



مدى تطبيق مدراء المدارس الحكومية لدور المشرف المقيم في مدارسهم من وجهة نظر مدراء المدارس أنفسهم

امال سامي كريم خصاونة

وزارة التربية والتعليم الاردنية

البريد الالكتروني: abdkh111@gmail.com

الملخص

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى مدى تطبيق مدراء المدارس الحكومية لدور المشرف المقيم في مدارسهم من وجهة نظر مدراء المدارس أنفسهم ، استخدم الباحث المنهج الوصفي في الدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء العاملين في وزارة التربية والتعليم الاردنية. وقد تم اختيار عينة عشوائية لتمثيل مجتمع الدراسة، حيث بلغت نسبة العينة ما يقارب (30%) من مجتمع الدراسة. واستخدم الباحث بتوظيف أداة الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة حيث تكونت من (30) فقرة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مدى درجة تطبيق دور المشرف المقيم لدى المدراء في مدارسهم من وجهة نظر المدراء أنفسهم جاء " قليلاً" كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير جنس المدرسة لصالح مدارس الإناث مقارنة بمدارس الذكور.

وخلصت الدراسة لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمدى توافر المهارات الاشرافية لدى المشرف المقيم في مدارسهم من وجهة نظر المدراء أنفسهم تعزى لمتغيرات الدراسة الاخرى (الجنس، سنوات الخبرة، الدرجة العلمية) وان درجة تطبيق المدراء لادوارهم كمشرفين مقيمين هي قليلة.

الكلمات المفتاحية: مدراء المدارس، المشرف المقيم، وزارة التربية والتعليم الاردنية.



The Extent to Which Government School Principals Apply The Role of The Resident Supervisor in Their Schools from The Point of View of School Principals Themselves

Amal Sami Karim Khasawneh
Jordanian Ministry of Education
Email: abdkh111@gmail.com

ABSTRACT

This study aimed to identify the extent to which government school principals apply the role of the resident supervisor in their schools from the point of view of school principals themselves. The researcher used the descriptive approach in the study. The study population consisted of all principals working in the Jordanian Ministry of Education. A random sample was chosen to represent the study population, as the sample percentage was approximately (30%) of the study population. The researcher used a questionnaire tool to achieve the objectives of the study, which consisted of (30) items.

The results of the study showed that the degree of application of the role of the resident supervisor among principals in the schools of the school from the point of view of the principals themselves was "little", and the results indicated that there were statistically significant differences due to the variable of school gender in favor of female schools compared to male schools.

The study concluded that there are no statistically significant differences in the availability of supervisory skills for the resident supervisor in their schools from the point of view of the principals themselves due to the other variables of the study (gender, years of experience, academic degree) and that the degree of principals' application of their roles as resident supervisors is few.

Keywords: school principals, resident supervisor, Jordanian Ministry of Education.



المقدمة:

في المنظومة التربوية الحديثة تبرز أهمية الحاجة إلى نوعية خاصة من مديري المدارس، ليتعاملوا مع المستجدات والمتغيرات المتنوعة والمهام المتداخلة ومتطلبات تنفيذها وفق الأهداف التعليمية والتربوية المرسومة لذلك، وفي ظل تنوع مهام الإدارة المدرسية والتي تعتبر منظومة متكاملة، ولكي يقوم مدير المدرسة بجميع أعماله الإدارية والتربوية على أكمل وجه لا بد أن يمارس عدد من الأدوار تناسب تلك التطورات في دور الإدارة المدرسية الحديثة والتي اتسعت رسالتها وتغيرت أهدافها واتسع مجالها، فلم تعد الإدارة المدرسية عملية روتينية تركز على تسيير شؤون المدرسة، بل أصبحت وسيلة هدفها تحقيق العملية التربوية الاجتماعية، وتعنى بكل ما يتصل بالطلاب والمعلمين والعاملين في المدرسة والمناهج، وطرق التدريس والنشاط والإشراف الفني وتمويل البرامج التعليمية، وتنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع، "ولم يعد دور مدير المدرسة يقتصر على الأعمال الإدارية داخل المدرسة فقط، أو يقتصر على تنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة إليه فقط، ولكن أصبح على عاتقه القيام بالعديد من المهام الأخرى مثل: إدارة التغيير وإدارة الجودة، وإدارة المعلومات، وإدارة الوقت... الخ." (عطوي، 2016)

ومن خلال مهام الإدارة المدرسية يتسنى لمدير المدرسة مواكبة التطوير التربوي ولكي يحقق ما يصب إليه وما تصبوا إليه المؤسسات التربوية من ازدهار في الميدان التربوي بشكل حقيقي لا بد أن نعمل على صقل الموهبة التربوية والعمل على تنمية القدرات المهنية لدى المعلمين من خلال تطبيق أساليب الإشراف الحديثة والتي تعطي دور رئيسي لمدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم في المدرسة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

اعتمدت أنظمة وزارة التربية والتعليم في الأردن مدير المدرسة كقائد تربوي ومن أدواره الأساسية القيام بمهام المشرف التربوي المقيم في المدرسة بالإضافة إلى مسؤولياته المتعددة ومن أهمها إدارة المدرسة بكافة جوانبها بهدف توفير بيئة تعليمية آمنة للطلاب، ورصد إمكانيات المعلمين المهنية والتعرف على احتياجاتهم وإمكانياتهم المعرفية والمهارية والقيام بتوجيه الكوادر التدريسية والإدارية والعاملين بالمدرسة لتحقيق أهداف الوزارة وإيجاد البنيات للتكامل المهني والأكاديمي فيما بين تلك الكوادر. ومن خلال تلك الأدوار المتعددة برزت أهمية إعطاء الجانب الفني اهتماماً خاصاً في الإدارة المدرسية. مما يؤكد على أن عملية تطوير النظام التربوي والمدرسي، لا تتم بمعزل عن تحسين الكفايات التي يمتلكها المعلم وهذا التكامل يشير بوضوح لأهمية تعزيز دور مدير المدرسة كمشرف مقيم ولما لهذا الدور الإشرافي من الأهمية في تحسين أداء المعلمين علمياً ومهنياً، لذلك أتت هذه الدراسة للكشف عن مدى تطبيق مدراء المدارس الحكومية وممارستهم لدورهم كمشرف تربوي مقيم وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1- ما مدى تطبيق مدراء المدارس الحكومية لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر المدراء انفسهم في الأردن؟
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha > 0.05$) في وجهات نظر المدراء فيما يتعلق بمدى تطبيق مدراء المدارس الحكومية لمهامهم الإشرافية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي و سنوات الخبرة؟

أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى:

- 1- التعرف على مدى تطبيق مدراء المدارس الحكومية في الأردن لمهامهم كمشرف مقيم.
- 2- التعرف على ما إذا كان هناك اختلاف في مدى تطبيق مدراء المدارس الحكومية من وجهة نظر المدراء انفسهم تعزى لمتغيرات الدراسة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في الآتي:



- 1- العمل على تزويد اصحاب القرار بتغذية راجعة حول واقع ممارسة مديري المدارس لدورهم كمشرف مقيم في مدارسهم مما يساعد في اتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لمعالجة نواحي الضعف وتدعيم نواحي القوة.
- 2- العمل على قياس درجة تطبيق مدراء المدارس الحكومية لمهامهم الإشرافية مما يساعدهم على تلافي أي قصور في ممارساتهم.

فرضيات الدراسة:

حاولت الدراسة فحص الفرضية الصفرية التالية
" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 > \alpha$) في متوسطات استجابة المدراء فيما يتعلق بمدى تطبيق مدراء المدارس الحكومية بصفتهم مشرفين مقيمين ينسب إلى متغيرات الدراسة "

محددات الدراسة:

تقتصر الدراسة على الحدود الآتية:

- 1- الحد البشري : المدراء والمديرين فاعلمين في مدارس وزارة التربية والتعليم الأردنية.
- 2- الحد المكاني : مدارس وزارة التربية والتعليم الأردنية.
- 3- الحد الزمني : تم إجراء الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2021

التعريفات الإجرائية:

مدير المدرسة: هو الشخص المعين رسمياً في وزارة التربية والتعليم، ليكون مسؤولاً عن سير عمليات المدرسة المختلفة باتجاه تحقيق أهدافها التربوية.
مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً: هو ذاك القائد التربوي الذي يتصف بخصائص ومهارات تتطلبها منه طبيعة ممارسته في إدارته للمدرسة لبلوغ أهدافها المنشودة في أجواء من التفاعل الآمن.

الإطار النظري:

بما أن العملية التعليمية لن تحقق غاياتها المرسومة لها من قبل وزارة التربية والتعليم إلا عن طريق المعلم المؤهل القادر على أن يسهم إسهاماً فعالاً وإيجابياً في تكوين شخصية الطالب السوي خلقياً والمقتدر مهارياً والناضج معرفياً والنافع لنفسه ولمجتمعه، فإن نجاح المعلم في أداء مهمته تلك تتحقق من خلال قدرته على تنفيذ أهداف المناهج الدراسية ولذا فإن المعلم في حاجة دائمة إلى من يساعده في تنمية قدراته المهنية ورفع كفاياته وتطوير أدائه وتمكينه معرفياً ومهارياً.
وبما أن السياسة التربوية الناجحة تحتاج إلى إشراف تربوي فعال يعمل على تحسينها، وتوجيه الإمكانيات البشرية والمادية لتحقيق غاياتها، والإسهام في حل المشكلات التي تواجه تنفيذها بالصورة المرجوة، نجد أنه يقع على عاتق الإشراف التربوي عبئ توجيه المعلمين وإرشادهم أثناء الخدمة لمواجهة المتطلبات المعرفية والمهارية الحديثة وتوظيفها لخدمة العملية التعليمية التربوية، ولهذا فإن الأساليب الإشرافية التي يمارسها مدير المدرسة مع المعلم متنوعة وتهدف إلى أن يكتسب المعلم تلك الثقة المنشودة التي يظهر مردودها على أداء طلابه ومن هنا تظهر الحاجة الماسة إلى التنمية المهنية التي تعد مدخلاً مهماً وأساسياً من مدخلات العملية التعليمية حيث تركز على تطوير الأداء المهني للمعلمين مما يجعلهم قادرين على القيام بأدوارهم التعليمية ومتطلبات عملهم بكفاءة وفاعلية.

لدى نجد أن من أولى اهتمامات الإشراف التربوي تطوير الإدارة المدرسية والسعي لتحقيق كل ما من شأنه تسهيل مهام العاملين بهذا المستوى من الإدارة التعليمية وتوفير كل ما يخدم العمل ويحقق الهدف المنشود من خلال تطوير دور مدير المدرسة كمشرف مقيم. وخلال هذه العملية التنموية لا بد أن تتضافر الجهود البشرية والإمكانات المادية بهدف تطوير أداء المعلم في تلك الجوانب لذا فمهمة المدير كمشرف مقيم هي عملية تحسين مستمرة لمساعدة المعلمين على بلوغ تلك الأهداف المرجوة. ويعتبر هذا الدور أحد أساليب التنمية المهنية للمعلم. لذا فوجود الدور الإشرافي أمر



ضروري لرفع مستوى التعليم ، حتى يستطيع المعلم أن يتمكن من مساعدة المتعلمين في تحسين أدانهم وإثارة دافعيتهم.

وبما أن الإدارة هي " العملية الخلاقة للعمل ويمكن لنا تعريف الإدارة المدرسية بأنها هي الوحدة القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية وهي جزء من الإدارة التربوية ويقوم على رأسها مدير ومسؤولياته الرئيسية هي توجيه المدرسة نحو أداء رسالتها وتنفيذ اللوائح والقوانين التعليمية التي تصدر من المركز. وهي مجموعة الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من الإداريين والفنيين يعنى بتحقيق الاهداف التربوية .

إذا تحتاج الإدارة المدرسية الفعالة إلى قيادة رشيدة واعية يمارسها مدير فعال قادر على ممارسة علاقات إنسانية طيبة وتهيئة جو مناسب للعمل المدرسي وظروف اجتماعية مناسبة في بيئة العمل.

