكيمها حسبما أوصى به المحكمون.

#### ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاتساق الداخلي حسب معامل كرونباخ ألفا، وذلك كما هو مبين في الجدول (2) على النحو الآتي:

الجدول (2): نتائج ثبات مجالات الدراسة بأسلوب كرونباخ ألفا لأداة درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية العربية في النقب لأدوارهم نحو المعلمين للعيينة الاستطلاعية

المقياس ومجالاته	ثبات الاتساق الداخلي	ثبات الاعادة
المجال الفني	0.96	0.88
المجال الاداري	0.94	0.89
المجال الاجتماعي	0.95	0.90
الاداة الكلية	0.97	0.91

يبين الجدول (2) أن جميع قيم معامل الثبات مرتفعة ومقبولة لغايات البحث.

معيار تصحيح الاداة: تم اعتماد النموذج الإحصائي ذي التدرج النسبي، بهدف إطلاق الأحكام على المتوسطات الحسابية الخاصة بأداة البحث وفقراتها، وذلك كما هو مبين في الجدول (3) على النحو الآتي:

الجدول (3): المعيار الإحصائي لتحديد رجة ممارسة مديري المدارس الأساسية العربية قضاء بئر السبع في النقب لأدوارهم نحو المعلمين حديثي التعيين ككل ولكل مجال من مجالاتهما.

المتوسط الحسابي	المستوى الممارسة/الدور
من 1.00 – أقل من 1.80	متدنية جداً
من 1.80 – أقل من 2.60	متدنية
من 2.60 – أقل من 3.40	متوسطة
من 3.40 – أقل من 4.20	عالية
من 4.20 – 5.00	عالية جداً

المعالجات الإحصائية: تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول، للإجابة عن السؤال الثاني: تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وإجراء تحليل التباين الثلاثي المتعدد واستخدام المقارنات البعدية بطريقة (LSD) لمعرفة دلالة الفروق.

عرض النتائج ومناقشتها

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نص على: "ما درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في منطقة النقب لأدوارهم نحو المعلمين حديثي التعيين من وجهة نظرهم؟"

للإجابة على هذا السؤال؛ تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقديرات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في منطقة النقب لأدوارهم نحو المعلمين حديثي التعيين من وجهة نظرهم، حيث يتضمن هذا السؤال ثلاثة مجالات رئيسية، وقد أراد الباحثون من هذه المجالات التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس

الأساسية في منطقة النقب لأدوارهم نحو المعلمين حديثي التعيين من وجهة نظرهم، حيث يرى أفراد عينة الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في منطقة النقب لأدوارهم نحو المعلمين حديثي التعيين من وجهة نظرهم قد جاءت بدرجة مرتفعة، وبدلالة المتوسط الحسابي العام الذي قيمته (3.83)، وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة ويبين جدول (4) ذلك.

جدول (4) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الرقم	الرتبة	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
3	1	الجانب الاجتماعي	3.97	.764	مرتفع
1	2	الجانب الفني	3.78	.818	مرتفع
2	3	الجانب الاداري	3.75	.849	مرتفع
		الاداة الكلية	3.83	.751	مرتفع

يلاحظ من جدول (4) ان المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في منطقة النقب لأدوارهم نحو المعلمين حديثي التعيين من وجهة نظرهم قد جاءت بدرجة مرتفعة حيث حصل مجال (الجانب الاجتماعي) على المرتبة الاولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.97)، يليه مجال (الجانب الفني) في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.78) اما في المرتبة الاخيرة فقد حصل (الجانب الاداري) على متوسط حسابي (3.75). اما المتوسط الحسابي العام لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في منطقة النقب لأدوارهم نحو المعلمين حديثي التعيين من وجهة نظرهم فقد حصل على متوسط حسابي (3.83)، وبدرجة مرتفعة.

كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجالات الدراسة، وكما هو مبين في الجداول الآتية:  
المجال الفني:

يتضمن هذا المجال (17) فقرة، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال (الفني)، وقد أراد الباحثون من هذه الفقرات التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في منطقة النقب لأدوارهم نحو المعلمين حديثي التعيين من وجهة نظرهم من الجانب الفني، حيث يرى أفراد عينة الدراسة أن قيم المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.66-3.94)، حيث جاءت بدرجة مرتفعة، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي العام لها والذي بلغت قيمته (3.78)، كما تراوحت قيم الانحراف المعياري ما بين (0.94-1.089) مما يعني أن التباين في اتجاهات أفراد عينة الدراسة كان قليل نسبياً، حيث يظهر من جميع الفقرات أن هناك تقارباً في إجابات أفراد عينة الدراسة، وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال، وكما يلي:

جدول (5): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لفقرات المجال الفني مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الرتبة	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
9	1	حل مشكلات الطلبة السلوكية والتعليمية	3.94	.988	مرتفع
7	2	اعداد خطة العمل الشهرية والفصلية والسنوية	3.90	1.037	مرتفع
8	3	التعرف على الفروقات الفردية بين الطلبة	3.86	1.003	مرتفع
10	4	توظيف تكنولوجيا التعليم في عملهم	3.85	1.069	مرتفع
2	5	صياغة نتائج التعلم العامة للمادة الدراسية	3.80	.940	مرتفع
17	6	استخدام اسلوب المجموعات التعلم التعاوني اثناء تنفيذ الحصة الدراسية	3.80	.985	مرتفع
3	7	تحديد الاستراتيجيات التدريسية المناسبة لقدرات الطلبة	3.79	.998	مرتفع
4	8	تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين الجدد	3.79	1.054	مرتفع
11	9	اعداد الاختبارات بانواعها	3.78	1.054	مرتفع
12	10	توفير مصادر التعلم الالكتروني اللازم لتنفيذ بعض الدروس	3.78	1.134	مرتفع
1	11	صياغة نتائج التعلم الخاصة للمادة الدراسية	3.77	.908	مرتفع
5	12	اختيار استراتيجيات الادارة الصفية الملائمة	3.75	.997	مرتفع
15	13	تصميم الأنشطة اللاصفية المناسبة	3.75	.983	مرتفع
16	14	استخدام طرق معينة لتحديد نقاط القوة والضعف في المادة الدراسية	3.69	1.005	مرتفع
14	15	وضع خطط اثرائية للطلبة المتفوقين	3.68	1.060	مرتفع
6	16	تصميم الأنشطة الصفية المناسبة لقدرات وميول الطلبة	3.66	1.089	مرتفع
13	17	وضع خطط علاجية للطلبة منخفضي الاداء	3.66	1.082	مرتفع
		الجانب الفني	3.78	.818	مرتفع

يتبين من الجدول رقم (5) ان المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال قد جاءت بدرجة مرتفعة حيث جاءت الفقرة رقم (9) التي نصها (حل مشكلات الطلبة السلوكية والتعليمية) على المرتبة الاولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.94)، وانحراف معياري (.988)، يليه فقرة رقم (7) والتي تنص على (اعداد خطة العمل الشهرية والفصلية والسنوية) في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.90)، وانحراف معياري (1.037). اما في المرتبة الثالثة فقد حصلت الفقرة رقم (8) التي نصها (التعرف على الفروقات الفردية بين الطلبة) على متوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (1.003). اما في المرتبة قبل الاخيرة فقد حصلت الفقرة رقم (14) التي نصها (وضع خطط اثرائية للطلبة المتفوقين) على متوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (1.060).

اما في المرتبة الاخيرة فقد جاءت كل من الفقرة رقم (6) و (13) التي نصها (تصميم الانشطة الصفية المناسبة لقدرات وميول الطلبة) و (وضع خطط علاجية للطلبة منخفضي الاداء) بمتوسط حسابي (66.0)، وانحراف معياري (1.089) (1.082) على التوالي.  
المجال الاداري:

يتضمن هذا المجال (17) فقرة، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الاداري، وقد أراد الباحثون من هذه الفقرات التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في منطقة النقب لأدوارهم نحو المعلمين حديثي التعيين من وجهة نظرهم حول الجانب الاداري، حيث يرى أفراد عينة الدراسة أن قيم المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.48-4.05)، حيث جاءت بدرجة مرتفعة، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي العام لها والذي بلغت قيمته (3.75)، كما تراوحت قيم الانحراف المعياري ما بين (0.95-1.157) مما يعني أن التباين في اتجاهات أفراد عينة الدراسة كان قليل نسبياً، حيث يظهر من جميع الفقرات أن هناك تقارباً في إجابات أفراد عينة الدراسة، وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال، وكما يلي:

**جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الاداري مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.**

الرقم	الرتبة	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
7	1	اطلاعهم على القوانين والانظمة التي يعملون في ظلها	4.05	1.011	مرتفع
10	2	اتصالهم الفعال مع المسؤولين المركزيين والمربين في المدرسة	4.01	.959	مرتفع
6	3	اشراكهم في تنفيذ المعارض المدرسية	3.83	1.013	مرتفع
5	4	تزويدهم بالتغذية الراجعة حول ادائهم التدريسي بانتظام	3.82	1.031	مرتفع
8	5	اشراكهم في التخطيط للورشات والندوات والمؤتمرات التدريسية	3.79	1.087	مرتفع
1	6	اشراكهم في الاشراف على الاختبارات المدرسية	3.77	1.024	مرتفع
2	7	اطلاعهم على نظام الحوافز المتبع في المدرسة	3.75	1.020	مرتفع
11	8	توجيههم الى المشاركة في دورات خاصة	3.72	1.060	مرتفع
12	9	مساعدتهم في تخطيط وتنفيذ دروس التثبيت	3.65	1.151	مرتفع
3	10	توجيههم لقراءات اثرائية تفيدهم في تدريس الطلبة	3.59	1.109	مرتفع
9	11	اشراكهم في اللجان المدرسية المختلفة	3.58	1.103	مرتفع
4	12	اشراكهم في وضع الخطة الاستراتيجية للمدرسة	3.48	1.157	مرتفع
		الجانب الاداري	3.75	.849	مرتفع

يتبين من الجدول رقم (6) ان المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال قد جاءت بدرجة مرتفعة حيث جاءت الفقرة رقم (7) التي نصها (اطلاعهم على القوانين والانظمة التي يعملون في ظلها) على المرتبة الاولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.05)، وانحراف معياري (1.011)، يليه فقرة رقم (10) والتي تنص على (اتصالهم الفعال مع المسؤولين المركزيين والمربين في المدرسة) في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (4.01)، وانحراف معياري (0.959). اما في المرتبة الثالثة فقد حصلت الفقرة رقم (6) التي نصها (اشراكهم في تنفيذ المعارض المدرسية) على متوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (1.013).

اما في المرتبة قبل الاخيرة فقد جاءت الفقرة رقم (9) التي نصها (اشراكهم في اللجان المدرسية المختلفة) بمتوسط حسابي (3.58)، وانحراف معياري (1.103).

اما في المرتبة الاخيرة فقد جاءت الفقرة رقم (4) التي نصها (اشراكهم في وضع الخطة الاستراتيجية للمدرسة) بمتوسط حسابي (3.48)، وانحراف معياري (1.157).

#### المجال الاجتماعي:

يتضمن هذا المجال (11) فقرة، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال (الاجتماعي)، وقد أراد الباحثون من هذه الفقرات التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في منطقة النقب لأدوارهم نحو المعلمين حديثي التعيين من وجهة نظرهم حول الجانب الاجتماعي، حيث يرى أفراد عينة الدراسة أن قيم المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.62-4.18)، حيث جاءت بدرجة مرتفعة، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي العام لها والذي بلغت قيمته (3.97)، كما تراوحت قيم الانحراف المعياري ما بين (0.86-1.02) مما يعني أن التباين في اتجاهات أفراد عينة الدراسة كان قليل نسبياً، حيث يظهر من جميع الفقرات أن هناك تقارباً في إجابات أفراد عينة الدراسة، وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال، وكما يلي:

