



A Proposed Educational Supervision Role for Secondary School Principals at Amman District Based on Contemporary Functions of Supportive Educational Supervision

Amira Yousef Thaher *

Ministry of Education, Jordan

Abstract

Objectives: The study aims to propose a supervisory educational support role for principals at public secondary schools at Amman District. This is based on the functions of contemporary educational support for school principals as educational supervisors that support the professional competence of teachers. The study sample consisted of 292 educational supervisors, randomly selected.

Methods: The study adopted a developmental survey research method. The study tool was distributed to the sample after extracting the content validity and stability through Cronbach's alpha coefficient.

Results: The results of the study showed that there is a great significance for the existence of a supervisory educational support role for principals of public secondary schools in Amman region based on the functions of contemporary educational support. They also show that there is a need for effective support for school principals in the mastery of supervisory methods, and technical and administrative fields.

Conclusions: The proposed supporting supervisory role has been developed to improve the supervisory practices of school principals in an effort to develop the teaching-learning process. The study recommends activating the proposal and employing it among school principals.

Keywords: Educational supervision, secondary school principals, contemporary educational support.

<https://doi.org/10.35516/edu.v49i2.1010>

Received: 14/5/2019

Revised: 2/6/2019

Accepted: 30/3/2021

Published: 15/6/2022

دور مقترن للإشراف الإسنادي التربوي لمدير المدرسة الثانوية الحكومية في منطقة عمان بناءً على وظائف الإسناد التربوي المعاصر

أميرة يوسف ظاهر مصطفى

وزارة التربية والتعليم الأردنية.

ملخص

الأهداف: هدفت الدراسة إلى اقتراح دور إشرافي إسنادي تربوي لمدير المدرسة الثانوية الحكومية في منطقة عمان في الأردن، بناءً على وظائف الإسناد التربوي المعاصر لمدير المدرسة الثانوية الحكومية كمشرف تربوي مقيم يرفع كفافية المعلمين المهنية. وتكونت عينة الدراسة من مشرفين تربويين في عمان (62) مشرفاً ومسفراً، ومدراء مدارس ثانوية فيها (46) مديرًا ومديرة، وأربعة معلمين من معلم كل مدرسة وعددهم (184) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية وعددتهم جمجمة (292).

المنهجية: انتهجت الدراسة منهاج البحث المисيحي التطوري، وزوّدت أداة الدراسة المطورة على العينة بعد استخراج صدق المحتوى والثبات عن طريق معامل كربنات الألفا.

النتائج: أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أهمية مرتفعة لوجود دور إشرافي إسنادي تربوي لمدير المدارس الثانوية الحكومية في منطقة عمان مبني على وظائف الإسناد التربوي المعاصر، وأن هناك حاجة إلى الإسناد الفعال لمدراء المدارس في المجالات الآتية: المجال المهاري للمدير كمشرف ومساند تربوي مقيم في المدرسة. وفي مجال التمكن من الأساليب الإشرافية، ثم في المجالين الفني والإداري.

التوصيات: تم تطوير الدور الإشرافي الإسنادي المقترن لتحسين الممارسات الإسنادية لمدراء المدارس سعياً لتطوير العملية التعليمية التعلمية، وأوصت الدراسة بتنفيذ الدليل وتوظيفه لدى مدراء المدارس.

الكلمات الدالة: الإشراف الإسنادي التربوي، مدير المدارس الثانوية، الإسناد التربوي المعاصر.



© 2022 DSR Publishers/ The University of Jordan.

This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

مقدمة

للتّعلم دور وإسهام فعال في عملية التنمية الإنسانية وتطوير المعرف والكفايات والقدرات الذاتية، بتوفيره مقومات الإبداع، والإبتكار، والإنتاجية ذات الجودة العالية؛ مما يتطلب تطوير كوادر بشرية ذات مهارات وقدرات فاعلة في إعداد جيل جديد قادر على المنافسة على المستويين الوطني والدولي، يستطيع التعامل مع مخرجات العصر ضمن معايير الجودة الشاملة.

ويعد مدير المدرسة مشرف تربويًا مقيمًا قادراً على إحداث التغيير بإبداع، والتوجيه في كل مجالات عمله؛ فهو قائد التغيير والتجدد، ومستثمر للموارد ومنها البشرية وإمكاناتها إذ يقوم بالتحسين المستمر للممارسات التعليمية، ويقدم أفضل خدمات تعليمية ممكنة من خلال التأثير الفعال في المعلمين لتحقيق أهداف المدرسة (ريان وبليقيس والأقطش، 2010).

والمدير مكلف بالمهام المنوطة بالمشرف وهي: الإسناد في العملية التربوية، وتنظيم التعلم في مدرسته ببنية تربوية مناسبة، وتمكين العملية التعليمية، والتخطيط للتطوير والتحسين المدرسي وللنمو المهني للمعلمين، وتطوير العلاقات الإنسانية الإيجابية داخل المدرسة ومع المجتمع المحلي؛ مما يحدث فرقاً على أرض الواقع فالمدير مقيم ومتمرّز في المدرسة مطلع على الحاجات والمشكلات والإمكانات. وتحدد وظائف مدير المدرسة كمساند مشرف في موقعه بوظائف القيادة، والأدوار الإدارية، والمهارات الإدارية، وأبعاد المهام، ونشاطات الموارد البشرية، ومواصفات سلوك الإدارة الفعالة (Lunenburg, 2010).

وكون الإشراف الإسنادي رافداً للإدارة التربوية فالاهتمام حري بالإدارة المدرسية التي يعرفها نهيان (2013، 173) بأنها: "جميع الجهود والنشاطات والعمليات (من تخطيط، وتنظيم، ومتابعة، وتوجيه، ورقابة) التي يقوم بها المدير مع العاملين معه من معلمين وإداريين، بغرض بناء التلميذ من جميع النواحي (عقلياً، وأخلاقياً، واجتماعياً، ووجودانياً، وجسمياً) إذ يستطيع أن ينكيف بنجاح مع المجتمع، ويحافظ على ببنية المحيطة، ويساهم في تقدم مجتمعه". وانطلاقاً من هذا الدور جاء الاهتمام بواقع مدير المدرسة كمساند تربوي مقيم ينفذ مسؤولياته ويتبع أعمال المعلمين قادة العملية التعليمية في الميدان التربوي، ويتوالى التنسيق بين كافة الجهود في المدرسة لمساعدة المعلمين على تحقيق الأهداف وتطوير أنفسهم وأساليبهم وتنمية خبراتهم، ولذلك على المدير أن يكون مؤهلاً وممتلكاً للكفايات تساعد في تنفيذ مهمته، لضمان فاعلية العملية التعليمية التعلمية وشمول أثرها.

إن العملية الإشرافية الإسنادية جزء من الإدارة التربوية تتأثر في طبيعة السلوك الإداري الذي يمارسه المدير أو القائد التربوي الذي يجب عليه توجيه جهود العاملين وجميع النشاطات الجماعية لتحقيق هدف المؤسسة (الزهيري، 2015).

ولرفع سوية التعليم وتوجيهه واكب التطوير التربوي والتعليمي مستجدات التطورات الطارئة على النظريات التربوية والإدارية، وقدم الكثير للارتقاء بنوعية وجودة التعليم. والإسناد محور أساس في هذه العملية، وتوجهها وتنميتها، وتقويم مردودتها؛ فهو المسؤول عن تنسيق العمليات وتنظيم النشاطات، وتحقيق الأهداف المخطط لها، من خلال أهدافه وخصائصه وأساليبه، ومهماه. ويقع جزء مهم وفعال من الإشراف والإسناد على عاتق مدير المدرسة بعدة مقیماً وصاحب دور فني يتمثل في الجانب الإشرافي الإسنادي، عليه أن يتبنّى دوره ومهماه وكفاياته الإسنادية التي يجب أن يقوم بها. وتقوم وظائف الإسناد المعاصر على المساندة التي تنشد التطوير والتحسين لدفع سير العملية التعليمية قدماً؛ مما يتطلب: "معرفة محددة ومهارات شخصية، ومهارات تقنية تهتم بالمهام التي تنتطوي على مساندة مباشرة، وعلى تطوير المجموعات، والمنهج، والتطوير المهني، والأبحاث العلمية التي ستمكن المعلمين من التدريس على نحو جماعي، وبأسلوب هادف موحدين بذلك أهداف المنظمة وحاجات المعلم" (Glicman, et al, 2011).

