

## الاحتياجات التدريبية للمشرفين كما يدركها معلمو ومدرسي التربية الرياضية في

### مدينة الموصل

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة الموصل

saif.20ssp22@student.uomosul.edu.iq

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة الموصل

ethar@uomosul.edu.iq

سيف محمدعلي عبدالغفور الكيكي

ايثار عبد الكريم غزال المعماري

تاريخ قبول النشر (٢٠٢٢/٩/٢٢)

تاريخ تسليم البحث (٢٠٢٢/٨/٢٤)

DOI: (10.33899/rjss.2024.135468.109017)

### الملخص

هدف البحث التعرف على الاحتياجات التدريبية للمشرف الاختصاصي والتربوي في ضوء تقييم ممارسة كفاياتهم الاشرافية كما يدركها مدرسي ومعلمي التربية الرياضية، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته مع طبيعة البحث، واشتمل مجتمع البحث على مدرسي ومعلمي التربية الرياضية في المدارس الحكومية في مدينة الموصل، حيث ضم المجتمع (٨٢٧) معلماً ومدرساً للتربية الرياضية منهم (٥٨٣) معلماً ومعلمة و(٢٤٤) مدرساً، اما عينة البحث فقد تم اختيارها بالطريقة العشوائية وبالبالغ عددهم (٢٣٣) بما يشكل نسبة (٢٨%) من كلا الجنسين من مجتمع البحث. واستخدم الباحثان تحليل المصادر والاستبيان والمقابلة الشخصية وتم اعداد استبيان لتقييم الكفايات الاشرافية للمشرف التربوي من وجهة نظر مدرسو ومعلمو التربية الرياضية، وتكون الاستبيان بصورته النهائية من (٦٧) فقرة مقسمة على تسعة كفايات وبعد التأكد من المعاملات العلمية للاستبيان من صدق المحكمين وصدق الاتساق الداخلي لل فقرات والصدق البنائي، تم التأكد من ثبات الاستبيان بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية وطريقة معامل ألفا كرونباخ وتم توزيع على العينة وكانت اهم النتائج: ان درجة ممارسة الكفايات الاشرافية لدى المشرف التربوي والاختصاصي من وجهة نظر مدرسي ومعلمي التربية الرياضية في مدينة الموصل كان بمستوى متوسط على القائمة بشكل عام وعلى جميع الكفايات بشكل خاص.

تحدد الاحتياجات التدريبية للمشرف الاختصاصي والتربوي في ضوء تقييم ممارسة كفاياتهم الاشرافية من خلال وجهة نظر مدرسي ومعلمي التربية الرياضية وبشكل تنازلي وتمثل الآتي:-  
الكفايات التخصصية، وكفايات التقويم والمتابعة، وكفايات التدريب وتنمية المعلمين، والكفايات الادارية، وكفايات التخطيط، وكفايات الإبداع، والكفايات الشخصية، وكفايات العلاقات الإنسانية، وكفايات المناهج وتطويرها .

**الكلمات المفتاحية :** الاحتياجات التدريبية، المشرف التربوي، معلم التربية الرياضية، مدرس التربية الرياضية.

## Training needs for supervisors as realized by physical education teachers and teachers in the city of Mosul

*Saif Mohammed Ali* College of Physical Education & Sports Sciences /  
University of Mosul

*saif.20ssp22@student.uomosul.edu.iq*

*EThar Abdulkreem Ghazal Mimar* College of Physical Education & Sports Sciences /  
University of Mosul

*ethar@uomosul.edu.iq*

Received Date (24/08/2022)

Accepted Date (22/09/2022)

DOI: (10.33899/rjss.2024.135468.109017)

### ABSTRACT

The goal of the research is to identify the training needs of the educational supervisor and the specialist in the light of the evaluation of the practice of their supervisory competencies as realized by teachers and teachers of physical education and the descriptive analytical approach was relied on to suit it with the goals of the research, and the research community included teachers and teachers of physical education in government schools in the city of Mosul, where the community included (827) a teacher and teacher of sports education, including (583) teachers and (244) teachers. As for the research sample, it was chosen in a random way (233), which constitutes (28%) of both sexes of the research community.

The researchers used the analysis of sources, questionnaire, and personal interviews, and a questionnaire was prepared to assess the supervisory competencies of the educational supervisor from the point of view of physical education teachers, and the questionnaire in its final form is from (67) a paragraph divided into nine competencies and after confirming the scientific transactions of the questionnaire from the sincerity of the arbitrators and the sincerity of the internal consistency of the paragraphs and the constructive honesty The stability of the questionnaire was confirmed in two ways: the method of midterm retail and the method of alpha Cronbach laboratories, and the sample was distributed. The most important results of the study: practicing The degree of supervisory competencies of the educational supervisor and the specialist from the point of view of teachers and teachers of physical education in Mosul was at an average level on the list in general and on All the competencies in particular.

The training needs of the educational and specialist supervisors are determined in light of the evaluation of the practice of their supervisory competencies through the point of view of physical education teachers and teachers.

Specialized competencies, evaluation and follow-up competencies, training competencies, teachers development, administrative competencies - planning competencies, creativity competencies, personal competencies, human relations competencies, and curricula competencies.

**Keywords :** training needs, educational supervisor, physical education teachers, physical education teacher.

١ - التعريف بالبحث :

١-١ المقدمة وأهمية البحث :

نتيجة للتقدم العلمي والتغيرات المتسارعة في مجالات الحياة كافة، أصبحت مؤسسات التعليم والتربية في مقدمة المجالات التي تأثرت بتلك التغيرات، بوصفها مؤسسة مسؤولة عن تنشئة وتنمية

الأجيال الذين هم قاعدة بناء المجتمعات والدول "كما ان المجتمعات المعاصرة يقاس تقدمها بإنجازات أنظمتها التعليمية ودرجة تطويرها، فلا عجب أن تلجأ الأمم إلى التربية كدواء ناجح لعلاج عللها ومواطن العطب فيها، فمسيرة التعليم ترتبط ارتباطاً بمسيرة المجتمع وفكره التربوي السديد كي يعمل على انشاء مواقف قادرة على الانبعاث، والفاعلية التي تهتم بتطوير مفاهيمنا الإدارية والإشرافية والممارسات الميدانية متبنياً أساليب تستثمر مواردنا البشرية، والإستراتيجية السليمة في نظم العملية التربوية تعتمد على تطوير إدارتها وتجديدها فالتطوير التربوي قوامه تطوير آراءه وإدارته". ( حمدان ، ٢٠٠٥ ، ٢ )