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الرقم	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
9	1	ان يكونوا قدوة حسنة امام طلبتهم في المدرسة	4.18	.868	مرتفع
8	2	ان يكونوا قدوة حسنة امام المعلمين في المدرسة	4.15	.909	مرتفع
10	3	العمل بروح الفريق الواحد مع الطلبة والمعلمين	4.08	.925	مرتفع
11	4	تنمية العلاقات مع زملائهم الآخرين في المدرسة	4.08	.900	مرتفع
7	5	مصارحة اولياء الأمور عن مستوى تحصيل وسلوكيات ابنائهم	4.05	.862	مرتفع
5	6	التحلي بالصبر عند التعامل مع الآخرين بالمدرسة	4.03	.917	مرتفع
2	7	تقبل الطلبة بمختلف مستوياتهم	3.94	.899	مرتفع
4	8	التواصل مع اولياء امور الطلبة بما يخص ابنائهم	3.94	.984	مرتفع
6	9	توثيق صلة الطلبة بالمجتمع المحلي	3.80	1.004	مرتفع

مرتفع	.992	3.78	التواصل مع المجتمع المحلي	10	3
مرتفع	1.024	3.62	الكشف عن حاجات وميول الطلبة الخاصة	11	1
مرتفع	.764	3.97	الجانب الاجتماعي		

يتبين من الجدول رقم (7) ان المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال قد جاءت بدرجة مرتفعة حيث جاءت الفقرة رقم (9) التي نصها (ان يكونوا قدوة حسنة امام طلبتهم في المدرسة) على المرتبة الاولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.18)، وانحراف معياري (0.868)، يليه فقرة رقم (8) والتي تنص على (ان يكونوا قدوة حسنة امام المعلمين في المدرسة) في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (4.15)، وانحراف معياري (0.909). اما في المرتبة الثالثة فقد حصلت الفقرة رقم (10) التي نصها (العمل بروح الفريق الواحد مع الطلبة والمعلمين) على متوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.925).

اما في المرتبة قبل الاخيرة فقد جاءت الفقرة رقم (3) التي نصها (التواصل مع المجتمع المحلي) بمتوسط حسابي (3.78)، وانحراف معياري (0.992). اما في المرتبة الاخيرة فقد جاءت الفقرة رقم (1) التي نصها (الكشف عن حاجات وميول الطلبة الخاصة) بمتوسط حسابي (3.62)، وانحراف معياري (1.024)

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في منطقة النقب لأدوارهم نحو المعلمين حديثي التعيين من وجهة نظرهم جاءت بدرجة مرتفعة عند جميع مجالات الدراسة كما يراها المعلمين، حيث حصلت على متوسط حسابي كلي (3.83) ويعزى ذلك إلى وجود وعي لدى مديري المدارس الأساسية بأهمية تحديد الأعمال والأنشطة الواجب القيام بها نحو المعلمين حديثي التعيين، ووعيه بالمهام والمسؤوليات والأعمال الإدارية والفنية المنوطة به نحو المعلمين حديثي التعيين وتنفيذها بكل مهارة وفاعلية؛ فهو المسؤول الأول والمباشر عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية المناسبة والمناخ المدرسي الملائم لها، وتنسيق جهود العاملين عن طريق تشخيص واقعهم ومعرفة نقاط قوتهم وتلبية احتياجاتهم وتوجيههم وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المدرسة

و قد أوضحت النتائج أن مديري المدارس يقومون بتأدية المهام والأعمال الإدارية الإشرافية بدرجة مرتفعة، ونظرًا للدور الذي يتمتع به مدير المدرسة، ومسؤوليته المباشرة عن جميع الجهود والقوى المادية البشرية التي يعمل معها لتحقيق الأهداف المنشودة للمدرسة بصفته الأقر والأجدي، كما أنه يسعى إلى دراسة وتحديد الحاجات المهنية للمعلمين الجدد، من أجل تحسين أعمالهم وممارساتهم التدريسية، ومساعدتهم على تحليل خطط المواد الدراسية ومذكرات الدروس التي يعدها المعلمون، وتزويدهم بالتغذية الراجعة الهادفة اللازمة، وتوظيف أساليب وأدوات التدريب والنمو المهني المتاحة في إطار الإمكانيات القائمة، لإيجاد نظام للتقويم المستمر لعمل المعلمين ومتابعتهم.

