



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

## العدد العاشر / الجزء الثالث كانون الأول 2021

المعوقات التي تواجه مدير المدرسة بوصفه مشرفاً مقيماً في تفعيل استراتيجيات التدريس الحديثة من وجهة نظر المعلمين.

**Obstacles facing the school principal as a resident supervisor in activating modern teaching strategies from the teachers' point of view.**

الباحث: عبدالله علي محمد الزريقات \_ وزارة التربية والتعليم \_ الأردن.

**Abdallah ali mohammad alzregat.**

### الملخص.

يهدف البحث الحالي للتعرف على المعوقات التي تواجه مدير المدرسة بوصفه مشرفاً مقيماً في تفعيل استراتيجيات التدريس الحديثة من وجهة نظر المعلمين. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، حيث تم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة البحث من (128) معلم ومعلمة في مدارس محافظة جرش، وتم اختيارهم بالطريقة المتيسرة. وقد أشارت النتائج الى مستوى (متوسط) المعوقات التي تواجه مدير المدرسة بوصفه مشرفاً مقيماً في تفعيل استراتيجيات التدريس الحديثة من وجهة نظر المعلمين، وجاء المجال (معوقات مادية) بالمرتبة الأولى بدرجة متوسطة، يليه المجال (معوقات إدارية) بالمرتبة الثانية بدرجة متوسطة، يليه المجال (معوقات معرفية) بالمرتبة الثالثة بدرجة متوسطة، يليه المجال (معوقات فنية) بالمرتبة الرابعة بدرجة متوسطة. وكذلك أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر متغيري



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الجنس وسنوات الخبرة في المعوقات التي تواجه مدير المدرسة بوصفه مشرفاً مقيماً في تفعيل استراتيجيات التدريس الحديثة من وجهة نظر المعلمين.

الكلمات المفتاحية: المعوقات، استراتيجيات التدريس الحديثة، مشرفاً مقيماً.

**Obstacles facing the school principal as a resident supervisor in activating modern teaching strategies from the teachers' point of view.**

**Abdallah ali mohammad alzregat.**

**Abstract.**

The current research aims to identify the obstacles facing the school principal as a resident supervisor in activating modern teaching strategies from the teachers' point of view. The researcher used the descriptive approach, where a questionnaire was designed as a tool for data collection, and the research sample consisted of (128) male and female teachers in the schools of Jerash Governorate, and they were selected in the available way. The results indicated the level (middle) of the obstacles facing the school principal as a resident supervisor in activating modern teaching strategies from the teachers' point of view. (Cognitive obstacles) ranked third with a medium degree, followed by the field (technical obstacles) ranked fourth with a medium degree. The results also indicated that there were no statistically significant differences ( $\alpha = 0.05$ ) due to the effect of the variables of gender and years of experience in the obstacles facing the school principal as a resident supervisor in activating modern teaching strategies from the teachers' point of view.

**Keywords: Obstacles, modern teaching strategies, resident supervisor.**



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

مقدمة :

يمتاز العصر الحالي بالتطور السريع في مجالات الحياة كافة، وقد صاحب هذه التطور متغيرات جديدة أفرزتها الطفرة المعلوماتية والنهضة الإلكترونية على عمل الأفراد في المؤسسات المختلفة، حيث أصبح الكل يعمل بتسارع عالٍ بحثاً عن الابداع والتطور والأخذ بما هو جديد، كما أن التغيرات التنظيمية الجديدة والمتمثلة في الأدوار والمسؤوليات والعلاقات وعمليات الاتصال والتواصل على مستوى المؤسسة الواحدة أو بين المؤسسات المختلفة أصبحت واقعاً فرض نفسه على الساحة العملية.

ومع هذه التطورات ارتقى دور الإدارة المدرسية مع متطلبات الزمن الحالي ومستجداته، فلم يعد دورها منحصراً على المهام الروتينية الموكولة اليها فحسب، بل أصبحت وسيلة تهدف إلى تقدم العملية التربوية التي تتوافق مع تطلعات المجتمع المحلي، مع تطورات العصر. فالإدارة المدرسية ذات علاقة بالعاملين في المدرسة، والمعلمين، والطلبة، والمناهج الدراسية، والإشراف الفني، وتنظيم العلاقة بينها وبين المجتمع المحلي (الطعاني، 2012).

يعد مدير المدرسة المسؤول الأول والمباشر وعنصر التغيير في المدرسة، وتوفير البيئة التعليمية المناسبة فيها، وتنسيق جهود العاملين وتوجيههم وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق رسالة المدرسة وأهدافها النابعة من رؤية وزارة التربية الساعية دوماً لتطوير العملية التعليمية حسب الأساليب



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

والبرامج التربوية الحديثة، وهذا يتطلب من مدير المدرسة معرفة بالمهام الإدارية المنوطة به وتنفيذها بمهارة عالية، نتيجة لهذا التطور بدأت تنفذ فكرة مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم، وأخذ المربون يولون أهمية أكبر للجانب الإشرافي من عمل مدير المدرسة، ويعدونه أكثر أهمية من الجانب الإداري لما يتطلب هذا الدور من مهارات وخبرات وكفايات خاصة تستلزم إعداد وتنمية مهنية مستمرة (الخطيب والخطيب، 1998).

كما أنه يساعد المعلم على رؤية الأهداف المراد تحقيقها من المنهاج الدراسي، والوسائل والأساليب المناسبة للوصول إليها، وتسهيل عملية التفاعل بين المعلمين والطلبة من جهة وبين أنفسهم من جهة أخرى، وبث روح التعاون فيما بينهم (بحيص، 2010). ويصادف مدير المدرسة أثناء قيامه بمسؤولياته عدة مشاكل أو عقبات تحول دون تمكنه من القيام بالأهداف العلمية والتعليمية بالكفاءة المطلوبة، سواء أكانت على مستوى الهيئة التدريسية أم الطلبة أم المجتمع المحلي أم المناهج الدراسية، لهذا يتطلب من المدير أن يتمتع بالعديد من المهارات المعرفية، والإلمام بجميع المتطلبات التربوية، التي تمكنه من التعرف على كيفية تنمية الأساليب القادرة على تنمية المعلمين، وتطوير استراتيجيات التدريس التي يتبعونها (الراشد، 2016 والشمري والحربي، 2019).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

يتطلب الإشراف الفعال من مدير المدرسة التفاعل المستمر مع واقع العملية التربوية والتأثير فيها، وإقامة علاقات مهنية وثيقة مع المعلمين، والوعي التام باتجاهاتهم وتصوراتهم لبيئة المدرسة، وتحفيزهم باستمرار. وهذا كله لا يتم إلا بتفعيل دور مدير المدرسة في المسؤوليات التعليمية واعتبارها جزءاً من مهماته القيادية والإشرافية (الخطيب، 2005).

والأساليب الإشرافية لمدير المدرسة متعددة، تعتمد على المناخ التنظيمي في المدرسة وظروفها واتجاهات العاملين فيها، كما أن الإشراف التربوي متغير بتغير الأهداف التربوية، ومن أهم هذه الأساليب الإشرافية: الملاحظة المباشرة، واللقاءات الفردية، والاجتماعات العامة، والزيارات الصفية، والدروس التطبيقية، والبحوث الإجرائية (محمد، 2008).

