

الكفايات الأدائية للمشرف التربوي وأثرها في رفع كفاءة التدريس لدى معلمي اللغة العربية

د. محمود مصطفى محمود السيد

ملخص الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحديد الكفايات الأدائية للمشرف التربوي من سمات شخصية ومهارات قيادية وتوجيهية ومعلومات معرفية في تخصص اللغة العربية، وكذلك تحديد المعايير الأساسية التي تصل بمعلم اللغة العربية إلى معيار الكفاءة والتميز في التدريس، وكذلك يوضح البحث العلاقة بين الكفايات الأدائية للمشرف التربوي وارتفاع كفاءة معلمي اللغة العربية في التدريس، وهي علاقة طردية كما وصفها الباحث، فكلما توافرت الكفايات الأدائية للمشرف التربوي انعكست هذه الكفايات وزادت وفعلت المهارات التدريسية لدى المعلمين وهي علاقة منطوقية، ولكن يلزم لنقل مهارات المشرف وخبراته إلى المعلم أن تتم العملية الإشرافية بالنشاط والموضوعية والحماس المتبادل بين المشرف والمعلم، وقد أوصت الدراسة بضرورة انتقاء المشرفين بحيث يتوافر في المشرف الحد الأدنى من الكفايات التي تؤهله لتحقيق التنمية المهنية لمعلمي اللغة العربية، ومن ثم ترتفع الكفاءة التدريسية لهم، وتنمو بالتالي مستويات الطلاب الدراسين للغة العربية في مختلف المراحل الدراسية.

مقدمة

المشرف التربوي هو الراعي الأول للمعلم في ميدان العمل على اختلاف التخصصات، لذلك يقع الجزء الأكبر من الإجراءات العملية للتنمية المهنية على المشرف التربوي وذلك لصلته المباشرة بالمعلم أثناء العمل، وهذا الدور يوجب على المشرف التربوي أن يكون على قدر المسؤولية ويقدم للمعلم ما يجسن أداءه وينمي قدراته في مجال التدريس لمادة التخصص، والسائد في ميدان الإشراف التربوي بشكل عام واللغة العربية بشكل خاص أن يتولى مهام الإشراف التربوي من يحقق معيار الأقدمية، دون اعتبار لمدى توافر الكفايات المعرفية والمهارية للإشراف التربوي، وهذا يلخص وضع عملي غير نافع يقتصر في العمل على متابعة الأعمال الإدارية الروتينية التي تتضمن التحقق من سجلات المعلم ودفتر الإعداد، دون وجود نظرة تموية تهض بقدرات المعلم وتضيف إليه كل جديد في ميدان التدريس لمادة التخصص. وقد أكدت العديد من الدراسات ضعف الكفاءة الإشرافية لدى المشرفين التربويين ومنها دراسة (طعامنة، ٢٠١٥، ٢٣: ٣٥)، ودراسة

(الغزال، ٢٠١٦، ١٦٩: ١٨٦)، ومن مظاهر هذا الضعف ما يلي:

- التركيز في الإشراف على الأعمال الشكلية دون التركيز على مضمون التدريس.
 - عدم تقديم أفكار إبداعية للمعلمين تمي مهارات التدريس لديهم.
 - الفصل بين النظرية والتطبيق في التدريس .
 - عدم التركيز على كشف إبداع التلاميذ.
 - عدم تدريب المعلمين على أساليب تدريس جديدة .
 - عدم الموضوعية في الحكم على المعلمين .
 - تقديم الإملاءات دون أخذ رأي المعلمين.
 - عدم تقديم نشرات تربوية لتجديد معارف وتوجهات المعلمين.
- ويلاحظ من خلال ما سبق أن ضعف المهارات الإشرافية لدى المشرف التربوي تنعكس بشكل مباشر على أداء المعلمين، فكل مظهر من

مظاهر هذا الضعف يكون له تأثير سلبي بشكل مباشر على أداء المعلم.

