

## The degree of practicing the educational supervision skills by school principle as a resident supervisor from the teachers' perspective at Qasbat Almafraq directorate of education in Jordan

Emad Kalaf Harahsha

Ministry of Education || Jordan

**Abstract:** The study aimed at identifying the degree that the school principal as a resident supervisor practices the skills of educational supervision from the teachers' perspective in the light of gender, qualification, and years of experience variables. The researcher used the descriptive approach, and developed a questionnaire consisting of (31 items). The questionnaire was divided into four fields. The randomly chosen sample of this study consisted of (365) male and female teachers from Qasbat Almafraq directorate of education. The results of the study showed that the degree of practicing educational supervision skills by the school principal as a resident supervisor from the teachers' perspective was intermediate scoring (3.47). According to the fields, the highest average was for the professional growth field by scoring (3.76), then comes the human skills field scoring intermediate average (3.63), then the teaching planning field scoring (3.27), finally the curriculum development field scoring (3.26). The study found that there are statistically significant differences for the study sample estimates on the degree of practicing educational supervision skills by the school principal as a resident supervisor from the teachers' perspective due to the variables of sex and qualification. For sex variable, the results came in favor of females. For the qualification variable, the results were in favor of those who have postgraduate studies. It found that there are not any statistically significant differences due to the variable of years of experience. Based on the results of the study, the researcher recommends developing supervisory skills among school principals through their participation in training courses to enhance these skills.

**Keywords:** The degree of practicing, supervision skills, schools principals, Qasbat Almafraq directorate of education.

## درجة ممارسة مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم لمهارات الإشراف التربوي من وجهة نظر المعلمين في لواء قصبه المفرق بالأردن

عماد خلف حراحشه

وزارة التربية والتعليم || الأردن

الملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم لمهارات الإشراف التربوي من وجهة نظر المعلمين في ضوء متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة وتم استخدام المنهج الوصفي من خلال تطوير استبانة تكونت من (31) فقرة موزعه على أربعة مجالات وتم اختيار عينة بالطريقة العشوائية البسيطة، وتكونت من (365) معلما ومعلمة من معلمي لواء قصبه المفرق، وبينت النتائج أن درجة ممارسة مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم لمهارات الإشراف التربوي من وجهة نظر المعلمين، حصلت على متوسط كلي (3.47) بدرجة ممارسة (متوسطة)، وعلى مستوى المجالات؛ حصل مجال النمو المهني على أعلى متوسط بلغ (3.76) بدرجة (مرتفعة) يليه مجال المهارات الإنسانية بمتوسط (3.63) ثم مجال التخطيط التدريسي بمتوسط (3.27) وأخيراً مجال تطوير المناهج بمتوسط (3.26) وجميعها بدرجة (متوسطة).

كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات عينة الدراسة على مجالات درجة ممارسة مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم لمهارات الإشراف التربوي من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيري: الجنس؛ وجاءت الفروق لصالح الإناث. وتبعاً لمتغير المؤهل العلمي؛ ولصالح الدراسات العليا. فيما لم توجد أي فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وبناء على النتائج أوصى الباحث بتنمية المهارات الإشرافية لدى مديري المدارس من خلال إشراكهم في دورات تدريبية لتعزيز هذه المهارات الكلمات المفتاحية: درجة ممارسة. مدير المدرسة. المهارات الإشرافية، تربية لواء قصبة المفرق، الأردن.

## المقدمة

يعد العلم الركيزة الأساسية في المجتمعات القديمة والحديثة، ويشهد العالم في هذا العصر التقدم المذهل في الثورة المعلوماتية والتكنولوجية، وتسارع المعرفة التي تركز على النهوض بالنظام التربوي؛ ليستطيع مجاراة عصر المعلومات والمعرفة في أحدث المستويات العالمية، لهذا السبب لا بد من تحسين كل ما يتعلق بالطلاب والمعلمين والمديرين والمناهج والإشراف الفني. ويعد مدير المدرسة هو المسؤول عن إيجاد الحلول السليمة للمشكلات التي تواجه العاملين معه، وبذلك يستطيع المدير أن يلم بكل ما يتعلق بالمعلم، ولأن مدير المدرسة هو حلقة الاتصال والتواصل بين عناصر العملية التعليمية التعلمية فهو المحور البناء والفاعل والقائد، ونجاح المؤسسة التربوية نابع من نجاحه. وقد أضفى التطور في مفهوم التربية ومنظومتها الواسعة أهمية كبيرة للدور القيادية لمدير المدرسة، فلقد أجمع علماء الإدارة على أهمية القيادة ودورها الأساسي في جميع الوظائف والمهام للمنظمة والإدارة والمدير، وبدون المدير القائد تتحول الطاقات الإنتاجية إلى مجرد أدوات صماء عاطلة، فكثير من المشروعات العامة فشلت لعدم وجود المدير القائد الذي يمتلك القوة الدافعة والمرونة في التنفيذ وسرعة اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب من جهة ومواجهة التحديات، وقيادة عملية التنمية ودفع التنظيم الإداري إلى أعلى درجة ممكنة من الكفاءات الإنتاجية من جهة أخرى (مرعى وياغي، 1991).

وإذا كان الإشراف ذا أهمية بالنسبة للعاملين في مختلف مجالات الحياة، فإن الإشراف على المعلمين يكتسب أهمية خاصة، ذلك لأن المواقف التي يواجهها المعلم، والمادة التي يتعامل معها متغيرة باستمرار في ضوء تطور المعلم والحياة في كل يوم، فالمعلم الذي نعده لمهنة التدريس يحتاج إلى من يواجهه، ويرشده، ويشرف عليه، حتى يتقن أساليب التعامل مع الطلاب، ويزداد خبرة بمهنة التدريس، وحتى يستطيع أن يحقق الأهداف التي تعمل المدارس على بلوغها، بتكوين شخصية الأبناء وإعدادهم للحياة؛ فالمعلم يحتاج إلى الإشراف التربوي كي يلم بأساليب التدريس الحسنة بين الناس. فنحن نعرف أن الله خلق الناس مختلفين في العقل، والجسم، والخلق، والميل وغيره، وما يصلح للشخص الواحد في وقت من الأوقات، ربما يكون غير صالح له في وقت آخر، وما يرضى عنه الناس في مكان، ويتقبلونه تقبلاً حسناً قد يرفضه غيرهم في مكان آخر وهكذا. (عبد الهادي، 2006)

ويقع على عاتق مدير المدرسة في الوقت الحاضر العديد من المهام والمسؤوليات المختلفة الإدارية (الفنية والإشرافية) حيث يعد مدير المدرسة المسؤول الأول عن سير العمل بمدرسته وهذا يوضح حجم المسؤولية الملقاة على عاتقه، ومن هذه المسؤوليات: الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، الاهتمام بالطلبة وتشجيعهم على أداء وإنجاز أعمالهم، وهذا الأمر يعد في غاية الأهمية بالنسبة للمناخ المدرسي للطلبة، إذ يولد الصحة والألفة بين الطلبة، وبالتالي إنجاح المدرسة وتحقيق أهدافها (الحلو والدوري، 2003).

والإشراف التربوي عملية مخططة ومنظمة تهدف إلى مساعدة التربويين والمعلمين على امتلاك مهارات تنظيم تعلم الطلبة بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف التعليمية، ولقد طرأ عليه تطور في أساليبه، فأصبح عملية فنية تعاونية غايتها إصلاح التعليم ومساعدة المعلمين على تلافي أخطائهم (عطوي، 2008). إن المدير باعتباره مشرفاً

تربوياً مقيماً عليه أن يسعى جاهداً لتحسين غايات المعلمين التعليمية، وتطويرهم وتنميتهم مهنيًا، وذلك بتحديد حاجاتهم الأساسية، كما يستطيع المدير رفع كفاية المعلمين مهنيًا بعدة أساليب، وذلك بقصد تزويدهم بالمعلومات اللازمة لزيادة كفاءتهم المهنية المتصلة لتطوير فعاليتهم كعلمهم التربوي والتعليمي. (ربيع، 2006).