ويؤكد على الدور الإشرافي الإسنادي الذي يتبنّى المشرف المساند المعاصر، قدرته الفنية على حفز المعلمين على الإبداع والإبتكار؛ إذ إن للإشراف التربوي المساند دور فاعل في تحسين جوانب العملية التعليمية التعليمية، وما يتصل بها من عناصر ضمن الإمكانيات المادية، والوسائل المتاحة، مما يميز هذا المفهوم بالعمق والإيجابية، وأنه عملية فنية تتطلب نمواً مستمراً لعملية الإسناد التربوي، من مساندين مشرفين ومعلمين وإداريين، يشجعهم على الإبتكار والتجدد (الجبني، 2012، 11).

فالتعليم لم يعد يقتصر على النظر في الحاجات البشرية، لكنه يسعى إلى التفكير في تطوير المهارات والقدرات البشرية مما يلزم توفير التدريب الأنسب لمدير المدرسة كمساند تربوي مقيم، لتحسين جودة الإدارة الفعالة على مستوى المدرسة، بوجود نظام فعال للإشراف الإسنادي المهني الذي يمثل عملية تعاونية لحل المشكلات، ومفهوماً حاسماً في التطوير المهني للمعلمين (Izwah, 2018).

وعلى المدير كمشرف ومساند تربوي مقيم يساند المعلمين أن يقوم بدوره الذي ينطلق من مفهوم الإشراف التربوي المساند: "خدمة تربوية عامة وشخصية تقدم للمعلم في إطار من الرزامة والشراكة والتعاون لمساعدته على النمو المهني وتمكينه من أداء عمله على نحو أفضل، وهكذا تحسين تعلم الطلبة" (الديسيت، 2013، 46).

وتجمل أهداف الإسناد التربوي المعاصر بـ"تشجيع إيجاد قنوات اتصال داخلية في المدرسة وخارجية مع المجتمع المحلي، ودفع وتعزيز المعلمين عند تجرب أفكار وأساليب جديدة، وتحسين مشاعر المعلمين نحو نظامهم التربوي والسياسة التربوية وتقديم التوصيات، ومساعدة المعلمين على تقبل بعضهم بإيجاد جو عاطفي إيجابي يساعد الطلاب على النمو المتوازن، وشجع الفكر عند المعلمين لإيجاد آفاق جديدة لهم، ومساعدة المعلمين على وضع الخطط السليمة القائمة

على أساس تناسب الموقف التعليمي، وتقديم الخدمة الفنية بأسلوب جذاب بعيد عن الأفamer والفوقيبة، وتزويـd الميدان بالقيادة التربوية القادرة على تطوير فرص تعليمية فعالة للطلاب وتحسينها، وإيجاد طرق فعالة للعمل مع المعلم والتعامل معه" (الجعافرة، 2013، 392).

وتفصل وظائف الإسناد التربوي المعاصر كالتالي:

- "وظائف إدارية، ومنها: تحمل مسؤولية القيادة في العمل التربوي، والتعاون مع إدارة المدرسة، وحماية مصالح الطلبة، وإعداد تقرير شامل في نهاية كل عام دراسي.
- وظائف تنشيطية، ومنها: حث المعلمين على الإنتاج العلمي والتربوي، والمشاركة في حل المشكلات القائمة في المدرسة ولدى إدارة التعليم، ومساعدة المعلمين على النمو الذاتي وفهم طبيعة عملهم، ومتابعة كل ما يستجد من أمور تربوية وتعلمية.
- وظائف تدريبية يمكن تحقيقها عن طريق: الورش الدراسية، وحلقات البحث، والنشرات.
- وظائف بحثية، ومنها: الإحساس بالمشكلات التي تعيق مسيرة العملية التربوية، والسعى إلى تحديد المشكلة والتفكير في حلها وفق برنامج معد لهذا الغرض.
- وظائف تقويمية، ومنها: قياس درجة توافق عمل المعلم مع أهداف المؤسسة التربوية ومناهجها وتوجهاتها، وتعزيـz مراكز القوة في أداء المعلم والعمل على تعزيـzها، واكتشاف نقاط الضعف في أداء المعلم والعمل على علاجها وتداركها.
- وظائف تحليلية، ومنها: تحليل المناهج الدراسية، وتحليل أسلئلة الاختبارات من خلال المواقف الفنية المحددة.
- وظائف إبداعية، ومنها: ابتكار أفكار جديدة وأساليـb مستخدمة لتطوير العملية التربوية، ووضع هذه الأفكار والأساليـb موضع الاختبار والتجربة، وتعزيـz هذه الأفكار والأساليـb بعد تجربتها وثبوـt صلحيتها" (عزازي، 2013).

ويضاف لهذه الوظائف:

- وظائف قيادية، يتم فيها تحمل مسؤولية القيادة في العمل التربوي من: تعاون مع إدارة المدرسة وحماية مصالح الطالب، وإعداد تقارير شاملة في نهاية كل عام، وتوفير خدمات تعليمية أفضل لتعلم الطلبة، ومتناخ إداري ملائم لنمو المعلمين.
 - وظائف تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة: تمثل في تهيئة المعلمين الجدد في أثناء عملهم، وعقد دورات للمعلمين في أثناء الخدمة، وعقد إدارة الاجتماعات مع المعلمين، والعمل على تطوير المنهج وعقد نماذج للمحاكاة في إدارة الصحفوف، والمشاركة في اختيار المعلمين وتوزيعهم على المدارس وتدبيـm على إدارة الوقت والاتصال الفعال، بالإضافة إلى كتابة التقارير الفنية وإدارة ضغوط العمل (نهان، 2013).
- ويرز دور المشرف التربوي كمساند بما يقوم به من توجيه المعلمين إلى أفضل الطرق لتحسين أدائهم وتطويره، وتعزيـz نقاط القوة لديـm، ومتابعة العمل التربوي في الميدان، وفي تعامله مباشرة مع المعلم والمتعلم، ومالحظته لجميع العناصر المتصلة بالعملية التربوية وتطويرها (Kayikci, Yilmaz, & Sahin, 2017). ويأتي الاهتمام بالمدیر ودوره الفني الإشرافي الإسنادي الذي يهدف إلى تحسين التعليم والتعلم، ودفع تطوره بأهميته التي استوضحتها آنفا عند الحديث عن الإسناد التربوي، ويؤكد ذلك سيرجيوفاني وستارات (Sergiovanni & Starratt, 2007) في تعريفهما للدور التربوي بأنه "عملية يستخدمها المسؤولون في المدارس لتحقيق جانب من أهداف المدرسة، وهم الذين يعتمدون مباشرة على الآخرين في مساعدتهم في تحقيق هذه الأهداف".
- إن مدير المدرسة محور عملية الإشراف والإسناد والتقويم؛ فهو قائد تربوي ييء جواـk ي يستطيع المعلمن أن يعملوا والطلبة أن يتعلموا. وانطلاقاً من حاجات ومتطلبات المدرسة يأتي التفصيل لدور مدير المدرسة كمشرف ومساند تربوي مقيم يتابع العملية التعليمية بدقة، يضع يده على نقاط القوة ومواضع الضعف، متبعـm مكامن الخلل، متطلعاً على مفردات المدرسة بأكملها، وتمثل هذه الحاجات في ثلاثة تفصـl كالآتي: حاجات المعلم، وحالات إتمام المنهاج بالوقت المحدد بفعالية، وحالات المتعلم.