مشكلة الدراسة وأسئلتها :

لقد اختلف النظرة لمدير المدرسة في الوقت الحاضر عما كانت عليه في السابق؛ نظراً للدور الهام الذي يناط به. فلم يعد دوره مقصوراً على النواحي الإدارية البحتة؛ بل أصبح هناك دور آخر هام وهو دور الإشراف الفني، فهو قريب من معلمي المدرسة، ويشرف عليهم وعلى طلابها، ويمارس الإشراف بكل أنواعه وأساليبها في مدرسته.

ونظراً لدور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم، والذي يعد المسؤول المباشر عن المعلمين في المدرسة وتحقيق الأهداف التربوية، وتحقيق السياسات التربوية الرامية لمواكبة التطور



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

التكنولوجي والتقني والمعلوماتي في العالم، ولما لهذا الدور الإشرافي من أثر بالغ الأهمية في تحسين أداء المعلمين علمياً ومهنياً ورفع كفاءتهم المهنية أتت هذه الدراسة للكشف عن درجة ممارسة مدير المدرسة لدورة كمشرف مقيم في مدارس تربية محافظة جرش، وتحدد مشكلة الدراسة في الكشف عن المعوقات التي تواجه مدير المدرسة بوصفه مشرفاً مقيماً في تفعيل استراتيجيات التدريس الحديثة من وجهة نظر المعلمين، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

**السؤال الأول:** ما المعوقات التي تواجه مدير المدرسة بوصفه مشرفاً مقيماً في تفعيل استراتيجيات التدريس الحديثة من وجهة نظر المعلمين ؟

**السؤال الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المعوقات التي تواجه مدير المدرسة بوصفه مشرفاً مقيماً في تفعيل استراتيجيات التدريس الحديثة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، وسنوات الخبرة)؟

**أهداف الدراسة :**

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على المعوقات التي تواجه مدير المدرسة بوصفه مشرفاً مقيماً في تفعيل استراتيجيات التدريس الحديثة من وجهة نظر المعلمين.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- الكشف عن الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة للمعوقات التي تواجه مدير المدرسة بوصفه مشرفاً مقيماً في تفعيل استراتيجيات التدريس الحديثة من وجهة نظر المعلمين
- تعزى لمتغيرات الدراسة.

**أهمية الدراسة :**

تكتسب الدراسة الحالية أهمية نظرية وأخرى تطبيقية تتمثل بالآتي:

**الأهمية النظرية:**

- توضيح المعوقات الإدارية والفنية والمادية والمعرفية التي تواجه مدير المدرسة بوصفه مشرفاً تربوياً مقيماً في تفعيل استراتيجيات التدريس الحديثة.
- مساعدة مديري المدارس بوصفهم مشرفين مقيمين للتعرف على المشكلات الإدارية والفنية التي تعيق استخدامهم لاستراتيجيات التدريس الحديثة.

**الأهمية العملية:**

- إثراء الدراسات والبحوث التي في مجال الإدارة التربوية والإدارة المدرسية والإشراف التربوي.
- توفير مصدر معلوماتي يستفيد منه الباحثون في مجال الإشراف التربوي من خلال توفير الأدب التربوي المناسب.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- ندرة الدراسات حسب علم الباحث المتعلقة بموضوع المعوقات التي تواجه مدير

المدرسة بوصفه مشرفاً تربوياً مقيماً في تفعيل استراتيجيات التدريس الحديثة ،

ومنها حث الباحثين على دراسة موضوع الدراسة على مديرات أخرى.

**التعريفات الاصطلاحية والإجرائية :**

**معوقات:** "أي شيء يمنع التقدم، وتعني كل ما يعوق الفرد في طريقة ويمنع تقدمه ويجعل هذا

التقدم صعباً (عبد المعنم و ابراهيم ، 2001: 16).

**ويعرفه الباحث إجرائياً:** هو كل عائق أو مشكلة تمنع مدير المدرسة من القيام بواجباته وصلاحياته

بتفعيل استراتيجيات التدريس الحديثة سواء أكان بشكل مباشر أو غير مباشر وتقاس من خلال

استجابات أفراد عينة الدراسة على الأداء التي طورها الباحث.

**المشرف المقيم:** "مدير المدرسة كمشرف تستند إليه مهمة الإشراف على إدارة المدرسة من جميع

جوانبها المختلفة الإدارية والفنية، ويكون المسؤول الأول فيها، وفق أسس ومعايير لتحقيق الأهداف

التربوية والتعليمية (البارقي، 2013: 7).





المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

**ويعرف إجرائياً:** بأنه مدير المدرسة من خلال ممارسته لدور الإشراف التربوي على المعلمين في مدرسته، وإحداث تغييرات مرغوب فيها في سلوك وممارسات واتجاهات المعلمين، لتعميق رسالة المدرسة وتحسين أدائها وتمكينها من بلوغ أهدافها.

**حدود الدراسة :**

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة المعوقات التي تواجه مدير المدرسة بوصفه مشرفاً مقيماً في تفعيل استراتيجيات التدريس الحديثة من وجهة نظر المعلمين.
- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على عينة من المعلمين.
- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة الحالية على مدارس مديريّة التّربية والتّعليم في محافظة جرش.
- **الحدود الزمانية:** اقتصرت الدراسة على الفصل الأول للعام الدراسي (2022/2021).

**الأدب النظري والدراسات السابقة :**

**مفهوم الإدارة المدرسية :**

أن المفهوم الحديث للإدارة المدرسية يعد أن الطالب هو المحور الأساسي بالعملية التعليمية، لهذا أصبح اهتمام مدير المدرسة بتوفير جو مناسب يساعد على نمو وتنمية الطلاب ومراعاة الفروق الفردية بينهم، لهذا أهتم الكثير من الباحثين والتربويين بإجراءات دراسات وبحوث عن



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

صفات مدير المدرسة الشخصية والإدارية التي تساعده في تسيير أمور المدرسة بشكل عام،  
وامور الطلبة بشكل خاص، والمعوقات التي تحد من ذلك.

ويعرف مدير المدرسة بأنه " ذلك الشخص المعين رسمياً من وزارة التربية والتعليم مديراً لإحدى  
المدارس، ليكون المسؤول الأول عن جميع جوانب أعمال المدرسة الإدارية والفنية، مستخدماً  
صلاحياته من أجل تحقيق أهدافها التربوية ( الوهبي، 2015: 39). أو "هو القائد التربوي  
الذي يشرف على تحقيق الأهداف التربوية من أجل إعداد النشء وتربيته تربية متكاملة روحياً  
وخلقياً وجسماً ليصبح أفراداً مواطنين قادرين على الإسهام في بناء مجتمعهم ( الوهبي،  
2015: 39).