"ويعد الإشراف التربوي أيضاً واحداً من الأجهزة القيادية التي تسهم في تحقيق أهداف التربية بالكفاية والفاعلية المطلوبة، فضلاً عن كونها مهمة قيادية بالدرجة الأولى تفتح قنوات الاتصال بين جميع العناصر المؤثرة في العملية التربوية من إدارة، ومناهج دراسية وطرائق تدريسية ونشاطات متنوعة لها علاقة بعملية التعليم، إن النهوض بهذه المهمات والنشاطات والمسؤوليات تقع على شخصية تربوية وعمود من أعمدة العملية التربوية أو التعليمية على حد سواء، ألا وهو (المشرف التربوي) الذي يعد المسؤول المباشر عن تطوير الأداء التربوي داخل المدرسة". ( الخصاونة وستراك ، ٢٠٠٤ ، ٣٣٢ )

تتجلى البحث وأهمية في تحديد مدى توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرف الاختصاصي والتربوي من وجهة نظر ومدرسي ومعلمي التربية الرياضية وتحديد الاحتياجات التدريبية للمشرفين في ضوء للكفايات الإشرافية وممارستهم .

#### ٢-١ مشكلة البحث :

على الرغم من كثرة الدراسات السابقة التي تناولت واقع الإشراف التربوي، إلا أنه يلاحظ أيضاً ندرة الدراسات والبحوث التي تناولت تقييم الكفايات الإشرافية للمشرف الاختصاصي والتربوي الرياضي، كما ان فاعلية الإشراف التربوي الرياضي وتحسين أداء المشرفين لا يمكن التعرف عليها الا من خلال الوقوف على الممارسات الإشرافية والتطبيقية الفعلية، عبر اساليب تقويمية معتمدة، فضلاً عن قلة المعرفة بوجهات نظر مدرسي ومعلمي التربية الرياضية تجاه مشرفيهم كونهم الفئة المستهدفة، ان هذه التساؤلات تحتم الوقوف على واقع العمل الإشرافي للتربية الرياضية وتشخيصه، والعمل على تحسينه وتطويره ومن هنا تتلخص مشكلة البحث في الاجابة عن التساؤلين الآتيين:

- ما هي درجة ممارسة الكفايات الإشرافية لدى المشرف الاختصاصي والتربوي من وجهة نظر مدرسي ومعلمي التربية الرياضية.

- ما اهم الاحتياجات التدريبية للمشرف الاختصاصي والتربوي في ضوء تقييم ممارسة كفاياتهم الإشرافية لتطوير أداء مدرسي ومعلمي التربية الرياضية ؟

#### ٣-١ اهداف البحث :

- ١- اعداد استبيان تقييم لدرجة ممارسة الكفايات الاشرافية للمشرف التربوي والاختصاصي
- ٢- التعرف على درجة ممارسة الكفايات الاشرافية لدى المشرف الاختصاصي والتربوي من وجهة نظر مدرسي ومعلمي التربية الرياضية
- ٣- ما اهم الاحتياجات التدريبية للمشرف الاختصاصي والتربوي في ضوء تقييم ممارسة كفاياتهم الاشرافية لتطوير اداء مدرسي ومعلمي التربية الرياضية .

#### ٤-١ مجالات البحث :

- ١-٤-١ المجال البشري:- مدرسو ومعلمو التربية الرياضية في مدينة الموصل .
- ٢-٤-١ المجال الزمني:- ابتداءً من ٢٠٢٢/١١/٢٢ ولغاية ٢٠٢٢/٨/٧ .
- ٣-٤-١ المجال المكاني: مديريات الاشراف والمدارس في مدينة الموصل .

#### ٥-١ مصطلحات البحث :

١ . الاحتياجات التدريبية: عرفه (الفاخري،٢٠١٢) عن (سعيد،١٩٩٣) " هي مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في معلومات وخبرات المتدربين التي ينبغي أن يحتوي عليها برنامج التدريب المقدم لها لرفع مستوى أدائهم " . ( الفاخري ، ٢٠١٢ ، ٦ )

#### ٢ . الإشراف التربوي

ذكر (المولى،٢٠١٩) الإشراف التربوي هي عملية موجه لإدخال تحسينات في العملية التربوية وعمل مدرسين التربية الرياضية، وتقويم، عملهم، وتقييمهم سنوياً . ( المولى ، ٢٠١٩ ، ٢٢ )

#### ٣ .المشرف التربوي:

هناك العديد من التعاريف فقد عرفه (اسكندر والكواز،٢٠٢١) عن (القاسم والزبيدي،٢٠٠٩) المشرف التربوي بأنه " الشخص الذي يتولى مهمة الاشراف التربوي وتحقيق أهدافه من خلال الاساليب والانشطة الإشرافية المختلفة سواء كان هذا الاشراف للمرحلة الابتدائية (مشرف تربوي)او للمرحلة الثانوية (اختصاصي تربوي) في العراق " . ( اسكندر والكواز ، ٢٠٢١ ، ٣ ) وعرفه (بليل،٢٠١٩) "هو من تسند له مهمة الإشراف على المدارس ومتابعة أداء المعلمين لتحقيق النمو المهني والتربوي والتعلم الذاتي، بالتعاون مع جميع الأطراف في العملية التعليمية ذات الصلة بغرض النهوض بالعملية التعليمية وتجويد مخرجاتها. ( بليل ، ٢٠١٩ ، ١١٩ )

وعرف ايضا(الاشرفي والهكوري،٢٠١٤) بأنه الشخص الذي تتوافر لديه القدرات والخبرات الرياضية مع السلطة الممنوحة له لتنفيذ قيامه بأداء المهام والمسؤوليات الاشرافية لمساعدة وتطوير معلمي ومعلمات التربية الرياضية . ( الاشرفي والهكوري ، ٢٠١٤ ، ٢٥ )