مشكلة الدراسة وتسؤلاتها

الإشراف التربوي هو الوسيلة الأساسية التي يعتمد عليها في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين؛ وذلك لأن وظيفة المشرف التربوي ممتدة بالتوازي مع وظيفة المعلم، وكل مشرف تربوي ينبغي أن يتوفر لديه مهارات معينة تمكنه من تحقيق هدفه الوظيفي وهو الوصول بالمعلم إلى درجة الكفاءة في التدريس، وتتحدد مشكلة البحث الحالي في تقصير دور المشرف التربوي للغة العربية إلى القيام بالأعمال الإدارية التقليدية دون الاهتمام بالأدوار الفنية الأخرى التي تنمي الكفاءة التدريسية لمعلم اللغة العربية، ولتغلب على هذه المشكلة يحاول البحث الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: كيف يمكن رفع كفاءة التدريس لدى معلمي اللغة العربية من خلال تنمية الكفايات الأدائية للمشرف التربوي؟

ويتضرع عن السؤال الرئيس السابق الأسئلة الفرعية الآتية:

- ١) ما الكفايات الأدائية لمشرف اللغة العربية؟
- ٢) ما كفاءة التدريس اللازم توافرها لدى معلمي اللغة العربية؟
- ٣) ما العلاقة بين توافر الكفايات الأدائية للمشرف وكفاءة التدريس لدى معلمي اللغة العربية؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

- تحديد الكفايات الأدائية لمشرف اللغة العربية.
- تحديد معايير كفاءة التدريس اللازمة لمعلمي اللغة العربية.
- تحديد العلاقة بين الكفايات الأدائية لمشرف اللغة العربية وكفاءة التدريس لدى المعلمين.

أهمية الدراسة

- o تأتي هذه الدراسة لتؤكد على أهمية تحقيق الكفايات الأدائية اللازمة لمشرف اللغة العربية وأهمية ذلك في تفعيل دور المشرف التربوي لرفع كفاءة التدريس لدى معلمي اللغة العربية.
- o كما تستمد هذه الدراسة أهميتها مما يمكن أن تسهم به لكل من:
 - القيادات التربوية، حيث ستساعد المسؤولين في اختيار أفضل العناصر لوظيفة مشرف تربوي تخصص اللغة العربية، عن طريق قياس نسبة توافر الكفايات الأدائية للمشرف وبالتالي لن يعمل في الإشراف التربوي إلا من يمتلك المهارات التي تؤهله لذلك.
 - المشرفين التربويين تخصص اللغة العربية، حيث ستوفر الدراسة قائمة بالكفايات الأدائية للمشرف التربوي يعمل على التمكن منها كل من يريد العمل كمشرف تربوي في تخصص اللغة العربية.
 - معلمي اللغة العربية على اختلاف المراحل الدراسية حيث إن وجود مشرف تربوي يمتلك الكفايات الأدائية للإشراف سوف يدعم أداء المعلم في التدريس، وينقله من أسر العادة إلى نطاق الكفاءة والتميز.

مصطلحات الدراسة

الكفايات الأدائية لمشرف اللغة العربية يعرفها الباحث إجرائياً بأنها: الصفات الشخصية والمعارف والقدرات والسلوكيات التي تمكن مشرف اللغة العربية من ممارسة دوره الإشرافي بكفاءة وفاعلية وإتقان.

كفاءة التدريس يعرفها الباحث إجرائياً بأنها: هي الحد الأقصى لأداء المعلم في تجهيز وتقديم الخبرات التعليمية المربية بحيث تحقق

الغايات التربوية المستهدفة لنواحي النمو المعرفية والوجدانية والسلوكية لدى المتعلمين بما يضمن تنمية مهاراتهم وترقيتها.

الإطار النظري للبحث.

المحور الأول: الكفايات الأدائية لمشرف اللغة العربية.

الكفايات هي الحد الأدنى من المعارف والمهارات التي يجب أن تتوافر في مشرف اللغة العربية، وهذه الكفايات هي التي تؤهله للقيام بواجبه العملي في توفير وتحقيق التنمية المهنية للمعلمين الذين يعملون تحت إشرافه، وقد حدد الباحثون بعض هذه الكفايات ومنهم: (مرعي وآخرون، ١٩٩٢، ١٥٩:١٢٢) فقد حددوا الكفايات اللازمة للمشرف التربوي وهي:

- يحدد الأهداف التربوية لجميع الأنشطة التوجيهية
- لديه القدرة على عمل خطط إشرافيه
- يخطط لمشروعات النمو المهني للمعلمين
- تطور الإدارة الصفية للمعلم
- ينسق خبرات المعلمين
- يخطط مصادر التعلم الذاتي للمعلمين
- يشخص ويحل المشكلات التعليمية
- يتواصل مع المعلمين بفاعلية ونشاط
- ينمي قدرات المعلمين الإبداعية

وأشار (العوض، ١٩٩٦، ٩٣، ٨٢) إلى الكفايات اللازمة للمشرف التربوي وهي:

- ينفع المرؤسين علميا
- يحفز المعلمين
- يؤدي أعماله بنشاط
- ينمي روح المبادرة
- يتقبل النقد بموضوعية
- يستثمر إمكانات المعلمين
- يتحمل مسئولية التغيير ونتائجه
- يستقطب اهتمام المعلمين
- يلم بأسس التخطيط التربوي
- يشرك المعلمين في التخطيط
- يتابع تنفيذ الخطط بكفاءة
- يراعي الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة
- يوظف نتائج التقييم للخطط القادمة
- يقوم الخطط أثناء التنفيذ وبعد الانجاز
- يحدد احتياجات المعلمين المعرفية والمهارية بدقة.
- يحترم آراء المعلمين ويستفيد منها
- يشجع العمل الجماعي

- يقيم علاقات طيبة مع المعلمين
- يطور قدرات المعلمين
- يهيء فرصا للنمو الذاتي للمعلمين
- يسهم في البحث والتأليف
- يستفيد من نتائج البحوث التربوية
- ينظم عناصر البيئة التعليمية
- يلم بأسس التقويم وأساليبه.

كما أكد (الوالبلي، ٢٠٠٠) أن المشرف التربوي لا بد أن يتوفر فيه السمات الآتية:

- خبرة في التدريس والمناهج
- يمتلك اليقظة المهنية
- قدرة على تحليل فعال لما يحدث
- قدرة على التواصل الفعال بكل أطراف العملية التعليمية
- قدرة على إقامة العلاقات الإنسانية.

وأشار (الدريج، ٢٠٠٦، ٢٨) إلى الكفايات اللازمة للمشرف التربوي وهي:

- البحث وتكوين المعرفة
- التجديد والابتكار
- التواصل الفعال
- التنظيم
- التنشيط التربوي للمعلمين
- الإلمام بمستحدثات التكنولوجيا
- القيادة والتوجيه
- العلاقات الإنسانية الفعالة
- التقويم والمراقبة
- التعليم والتدريب
- التخطيط والتطوير

وحدد (السرحاني، ٢٠٠٨) الكفايات اللازمة للمشرف التربوي وهي:

- ملم بأساليب الإشراف التربوي
- يحدد أهداف الإشراف التربوي قبل تنفيذه
- ينوع في الأساليب الإشرافية
- يحدد حاجات المعلمين التدريبية بدقة
- يقدم تغذية راجعة للمعلمين
- يساعد المعلمين على ابتكار وسائل تعليمية جديدة

- يوظف نتائج التقييم للاستفادة منها في تطوير العمل .
- ملم بمناهج البحث العلمي
- مشارك في البحوث التربوية.

وأكد (Roland، ٢٠١٠) أن المشرف التربوي المتميز ينبغي أن يتصف بما يلي:

- الصفات الشخصية المتزنة.
- القدرة على الاتصال الفعال مع المعلمين.
- الإلمام بتكنولوجيا التعليم والتدريب .
- الإلمام بقدر واسع من المعلومات في مجال التخصص .
- الفاعلية والتأثير في مجالات التعليم والتدريب والتعلم.
- التشجيع على الابتكار والإبداع من جانب المعلمين.

وأشار (Yavuz، ٢٠١٠) إلى أن المشرف التربوي يجب أن ينصب جهده على ما يلي:

- تدريب المعلمين على الطرائق الفعالة في تدريس مادة التخصص.
- تنمية روح العمل كفريق ضمن التخصص الواحد.
- البعد عن الروتين في العمل.
- العمل وفقا لمعايير محددة للإشراف التربوي.
- عدم الاعتماد في التقييم على الوثائق فحسب والاهتمام بالواقع الفعلي.