فمدير المدرسة صاحب مهام متعددة ومتعددة تبعـl لتتنوع المجالات التي يشرف على إسنادها وإدارتها، ووالتنسيق بين أطرافها كونه حلقة الوصل التي تتوسط الأطراف كافة، وتوازن بين متطلباتها وتلبـi حاجاتها بتحقيق الأهداف المخطط لها في كل مجال من مجالـmها.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تبـz أهمية الدراسة انطلاقاً من التوجهات الحديثة في سياسة الدولة نحو تطوير التعليم وتبـi أساليـb حديثة؛ كما تبـz أيضاً بعد المدير قائداً تربويـa مسانداً في مدرسته، بعد الدور المناطـb به، وعليـb فإـn مشكلة الدراسة تمثل في الوقوف على واقع الدور الإشرافي الإسنادي التربوي لمدير المدرسة الثانوية الحكومية في منطقة عمان بناء على وظائف الإسناد التربوي المعاصر. وقياس الحاجة إلى دور إشرافي إسنادي تربوي للمدير كمشرف ومساند مقيم من وجهة نظر كل من المشرفين والمديريـb والمعلـmـiـn في الميدان التربوي.

ولتحقيق ذلك تسعى الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1- ما واقع الدور الإشرافي الإسنادي التربوي الذي يقوم به مدراء المدارس الثانوية الحكومية في منطقة عمان المبني على وظائف الإسناد التربوي المعاصر من وجهة نظر كل من المشرف والمدير والمعلم؟

- 2- ما أهمية وجود دور إشرافي إسنادي تربوي لمدراء المدارس الثانوية الحكومية في منطقة عمان المبني على وظائف الإسناد التربوي المعاصر من وجهة نظر كل من المشرف والمدير والمعلم؟
- 3- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بمستوى ($p=0.05$) بين درجة الأهمية وبين درجة الواقع في الدور الذي يقوم به مدراء المدارس الثانوية الحكومية في منطقة عمان المبني على وظائف الإسناد التربوي المعاصر من وجهة نظر كل من المشرف والمدير والمعلم تعزى لنوع الوظيفة والجنس والمؤهل العلمي؟
- 4- ما الدور الإشرافي الإسنادي التربوي المناسب لمدير المدرسة الثانوية الحكومية في منطقة عمان المبني على وظائف الإسناد التربوي المعاصر؟

أهمية الدراسة:

تكمّن أهمية الدراسة في الأهمية التطبيقية والنظرية التي تفصل كالتالي:

- الأهمية التطبيقية:

يؤمل أن تقدم نتائج الدراسة فوائد للجهات الآتية من ذوي العلاقة بتطوير كفاية المعلمين، وهم:

- المخططون: بالإفادة من أهمية موضوعها وهو دور مقترح لمدير المدرسة الثانوية الحكومية كمشرف ومساند تربوي مقيم يعمل على زيادة كفاية المعلمين المهنية التي من الممكن أن تساعدهم في تلافي السلبيات، والتوكيز على الإيجابيات عند التخطيط لتدريب المدراء في المستقبل.
- مدراء التربية والمشرفون: هذه الدراسة يمكن أن تكون ذات فائدة في التخطيط الإداري والتعليمي في مدارس المملكة، هدف الإرتقاء بمستوى المعلم.
- مدراء المدارس: إذ يأمل أن يتمكنوا من زيادة كفاية المعلمين المهنية.

- الأهمية النظرية:

- فتحا للمجال أمام الباحثين لإعداد دراسات تطويرية تتناول الإسناد التربوية ومجالاته، سعياً لتحسين فاعلية وكفاءة التعليم في مستوياته المتنوعة.
- تحديد الدور المشرفون التربويون كمساندين في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

تحديد المصطلحات:

تبين الدراسة تعريف المصطلحات على النحو الآتي:

- الإشراف التربوي الإسنادي:** إجرائياً، هو الممارسات والكفايات والأساليب الإسنادية المتنوعة التي يقوم بها المدير كمساند تربوي مقيم في مدرسته للمعلمين، هدف تطوير وتحسين العملية التعليمية التعلمية في جميع جوانها، من خلال تطوير كفاية المعلمين وتحسين مستوى أدائهم، وقياس الإجراءات الإسنادية التي يقوم بها المدير.
- مديري المدارس:** إجرائياً، هم المسؤولون المباشرون عن توجيه كل العناصر البشرية في مجتمع المدرسة ورعايتها ومتابعها، في الجانبين الفني والإداري.

- الإسناد التربوي المعاصرة:** يعرف إجرائياً بأنه عملية التخطيط لتنمية المعلمين، ولتفعيل الجوانب التكنولوجية، وإحداث التجديدات التربوية، وصنع المناهج، والارتباط مع المجتمع، والتمكين من المهارات القيادية، والتدريب.

الدراسات السابقة:

أجريت عدة دراسات ذات صلة بموضوع الدراسة ومنها:

- دراسة العمري (2003) بعنوان "درجة ممارسة مدير المدرسة لأدواره الإشرافية والإدارية في مدارس محافظة ظفار في سلطنة عمان من وجهة نظر كل من المدراء والمعلمين والمشرفين التربويين"، طبقت فيه استبيان على (230) معلماً ومعلمة، و (36) مديراً ومديرة، و (30) مشرفاً. هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مدير المدرسة لأدواره الإشرافية والإدارية. وقد خلصت إلى: العمل على تطوير وتجديد مهام مدير المدرسة الإشرافية والإدارية بما يناسب مكانته كقائد تربوي في مدرسته.

- وأجرى الدهيسات (2004) دراسة بعنوان "الواقع واللامام المستقبلية للإشراف الأردني كما يراها المشرفون التربويون"، طبقت فيه استبيان على عينة الدراسة المكونة من (150) مشرفاً ومشفراً. هدفت إلى تعرف الواقع الإشرافي للممارس واللامام المستقبلية للإشراف في الأردن خلال العشر سنوات القادمة، وقد أشارت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الممارسة للواقع الإشرافي ودرجة التوقع لللامام المستقبلية للإشراف التربوي لصالح الإشراف مما يظهر طموح المشرفين للنهوض بالعملية الإشرافية.

- ودراسة جلانز وكولج (Glanz and College 2007) بعنوان "أثر الإسناد التربوي في تحصيل الطلبة: هل يمكن ايجاد الرابط؟". طبقت فيه استبيانه

على (120) معلماً ومعلمة، (48) مشرفاً. وهدف إلى تعرُّف طبيعة الإسناد التربوي في المدارس الحكومية في نيويورك، وكيف يعمل المشرفون المساندون بفاعلية للتأثير على سلوك المعلم لتحفيز تعلم الطلبة. ومن النتائج التي أظهرتها الدراسة أن الإسناد التربوي هادف ومحظوظ نحو تحصيل الطلبة في المقام الأول، وأن قيادة مدير المدرسة أمر أساسى في بناء ثقافة وتفوقة المعلم.

وأجرت ناريمان لهلوب (2008) دراسة بعنوان " درجة فاعلية عملية الإشراف التربوي في المدارس الثانوية العامة في الأردن "، كانت أداتها مقابلة شخصية طبقت على (16) معلماً، و (26) معلمة. وجاءت نتائجها بأن: الإشراف التربوي يسهم في تنمية مهارات المعلمين وكفاياتهم، وعدم قيام المشرف التربوي بتنمية مهارات المعلمين الذاتية، وأنه لا بد للمشرف أن يمتلك مهارات متعددة منها استخدام التكنولوجيا لتطوير مهارات المعلمين.

وأجرى أون (2010 Onn) دراسة بعنوان: " كفاءات مدراء المدارس الثانوية: الآثار المترتبة على التطور المهني المستمر "، طبقة فيه استبانة على (20) مدرسة بكواذرها. هدفت إلى مناقشة كفايات رؤساء المدارس في خمس كفايات هي: إدارة القسم، وتطوير المناهج، والإشراف على المعلمين، والتطوير المهني، والعلاقات الشخصية لمدراء المدارس الثانوية، وأظهرت النتائج أن: معظم مدراء المدارس يمتلكون مستوى عالٍ من الكفاءة في العلاقات الشخصية، إلا أن مستويات الكفاءة لدى معظمهم كانت متوسطة بالنسبة للكفايات الأربع الأخرى، وأظهرت النتائج كذلك على ضرورة التطور المهني المستمر لهم حتى يتمكنوا من القيام بأدوارهم بفاعلية وكفاءة.