#### مهام مدير المدرسة :

هناك العديد من المهام الموكولة إلى مدير المدرسة، وأهم المهام التي أشار لها الحسن (2012)  
يمكن ايجازها على النحو التالي:

- تهيئة المدرسة لإستقبال العام الدراسي الجديد.
- توفير بيئة مدرسية مناسبة للطلبة، وحل مشكلاتهم، ومراعاة ميولهم والفروق الفردية بينهم.
- رفع الرد على مراسلات وزارة التربية.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- وضع التقارير عن العاملين بالمدرسة.
- الإشراف على تنظيم وحفظ السجلات.
- توفير الوسائل التي تعنى ببرامج التوجيه والإرشاد داخل، ورئاستها وتفصيل مهامها، وتوزيع العمل على الأعضاء ومتابعة تنفيذها.
- تحفيز دور الإرشاد الطلابي، ومتابعة مدى تطبيقهم لمهامهم، ومساعدته في تجاوز العقبات التي قد تواجهه.
- الإشراف على نظافة المدرسة والنظام فيها.
- الاحتفاظ بإحصائيات كاملة ودقيقة عن المدرسة.

#### الإشراف :

يعني توجيه أنشطة المعلمين للتأكد من كفاءة العملية التعليمية، ومساعدتهم على النمو المهني ورفع مستوى أدائهم وتحسين أساليبهم التدريسية، وتحسين مستوى الطلبة، وتعديل المناهج وأساليب تدريسه، إلى بيئة المعلم والطالب، ويتطلب من المدير التواجد الدائم في مختلف المرافق المدرسية، ومتابعة جميع الأنشطة التي يقوم به العاملين، وإقامة علاقات جيدة مع المعلمين والطلبة، بهدف تطوير العملية التربوية التعليمية، وتحقيق الأهداف العملية التعليمية (الخطيب، 2014 والطعاني، 2012 والشرفات، 2017).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

ومع التطور الحاصل على المفهوم الإشراف التربوي تتغير النظرة الشمولية لعملية الإشراف، فعمل مدير المدرسة لم يعد يقتصر على النواحي الإدارية والكتابية بل تعدها ليشمل جميع النواحي الفنية وفي مقدمتها الأعمال التي تحتص بالتوجيه والإشراف الفني داخل المدرسة، ومتابعة العملية التعليمية (العمري، 2003).

وقد أجمع الباحثون التربويون أن المعلم هو العامل الأساسي لإحداث نقلة نوعية في العملية التعليمية، ولكي نضمن أن يصل المعلم إلى الهدف المنشود لتحقيق التغيير الإيجابي المراد الوصول إليه يجب أن توفر لهم سبل ذلك، فهم بحاجة إلى المساعدة لمواصلة نموهم المهني أثناء الخدمة ومن هنا أصبح لزاماً على المشرف التربوي ومدير المدرسة بوصفه مشرفاً تربوياً مقيماً تقديم هذه المساعدة للمعلم باعتبارهما يملكان القدر الكبير من الخبرات والأفكار المهمة، كما أنه لا يجب أن نتناسى الدور الكبير لزملاء المعلم في العمل، وعملية الإشراف الذاتي وأهميتها في تحفيزه وتشجيعه للوصول إلى الهدف المبتغى (السعود، 2007).

#### أهداف الإشراف التربوي :

تهدف عملية الإشراف التربوي إلى تحسين وتطوير العملية التعليمية بجميع جوانبها وعناصرها الفنية، ومعالجة الصعوبات التي تواجهها، كما أنها تساهم في مساعدة المعلمين على تنمية قدراتهم، وتحسين علاقتهم مع بعضهم بعضاً من جهة، ومع الطلبة من جهة أخرى، كما أنها



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

تهدف إلى تطوير علاقة المدرسة مع البيئة المحلية (الطعاني، 2012). ومساعدة المعلمين على دراسة المناهج الدراسية وتحليلها ونقدها والمشاركة في تطويرها، وتطوير استراتيجيات التدريس التي يتبعونها، وتشجيعهم على الاشتراك في الدورات التدريبية، وتشخيص الصعوبات التي يواجهها الطلبة، واقتراح الحلول العملية لها، وتوفير بيئة نفسية واجتماعية ومادية مدرسية محفزة (العمري، 2003).

### أهمية الإشراف :

ثمة العديد من النقاط تبرز أهمية الإشراف، منها ما أورده الحسن (2012) وهي:

- التأكد من مدى تحقق الخطط الموضوعه.
- اكتشاف الخطأ قبل وقوعه.
- تبدو أهميتها أكبر في الجانب المادي والحفاظ على المال.
- قد تكشف نوعاً من المبالغة في تحديد الأهداف والبناء التنظيمي والكفاءات الفنية للأفراد.

### أساليب الإشراف :

هنالك العديد من الأساليب الإشرافية التي يمكن أن يتبعها مديري المدارس، وذلك لأن الإشراف التربوي يتغير بتغير الأهداف التربوية، منها أساليب إشرافية فردية (تركز على شخص واحد



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

بقصد اكسابه مهارات معينة لرفع مستوى أدائه)، ومنها أساليب إشرافية جماعية (تستخدم مع عدد من المعلمين لهم حاجات إشرافية مشتركة)، ومن أبرز هذه الأساليب كما بينها السعود(2007):

- الزيارات الصفية للمعلم، وتبادل الزيارات بين المعلمين.
- الاجتماعات الفردية والجماعية.
- الدرس التطبيقي.
- المشاغل التربوية.
- الدورات التدريبية.
- الحلقات الدراسية والبحوث الإجرائية التعاونية.
- اللقاءات التربوية وتتم في صور:
  - لقاءات في المدرسة مع المعلمين.
  - المؤتمر التربوي.

المهام الإشرافية لمدير المدرسة بوصفه مشرف مقيم كما ذكرها (الخطيب، 2014 والعمرى، 2003): تنمية المعلمين مهنيًا؛ وتعني بتحسين كفايات المعلمين التعليمية وتطويرها وتنميتها، وتحديد حاجاتهم



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

ومتطلباتهم الأساسية، ومتابعتهم وتقويهم، والأطلاع على ما كل يستجد في مجال الإدارة التربوية والإشراف التربوي.

**إثراء المنهاج الدراسي وتطويره:** وذلك عن طريق إثراء المناهج الدراسية بالأفكار البناءة التي تساهم في تطويره، وتحديد العناصر الإيجابية والسلبية فيها، للمساعدة في تعزيز المنهاج وتبسيطه. **إدارة الصفوف:** عن طريق مساعدة المعلمين بإدارة الانضباط والنظام بداخل الصف، وتدريب المعلمين على استخدام أنواع المختلفة من استراتيجيات التدريس الحديثة، وكيفية توزيع الطلبة على شكل مجموعات.

**دراسة خطط المواد الدراسية وتحليلها:** وتشمل الإطلاع على دفاتر تحضير الدروس اليومية الخاصة بالمعلمين، للتأكد من كيفية صياغة الأهداف الإجرائية، وتنوع استراتيجيات التدريس وأساليب التقويم المستخدمة، وتزويدهم بالتغذية الراجعة الهادفة واللائمة.

**الاختبارات:** دراسة الأساليب التقويمية التي يستخدمها المعلمين في تقويم تلاميذهم، وتحليلها ومقارنتها بأساليب التقويم الحديثة، وتوظيف النتائج لتحسين أدائهم وأداء طلابهم، وتدريب المعلمين على استخدام أنماط جديدة من الاختبارات.

**تقويم العملية التربوية في المدرسة:** وتعني بكتابة التقارير التي يقيم بها المدير أداء المعلمين وفق معايير محددة، إضافة إلى تقييم أداء الطلبة من حيث التحصيل الدراسي والجسمي والعقلي،



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

ثم تزويد المعلمين بالتغذية الراجعة، وتقديم الحلول العلمية المناسبة للمشكلات التي تظهر أثناء تنفيذ الخطة، كما يجب عليه أن يقوم بتقييم ذاتي لعمله وفق معايير خاصة.