وعليه فقد أصبح مطلوباً لكل من يشغل هذه الوظيفة لقيام بأدوار مختلفة يتطلب منها عدداً من المهارات، التي قد تختلف درجة توافرها من شخص إلى آخر، فقد اتسعت وتنوعت لتشمل مجالات متعددة؛ حيث أن توافر تلك المهارات ضرورة لكل قائد تربوي لكي يتمكن من قيادة المؤسسة التي يديرها، وإحداث التغيير المرغوب فيها، من هنا جاء اهتمام الباحث بدراسة درجة ممارسة المدير كمشرف تربوي مقيم لمهارات الإشراف التربوي، ومن خلال استعراض الباحث للدراسات السابقة وجد أنها تناولت المهارات الإشرافية والنمو المهني للمعلمين كدراسة الخصاونة (2018) ودراسة سالم (2018) ودراسة (Kassahun، 2014)، والدراسة الحالية حول درجة ممارسة مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم لمهارات الإشراف التربوي.

#### مشكلة الدراسة:

من واقع عمل الباحث وخبرته في وزارة التربية والتعليم كمدير مدرسة سابق وكمشرف تربوي عام الذي جعله يدرك تماماً أهمية دور مدير المدرسة في الارتقاء بالعملية التعليمية ومعرفة حاجاتهم المهنية والعمل على تأهيلهم وتطوير كفاياتهم المهنية؛ مما يجعل لمدير المدرسة كمشرف مقيم دوراً فعالاً في ذلك لكونه على اتصال مباشر مع المعلمين، وأشارت بعض الدراسات السابقة إلى وجود قصوراً في أداء مديري المدارس مثل دراسة (الخصاونة 2018) ودراسة (صندوق 2017)، ودراسة (Tshabalala & Mapolisa 2013) من هنا وجد أن هناك حاجة للتعرف إلى المهارات الإشرافية لدى مديري المدارس كمشرف مقيم، حيث تعد المهارات الإشرافية التي يمارسها مديرو المدارس كونه المسؤول الأول عن إدارة المدرسة ويقوم بالأعمال الإدارية والإشرافية على المعلمين، وعليه فقد أصبح على كل من يشغل هذه الوظيفة لقيام بأدوار مختلفة يتطلب منها عدداً من المهارات الإشرافية التي قد تختلف درجة توافرها من شخص إلى آخر، فقد اتسعت وتنوعت لتشمل مجالات متعددة من حيث إن توافر تلك المهارات ضرورة لكل قائد تربوي لكي يتمكن من قيادة المدرسة التي يديرها وإحداث التغيير المرغوب فيها؛ لكي يتم الأخذ بعين الاعتبار حيث يعد المدير في المدرسة القائد الأول في أي مجتمع،

#### أسئلة الدراسة:

بناء على ما سبق؛ تتحدد مشكلة الدراسة في السؤالين التاليين:

- 1- ما درجة ممارسة مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم لمهارات الإشراف التربوي من وجهة نظر المعلمين؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في درجة ممارسة مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم لمهارات الإشراف التربوي من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

- 1- التعرف إلى درجة ممارسة مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم لمهارات الإشراف التربوي من وجهة نظر المعلمين.
- 2- التحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في درجة ممارسة المدير كمشرف مقيم لمهارات الإشراف التربوي من وجهة نظر المعلمين تبعاً للمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

### أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال ما يلي:

### الأهمية النظرية:

- 1- كون هذه الدراسة من أوائل الدراسات في حدود علم الباحث- التي تحدثت عن موضوع المهارات الإشرافية لمديري المدارس حيث تفتقر البيئة الأردنية لهذا النوع من الدراسات، وخصوصاً محافظة المفرق.
- 2- قد تفيد الباحثين من خلال جعل هذه الدراسة نواة لدراسات أخرى مشابهة

### الأهمية التطبيقية:

- 1- يؤمل أن يستفيد من هذه الدراسة أصحاب القرار في وزارة التربية من خلال المعرفة التامة بالدور الذي يؤديه مدير المدرسة كمشرف مقيم لمهارات الإشراف وبالتالي يمكنهم عقد الدورات وورش العمل الكفيلة بزيادة دور مدير المدرسة كمشرف مقيم لمهارات الإشراف.
- 2- قد تفيد المعلمين؛ في تطبيق نتائج البحث من أجل تحسين عملية التدريس وزيادة نمو المعلم مهنيًا واجتماعيًا
- 3- قد تفيد الطلبة: في الأمور الفنية والأخلاقية وتنظيم الاختبارات المدرسية وتحليل نتائجها.

### حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: درجة ممارسة مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم لمهارات الإشراف التربوي من وجهة نظر المعلم
- الحدود البشرية: عينة من المعلمين والمعلمات في مدارس قصبة المفرق
- الحدود المكانية: مدارس قصبة المفرق
- الحدود الزمنية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال العام الدراسي (2019/2020)

### التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

- درجة الممارسة: هي الدرجة التي يقيس فيها أداء العاملين لمهامهم الوظيفية، من خلال مجموعة من الإجراءات والأدوات (الطعاني، 2012: 24).
- درجة الممارسة إجرائياً: مجموعة الأعمال والسلوكيات التي يقوم بها مدير المدرسة نتيجة ممارسته للمهارات القيادية والتي يمكن قياسها من خلال الاستبانة المعدة لذلك.
- مدير المدرسة: هو المسؤول الأول عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية فيها والمشرف الدائم فيها لضمان سلامة سير العملية التربوية، وتنسيق جهود العاملين فيها وتوجيههم وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية (عطوي، 2008).
- المدير مشرف مقيم: "هو الشخص الذي يكلف رسمياً برئاسة المدرسة، والإشراف على المعلمين؛ ليقوم بجهود منظمة وبمهام المشرف في سبيل تحقيق الأهداف المحددة بعد التخطيط لها" (حمد، 2014: 9).
- الإشراف التربوي: ويعرف بأنه "عملية قيادية ديمقراطية تعاونية منظمة، تعنى بالموقف التعليمي بجميع عناصره من مناهج ووسائل وأساليب، وبيئة ومعلم وطالب، وتهدف إلى دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف وتقييمها، للعمل على تحسينها وتنظيمها، من أجل تحقيق أفضل لأهداف التعلم والتعليم." (عبد الهادي 2006: 12).

- المشرف التربوي: يعرف بأنه "القائد التربوي القادر على التشخيص والعلاج، وحفز الهمم وتنسيق الجهود وإثارة الدافعية نحو تحقيق الأهداف المؤدية إلى تحسين وتطوير العملية التربوية، والتعليمية بكافة محاورها وفق تخطيط سليم، من خلال مناخ تربوي تحقق فيه رغبات وحاجات المعلمين في ضوء مصلحة الطالب". (الكلبي، 2004).
- المعلم إجرائيا: هو الشخص المعين في وزارة التربية والتعليم ويمارس التدريس في أي مرحلة.
- قسبة المفرق إجرائيا: هي مدينة المفرق وضواحيها، والتي تمتد من جامعة إلى البيت شرقا إلى المنشية غربا، ومن عين النبي والمزرعة جنوبا إلى الغدير الأبيض شمالا.