وأجرت ابتسام الدسيت (2013) دراسة بعنوان " بناء برنامج تدريسي لتطوير الأداء الإشرافي للمشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة عمان في ضوء سياسات التربية المهنية " هدفت إلى تعرف مواصفات برنامج تدريسي مهدفة إلى تطوير الأداء الإشرافي للمشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة عمان في ضوء سياسات التربية المهنية، وقد توصلت إلى أن: مجال المهارات القيادية احتل المرتبة الأولى، ومجال تنمية مهارات المعلمين في المرتبة الثانية، ومجال التجديدات التربوية لتقنيات التعليم في المرتبة الثالثة، والتعامل مع المناهج المحوسبة في المرتبة الرابعة، ومجال التدريب وإدارة الروابط في المرتبتين الخامسة والسادسة.

وأجرى مстыري (Mstry, 2013) دراسته بعنوان " الأدوار التجديدية لمدير المدرسة كقائد تعليمي مساند من أجل مستويات إنجاز عالية للطلبة " . وقد أجرت مقابلات شخصية لعينة مكونة من (8) مدراء مدارس أساسية وثانوية. وقد هدفت إلى تعرف مدراء المدارس لأدوارهم كقادة في مواقعهم. وتوصلت إلى أن: التركيز يتم على المهام الإدارية، وأن مهام مدير المدرسة يجب أن تتغير فتصبح قيادية تعليمية إسنادية تعزز أفضل الممارسات في مجال التدريس بهدف تحسين التعلم وتحقيق التوازن بين الواجبات الإدارية والتنظيمية.

وأجرت رائدة القصار (2014) دراسة بعنوان " دراسة استشرافية لمدير المدرسة الأساسية الحكومية المستقبلية بناء على الاقتصاد المعرفي في الأردن "، طبقة فيها استبانة على عينة تكونت من (17) خبير من مدراء الإدارات في وزارة التربية في (18) مديرية. وهدفت الدراسة إلى تعرُّف واقع ممارسة مدراء المدارس لوظائفهم الحالية، وتصورات الخبراء لوظائف مدراء المدارس المستقبلية، وتوصلت الدراسة إلى أن: درجة ممارسة البعد الإداري أعلى من درجة ممارسة البعد الفني، وأن ممارسات المدير الإدارية جاءت بدرجة عالية في مجالات التنظيم والتمويل والتخطيط والرقابة والمتابعة والاتصال، وأن ممارسات المدير بدرجة كبيرة في المجالات: التقويم والتوجيه والإرشاد.

أجرى كل من كايكي ويلمز وشاهين (Kayikci, Yilmaz, Sahin, 2017) دراسة هدفت إلى التتحقق في كيفية إجراء الإشراف الحالي للمعلمين في تركيا وفقاً لآراء المشرفين التربويين في محافظة انطاليا، وكشف ما هي المواقف والتقييمات العامة للمشرفين التربويين في ما يتعلق بالإشراف. وتم استخدام تصميم البحث الفينيولوجي في الدراسة، وتكونت عينتها من (53) مشرفاً تعليمياً، تم جمع البيانات عن طريق المقابلات. وفقاً وكانت نتائج الدراسة تصنف مراحل الإشراف تحت أربع مراحل: قبل الوصول إلى الإعداد المدرسي، واللاحظة المسبقة، واللاحظة، وبعد الملاحظة. وأكد معظم المشرفون على وجوب تقسيم واجبات الإشراف وقدرتهم على تطبيق المعايير.

وخلصة لما سبق فقد أكدت بعض الدراسات السابقة على أهمية تطوير دور المدراء كمشرفين مساندين مقيمين في مدارسهم وتنميتهم تنمية مهنية مدرسية، كما وضح بعضاً الآخر أهمية الدور الإشرافي للمشرفين وتنميتهم وتخصيص أدوارهم؛ لتطوير العملية التعليمية التعلمية. وجاءت هذه الدراسة لتقف على النتائج السابقة وتصف واقع دور المدير الإشرافي الإسنادي التربوي، انطلاقاً من وظائف الإسناد التربوي المعاصر، لتبيان ما يمتلكه المدير من الكفايات التي يجب أن يتمكن منها بكفاءة تمكنه من تحقيق الأهداف. وقد امتازت بأنها اقتربت منها دوراً إشرافيًّا مناسباً لمدير المدرسة كمساند تربوي مقيم، وهذا ما لم تورده الدراسات السابقة.

منهجية الدراسة:

انتهت هذه الدراسة منهج البحث الم叙ي التطوري لتطوير دور مقترح لمدير المدرسة الثانوية كمساند مقيم.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين ومديري المدارس الثانوية والمعلمين في منطقة عمان. ثم جرى اختيار مديرية تربية لواء ماركا كعينة للدراسة تكونت من جميع المشرفين التربويين فيها وعددهم (62) مشرفًا ومسفراً، ومدراء المدارس الثانوية فيها وعددهم (46) مديرًا ومديرة، وتمأخذ أربعة معلمين من كل مدرسة بعده: (184) معلمًا ومعلمة، وبلغت عينة الدراسة (292) مشرفًا ومسفراً، ومديرًا ومديرة، ومعلمًا ومعلمة.

أداة الدراسة:

تم تصميم أداة لجمع المعلومات عن الواقع، وعن الأهمية بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ولأغراض الدراسة تم استخدام الأداة المصممة من جزأين:

الجزء الأول: وتتضمن المعلومات الديمغرافية، والمكونة من: الوظيفة، والجنس، والمؤهل العلمي.

الجزء الثاني: الذي تضمن أسئلة الدراسة والمكونة من (97) فقرة، وجميعها يتعلق بواقع الدور الإشرافي الإسنادي التربوي الذي يقوم به مدراء المدارس الثانوية الحكومية في منطقة عمان المبني على وظائف الإسناد التربوي المعاصر من وجهة نظر كل من المشرف والمدير والمعلم وأهميته، إذ تم تناول الأبعاد التالية:

- المجال الأول: درجة توفر مجال الإدارة وأهميتها، وتتضمن (16) فقرة.

- المجال الثاني: درجة توفر المجال الفي وأهميته، وتتضمن (24) فقرة.

- المجال الثالث: درجة توفر المجال المهاري، وتتضمن (26) فقرة.

- المجال الرابع: درجة توفر تمكن المدير من الأساليب الإشرافية الإسنادية، وتتضمن (31) فقرة.

وتم قياس الحاجة عن طريق الفرق بين الواقع والمأمول اللذين تم قياسهما باستخدام مقياس ليكرت الخماسي وعلى النحو الآتي: قليلة جداً، قليلة، متوسطة، كبيرة، كبيرة جداً.

صدق أداة الدراسة: تم التتحقق من صدق أداة الدراسة باستخدام صدق المحتوى، إذ تم عرض أداة الدراسة بصورةها الأولية على مجموعة من المحكمين وعددهم (12) من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية وذوي الإختصاص للتأكد من أن الأداة تقيس الهدف المراد قياسه، وللحكم عليها من الجوانب التالية: تناغم الفقرات مع البعد المعنى وانتفاء العبارات للأبعاد الرئيسية للدراسة ودرجة ملاءمتها، ووضوحها، وصحة صياغتها اللغوية، إذ تم ترك المجال لأية إضافات أو تعديلات ومن ثم تم اقتراح التعديلات المناسبة، وقد تم اعتماد معيار (80%) لبيان صلاحية الفقرات، وبناء على آراء المحكمين، تم تعديل بعض الفقرات من ناحية الصياغة لزيادة وضوحها.

ثبات أدلة الدراسة: ولحساب ثباتات أدلة الدراسة تم استخدام معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (CronbachAlpha) لمجالات أدلة الدراسة في الممارسة والأهمية، والجدول (1) يبيّن أن قيم معاملات الثبات باستخدام (كرونباخ ألفا) للأبعاد الفرعية مقبولة ومناسبة لأغراض الدراسة.