كما حددت (السعيدية، ٢٠١٤، ٣٨١، ٤١٥) كفايات المشرف التربوي وهي:

- الموازنة بين الموارد والإمكانات المتاحة من جهة والاحتياجات والمشكلات من جهة أخرى.
- تنسيق الأعمال وضمان عدم التعارض
- تحليل المهام الوظيفية
- تقدير صفات شاغلي الوظائف التعليمية
- حسن التعامل مع الآخرين وبناء جو من الثقة بين العاملين
- تهيئة بيئة عمل مناسبة
- تشجيع المعلمين على القيادة
- تشجيع المعلمين على العمل التعاوني
- قادر على تحليل جزئيات المنهج
- يمتلك معرف مناسبة بالتقدم العلمي والتكنولوجي
- قادر على استخدام التكنولوجيا وتدريب المعلمين عليها
- تدريب المعلمين على أساليب التقييم والتقييم
- تقديم التغذية الراجعة للمعلمين
- تطوير العلاقات الانسانية مع المعلمين
- معالجة صعوبات العمل

- قدرة على تحليل وتفسير بيانات الإدارة والتعلم والتدريس.

وحدد (العجمي، ٢٠١٥، ٣١٨، ٣٦٢) كفايات المشرف التربوي وهي:

- التميز في مجال التخصص
 - قدرة على تحليل وتطوير المنهج
 - قدرة على التخطيط
 - المتابعة الدقيقة للمقررات الدراسية
 - قدرة متميزة على التقييم والتقويم
 - يربط المعلمين والتدريس بالبيئة والمجتمع .
 - يدرّب المعلمين على مواجهة صعوبات تطبيق المنهج.
 - يدرّب المعلمين على تحليل الكتاب المدرسي
 - يدرّب المعلمين على طرق التدريس الحديثة
 - يصدر نشرات تربوية خاصة بطرق تطبيق المنهج.
- من العرض السابق يستنتج الباحث أن عمل المشرف التربوي الناجح له كفايات يجب أن تتوافر، وهذا ينبغي أن يضع حدا للاختيار العشوائي لمن يعمل في هذه الوظيفة، كما يفتح المجال أما من يريد الالتحاق والعمل في الإشراف التربوي أن ينمي نفسه مهنياً ويوفر في نفسه هذه الكفايات؛ ليتأهل بذلك للعمل بوظيفة الإشراف التربوي في تخصص اللغة العربية أو أي تخصص آخر.

المحور الثاني:

كفاءة التدريس لدى معلمي اللغة العربية

- الكفاءة بشكل عام هي: أهلية الفرد للقيام بعمل ما وحسن تصرف في أداء هذا العمل، وانطلاقاً من هذا المعنى فإن كفاءة التدريس تعني أن يكون المعلم على درجة من الأداء تضمن قيامه بالتدريس على الوجه المناسب الذي يعكس حسن الأداء في تنفيذ التدريس لمادة التخصص (اللغة العربية)، وقد حدد (مكتب التربية لدول الخليج العربية، ٢٠١٠، ١٤: ١٣) المعايير التي يمكن خلالها الحكم على مدى كفاءة المعلم في التدريس بشكل عام وهي:
- يوفر فرص التعلم لجميع التلاميذ.
 - يستثمر الوقت التعليمي بطريقة فاعلة .
 - يوفر الفرص المناسبة لربط التعلم بالحياة.
 - يحدد أهدافاً تربوية مناسبة لاحتياجات التلاميذ.
 - يراعي الفروق الفردية بين التلاميذ.
 - يستخدم أساليب متنوعة في تقويم التلاميذ.
 - يشرك التلاميذ في تعلمهم .
 - يوظف نتائج التقويم في عمليتي التعليم والتعلم .

كما حدد (مكتبة التربية لدول الخليج العربية، ٢٠١٠، ٩: ١٨) معايير للكفاءة في تدريس اللغة العربية وهي:

- يتمكن من أسس وإجراءات تعليم اللغة العربية بفنونها الأربعة الاستماع والتحدث والقراءة والكتابة.
- يحدد ويستطيع تنفيذ أساليب تدريس اللغة العربية .