## 2. الإطار النظري والدراسات السابقة

### أولاً- الإطار النظري

#### مدير المدرسة مشرف مقيم:

يعد مدير المدرسة المشرف التربوي المقيم في مدرسته، الذي يلعب دورا هاما في تيسير العملية التربوية وإنجاحها، ويدعم التغيير الإيجابي وهو المسئول عن توفير بيئة تربوية إيجابية وصحية، تعمل على تطوير النمو المهني للمعلمين، وتطوير المناهج، وتوفير الوقت للتخطيط المشترك بين المعلمين، والقيام بورش عمل لهم، وتشجيعهم على تبادل الزيارات الصفية، وتنمية طاقاتهم وقدرتهم وإشراكهم المسؤولة والسلطة في إدارة المدرسة، وتشويق التلاميذ وتحفيزهم للتعلم بتوافر الجو المناسب، وهو المسئول عن إيجاد الحلول السليمة للمشكلات التي تواجه المعلمين أو الطلبة مدرسته وهو الموجود مع المعلمين يزورهم في فصولهم، ويتابع أداءهم وكيفية تصرفهم مع المشاكل، وبذلك يستطيع المدير أن يلم بكل ما يتعلق بالمعلم، ولأن مدير المدرسة هو حلقة التواصل بين عناصر العملية التعليمية (العامري، 2019)

#### كفايات مدير المدرسة الإشرافية:

لكي يقوم مدير المدرسة بدوره الإشرافي لابد أن يكون مؤهلا لممارسة هذا الدور ولا بد من تدريبه على إتقان الكفايات التالية:

- 1- الاتصال والتفاعل: أي قدره المدير على إيجاد الجو الصحي لعملية الاتصال بحيث يشعر المعلمون بالأمن والطمأنينة.
- 2- الكفايات الفنية: أي أن يكون المدير قادرا على تحليل عملية التعلم وتحديد الأهداف السلوكية وأساليب تحقيقها ووسائل تقويمها.
- 3- تنمية المعلمين: أي مساعدة المعلمين على النمو وإدراك أدوارهم المتغيرة.
- 4- العمل مع الجماعات: أي القدرة على تنظيم العمل في مجموعات صغيرة وكبيرة.
- 5- التربية المستمرة: أي ممارسة التوجيه الذاتي والحرص على النمو المهني المستمر.
- 6- تطوير المناهج: القدرة على دراستها وتحليلها وتقويمها.
- 7- التقويم: استخدام وسائل تقويمية متنوعة، واستخدام التقويم التكويني.
- 8- التغيير والتطوير: القدرة على استخدام أساليب البحث العلمي، ووضع استراتيجيات مناسبة لإحداث التغيير والتطوير التربوي.

- 9- كفايات العلاقات الإنسانية: القدرة على التعامل مع المعلمين كأشخاص لهم حاجات مشروعة.
- 10- كفايات العلاقات العامة: القدرة على كسب تأييد رجال البيئة المحلية والعمل معهم لتطوير العمل المدرسية (عبدالهادي، 2006).

#### مهام مدير المدرسة:

بينت اللائحة مجموعة القوانين والأنظمة والتعليمات التربوية والعامة في وزارة التربية والتعليم الأردنية أن مهام مدير المدرسة هي:

- يعقد الاجتماعات للهيئتين الإدارية والتعليمية في المدرسة لإطلاعهم على المستجدات والتوجيهات والتعليمات الصادرة من قبل وزارة التربية والتعليم.
- يطبق القوانين والأنظمة والتعليمات المتعلقة بالمعلمين، وذلك في حالات الغياب والإجازات والتأخير المتكرر.
- يتابع خطط المعلمين في بداية العام الدراسي وفي أثنائه، ويتأكد من أنها شاملة للعناصر المطلوبة كافة.
- يتابع المعلمين ويقوم بزيارتهم في الصفوف، ويحضر حصصاً صفية ويرصد نتائج الزيارات وفق النماذج المحددة.
- يساهم في النمو المهني للمعلم من خلال تلمس احتياجاته التدريبية واقتراح البرامج المناسبة له ومتابعة التحاقه بما يحتاج إليه من برامج داخل المدرسة وخارجها، ويقوم أثرها على أدائه داخل الغرفة الصفية بالتعاون مع المشرف التربوي.
- يولي المعلم الجديد عناية خاصة ويزوده بكل ما يلزم من التعليمات والتوجيهات ويساعده على الإحاطة الكاملة بواجباته، ويمكنه من المشاركة والدورات التدريبية الخاصة بالمعلم الجديد.
- يعقد اجتماعات مع الهيئتين الإدارية والتعليمية ويطلعهم على الأسس والشروط الواجب توافرها في الامتحانات للمرحلة التعليمية كافة في المدرسة، وتطبيق أسس النجاح والإكمال والرسوب.
- يشرف على إجراءات دراسات نتائج الامتحانات وتحليلها لمعرفة مواطن الضعف لدى الطلبة.
- يقيم أداء العاملين في المدرسة في نهاية العام الدراسي. (وزارة التربية والتعليم، 2018)

#### الأساليب التي يتبعها المدير للقيام بدوره كمشرف:

يرى الباحث أن الأساليب التي يتبعها المدير للقيام بدوره كمشرف مقيم هي: الزيارات الصفية، دراسة أعمال التلاميذ التحريرية، الاختبارات، الدروس التطبيقية، التعليم المصغر، الاجتماعيات الفرعية والجماعية، الورش التربوية، الزيارات المتبادلة بين المعلمين، المنشورات، البحث والتجريب، الندوات التربوية.

#### وستتناول بعض الأساليب الإشرافية:

#### الزيارات الصفية:

إن تحسين العملية التربوية هي هدف الإشراف التربوي، والزيارات الصفية إحدى وسائل هذا التحسين، فالمشرف يزور الصف ليشاهد سير عمليتي التعليم والتعلم، وقد لا توفير لديه وسائل أخرى ناجعة تغنيه عن مشاهدة ما يدور داخل الصف وتمكنه من وضع خطة على ضوء الحاجات الواقعية التي شاهدها ومعرفته بالذين يحتاجون إلى مساعدته وفي أي النواحي تكون المساعدة وكيفية تقديمها. (عبدالهادي، 2006)

### تبادل الزيارات:

وهو أسلوب حديث محبب لدى المعلمين والمدربين كمشرفين مقيمين، حيث يمكن استخدامه بكفاية وبجهد أقل من الزيارة الصفية، حيث يقوم المعلم بزيارة زميل له، ولا بد أن تكون هذه الزيارات لمدارس أو معلمين مميزين بأساليب التدريس أو الوسائل التعليمية أو النشاطات الصفية أو اللاصفية، ودور المدير التخطيط للزيارات ومتابعة تنفيذها وتقويمها وليس الاشتراك بها (حسين و عوض الله، 2006)

### الدروس التوضيحية:

هي أنشطة تعليمية يقدمها معلمون مهرة، أو من ذوي الخبرة لتوضيح مهمة تعليمية أو استخدام طريقة تدريسية محددة، وتستهدف حفز التقدم المهني للمعلم وتطوير كفاءاته،

### مجالات الاستخدام:

- 1- تطبيق طريقة جديدة لتدريب المعلمين عليها.
- 2- توضيح التوظيف الفعال لوسيلة تعليمية محددة.
- 3- توضيح كيفية توظيف مهارات التعليم والتعلم المختلفة بفاعلية (التقويم، التعزيز والاسئلة).
- 4- توضيح طرق التوظيف الفعال لمهارة التواصل. (سلامة، 2013).