أن سلوك مدير المدرسة يجب أن يتصف بالمرونة لأنه بعد الإداري الأول في مدرسته وهو المسؤول عن الإشراف على المدرسين في النواحي الفنية ويتبنى مجموعة من السلوكيات التي تقوم على عدم التمسك بالممارسات الروتينية التقليدية المعتادة ومحاولة ممارسة سلوكيات تسهم في تطوير الأفكار ومن شأنها تطوير العمل وتوجيه العاملين الى احتضان الأبداع والابتكار وتطوير مبادئه واسسه. ويقوم مدير المدرسة بمشاركة مشرفي المواد في متابعة تنفيذ التعليمات والتوجيهات الإشرافية، وهو المسؤول أمام التربية والتعليم عن حسن سير العملية التعليمية بالمدرسة واتباع وتنفيذ الخطط والمناهج التعليمية واللوائح والقوانين التي تنشرها الوزارة، والمدير يمثل السلطة التنفيذية في المدرسة.

وبما انه من ابرز ادوار مدير المدرسة هو الدور القيادي والذي يتمثل في دعم المدرسة والعاملين فيها بعوامل القوة والحيوية والتقدم، وله دور بالغ الأهمية في كونه عنصر التغيير في المدرسة بدءاً من تنسيق كافة الأعمال في المدرسة الى توضيح كافة خطوات العمل للمعلمين، والحرص على توفير الموارد والتجهيزات الضرورية للمدرسة وتوفير بيئة عمل آمنة تسهم في اتاحة المجال امام العاملين لتقديم الاقتراحات واتاحة فرص لتطبيقها بفاعلية، وتقديم الدعم النفسي والاجتماعي والمعنوي للمعلمين. لذي نجد ان دور مدير المدرسة الإشرافي اخذ ينمو تدريجياً مع بروز فكرة المشرف المقيم حيث برزت أهمية تكامل الأدوار بين كل من مدير المدرسة والمشرف المتفرغ للعمل الإشرافي بهدف تحقيق غايات واهداف العملية التعليمية.

ف نجد أن مدير المدرسة اقدر على تحديد اولويات مدرسته وفقاً لحاجاتها وللبيئة المدرسية وبما انه مواكب لتطورات العملية التعليمية داخل المدرسة فهو الاقدر على متابعتها وملاحظة التغييرات وتوفير فرص لتلبية الحاجات تلك بشكل افضل.

أي أن الإشراف التربوي سواء كان المشرف زائراً او مقيم فإنه عملية تعاونية قيادية ديمقراطية منظمة تعنى بالموقف التعليمي التعليمي بجميع عناصره. وتتحقق الفائدة من خلال التركيز على التعاون بين المشرف ومدير المدرسة والمعلم حيث يبرز تكامل الأدوار تأثير إيجابي كثره لذلك التعاون ويسهم في توفير الكثير من الوقت والجهد وتحسين الظروف التعليمية وزيادة فاعلية التعلم وتحقيق اهدافه كنتيجة حتمية لتكامل تلك الأدوار(عبويني، 2011)

في ظل تنوع مهام وعمل المشرف التربوي لا بد من الحرص على ضمان جودة الإشراف التربوي، وذلك من خلال توفير فرصة ومواقف تربوية تؤكد على جانب الدعم في عمل المشرف بحيث لا يكون الهدف كتابة التقارير، وتقييم أداء المعلمين فقط. والحرص على التمييز بين المعلم الجديد والمعلم القديم والمعلم الخبير، مما يتطلب من المشرف التعامل مع هذه الفئات بطرق مختلفة. والحرص على توفير جو يساعد على تكامل دور المدير كمشرف مقيم في المدرسة مع دور المشرف التربوي فنياً وإدارياً. (لهلبت ، 2010: 20-24)

مدير المدرسة كمشرف مقيم:

مدير المدرسة بصفته مشرف تربوي مقيم في مؤسسته التعليمية ويعد مسؤولاً عن سير العملية التربوية وإدارة التغييرات المختلفة فيما يتعلق بالمدرسة والمعلمين والطلاب بصورة إيجابية ، حيث أنه المسؤول عن التخطيط لأمر المدرسة فيما يتعلق ببيئة المدرسة والاشتراك مع المعلمين في التخطيط للدروس والحصص وللنشاطات المختلفة في المدرسة ومناقشتهم في أسلوب إدارة الحصص واستراتيجيات التدريس، ويشجعهم على التطور والنمو في مجال عملهم وعلى التطور في الناحية التكنولوجية وتشجيعهم على الزيارات الصفية ، أيضا هو



المسؤول عن تحفيز الطلاب للتعلم بتوفير الجو المناسب لهم وإيجاد الحلول السليمة للمشاكل التي تواجههم وتواجه المعلمين أو العاملين في المدرسة وأيضاً فإن المدير بصفته حلقة وصل بين عناصر العملية التعليمية التعليمية , يكون بذلك المحور الأساس في نجاح المؤسسة التربوية (القاسم، 2010)

تتطلب القيادة الإشرافية الفعالة من المدير التفاعل المستمر مع واقع العملية التربوية في مدرسته، وإقامة علاقات مهنية وثيقة مع المعلمين، والوعي التام باتجاهاتهم وتصوراتهم لمناخ المدرسة، ومما يساعد مدير المدرسة في الوقوف على واقع العملية التربوية والتفاعل معها والتأثير فيها هو اشتراكه الفعلي في المسؤوليات التعليمية واعتبارها جزءاً من مهماته القيادية والإشرافية.

أما أساليب الإشراف لمدير المدرسة فنجد أنها متعددة، فهناك عدد من الأساليب التي يمكن أن يتبعها المديرون في توجيههم للمعلمين وفقاً لأهداف خططهم، ولكل أسلوب ميزاته وأهدافه تساعد في نجاحه. ونستطيع الإشارة إلى عدد من الأساليب منها (الزيارة الصفية، تبادل الزيارات، الاجتماعات الفردية والجماعية، الدرس التطبيقي، المشاغل التربوية، المقابلة الفردية، اللقاءات التربوية مع المعلمين وعقد المؤتمرات التربوية وتكوين لجان المعلمين). وإن تنوعت الأساليب، فلا نستطيع القول أن هناك أسلوباً منها هو الأفضل لاستخدامه مع جميع المعلمين وفي كل المواقف والظروف.

ولكي يقوم مدير المدرسة بدوره كمشرف تربوي مقيم يتوقع منه أن يمتلك مجموعة من الكفايات والمهارات التي يفترض أنها تؤدي إلى تحسين في أدائه وممارساته الإدارية وإشرافه على المعلمين. ويتوجب على مدير المدرسة كقائد تربوي أن يهيئ جواً يستطيع المعلمون فيه أن يعملوا والطلاب أن يتعلموا، وبذلك يجب أن يوفق بين مسؤوليته كمسؤول إداري وبين مسؤوليته كمشرف تربوي حتى يستمر نمو المعلمين وينجحوا في استئارة وتوجيه نمو الطلاب.

حتى يستطيع مدير المدرسة أن يؤدي الواجبات المتعددة المطلوبة منه في الإشراف على المعلمين، فإن عليه أن يمتلك قدرات أكاديمية عالية ومسلكية في علم النفس التعليمي وأساليب التدريس والإدارة المدرسية وإدارة الصف وغيرها كي يستطيع أن يشرف على المعلمين ويساعدهم على حل مشاكلهم وتنمية قدراتهم ، ويتوجب أن يمتلك عدد من الكفايات في مجالات العمل مع المعلمين، تنمية المعلمين مهنيًا، ويمكن تقسيم تلك الكفايات تفصيلياً إلى:

- ✓ متابعة أداء المعلمين وممارسة ادوار اشرافية عامة وتقييم مدى معرفة المعلم لمادته وكيفية استخدامه لوسائل وأساليب التدريس بشكل عام.
- ✓ العمل على تنمية قدرته على إدارة الصف ومناقشته بهدف تمكينه من التخطيط الفعال لدروسه.
- ✓ وضع خطة للزيارات الصفية للمعلمين في المدرسة، وخطة زيارات متبادلة بين المعلمين بهدف التنمية المهنية.
- ✓ توظيف اجتماعات الهيئة التدريسية في المدرسة وتحويلها لوسيلة للتنمية المهنية.
- ✓ وضع خطة تطوير مهني شامل للمعلمين وتنظيم اهداف المدرسة واولوياتها.

المهارات الإشرافية لمدير المدرسة كمشرف مقيم:

تبدأ مهام المدير الإشرافية بتسهيل الزيارات المتبادلة بين معلمي المدرسة والمدارس الأخرى، متابعة أعمال المعلمين وتقويمها، عقد اجتماعات تناقش فيها المناهج والكتب المدرسية وطرق الاستفادة من مضمونها ، متابعة الاحتياجات المهنية للمعلمين، الزيارات الميدانية للصفوف وتنسيق عمل المعلمين وجهدهم، عقد ورش للمعلمين حول أهمية استخدام الوسائل التعليمية وتنويع طرق التدريس، تنظيم السجلات والملفات والإحصاءات والشؤون المالية، وتنظيم الجدول المدرسي ، توزيع المسؤوليات على الهيئة التدريسية والعاملين في المدرسة، قبول التلاميذ وانتقالهم وتوزيعهم على الصفوف وتزويدهم بالشهادات، ضبط الغياب والحضور والتأخير، ضبط الخروج عن النظام المدرسي، مساعدة التلاميذ في مواجهة الصعوبات التي تعترض تقدمهم في الدراسة ، الإشراف على الأبنية والمرافق وتوفير الكتب والوسائل التعليمية واللوازم الأخرى للمعلمين والطلبة والمحافظة عليها، تفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، تزويد مديرية التربية والتعليم بالمعلومات المطلوبة، التنسيق والتعاون مع المدارس الأخرى على صعيد الأنشطة المنهجية واللامنهجية، متابعة تدريس المنهاج بشكل سليم ، التخطيط للاختبارات التشخيصية والتحصيلية واستخلاص نتائجها. (أبو كشك 2009).

وهناك العديد من التحديات التي تواجه المدير في المدارس الحكومية ونستطيع أن نذكر بعض منها كما يلي:



- 1- اختلاف استجابة المعلمين لرؤية وتوجيهات المدير فيما يتعلق بتطوير أساليبهم وطريقتهم في التدريس، وهذا قد يكون له بعض الأسباب الشخصية التي تدخل في حيز العمل، أو قد يكون بسبب أن بعض المعلمين يرون أن نصابهم من عدد الحصص كبير مقارنة بغيرهم فيكونوا غير قادرين على العطاء أكثر.
- 2- قلة وجود الخبرة الكافية لدى بعض المدرءاء في مجال الإدارة أو في المجال التكنولوجي بسبب ضعف تأهيل المدير من قبل الجهات المختصة من حيث عدد ونوعية الدورات التي يجب إعطائها له.
- 3- تمسك بعض المدرءاء بجميع الصلاحيات في المدرسة ورفضه التعاون مع المدرسين وحتى الطلاب في تفويض بعض الصلاحيات.
- 4- التحديات المتعلقة بالمجتمع المحلي من حيث عدم تعاونهم أو تقبلهم لبعض التغييرات التي تحصل في المدرسة حيث يسبب ذلك عائقا أمام المدير في تحقيق الأهداف التي يسعى للوصول إليها.

تعتبر المدرسة حجر الأساس لأي نظام تربوي، وتمثل الإدارة المدرسية في هذا النظام الإدارة التنفيذية، ويعد مدير المدرسة من أهم عناصر العملية التعليمية لما له من دور أساسي في تحسين أداء المعلمين والطلبة والمسيرة التعليمية، وتحقيق أهداف المدرسة كمؤسسة تعليمية والمساهمة في وضع أهداف التعليم واستراتيجياته وخطته موضع التطبيق الفعال. فالإدارة المدرسية تتحمل المسؤولية مباشرة عن مساعدة وتنظيم العناصر البشرية العاملة في المدرسة، والمنتسبة إليها من موظفين إداريين ومعلمين وطلبة ومستخدمين بهدف تحقيق الأهداف العامة، والخاصة لعمليتي التعلم والتعليم (حمدان، 2007) وتعد الإدارة المدرسية من أهم التشكيلات في النظام التربوي لأنها هي التي تقوم بتنفيذ السياسة التعليمية وهي وسيلة لتنظيم العمليات التربوية وهي الأداة التي يتم بواسطتها خلق التعاون وتبسيط الإجراءات، ووضع الإمكانيات المادية والبشرية في مكانها السليم، وتخطيط العمليات اللازمة لوضع السياسات التعليمية موضع التطبيق، وتقييم عوائد العمل التربوي للوقوف على مقدار اقترابه من تحقيق الأهداف المرسومة بصورة فعالة.

أدوار مدير المدرسة.