الجدول (1) قيم معاملات الثبات للأبعاد الرئيسية باستخدام معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) للممارسة والأهمية

معامل الثبات للأهمية	معامل الثبات للممارسة (الواقع)	متغيرات الدراسة
0.95	0.96	البعد الإداري
0.96	0.97	البعد الفي (المناهج، التعليم والتعلم، التقويم، النمو المعرفي)
0.97	0.97	الأبعاد المهارية للمدير كمشرف ومساند تربوي مقيم في المدرسة
0.98	0.98	تمكن المدير من الأساليب الإشرافية الإسنادية كمساند تربوي مقيم

المعالجات الإحصائية

وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم إجراء الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- استخراج التكرارات والنسبة المئوية لوصف أفراد عينة الدراسة.

- استخدام معامل كرونباخ ألفا للتأكد من ثبات الأداة.

- حساب المتوسطات الحسابية لتحديد أهمية الفقرات الواردة في الاستبانة، والانحرافات المعيارية لبيان درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي، وتم اعتمادً تدرج مقياس ليكرت الخماسي لتقدير الممارسة والأهمية، فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة تم التعامل معها على النحو الآتي وفقاً للمعادلة التالية:

القيمة العليا – القيمة الدنيا لبدائل الإجابة مقسومة على عدد المستويات، أي: أن طول الفئة = 1.33

وبذلك يكون المستوى المنخفض من $1.00 + 2.33 = 3.33$ ، ويكون المستوى المتوسط من $2.34 + 3.67 = 5.68$.

- استخدام تحليل التباين الثلاثي وذلك لاختبار درجة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات مجتمع الدراسة تعزى لمتغيرات الدراسة.

- استخدام اختبار (t-test) لتعرف الفجوة ما بين درجة التوفر والأهمية (الواقع والمأمول).

- استخدام معاملات الارتباط لتعرف العلاقة ما بين الفقرة وبعد التي تنتمي إليه الفقرة.

نتائج الدراسة

تتضمن الدراسة الأسئلة التالية:

- السؤال الأول: ما واقع الدور الإشرافي الإسنادي التربوي الذي يقوم به مدراء المدارس الثانوية الحكومية في منطقة عمان المبني على وظائف الإسناد التربوي المعاصر من وجهة نظر كل من المشرف والمدير والمعلم؟**

لإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد الاستبانة وكل فقرة من فقراتها لواقع الدور الإشرافي الإسنادي التربوي الذي يقوم به مدراء المدارس الثانوية الحكومية في منطقة عمان المبني على وظائف الإسناد التربوي المعاصر من وجهة نظر كل من المشرف والمدير والمعلم، والجدول (2) يبين ذلك:

الجدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن " واقع الدور الإشرافي الإسنادي التربوي المبني على وظائف الإسناد التربوي المعاصر من وجهة نظر كل من المشرف والمدير والمعلم " مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	واعٍ الدور الإشرافي الإسنادي التربوي الذي يقوم به مدراء المدارس الثانوية الحكومية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الواقع
1	البعد الإداري	2.84	0.77	1	متوسط
2	البعد الفنى	2.74	0.78	2	متوسط
3	الأبعاد المهنية للمدير كمسنود تربوي مقيم في المدرسة	2.68	0.75	3	متوسط
4	تمكن المدير من الأساليب الإشرافية الإسنادية كمسنود تربوي مقيم	2.55	0.75	4	متوسط
	الدرجة الكلية للأداة.	2.70	0.69		متوسط

وأظهرت النتائج: أن المتوسطات الحسابية للأبعاد تراوحت ما بين (2.84 و 2.55)، إذ حاز الواقع على نحو عام على متوسط حسابي إجمالي بلغ (2.70)، وهو من المستوى المتوسط، فقد جاء في المرتبة الأولى (توفر البعد الإداري) بمتوسط حسابي بلغ (2.84) وانحراف معياري بلغ (0.77)، وفي المرتبة الثانية جاء (توفر البعد الفنى) بمتوسط حسابي بلغ (2.74) وانحراف معياري بلغ (0.78)، وهو من المستوى المتوسط، وفي المرتبة الثالثة جاء (توفر الأبعاد المهنية للمدير كمسنود تربوي مقيم في المدرسة) والحال على مستوى المتوسط حسابي بلغ (2.68) وانحراف معياري بلغ (0.75)، وهو من المستوى المتوسط.

وفي المرتبة الأخيرة جاء توافر (تمكن المدير من الأساليب الإشرافية الإسنادية كمسنود تربوي مقيم) بمتوسط حسابي بلغ (2.55) وانحراف معياري بلغ (0.75) وهو من المستوى المتوسط.

- السؤال الثاني: ما أهمية وجود دور إشرافي إسنادي تربوي لمدراء المدارس الثانوية الحكومية في منطقة عمان المبني على وظائف الإسناد التربوي المعاصر من وجهة نظر كل من المشرف والمدير والمعلم؟**

لإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد الاستبانة وكل فقرة من فقراتها لأهمية وجود دور إشرافي إسنادي تربوي لمدراء المدارس الثانوية الحكومية في منطقة عمان المبني على وظائف الإسناد التربوي المعاصر من وجهة نظر كل من المشرف والمدير والمعلم، والجدول (3) يوضح ذلك:

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن "أهمية وجود دور إشرافي إسنادي تربوي من وجهة نظر كل من المشرف والمدير والمعلم" مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الدرجة الكلية للمقياس	ابعد مجال الفني	البعد الإداري	تمكן المدير من الأساليب الإشرافية الإسنادية كمساند تربوي مقيم	البعد المهاري للمدير كمشرف ومساند تربوي مقيم في المدرسة	أهمية وجود دور إشرافي إسنادي تربوي لمدراء المدارس الثانوية الحكومية في منطقة عمان	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
3	البعد المهاري للمدير كمشرف ومساند تربوي مقيم في المدرسة	البعد الإداري	تمكן المدير من الأساليب الإشرافية الإسنادية كمساند تربوي مقيم	4.37	4.44	0.45	1	مرتفع	
4	ابعد مجال الفني	البعد الإداري	تمكן المدير من الأساليب الإشرافية الإسنادية كمساند تربوي مقيم	4.36	4.37	0.45	2	مرتفع	
1	البعد الإداري	البعد المهاري	البعد الإداري	4.35	4.36	0.44	3	مرتفع	
2	الدرجة الكلية للمقياس	ابعد مجال الفني	البعد الإداري	4.38	4.35	0.42	4	مرتفع	

وأظهرت النتائج: أن المتوسطات الحسابية للأبعاد تراوحت ما بين (4.38 و 4.35)، إذ حازت الأهمية بشكل عام على متوسط حسابي إجمالي بلغ (4.38)، وهو من المستوى المرتفع، وقد جاء في المرتبة الأولى (الأبعاد المهارية للمدير كمشرف ومساند تربوي مقيم في المدرسة) بمتوسط حسابي بلغ (4.44) وانحراف معياري بلغ (0.45)، وفي المرتبة الثانية جاء (تمكן المدير من الأساليب الإشرافية الإسنادية كمساند تربوي مقيم) بمتوسط حسابي بلغ (4.37) وانحراف معياري بلغ (0.45)، وهو من المستوى المرتفع، وفي المرتبة الثالثة جاء (البعد الإداري) والحاصل على متوسط حسابي بلغ (4.36) وانحراف معياري بلغ (0.44)، وهو من المستوى المرتفع وفي المرتبة الأخيرة جاء (البعد الفني) بمتوسط حسابي (4.35) وانحراف معياري (0.43) وهو من المستوى المرتفع.