وعرف " سلوك يصمم رسمياً من المؤسسة المسؤولة التي تؤثر مباشرة في سلوك المعلمين وبطريقة تسهل تعلم التلامذة وتحقق أهداف تلك المؤسسة". ( Relikoff, 1981, 46 )

#### ٢- الدراسات المشابهة :

٢-١ دراسة سمردلي (٢٠٠٣) الموسومة بـ "الكفايات الإشرافية المستخدمة واللازمة لمشرفي التربية الرياضية للصفوف من السابع الى العاشر "

هدفت الدراسة تحديد كفايات الإشرافية المستخدمة وكفايات الإشرافية اللازمة، المرغوب لمشرفي التربية الرياضية، وكذلك التعرف على مدى استخدام المشرفين للكفايات الإشرافية اللازمة/المرغوبة بالإضافة للتعرف على مدى اختلاف اجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، والجنس، والخبرة، وتكونت عينة البحث من (٩٤) معلمة ومعلماً بواقع (٥٠) معلمة من المدرسين في المرحلة الأساسية الثانية في مديرية تربية اربد الأولى، و(٤٤) معلماً. وتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي ، واستخدمت الوسائل الاحصائية الآتية: الانحراف المعياري، والوسط الحسابي، والقيمة التائية، والاختبار التائي، والنسبة المئوية. وقد توصلت البحث الى النتائج الآتية: إن العلاقات الإنسانية والكفايات الادارية كانت في مقدمتها وهناك علاقة إيجابية طردية بين درجات الافراد للعينة على الكفايات الإشرافية المستخدمة . ودلت نتائج تحليل التباين على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المعلمين.

### ٣- إجراءات البحث :

#### ٣-١ مجتمع البحث وعيناته:

اشتمل مجتمع البحث على مدرسي ومعلمي التربية الرياضية في المدارس الحكومية التابعة الى المديرية العامة للتربية في مدينة الموصل، حيث ضم المجتمع على(٨٢٧) معلماً ومدرسا للتربية الرياضية منهم (٥٨٣) معلماً ومعلمة و(٢٤٤) مدرساً اما عينة البحث فقد تم اختيارها بالطريقة العشوائية من مدرسي ومعلمي التربية الرياضية من كلا الجنسين والبالغ (٢٣٣) بما يشكل نسبه ( ٢٨%) من كلا الجنسين من مجتمع البحث (من ضمنها العينة الاستطلاعية (٢٦) معلم ومدرس تربية رياضية) .

#### ٣-٢ منهج البحث:

استخدم الباحثان المنهج التحليلي الوصفي ، لكونه يتلائم وينسجم مع طبيعة واهداف البحث.

#### ٣-٣ وسائل جمع البيانات:

استخدم الباحثان تحليل المصادر والاستبيان والمقابلة الشخصية لجمع البيانات الخاصة بالدراسة.

#### ٣-٣-١ خطوات اعداد استبيان البحث

١. الاطلاع على الدراسات التي تناولت تقييم كفايات الاشرافيه مناسبة للعمل الإشرافي .
٢. إجراء المقابلات واللقاءات الشخصية مع مدرسي ومعلمي التربية الرياضية في المدارس الحكومية التابعة للمديرية العامة لتربية نينوى في مركز مدينة الموصل ، وعدد من المشرفين الاختصاصيين والتربويين في قسم مديره الاشراف التربوي، التي أفادت الباحثان من أفكارهم وآرائهم خدمة لأهداف الدراسة .

٣. قام الباحثان بعمل تحليل محتوى للمصادر (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠١)، و(وزارة التربية والتعليم، ١٩٩٦)، و(الدريج، ٢٠٠٦)، و(عطاري وآخرون، ٢٠٠٥)، و(الشهري، ٢٠٠٨)، و(السعدية، ٢٠١٤)، و(سمردلي، ٢٠٠٣)، و(شاهين، ٢٠١٥)، و(حميدان، ١٩٩٢)، و(العاجز وحلس، ٢٠٠٩)، و(العجمي، ٢٠١٦)، و(الخرزاعلة وآخرون، ٢٠١٢)، و(كاظم، ٢٠٢١)، و(الفنتوخ، ٢٠١٦)، و(غريب، ٢٠٠١) واعتمد الباحثان على الاهمية النسبية (٦٠%) فأكثر ويشير (علاوي ورضوان، ١٩٨٨) إلى ان يمكن للباحث اختصار عدد المكونات حيث يصعب قياس جميع المكونات في عمل تجريبي واحد وانه يمكن حصر المكونات المختلفة عن طريق تحليل البحوث السابقة او عن طريق استطلاع رأي مجموعة من الخبراء المتخصصين، كما انه يمكن تحديد نسبة معينة (اقل او اكبر من ٢٥%) يختارها الباحث لوجهة نظر معينة، وفي بعض الاحيان يمكن اختيار بعض المكونات التي لاتحصل على هذا النسبة ( علاوي ورضوان ، ٢٠٠٨ ، ٣٢٤-٣٢٧ ) ثم عرضت نتيجة التحليل على الخبراء لزيادة موضوعية اختيار الكفايات .

### ٣-٣-٢ صياغة عبارات استبيان الكفايات الاشرافية

بعد تحديد كفايات الاستبيان شرع الباحثان بصياغة عدد من العبارات المحددة لكل بعد وبما يتلائم مع محتوى البعد وطبيعة عمل العينة، إذ اشتمل الاستبيان بصيغته الأولية على (٩٢) عبارة موزعة على (٩) كفايات التي تم تحديدها مراعيًا في صياغة العبارات ما يأتي:

- صياغة الفقرات بعبارات واضحة.
- احتواء الفقرة الواحدة على فكرة واحدة.
- الجمل المستخدمة في صياغة الفقرات قصيرة ومرتبطة بالمعنى.
- أن تعمل الفقرة على قياس أحد أبعاد الأداة (عباس وآخرون ، ٢٠١٤ ، ٢١٤). وتم تحديد ميزان متدرج للبدائل حسب سلم ليكرت (Likert) الخماسي، حيث اعطي البديل (عالية جداً=٥) و(عالية=٤) و(متوسطة=٣) و(ضعيفة=٢) و(ضعيفة جداً=١) .