كما أشارت نتائج السؤال الأول في هذه الدراسة أن المجال الاجتماعي قد احتلت المرتبة الأولى وبتقدير درجة مرتفعة، كما يراها معلمي مدارس النقب الأساسية، ويعزو الباحث سبب ذلك أن العلاقات الإنسانية والاجتماعية ذات أهمية كبيرة في أي مؤسسة تربوية حيث تتمثل في أهمية وضرورة تحلي المدير بالقيم والمبادئ الأخلاقية، وحسن التعامل مع الآخرين وتفهم الذات الإنسانية، وممارسة الأمانة في العمل، وضبط النفس عند الغضب، وتقديره للعمل الجيد، والإصغاء للمعلمين وتقبل آرائهم بروح طيبة، وتنمية القيم والاتجاهات الإيجابية لدى المعلمين، وإيجاد أجواء ودية بين أعضاء الفريق، ومراعاة الفروق الفردية بينهم، وتشجيع الجهود الرائدة والمبدعة لدى المعلمين، وتوجيه مديري المدارس نحو تشجيع المعلمين الجدد وتنمية إدراكهم نحو المهنة، وحل المشاكل بينهم بأسلوب إرشادي قائم على العلاقات الإنسانية وبأسلوب طيب، كما أشارت النتائج أن المجال الفني

قد احتل المرتبة الثانية بتقدير مرتفع ، ويمكن عزو ذلك ضرورة امتلاك مدير المدير المقدر على اتخاذ القرارات بصورة سريعة وتحمل مسؤولية ذلك، واستخدام أساليب وطرق متنوعة في أداء الأعمال، وتقييم أداء المعلمين بعيدا عن المزاجية والعصبية، مساعدتهم في الحصول على المعلومات، ودراسة وتحليل المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها، والعمل على تطوير أدائهم التدريسي، وتقييمهم وتقديم التغذية الراجعة لهم، بالإضافة إلى اطلاعهم على البحوث والدراسات الجديدة في مجال تخصصهم ، ومساعدتهم على جدولة أعمالهم اليومية والأسبوعية وإنجازها حسب الأولوية، و استخدام أسلوب الدعم المناسب، وتقبل اقتراحاتهم آراءهم جديد.

كما حصل مجال الإداري على المرتبة الأخيرة بتقدير مرتفعا أيضا ، ويعزى ذلك إلى أن مدير المدرسة ينفذ مهامه وأدواره في إطار السلطة والمسؤوليات المحددة، فهو مسؤول عن تنفيذ القوانين والأنظمة والتعليمات التي تصدرها الوزارة، وحضور الاجتماعات، وتوصيل المعلومات إلى المعلمين بصورة واضحة وموضوعية، وإقرار الموازنة في ضوء الاحتياجات والإمكانات، والعمل على استقرار واستمرار النظام الإداري، وتوزيع المهام التعليمية بعدالة حسب احتياجات المدرسة ، والعمل على التكامل والتنسيق في المدرسة ، والإشراف على سير الامتحانات وحمايتها من الغش، وممارسة عمله تحت مفهوم الميسر للعمل لا المسيطر عليه.

واتفقت النتيجة المرتفعة مع نتيجة دراسة كل من تيم ودبوس وعثمان(2012)، وتختلف مع دراسة كل أبو سمرة ومعمر(2013).

نتائج السؤال الثاني الذي نص على:

"هل هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في منطقة النقب لأدوارهم تعزى لمتغيرات ( الجنس/ مكان السكن الاصلي/ الخبرة التعليمية)؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في منطقة النقب لأدوارهم تعزى لمتغيرات (الجنس، مكان السكن الاصلي، الخبرة التعليمية) وكما هو مبين في الجدول رقم (10).

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في منطقة

النقب لأدوارهم تعزى لمتغيرات (الجنس، مكان السكن الاصلي، الخبرة التعليمية)

المتغير	الفئة	الجانب الفني	الجانب الإداري	الجانب الاجتماعي	الاداء الكلية
<b>الجنس</b>					
ذكر	المتوسط الحسابي	3.73	3.76	3.98	3.82
	العدد	64	64	64	64
	الانحراف المعياري	.750	.834	.743	.719
انثى	المتوسط الحسابي	3.80	3.75	3.96	3.84
	العدد	176	176	176	176