**المعيقات التي تواجه مدير المدرسة :**

المشكلات المتعلقة باللوائح والقرارات الصادرة عن تربية مديرية التربية، وعلاقتها بإدارة المدرسة، والصلاحيات الممنوحة منها لمدير المدرسة، والمشكلات المتعلقة بالتوجيه التربوي، والحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها للمديرين والمعلمين، (علي: 2015 والوهيبي، 2015) وهي كالآتي:

- عدم الوضوح والدقة في تحديد مهام وواجبات مدير المدرسة.
- عدم التكافؤ بين السلطة والمسؤولية، وتعارض الاختصاصات أحياناً بين الأجهزة المركزية والأجهزة المحلية.
- ضعف التواصل بين المسؤولين ومديري المدارس.
- قلة فرص التطور الوظيفي لمدير المدرسة حيث يمكث فترة طويلة بهذه الوظيفة مما يؤدي للملل الوظيفي.
- تأخر الرد على المراسلات وفقدانها في بعض الأحيان.





المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

**معوقات إدارية :**

تواجه مديري المدارس بعض المشكلات الإدارية تعود إلى ضعف إلمامهم بالمهارات الإدارية مثل: التخطيط، والتنظيم والتنسيق، والمتابعة والتقييم، إضافة إلى التردد في اتخاذ القرارات، وعدم التحضير الجيد للاجتماعات، ومنها: (طوطح، 2012 والغامدي، 2006):

- قلة الإمكانيات المادية اللازمة لأعمال الصيان المدرسية أو شراء المواد الأولية اللازمة للعلمية التعليمية.

- عدم مناسبة كثير من المباني المدرسية.

- كثرة الأعباء والمهام الإدارية الموكولة إلى مدير المدرسة.

- ضعف روح الإبداع لدى الكادر الإداري.

**معوقات فنية :**

وهي المعوقات الفنية التي تحد من أداء الإدارة أو تفعيلها لطرائق التدريس الحديثة، وتتمثل في (الحارثي، 2009 و الغامدي 2006، وعلي، 2015):

- عدم قدرة مدير المدرسة على التوفيق بين المهام الإدارية والفنية.

- قلة متابعة بعض مديري المدارس والمعلمين للأبحاث والدراسات التربوية.

- حاجة بعض مديري المدارس إلى وقت أطول من الدوام المدرسي لأداء أعمالهم.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- لزوم التحلي بسعة الصدر والحلم، مع الحزم في معالجة مشاكل العاملين.

- لجوء البعض من مديري المدارس للتطرف والاستبداد بمعاملة العاملين لديه مستغلاً

منصبه الإداري.

### استراتيجيات التدريس الحديثة :

لا شك أن التدريس لا يقتصر على دور المعلم فقط بل يتعداه إلى دور الطالب في هذه العملية التعليمية، والعلاقة بينهما من جهة وبين المادة العلمية من ناحية أخرى، ومن هنا ظهرت أهمية ودور استراتيجيات التدريس الحديثة في تفعيل دور الطالب وإثارة دافعيته لاكتساب العديد من المهارات. ومن هنا يمكن تعريف استراتيجيات التدريس بأنها عبارة عن "إجراءات التدريس التي يخططها القائم بالتدريس مسبقاً بحيث تعينه على تنفيذ التدريس على ضوء الإمكانيات المتاحة لتحقيق الأهداف التدريسية لمنظومة التدريس التي يبنها بأقصى فاعلية ممكنة" أو "هي مجموعة من الخطوات والأنشطة العقلية المنظمة التي يستخدمها المتعلمون بمساعدة المعلم إرشاداً وتوجيهاً من أجل تنمية المهارات المختلفة لديهم (عبد العظيم، 2015).

أما الرواحي (2008) أن القيسي عرف استراتيجيات التعلم أنها "تقنيات وقواعد وطرائق تساعد الطالب على اكتساب المعلومات، والتعامل معها بالمعالجة والتخزين والاسترجاع، وهذه



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الاستراتيجيات ضرورية بصفة خاصة لأولئك الطلبة الذين يفتقرون مهارات التفكير والانتباه والتذكر، وبالتالي فانهم يعانون من صعوبة في التعلم الاكاديمي".

وتعتبر الحصة الدراسية الناجحة حينما يكون اغلبية الطلبة متحمسين للتعلم، ومن هذا المنطلق بدأ العديد من المعلمين بالنقر الجاد للتعرف على كيفية انتزاع اهتمام الطلبة وتحفيزهم وتشجيعهم للمشاركة بالحصة الدراسية، فوجدوا تغييراً في تفضيلات طلبة هذا الجيل الجديد بما يتعلق باستراتيجيات التدريس المستخدمة، وذلك بسبب انتشار تكنولوجيا المعلومات والانترنت، ولأن معظمهم من مدمني استخدام التكنولوجيا الحديثة باتوا يعدونها عنصراً أساسياً في عملية التعلم الخاصة بهم، ويسعون للحصول على المعلومات بطريقة فورية، مثل العثور عليها عن طريق الويب بدلاً من العثور عليها في الكتاب المدرسي، ومن هنا أصبح استخدام المعلم لاستراتيجيات التدريس الحديثة والتكنولوجية في العملية التعليمية ينعكس انعكاساً ايجابياً على الطلبة، بدأ من اهتمامهم بالمنهاج الدراسي والمعلومات التي يحتويها، إلى استكشاف المعلومات الجديدة بطريقة جديدة ومبتكرة (sultana, 2016).

وعند المقارنة بين استخدام استراتيجيات التدريس التقليدية والحديثة، نجد أن الأولى تعتمد على المعلم بشكل أساسي ومباشر، فيظهر الملل والتشتت واضحاً لدى الطلبة، وعدم التركيز في أغلب الأحيان على ما يشرحه المعلم، بينما استراتيجيات التدريس الحديثة يكون تركيزها بشكل



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

أكبر على الطالب وتقتصر مهمة المعلم على الإشراف والمتابعة، وتشجيعه على المشاركة والتفاعل في الحصة، مع عدم الاسترسال في إعطاء المعلومات لتحفيز الطلبة الآخرين على البحث والاستكشاف عنها (Boumava,2008).

الدراسات السابقة :

قام الخطيب (2014) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مدير الثانوية كمشرف مقيم في المدارس الثانوية في منطقة الناصرة من وجهة نظر المعلمين، والتعرف على أثر متغيرات كل من (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة) على درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كمشرف مقيم في منطقة الناصرة من وجهة نظر المعلمين. استخدم الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (153) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن المدير يقدم حوافز للمبادرات المتميزة بدرجة متوسطة، كما أنه يسهم في ايجاد بيئة تعليمية قائمة على الاحترام والعلاقات الإنسانية، كما أنه يقوم بمتابعة عملية تنفيذ المناهج، ويوفر التجهيزات اللازمة لممارسة الأنشطة المصاحبة للمناهج، ويتابع مستوى تحصيل الطلبة عن طريق التقويم. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في جميع المجالات، بينما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وذلك لصالح



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

(البكالوريوس، الماجستير)، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة لصالح أقل من 5 سنوات.