### وظائف المدير في المدرسة:

التخطيط التدريسي، النمو المهني للمعلمين، تطوير العلاقات الإنسانية، تطوير المناهج

### التخطيط التدريسي:

يعرف التخطيط التدريسي بشكل عام بأنه مجموعة من التدابير التي تستخدم لتحقيق أهداف معينة. وهذا يعني أن التخطيط التدريسي يتضمن تحديد أهداف واضحة، كما يتضمن تحديد مجموعة من الإجراءات المناسبة، والتي تكفل هذه الأهداف والتخطيط للإشراف التربوي يمثل الوسيلة التنظيمية لمواجهة مشكلات التعليم، وتوفير الخدمات التعليمية المناسبة للطلبة وإشباع حاجات المعلمين ومساعدتهم في حل مشكلات التعليم. والمشرف التربوي لا يستطيع أن يستغني عن التخطيط لأنه يتعامل مع مجموعات مختلفة من المعلمين، تتنوع في خبراتها وقدراتها وحاجاتها، كما يتعامل مع مجموعات من الطلبة ومجموعات متباينة من البيئات التربوية التي تختلف في أهدافها وحاجاتها، من هنا تبرز أهمية التخطيط لتحديد الأهداف التي يضعها المشرف، والأولويات التي ستبدأ بها والاحتمالات التي سيواجهها، إذ عليه أن يخطط لإثارة اهتمام المعلمين على النمو من خلال دراسة مشكلاتهم، وإشباع حاجاتهم وتوجيه جهودهم للاهتمام ببرامج تحسين التعليم وذلك من خلال الخطة التي يضعها بالتعاون معهم (عبد الهادي، 2006).

### مجال تنمية المعلمين مهنيا

من أهم وظائف مدير المدرسة في المجالين الفني والإداري تنمية معلمي المدرسة مهنيا، ولكي يستطيع المدير القيام بهذه المهمة عليه تنمية نفسه مهنيا قبل أن يقوم بتنمية المعلمين العاملين تحت إدارته وإشرافه. وتحتاج هذه العملية من المدير أن يتعرف بوسائل علمية متعددة حاجات المعلمين المهنية ويعمل على تلبيتها سواء بترشيحهم للدورات التدريبية أو ورش العمل أو حلقات النقاش أو غير ذلك. وإذا ما صمم مدير المدرسة للمعلمين برنامجا تدريبيا

أو نفذ برنامجاً تدريبياً فعلياً أن يكون ملماً بجوانب عدة تدعم التدريب وتعززه مثل: نظريات التعليم والتعلم واستراتيجيات التدريس، وسيكولوجية التعليم، وأساليب إدارتهم وتقبل أخطائهم، وإثارة دافعيتهم للنمو والتعلم والتفاعل والإسهام الإيجابي، وتجريب الأفكار الجديدة سعياً للإبداع والتميز (العامري، 2019).

### تطوير المناهج التربوية

إن التغييرات التي تحصل في بيئة المناهج التربوية ومحتواها، والتطويرات التي ترافقها في تقنيات التعليم وأساليب استخدامها، داخل المدرسة وخارجها، نتيجة للعلاقات القائمة بين محتوى المناهج وطرائق التعليم والتقنيات الملائمة، أمر يستدعي تجديداً في تأهيل المعلم، وإثراء خبراته العلمية (القحطاني، 2014).

### مجال العلاقات الإنسانية:

ويقصد به قدرة المشرف المقيم على العمل بنجاح كعضو في مجموعة؟، وأن يبث روح التعاون في الفريق الذي يقوده وتتجلى هذه المهارة في الطريقة التي ينظر بها الفرد إلى رؤسائه وزملائه ومرؤوسيه وفي الطريقة التي يتكيف بها سلوكه وفقاً لتلك النظرة (الريديني، 2008).

كما أنها المهارات الأكثر تعقيداً وتغيراً وتنوعاً إذ تقيس قدرات القائد في تعامله مع الأفراد وهذا في حد ذاته أكثر صعوبة من تعامله مع الأشياء، كما تعتمد على التزام القائد بالصبر والتقدير والتعامل بإنسانية في المواقف التي تستدعي إيجاد جو تسوده المحبة والعمل التعاوني المثمر مما يدفع العاملين للإخلاص في أداء مهامهم، وتقديم المزيد من العمل الناجح المتميز (النعيمي، 2010).

### ثانياً- الدراسات السابقة:

- دراسة الخصاونة (2018) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم في التنمية المهنية للمعلمين الجدد في المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لقصبة إربد في مجالات (التخطيط للتدريس، التقويم الصفّي، والإدارة الصفّيّة، العلاقات الإنسانية) اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة من المعلمين الجدد من الذكور في المدارس الثانوية والبالغ عددهم (170) معلماً للعام الراسي (2018-2019) وبعد استجواب العينة الاستطلاعية البالغ عددهم (20) معلماً تكونت عينة الدراسة من (150) معلماً من المعلمين الجدد الذين تم تعيينهم في بداية العام الدراسي (2018-2019) من التخصصات والمؤهلات العلمية المختلفة ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث أداة الاستبانة وتكونت من (32) فقرة توزعت بتساوي على مجالات الاستبانة الأربعة وأظهرت النتائج أن دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم في التنمية المهنية للمعلمين الجدد لمجالات التنمية المهنية ككل وبدرجة تقدير متوسطة وأما على مستوى المجالات، فقد أظهرت النتائج حصول مجال العلاقات الإنسانية، والإدارة الصفّيّة وكليهما بدرجة كبيرة من التقدير بينما حصل مجال التخطيط لتدريس والتقويم الصفّي وكلاهما بدرجة متوسطة من التقدير كما أظهرت نتائج عدة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد الدراسة لدور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم في التنمية المهنية للمعلمين الجدد تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والتخصص
- أما دراسة (لسالم، 2018) فهذه الدراسة هدفت إلى التعرف على دور قائدة المدرسة كمشرف تربوي مقيم في التنمية المهنية للمعلمات في مدينة الرياض من وجهة نظرهن، والتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية لدور قائدة المدرسة كمشرف تربوي مقيم في التنمية المهنية للمعلمات في مدينة الرياض من وجهة نظرهن تبعاً للمتغيرات التالية (المؤهل العلمي، الخبرة، الدورات التدريبية) (كما هدفت إلى استعراض أبرز تجارب الدول المتقدمة في مجال



التنمية المهنية للمعلمات من خلال المشرف المقيم. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم اختيار عينة الدراسة بصورة عشوائية وقد تم تعبئة الاستبانة إلكترونية من خلال الاتصال المباشر مع المدارس المطبقة لمشروع قائد المدرسة المشرف المقيم، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن دور قائدة المدرسة كمشرف تربوي مقيم في التنمية المهنية للمعلمات في مدينة الرياض من وجهة نظرهن جاءت بدرجة كبيرة أو موافق وأن استجابات المعلمات على أبعاد التنمية المهنية جاء تقييم المتوسطات الحسابية لهم في المدى موافق أو موافقة

- دراسة (صندوقية، 2017) هدفت للتعرف على مدى قدرة مدير المدرسة الحكومية لدوره مشرفا مقيما في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين واستخدم الباحث المنهج الوصفي في دراستها، تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة القدس والذين بلغ عددهم 1239 معلم ومعلمة. وتم اختيار عينة عشوائية لتمثيل مجتمع الدراسة حيث بلغت 15% من مجتمع الدراسة، واستخدمت الباحثة أداة الاستبانة لتحقيق أهداف دراستها تكونت من 45 فقرة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية لدوره مشرفا مقيما في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة كما أشارت النتائج إلى وجود فروق تعزى لمتغيرات الجنس لصالح الذكور والمحافظة لصالح محافظة ضواحي القدس

- دراسة (الحداد، 2017) هدفت للتعرف على درجة ممارسة مدير المدرسة بمدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة لدوره كمشرف مقيم في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة وكذلك هدفت إلى التعرف على أثر متغيرات الدراسة: الجنس، وعدد سنوات الخبرة، والمنطقة التعليمية، ونوع الدراسة لدرجة ممارسة مدير المدرسة بمدارس وكالة الغوث في محافظة غزة، لدوره مشرف مقيم استخدمت الباحثة النهج الوصفي للدراسة وتكون مجتمع الدراسة من معلمي مدارس وكالة الغوث في محافظة غزة للعام الدراسي (2016-2017) وقد اختارت الباحثة عينة مكونة من (419) معلما ومعلمة واستخدمت استبانة كأداة للدراسة وتم التأكد من صدقها بعرضها على المحكمين أشارت نتائج الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لدرجة ممارسة مدير المدرسة بمدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة لدوره كمشرف مقيم في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة بلغت (81,1) وهي بنسبة كبيرة حسب المقياس المعد لهذه الدراسة ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذكور تعزى لمتغير الجنس

- أما دراسة كاسهون (Kassahun، 2014) فقد هدفت إلى الكشف عن دور مدير المدرسة في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الإعدادية الحكومية في أديس أبابا، والتعرف على الصعوبات التي تحد من دوره الإشرافي في التنمية المهنية للمعلمين، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وأسلوب المقابلة الفردية مع بعض المعلمين، عن طريق أداة الاستبانة، لعينة تكونت من (120) فردا وأهم ما توصلت إليه نتائج الدراسة: وجود دور إيجابي لمدير المدرسة في التنمية المهنية للمعلمين، وأنه يساهم بشكل عام في التطوير المهني للمعلمين.