### ٣-٣-٣ المعاملات العلمية لأداة الدراسة :

#### ٣-٣-٣-١ صدق اداة الدراسة (الاستبيان)

تم التأكد من صدق الاستبيان من خلال عرضه على مجموعة من الخبراء المتخصصين في مجال طرائق التدريس والقياس، من حيث وضوح فقراتها ومضمونها والصياغة واللغة ، ومناسبة الفقرات، وكذلك إضافة أو حذف أو تعديل اي فقرات، أو وضع اي اقتراحات أخرى يرونها مناسبة، حيث تم اعتماد نسبة اتفاق (٧٥%) لصدق الخبراء فأكثر لصلاحية الفقرات وحذف الفقرات التي لم تحقق هذا النسبة، إذ يشير بلوم إلى أنه " يمكن الاعتماد على موافقة آراء الخبراء بنسبة ٧٥% فأكثر في مثل هذا النوع من الصدق" ( بلوم وآخرون ، ١٩٨٣ ، ١٢٦ ). ليصبح عدد فقرات الاستبيان (٧٧) فقرة

### ٣-٣-٢ التجربة الاستطلاعية :

تم توزيع الاستبيان (٧٧) فقرة على افراد العينة ضمت (٢٦) معلماً ومدرس من اجل التأكد من وضوحه وطريقة الإجابة عليه، ووضوح معانيه وسهولة فهمه ، فضلاً عن التعرف على ظروف التطبيق وما يرافقه من صعوبات، وبعد الحصول على اجابات عينة التجربة الاستطلاعية ثم اجراء معاملات صدق الاتساق الداخلي اذ تم حساب ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبيان مع الدرجة الكلية للاستبيان تم استبعادها الفقرات غير الصادقة ليصبح الاستبيان (٦٧) فقرة.

### ٣-٣-٣ ثبات الاستبيان :

تم استخدام درجات العينة الاستطلاعية البالغة (٢٦) فرد لحساب ثبات الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية للفقرات (الفردية والزوجية)، وذلك بحساب معامل الارتباط بين الفقرات الفردية والزوجية، ثم جرى تعديل الطول بأستخدام معادلة سبيرمان براون (Spearman-Brown Coefficient) حيث بلغ الثبات للاستبيان (٠,٩٩١) وهذا يدل على ان الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

### ٣-٤ التوزيع النهائي لاستبيان الكفايات الاشرافية للمشرف :

بعد ان تم استكمال خطوات اعداد استبيان الكفايات الاشرافية للمشرف، وتمتعه بالمعاملات العلمية من صدق وثبات، واصبح الاستبيان بصورته النهائية ملحق (١)، قام الباحثان بتوزيع الاستبيان على عينة الدراسة والبالغة (٢٠٧) فرد وقد راعى الباحثان الإشراف الكامل على توزيع الاستبيانات ومتابعة اجابات عينة البحث والتي كانت بحضورهما، والتأكد من الإجابة عن جميع الفقرات قبل استلامها، وقد كانت اجابات كل فقرة على وفق مقياس ليكرت الخماسي تلا ذلك جمع استبيانات وتفريغ البيانات للمعالجة الاحصائية.

### ٣-٥ الوسائل الاحصائية :

تم استخدام برنامج (spss) لايجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والتكرارات ، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل ارتباط سبيرمان بروان للتجزئة النصفية، ومعادلة جتمان للتجزئة النصفية غير المتساوية، ومعامل ارتباط ألفا كرونباخ، والنسب المئوية .

### ٤. عرض النتائج ومناقشتها

#### ٤-١ الاجابة عن السؤال الاول للبحث الذي ينص على

ما درجة ممارسة الكفايات الاشرافية لدى المشرف التربوي والاختصاصي من وجهة نظر مدرسي معلمي التربية الرياضية " ؟

الاجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب الانحرافات المعيارية والاوراط الحسابية لدرجة ممارسة وتم ترتيب اجابات عينة البحث على فقرات كل كفايه من الكفايه الاشرافيه والجدول (١) يبين ذلك جدول ( ١ ) يبين الانحرافات المعيارية والاوراط الحسابية لدرجة الممارسه وترتيب كفايات الاشرافيه لدى المشرف (التربوي والاختصاصي) من وجهة نظر المدرسين والمعلمين

الترتيب	الممارسة	معامل الالتواء	الانحراف	الوسط	الفقرة
١	متوسطه	٠,٠٦٨-	٠,٦٧٩	٢,٨٨٣	الكفايات الشخصية
٢	متوسطه	٠,٣٦٦	٠,٦٩٩	٢,٧٦١	الكفايات التخصصية (العلمية الفنية الاكاديمية)
٣	متوسطه	٠,١٦٨	٠,٧٢٥	٢,٩٢٢	كفايات العلاقات الإنسانية (الاتصال والتفاعل)
٤	متوسطه	٣١٧,٠	٠,٧٦٥	٣,٠٨٦	كفايات المناهج وتطويرها
٥	متوسطه	٤١٢,٠	٠,٧١٥	٢,٨٣٢	كفايات التخطيط
٦	متوسطه	٤٤٥,٠	٠,٦٧١	٢,٧٦٦	كفايات التقويم والمتابعة
٧	متوسطه	٥٠٣,٠	٠,٦٧١	٢,٧٩٧	كفايات التدريب وتنمية المعلمين
٨	متوسطه	١٩٠,٠	٠,٧٣٠	٢,٨٦٤	كفايات الإبداع (ابتكار وتجديد التغيير والتطوير)
٩	متوسطه	٢٨٩,٠	٠,٧٥٥	٢,٨٣١	الكفايات الادارية
متوسطة		٠,٢٥٢	٦٢٤,٠	٢,٨٦٣	الكفايات الاشرافية جميعها