**دراسة العمري (2014) هدفت إلى تحديد المعوقات (الشخصية، الاجتماعية، التنظيمية، الإدارية، التقنية) التي تحول دون تطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار الإداري لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة من وجهة نظرهم، واستخدم المنهج الوصفي بالدراسة، تكونت العينة من (148) مديراً ووكيلاً في مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة، وأظهرت النتائج أن المعوقات التقنية جاءت بالمرتبة الأولى، تلاها المعوقات التنظيمية والإدارية، ثم المعوقات الشخصية والاجتماعية، وكانت أبرز المعوقات المتعلقة في التنظيم الإداري كثرة الأعباء الإدارية الملقاه على عاتق مدير المدرسة، أما أبرز المعوقات التقنية فكانت ازدحام جدول العمل الإداري لمدير المدرسة، وقلة توفر المخصصات المالية لتحديث التقنيات الحديثة. كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة تقدير معوقات تطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر المديرين والوكلاء وفقاً لمتغير (المؤهل العلمي، والدورات التدريبية، والمرحلة التعليمية)، بينما توجد فروق في المعوقات التنظيمية والإدارية والتقنية والمعوقات الكلية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة لصالح (من عشر سنوات فأكثر).**



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

كما أجرى عمر (2016) دراسة هدفت إلى إبراز أهم الأدوار التي يقوم بها مدير المدرسة الثانوية من وجهة نظر المدرسين والموجهين، ومديري المدارس الثانوية في جنوب الصومال، والتعرف على العقبات التي تواجه المدير وتوقع قيامه بمهامه على الوجه المطلوب، وعرض الحلول الممكنة التي من شأنها تقليل العقبات التي تمنع المدير من تحقيق أهداف الإدارة المدرسية في جنوب الصومال. اتبع المنهج الوصفي بالدراسة، وتكونت العينة من (296) مشرف ومدير ومعلم. وأظهرت نتائج الدراسة أن المدير يقوم بتوفير الأدوات اللازمة للمدرسة، وأنه يتم توفير متطلبات النشاط المدرسي للمعلمين، وتشجيعهم على اتباع الطرق الحديثة في التدريس، واهتمامه بتدريب المعلمين على الوسائل التعليمية الحديثة، ومتابعة أعمالهم التدريسية.

أما دراسة الشرفات (2017) هدفت إلى التعرف على واقع الممارسات الإدارية لدى مديري البادية الشمالية الشرقية بالأردن، وعلاقتها بوظيفتهم كمشرفين مقيمين في المدرسة من وجهة نظرهم، وأثر كل من (الجنس، والمؤهل العملي، الخبرة، المرحلة التعليمية) عليها. واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (113) مدير ومديرة مدرسة في المنطقة الشمالية الشرقية. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة سلبية بين واقع الممارسات الإدارية ودور مدير المدرسة كمشرف مقيم، وكانت الممارسات الإدارية في المجالات (التخطيط وتنظيم العمل وصنع القرار والتقويم) بدرجة مرتفعة، بينما كانت ممارسة مديري مدارس البادية الشمالية



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الشرقية لمهامهم كمشرفين مقيمين في مجالات (التخطيط، النمو المهني، رعاية الطلبة والبيئة والمجتمع) بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للممارسات الإدارية تعزى لمتغير الجنس، والمرحلة التعليمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الخبرة لصالح (أقل من 5 سنوات)، بينما في المجال الإشرافي فأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، والخبرة، والمرحلة التعليمية، والمؤهل العلمي.

كما أجرى (Eunice, 2016) دراسة هدفت إلى التعرف على التحديات والمشكلات التي يواجهها مديري ومعلمي المدارس في كينيا أثناء تطبيقهم للمناهج الدراسية القائمة على التكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتكونت عينة الدراسة من (74) مدرسة ثانوية في مقاطعة ماركويت في كينيا، وتم أخذ رأي كل من المشرفين، مديرين، والمعلمين بتلك المدارس خلال العام الدراسي (2013-2014). وأظهرت النتائج أن مديري المدرسة له دور مهم ورئيسي في تنفيذ المناهج الدراسية القائمة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وأن ضعف مستوى تطبيق البرنامج بسبب عدم تناسبه مع المناهج التدريسية، كما أن بعض اعمار مديري المدارس لا تتوافق مع عملية الاصلاح القائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.



### التعقيب على الدراسات السابقة

لاحظ الباحث أن معظم الدراسات السابقة قد تطرقت لموضوع الدراسة من عدة نواحي، وساعدت في تكوين صور عامة عن موضوع الدراسة، ومشكلتها، إضافة إلى إثراء الإطار النظري بموضوعات ذات علاقة بالدراسة الحالية. وتميزت عن باقي الدراسات السابقة بدراستها لموضوع في مجال التربية الا وهو المعوقات التي تواجه مدير المدرسة وربطها مع استراتيجيات التدريس الحديثة، لما لها من أهمية في تقديم مساعدة لمديري المدارس للتعرف على المعوقات الإدارية والفنية التي تعيق استخدام المعلمين لاستراتيجيات التدريس.

### منهجية الدراسة:

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي، لدراسة مشكلة ما أو ظاهرة علمية معيّنة؛ بغية التوصل إلى تفسيرات منطقية لها، وتم استخدام هذا الأسلوب لدراسة المعوقات التي تواجه مدير المدرسة بوصفه مشرفاً مقيماً في تفعيل استراتيجيات التدريس الحديثة من وجهة نظر المعلمين

### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في مدارس تربية جرش لدى مديرية التربية والتعليم محافظة جرش.





المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (128) معلم ومعلمة في مدارس تربية محافظة جرش، تم اختيارهم بالطريقة المتيسرة، والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخبرة).

الجدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للخصائص الشخصية

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	69	53.9
	أنثى	59	46.1
	المجموع	128	100.0
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	11	8.6
	من 5 سنوات - 10 سنوات	19	14.8
	أكثر من 10 سنوات	98	76.6
	المجموع	128	100.0

أداة الدراسة :

بعد أن تم الأطلاع على الأدب النظري، والدراسات السابقة المتعلقة بـ المعوقات التي تواجه مدير المدرسة بوصفه مشرفاً مقيماً في تفعيل استراتيجيات التدريس الحديثة من وجهة نظر المعلمين، قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بهذه الدراسة؛ لتناسبها مع طبيعة الدراسة من حيث أهدافها، ومنهجها، ولقدرتها على جمع البيانات والمعلومات والحقائق بواقع معين وفي وقت قصير نسبياً. وقام الباحث ببناء مقياس من خلال الاستعانة بالدراسات والأبحاث والرسائل التي لها علاقة بموضوع الدراسة. وقد تضمنت الأداة بصورتها



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

النهائية (23) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، المجال الأول: معوقات إدارية (5) فقرات، المجال الثاني: معوقات معرفية بواقع (7) فقرات، والمجال الثالث: معوقات فنية بواقع (6) فقرات، والمجال الرابع: معوقات مادية بواقع (5) فقرات حيث تم صياغة الفقرات بطريقة سلسلة واضحة، يستطيع أفراد عينة الدراسة من الإجابة عليها، وصمم المقياس بتدرج خماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وقد أعطيت درجات رقمية بلغت على التوالي: (5, 4, 3, 2, 1). وقد تم التحقق من صدق وثبات المقياس بطريقة الصدق الظاهري، والاتساق الداخلي.