السؤال الثالث: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بمستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة الأهمية وبين درجة الواقع في الدور الذي يقوم به مدراء المدارس الثانوية الحكومية في منطقة عمان المبني على وظائف الإسناد التربوي المعاصر من وجهة نظر كل من المشرف والمدير والمعلم تعزيز لنوع الوظيفة والجنس والمؤهل العلمي؟

للإجابة عن السؤال تم استخراج قيم "ت" لكل الفقرات التي شملها المقياس، كما تم إجراء تحليل التباين الثلاثي (Three Way ANOVA) والتفاعل بين المتغيرات، وقد أشارت نتائج قيم "ت" إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لكل الفقرات، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير (الوظيفة)، إذ بلغت قيمة الإحصائي (F) للمجالات بالترتيب (0.327، 0.815، 0.072، 1.349)، وهي (البعد الإداري، البعضي، الأبعاد المهارية، وتمكن المدير من الأساليب الإشرافية الإسنادية كمساند تربوي مقيم)، وجميع هذه القيم ليست دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول (4) نتائج تحليل التباين Three Way ANOVA للفرق بين درجة الأهمية وبين درجة الواقع في الدور الذي يقوم به مدراء المدارس الثانوية الحكومية في منطقة عمان المبني على وظائف الإسناد التربوي المعاصر من وجهة نظر كل من المشرف والمدير والمعلم تعزيز لنوع الوظيفة والجنس والمؤهل العلمي

الدالة الإحصائية	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد
.260	1.220	.913	14	12.780a	الأنموذج المصحح	البعد الإداري
.000	136.187	101.932	1	101.932	التقطاع	
.930	.072	.054	2	.108	الوظيفة	
.890	.019	.014	1	.014	الجنس	
.932	.070	.052	2	.105	المؤهل العلمي	
.323	1.135	.850	2	1.699	الوظيفة * الجنس	
.458	.868	.649	3	1.948	الوظيفة * المؤهل العلمي	
.166	1.808	1.353	2	2.706	الجنس * المؤهل العلمي	
.965	.036	.027	2	.054	الوظيفة * الجنس * المؤهل العلمي	
		.748	277	207.326	الخطأ	
		292	892.570		المجموع	

الدالة الإحصائية	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد
.254	1.228	.869	14	12.163a	الأنموذج المصحح	البعد الفني
.000	155.655	110.159	1	110.159	التقاطع	
.444	.815	.577	2	1.153	الوظيفة	
.361	.839	.594	1	.594	الجنس	
.981	.019	.014	2	.027	المؤهل العلمي	
.268	1.322	.935	2	1.871	الوظيفة * الجنس	
.454	.877	.621	3	1.862	الوظيفة * المؤهل العلمي	
.343	1.073	.759	2	1.519	الجنس * المؤهل العلمي	
.614	.488	.346	2	.691	الوظيفة * الجنس * المؤهل العلمي	
		.708	277	196.037	الخطأ	
			292	956.814	المجموع	
.095	1.544	1.007	14	14.096a	الأنموذج المصحح	الأبعاد المهارية
.000	209.367	136.567	1	136.567	التقاطع	
.261	1.349	.880	2	1.760	الوظيفة	
.086	2.972	1.939	1	1.939	الجنس	
.805	.217	.141	2	.283	المؤهل العلمي	
.464	.770	.502	2	1.004	الوظيفة * الجنس	
.075	2.326	1.517	3	4.551	الوظيفة * المؤهل العلمي	
.869	.141	.092	2	.183	الجنس * المؤهل العلمي	
.795	.229	.150	2	.299	الوظيفة * الجنس * المؤهل العلمي	
		.652	277	180.683	الخطأ	
			292	1101.321	المجموع	
.723	.750	.518	14	7.250a	الأنموذج المصحح	تمكن المدير من الأساليب الإشرافية الإسنادية
.000	216.619	149.678	1	149.678	التقاطع	
.721	.327	.226	2	.453	الوظيفة	
.730	.120	.083	1	.083	الجنس	
.953	.048	.033	2	.066	المؤهل العلمي	
.573	.558	.386	2	.771	الوظيفة * الجنس	
.152	1.773	1.225	3	3.676	الوظيفة * المؤهل العلمي	
.521	.654	.452	2	.904	الجنس * المؤهل العلمي	
.714	.337	.233	2	.466	الوظيفة * الجنس * المؤهل العلمي	
		.691	277	191.400	الخطأ	
			292	1168.734	المجموع	

وقد أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير (الجنس)، إذ بلغت قيمة الإحصائي (F) للمجالات بالترتيب (0.019، 0.019، 0.048، 0.048) وهي (البعد الإداري، البعد الفني، الأبعاد المهارية، وتمكن المدير من الأساليب الإشرافية الإسنادية كمشرف ومساند تربوي مقيم)، وجميع هذه القيم ليست دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي)، إذ بلغت قيمة الإحصائي (F) للمجالات بالترتيب (0.070، 0.070، 0.070)، وهي (البعد الإداري، البعد الفني، الأبعاد المهارية، وتمكن المدير من الأساليب الإشرافية الإسنادية كمشرف ومساند تربوي مقيم).

مقيم) وجميع هذه القيم ليست دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). كما تبين من النتائج أن قيم (F) للتفاعل بين (الوظيفة والجنس والمؤهل العلمي) للأبعاد بالترتيب (0.036، 0.448، 0.229، 0.337) وهي (البعد الإداري، البعد الفني، الأبعاد المهنية، وتمكن المدير من الأساليب الإشرافية الإسنادية كمشير ومساند تربوي مقيم)، وجميع هذه القيم كانت غير دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يشير إلى عدم وجود تفاعل بين المتغيرات (الوظيفة والجنس والمؤهل العلمي). أما بالنسبة للتفاعل ما بين (الوظيفة والجنس)، (الوظيفة والمؤهل العلمي)، (الجنس والمؤهل العلمي) للمجالات (البعد الإداري، البعد الفني، الأبعاد المهنية، وتمكن المدير من الأساليب الإشرافية الإسنادية كمشير ومساند تربوي مقيم) فلم تُعط نتائجهن أي مؤشرات إحصائية، مما يشير إلى عدم وجود تفاعل.

السؤال الرابع: ما الدور الإشرافي الإسنادي التربوي المناسب لمدير المدرسة الثانوية الحكومية في منطقة عمان المبني على وظائف الإسناد التربوي المعاصر؟

للإجابة عن السؤال الرابع، تم حساب معاملات الارتباط لكل فقرة مع جميع الأبعاد، وأشارت النتيجة إلى أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) أو أقل، إذ تبين أن معاملات ارتباط الفقرات للدرجة الكلية تراوحت ما بين (0.529 – 0.754) وجميع هذه القيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) أو أقل، كما تبين بأن معاملات ارتباط الفقرات للمجالات كانت دالة إحصائياً، فقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرة مع مجالها للبعد الإداري (0.680-0.834) للفقرات (1-16)، التي كانت دالة عند مستوى (0.01) أو أقل، وتبيّن أن معاملات ارتباط الفقرة مع مجالها للبعد الفني تراوحت ما بين (0.620-0.872) التي كانت دالة عند مستوى (0.01) أو أقل، وتبيّن أن معاملات ارتباط الفقرة مع مجالها للأبعاد المهنية للمدير كمشير ومساند تربوي مقيم في المدرسة تراوحت ما بين (0.524-0.849) التي كانت دالة عند مستوى (0.01) أو أقل، وتبيّن أن معاملات ارتباط الفقرة مع مجالها بعد تمكن المدير من الأساليب الإشرافية الإسنادية كمشير ومساند تربوي مقيم تراوحت ما بين (0.688 – 0.854) التي كانت دالة عند مستوى (0.01) أو أقل، وللإجابة عن هذا السؤال تم اقتراح دور إشرافي إسنادي تربوي لمدير المدرسة.

الدور:

ويحدد الدور ليفيد في بناء خطة التطوير المدرسي انطلاقاً من كون المدير قائداً في موقعه يسعى إلى الريادة، ومسانداً تربوياً مقيماً في مدرسته؛ يشرف على الجوانب الإدارية والفنية من خلال امتلاك المهارات الازمة، وتمكن من الأساليب التي تسهم في تحقيق مستوى تعليمياً أفضل لطلابنا وطالباتنا، ومن خلال الإرتقاء بمستوى أداء المعلم وتمكينه من الأدوات والمهارات والأساليب والإستراتيجيات الأنجع.