يتبين من الجدول (١) الذي يوضح الانحرافات المعيارية والاطواس الحسابية لدرجة ممارسة وترتيب كفايات الاشرافيه لدى مشرف (التربوي والاختصاصي) من وجهة نظر مدرسي ومعلمي التربية الرياضية ، وسيقوم الباحثان بمناقشه نتائج هذا جدول الذي يمثل خلاصة جداول الكفايات الاشرافية التسعة، فضلا عن المجموع الكلي للاستبيان، ويظهر من جدول ان الوسط الحسابي لدرجة ممارسة الكفايه الاشرافية لدى مشرف الاختصاصي والتربوي من وجهة نظر مدرسي ومعلمي التربية الرياضية قد حصلت على درجة ممارسة متوسطة، حيث بلغ وسط حسابي لها (٢,٨٦٣) وجاءت كفايات المناهج وتطويرها بالترتيب الاول لدرجة الممارسة بوسط حسابي (٣,٠٨٦) ، وانحراف المعياري (٠,٧٦٥) ، وجاءت الكفايات التخصصية (العلمية الفنية الاكاديمية ) بالترتيب الاخير لدرجة ممارسة بوسط حسابي (٢,٧٦١) ، وانحراف معياري (٠,٦٩٩)، ويتبين من الجدول ذاته ان معاملات التوزيع الطبيعي لاستجابات عينة الدراسة على محاور الاستبيان كانت ما بين (+١، -١) وهي ذات توزيع طبيعي

ويلاحظ ان استجابة عينة الدراسة جاءت بدرجة متوسطة اي مقبولة نوعا ما ولكن تحتاج الى المزيد من التعزيز والعمل على زيادتها لدى المشرف التربوي، وتتفق هذه النتيجة مع عدة دراسات منها دراسة (الحضرمي، ٢٠١٦) الى ان درجة توفر كفايات اللازمة المهنية للموجهين الاداريين في مجالات

الدراسة كانت بدرجة متوسطة ودراسة (الشهري، ٢٠٠٨) الى ان افراد مجتمع الدراسة يرون ان مشرفي الادارة المدرسية يمارسون الكفايه المهنية بدرجة متوسطة، واتفقت ايضا مع دراسة (الحلو، ٢٠٠٩) ودراسة (صيام، ٢٠٠٧) الى ان درجة ممارسة المشرفين التربويين للانماط الاشرافية ولخصائص الاشراف الحديث كانت بدرجة متوسطة، واتفقت ايضا مع الدراسة الغامدي، (٢٠٠٣) اذ يرى المعلمون ان هناك قصوراً في مستوى المشرفين التربويين لمهامهم، فهم يرون ان المشرفين يمارسون مهامهم بدرجة متوسطة، واتفقت ايضا مع دراسة (ابن عابدين، ٢٠٠٦) والتي بينت ان درجة الممارسات للمهام الاشرافية من وجهة نظر المعلمين والمعلمين كانت متوسطة في جميع المجالات، واتفقت النتيجة مع نتائج الدراسة (عودات والطحاينة، ٢٠١٤) والتي اظهرت ان درجة ممارسة الاساليب الاشرافية من قبل المشرفين الاختصاصيين والتربويين تراوحت بين متوسطة والمتدنية على وفق وجهة نظر معلمي التربية البدنية وعلوم الرياضية، واتفقت النتائج مع دراسة (البلوي، ٢٠١١) التي اظهرت ان عينة الدراسة اشاروا الى ان دور المشرف التربوي في تمتيتهم كان متوسط الدرجة وفي كل مجالات الاستبيان، واتفقت نتائج دراسة ايضا مع نتائج الدراسة الغنميين (٢٠٠٤) والتي اظهرت انخفاض درجة فاعلية المشرف الاختصاصي والتربوي من وجهة نظر المعلمين وفي كل مجالات واوصت بضرورة العمل على اعادة تأهيل المشرفين التربويين، واتفقت نتيجة الدراسة ايضا مع نتيجة دراسة العتيبي (٢٠١٤) والتي اشار إن الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين خلال الزيارات الصفية في جميع مجالات الدراسة كانت بدرجة متوسطة.

٤-٢ الاجابة عن سؤال ما اهم الاحتياجات التدريبية للمشرف الاختصاصي والتربوي في ضوء تقييم ممارسة كفاياتهم الاشرافية لتطوير اداء معلمي ومدرسي التربية الرياضية ؟

الاجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الممارسة

وترتيب

الحاجات التدريبية لجميع كفايات الاشرافية بناءً على وجهة نظر مدرسي ومعلمي التربية الرياضية، وقد تم ترتيب درجة ممارسة الكفايات الاشرافية ترتيباً تنازلي حسب درجة ممارسة وقيم المتوسطات الحسابية والجدول (٢) يبين ذلك .

جدول (٢) يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجة الممارسة وترتيب الحاجات التدريبية

للكفايات الاشرافية لدى المشرف الاختصاصي وتربوي من وجهة نظر معلمي ومدرسي التربية

الرياضية

الكفايات	س	ع	درجة الممارسة	الحاجة للتدريب
٢ كفايات التخصصية (الفنية العلمية والاكاديمية)	٢,٧٦١	٠,٦٩٩	متوسطة	الاول

٦	كفايات التقويم والمتابعة	٢,٧٦٦	٠,٦٧١	متوسطة	الثاني
٧	كفايات التدريب وتنمية المعلمين	٢,٧٩٧	٠,٦٧١	متوسطه	ثالث
٩	الكفايات الادارية	٢,٨٣١	٠,٧٥٥	متوسطة	الرابع
٥	كفايات التخطيط	٢,٨٣٢	٠,٧١٥	متوسطة	الخامس
٨	كفايات الإبداع (ابتكار وتجديد التغير والتطوير)	٢,٨٦٤	٠,٧٣٠	متوسطة	السادس
١	الكفايات الشخصية	٢,٨٨٣	٠,٦٧٩	متوسطة	السابع
٣	كفايات العلاقات الإنسانية (الاتصال والتفاعل)	٢,٩٢٢	٠,٧٢٥	متوسطة	الثامن
٤	كفايات المناهج وتطويرها	٣,٠٨٦	٠,٧٦٥	متوسطه	تاسع
الكفايات الاشرافية		٢,٨٦٣	٠,٦٢٤	متوسطه	