يمكن أن نعتبر أن مدير المدرسة هو الشخص المؤثر في فاعلية النظام المدرسي، وله أهمية كبيرة في تحقيق التغييرات الناجحة في المدرسة، وهو الذي يستطيع التأثير وصنع التغيير في المدرسة حتى يقودها إلى التميز والنجاح، وهو في هذا الصدد يقوم بعدة أدوار ومسؤوليات داخل نطاق مدرسته وفي المجتمع المحيط بها، ومن هذه الأدوار:

التخطيط : وهو عملية فكرية تتركز على المنطق والترتيب وتنسيق جميع الوظائف الإدارية، وتتميز بالنظرة المستقبلية، وإستثمار كافة الموارد والقوى البشرية المتيسرة. ومن أجل قيام مدير المدرسة بالتخطيط يتوجب أن ينطلق من تحليل الوضع الحالي وإمكانات المدرسة، ودراسة الأهداف العامة للتعليم وأهداف المرحلة التعليمية، وأن يحرص على إشراك العاملين معه في هذه المرحلة.

الدور الإشرافي: مدير المدرسة كمشرف تربوي فني مقيم يساعد العاملين على فهم أهداف المرحلة التي يعملون بها، ودراسة المناهج الدراسية، والوقوف على أحدث الطرق التربوية للإفادة من تطبيقها، والإطلاع على أساليب تقويم الطلاب وتحصيلهم العلمي، والإلمام بطرق تنمية العاملين مهنيًا، وإعداد البحوث الإجرائية الموجهة لتحسين العمل.

صناعة القرار: يقوم مدير المدرسة بالتعاون مع العاملين وبمشاركتهم بوضع الحلول وبدائلها لحل المشكلات.

حيث تناط بمدير المدرسة عدد من الأدوار الأخرى حيث تتدفق المعلومات لمدير المدرسة من جميع الإتجاهات وتنوع، بحيث يقوم مدير المدرسة بأدوار متعددة في جوانب مختلفة منها مشاركة العاملين بانخاذ القرار وتسيير مهامهم اليومية، بل وقد تتضمن ادواره التفاعل مع المجتمع المدرسي بشكل كامل والآباء والمشرفين العاملين في الإدارة التعليمية. ويتوجب عليه أن يقوم بإتخاذ القرارات التعليمية في التوقيت المناسب، ويهيئ المناخ لتنفيذها ويستمر دوره في متابعة تنفيذ هذه القرارات وتقييمها. (الحربي، 2006)

يعد المدير مركزا للمعلومات سواء كانت أنظمة أو قواعد، أو توجيهات للعاملين ويرسلها في جميع الإتجاهات، ويعمل على إنشاء شبكة إتصالات يحصل من خلالها على المعلومات للمدرسة والعاملين فيها تساعده في عملية



الاتصال وصنع القرارات، ويعمل ألا تكون عملية الإتصال ذات إتجاه واحد خاصة وأن الإتصال ذا الإتجاه الواحد يقلل من فعالية الإتصال. وللمدير دور في تنمية العلاقات الإنسانية يتمثل في تعامله مع كل القوى البشرية داخل المدرسة وخارجها، حيث يتعامل مع أعضاء المجتمع المدرسي، وهو مطالب بأن يساعدهم على حل المشاكل التي تواجههم داخل وخارج المدرسة، والعمل على تعميق الحب والإلتزام للمدرسة، وتفعيل التنمية المهنية للعاملين فيها.

ويبرز دور مدير المدرسة في التقييم الذي هو وسيلة يتمكن من خلالها من الوقوف على حسن سير العملية التعليمية، وتحسين أداء المؤسسة التربوية من خلال رفع مستوى أداء الأفراد العاملين بها، ومدى تحقيقها لأهدافها. أي أن عملية التقييم ليست غاية في حد ذاتها، وإنما وسيلة للتعرف على مواطن الضعف لعلاجها وتقويمها، وكشف مواطن القوة، لتطويرها وتشجيعها

ويوجز حسين وأبو الوفا (2008) أدوار ومسؤوليات مدير المدرسة فيما يلي:

- 1- التخطيط المدرسي: يبدأ دوره التخطيطي بدراسة الأهداف العامة للتعليم وأهداف المرحلة التعليمية التي تنطوي تحتها مدرسته، وكيفية تحقيقها
- 2- التنظيم المدرسي: وهو يقوم بعملية التنظيم من خلال تحديد المسؤوليات والسلطات ونواحي الإشراف وعملية الإتصال وكذلك الأنشطة المدرسية بطريقة منطقية، فهو يحدد المهام والموارد التي يحتاجها ويقوم بالأداء ويختار الأفراد ويحدد العلاقات ويضع محكات التقييم، ثم يأتي دوره في تفويض سلطاته ومتابعة إنجاز المهام.
- 3- النمو المهني للمعلمين: فهو يعمل على تنميتهم مهنيًا وتخصيصًا وثقافيًا ويتحقق ذلك من خلال الاجتماعات واللقاءات والزيارات الصفية وتنفيذ الأنشطة، كما يساعدهم على فهم أهداف المرحلة، ودراسة المناهج الدراسية بمفهومها الواسع كما يساعد المعلمين على معرفة أحدث الطرق التربوية والأساليب التربوية في مجال التدريس.
- 4- في العلاقات الإنسانية: تعزيز العلاقات الإنسانية بين العاملين، وإيجاد روح معنوية عالية بينهم، ويتطلب ذلك تفتهم فيه وفي إدارته عن طريق تحسين ظروف العمل وإشعارهم بالأمان والاحترام وتقدير عملهم الذي يقومون به بالإضافة إلى تحقيق مبدأ العدل بين الجميع، طلاب ومعلمين، وأن يعمق الشعور بالانتماء وحب المدرسة والتفاني في خدمة العملية التربوية.
- 5- التقييم: وهو وسيلة تمكن مدير المدرسة من الوقوف على حسن سير العملية التعليمية، ومدى تحقيقها لأهدافها ومدى نجاح جهود تحسينها وتطويرها. ومدير المدرسة يقوم المعلمين والعاملين والطلاب، ويقوم المناهج، وهو بالتالي يقوم العملية التعليمية ككل. وإذا كان على مدير المدرسة أن يقوم بمعظم هذه المسؤوليات والأدوار إن لم يكن جميعها؛ فإنه يجب أن لا نتوقع أن كل مدير قادر على القيام بهذه المسؤوليات على أكمل وجه في وقت واحد، ولكن المهم أن يؤدي معظمها. وكلما تم ذلك اقترب مدير المدرسة من النجاح في مهنته. ومن هنا يبرز دور الإشراف التربوي بكافة تخصصاته في مساعدة مدير المدرسة على أداء أواره التربوية والإدارية على وجه يسهم في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة من خلال تطبيق توجيهات وزارة المعارف الحديثة والتي تهدف إلى الارتقاء بالإدارة المدرسية. (العجمي، 2007)

ومن أهم واجبات ومسؤوليات مدير المدرسة ما يلي:

- المسؤوليات الفنية: وهي رفع مستوى العملية التربوية بالمدرسة والإمام بالتطورات التربوية الحديثة والإشراف على نواحي النشاط المختلفة وتقييم وتوجيه المدرسين الأوائل وزيارة الفصول وتخطيط الاختبارات والإشراف على تنفيذها، ويقتضي ذلك منه إدراك مضمون التشريعات التربوية المدرسية وتنفيذها. (الخطيب، 2005) ومن هذه المسؤوليات الفنية:
- تحسين العملية التربوية في ضوء التطورات التربوية الحديثة الإشراف على كافة ألوان النشاط المدرسي ووضع جدول خاص به والإشراف على برنامج التوجيه والإرشاد بالمدرسة.
 - حضور حصص صفية بهدف تقييم المدرسين والطلاب لإحداث أثر على مناهج الدراسة ووسائل تنفيذها وطرق تدريسها لممارسة دوره الإشرافي.
 - توجيه العاملين بالمدرسة والطلاب في الأمور الفنية والأخلاقية.
 - تخطيط وتنظيم الاختبارات المدرسية والإشراف على تنفيذها ودراسة نتائجها بغرض الاستفادة منها، مع إرسال تقارير لأولياء الأمور عن نتائج التحصيل الدراسي.



- تقديم التقارير الفنية والإدارية إلى السلطات التعليمية.
- حضور الاجتماعات التي تعقدها الإدارة التعليمية.
- التعاون مع المشرفين التربويين والإداريين بهدف تحسين العملية التربوية.
- الإلمام بالمناهج المدرسية، أهدافها وأساليب تدريسيها متابعة تطويرها وتطبيقها لكي يتمكن من الإشراف الفني على المعلمين وإرشادهم وتوجيههم والعمل على تطوير المناهج (الخطيب، 2005)

المسؤوليات الإدارية:

- قبول التلاميذ الجدد والمحولين من مدارس أخرى وإعادة قيدهم في حدود التعليمات المنظمة لذلك.
- توزيع الطلاب على الصفوف الدراسية في بداية كل عام دراسي.
- توزيع أعمال المدرسة على أعضاء هيئة التدريس.
- التأكد من أن الملاعب والأبنية المدرسية قد أعدت على أكمل وجه بحيث لا تعوق عمل المدرسة.
- ملاحظة غياب الطلاب ودراسته دراسة علمية هادفة.
- المحافظة على سلامة المبنى المدرسي ونظافته وتنسيق الخطط لإقامة الأبنية الملحقة وإقامة التعديلات على الأبنية المدرسية.
- حصر احتياجات المدرسة من قوى بشرية ومادية، ورفعها للإدارة التعليمية قبل بداية العام الدراسي.
- تقديم التوصيات الخاصة بنقل العاملين بالمدرسة وترقياتهم ووضع التقارير السرية الخاصة ورفعها إلى الجهات المختصة.
- مراجعة السجلات والدفاتر المالية والإدارية من وقت لآخر، توزيع العمل المدرسي وفق الخطة الموضوعية (قرعان، حراشة، 2005)
- حضور بعض الندوات التي تدعو إليها الجهات العليا ليقف على ما يدور فيها من نقاش يشترك فيه فعلا بما يراه مناسباً في مدرسته من مواطن ضعف ينبغي تقويمها، أو مواطن يسعى إلى استكمالها (مساد، 2005)

المسؤوليات ذات الصلة بالعلاقات العامة:

- وضع خطط برامج العلاقات العامة بين المدرسة والبيئة والإشراف على تنفيذها.
- مقابلة أولياء أمور الطلبة ومناقشة مشكلات أبنائهم واقتراح الحلول المناسبة لها.
- يقوم بلقطة وصل بين العاملين في المدرسة والبيئة المحلية بما فيها من منظمات وهيئات وطنية (القرعان، حراشة، 2005)

الدراسات السابقة:

دراسة (نجار، يحيى، علي، عيسى، 2020) بعنوان " دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم من وجهة نظر المعلمين في مدينة دمشق " هدفت الدراسة الى الكشف عن دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم من وجهة نظر المعلمين في الحلقة الاولى من التعليم الاساسي في مدينة دمشق، تم تطوير استبانة كأداة قياس تكونت من خمس مجالات واشتملت على (53 فقرة) طبقت على عينة بلغت (480 معلم ومعلمة) من مجتمع الدراسة البالغ (4208 معلم ومعلمة) وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة احصائية في متوسط درجة استجابة عينة البحث تبعا لمتغيرات الدراسة (الجنس وكان لصالح الذكور ، وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي)

دراسة (ابو الشعر، ناهد، 2015) بعنوان " دور مديري المدارس الحكومية في ادارة الازمات بمحافظة غزة دراسة تقويمية " .

هدفت الدراسة للكشف عن ادوار مديري المدارس الحكومية في محافظة غزة في ادارة الازمات من وجهة نظر المدراء انفسهم. تكون مجتمع الدراسة من (395 مديرا ومديرة) واخذت عينة عشوائية من مجتمع الدراسة



بنسبة (60%) بلغت (242 مديرا ومديرة) وظهرت نتائج الدراسة وجود وزن نسبي كبير لتفعيل ادوار مدير المدرسة في ادارة الازمات بلغت (80%)

دراسة (العجمي، 2014) بعنوان " درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الاردن لدورهم كمشرفين مقيمين، وأثر متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)"
تم تطوير اداة لقياس متغيرات الدراسة وطبقت على عينة الدراسة والتي تكونت من (461 معلم ومعلمة) وظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الاردن لدورهم كمشرفين مقيمين من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة مرتفعة. وظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لاثار الجنس والمؤهل العلمي والخبرة في جميع المجالات(الزيارات الصفية ، والنمو المهني للمعلمين، تطوير المناهج، تطوير العلاقات الانسانية ، التخطيط)

دراسة(امال،إجراوي. خديجة،بوخدوة. 2016) دراسة بعنوان " دور مديري المدارس الابتدائية في تحقيق الجودة التعليمية".