وقد تم تطوير هذا الدور بناء على دراسة ميدانية مسحية هدفت إلى قياس الحاجة إلى دور إشرافي إسنادي تربوي للمدير كمشير ومساند مقيم من وجهة نظر كل من المشرفين والمديرين والمعلمين في الميدان التربوي (مجتمع الدراسة)، وقد تبين أن هناك حاجة لدى مدير ومديرات المدارس الثانوية الحكومية لهذا الدور الذي يعين مدير المدرسة لمارسة دوره الإشرافي الإسنادي بفعالية وكفاءة، تكفل ممارسة دوره كقائد للتعليم في مدرسته متمكن من الإسناد المنظم المستمر والمتابع على عمله؛ بهتم بتقديم أفضل الخدمات التعليمية لكافة المعنيين من معلمين وطلاب ومجتمع، فيساعد هذه في تنظيم العملية التعليمية التعليمية في مدرسته، وفي التخطيط الفعال، والتنسيق بين كافة الجهود في المدرسة ومجتمعها، والاهتمام بتحسين الممارسات داخل الصحفوف، وخارجها، والمتابعة المستمرة المعتمدة على مؤشرات نجاح واضحة وملموسة للتطوير والتحسين في الجانبين الإداري والفنى في المدرسة، ويساعد على تطوير العلاقات الإيجابية داخل المدرسة ومع المجتمع المحلي ضمن بيئة تربية صحية، بالإضافة إلى تطوير أساليب التدريس واستراتيجياته، والتقويم واستراتيجياته، ويعهد إلى إيجاد بيئة تعليمية مشجعة وودية بين كافة الأطراف ضمن إطار من الإيجابية التشاركية الفاعلة. كما أنه بهتم باستثمار أمثل للموارد المتاحة والمتوفرة بكافة أنواعها (مالية ومادية وبشرية وتكنولوجية)، و بهتم بتنظيم جوانب العمل المتشعبة بترتبط منسق ومحظط له بين جميع المعنيين بالتنفيذ بتفعيل أمثل للأدوار.

ويتمثل هذا الدور في تطبيق أبعاد أربع يوضحها الشكل الآتي ويبين ما يقوم به مدير المدرسة كمشير ومساند مقيم في مدرسته من خلال مجالات ضمن كل مجالاً منها أعمال المساند التربوي المعاصر:

البعد الإداري لدور المدير كمشير ومساند تربوي مقيم في مدرسته	
	مجال التخطيط
- إعداد خطة إشرافية.	
- إعداد خطة لزيارة المعلمين.	
- تحديد أولويات المدرسة.	
- إعداد تقارير مدعمة للزيارات الصيفية.	
- إعداد سجلات وتقارير تربية إثرائية.	

<ul style="list-style-type: none"> - إمداد المعلمين بتعليمات الأداء الوظيفي. - مساعدة المعلمين على فهم النتاجات التعليمية. - توفير التسهيلات الإدارية. - توفير الكادر الوظيفي. - التنسيق بين أفراد الكادر التعليمي. - توفير المواد التعليمية والأجهزة. - كتابة المراسلات. 	مجال إدارة شؤون المعلمين والطلبة
البعد الفنى لدور المدير كمشير ومساند تربوى مقيم في مدرسته	
<ul style="list-style-type: none"> - تحليل محتوى المناهج. - تقويم المناهج. - إثراء المناهج. 	مجال تطوير المناهج
<ul style="list-style-type: none"> - تقدير حاجات المعلمين. - تعريف مهام المعلمين. - هيئة بيئه تعليمية تعليمية مناسبة. - إعداد نشاطات تعليمية. - توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. - تنفيذ الدروس. - تحليل عملية التدريس. - اختيار نشاطات لاصفية موجهة. 	مجال تنظيم التدريس
<ul style="list-style-type: none"> - تقويم الأداء التعليمي التعلمى للطلبة والمعلمين. - التقويم الذاتي للمعلم. - تدريب المعلمين على التقويم. 	مجال التقويم
<ul style="list-style-type: none"> - تطوير أداء المعلم. - مساعدة المعلمين على النمو المهني. - رفع كفاية المعلمين الجدد. 	مجال النمو المهني للمعلمين
<ul style="list-style-type: none"> - التنمية الذاتية المستدامة. - العمل مع مجموعات صغيرة وكبيرة. 	مجال التخطيط للنمو المهني
<ul style="list-style-type: none"> - التعليم والتعلم. - بيئه الطالب. - المشاركة المجتمعية. - ادارة والقيادة. 	مجال تطوير خطة تطويرية للمدرسة
البعد المهارى لدور المدير كمشير ومساند تربوى مقيم في مدرسته	
<ul style="list-style-type: none"> - مجال تحسين بيئه التعلم. - مجال الاتصال والتواصل. - مجال المهارات الذاتية. 	
بعد التمكّن من الأساليب الإشرافية الإسنادية لدور المدير كمشير ومساند تربوى مقيم في مدرسته	
<ul style="list-style-type: none"> - مجال تحسين الممارسات التعليمية. - مجال التنسيق لضبط العمل. - مجال مهارات إثراء حصيلة المعلمين التربوية. 	

مناقشة نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة تطوير دور إشرافي إسنادي تربوي مقترن لمدير المدرسة الثانوية الحكومية في منطقة عمان. وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج المهمة التي ناقشتها الباحثة في البنود الآتية:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: لقد جاءت نتائج واقع الممارسات الإشرافية الإسنادية التي يقوم بها مدراء المدارس الثانوية الحكومية في

منطقة عمان. في المستوى المتوسط المنخفض؛ وقد يعزى ذلك إلى ضعف التدريب وال�能، وإلى قلة الإمكانيات، مما يدل على أن هناك حاجة إلى تطوير أداة تحسن من الممارسات الإشرافية الإسنادية، وهذا يدعم مبررات الدراسة الهدافة إلى دور الإشرافي إسنادي تربوي مقترح لمدير المدرسة الثانوية الحكومية في منطقة عمان لتمكين المدراء من كفايات دورهم الإسنادي كمشرفين ومساندين تربويين مقيمين في مدارسهم.

وتتفق نتائج الدراسة مع دراسة رائدة القصار (2014) في أن أكثر الممارسات أهمية تتعلق ببعد الشؤون الإدارية، ثم الفنية. واتفقت هذه الدراسة مع دراسة ابتسام الدسيت (2013) بأن ممارسات تنمية مهارات المعلمين، والتدريب وإدارة الروابط جاءت أقل من غيرها. ومع أون (Onn, 2010) في أن مستويات الكفاءة لدى معظم المدراء كانت متوسطة بالنسبة للكفايات: إدارة القسم، وتطوير المناهج، وإسناد المعلمين، والتطور المهني. ومع مستري (Mistry, 2013) في أن التركيز يتم على المهام الإدارية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: يتضح من النتائج أن المتوسطات الحسابية وبعد (أهمية تمكّن المدير من الأساليب الإشرافية الإسنادية كمشرف ومساند تربوي مقيم) من المستوى المرتفع، ويفسر ذلك بأن: تمكّن المدير من الأساليب الإشرافية الإسنادية يمكنه من إلقاء الضوء على نقاط القوة والضعف، والاحتاجات وتقديرها بيسر وسهولة، والتمكن من الأساليب الإشرافية الإسنادية يساعد المدير على التوجيه والتّدريب بطرق مناسبة مختلفة، توائم الواقع وطبيعة الشخصيات؛ فيحدث التغيير المنشود بيسر وسهولة، فلاحظة التفاعل الصفي هي التقييم الأنفع الذي يعطي صورة واضحة لحقيقة الإجراءات، وفاعلية الاستراتيجيات، وتحقيق الأهداف؛ فهي مؤشر للعمليات التعليمية بدأً من التخطيط، وانتهاء بالتقدير، كما أن المعلم قادر على تحمل المسؤولية إنجازه أفضل وانعكاس دوره أنجع من غيره، والتنوع في الاستراتيجيات يحقق أهداف متنوعة ترتبط برؤيه ورسالة المعلم والمدرسة، وتجعل من التعلم مستداماً ممتعاً مرتبطة بواقع الحياة.

وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة أون (Onn, 2010) في أهمية التطور المهني المستمر للمدراء حتى يتمكنوا من القيام بأدوارهم بفاعلية وكفاءة. ومع الدهيسات (2004) في أن درجة التوقع للملاحم المستقبلية للإشراف التربوي لصالح الإشراف والمهوض بالعملية الإشرافية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير (الوظيفة) و(الجنس) و(المؤهل العلمي)، كما تبين من النتائج عدم وجود تفاصيل بين هذه المتغيرات، وأيضاً بين (الوظيفة والجنس)، و(الوظيفة والمؤهل العلمي)، و(الجنس والمؤهل العلمي) مما يدل على: توافق الآراء في كافة المستويات بالنسبة لواقع الممارسات وأهمية ممارستها، وهذا يؤكد على الثبات في وجهات النظر، وعلى وجود ضعف واضح في الممارسات الإشرافية الإسنادية لمدراء المدارس كمشرفين ومساندين تربويين مقيمين في مدارسهم، يلاحظه من قبل كل من المشرفين والمشرفات، والمديرين والمديرات، والمعلمين والمعلمات، وعلى أن هناك حاجة إلى وجود دور إشرافي إسنادي تربوي فعال لمدراء المدارس في الأبعاد المهارية للمدير كمشرف ومساند تربوي مقيم في المدرسة، وبعد التمكن من الأساليب الإشرافية الإسنادية كمشرف ومساند تربوي مقيم، والبعدين الفني والإداري.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: بناء على الدلالة الإحصائية التي أشارت إليها النتائج، وعلى وجود واقع الممارسات في المستوى المتوسط المنخفض، ودرجة الأهمية في المستوى المرتفع، وعلى وجود حاجة إلى أداة تحسن من الممارسات الإشرافية الإسنادية؛ فقد تم اقتراح للدور الإشرافي الإسنادي التربوي المناسب لمدير المدرسة الثانوية الحكومية في منطقة عمان المبني على وظائف الإسناد التربوي المعاصر.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة التي تدعم أهمية وضرورة إيجاد دور مقترح لم تقرره الدراسات السابقة، وهي: العمري (2003) التي أوصت بالعمل على تطوير وتجديف مهام مدير المدرسة الإشرافية والإدارية بما يناسب مكانته كقائد تربوي في مدرسته، وعقد دورات لتأهيل مدير المدارس الجدد لرفع كفاياتهم الإشرافية والإدارية، ومتابعة وتقديم أعمال مدير المدرسة الإشرافية والإدارية، ومع دراسة ناريمان لمحلوب (2008) في أن: الإشراف التربوي الإسنادي يسهم في تنمية مهارات المعلمين وكفاياتهم. ومع دراسة أون (Onn, 2010) في أهمية التطور المهني المستمر للمدراء حتى يتمكنوا من القيام بأدوارهم بفاعلية وكفاءة.

ومع دراسات كل من جلانز وكولج (Glanz and College, 2007) في أن: قيادة مدير المدرسة أمر أساسى في بناء ثقافة وتنمية المعلم. مما يدعم اقتراح دور إشرافي إسنادي للمدير وتقديمه لتطوير سير العملية التعليمية التعلمية. ومع دراسة مستري (Mistry, 2013) في أن: مهام مدير المدرسة يجب أن تتغير فتصبح قيادية إسنادية تعليمية تعزز أفضل الممارسات في مجال التدريس بهدف تحسين التعلم وتحقيق التوازن بين الواجبات الإدارية والتنظيمية، وأن تحصيل الطالب هو الأساس في نجاح مدير المدارس الذين يجب عليهم الإمام بنظريات التدريس المبتكرة والممارسات التجديدية وتشجع المعلمين، وأنه يجب إعادة النظر في الوصف الوظيفي للمدراء لتشمل وصف ما هو متوقع من مدير المدرسة كقائد ومساند تعليمي.

وقد اقترح الدور الإشرافي الإسنادي التربوي لمدير المدرسة الثانوية الحكومية في منطقة عمان بناء على وظائف الإسناد التربوي المعاصر.

التوصيات:

- تطوير برامج تدريبية خاصة بمدراء المدارس تمكنهم من الأبعاد المهاربة لدورهم ومن الأساليب الإشرافية الإسنادية كمشرفين ومساندين تربويين

- مقيمين في مدارسهم.
- تدريب مدراء المدارس وتمكينهم من الأبعاد الأربع لدورهم ومن الأساليب الإشرافية الإسنادية كمشرفين ومساندين تربويين مقيمين في مدارسهم.
- تعزيز دور المديير في مدرسته كمشرف ومساند تربوي مقيم قادر على التحسين والتغيير في مجريات العملية التعليمية في مدرسته وعلى مواكبة التطورات ومعاصرتها.
- إطلاع المخططين في الوزارة على الدور الإشرافي الإسنادي التربوي لمدير المدرسة، وأخذهم بنتائج الدراسة في تخطيطهم لتدريب مدراء المدارس.
- توضيح الدور الإشرافي الإسنادي التربوي لمدير المدرسة الثانوية الحكومية.
- الاستعانة بنتائج الدراسة لتحسين ممارسات مدراء المدارس سعياً لتطوير العملية التعليمية التعلمية.

المصادر والمراجع

- نهان، ي. (2013). *الأساليب الحديثة في الإشراف التربوي*. عمان: دار جليس الزمان.
- الجعافرة، ع. (2013). *النarrive والتعليم... الماضي والحاضر*. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- الجبي، س. (2012). دور مقتراح للمشرف التربوي في المملكة العربية السعودية لتطوير المناهج الدراسية لمستوى المرحلة الأساسية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
- الدسيت، ا. (2013). بناء برنامج تدريجي لتطوير الأداء الإشرافي للمشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة عمان في ضوء سياسات التربية المهنية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
- الدهيسات، م. (2004). *الواقع والملامح المستقبلية للإشراف الأردني كما يراها المشرفون التربويون*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، عمان.
- الزهيري، ح. (2015). *الجودة الشاملة في التخطيط والإشراف التربوي*. عمان: دار اليازوري.
- العمري، س. (2013). درجة ممارسة مدير المدرسة لأدواره الإشرافية والإدارية في مدارس محافظة ظفار في سلطنة عمان من وجهة نظر كل من المديرين والمعلمين والمشرفين التربويين. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد.
- القصاص، ر. (2014). دراسة استشرافية لوظائف مدير المدرسة الأساسية الحكومية المستقبلية بناء على الاقتصاد المعرفي في الأردن. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
- ريان، م., وبليقيس، أ., والأقطش، ي. (2010). *الإشراف التربوي في مجال التربية الإسلامية*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عزازي، ف. (2013). *الإدارة والإشراف التربوي*. الرياض: دار الزهراء.
- لهلوب، ن. (2008). درجة فاعلية عملية الإشراف التربوي في المدارس الثانوية العامة في الأردن. أطروحة دكتوراه منشورة. عمان: جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

References

- Glickman, C., & Stephen G. (2011). *Supervision & Instructional Leadership: A Developmental Approach*. Boston: Allyn & Bacon.
- Izwah, I. (2018). An important role of educational supervision in the digital age. *The International Journal of Counseling and Education*, 3(4).
- Lunenburg, F. (2010). The Principal & School: What Do Principals Do? *National Form of Educational Administration & Supervision Journal*, 27(4).
- Mestry, R. (2013). The Innovative Role of the Principal as Instructional Leader: A Prerequisite for High Student Achievement. University of Johannesburg. *Instructional Proceeding of economics Development & Research*, 60(25).
- Onn, S. (2010). Competencies of Secondary School Heads of Departments: Implications on Continuous Professional Development. *European Journal of Social Science*, 14(3/4), 464 – 470.
- Sergiovanni, T., & Starratt, R. (2007). *A Supervision: A Human Perspective*. (7th Ed.). New York: McGraw.
- Glanz, J., & College, W. (2007). Impact of Instructional Supervision on Student Achievement: Can We Make the Connection. In *The Annual Conference of the American Educational Research Association (AERA)*, Chicago.
- Kayikci, K., Yilmaz, O., & Sahin, A. (2017). The Views of Educational Supervisors on Clinical Supervision. *Journal of Education and Practice*, 8(21).
- <https://files.eric.ed.gov>. 6/12/2018