#### الصدق الظاهري :

وتم التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة بعرضها على لجنة مكونة من (4) محكمين متخصصين في الإدارة التربوية للتأكد من مدى ملائمة وقدرة الأداة على تحقيق أهداف الدراسة، كما أرفقت أسئلة الدراسة وأهدافها مع الأداة، وعدلت الاستبانة بناء على الملاحظات والتعديلات المرفقة من قبل المحكمين؛ للخروج بأفضل أداة قادرة على تمثيل ما أعدت من أجل قياسه. وقد تم التحقق من صدق وثبات المقياس بطريقة الصدق الظاهري، والاتساق الداخلي.

وتم اعتماد المقياس الاتي لتصحيح المقياس الخماسي



الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1)

عدد الفئات المطلوبة (3)

1.33=

ومن ثم إضافة الجواب (1.33) إلى نهاية كل فئة.

وبناء على ذلك يكون:

من 1.00 - 2.33 بدرجة منخفضة

من 2.34 - 3.67 بدرجة متوسطة

من 3.68 - 5.00 بدرجة مرتفعة

حساب الصدق والثبات :

وللتحقق من صدق بناء الأداة، تم تطبيقها على عينة استطلاعية تتكون من (30) فرداً من

مجتمع الدراسة، ولكن من خارج عينة الدراسة المستهدفة، وذلك لحساب قيم معاملات ارتباط

بيرسون لعلاقة الفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه وذلك كما في جدول (2).



جدول 2

ارتباط فقرات كل مجال مع الدرجة الكلية

معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة
معوقات مادية		معوقات فنية		معوقات معرفية		معوقات إدارية	
.675**	1	.859**	1	.666**	1	.344**	1
.599**	2	.898**	2	.659**	2	.787**	2
.832**	3	.893**	3	.844**	3	.689**	3
.850**	4	.898**	4	.840**	4	.730**	4
.831**	5	.904**	5	.828**	5	.762**	5
		.856**	6	.811**	6		
				.850**	7		

تشير بيانات جدول 2 إلى أن معاملات الارتباط لمجالات الأداة هي قيم دالة إحصائياً.

**النتائج :**

يقصد بثبات أداة الدراسة استقرار النتائج واعتماديتها وقدرتها على التنبؤ أي مدى التوافق أو الاتساق في نتائج الاستبيان إذ طبق أكثر من مرة في ظروف مماثلة، وقد تم استخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، إذ يقيس مدى التماسق في إجابات أفراد عينة الدراسة عن كل الأسئلة الموجودة في المقياس، كما يمكن تفسير (ألفا) بأنها معامل الثبات الداخلي بين الإجابات، ويدل على ارتفاع قيمته على درجة ارتفاع الثبات ويتراوح ما بين (0-0-



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

1) وتكن قيمته مقبولة عند (60%) وما فوق، وفي دراسات أخرى تكون مقبولة عند (70%)

وما فوق وبحسب والجدول التالي (3) يبين ذلك.

### جدول 3

معامل الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا و معامل الارتباط بيرسون للمجال مع الأداة ككل

الرقم	المجال	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	معامل الارتباط للمجال بالأداة ككل
1	معوقات إدارية	5	0.703	.841**
2	معوقات معرفية	7	0.897	.932**
3	معوقات فنية	6	0.840	.946**
4	معوقات مادية	5	0.821	.847**
	كلي للأداة	23	0.878	-

\*\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)

\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

تشير بيانات جدول 3 ان معاملات الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا للأداة ككل (0.878) وهي قيم مرتفعة دالة إحصائية وتشير إلى ثبات الأداة.

إجراءات الدراسة :

قام الباحث بالإجراءات الآتية:

- الاطلاع على الأدب التربوي، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية.
- تحديد عدد أفراد مجتمع الدراسة والعينة
- إعداد أداة الدراسة بصورتها الأولية بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- التحقق من دلالات صدق أداة الدراسة وثباتها للخروج بالصورة النهائية للأداة.
- تطبيق أداة الدراسة بصورتها النهائية على أفراد عينة الدراسة المستهدفة في الموعد المحدد.
- ترميز البيانات ومعالجتها إحصائياً للإجابة عن أسئلة الدراسة، والخروج بالتوصيات المناسبة في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

**متغيرات الدراسة:**

تشمل الدراسة على المتغيرات التالية:

**أولاً المتغيرات التصنيفية:**

- الجنس: وله مستويان (ذكر، أنثى).
- سنوات الخبرة: وله ثلاث فئات (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

**ثانياً: المتغير الرئيسي:**

المعوقات التي تواجه مدير المدرسة بوصفه مشرفاً مقيماً في تفعيل استراتيجيات التدريس الحديثة من وجهة نظر المعلمين

**الأساليب الإحصائية المستخدمة:**

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت إلى تحقيقها، تم تحليل البيانات باستخدام برامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية

التالية:



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- 1-معامل ارتباط بيرسون
  - 2-معامل الفا كرونباخ: لحساب الثبات لأداة الدراسة.
  - 3-التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية.
  - 4-تحليل التباين الثنائي لأثر متغير (الجنس، وسنوات الخبرة) على المتغير التابع (المعوقات التي تواجه مدير المدرسة بوصفه مشرفاً مقيماً في تفعيل استراتيجيات التدريس الحديثة من وجهة نظر المعلمين).
  - 5-المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات وفقرات الأداة.
- السؤال الأول: ما المعوقات التي تواجه مدير المدرسة بوصفه مشرفاً مقيماً في تفعيل استراتيجيات التدريس الحديثة من وجهة نظر المعلمين ؟
- للإجابة عن هذا السؤال تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لـ المعوقات التي تواجه مدير المدرسة بوصفه مشرفاً مقيماً في تفعيل استراتيجيات التدريس الحديثة من وجهة نظر المعلمين، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لإوساطها، وجدول (4) يوضح ذلك.

جدول(4)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لإوساطها الحسابية(ن=128)

رقم المجال	المجالات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
4	معوقات مادية	3.62	0.88	1	متوسط
1	معوقات إدارية	3.41	0.80	2	متوسط
2	معوقات معرفية	3.29	0.94	3	متوسط
3	معوقات فنية	3.18	1.08	4	متوسط
	الأداة ككل	3.36	0.84	-	متوسط