هدفت الدراسة الى معرفة مدى قيام مدير المدرسة بالدور المنوط به ومدى قدرته على تحقيق الجودة التعليمية، تم اعتماد المنهج الوصفي وجمع المعلومات من خلال استبانة اعدت لهذه الغاية وخلصت نتائج الدراسة الى وجود دور فاعل لمديري المدارس الابتدائية في تحقيق جودة التعليم.

دراسة (الطعاني ، 2012) دراسة بعنوان درجة ممارسة مديري المدارس في الاردن لمهامهم الاشرافية ومدى تنفيذهم لها من وجهة نظر المعلمين".

هدفت الدراسة الى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس في الاردن لمهامهم الاشرافية ومدى تنفيذهم لها من وجهة نظر المعلمين ، تم تعديل استبانة لقياس مدى ممارسة مديري المدارس في الاردن لمهامهم الاشرافية وتم تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من (201 معلم ومعلمة) وخلصت الدراسة الى أن ترتيب مجالات الدراسة كانت مرتبة كما يلي :تطوير العلاقات الانسانية، التخطيط، النمو المهني للمعلمين، تطوير المناهج. كما اظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لمتغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة لكل من الخبرة والمؤهل العلمي وتفاعل الجنس مع الخبرة والمؤهل العلمي.

دراسة (محمد العمرات. 2010) بعنوان " درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير أداة مكونة من (50) فقرة موزعة على ستة مجالات، كما تم التأكد من صدق الأداة وثباتها، وطبقت الأداة على عينة عشوائية مكونة من (236) معلما ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية في تربية البتراء وقد تم تحليل البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين، واختبار توكي للمقارنات البعدية، وقد بينت النتائج أن درجة فاعلية أداء مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين كانت عالية بوجه عام، كما أشارت النتائج إلى أن درجة فاعلية مجال توظيف التكنولوجيا، والمناخ المدرسي، والتخطيط كانت كبيرة، في حين أن درجة فاعلية الأداء في مجالات الاختبارات المدرسية، والتحصيل الدراسي، والقيادة، كانت متوسطة.

دراسة (يحيى، محمد. 2018) بعنوان " دور مديري المدارس الثانوية في تطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع بولاية الخرطوم

هدفت الدراسة الى التعرف على دور مديري المدارس الثانوية في تطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع ومستوى اهمية هذه الخدمات في تطوير هذا المجتمع. اتبع البحث المنهج الوصفي تكون مجتمع الدراسة من (32 مدير ومديرة مدرسة) وتم تطبيق استبانة وخلصت الدراسة الى نتيجة أن مستوى الخدمات التي يقدمها مديري المدارس الثانوية في سبيل تطوير المجتمع مناسبة واوصت الدراسة الزام مدير المدرسة الثانوية باجراء بحوث ومشروعات ومقترحات تهدف لخدمة المجتمع.



دراسة (الغزو، أشرف. 2019) بعنوان " دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم في المدارس الثانوية في محافظة عجلون في الاردن "

هدفت الدراسة الى التعرف الى دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم في المدارس الثانوية في محافظة عجلون في الاردن من وجهة نظر المعلمين. ولتحقيق اهداف الدراسة استخدام المنهج الوصفي من خلال تطوير استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية (560 معلم ومعلمة) تم اختيارهم بطريقة عشوائية. وتوصلت الدراسة الى نتائج من اهمها عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لاستجابة افراد عينة الدراسة نحو مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم في المدارس الثانوية في محافظة عجلون تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي ، واظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لاستجابة افراد عينة الدراسة نحو دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة ما عدا مجال التقويم حيث ظهرت النتائج وجود فروقات وجاءت لصالح ذوي الخبرة (5-10 سنوات) وواوصت الدراسة ببناء على النتائج بالاهتمام بدرجة ممارسة مديري المدارس في الاردن لدورهم كمشرفين مقيمين في مجالات التنفيذ والتقويم من خلال عقد دورات تدريبية لهم وتوفير المناخ المناسب للتعلم النشط من قبل مديري المدارس من خلال تأمين وسائل تعليمية وتنظيم لقاءات منتظمة بين المعلمين والمشرفين والمعلمين.

دراسة (حجازي 2007) بعنوان "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في الاردن لادوات الاشرافية من وجهة نظر المعلمين"

هدفت الدراسة الى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في الاردن لادوات الاشرافية من وجهة نظر المعلمين وتكونت عينة الدراسة من (300 معلم ومعلمة) من معلمي المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وتم اجراء دراسة وصفية وتطبيق استبانة وخلصت نتائج الدراسة الى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في الاردن للادوات الاشرافية من وجهة نظر المعلمين كانت عالية، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للادوات الاشرافية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة التعليمية.

التعليق على الدراسات السابقة :

يتضح لنا من خلال استعراض الدراسات السابقة أن دور مدير المدرسة ينعكس على كافة جوانب المدرسة وبيروز دوره كمشرف تربوي مقيم والذي يعتبر من المواضيع المهمة والضرورية في العملية التعليمية التعليمية وتطويرها حيث ساهمت هذه الدراسات في تكوين الإطار النظري للدراسة الحالية وبناء أداة الدراسة، وصياغة أسئلتها وتحديد المتغيرات التي تناسب هذه الدراسة والمعالجات الإحصائية، وقد اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث تناولها لدور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم من وجهة نظر المدراء انفسهم الذين يمارسون الدور الإشرافي، كما اتفقت مع الدراسات السابقة من حيث البحث في الجوانب الإشرافية بهدف تطوير اداء المعلمين مهنيًا.

إجراءات البحث الميدانية:

تم اجراء وصفاً لمنهجية الدراسة ولخصائص المجتمع الإحصائي الذي تمت دراسته والعينة التي اختيرت منه، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها وتطويرها، والخطوات والإجراءات المتبعة للتحقق من دلالات صدقها وثباتها والإجراءات الميدانية للدراسة، وطرق معالجتها إحصائياً.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء والمديرات العاملين في المدارس الحكومية التابعة لمدارس وزارة التربية والتعليم الاردنية.



متغيرات الدراسة:

تشتمل هذه الدراسة على : المتغيرات المستقلة والتابعة الآتية:

المتغيرات المستقلة وتشمل:

- 1- الجنس (ذكر، أنثى)
- 2- الخبرة في العمل الإداري (من 1 إلى 10 سنوات، من 10 سنوات إلى 20 سنة، أكثر من 20 سنة)
- 3- المؤهل العلمي وله عدة مستويات

المتغير التابع: ويتمثل في درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم كمشرف مقيم من وجهة نظرهم انفسهم.

إجراءات الدراسة: بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، وتحديد العينة، قام الباحث بتوزيع الاستبانة على عدد من افراد مجتمع الدراسة حيث بلغت العينة (30%)

أداة الدراسة :

للإجابة عن أسئلة الدراسة، وبغرض تحقيق أهدافها، قام الباحث بإعتماد أداة الدراسة المستخدمة في دراسة كل من (الطعاني، حسن، 2012 . حمد، الهام، 2014). وقد اعتمد الباحث في إعداد هذه الاستبانة على الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بمشكلة الدراسة، حيث تمت مراجعة عدد من الدراسات العربية والأجنبية السابقة، وتم الاطلاع على بعض البحوث التربوية التي تتعلق بمجالات عمل مدير المدرسة ومدى قيامه بأدواره المختلفة. اشتملت أداة الدراسة على (36) فقرة، وأعطى لكل فقرة من فقرات الأداة وزنا مدرجا وفق سلم لكرت الخماسي، لتقدير درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية، وتمثل على الترتيب (1,2,3,4,5) بحيث غطت هذه الفقرات خمسة مجالات هي: مجال التخطيط، مجال النمو المهني للمعلمين، مجال تطوير العلاقات الإنسانية، مجال تطوير المناهج، مجال التقويم.

درجة واقعة قليلة جدا	درجة واقعة قليلة	درجة واقعة متوسطة	درجة واقعة كبيرة	درجة واقعة كبيرة جدا	درجة الواقعة
----------------------	------------------	-------------------	------------------	----------------------	--------------

صدق الأداة:

بعد أن تم اعتماد فقرات الاستبانة في صورتها الأولية بالاعتماد وللتأكد من الصدق الداخلي لها من حيث مناسبة الفقرات ووضوحها وسلامة الصياغة اللغوية وانتمائها للمجال، وتم اعادة صياغة بعض الفقرات بحيث أصبح مجموع الفقرات (30) فقرة.

صدق الإتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:

تم حساب الإتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية حيث تم حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له حيث تبين أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى (0.05) حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من (0.05) وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0.39)

صدق الإتساق البنائي لمحاور الدراسة:-

جدول رقم (3) يبين معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05) وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من (0.05) قيمة r الجدولية تساوي (3.96)



جدول رقم (1) - صدق الاتساق البنائي

رقم المحور	المجالات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	مجال التخطيط	0.930	0.00
الثاني	مجال النمو المهني للمعلمين	0.823	0.00
الثالث	مجال تطوير العلاقات الإنسانية	0.833	0.00
الرابع	مجال تطوير المناهج.	0.823	0.00
الخامس	التقويم	0.926	0.00

3-4-3 ثبات فقرات الاستبانة Reliability

أما ثبات أداة الدراسة فيعني التأكد من أن الإجابة ستكون قريبة لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة وقد أجرى الباحث خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقة التجزئة النصفية.

3-4-3-1 طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient:

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

$$\text{معامل الثبات} = R + 1 / R2 \text{ حيث } R \text{ معامل الارتباط}$$

وقد تبين أن هناك معامل ثبات كبير نسبياً لفقرات الاستبيان كما يوضح جدول رقم (2)

رقم المجال	عنوان المجال	التجزئة النصفية		
		عدد الفقرات	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح
-1	مجال التخطيط	6	0.7954	0.8860
-2	مجال النمو المهني للمعلمين	6	0.8262	0.9049
-3	مجال تطوير العلاقات الإنسانية	6	0.7597	0.8635
-4	مجال تطوير المناهج.	7	0.7224	0.8402
-5	التقويم	15	0.7954	0.8861



0.000			55	المجموع	
-------	--	--	----	---------	--

قيمة r الجدولية عند مستوى (0.05) ودرجة حرية (23) تساوي 0.396

عينة الدراسة:

تألفت عينة الدراسة من (2143) مدير ومديرة تم اختيارهم من مدارس وزارة التربية والتعليم الاردنية، وذلك بالطريقة العشوائية الطبقية، وقد تم تحديد حجم العينة بنسبة (30%) لتمثل جميع المدراء العاملين في المرحلتين (المدارس الأساسية والمدارس الثانوية) ، والجدول رقم(3) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس والخبرة والمؤهل العلمي.

جدول رقم (3) توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة المستقلة

الفرق variance	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرارات		
0,37	0,606	2,089	%77	1650	دبلوم تربوي +بكالوريوس	متغير المؤهل العلمي
			%23	493	دراسات عليا	
0,24	0,49	1,61	%37	791	ذكر	الجنس
			%63	1350	انثى	
0.68	0,83	1.73	%51	1072	اقل من 10 سنوات	سنوات الخبرة في العمل الاداري
			%20.4	437	من 10 الى 20 سنة	
			%29.6	634	اكثر من 20 سنة	
			%100	2143		المجموع

يبين الجدول رقم (1) أن ما نسبته 77% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي " بكالوريوس بالاضافة لدبلوم ادارة تربوية"، و 23% من عينة الدراسة يحملون درجة علمية (ماجستير، دكتوراة) ويلاحظ أن مجتمع الدراسة يتمتع بخبرة علمية مناسبة، حيث أن 85.7% من عينة الدراسة يحملون درجة علمية بكالوريوس فأعلى.

و يبين الجدول رقم (1) أن ما نسبته 51% من عينة الدراسة تراوحت خبراتهم من 1-10 سنوات، و 20,4% من عينة الدراسة تراوحت خبرتهم ما بين 10 سنوات – 20 سنة، و 29,6% من عينة الدراسة بلغت خبرتهم 20 سنة فأكثر، ويلاحظ من النسب السابقة أن نسبة كبيرة من العاملين لديهم خبرة علمية مناسبة، قد تساهم بشكل قوي في تشكيل رأي موثوق حول موضوع الدراسة.

يبين جدول رقم (3) أن 37% من عينة الدراسة من الذكور، و 63% من عينة الدراسة من الإناث.