- دراسة حمد (2014) وهدفت هذه الدراسة إلى درجة ممارسة المدير بصفته مشرفا مقيما في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها وكذلك هدفت التعرف على أثر متغيرات الدراسة الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، المرحلة التعليمية في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها، وتكون مجتمع الدراسة من المعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية للعام الدراسي (2014) البالغ عددهم 5606 معلما ومعلمة وقد اختارت الباحثة عينة طبقت عشوائيا، إذ بلغ عدد أفراد العينة 548 معلما ومعلمة. قامت الباحثة بإعداد استبانة مكونة من 55 فقرة بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات ذات الصلة، أشارت نتائج الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لدرجة ممارسة مدير المدارس بصفته مشرفا

مقيما في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين جاءت بنسبة كبيرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والمرحلة التعليمية ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الخبرة لصالح أقل من خمس سنوات.

- دراسة (Tshabalala & Mapolisa, 2013) هدفت للتعرف إلى استكشاف الممارسات الإشرافية الفعلية لمديري المدارس في زيمبابوي من أجل الحصول على فهم أفضل للإشراف التعليمي؛ وذلك لمساعدة مديري المدارس في جعل العملية الإشرافية أكثر فعالية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتألّف مجتمع الدراسة مديري المدارس والمعلمين لثلاث محافظات في زيمبابوي، وتم أخذ عينة عشوائية، حيث تكونت عينة الدراسة من (748) معلما ومديرا، منها (392) للإناث و (356) للذكور. أظهرت نتائج الدراسة أن الممارسات الإشرافية للمديرين تحولت إلى مجرد تفتيش، وأن المعلمين لا يتلقون التوجيه اللازم والدعم الفني، وأن المناخ أو الجو يؤثر على سلوك العاملين في المدارس.

- دراسة الطعاني (2012) هدفت لتحديد درجة ممارسة مديري المدارس في مهامهم الإشرافية ومدى تنفيذهم لها من وجهة نظر المعلمين، وتكون مجتمع الدراسة من (3200) معلما ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (201) معلم ومعلمة وذلك بالطريقة العشوائية الطبقية، استخدم الباحث المنهج الوصفي في هذه الدراسة، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن ترتيب مجالات الدراسة حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كالآتي: تطوير العلاقات الإنسانية يليه النمو المهني للمعلمين يليه مجال تطوير المناهج. كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس ووجود فروق ذات دلالة لكل من الخبرة والمؤهل العلمي وتفاعل الجنس مع الخبرة والمؤهل.

#### تعليق على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

استخدمت الدراسات السابقة المنهج الوصفي من خلال استخدام استبانة تم تطويرها لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي من خلال استبانة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة ومن حيث المتغيرات: ركزت معظم الدراسات السابقة على المتغيرات التالية (الجنس، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة). مثل دراسة الطعاني (2012) وحمد (2014) والحداد (2017). من حيث الأداة: اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدامها الاستبانة كأداة الدراسة

أما أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة؛ فقد استند الباحث على الدراسات السابقة لفهم المشكلة فهما عميقا ومعرفة أبعادها، والتعرف على المصادر العلمية على اختلافها للاستفادة منها فيما يخص موضوع البحث وبالتالي إثراء الإطار النظري كما كانت بمثابة المساعد على اختيار منهج الدراسة وأدائها وطريقة اختيار العينة وعرض ومناقشة النتائج وتفسيرها، وتقديم النتائج والتوصيات، وتوفير جهد الباحث ووقته بتزويده بعناوين الكتب والمراجع والدراسات ذات الصلة.

أما ما يميز الدراسة الحالية فقد تناولت الدراسات السابقة موضوعات كثيرة من موضوعات والمتعلقة بمديري المدارس والمعلمين، أما الدراسة الحالية فتناولت درجة ممارسة مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم لمهارات الإشراف التربوي من وجهة نظر المعلمين، مما يعد إضافة جديدة للمعرفة.

### 3. منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### منهج الدراسة:

في هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الدراسة وذلك باستخدام أداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة.

#### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس في لواء قصبه المفرق في الأردن. والبالغ عددهم (3850) معلماً ومعلمة، بواقع (1800) معلماً و (1950) معلمة وفق إحصائيات وزارة التربية والتعليم، مديرية تربية قصبه المفرق لعام الدراسي (2019-2020).

عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية بالطريقة البسيطة مكونة من (365) معلماً ومعلمة.

الجدول (1) توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	124	34.4%
	أنثى	241	65.6%
	الكلي	365	100.0%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	194	53%
	دراسات عليا	171	47%
	الكلي	365	100.0%
الخبرة	أقل من 5 سنوات	69	19%
	5-10 سنوات	79	21.6%
	11 سنة فأكثر	217	59.4%
	الكلي	365	100.0%

#### أداة الدراسة

تم تطوير أداة الدراسة بالاعتماد على الدراسات السابقة لقياس متغيرات الدراسة تكونت من (31) فقرة موزعة على أربعة مجالات (التخطيط، النمو المهني للمعلمين، تطوير العلاقات الإنسانية، تطوير المناهج)، وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة وآراء بعض الخبراء والمهتمين في هذا المجال مثل دراسة كل من (السالم، 2018)، ودراسة (الخصاونة، 2018) ودراسة (الطعاني، 2012) وتكونت الأداة من جزأين: الجزء الأول يشتمل على المعلومات الديمغرافية اللازمة عن المستجيب وهي الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة والجزء الثاني: محور قياس درجة ممارسة مديري المدارس كمشرف تربوي مقيم لمهارات الإشراف التربوي وقد تم تحديد الاستجابات بخمس علامات هي (بدرجة كبيرة جداً وتأخذ الرقم خمسة وبدرجة كبيرة تأخذ الرقم أربعة، وبدرجة متوسطة وتأخذ الرقم ثلاث، وبدرجة منخفضة تأخذ الرقم اثنين، وبدرجة منخفضة جداً تأخذ الرقم واحد) حيث تم توزيع (استبانة على المعلمين والمعلمات للتعرف على درجة التقدير اعتمد الباحث المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة لتكون مؤشراً على درجة التقدير بالاعتماد على المعيار الآتي بالحكم إلى تقدير المتوسطات الحسابية وذلك

بتقسيم درجات التقدير إلى ثلاث مستويات (مرتفع، متوسط، منخفض) فتصبح التقديرات كالتالي مؤشر منخفض من (1- 2.33) مؤشر متوسط (34.2- 3.67) مؤشر مرتفع (3- 5)

#### صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بطريقة الصدق الظاهري وذلك بعرضها على عدد (8) من المحكمين، من أساتذة الإدارة التربوية والمشرفين التربويين، وقد طلب من المحكمين تنقيح ومراجعة الاستبانة من حيث درجة وضوح العبارات وجودة الصياغة اللغوية ودرجة انتمائها للمجال الذي تقيسه وتعديل أو حذف أي عبارة يرون أنها لا تحقق الهدف من الاستبانة حيث جمعت البيانات من المحكمين وبعد ذلك تم إعادة صياغتها وفق ما وافق عليه 81% من المحكمين

#### ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم استخدام طريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة ألفا ومن ثم تم احتساب معامل الثبات كما في الجدول رقم (2)

#### الجدول رقم (2) معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة ألفا

م	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	التخطيط التدريسي	7	0.80
2	النمو المني للمعلمين	8	0.82
3	تطوير العلاقات الإنسانية،	8	0.85
4	تطوير المناهج	8	0.78
5	المستوى الكلي للأداة	31	81.2

يبين الجدول (2) أن جميع قيم معامل الثبات مقبولة لغايات البحث

#### الوزن النسبي:

تم استخدام تصحيح للمقياس من خماسي الى ثلاثي حسب المعادلة:

$$2.33 = \frac{1-5}{3}$$

3

فتصبح التقديرات كالتالي:

مؤشر منخفض من (1- 2.33)

مؤشر متوسط (2.34- 3.67)

مؤشر مرتفع (3.68- 5)

#### المعالجة الإحصائية

تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) للإجابة عن أسئلة الدراسة على النحو الآتي:

للإجابة عن السؤال الأول تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

للإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وإجراء التحليل التباين

الثلاثي المتعدد، واختبار شيفية لمعرفة دلالة الفروق

#### 4. عرض النتائج ومناقشتها

تناول هذا الجزء عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وفقاً لتسلسل أسئلة الدراسة:

- عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم بمهارات الإشراف لتربوي من وجهة نظر المعلمين؟.

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (3) يوضح ذلك.

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازلياً

رقم المجال	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
2	النمو المهني	3.76	1.21	1	مرتفع
4	المهارات الإنسانية	3.63	1.07	2	متوسط
1	تخطيط	3.27	1.02	3	متوسط
3	تطوير مناهج	3.26	1.05	4	متوسط
	الدرجة الكلية	3.47	1.09		متوسط

يبين الجدول (3) أن دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم بمهارات الإشراف لتربوي من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.47) وبانحراف معياري (1.09) وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات بين (3.25-3.76) وجاء بالرتبة الأولى مجال النمو المهني بمتوسط حسابي بلغ (3.76) وبانحراف معياري (0.46) وبدرجة ممارسة مرتفعة وجاء بالرتبة الثانية مجال المهارات الإنسانية بمتوسط حسابي بلغ (3.63) وبانحراف معياري مقداره (1.06) وبدرجة ممارسة متوسطة وجاء بالرتبة الثالثة مجال المهارات التخطيطية بمتوسط حسابي بلغ (3.26) وبانحراف معياري مقداره (1.02) وبدرجة ممارسة متوسطة وجاء بالرتبة الأخيرة مجال تطوير مناهج بمتوسط حسابي بلغ (3.25) وبانحراف معياري مقداره (1.05) وبدرجة ممارسة متوسطة. ويعزى ذلك هذه النتيجة إلى أن المعلمين يقدرّون الجهد الفعال الذي يقوم به مدير المدرسة من أجل تطويرهم، كما أن مدير المدرسة يقوم بدورة الإشرافي وحرص دائم ومستمر على تطوير ورفع مستوى المدرسة من أجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة. والتعاون بين المدير والمعلمين من تحسين مهاراتهم والمشاركة بالدورات التي تعقدتها وزارة التربية والتعليم من أجل تطوير المهارات الإشرافية. وانسجمت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (صندوق 2018). ودراسة (الخصاونه 2018). واختلفت مع دراسة (الحداد 2017) ودراسة حيث جاءت بدرجة تقدير كبيرة.

وفيما يلي عرض تفصيلي لمجالات مهارات الإشراف التربوي والفقرات المكونة لكل مجال:

#### المجال الأول- التخطيط التدريسي:

للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات مجال المهارات الذاتية، والجدول (4) يبين ذلك.

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التخطيط مرتبة تنازلياً

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	يشرك المعلمين في التخطيط للمهارات التعليمية	3.43	1.11	1	متوسط
3	يطلع المعلمين على نماذج من التخطيط اليومي والفصلي	3.32	1.10	2	متوسط

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
	للاستفادة منها				
5	يضع برنامج للزيارات الصفية	3.31	1.17	3	متوسط
2	يقدم تغذية راجعة للمعلمين حول كيفية صياغة النتائج	3.24	1.13	4	متوسط
7	يشرك المعلمين في وضع الخطط العلاجية	3.23	1.27	5	متوسط
4	يتفق مع المعلمين على استراتيجيات التدريس التي يتم تنفيذها داخل الغرفة الصفية	3.17	1.19	6	متوسط
6	يبلغ المعلم قبل الزيارة الصفية ويقدم تغذية راجعة بعدها	3.16	1.22	7	متوسط
	المتوسط العام	3.26	1.02		متوسط

يبين الجدول (4) أن درجة تقدير مجال التخطيط في ممارسة مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم بمهارات الإشراف لتربوي من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.26) وانحراف معياري (1.02)، وقد جاءت جميع الفقرات بدرجة متوسطة إذ جاءت بالرتبة الأولى الفقرة (1) ونصها (يشرك المعلمين في التخطيط للمهارات التعليمية) بمتوسط حسابي مقداره (3.43) وانحراف معياري بلغ (1.17) وبدرجة متوسطة في حين جاءت بالرتبة الأخيرة الفقرة (6) ونصها (يبلغ المعلم قبل الزيارة الصفية ويقدم تغذية راجعة بعدها) بمتوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري مقداره (1.02) وبدرجة متوسطة. ويعزى ذلك إلى أن مدير المدرسة يضع برنامجاً للزيارات الإشرافية ومتابعة عمليات التخطيط اليومية والسنوية، ووضع الخطة العلاجية واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الصندوق (2018) ودراسة الخصاونه (2018).

#### المجال الثاني- النمو المهني

للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات مجال المهارات الإدارية، والجدول (5) يبين ذلك.

#### الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال النمو المهني مرتبة تنازلياً

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
8	يشجع المعلمين على الالتحاق بالدورات التدريبية	3.73	1.16	1	مرتفعة
12	يشجع المعلمين على الابتكار في مجال تخصصهم	3.49	1.25	2	متوسط
11	يشجع المعلمين على الالتحاق بالدراسات العليا	3.36	1.31	3	متوسط
15	الدعم الفعال للمعلمين لتوظيف المهارات المكتسبة من الدورات اثناء الخدمة في التعليم الصفي	3.26	1.16	4	متوسط
13	ينظم محاضرات هادفة مع المعلمين داخل المدرسة	3.25	1.19	5	متوسط
9	يعقد برامج تدريبية وفق احتياجاتهم التدريبية	3.17	1.22	6	متوسط
14	يبحث المعلمين على إجراء البحوث العلمية	3.08	1.18	7	متوسط
10	ينظم حصص تطبيقية نموذجية للمعلمين	2.94	1.17		متوسط
	المتوسط العام	3.76	1.21		مرتفعة

يبين الجدول (5) أن درجة تقدير مجال النمو المهني في دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم بمهارات الإشراف لتربوي من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.76) وبانحراف معياري (1.21)، وقد جاءت جميع الفقرات بدرجة مرتفعة، إذ جاءت بالرتبة الأولى الفقرة (8) ونصها (يشجع المعلمين على الالتحاق بالدورات التدريبية) بمتوسط حسابي مقداره (3.73) وبانحراف معياري بلغ (1.16) وبدرجة مرتفعة في حين جاءت بالرتبة الأخيرة الفقرة (15) ونصها (ينظم حصص تطبيقية نموذجية للمعلمين) بمتوسط حسابي (2.94) وبانحراف معياري مقداره (1.17) وبدرجة متوسطة. يعزى ذلك لتشجيع مديري المدارس المعلمين على الالتحاق بالدراسات العليا والبرامج التدريبية التي تفقدها الوزارة بالإضافة إلى الدورات التي تفقدها المدرسة وتشجيع المعلمين على المشاركة بالمسابقات التربوية ويسهل إجراءات تبادل الزيارات واتفقت هذه الدراسة مع دراسة حمد (2018) والطعاني (2012) (سالم 2018). واختلفت مع دراسة الخصاونة (2018) وكذلك دراسة كاسهون (2014).