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

يلاحظ من النتائج في جدول (4) أن المتوسطات الحسابية لمجالات المعوقات التي تواجه مدير المدرسة بوصفه مشرفاً مقيماً في تفعيل استراتيجيات التدريس الحديثة من وجهة نظر المعلمين تراوحت بين (3.18-3.62) وجاء المجال الرابع (معوقات مادية) بمتوسط حسابي بلغ (3.62) وبدرجة متوسطة وبالمرتبة الأولى، وتلاه المجال الأول (معوقات إدارية) بمتوسط حسابي بلغ (3.41) وبدرجة متوسطة وبالمرتبة الثانية، وتلاه المجال الثاني (معوقات معرفية) بمتوسط حسابي بلغ (3.29) وبدرجة متوسطة وبالمرتبة الثالثة، وتلاه المجال الثالث (معوقات فنية) بمتوسط حسابي بلغ (3.18) وبدرجة متوسطة وبالمرتبة الرابعة والأخيرة، وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (3.36) وبدرجة متوسطة. ويعزو الباحث النتيجة المتوسطة لجميع المجالات والدرجة الكلية وبالترتيب الذي جاءت به إلى المهام التي يقوم بها مدير المدرسة، وهو ما يحفز للتخفيف منها، كما أن تركيز مديرية التربية على تنفيذ هذه الأنظمة والقرارات دون مراعاة لظروف المدير والمدرسة تزيد من حرصه على إنهاءها بالوقت المحدد، كما أن البعض بعض المدراء تنقصهم السمات القيادية العالية نتيجة قلة الخبرة أو تخوفهم من الخروج عن القوانين الصادرة من وزارة التربية والتعليم، يعزو الباحث هذه النتيجة إلى وجود المعوقات التي تواجه مدير المدرسة في تفعيل استراتيجيات التدريس الحديثة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى العدد الكبير من الصفوف المدرسية والمعلمين مع ندرة الوقت الذي يخصصه مدير المدرسة





المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

للزيارات الإشرافية إليها، وبالرغم من أن عملية الإشراف والرقابة والتنوع في الأساليب التي يعتمد عليها خلال اليوم الدراسي تظهر له مدى إنجاز المعلمين وفعاليتهم أثناء الحصة الصفية، ومدى التزامهم باستخدام استراتيجيات التدريس الحديثة.

### المجال الأول: معوقات مادية

وتم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال "معوقات مادية" مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية كما هو مبين في جدول (5).

#### جدول (5)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال معوقات مادية (ن=128)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	كثرة الأعباء الإدارية التي تصرف انتباه مدير المدرسة عن استراتيجيات التدريس الحديثة	4.16	0.90	1	مرتفع
3	اهتمام مدير المدرسة بأسلوب تقييم الامتحانات أكثر من غيرها من الأساليب التقييمية	3.42	1.14	2	متوسط
2	ضعف مقدرة مدير المدرسة على تنظيم الوقت وتوزيعه بين المهام الإدارية والفنية والإشرافية	3.24	1.20	3	متوسط
4	افتقاد مدير المدرسة للمرونة والجمود في تطبيق النظام مما يؤثر سلباً في المعلم و استخدامه لاستراتيجيات التدريس الحديثة	3.16	1.32	4	متوسط
5	تقصير مدير المدرسة بمراجعة دفاتر التحضير اليومي للمعلمين للتأكد من استخدامهم استراتيجيات التدريس الحديثة	3.05	1.32	5	متوسط
	المجال ككل	3.41	0.80	-	متوسط



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

يظهر من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال " معوقات مادية " تراوحت بين (3.05 - 4.16)، كان أعلاها للفقرة رقم (1) والتي تنص على " كثرة الأعباء الإدارية التي تصرف انتباه مدير المدرسة عن استراتيجيات التدريس الحديثة " بمتوسط حسابي (4.16) وبدرجة مرتفعة، تليها الفقرة رقم (3) والتي تنص على " اهتمام مدير المدرسة بأسلوب تقييم الامتحانات أكثر من غيرها من الأساليب التقييمية " بمتوسط حسابي (3.42) وبدرجة متوسطة وبالمرتبة الثانية، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (5) والتي تنص على "تقصير مدير المدرسة بمراجعة دفاتر التحضير اليومي للمعلمين للتأكد من استخدامهم استراتيجيات التدريس الحديثة" بمتوسط حسابي (3.05) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال "معوقات مادية" ككل (3.41) وبدرجة متوسطة. ويعزو الباحث حصول مجال المعوقات المادية على درجة متوسطة إلى قلة المخصصات والموارد المادية المدرسية الممنوحة لمدير المدرسة من قبل الجهات المختصة.

### المجال الثاني: معوقات إدارية

وتم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال "معوقات إدارية"، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية كما هو مبين في جدول (6).



جدول (6)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال معوقات إدارية (ن=128)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	قلة الدورات التدريبية التي تركز على أهمية استخدام استراتيجيات التدريس الحديثة	3.66	1.07	1	متوسط
5	قلة مقدرة مدير المدرسة على توفير المصادر والمراجع العلمية المتخصصة التي تسهل استخدام استراتيجيات التدريس الحديثة	3.43	1.23	2	متوسط
3	عدم تدريب مدير المدرسة المعلمين على استخدام أنماط جديدة من الاختبارات أو أساليب التقييم	3.39	1.26	3	متوسط
7	ندرة تقييم مدير المدرسة لأدائه بشكل مستمر للتعرف إلى مدى المامه بجميع النواحي	3.34	1.16	4	متوسط
4	قلة تشجيع مدير المدرسة المعلمين على الإطلاع على الدراسات والأبحاث التربوية لمواكبة كل ما هو جديد	3.20	1.24	5	متوسط
6	الفهم الخاطئ من قبل مدير المدرسة لبعض استراتيجيات التدريس الحديثة	3.16	1.20	6	متوسط
2	اعتقاد مدير المدرسة بأن استراتيجيات التدريس الحديثة معقدة وصعبة	2.82	1.21	7	متوسط
	المجال ككل	3.29	0.94	-	متوسط

يظهر من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال "معوقات إدارية" تراوحت بين

(3.66-2.82)، كان أعلاها للفقرة رقم (1) والتي تنص على "قلة الدورات التدريبية التي تركز

على أهمية استخدام استراتيجيات التدريس الحديثة" بمتوسط حسابي (3.66) وبدرجة متوسطة،

تليها الفقرة رقم (5) والتي تنص على "قلة مقدرة مدير المدرسة على توفير المصادر والمراجع

العلمية المتخصصة التي تسهل استخدام استراتيجيات التدريس الحديثة" بمتوسط حسابي

(3.43) وبدرجة متوسطة وبالمرتبة الثانية، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (2) والتي تنص على

"اعتقاد مدير المدرسة بأن استراتيجيات التدريس الحديثة معقدة وصعبة" بمتوسط حسابي



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

(2.82) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال "معوقات إدارية" ككل (3.29)

وبدرجة متوسطة. يعزو الباحث هذه النتيجة إلى من المهام الرئيسية التي يقوم بها المدير المدرسة، وهو ما يحفز للتخفيف منها، كما أن تركيز مديرية التربية والتعليم على تنفيذ هذه الأنظمة والقرارات دون مراعاة لظروف المدير والمدرسة تزيد من حصة على إنهاؤها بالوقت المحدد، كما أن البعض من مديري المدارس ليست لديهم سمات قيادية عالية نتيجة قلة الخبرة أو تخوفهم من الخروج عن اللوائح والقوانين الصادرة عن وزارة التربية والتعليم والتي يجب التقيد بها.