المعالجات الإحصائية:

ولتحليل البيانات التي تم جمعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS (Social Science Statistical Package for).

وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

1- ترميز وإدخال البيانات الإحصائية حسب مقياس تدريجي مقسم إلى (5) نقاط حيث أن القيمة (1) تعني أقل موافقة على محتوى الفقرة، والقيمة (5) تعني أعلى موافقة على الفقرة.

2- تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.

3- تم احتساب Mean المتوسط الحسابي وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي.

4- اختبار معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات

5- معادلة سبيرمان براون للثبات

6- اختبار كولومجروف- سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (1- Sample K-S)

6- لمعرفة الفرق بين متوسط عينة واحدة أو عینتان تم استخدام (t-test)

عرض النتائج:

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة حيث تم تصنيفها وفقاً لأسئلة الدراسة على النحو التالي:

السؤال الأول: ما مدى تطبيق مدراء المدارس لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر مدراء المدارس الحكومية في مدارسهم انفسهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والوزن النسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن كل مجال من مجالات الدراسة

ونظراً لوجود خمسة مجالات كمحاور أساسية في الدراسة تساعد في الإجابة على أسئلتها لذا تناول الباحث هذه المحاور كل على حدى كما يلي:



جدول رقم (4) مجال التخطيط

جدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والوزن النسبي لاستجابات المدراء على مجال التخطيط

الرقم	الفقرة	التكرارات والنسب المئوية لاستجابات العينة													
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً		المتوسط الحسابي	الوزن النسبي للفقرة	الترتيب	درجة التطبيق
		ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %				
1	يشرك المعلمين في عمليات التخطيط للمهارات التعليمية المستهدفة	12	0,6 %	46	21,7 %	105	49,5 %	46	21,8 %	13	6,4 %	3,1	62 %	1	متوسط
-2	يدرّب المعلمين على كيفية صياغة الأهداف العامة والخاصة في التخطيط للتدريس	13	6,3 %	67	31,7 %	667	31,3 %	44	21 %	20	9,7 %	2,9	59,2 %	2	قليلة
3	يشرك المعلمين في وضع الخطط العلاجية لمشكلة الطلبة	32	1,5 %	56	26,3 %	107	50,4 %	44	21 %	16	0,7 %	2,9	58 %	3	قليلة
-4	يطلع المعلمين على نماذج من الخطط اليومية والفصلية للاستفادة منها	13	0,6 %	92	43,2 %	650	30,5 %	38	18 %	16	7,7 %	2,8	57,8 %	4	قليلة
5	يتفق مع المعلمين على استراتيجيات التدريس التي ينفذها داخل الغرفة الصفية .	30	1,4 %	54	25,4 %	127	59,6 %	27	12,9 %	16	0,7 %	2,8	57,2 %	5	قليلة



6	53.6	2,6	%2,9	62	%17	36	%	766	34,7	74	9,6	20	يناقش المعلمين في الاهداف التعليمية التي يخططون لتدريسها في المواقف الصفية	6
قليلة	%	8				2	35,9		%	0	%	4		
قليلة	57.8	2.8	4.64		%		42.8		30.5		3.3		الدرجة الكلية لمجال متطلبات التخطيط	
	%	9	%		18.45		%		%		%			

يوضح الجدول (4) المتوسطات الحسابية والتكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي مرتبة تنازليا وفق المتوسط الحسابي بهدف تحديد استجابات عينة الدراسة تجاه العبارات الواردة في محور (مجال التخطيط) ، ويتضح أن درجة تقدير واقع قيام مدير المدرسة بادواره كمشرف مقيم من خلال درجة تطبيقه لمجال التخطيط في المدارس الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر المدراء انفسهم كانت قليلة بشكل عام.

حيث اشارت المتوسطات الحسابية الخاصة بدرجة استجابة عينة الدراسة إلى حصول الفقرة رقم (1) على الترتيب الاول بين فقرات المجال وعلى اعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.1) وكانت درجة الاستجابة متوسطة حيث بلغت النسبة المئوية لتكرارات الاستجابة من قبل عينة الدراسة (49.5%) وكانت درجة تقدير واقع تطبيق الفقرة بشكل عام متوسطة حيث بلغ الوزن النسبي للفقرة (62%). وهي الفقرة الوحيدة التي حازت على درجة تطبيق كلي (متوسطة) من بين فقرات هذا المجال، مما يدل على كون مدراء المدارس يشركون المعلمين في عمليات التخطيط للمهارات التعليمية المستهدفة بدرجة متوسطة.

وحازت الفقرة رقم (6) على اقل تكرار ومتوسط حسابي اذ بلغ (2.68) و اشارت نسبة تكرار الإجابة الخاصة بعينة الدراسة إلى درجة متوسطة حيث بلغت النسبة (35.9%) وكانت درجة تقدير واقع تطبيق الفقرة (يناقش المعلمين في الاهداف التعليمية التي يخططون لتدريسها في المواقف الصفية) الكلي قليلة حيث بلغ الوزن النسبي للفقرة (53.6%)

وفيما يتعلق في الدرجة الكلية لدرجة واقع انطباق مجال التخطيط حسب استجابات عينة الدراسة كانت بدرجة متوسطة حيث حازت على متوسط حسابي (2.89) و اشارت نسبة تكرار الإجابة الكلية إلى درجة انطباق متوسطة على مقياس مكون من خمسة درجات حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة (42.86%) وهذا يدل على نسبة موافقة قليلة بشكل عام. مما يدل على وجود تذبذب في نسب تطبيق المدراء لدورهم في التخطيط وتوفير فرصة قليلة لإشراك المعلمين في مجال التخطيط.



جدول (5) مجال النمو المهني للمعلمين

يوضح الجدول (5) المتوسطات الحسابية والتكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي مرتبة تنازليا وفق المتوسط الحسابي بهدف تحديد استجابات عينة الدراسة تجاه العبارات الواردة في محور (مجال النمو المهني للمعلمين)

تقدير درجة التطبيق	الترتيب	الوزن النسبي للفقرة	المتوسط	درجة منخفضة جداً		درجة منخفضة		درجة متوسطة		درجة عالية		درجة عالية جداً		الفقرة	الرقم
				% ن	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	ت		
متوسطة	1	%67.6	3.38	29,3 %	62	20,1 %	42	25.5 %	54	17,3 %	37	%7,8	16	يحث المعلمين على إجراء البحوث ويشجع المعلمين على الابتكار في مجال تخصصهم	7
قليلة	2	%56.4	2.95	32.1 %	68	14,9 %	31	23,6 %	50	17.8 %	37	11,6 %	24	يعقد برامج تدريبية لمعلمين وفق احتياجاتهم التدريبية.	12
قليلة	3	%53	2.82	%1	22	24,6 %	52	41,2 %	87	22,1 %	47	11,1 %	23	ينظم دروساً نموذجية للمعلمين باستخدام التقنيات التربوية الحديثة.	8
قليلة	4	51.4 %	2.57	%5,3	11	15,7 %	33	25,6 %	54	37,7 %	80	15,6 %	33	يسهل إجراءات تبادل الزيارات بين المعلمين في المدرسة.	11
قليلة	5	%50.6	2.53	%2,6	55	14,1 %	30	29,3 %	62	42,3 %	90	11,8 %	25	يطلع المعلمين على الدورات في مجال تخصصاتهم ويشجعهم على الالتحاق بها	10
قليلة	6	%50	2.50	%1,3	28	10,4 %	22	42,4 %	90	%29	61	16,9 %	36	يعمل على تنظيم برامج تربوية للمعلمين الجدد	9



الدرجة الكلية لتطبيق مجال النمو المهني للمعلمين																			2.79	55.83 %	قليلة
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------	---------	-------

يتضح من خلال قراءة الجدول رقم (5) أن درجة تقدير واقع تطبيق الإدارة المدرسية لدوره كمشرف مقيم من خلال تطبيق مجال النمو المهني للمعلمين من وجهة نظر مدراء المدارس الحكومية في مدارسهم قليلة، كما اشارت لها المتوسطات الحسابية الخاصة بدرجة استجابة عينة الدراسة الخاصة بفقرات مجال النمو المهني للمعلمين.

كما اشارت إلى حصول الفقرة رقم (7) على الترتيب الاول في هذا المجال وعلى أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.38) وكانت درجة الاستجابة قليلة جدا حيث بلغت (29.3%) وكانت درجة تقدير الواقع من خلال الوزن النسبي للفقرة متوسطة وبلغت (67.6%). وهي الفقرة الوحيدة التي حازت على درجة تطبيق كلي (متوسطة) من بين فقرات هذا المجال، مما يدل على وجود توجه متوسط لدى المدراء لحث المعلمين على إجراء البحوث و يشجع المعلمين على الابتكار في مجال تخصصهم

وحازت الفقرة رقم (9) على اقل ترتيب ومتوسط حسابي اذ بلغ (2.50) و اشارت نسبة تكرار الإجابة الخاصة بعينة الدراسة إلى درجة استجابة متوسطة حيث بلغت النسبة (42.4%-) أي أن سعي الإدارة المدرسية إلى تنمية مهارات العاملين الجدد وتلبية احتياجاتهم المهنية من خلال توفير برامج تدريبية يتم بشكل قليل- ودل على ذلك واقع درجة التطبيق القليلة فقد بلغ الوزن النسبي للفقرة (50%).

وفيما يتعلق في الدرجة الكلية لمجموع التكرارات والمتوسط الحسابي لدرجة واقع انطباق مجال النمو المهني للمعلمين حسب استجابات عينة الدراسة كانت بدرجة قليلة بناء على اجابات عينة الدراسة حيث بلغ الوزن النسبي لكافة فقرات المجال (55.8%)

جدول (6) مجال تطوير العلاقات الإنسانية

يوضح الجدول (6) المتوسطات الحسابية والتكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي مرتبة تنازليا وفق المتوسط الحسابي بهدف تحديد استجابات عينة الدراسة تجاه العبارات الواردة في محور (مجال تطوير العلاقات الإنسانية)

الرقم	الفقرة	درجة عالية جداً		درجة متوسطة		درجة منخفضة		المتوسط	الوزن النسبي للفقرة	الترتيب	تقدير درجة التطبيق
		ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %				
15	يهتم بحاجات المعلمين الاجتماعية	16	7,8%	37	17,3%	54	25,5%	62	29,3%	1	متوسطة



18	يشعر المعلمون بأهمية دورهم في العمل المدرسي	78	3,7%	77	8	36,5%	10	49,2%	16	0	7,5%	68	3,2%	2.70	54%	10	قليلة
8	يبث روح التعاون والعمل بروح الفريق الواحد بين المعلمين	20	9,2%	78	2	17,7%	69	32,7%	37	8	36,7%	72	3,4%	2.68	53.6%	11	قليلة
14	يسهم في تدعيم العلاقات الإنسانية بين المعلمين والإدارة	23	11,2%	64	2	30,1%	86	40,4%	37	3	17,5%	18	0,8%	2.66	53.2%	12	قليلة
16	يحترم آراء المعلمين عند مشاركتهم في الحوار والمناقشة	23	11,2%	68	4	32,1%	79	37,3%	39	3	18,4%	22	1%	2.66	53.2%	12	قليلة
17	يتسم بالسهولة في تعامله مع المعلمين ويشيد بجهود المعلمين المتميزة	99	4,6%	96	6	40,3%	87	45,8%	18	3	8,6%	16	0,7%	2.55	51%	13	قليلة
	الدرجة الكلية لتطبيق مجال تطوير العلاقات الإنسانية													2.79	55.83%		قليلة

يتضح من خلال قراءة الجدول رقم (6) أن درجة تقدير الواقع لدور مدراء المدارس في تنفيذ مهام المشرف المقيم في مجال تطوير العلاقات الإنسانية من وجهة نظر مدراء المدارس الحكومية قليلة.

كما اشارت لها المتوسطات الحسابية الخاصة بدرجة استجابة عينة الدراسة الخاصة بفقرات مجال تطوير العلاقات الإنسانية إلى حصول الفقرة رقم (15) على الترتيب الاول في هذا المجال وعلى اعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.12) وكانت درجة الاستجابة متوسطة حيث بلغت (44.8%) وكانت درجة تقدير الواقع من خلال الوزن النسبي للفقرة متوسطة وبلغت (62.4%). يهتم بحاجات المعلمين الاجتماعية.