- يتمكن من شرح المفاهيم الأساسية في النحو والصرف.
- يلم بالمفاهيم والتطبيقات الأساسية في مجالي الخط والإملاء.
- يتمكن من المفاهيم والإجراءات اللازم لتدريس التعبير.
- يلم بالمفاهيم والتطبيقات الأساسية في مجال الأدب العربي.

كما حدد (أبودف، ١٣١، ٢٠١٤: ١٣٤) سمات المعلم الكفاء وهي:

- واسع الاطلاع في تخصصه
- متقن لأساليب التدريس المرتبطة بتخصصه
- يراعي الفروق الفردية بين الطلاب
- يشجع التنافس الإيجابي للطلبة
- يتقن غلق الموقف التعليمي
- قادر على إثارة دافعية طلابه
- ينوع أدوات تقييم الطلبة
- يتقن معالجة نقاط الضعف لدى طلابه
- يتقن استخدام التقييم البنائي
- يتحقق من الوصول للأهداف التعليمية

وحدد (الجعافرة، ٢٠١٦، ٢٦٨: ٢٦٩) سمات معلم اللغة العربية الكفاء وهي:

- يدرس اللغة العربية من منظور تكاملي
- يدرس اللغة العربية في ضوء وظائفها الاجتماعية
- يركز في تدريس اللغة العربية على أن العادة اللغوية تثقل للطلاب من خلال الممارسة والتدريب.
- يدرس فروع اللغة على أنها وحدة واحدة .
- يركز في تدريس اللغة على المهارات وليس المحتوى.
- يهتم بتدريس الاستماع
- يقدم التعزيز المناسب للطلاب
- يراعي ميل واتجاهات الطلاب
- يحدد الأهداف السلوكية للحصة مسبقا
- يختار استراتيجية التدريس المناسبة
- يوظف التكنولوجيا في تدريس اللغة العربية
- يركز على الجانب التطبيقي عند تدريس اللغة
- يربط المعرفة اللغوية الجديدة بالمواقف الحياتية
- يقدم التغذية الراجعة للطلبة حول أدائهم
- يوظف الوسائل التعليمية لتقريب وتسمية المفاهيم اللغوية
- يراعي الفروق الفردية عند التدريس

من العرض السابق لمعايير الكفاءة في التدريس يؤكد الباحث على أن أداء المعلم لا ينبغي أن يترك دون مراقبة ذاتية من المعلم أثناء

تدريسيه حتى يتأكد من تحقيقه للمعايير التي تؤكد له أنه يؤدي عمله بالطريقة الصحيحة، كما يجب أن تمتد المراقبة لتشمل المتابعة الموضوعية من المشرف التربوي لأداء معلم اللغة العربية ليضبط له هذا الأداء ويسير به نحو تنمية مهنية تحقق الغاية منها وهي الوصول بتدريس اللغة العربية إلى مستوى متميز ينتج جيلا متميزا من المتعلمين.

العلاقة بين الكفايات الأدائية للمشرف التربوي وكفاءة التدريس لدى معلمي اللغة العربية.

يوجد علاقة وارتباط بين أداء المشرف التربوي، وكفاءة التدريس لدى معلمي اللغة العربية، حيث إن عمل المشرف التربوي هو النهوض والارتقاء بأداء المعلمين، وتوافر كفايات الأداء لدى المشرف التربوي يوفر فرصة حقيقية لرفع الأداء التدريسي لمعلمي اللغة العربية، والشكل التالي يوضح ذلك من خلال الربط بين بعض كفايات الأداء لدى المشرف وبعض معايير كفاءة التدريس لدى معلمي اللغة العربية كما يتصورها الباحث.



شكل (١) العلاقة والتأثير بين كفايات المشرف التربوي والأداء التدريسي لمعلم اللغة العربية

توصيات الدراسة

في ضوء ما تم عرضه يوصي الباحث بما يلي:

- الاهتمام بالتنمية المهنية لمعلمي اللغة العربية أثناء الخدمة لما لذلك من أثر بالغ في رفع كفاءة التدريس لديهم.
- الاهتمام الشديد باختيار عناصر متميزة لمهمة الإشراف التربوي على معلمي اللغة العربية تتوافر فيها الكفايات اللازمة لمهمة الإشراف.
- عمل اختبارات صلاحية للمشرفين تتم بموضوعية كاملة.
- توفير فرص دورية للدخول إلى مهنة الإشراف التربوي .
- مراجعة أداء المشرف التربوي كل فترة للتأكد من فاعليته وصلاحيته للعمل.