يبين من جدول (٢) ان ترتيب درجة ممارسة الكفايات الاشرافية للمشرف الاختصاصي والتربوي من وجهة نظر مدرسي ومعلمي التربية الرياضية ، ويظهر الترتيب التنازلي لترتيب الاحتياجات التدريبية للمشرفين ، وقد استخدم الباحثان مقياس ليكرت الخماسي البدائل في استبيان وبالرجوع لمعادلة المدى (٢,٦١ - ٣,٤٠)، الذي يمثل المستوى المتوسط نجد ان مستوى الحاجات التدريبية للمشرفين، كانت بدرجة متوسطة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحسني، ١٩٩٩) الى ان المعلمين في المدارس الحكومية أجابوا بحاجة المشرفين التربويين للتدريب على مجالات الاستبانة السبعة وكانت مرتبة من وجهة نظرهم كالآتي: مجال إجراء بحوث، ومجال تطوير تدريب معلمين وتدريب مهني ، ومجال المنهاج وأساليب التدريس، ومجال بناء العلاقات مع معلمين ومجتمع محلي، ومجال التخطيط مهارة التقويم، ومجال تطوير استراتيجيات إدارة الصف ، وتتفق هذه النتائج مع دراسة (سيسالم، ٢٠٠٤) التي بينت ان العديد من الكفايات التي تتبع في مجال اساليب الاشراف غير محققة وبحاجة للتدريب. وتتفق هذه النتائج مع دراسة (الطعاني، ٢٠١٠) الى أن درجة الحاجات التدريبية للمشرفين تربويين في الأردن في ضوء مهام المطلوبه من وجهة النظر كانت متوسطة في مجالات جميعها، كما تتفق مع نتائج دراسة (أبو شاهين، ٢٠٠٨) والتي بينت وجود حاجات تدريبية للموجهين التربويين في مجال كفايات أساليب التوجيه التربوي، وتتفق مع دراسة (خيون، ٢٠١٦) العراقية الى عدم قدرة المشرفين التربويين والإختصاصيين على تنمية المدرسين مهنيًا، وايضا الى أن وزارة التربية لاتضع شرط الأقدمية المطلقة في مديرية التربية من ضمن شروط تعيين وأختيار المشرفين. واختلفت مع دراسة (ابو ليلة، ٢٠٢١) التي اشارت الى أن مستوى أداء المشرفين التربويين من وجهة نظر المعلمين جاء بوزن نسبي قدره (٧٥,٤١٪)، وبدرجة عالية التصنيف جداً ، واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (سليم، ٢٠١٥) الذي اعتمدت درجة الحاجة التدريبية للموجهين تربويين (عالية وعالية جدا) .

ويرى الباحثان ان هذه النتيجة (درجة ممارسة متوسطة) لا تتوافق مع الاتجاهات المعاصرة التي تتادي بضرورة الارتقاء بالممارسات والكفايات الاشرافية التي تسعى اليها مؤسسات التربية والتعليم في كل المجتمعات، وان عملية الإشراف التربوي تمثل الجانب ذو الأهمية العظمى في المجال التعليمي والتربوي، وتهدف بالمقام الأول إلى محاولة تحسين وتوجيه العملية التعليمية بواسطة المشرفين التربويين إلى أحسن وأسهل الطرائق والأساليب التربوية، والتي من خلالها يمكن تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية .

وقد جاءت كفايات التخصصية (الفنية الاكاديمية والعلمية) بالترتيب الاول، ثم كفايات المتابعة والتقويم ، ثم كفايات تدريب وتنمية المعلمين، ثم الكفايات الادارية، ثم كفايات التخطيط، ثم كفايات الإبداع (ابتكار وتجديد التغيير والتطوير)، ثم كفاية الشخصية، ثم كفاية العلاقات الإنسانية (الاتصال والتفاعل)، ثم كفايات المناهج وتطويرها من حيث الحاجة للتدريب، وان على المشرفين الارتقاء بمؤهلاتهم الاشرافية في هذه الكفايات وتطويرها.

ويرى الباحثان انه يمكن ان تعزى النتائج السابقة إلى الأعباء الوظيفية الجمة التي تقع على عاتق الموجه التربوي، وقد حصرها (السعود، ٢٠٠٢) في كتابه الإشراف التربوي اتجاهات حديثة وتناولت الصعوبات والمشكلات التي تواجه الإشراف تربوي على صعيد العربي نذكر منها :-

١. عدم معرفة وإدراك بعض المشرفين لأهداف الإشراف التربوي.
  ٢. افتقار بعض المشرفين للمؤهلات العلمية والمسلكية اللازمة.
  ٣. اقتصر بعض المشرفين عملية الإشراف على الزيارات الصفية المفاجئة.
  ٤. إهمال بعض المشرفين للتعليم المستمر وعدم حرصهم على نموهم المهني.
  ٥. كثرة الأعباء الوظيفية الملقاة على كاهل المشرف التربوي ومطالبته دائما بتنفيذها في الوقت المحدد.
  ٦. افتقار بعض المشرفين للدورات الإشرافية المتخصصة التي تعقدتها المديرية أو الوزارة .
  - ٧ . قلة عدد المشرفين التربويين بالنسبة لعدد المعلمين .
  ٨. عدم وجود مشرف متخصص مسؤول عن كل مرحلة تعليمية.
  - ٩ . قلة المواصلات من أماكن عمل المشرفين إلى المدارس التي يرغبون في زيارتها.
  - ١٠ . عدم وجود تنسيق بين المشرف ومديريته والمدرسة والمعلم .
  - ١١ . عدم وجود متابعة من قبل وزارة التعليم ومديريات التربية ووزارة التربية لعمل بعض المشرفين التربويين والتحقق من ساعات دوامهم والتزامهم بتنفيذ الخطط التي تم إعدادها آنفاً .
- ( السعود ، ٢٠٠٢ ، ١٤١ - ١٥٧ ) .