وحازت الفقرة رقم (17) على اقل ترتيب ومتوسط حسابي اذ بلغ (2.55) و اشارت نسبة تكرار الإجابة الخاصة بعينة الدراسة إلى درجة استجابة متوسطة حيث بلغت النسبة (45.8%) يتسم بالسهولة في تعامله مع المعلمين ويشيد بجهود المعلمين المتميزة. ودل على ذلك واقع درجة التطبيق القليلة فقد بلغ الوزن النسبي للفقرة (51%).

وفيما يتعلق في الدرجة الكلية لمجموع التكرارات والنسبة المئوية من مجموع عينة الدراسة لدرجة واقع انطباق مجال تطوير العلاقات الإنسانية حسب استجابات عينة الدراسة حازت على متوسط حسابي (2.79) وأما بخصوص درجة التطبيق الكلية للمجال فإنه يشير إلى درجة تطبيق قليلة بناء على اجابات عينة الدراسة حيث بلغ الوزن النسبي لكافة فقرات المجال (55.8%)

4- جدول (7) مجال تطوير المناهج



يوضح الجدول (7) المتوسطات الحسابية والتكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي مرتبة تنازليا وفق المتوسط الحسابي بهدف تحديد استجابات عينة الدراسة تجاه العبارات الواردة في محور (مجال تطوير المناهج)

الرقم	الفقرة	درجة عالية جداً		درجة متوسطة		درجة منخفضة جداً		المتوسط	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التطبيق
		ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن				
22	يعمل على توضيح الأهداف العامة للمناهج ويحدده للمعلمين	15	7,1%	61	28,7%	59	28%	16	56%	1	قليلة
24	يمتلك مديري المدارس السلطة اللازمة لإتخاذ القرارات التربوية.	31	1,5%	83	39,1%	88	41,5%	26	55,8%	2	قليلة
20	يساعد المعلمين على تحليل محتوى المنهج في ضوء أهدافه	14	6,8%	84	39,6%	88	41,3%	18	52,4%	3	قليلة
19	يعمل على عقد ندوات لتحديد طرق تطبيق المناهج	28	13,5%	62	29,1%	98	46,3%	11	52%	4	قليلة
21	يساعد المعلمين في التغلب على مشكلات تنفيذ المنهج المدرسي	39	18,4%	69	32,7%	64	30,1%	23	51,4%	5	قليلة
23	يساهم في متابعة النشاطات التعليمية المصاحبة للمناهج	33	15,6%	91	42,7%	64	30,1%	23	47,6%	6	قليلة جدا
	الدرجة الكلية لمجال تطوير المناهج								52,5%		

تضح من خلال قراءة الجدول رقم (7) أن درجة تقدير الواقع قليلة لمدى تطبيق المدراء لورهم كمشرف مقيم من خلال تطبيقهم لمجال تطوير المناهج في المدارس الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر مدراء المدارس الحكومية انفسهم.

كما اشارت لها المتوسطات الحسابية الخاصة بدرجة استجابة عينة الدراسة الخاصة بفقرات مجال تطوير المناهج إلى حصول الفقرة رقم (22) على الترتيب الاول في هذا المجال وعلى اعلى متوسط حسابي حيث بلغ (2.80) وكانت درجة الاستجابة منخفضة حيث بلغت (35.4%) وكانت درجة تقدير تطبيق الواقع من خلال الوزن



النسبي للفقرة قليلة وبلغت (56%). مما يدل على قلة قيام إدارة المدرسة بتوضيح الأهداف العامة للمناهج وتحديدها للمعلمين.

وحازت الفقرة رقم (23) على أقل ترتيب ومتوسط حسابي اذ بلغ (2.38) وأشارت نسبة تكرار الإجابة الخاصة بعينة الدراسة إلى درجة استجابة عالية حيث بلغت النسبة (42.7%) إلا أن واقع درجة التطبيق عملياً لهذه الفقرة قليلة جداً فقد بلغ الوزن النسبي للفقرة (47.6%) مما يدل على أن نسبة قليلة جداً من المدراء يساهم في متابعة النشاطات التعليمية المصاحبة للمناهج.

وفيما يتعلق في الدرجة الكلية لمجموع التكرارات والمتوسط الحسابي لدرجة واقع انطباق مجال تطوير المناهج حسب استجابات عينة الدراسة حازت على متوسط حسابي (2.63) وأشارت نسبة تكرار الإجابة الكلية إلى درجة استجابة متوسطة على مقياس مكون من خمس درجات حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة (42.7%). أما بخصوص درجة التطبيق الكلية لمجال تطوير المناهج واخذها بعين الاعتبار من قبل مدراء المدارس الحكومية كمتطلب مهم في تنفيذ اليات الاشراف المقيم وممارسة دورهم الفاعل فإنه يشير إلى درجة قليلة في الممارسة الفعلية بناء على اجابات عينة الدراسة حيث بلغ الوزن النسبي لكافة فقرات المجال (52.5%)

5- جدول (8) مجال التقييم

يوضح الجدول (8) المتوسطات الحسابية والتكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي مرتبة تنازلياً وفق المتوسط الحسابي بهدف تحديد استجابات عينة الدراسة تجاه العبارات الواردة في محور (مجال التقييم)

الرقم	الفقرة	درجة عالية جداً		درجة متوسطة		درجة منخفضة		درجة منخفضة جداً		المتوسط النسبي	الترتيب	درجة التطبيق
		ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%			
26	ينسق زيارات اشرافية ويحرص على تدوين ملاحظاته حول الموقف التعليمي داخل الغرفة الصفية	11	5,3%	50	23,6%	79	37,2%	46	21,6%	3.1	1	متوسطة
28	يمنح المعلمين نسخة عن تقرير الزيارة الصفية	85	4%	49	23%	84	39,5%	57	26,8%	3.0	2	متوسطة
25	يتابع انجازات المعلمين ويدعمها	21	10,3%	47	22,1%	54	25,5%	67	31,8%	3.0	3	متوسطة



قليلة	4	%57.6	2.8 8	%10,2	21 7	35,3 %	75 4	16.4 %	34 9	27,6 %	59 0	10,5 %	22 4	يقوم بتقويم اداء المعلمين وفقا لمعايير تقويم الاداء المتفق عليها	27
قليلة	5	57.54 %	2.8 7	%9,9	21 2	39,7 %	84 8	35,6 %	76 0	12.2 %	26 0	%2,5	54	يشجع المعلمين على التقييم الذاتي.	29
قليلة	6	%55.8	2,7 9	%10,3	21 9	40,3 %	86 1	32,8 %	70 0	%9.7	20 8	%6,7	14 4	يقيم جميع المعلمين وفق اسس ومعايير عادلة	30
		52.5 %	2.6 3											الدرجة الكلية لمجال تطوير المناهج	

يتضح من خلال قراءة الجدول رقم (8) أن درجة تقدير الواقع في مجال التقييم قليلة لمدى ممارسة مدراء المدارس الحكومية لادوارهم كمشرف مقيم من وجهة نظرهم انفسهم في المدارس الحكومية التابعة لمدارسهم.

كما اشارت المتوسطات الحسابية الخاصة بدرجة استجابة عينة الدراسة الخاصة بفقرات مجال التقييم إلى حصول الفقرة رقم (26) على الترتيب الاول في هذا المجال وعلى اعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.11) وكانت درجة الاستجابة متوسطة حيث بلغت (37.2%) وكانت درجة تقدير الواقع من خلال الوزن النسبي للفقرة متوسطة وبلغت (62.2%) مما يعني أن المدير ينسق زيارات اشرافية ويحرص على تدوين ملاحظاته حول الموقف التعليمي داخل الغرفة الصفية بشكل متوسط. وقد تشاركت هذه الفقرة مع كل من الفقرتين رقم (25) ورقم (28) درجة تطبيق كلي (متوسطة) من بين فقرات هذا المجال، مما يدل على وجود نوع من مساهمة مدراء المدارس الحكومية في ممارسة التقييم.

وحازت الفقرة رقم (30) على اقل ترتيب ومتوسط حسابي اذ بلغ (2.79) و اشارت نسبة تكرار الإجابة الخاصة بعينة الدراسة إلى درجة استجابة منخفضة حيث بلغت النسبة (40,3%) أي أن قيام إدارة المدرسة يقيم جميع المعلمين وفق اسس ومعايير عادلة يتم ممارسته بدرجة قليلة. ودل على ذلك واقع درجة التطبيق القليلة فقد بلغ الوزن النسبي للفقرة (55.8%)

وفيما يتعلق في الدرجة الكلية لمجموع التكرارات والمتوسط الحسابي لدرجة واقع انطباق مجال التقييم حسب استجابات عينة الدراسة حيث حازت على متوسط حسابي (2.88) اما بخصوص درجة التطبيق الكلية لمجال التقييم فإنه يشير إلى درجة قليلة بناء على اجابات عينة الدراسة حيث بلغ الوزن النسبي لكافة فقرات المجال (59.24%)

جدول (9) خلاصة نتائج الدرجة الكلية لمتطلبات مدى تطبيق مدراء المدارس الحكومية لدور المشرف المقيم في مدارسهم من وجهة نظر مدراء المدارس انفسهم، :

يحتوي الجدول على الترتيب التنازلي وفق المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجالات وللدرجة الكلية لواقع مدى تطبيق مدراء المدارس الحكومية لدور المشرف المقيم في مدارسهم من وجهة نظر مدراء المدارس انفسهم، وذلك كما هو موضح في الجدول الاتي :



الترتيب	درجة التطبيق	الوزن النسبي	متوسط الاستجابة*	المجال	الترتيب
1	قليلة	%57.8	2.89	التخطيط	
5	قليلة	%51.4	2.57	التقويم	
3	قليلة	%55.83	2.79	تطوير العلاقات الانسانية	
2	قليلة	%56.75	2.84	النمو المهني للمعلمين	
4	قليلة	%52.5	2.63	تطوير المناهج	
				الدرجة الكلية لكافة المجالات	

*ادنى درجة للاستجابة (1) واقصى درجة للاستجابة(5)

ومن اجل تفسير النتائج اعتمد الباحث مقياس ليكرت الخماسي للحصول على النسب المئوية الآتية:

درجة الواقع	الوزن النسبي
درجة واقع كبيرة جدا	80% فأكثر
درجة واقع كبيرة	70% - 79.9%
درجة واقع متوسطة	60% - 69.9%
درجة واقع قليلة	50% - 59.9%
درجة واقع قليلة جدا	اقل من 50%

يتضح من دراسة الجدول السابق رقم (9) أن درجة التقدير في مجال التخطيط حازت على اعلى ترتيب بين باقي المجالات وقد بلغت نسبتها المئوية (57.8%) وبلغ متوسط الاستجابة لدى عينة الدراسة (2.89) ويدل ذلك على تقدير أفراد العينة لمدى وجود نمط من انماط التخطيط كدلالة على قيام المدرء بادوار المشرف المقيم وتطبيقاتها في مدارسهم.

ثم تبعه بالترتيب كل من مجال النمو المهني للمعلمين (56.75%)، ومجال تطوير العلاقات الانسانية (55.83%)، ومجال تطوير المناهج (52.55)، وحاز مجال التقويم على اقل ترتيب بين المجالات من حيث درجة التطبيق بمتوسط حسابي لاستجابة عينة الدراسة بلغت (51.4%) وبدرجة واقع تطبيق قليلة.



اما الدرجة الكلية لإجابات عينة الدراسة نحو الاسئلة المرتبطة بدرجة تطبيق المدراء لدورهم كمشرف مقيم وذلك عند تقدير المجموع الكلي للمتطلبات فقد بلغت نسبتها المئوية (55%) وبمتوسط حسابي بلغ (2.81) وهذا يدل على درجة تقدير قليلة لواقع تطبيق مجالات تفعيل الادوار الاشرافية للمدير كمشرف مقيم ومتطلباتها .

يتبين لنا من قراءة الجدول (8) أن الفروق التي ظهرت لدى عينة الدراسة حول درجة تقديرهم لمدى تحقق متطلبات توظيف مدير المدرسة لدوره كمشرف مقيم غير جوهريه، وبرز ذلك من قيمة متوسط استجابة عينة الدراسة للمجالات المدروسة والتي تراوحت ما بين (2.57 - 2.89) ، وعلى المستوى الإجمالي لكافة المتطلبات وفقاً لإجابات أفراد عينة الدراسة، وهذا يدل على أن تقدير أفراد العينة لتحقيق المتطلبات متقاربة رغم اختلاف المتغيرات بينهم.