المتغير	الفئة	الجانب الفني	الجانب الإداري	الجانب الاجتماعي	الاداة الكلية
	الانحراف المعياري	.842	.856	.773	.764
Total	المتوسط الحسابي	3.78	3.75	3.97	3.83
	العدد	240	240	240	240
	الانحراف المعياري	.818	.849	.764	.751
<b>مكان السكن الأصلي للمعلم</b>					
من النقب (جنوب البلاد)	المتوسط الحسابي	3.90	3.84	4.06	3.93
	العدد	107	107	107	107
	الانحراف المعياري	.793	.869	.767	.747
من خارج النقب (شمال البلاد)	المتوسط الحسابي	3.68	3.68	3.90	3.75
	العدد	133	133	133	133
	الانحراف المعياري	.827	.828	.756	.747
Total	المتوسط الحسابي	3.78	3.75	3.97	3.83
	العدد	240	240	240	240
	الانحراف المعياري	.818	.849	.764	.751
<b>الخبرة التعليمية</b>					
سنة	المتوسط الحسابي	3.59	3.65	3.92	3.72
	العدد	71	71	71	71
	الانحراف المعياري	.854	.877	.849	.815
سنتان	المتوسط الحسابي	3.82	3.74	3.98	3.85
	العدد	67	67	67	67
	الانحراف المعياري	.813	.785	.670	.686
ثلاث سنوات	المتوسط الحسابي	3.88	3.84	3.99	3.90
	العدد	102	102	102	102
	الانحراف المعياري	.780	.868	.764	.743
Total	المتوسط الحسابي	3.78	3.75	3.97	3.83
	العدد	240	240	240	240
	الانحراف المعياري	.818	.849	.764	.751

يبين الجدول رقم (10) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً للمتغيرات (الجنس، مكان السكن الأصلي، الخبرة التعليمية) بسبب اختلاف فئات متغيرات الدراسة، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي المتعدد كما في الجدول رقم (11):

**جدول (11):** تحليل التباين الثلاثي لأثر متغيرات الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في منطقة النقب لأدوارهم تعزى لمتغيرات وفقاً لمتغيرات (الجنس، مكان السكن الأصلي، الخبرة التعليمية)

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
.443	1.004	.671	11	7.382(a)	الجانب الفني	النموذج المصحح
.811	.620	.454	11	4.999(b)	الجانب الاداري	
.861	.559	.333	11	3.660(c)	الجانب الاجتماعي	
.727	.711	.406	11	4.468(d)	الاداة الكلية	
.000	3322.853	2220.309	1	2220.309	الجانب الفني	التقاطع
.000	2992.622	2194.608	1	2194.608	الجانب الاداري	
.000	4173.783	2484.185	1	2484.185	الجانب الاجتماعي	
.000	4022.907	2297.873	1	2297.873	الاداة الكلية	
.401	.708	.473	1	.473	الجانب الفني	الجنس Hotelling's Trace الدلالة الاحصائي 0.576
.825	.049	.036	1	.036	الجانب الاداري	
.936	.007	.004	1	.004	الجانب الاجتماعي	
.720	.129	.074	1	.074	الاداة الكلية	
.282	1.163	.777	1	.777	الجانب الفني	مكان السكن الاصلي Wilks' Lambda الدلالة الإحصائية=651.
.588	.295	.216	1	.216	الجانب الاداري	
.502	.452	.269	1	.269	الجانب الاجتماعي	
.412	.677	.386	1	.386	الاداة الكلية	
.271	1.314	.878	2	1.756	الجانب الفني	الخبرة التعليمية Wilks' Lambda الدلالة الإحصائية=443.
.335	1.100	.807	2	1.614	الجانب الاداري	
.952	.049	.029	2	.058	الجانب الاجتماعي	
.473	.750	.429	2	.857	الاداة الكلية	
.383	.965	.707	2	1.415	الجانب الاداري	
.385	.959	.570	2	1.141	الجانب الاجتماعي	
.503	.690	.394	2	.788	الاداة الكلية	
		.668	228	152.348	الجانب الفني	الخطأ
		.733	228	167.201	الجانب الاداري	
		.595	228	135.703	الجانب الاجتماعي	
		.571	228	130.233	الاداة الكلية	
			240	3586.990	الجانب الفني	المجموع
			240	3551.576	الجانب الاداري	
			240	3917.793	الجانب الاجتماعي	