مقترحات للبحث

استكمالاً للبحث الحالي يقترح الباحث القيام بالبحوث التالية:

- برنامج تدريبي مقترح لتنمية الكفايات الأدائية لمشرفي اللغة العربية .
- استراتيجية مقترحة قائمة علي التعلم الذاتي لتنمية الكفايات الأدائية لمشرفي اللغة العربية.
- برنامج مقترح قائم على المديولات التعليمية لتنمية الكفايات المهنية لمشرفي اللغة العربية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- ١) أبو داف، محمود خليل (٢٠١٤): درجة توافر كفايات المعلم الناجح في الفكر التربوي الإسلامي لدى معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة غزة وسبل تعزيزها، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ٢) الجعافرة، عبد السلام يوسف (٢٠١٦): درجة ممارسة معلمي اللغة العربية ومعلماتها للاتجاهات الحديثة في تعليم اللغة العربية من وجهة نظرهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، فلسطين، المجلد الرابع، العدد الثالث عشر.
- ٣) الدريج، محمد (٢٠٠٦): كفايات المشرف التربوي وأساليب تطويرها من أجل تأسيس علمي لنموذج الإشراف بالكفايات، سلطنة عمان، مجلة تواصل، العدد ٤.
- ٤) السرحاني، محمد فاهد (٢٠٠٨): واقع كفاية التخطيط لدى المشرف التربوي في ضوء الخطة الإشرافية، رسالة ماجستير غير منشورة، المملكة العربية السعودية، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- ٥) السعيدة، حمده حمد (٢٠١٤): الكفايات الأدائية اللازمة لدى المشرف التربوي من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم بولاية السوق في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان، مجلة العلوم التربوية والنفسية، البحرين، المجلد ١٥، العدد ١.
- ٦) طعامنة، قاسم (٢٠١٥): مدى ممارسة المشرفين التربويين لأدوارهم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مدارس جمعية المركز الإسلامي في الأردن، الأردن، مجلة جرش للبحوث والدراسات، المجلد ١٦، العدد ٢.
- ٧) العجمي، فراج جويعد (٢٠١٥): درجة ممارسة الكفايات الإشرافية وعلاقتها بتطوير المهارات الأدائية لمعلمي العلوم في دولة الكويت، مصر، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد ١٦٦، الجزء الأول.
- ٨) العوض، سلطي قاسم (١٩٩٦): الكفايات اللازمة للمشرف التربوي ومدى ممارستها من وجهة نظر المعلمين، والأردن، جامعة اليرموك، كلية التربية، رسالة ماجستير غير منشورة.
- ٩) الغزال، محمد عمر (٢٠١٦): مدى امتلاك المشرفين التربويين للمهارات الإشرافية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمدينة مصراته، ليبيا، مجلة كلية الآداب، جامعة مصراته، العدد ٦.
- ١٠) مرعي، توفيق، وأخرون (١٩٩٢): آراء المشرفين التربويين في الأردن في مدى تمكنهم من الكفايات الأدائية ومدى استخدامهم لها، مصر، مجلة دراسات تربوية، المجلد ٧، العدد ٤٥.
- ١١) مكتب التربية لدول الخليج العربية (٢٠١٠) الكفايات الأساسية (اللغة العربية)، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- ١٢) مكتب التربية لدول الخليج العربية (٢٠١٠): الكفايات التربوية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- ١٣) الوابلي، سليمان محمد (٢٠٠٠): الكفايات الأدائية اللازمة للمشرفين التربويين بمراحل التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، المملكة العربية السعودية، كلية التربية، جامعة أم القرى.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- ١٤) Spencer-Jones, Roland (٢٠١٠): What makes a good Educational Supervisor. Education for Primary Care. U.K., Radcliffe publishing limited. Vol. ٢١. Iss. ٤.
- ١٥) Yavuz, Mustafa (٢٠١٠): Effectiveness of Supervisions Conducted by Primary Education Supervisors According to School Principals Evaluations. U.S.A., The Journal of Educational Research. Vol. ١٠٢. Iss. ٦.