ومن الممكن أن نعزو نتيجة درجة التطبيق القليلة من قبل المدراء لادوارهم كمشرفين مقيمين في مدارسهم على مستوى النظام التربوي الكلي ومن خلال استجابة عينة الدراسة إلى:

- 1- عدم احساس العاملين بوجود وضوح للرؤية لدى الجهات المسؤولة عن تنفيذ وتطبيق تلك الادوار الاشرافية وعلى كافة المستويات الإدارية سواء اكانت على مستوى الإدارات (العليا او الدنيا).
- 2- إضافة إلى أن الصلاحيات الممنوحة للمدير منحصره في عملية تنفيذ القوانين والتعليمات الوزارية، كما أن هذه المهمات هي واحدة سواء اكانت المدرسة ابتدائية ام ثانوية وفي أي منطقة جغرافية.

وهذا يعني أنه رغم كون المتطلبات ذات اهمية كبيرة إلا أن درجة تحققها قليلة، وبذلك تتعارض النتائج مع الدور المتوقع نظرا لطول الفترة الزمنية التي بدأ فيها النظام التربوي الأردني في التوجه نحو تطبيق ادوار المشرف القيم المنوطة بمدراء المدارس الحكومية

تحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثانية ومناقشة النتائج

ثانياً فحص الفرضية الصفرية التالية:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابة المدراء فيما يتعلق بمدى تطبيق مدراء المدارس الحكومية بصفتهم مشرفين مقيمين ينسب الي متغيرات الدراسة."

حيث ينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الجنس والاختلاف في وجهة نظر المدراء انفسهم نحو درجة تطبيق مدراء المدارس الحكومية لمهام المشرف المقيم.

من اجل فحص هذه الفرضية تم استخدام المتوسطات الحسابية واختبار (t-test) وتم اعتماد النتائج كما هو موضح في الجداول التالية:

جدول رقم (10) نتائج اختبار t للفروق بين إجابات الباحثين تعزى لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	مجال الثقة (95%)		دلالة t	قيمة t	الانحراف المعياري std.D	المتوسط الحسابي	العدد	المتغير الجنس	المجالات
	اعلى	ادنى							
دال	0.40	0.28	0.00	11.33	0.69	3.11	840	ذكر	التخطيط
دال	0.40	0.28	0.00	11.23	0.66	2.77	1294	أنثى	



النمو المهني	ذكر	840	3.05	0.80	11.62	0.00	0.35	0.49	دال
	أنثى	1294	2.62	0.84	11.71	0.00	0.35	0.49	دال
تطوير العلاقات الإنسانية	ذكر	840	2.79	0.71	4.33	0.00	7.136E-02	0.18	دال
	أنثى	1294	2.92	0.65	4.25	0.00	7.011E-02	0.19	دال
تطوير المنهاج	ذكر	840	2.87	0.71	1.01	0.31	3.34E-02	0.10	دال
	أنثى	1294	2.90	0.84	10.06	0.29	3.09E-02	0.10	دال
التقويم	ذكر	840	2.55	0.81	5.60	0.00	0.25	0.12	دال
	أنثى	1294	2.74	0.74	5.50	0.00	0.25	0.12	دال
جميع المجالات	ذكر	840	2.73	0.65	3.32	0.00	0.11	0.49	دال
المقياس العام	أنثى	1294	2.82	0.59	3.25	0.00	0.11	0.49	دال

يتضح من الجدول رقم (10)، أن قيمة مستوى الدلالة لكافة المجالات اصغر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05) وهي دالة احصائيا في تقدير عينة الدراسة لدرجة تطبيق مدراء المدارس الحكومية لمهام المشرف المقيم تعزى إلى متغير الجنس وتميل لصالح الدلالة.

حيث يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي لإستجابة الاناث في كافة المتطلبات أعلى منه عند الذكور، اي يميل المتوسط الحسابي لصالح الاناث. لذا فإننا نرفض الفرضية

2- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المؤهل العلمي والاختلاف في وجهة نظر المدراء انفسهم نحو درجة تطبيق مدراء المدارس الحكومية لمهام المشرف المقيم.

من اجل فحص هذه الفرضية تم استخدام المتوسطات الحسابية واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وتم اعتماد النتائج كما هو موضح في الجداول التالية:



الجدول (11) المتوسطات الحسابية من وجهة نظر عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

Std.D للمجموع	المتوسط الكلية للمجال	دراسات عليا		البكالوريوس + دبلوم مهني او اداري		المجالات
		المتوسط	العدد	المتوسط	العدد	
		Mean	N	Mean	N	
0.699	2.91	2.90	495	3.04	1334	التخطيط
0.853	2.79	2.72	495	3.04	1334	النمو المهني
0.680	2.84	2.71	495	3.08	1334	تطوير العلاقات الانسانية
0.754	2.63	2.48	495	2.80	1334	تطوير المناهج
0.796	2.88	2.45	495	3.08	1334	التقويم
0.61	2.76	2.65	495	2.94	1334	الدرجة الكلية على المقياس العام

يوضح الجدول رقم (11) أن هناك فروقاً بين المتوسطات الحسابية لمتغير المستوى التعليمي تبعاً لمجالات الدراسة وعلى مستوى الدرجة الكلية على المقياس العام، وللتحقق من ما إذا كانت الفروق في المتوسطات الحسابية قد وصلت إلى مستوى الدلالة الإحصائية استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA).

والجدول رقم (12) نتائج تحليل التباين الاحادي يوضح تلك الدلالة:

القرار	مستوى الدلالة Sig	قيمة f	متوسط المربعات	مجموع مربعات الانحراف	درجة الحرية df	مصدر التباين	المتغير
دال	0.00	190.17	79.02	158.05	2	بين المجموعات	الدرجة الكلية على المقياس العام لكافة المجالات لمتغير الدرجة العلمية
			0.416	885.54	2131	داخل المجموعات	
				1043.59	2133	المجموع	

قيمة f الجدولية عند درجة حرية (2) ومستوى الدلالة 0.05 تساوي

يتضح من الجدول السابق أنه توجد فروق دالة إحصائية من وجهة نظر المدراء في المدارس الحكومية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت قيمة (ف) المحسوبة أكبر من قيمة (ف) الجدولية وقيمة الدلالة (0.00) أقل من (0.05) لذلك فإننا نرفض الفرضية ونقول، أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في تقدير عينة الدراسة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.



وبما أن نتائج التحليل الاحادي تشير إلى وجود فروق ذي دلالة احصائية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، إذا لا بد من اجراء مقارنات متعددة بين أوساط المجموعات التي تمثل مستويات المعالجة لتحديد مواقع هذه الفروق وسوف نستخدم لهذه الغاية احد مقاييس المقارنات البعدية المسمى (Tukey).

جدول رقم (13) نتائج اختبار (tukey) للفروق ما بين استجابة الحاصلين على المؤهلات العلمية لدرجة تحقيق ادوارهم كمشرفين مقيمين

مجال الثقة 95%		قيمة الدالة	الخطأ المعياري	(I-J) اختلاف المتوسط	(J) المؤهل العلمي	(I) المؤهل العلمي	المجال
اعلى قيمة	ادنى قيمة						
0.407	0.596	0.00	4.024	*0.501	دراسات عليا	بكالوريوس	المقياس العام

*هناك دلالة عند درجة 0.05

بعد اجراء مقارنات متعددة بين أوساط المجموعات التي تمثل مستويات المعالجة بهدف تحديد مواقع هذه الفروق، أظهرت نتائج الاختبار على المقياس العام حسب اختبار (Tukey) بعض الفروق ما بين العاملين على اختلاف مؤهلاتهم العلمية ما بين (بكالوريوس بالاضافة لدبلوم مهني، وحملة الدرجات العلمية العليا)

3- لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الخبرة والاختلاف في وجهة نظر المدراء انفسهم نحو درجة تطبيق مدراء المدارس الحكومية لمهام المشرف المقيم.

من اجل فحص هذه الفرضية تم استخدام المتوسطات الحسابية واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وتم اعتماد النتائج كما هو موضح في الجداول التالية:

الجدول (14) المتوسطات الحسابية من وجهة نظر المدراء تبعا لمتغير سنوات الخبرة

Std.D	المتوسط الكلي للمجال	اكثر من 20 سنة		من 10- 20 سنة		اقل من 10 سنوات		المجالات
		المتوسط	العدد	المتوسط	العدد	المتوسط	العدد	
		Mean	N	Mean	N	Mean	N	
0.699	2.90	2.53	515	3.07	523	3.00	1096	التخطيط
0.853	2.79	2.21	515	2.87	523	3.02	1096	النمو المهني للمعلمين
0.680	2.84	2.53	515	3.00	523	2.91	1096	تطوير العلاقات الانسانية
0.754	2.63	2.29	515	2.76	523	2.72	1096	تطوير المناهج



0.796	2.88	2.61	515	2.82	523	3.04	1096	التقييم
0.618	2.76	2.41	515	2.88	523	2.87	1096	الدرجة الكلية على المقياس العام

يوضح الجدول رقم (14) أن هناك فروقاً بين المتوسطات الحسابية لفئات متغير سنوات الخبرة تبعاً لمحاور الدراسة أو على مستوى الدرجة الكلية على المقياس العام، وللتحقق من ما إذا كانت الفروق في المتوسطات الحسابية قد وصلت إلى مستوى الدلالة الإحصائية أستخدم الباحث اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA).

الجدول رقم (15) لنتائج تحليل التباين الاحادي يوضح تلك الدلالة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

الدلالة sig	قيمة f	متوسط المربعات	مجموع مربعات الانحراف	درجة الحرية Df	مصدر التباين	المجالات
0.00	111.98	49.62	99.25	2	بين المجموعات	التخطيط
		0.44	944.34	2131	داخل المجموعات	
			1043.59	2133	المجموع	
0.00	192.19	118.72	237.45	2	بين المجموعات	النمو المهني للمعلمين
		0.62	1316.40	2131	داخل المجموعات	
			1553.85	2133	المجموع	
0.00	79.94	34.43	68.86	2	بين المجموعات	تطوير العلاقة الانسانية
		0.43	917.80	2131	داخل المجموعات	
			986.66	2133	المجموع	
0.00	71.63	38.20	76.40	2	بين المجموعات	تطوير المناهج
		0.53	1136.36	2131	داخل المجموعات	
			1212.77	2133	المجموع	
0.00	55.42	33.48	66.96	2	بين المجموعات	التقييم
		0.60	1287.38	2131	داخل المجموعات	
			1354.35	2133	المجموع	



0.00	121.05	41.66	83.32	2	بين المجموعات	الدرجة الكلية على المقياس العام
		0.344	733.36	2131	داخل المجموعات	
			816.68	2133	المجموع	

ينضح من الجدول السابق أنه توجد فروق دالة إحصائية من وجهة نظر المدراء العاملين في المدارس الحكومية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث كانت قيمة (ف) المحسوبة أكبر من قيمة (ف) الجدولية وقيمة الدلالة (0.00) أقل من (0.05) لذلك فإننا نرفض الفرضية ونقول، أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في تقدير العاملين تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة.

وبما أن نتائج التحليل الاحادي تشير إلى وجود فروق ذي دلالة احصائية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، إذا لا بد من اجراء مقارنات متعددة بين أوساط المجموعات التي تمثل مستويات المعالجة لتحديد مواقع هذه الفروق وسوف نستخدم لهذه الغاية احد مقاييس المقارنات البعدية المسمى (Tukey).