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
			240	3660.850	الأداة الكلية	
			239	159.730	الجانب الفني	المجموع المعدل
			239	172.200	الجانب الإداري	
			239	139.363	الجانب الاجتماعي	
			239	134.701	الأداة الكلية	

يظهر الجدول رقم (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس، مكان السكن الأصلي، الخبرة التعليمية، حيث أظهرت نتائج تحليل التباين المتعدد الثلاثي لأثر متغيرات الدراسة (الجنس، مكان السكن الأصلي، الخبرة التعليمية) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $P < 0.05$ ) على درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في منطقة النقب لأدوارهم على جميع مجالات الدراسة والأداة ككل.

في بالنسبة لمتغير الجنس: فإن الباحثة قد تعزو سبب هذه النتيجة إلى التجانس في الظروف والإمكانات، والبيئة المحيطة التي يعمل بها كلا الجنسين من الذكور والإناث، كما أن البرامج التدريبية والاهتمام بالمعلمين الجدد تطبق على جميع الأفراد بعدالة دون تمييز، وممارسات مدير المدرسة، أدائه وعلاقاته مع المعلمين، يتأثر به كل معلم سواء كان ذكراً أم أنثى، كونهم يعيشون الظروف والأحوال نفسها، وان التوجيهات والإرشادات التي تصدر عن مدير المدرسة تساوي بين الجنسين دون تمييز.

أما بالنسبة لمتغير الخبرة التعليمية ومطابقة السكن: فإن الباحث يعزو ذلك إلى أن الممارسات الإدارية للمدير هي نفسها بغض النظر عن طول خبرته أو قصرها أو مكان السكن، فمديري المدارس يقومون بأداء واجهم المهني، ويخلصون لوظيفتهم، مما ينعكس على كافة مهامهم الإدارية، والفنية والاجتماعية.

وتتفق هذا النتيجة مع دراسة تيم ودبوس وعثمان (2012) ودراسة البلوي (2011)، ودراسة الديرواي (2008) بعدم وجود فروق في أداء مديري المدارس لأدوارهم تعزى لمتغير الجنس والخبرة ومنطقة السكن، بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة أبو سمرة ومعمر (2013) التي أظهرت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس والمنطقة الجغرافية. وفي ضوء ما توصلت له الدراسة من نتائج، فإن الباحثون يوصون بما يلي:

- التأكيد على دور مديري المدارس الأساسية وأهمية قيامهم بأدوارهم تجاه المعلمين الجدد من خلال متابعتهم والعمل على تحسين أدائهم.
- العمل على تحسين نظام البيئة المدرسية، توفير أجواء مريحة للعمل، إقامة علاقات طيبة مع المعلمين وخلق مناخ تنظيمي يشجع على استمرارية الإنجاز والتميز.
- تعزيز مفهوم المسؤولية المجتمعية في المدارس من خلال عقد ورشات تدريبية دورية والاستعانة بالخبرات المدراء الأكفاء داخل وخارج إطار المدرسة.
- تخصيص دورات وورشات عمل وادوات للمعلمين القدامى لتحسين أدائهم سواءً بالمعلمين الجدد.