#### ٥. الاستنتاجات والتوصيات

#### ٥-١ الاستنتاجات

١- ان درجة ممارسة الكفايات الاشرافية لدى المشرف التربوي والاختصاصي من وجهة نظر مدرسي ومعلمي التربية الرياضية في مدينه الموصل كان بمستوى متوسط على القائمة بشكل عام وعلى جميع الكفايات بشكل خاص.

٢- تتحدد الحاجات التدريبية للمشرف الاختصاصي والتربوي في ضوء تقييم ممارسة كفاياتهم الاشرافية من خلال وجهة نظر معلمي ومدرسي التربية الرياضية وبشكل تنازلي كالآتي:-

- كفايات التخصصية (الفنية الاكاديمية والعلمية).

- كفايات التقويم والمتابعة.

- كفايات التدريب وتنمية المعلمين.

- الكفايات الادارية.

- كفايات التخطيط.

- كفايات الإبداع (ابتكار وتجديد التغيير والتطوير).

- كفايات الشخصية.

- الكفايات(الاتصال والتفاعل) والعلاقات الإنسانية.

- كفايات المناهج وتطويرها .

#### ٥-٢ التوصيات

١- العمل على رفع مستوى أداء المشرفين التربويين من خلال تنمية قدراتهم الإشرافية في تحمل المسؤولية سعياً الى التطوير والتجديد من خلال برامج تطويريه بما يحقق اهداف التربية البدنية وعلوم الرياضية التربوية.

٢- تطوير أساليب الإشراف تربوي والاختصاصي، وتبني طرائق ونماذج حديثة لمساعدة مدرسي ومعلمي التربية الرياضية على تنمية مهنية موجهة والذاتية.

#### المصادر

- ١- ابن عابدين، محمد (٢٠٠٦): الإدارة المدرسية الحديثة، (ط.١)، عمان، دار الشروق.
- ٢- أبو شاهين، دلال احمد (٢٠٠٨): الكفايات الضرورية للموجه التربوي وفق معايير الجودة الشاملة ، كلية التربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق .
- ٣- أبو ليلة، حسين عبد الكريم حسين (٢٠٢١): استراتيجية مقترحة لتنمية كفاءة المشرفين التربويين في ضوء احتياجاتهم التدريبية وفقاً لمعايير الجودة الشاملة ، اطروحة دكتوراه غير منشورة، مستودع جامعة القرآن الكريم وتسهيل العلوم .

- ٤- اسكندر، يونس فيصل و الكواز، عدي غانم محمود (٢٠٢١): الصمت التنظيمي لدى المشرفين التربويين والاختصاص (اختصاص تربية الرياضية) في العراق، رسالة ماجستير منشورة، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، العدد(٧٥)، المجلد(٢٤)، جامعة الموصل، العراق.
- ٥- الاشرفي، رياض احمد إسماعيل، والهكوري، فراس محمد سعيد حامد (٢٠١٤): تقييم مقومات الاتصال لدى المشرفين التربويين الرياضيين من وجهة نظر معلمات ومعلمي التربية الرياضية في مدينة الموصل، رسالة ماجستير منشورة، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، العدد(٦٦)، المجلد(٢٠)، جامعة الموصل، العراق.
- ٦- بلوم، بنيامين وآخرون (١٩٨٣): تقييم تعلم الطالب التجميعي والتكويني، ترجمة محمد أمين المفتي وآخرون، دار ماكروهيل ، القاهرة، مصر .
- ٧- البلوي، مرزوقة حمود (٢٠١١): دور المشرف التربوي في تنمية المعلمين الجدد مهنيًا في منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، قسم الادارة التربوية والاصول، جامعة مؤته .
- ٨- بليل، عفاف (٢٠١٩): تطوير كفايات المشرفين التربويين في ظل إدارة جودة الشامله المرحلة الابتدائية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دباغين محمد .
- ٩- الحسني، يحيى سعيد محمد (١٩٩٩): الاحتياجات التدريبية لمشرفين تربويين كما يراها المشرفون والمعلمون في المدارس الحكومية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، الاردن، جامعة اليرموك .
- ١٠- الحضرمي، سيف بن احمد (٢٠١٦): درجة توافر الكفايات المهنية اللازمه للموجهين الاداريين في سلطنة عمان من وجهه نظر مديري مدارس، رسالة ماجستير، الجامعة الاردنية، كلية التربية .
- ١١- الحلو، غسان حسين (٢٠٠٩): درجة ممارسة المشرفين التربويين للانماط الاشرافية في المدارس الثانوية لفلسطين، مجلة العلوم النفسية والتربوية ، المجلد ١٠، العدد ٣، ١٦٨-١٩٦ .
- ١٢- حمدان، سناء سالم حسن (٢٠٠٥): دور المشرف التربوي في تطوير الإدارة مدرسية في مرحلة الأساسيه الدنيا بمحافظات غزة من وجهة نظر مشرفين التربويين والمديرين، الجامعة الاسلاميه، رسالة ماجستير، غزة .
- ١٣- حمدان، محمد (١٩٩٢): الأشراف في التربية والمعاصرة، دار التربية الحديثة، عمان ، الاردن.
- ١٤- الخزاعلة، محمد، و السخني، حسين، و الزغبى، ميسون (٢٠١٢): الإشراف التربوي قراءة معاصرة ومستقبلية، عمان، الأردن، دار صفاء للطباعة والنشر .
- ١٥- الخصاونة، فؤاد، وستراك، رياض (٢٠٠٤): دراسات في الإدارة التربويه، عمان، الأردن، دار وائل.