جدول رقم (16) نتائج اختبار (tukey) للفروق ما بين استجابة عينة الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخبرة لدرجة قيام المدراء بادوارهم كمشرفين مقيمين في مدارسهم

مجال الثقة 95%	مجال الثقة 95%	قيمة الدالة	الخطأ المعياري	(I-J) اختلاف المتوسط	(J) سنوات الخبرة	(I) سنوات الخبرة	المجال
9.33E-03	0.156	0.09	3.53E-02	7.35E-02	من 10 - اقل من 20 سنة	اقل من 10 سنوات	التخطيط
0.558	0.392	0.00	3.55E-02	*0.475	اكثر من 20 سنة		
0.156	9.33E-03	0.09	3.53E-02	7.35E-02	اقل من 10 سنوات	من 10 - اقل من 20 سنة	
0.645	0.45	0.00	4.133E-02	0.54	اكثر من 20 سنة		
0.392	0.55	0.00	3.55E-02	0.47	اقل من 10 سنوات	اكثر من 20 سنة	
0.452	0.64	0.00	4.133E-02	0.54	من 10 - اقل من 20 سنة		



0.264	5.04E-02	0.00	4.17E-02	0.14	من 10 - اقل من 20 سنة	اقل من 10 سنوات	النمو المهني للمعلمين				
0.913	0.71	0.00	4.19E-02	0.81	اكثر من 20 سنة						
5.04E-02	0.24	0.00	4.17E-02	0.14	اقل من 10 سنوات	من 10 - اقل من 20 سنة					
0.780	0.55	0.00	4.87E-02	0.66	اكثر من 20 سنة						
0.716	0.91	0.00	4.19E-02	0.81	اقل من 10 سنوات	اكثر من 20 سنة					
0.551	0.78	0.00	4.87E-02	0.66	من 10 - اقل من 20 سنة						
6.92E-02	0.17	0.03	3.48E-02	8.86E02	من 10 - اقل من 20 سنة	اقل من 10 سنوات	تطوير العلاقة الانسانية				
0.464	0.30	0.00	3.50E-02	0.38	اكثر من 20 سنة						
0.170	6.92E-03	0.03	3.48E-02	8.86E-02	اقل من 10 سنوات	من 10 سنوات إلى اقل من 20 سنة					
0.566	0.37	0.00	4.07E-02	0.47	اكثر من 20 سنة						
0.300	0.46	0.00	3.50E-02	0.38	اقل من 10 سنوات	اكثر من 20 سنة					
0.375	0.56	0.00	4.07E-02	0.47	من 10 سنوات إلى اقل من 20 سنة						
5.45E-02	0.12	0.61	3.88E-02	3.64E-02	من 10 سنوات إلى اقل من 20 سنة	اقل من 10 سنوات	تطوير المناهج				
0.520	0.33	0.00	3.90E-02	0.42	اكثر من 20 سنة						
0.127	5.45E-	0.61	3.88E-	3.64E-	اقل من 10 سنوات	من 10 سنوات					



	02		02	02		سنوات إلى أقل من 20 سنة	
0.571	0.35	0.00	4.53E-02	0.46	أكثر من 20 سنة		
0.337	0.52	0.00	3.90E-02	0.42	أقل من 10 سنوات	أكثر من 20 سنة	
0.359	0.57	0.00	4.53E-02	0.46	من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة		
0.319	0.12	0.00	4.13E-02	0.22	من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة	أقل من 10 سنوات	التقييم
0.524	0.33	0.00	4.15E-02	0.42	أكثر من 20 سنة		
0.125	0.31	0.00	4.13E-02	0.22	أقل من 10 سنوات	من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة	
0.318	9.19E-02	0.00	4.82E-02	0.20	أكثر من 20 سنة		
0.330	0.52	0.00	4.15E-02	0.42	أقل من 10 سنوات	أكثر من 20 سنة	
9.19E-02	0.31	0.00	4.83E-02	0.20	من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة		
6.79E-02	7.82E-02	0.98	3.11E-02	5.144E-03	من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة	أقل من 10 سنوات	المقياس العام حسب اختبار Tukey
0.533	0.38	0.00	3.13E-02	*0.460	أكثر من 20 سنة		
7.821E-02	6.79E-02	0.98	3.11E-02	5.144E-03	أقل من 10 سنوات	من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة	
0.550	0.379	0.00	3.642E-02	*0.465	أكثر من 20 سنة		
0.386	0.533	0.00	3.134E-02	*0.460	أقل من 10 سنوات	أكثر من 20 سنة	
0.379	0.550	0.00	3.642E-02	0.465	من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة		



			E-02		20 سنة	
--	--	--	------	--	--------	--

بعد اجراء مقارنات متعددة بين اوساط المجموعات التي تمثل مستويات المعالجة بهدف تحديد مواقع هذه الفروق، أظهرت نتائج الاختبار على المقياس العام حسب اختبار (Tukey) بعض الفروق ما بين العاملين ذوي الخبرة (الأقل من عشر سنوات) والعاملين ذوي الخبرة من (الأكثر من عشرين سنة)، ولم يظهر أي فروق ما بينهم وما بين العاملين ذوي الخبرة من عشر سنوات إلى عشرين سنة).

اما بشكل تفصيلي فإن النتائج اشارت إلى وجود فروق تعود إلى التخطيط ما بين العاملين من ذوي الخبرة (الأقل من عشر سنوات) والعاملين ذوي الخبرة من (الأكثر من عشرين سنة)، ولم يظهر أي فروق ما بينهم وما بين العاملين ذوي الخبرة من عشر سنوات إلى عشرين سنة).

اما في مجال (النمو المهني، وتطوير العلاقات الانسانية وتطوير المناهج) فإنه لم يظهر أي فروق اخرى دالة.

خلاصة النتائج:

- 1- أن درجة تقدير واقع تطبيق الإدارة المدرسية لدوره كمشرف مقيم من خلال تطبيق مجالات الدراسة (التخطيط، النمو المهني للمعلمين، تطوير العلاقات الإنسانية، تطوير المناهج، التقييم) من وجهة نظر مدراء المدارس الحكومية انفسهم كانت قليلة.
- 2- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الجنس والاختلاف في وجهة نظر المدراء انفسهم نحو درجة تطبيق مدراء المدارس الحكومية لمهام المشرف المقيم. أن المتوسط الحسابي لإستجابة الإناث في كافة المتطلبات أعلى منه عند الذكور، اي يميل المتوسط الحسابي لصالح الإناث
- 3- أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة في تقدير عينة الدراسة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.
- 4- أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة في تقدير العاملين تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة. فإن النتائج اشارت إلى وجود فروق تعود إلى التخطيط ما بين العاملين من ذوي الخبرة (الأقل من عشر سنوات) والعاملين ذوي الخبرة من (الأكثر من عشرين سنة)، ولم يظهر أي فروق ما بينهم وما بين العاملين ذوي الخبرة من عشر سنوات إلى عشرين سنة).

المراجع:

- 1- أبو كشك، داعس. (2009). دور مدير المدرسة كمشرف مقيم وأثره في تحسين العملية التربوية. المؤتمر التربوي الأول لإدارة المدرسية. جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- 2- الحربي، حياة. (2006). إدارت التطوير ودورها في التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، ج(13)
- 3- القرعان، أحمد خليل وجرأحشة، إبراهيم " محمد علي (2004) " الإدارة المدرسية. الحديثة. دار الإسرائ للنشر والتوزيع ط . 1 عمان.
- 4- القاسم ،منصور (2010). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الاردن لدورهم كمشرفين مقيمين، رسالة ماجستير غير منشورة/جامعة ال البيت، المفرق، الاردن.
- 5- الغزوة، اشرف مطلق. (2019). دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم في المدارس الثانوية في محافظة عجلون في الاردن/مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية/العدد 27/الجزء الاول.
- 6- السالم، هديل بنت محمد. (2018). دور قائدة المدرسة كمشرف تربوي مقيم في التنمية المهنية للمعلمات في مدينة الرياض/مجلة كلية التربية/جامعة الازهر/العدد 178 الجزء الاول.



- 7- العجمي،سلطان محمد(2014). "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الاردن لدورهم كمشرفين مقيمين" رسالة ماجستير غير منشورة /جامعة ال البيت،المفرق،الاردن.
- 8- الطعاني،حسن احمد.(2012).درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الاشرافية من وجهة نظر المعلمين في الاردن/ مجلة جامعة دمشق/المجلد 28 العدد الثاني.
- 9- حمدان،محمد.(2007).مشاكل الإدارة المدرسية وطرق معالجتها، دار كنوز المعرفة ، عمان.
- 10- حجازين، نوال. (2007). "درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية الخاصة في الأردن للأدوار الاشرافية من وجهة نظر المعلمين"،رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا عمان الأردن.
- 11- حسان، حسن محمد، العجمي، محمد حسنين (2007) الإدارة التربوية . دار . المسيرة للنشر والتوزيع . ط 1 عمان .
- 12- حسين، سلامة وأبو الوفا، جمال .(2008) الإدارة المدرسية والصفية .الإسكندرية :دار الجامعة الجديدة.
- 13- عبوي، طارق.(2011). "الفعاليات الاشرافية التي يستخدمها المشرفون التربويون في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والإشراف التربوي، جامعة جدار، الأردن، إربد.
- 14- لهلبت،فراس فايز(2010).دور المشرفين التربويين في تطوير الادارة المدرسية كما يراها مديرو المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية لوسط فلسطين/جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا/رسالة غير منشور قدمت الرسالة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير./فلسطين، نابلس.
- 15- مساد، عمر حسن (2005) .الإدارة المدرسية . دار صفاء للنشر والتوزيع ط . 1 عمان.
- 16- محمد سالم العمرات ، محمد دايج القمولى(2013)أثر إشراف الأقران علي ثقة المعلمين وفاعليتهم، والتزامهم، ورغبتهم في التعاون في مدارس مديرية قصبة الطفيلة .مؤتة للبحوث والدراسات، العدد(28).
- 17- نجار، يحيى محمد نادر . علي، عيسى.(2020)"دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم من وجهة نظر المعلمين في مدينة دمشق" مجلة جامعة حماة /المجلد الثالث /العدد السابع عشر.

References

- 1- Abu Kishk, Da'is (2009). The role of the school principal as a resident supervisor and its impact on improving the educational process. The first educational conference for school management. An-Najah National University, Palestine.
- 2- Al-Harbi, Hayat. (2006). Development management and its role in the professional development of faculty members in Saudi universities, Journal of Studies in University Education, vol. (13)
- 3- Al-Quran, Ahmed Khalil and Harahsheh, Ibrahim "Muhammad Ali" (2004) School Administration. modern. Dar Al-Israa for Publishing and Distribution, 1st floor. Oman.
- 4- Al-Qassem, Mansour (2010). The degree to which secondary school principals in Jordan practice their role as resident supervisors, unpublished master's thesis, Al al-Bayt University, Mafraq, Jordan.
- 5- The invasion, Ashraf Mutlaq. (2019). The role of the school principal as a resident educational supervisor in secondary schools in Ajloun Governorate in Jordan / Journal of the Islamic University for Educational and Psychological Studies / Issue 27 / Part One.
- 6- Al-Salem, Hadeel bint Muhammad. (2018). The role of the school leader as a resident educational supervisor in the professional development of female teachers in the city of Riyadh / Journal of the College of Education / Al-Azhar University / Issue 178 Part One.



- 7- Al-Ajmi, Sultan Muhammad (2014). "The degree of secondary school principals in Jordan's practice of their role as resident supervisors." Unpublished master's thesis, Al al-Bayt University, Mafrq, Jordan.
- 8- Al-Taani, Hassan Ahmed. (2012). The degree of school principals exercising their supervisory duties from the point of view of teachers in Jordan / Damascus University Journal / Volume 28, second issue.
- 9- Hamdan, Muhammad. (2007). School administration problems and ways to address them, Kunooz al-Maarifa House, Amman.
- 10- Hijazin, Nawal. (2007) "The degree to which private secondary school principals in Jordan practice supervisory roles from the teachers' point of view", an unpublished master's thesis, Amman Arab University for Graduate Studies, Amman, Jordan.
- 11- Hassan, Hassan Muhammad, Al-Ajmi, Muhammad Hassanein (2007) Educational Administration. Dar Al-Masira for Publishing and Distribution. i 1 . Oman.
- 12- Hussein, Salama and Abu Al-Wafa, Jamal (2008). School and classroom management. Alexandria: New University House.
- 13- Abweni, Tariq. (2011). "Supervisory Activities Used by Educational Supervisors in the Directorates of Education in Irbid Governorate", an unpublished master's thesis, Department of Educational Administration and Supervision, Jedar University, Jordan, Irbid.
- 14- Lahlabt, Firas Fayez (2010). The role of educational supervisors in developing school administration as seen by the principals of public schools in the northern governorates of central Palestine / An-Najah National University, College of Graduate Studies / unpublished thesis. The thesis was submitted to complete the requirements for obtaining a master's degree. / Palestine, Nablus.
- 15- Massad, Omar Hassan. (2005) School Administration. Dar Safaa for Publishing and Distribution, 1st floor, Amman.
- 16- Muhammad Salem Al-Amrat and Muhammad Dayej Al-Qumoul (2013) The impact of peer supervision on teachers' trust, effectiveness, commitment, and willingness to cooperate in the schools of the Kasbah of Tafila district. Mutah for Research and Studies, Issue (28).
- 17- Carpenter, Yahya Muhammad Nader. Ali, Issa. (2020) "The role of the school principal as a resident educational supervisor from the point of view of teachers in the city of Damascus." Hama University Journal / Volume Three / Issue Seventeen.