### المجال الثالث- تطوير مناهج

للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات مجال المهارات الفنية، والجدول (6) يبين ذلك.

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تطوير مناهج مرتبة تنازلياً

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
23	يشجع المعلمين على توظيف التكنولوجيا الحديثة في تنفيذ المنهاج	3.50	1.17	1	متوسط
17	متابعة تنفيذ المناهج المدرسية في الصفوف للتحقق من تغطية النتائج	3.43	1.142	2	متوسط
22	يساعد المعلمين في بناء وسائل تعليمية حديثة	3.29	1.18	3	متوسط
21	يسهم في متابعة النشاطات التعليمية المصاحبة للمناهج	3.26	1.18	4	متوسط
19	يساعد المعلمين بالتغلب على مشكلات تنفيذ المنهاج	3.19	1.18	5	متوسط
16	يساعد المعلمين على تحليل محتوى المناهج في ضوء نتائجها	3.18	1.19	6	متوسط
18	يعمل على عقد ورش تدريبية لتحديد طرق تنفيذ المناهج	3.10	1.17	7	متوسط
20	يعقد محاضرات نقاش مع المعلمين حول المنهاج	3.05	1.18	8	متوسط
	المتوسط العام	3.26	1.05		متوسط

يبين الجدول (6) أن درجة تقدير مجال تطوير مناهج في ممارسة مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم بمهارات الإشراف لتربوي من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.25) وبانحراف معياري (1.05)، وقد جاءت بالرتبة الأولى الفقرة (23) ونصها (يشجع المعلمين على توظيف التكنولوجيا الحديثة في تنفيذ المنهاج) بمتوسط حسابي مقداره (3.50) وبانحراف معياري بلغ (1.17812) وبدرجة متوسطة في حين جاءت بالرتبة الأخيرة الفقرة (20) ونصها (يعقد محاضرات نقاش مع المعلمين حول المنهاج) بمتوسط حسابي (3.05) وبانحراف معياري مقداره (1.18) وبدرجة متوسطة وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن هناك مديرية لإعداد المناهج وتطويرها ودور مدير المدرسة هو عبارة عن ملاحظة الأخطاء بالتعاون مع المعلمين ورفعها إلى المديرية واتفقت هذه النتائج مع دراسة (الطعاني، 2012).

### المجال الرابع- المهارات الإنسانية

للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات مجال المهارات الإنسانية، والجدول (7) يبين ذلك.

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المهارات الإنسانية مرتبة تنازلياً

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
30	يشجع المعلمين على العمل بروح الفريق في المدرسة	3.78	1.15	1	مرتفعة
31	يدعم المعلمين المتميزين	3.68	1.29	2	مرتفعة
29	يتعامل مع المعلمين بالعدل والمساواة	3.66	1.22	3	متوسط
24	يشعر المعلمين بأهمية دورهم بالعمل المدرسي	3.61	1.18	4	متوسط
27	يحترم آراء المعلمين عند مشاركتهم بالحوار أو المناقشة	3.61	1.16	5	متوسط
28	يسهم في تدعيم العلاقات الإنسانية بين المعلمين والإدارة	3.58	1.14	6	متوسط
25	ينمي القيم الإيجابية لدى المعلمين	3.56	1.21	7	متوسط
26	يساعد المعلمين على حل المشكلات التي تواجههم	3.54	1.12	8	متوسط
	المتوسط العام	3.63	1.06		متوسط

يبين الجدول (7) أن درجة تقدير مجال المهارات الإنسانية في دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم بمهارات الإشراف التربوي من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.63) وبانحراف معياري (1.06)، وقد جاءت بالرتبة الأولى الفقرة (31) ونصها (يدعم المعلمين المتميزين) بمتوسط حسابي مقداره (3.78) وبانحراف معياري بلغ (0.73) وبدرجة مرتفعة في حين جاءت بالرتبة الأخيرة الفقرة (26) ونصها (يتجنب التهديد بالعقوبات للمعلمين) بمتوسط حسابي (3.48) وبانحراف معياري مقداره (0.78) وبدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى أن العلاقات الإنسانية ليست موروثة بالكامل وإنما يمكن أن تكتسب من خلال التعلم والخبرة. مديري المدارس قد التحقوا بدورات تدريبية تتعلق بتوثيق العلاقات الإنسانية بين المعلمين والطلبة وأولياء الأمور وكذلك احترام آرائهم ومشاركتهم بالقرارات مع الإشارة لجهود المعلمين المتميزين ويتعامل بالمرونة بما لا يختلف مع الأنظمة والقوانين اتفقت نتيجة هذه الدراسة (الطعاني 2012) ودراسة الخصاونة (2018) جاءت في مجال العلاقات الإنسانية بدرجة كبيرة.

• النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في دور درجة ممارسة مديري مدارس التربية والتعليم لقصبة المفرق للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الثلاثي لمعرفة الفروق بين المتغيرات والجدول (8) يوضح ذلك.

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور مديري مدارس التربية والتعليم لقصبة المفرق

للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين بحسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة:

المتغير	فئات المتغير	المتوسطات وانحرافاتها	التخطيط	النموذجي	تطوير المناهج	المهارات الإنسانية	الكلي
الجنس	ذكر	المتوسط	3.25	3.65	3.18	3.72	3.34



المتغير	فئات المتغير	المتوسطات وانحرافاتها	التخطيط	النمو المهني	تطوير المناهج	المهارات الانسانية	الكلية
المؤهل العلمي	أثني	الانحراف	1.08	1.21	1.07	1.06	1.02
		المتوسط	3.27	3.81	3.29	3.58	3.37
	دراسات عليا	الانحراف	.98	1.21	1.03	1.06	.969
		المتوسط	3.39	3.83	3.34	3.65	3.44
		الانحراف	1.06	1.22	1.05	1.04	.998
		المتوسط	3.1211	3.6750	3.1594	3.6009	3.2792
سنوات الخبرة	1- أقل من 5	الانحراف	.94862	1.19332	1.03957	1.09564	.97238
		المتوسط	3.2961	3.9255	3.3569	3.5525	3.4137
	من 5- 10	الانحراف	.95119	1.12928	.91788	1.09255	.93460
		المتوسط	3.1049	3.6022	3.0744	3.4003	3.1854
		الانحراف	1.09365	1.34044	1.21184	1.09949	1.09126
		المتوسط	3.3206	3.7670	3.2903	3.7414	3.4150
11 سنة فأكثر	الانحراف	1.01417	1.18756	1.02766	1.03881	.96266	
	المتوسط	3.2961	3.9255	3.3569	3.5525	3.4137	

يبين الجدول (8) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية درجة ممارسة مديري مدارس التربية والتعليم لقصبة المرفق للمهارات الإشرافية من وجهة نظر المعلمين بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس (ذكور، إناث)، والمؤهل العلمي (دراسات عليا، بكالوريوس) وسنوات الخبرة (1- أقل من 5 سنوات، من 5- 10، أكثر من 10)، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي على المجالات والجدول (9).

الجدول (9) تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة على مجالات مهام القيادة لدى مديري مدارس محافظة المفرق في المملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظر المعلمين.