## المراجع:

### المراجع العربية:

- أبو سمرة، محمود ومعمر، مجدي. (2013). "دور الإشراف التربوي في دعم المعلم الجديد في فلسطين"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، (27): 273-310.
- الأحمد، خالد طه . (2004). إعداد المعلم وتدريبه. سوريا: منشورات جامعة دمشق.
- البلوي، مرزوقة حمود.(2011). دور المشرف التربوي في تنمية المعلمين الجدد مهنيًا في منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، عمان، الأردن.
- البناء، هالة. (2013). إدارة مدرسية معاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الترتوري، محمد عوض . (2007): إعداد المعلم وتأهيله في المدرسة التربوية الحديثة، جامعة البلقاء التطبيقية منتديات المنشاوي للدراسات والبحوث.
- تيم، حسن محمد، دبوس، محمد طالب، عثمان، علان محمد.(2012). دور مديري المدارس الحكومية الثانوية في التنمية المهنية للمعلمين في شمال الضفة الغربية، مجلة دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، (14)، 1.
- حجي، أحمد إسماعيل. (2005). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. دمشق: دار الفكر العربي.
- حسونة، نورة سعدي .(2014). فاعلية برنامج تدريب المعلمين الجدد في مدارس وزارة التربية والتعليم الأردنية والصعوبات التي يواجهونها أثناء التدريب من وجهة نظر المعلمين المساندين والمعلمين المتدربين والمشرفين (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الخطيب. عامر . (2010). محاضرات في الفكر التربوي المعاصر، مكتبة القدس، فلسطين، غزة.
- الدوسري، عبيد محمد .(2010). الكفاءة الداخلية النوعية لكلية التربية بجامعة أم القرى في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلبة.( أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة اليرموك، اربد.
- الديراوي، إسماعيل.(2008). دور الإشراف الوقائي في تحسين أداء المعلمين الجدد في المدارس الحكومية بمحافظة غزة (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الرميح، عبدالرحمن بن عيسى.(2004). دور المشرف التربوي المقيم في التنمية المهنية للمعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
- الرويلي، نواف .(2009). مراجع التعليم الجامعي في الجامعات السعودية ومجالات تطويرها - دراسة تحليلية.( أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- زامل، مجدي، عدس، محسن.(2016). إعداد المعلم الواقع والمأمول، ورقة مؤتمر مقدمة إلى المؤتمر التربوي، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، 9-10 كانون الثاني، 2016.
- عبيد، جمانة. (2006). المعلم إعدادة وتدريبه كفاياته، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عطوي، عزت. (2001) الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها، ط1، دار الفكر، عمان، الأردن.
- فتح الله، عبدالكريم. (2007) معلم الصف كفاياته ومسؤولياته، ط1، مكتبة دار طلاس، دمشق، سوريا.

- فلسطين. وزارة التربية والتعليم العالي. (2009). "إستراتيجية إعداد وتأهيل المعلمين في فلسطين". رام الله. فلسطين.
- فلسطين. وزارة التربية والتعليم العالي. (2010). "إستراتيجية إعداد وتأهيل المعلمين في فلسطين". رام الله. فلسطين.
- القرعان، أحمد خليل. الحراشنة، إبراهيم "محمد علي". (2008). مفاهيم الإدارة المدرسية. عمان؛ مؤسسة البلسم للنشر والتوزيع.
- محجوب، بسمان فيصل. (2004). " رؤساء الأقسام العلمية"، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- مساد، عمر. (2005). الإدارة المدرسية ودورها في الإشراف التربوي، ط1، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- نيهان، يحيى محمد. (2007). الإشراف التربوي بين (المشرف. المدير. المعلم). دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.

#### المراجع الأجنبية:

- Bramblett,p, cope.(2000). *An Analysis Of New Teacher Program in Northern Arizona University*. Dal , A611-3.p.824.
- Lee, John Chi-kin. Feng, Shengyao. (2007). *"Mentoring Support and the Professional Development of Beginning Teachers"*. A Chinese Perspective. ERIC Document Reproduction Service No. EJ816240.
- Lufti, Julie A. (2009). "Beginning Secondary Science Teachers in Different Induction Programmes". *The First Year of Teaching. International Journal of Science Education*. 31 (17). 2355-2384.
- Roberson, Sam. Roberson, Reba. (2009). "The Role and Practice of the principal in Developing Novice First- Year Teachers. Clearing House". *Journal of Educational Strategies*. Issues and Ideas. 82 (3).
- Sadler, Troy D. Klosterman. Michelle L. (2009). *"Transitioning from Student Teacher to Teaching Professional. Evolving Perspectives of Beginning Science Teachers"*. ERIC Document Reproduction Service No. ED506764.
- Webster,Thomas.J.(2000). *First year teacher: their Evaluation From Perservice to the end of Organizational Frame*.AAT9973932,N.UMIPRO ,Quest digital Dissertation-full citation Abstract.
- Wynn, Susan R. Brown, Kathleen M. (2008). *"Principal Leadership and Professional Learning Communities"*. What Beginning Teachers Value. ERIC Document Reproduction Service No. EJ807369.