- ١٦- خيون، زهير ناظم (٢٠١٦): تطوير الكفايات المهنية للمشرف التربوي والاختصاصي في المديرية العامة للتربية في محافظات جنوب العراق، جامعة الاسكندرية، رسالة ماجستير، مصر .
- ١٧- الدريج، محمد (٢٠٠٦): كفايات المشرف التربوي وأساليب تطويرها، من أجل تأسيس علمي لنموذج الإشراف بالكفايات، مجلة تواصل/اللجنة الوطنية العمانية للتربية والثقافة والعلوم، العدد (٤).
- ١٨- السعدية، حمدة (٢٠١٤): كفاءات الأداء المطلوبة من قبل المشرف التربوي من وجهة نظر مديري المدارس في ولاية السويق في عمان، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ١٥ (١)، ٣٨١ - ٤١٥ .
- ١٩- السعود، راتب (٢٠٠٢): الاشراف التربوي اتجاهات حديثة، (ط.١)، دار الجليل للطباعة والنشر، عمان، الاردن .
- ٢٠- سليم، احمد سليم (٢٠١٥): برنامج مقترح لتدريب الموجهين التربويين على اساليب التوجيه التربوي باستخدام طلب الموقع (Web Quest)، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق .
- ٢١- سمردي، غدير جرجيس (٢٠٠٣): الكفايات الاشرافية المستخدمة واللازمة لمشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية للصفوف من السابع الى العاشر، جامعة اليرموك، رسالة ماجستير، اربد، الاردن .
- ٢٢- سيسالم، روضة (٢٠٠٤): فعالية برنامج مقترح لتنمية كفايات مشرفي العلوم في المرحلة الأساسية في محافظات غزة، اطروحة دكتوراه غير منشوره ، كلية التربية، برنامج المشترك بين جامعة عين شمس وجامعة الأقصى .
- ٢٣- شاهين، عبدالرحمن بن يوسف (٢٠١٥): درجة ملكية وممارسة الإشراف التربوي المعاصر في ضوء خصائص مجتمع المعرفة بمنطقة مدينة المنوره، المجلة التربويه المتخصصة العالمية، المجلد(٤) ، ٩٤ - ١٢٥ .
- ٢٤- الشهري، عوض بن محمد عوض (٢٠٠٨): واقع كفايات المهنيه لمشرفي الادارة المدرسيه، كلية التربية، رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة ام القرى .
- ٢٥- صيام، محمد بدر (٢٠٠٧): دور اساليب الاشراف التربوي في تطوير الاداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- ٢٦- الطحائية، زياد، وعودات، معين احمد (٢٠١٤): تاثير اساليب الاشراف على فاعلية اداء معلمي التربية الرياضية في المدارس الحكوميه الاردنية من وجهة نظر معلمين انفسهم، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد ١٥، العدد ٢، ٨١-١٠٠ .

- ٢٧- الطعاني، حسن أحمد (٢٠١٠): تحديد الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين في الأردن في ضوء المهام المطلوبة من وجهة نظرهم، مجلة دراسات علوم تربوية، المجلد ٣٧، العدد ١، .
- ٢٨- العاجز، فؤاد، و حلس ، داود (٢٠٠٩): دليل المشرف التربوي لتحسين عمليتي التعلم والتعليم، (ط.١)، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين .
- ٢٩- عباس، محمد خليل واخرون (٢٠١٤): مدخل الى مناهج البحث العلمي في التربيه وعلم النفس، الاردن، دار المسيرة .
- ٣٠- العتيبي، مخلد ساير سعيد (٢٠١٤): درجة الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين خلال الزيارات الصفية في ضوء بعض معايير جودة الشامله، رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة .
- ٣١- العجمي، علي محمد فهيد (٢٠١٦): تصور مقترح لتطوير عمليه الأشراف التربوي بدولة الكويت، مجلة التربية ، جامعة الأزهر ، العدد ١٧٠ ، المجلد ٤ .
- ٣٢- عطاري، عارف توفيق، واخران (٢٠٠٥): الإشراف التربوي اتجاهاته النظرية وتطبيقاته العملية، الكويت، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع .
- ٣٣- علاوي، محمد حسن، و رضوان، محمد نصر الدين (٢٠٠٨): القياس في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي، دار الفكر العربي، القاهرة
- ٣٤- الغامدي، احمد بن عبدالله عطية (٢٠٠٣): واقع ممارسة المشرفين التربويين لمهامهم الفنية بمنطقة باحة التعليميه ، رسالة ماجستير غير منشورة .كلية التربية الرياضية الباحة ، المملكة العربية السعودية.
- ٣٥- غريب، عبد الكريم (٢٠٠١): الكفايات واستراتيجيات اكتسابها، (ط.١)، دار البيضاء، المغرب .
- ٣٦- الغنميين، زياد (٢٠٠٤): درجة فاعليه المشرف تربوي في تحسين الاداء التعليمي لمعلمي المدارس الثانوية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الجنوب في الاردن كما يدركها المعلمون انفسهم، جامعة عمان العربية، رسالة ماجستير غير منشورة، الاردن.
- ٣٧- الفاخري، عبير محمد سعيد (٢٠١٢): برنامج مقترح لسد الاحتياجات التدريبية للمشرفين تربويين بمنطقة بنغازي وفق معايير إدارة الجوده الشامله في التعليم، كلية الآداب، رسالة ماجستير، جامعة بنغازي .
- ٣٨- الفنتوخ، عبدالله بن عبدالرحمن (٢٠١٦): واقع تقويم الأداء الإشرافي من وجهة نظر مديري إدارات الإشراف التربوي بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية، العدد ١٠.

- ٣٩- كاظم، رعد طالب (٢٠٢١): تقويم دور المشرف الاختصاص في المرحلة الثانوية من وجهة نظر مدرسي التاريخ، المجله العراقيه للبحوث الانسانية والاجتماعية والعلمية، العدد ١، ١٠٩-١٢٧.
- ٤٠- المولى، مثنى حازم نايف (٢٠١٩): دور مدراء المدارس في الإشراف على بعض الانشطه الرياضيه المدرسيه من وجهه نظر مدرسي التربيه الرياضيه في مدينه الموصل، رسالة ماجستير منشورة، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، العدد(٧٠)، المجلد(٢٢)، جامعة الموصل، العراق.
- ٤١- وزارة التعليم والتربية (١٩٩٦) : دليل الاشراف التربوي، عمان، الاردن .
- ٤٢- وزارة التعليم والتربية (٢٠٠١) : دليل الاشراف التربوي، الادارة العامة للإشراف التربوي المملكة العربية السعودية، الرياض .
- 43- Relikoff ، T. (1981) Advantges of supportive supervision over Clinical, supervision November .