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات الحرة	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف الإحصائية	الدلالة
الجنس هوتلنج=0.065 ح=0.007	التخطيط التدريسي	11.18 (a)	4	2.79	2.73	.02
	النمو المهني	8.65 (b)	4	2.16	1.47	.20
	تطوير المناهج	8.31 (c)	4	2.07	1.89	.11
	المهارات الإنسانية	8.65 (c)	4	2.16	1.91	.10
الكلية						
المؤهل العلمي هوتلنج=0.038 ح=0.006	التخطيط التدريسي	2454.72	1	2454.72	2397.76	.00
	النمو المهني	3278.94	1	3278.94	2241.13	.00
	تطوير المناهج	2432.30	1	2432.30	2215.65	.00
	المهارات الإنسانية	3033.28	1	3033.28	2681.87	.00
الكلية						
سنوات الخبرة ويلكس=0.970 ح=0.018	التخطيط التدريسي	.02	1	.02	.02	.88
	النمو المهني	2.01	1	2.01	1.37	.24
	تطوير المناهج	.99	1	.99	.91	.34
	المهارات الإنسانية	.47	1	.47	.42	.51
الكلية						
		.18	1	.18	194	.66

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
		360	1	8.19	التخطيط التدريسي	الخطأ
		360	1	2.20	النمو المهني	
		360	1	3.26	تطوير المناهج	
		360	1	1.05	المهارات الإنسانية	
		1.02	1	2.93	الكلي	
			1.46	4.05	التخطيط التدريسي للدروس	الكلي
			1.09	4.66	النمو المهني	
			1.13	4.82	تطوير المناهج	
			.97	6.57	المهارات الإنسانية	
			365	4488.90	الكلي	

\* دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ).

يتبين من الجدول (9) الآتي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير المؤهل العلمي وعلى جميع المجالات ولصالح أصحاب الدراسات العليا ويعزى ذلك إلى المساقات التي تطرحها الجامعة التي تساعد على تنمية المعلمين مهنياً واطلاعاً على البحوث والدراسات التربوية، واتفقت مع دراسة الخصاونة (2018) ودراسة الطعاني (2012) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الجنس وعلى مجال التخطيط لصالح الإناث ويعزى ذلك إلى أن المعلمات كن أكثر تطبيقاً للممارسات الإشرافية وذلك بوضع برنامج محدد للزيارات الإشرافية و متابعة عمليات التخطيط اليومي والسنوي ووضع الخطط العلاجية. واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (صندوقية، 2017) جاءت الفروق لصالح الذكور. بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الخبرة وعلى جميع المجالات يتبين من هذه النتيجة أن سنوات الخبرة لم تكن عاملاً مؤثراً في تقييم المعلمين لدى ممارسة المدير لدوره مشرفاً مقيماً؛ لأن الممارسات الإشرافية التي يمارسها المدير ثابتة بين جميع سنوات الخبرة، ويرى الباحث أن ذلك قد يعود إلى الدورات التدريبية التي خضع لها جميع مدراء المدارس، ولما تشابه البيئة في معظم المدارس في قسبة المفرق. واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة حمد (2014) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الخبرة جاءت لصالح أقل من خمس سنوات.

### التوصيات والمقترحات

- 1- عقد دورات تدريبية لمديري المدارس تتعلق بالتخطيط وتطوير المناهج.
- 2- التأكيد على معيار الشخصية القيادية التربوية عند اختيار مديري المدارس.
- 3- تقليل الأعباء الإدارية والفنية على مديري المدارس.
- 4- تأهيل مديري المدارس وتدريبهم بصفة دورية وخاصة في تطوير المناهج والنمو المهني للمعلمين.
- 5- إشراك عدد أكبر من المعلمين في حضور الدروس التطبيقية وتبادل الزيارات داخل أو خارج المدرسة.
- 6- الاطلاع على نتائج البحوث العلمية والاستفادة منها في المدرسة.
- 7- إجراء دراسات مشابهة على المدارس الخاصة في محافظة المفرق من أجل إجراء مقارنات بينها وبين المدارس الحكومية

## قائمة المراجع

### أولاً- المراجع بالعربية:

- الاكلي، محمد مقبل (2004) علاقة الأعباء الإدارية الفنية للمشرف التربوي المقيم في المدارس الابتدائية بمحافظة بيشة (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة أم القرى. مكة المكرمة المملكة العربية السعودية.
- الحداد، مها (2017) تطوير إدارة مدير المدرسة بمدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة، كمشرف تربوي مقيم في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين.
- حسين، سلامة وعوض الله، عوض الله (2006) اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، دار الفكر، عمان، الأردن.
- الحلو، بينه منصور والدوري، سعاد معروف. (2003). الكفاءة الإدارية وعلاقتها بنجاح الطلبة في المدارس الإعدادية. مجلة الدراسات التربوية، (11)، ص52-80.
- حمد، الهام (2014) درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في مدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، فلسطين.
- الخصاونة، ثابت محمد علي (2018) دور مدير المدرسة كمشرف مقيم في التنمية المهنية للمعلمين الجدد في المدارس الثانوية لمديرية التربية والتعليم قصبة إربد مجلة العلوم التربوية والنفسية العدد الخامس عشر - المجلد الثاني 2018
- ربيع، هادي (2006) الإدارة المدرسية والإشراف التربوي الحديث. مكتبة: طرابلس. المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- الرديني، فاطمه حمد، (2008) القيادة والإشراف التربوي في عصر المعلومات والتحديات والمسؤوليات رؤية مستقبلية. الرياض: مكتبة الرشد ناشرون
- السالم، هديل بنت محمد (2018) دور قائد المدرسة كمشرف تربوي مقيم في التنمية المهنية للمعلمات في مدينة الرياض. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: (١٧٨ الجزء الأول) (أبريل سنة ٢٠١٨م
- سلامة، عبدالله (2013). "المدير كمشرف تربوي مقيم". ورشة عمل، 29 نيسان، رام الله، فلسطين.
- صندوقة، هيام حسام الدين (2017) مدى ممارسة مدير المدرسة لدوره مشرفاً مقيماً في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة القدس فلسطين
- الطعاني، حسن احمد (2012). درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في الأردن. مجلة جامعة دمشق - العدد الثاني 2012.
- العامري، محمد بن علي شيبان (2019) مهام مدير المدرسة كمشرف مقيم تم الاستشهاد بالموقع <https://sst5.readArticle> بتاريخ 2020/1/15.
- عبد الهادي، جودت عزت (2006) الإشراف التربوي - مفاهيمه وأساليبه - دار الثقافة للنشر والتوزيع ط1، عمان، الأردن.
- عطوى، جودة عزت (2008) الإدارة التعليمية والإشراف التربوي وأصولها وتطبيقاتها، ط عمان الأردن: دار الشروق.
- القحطاني، أحمد علي (2014) التنمية المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية بمدينة بيشة في ضوء متطلبات الجودة الشاملة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- مرعي، توفيق ويافي، محمد (1991). قياس الأداء الإداري للمديرين السعوديين في قطاع الخدمة المدنية - دراسة ميدانية تحليلية، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد 3 العدد 1 الرياض.

- النعيمي، شهرزاد محمد (2010) بناء برنامج تطويري في ضوء تقديم أداء مهارات القيادة الإدارية والتربوية عمان دار الصفاء.
- وزارة التربية والتعليم (2018) مجموعة القوانين والأنظمة والتعليمات التربوية والعامّة. عمان، الأردن.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Kassahun, N, (2014), Practices and Challenges of Educational Supervision in Government Schools of Addis Ababa, Master Thesis Presented to Addis Ababa university, Department of Education and Behavioral Studies, Addis Ababa University, Addis Ababa.
- Tshabalala, T & Mapolisa, T. (2013). Instructional supervisory practices of Zimbabwean school heads. Greener Journal of Educational Research. 3 (7) 354- 362.