### المجال الثالث: معوقات معرفية

وتم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال "معوقات معرفية"، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية كما هو مبين في جدول (7).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

جدول (7)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال معوقات معرفية (ن=128)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
5	قلة اكتراث مدير المدرسة بتقديم نماذج للمعلمين مستخدمى استراتيجيات التدريس الحديثة	3.30	1.22	1	متوسط
3	اهمال مدير المدرسة بتوفير المصادر التعليمية اللازمة لاستخدام استراتيجيات التدريس الحديثة	3.23	1.28	2	متوسط
2	نقص الخبرة لدى مدير المدرسة باستراتيجيات التدريس الحديثة	3.16	1.26	3	متوسط
1	تقصير مدير المدرسة في الزام المعلمين بتطبيق استخدام استراتيجيات التدريس الحديثة	3.15	1.23	4	متوسط
6	طريقة التدريس التقليدية المتبعه لمدير المدرسة في التركيز على نوع واحد من استراتيجيات التدريس التي يستخدمها المعلم	3.13	1.16	5	متوسط
4	تقصير مدير المدرسة بتوضيح أهمية ربط استراتيجيه مع موضوع الدرس وعمر الطالب ومستواهم العقلي	3.10	1.20	6	متوسط
	المجال ككل	3.18	1.08	-	متوسط

يظهر من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال "معوقات معرفية" تراوحت بين (3.10 - 3.30)، كان أعلاها للفقرة رقم (5) والتي تنص على "قلة اكتراث مدير المدرسة بتقديم نماذج للمعلمين مستخدمى استراتيجيات التدريس الحديثة" بمتوسط حسابي (3.30) وبدرجة متوسطة، تليها الفقرة رقم (3) بالمرتبة الثانية والتي تنص على "اهمال مدير المدرسة بتوفير المصادر التعليمية اللازمة لاستخدام استراتيجيات التدريس الحديثة" بمتوسط حسابي (3.23) وبدرجة متوسطة، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (4) والتي تنص على "تقصير مدير



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

المدرسة بتوضيح أهمية ربط استراتيجيات مع موضوع الدرس وعمر الطالب ومستواهم العقلي "بمتوسط حسابي (3.10) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال "معوقات معرفية" ككل (3.18) وبدرجة متوسطة. يعزو الباحث هذه النتيجة إلى قلة الخبرة لدى مدراء المدارس باستراتيجيات التدريس الحديثة، والعبء الثقيل على كاهل المدير مما يجعله لا يستخدم طرق التدريس الحديثة ويعتمد كلياً أو جزئياً على استراتيجيات التدريس التقليدية، وكذلك يعزى السبب إلى ضخامة المناهج الدراسية، واتساع مجالاتها والمعلومات التي تحتويها مما يصعب تغطية محتواها باستخدام استراتيجيات التدريس الحديثة.

#### المجال الرابع: معوقات فنية

وتم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال "معوقات فنية"، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية كما هو مبين في جدول (8).



الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال معوقات فنية (ن=128)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
2	قلة الموارد المالية المتوافرة بالنسبة للموارد التي تحتاجها استراتيجيات التدريس الحديثة	4.11	0.94	1	مرتفع
1	قلة الدعم المعطاة لمدير المدرسة مثل الحوافز التشجيعية	4.02	1.00	2	مرتفع
3	ندرة اكترات مدير المدرسة بتخصيص ميزانية واضحة لتوفير مستلزمات استراتيجيات التدريس الحديثة	3.48	1.22	3	متوسط
4	تقصير مدير المدرسة بإعطاء تحفيز للمعلمين المستخدمين استراتيجيات التدريس الحديثة مادياً ومعنوياً	3.36	1.26	4	متوسط
5	اهمال مدير المدرسة بتوفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للعملية التعليمية	3.13	1.29	5	متوسط
	المجال ككل	3.62	0.88	-	متوسط

يظهر من الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال "معوقات فنية" تراوحت بين (3.13 - 4.11)، كان أعلاها للفقرة رقم (2) والتي تنص على "قلة الموارد المالية المتوافرة بالنسبة للموارد التي تحتاجها استراتيجيات التدريس الحديثة" بمتوسط حسابي (4.11) وبدرجة مرتفعة، تليها الفقرة رقم (1) بالمرتبة الثانية والتي تنص على "قلة الدعم المعطاة لمدير المدرسة مثل الحوافز التشجيعية" بمتوسط حسابي (4.02) وبدرجة مرتفعة، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (5) والتي تنص على "اهمال مدير المدرسة بتوفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للعملية التعليمية" بمتوسط حسابي (3.13) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال "معوقات



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

فنية" ككل (3.62) وبدرجة متوسطة. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يقومون بعملهم في الإشراف على المعلمين والعاملين بالمدرسة والتنوع في الأساليب الإشرافية ومتابعة السجلات وإعداد موازنة المدرسة ومتابعة لصيانة مرافق المدرسة ونظافتها.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المعوقات التي تواجه مدير المدرسة بوصفه مشرفاً مقيماً في تفعيل استراتيجيات التدريس الحديثة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، وسنوات الخبرة)؟

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات تقديرات المعوقات التي تواجه مدير المدرسة بوصفه مشرفاً مقيماً في تفعيل استراتيجيات التدريس الحديثة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير (الجنس، وسنوات الخبرة)

المتغير	الفئة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	نكر	3.33	0.93
	أنثى	3.39	0.74
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	3.13	1.08
	من 5 سنوات - 10 سنوات	3.13	1.02
	أكثر من 10 سنوات	3.43	0.77

يبين جدول (9) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لـ تقديرات المعوقات التي تواجه مدير المدرسة بوصفه مشرفاً مقيماً في تفعيل استراتيجيات التدريس الحديثة من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، وسنوات الخبرة)، ولبيان دلالة





المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثنائي جدول (10) يوضح ذلك.

جدول 10

تحليل التباين الثنائي لأثر (الجنس، وسنوات الخبرة) لتقديرات المعوقات التي تواجه مدير المدرسة بوصفه مشرفاً مقيماً في تفعيل استراتيجيات التدريس الحديثة من وجهة نظر المعلمين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	0.158	1	0.158	0.222	0.638
سنوات الخبرة	2.005	2	1.003	1.411	0.248
الخطأ	88.081	124	0.710		
الكلية	90.199	127			

يتبين من جدول 10 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر (الجنس، سنوات الخبرة) لتقديرات المعوقات التي تواجه مدير المدرسة بوصفه مشرفاً مقيماً في تفعيل استراتيجيات التدريس الحديثة من وجهة نظر المعلمين.

يعزو الباحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر (الجنس) لتقديرات المعوقات التي تواجه مدير المدرسة بوصفه مشرفاً مقيماً في تفعيل استراتيجيات التدريس الحديثة من وجهة نظر المعلمين إلى تماثل الأنظمة والقرارات والمعوقات التي يواجهها مديري المدارس في أعمالهم بغض النظر عن الجنس وتقارب مستوى الفكر بين الذكور والإناث، وأن الاختلاف في السمات الشخصية وطبيعة تفكيرهم لا تؤثر على استخدام استراتيجيات التدريس الحديثة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (شرفات، 2017).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

ويعزو الباحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر ( سنوات الخبرة) لتقديرات المعوقات التي تواجه مدير المدرسة بوصفه مشرفاً مقيماً في تفعيل استراتيجيات التدريس الحديثة من وجهة نظر المعلمين إلى أن المدة التي يقضيها مدير المدرسة بعمله لا تؤثر بشكل كبير على وجهة نظره تجاه استراتيجيات التدريس الحديثة، وأن الأثر الأكبر يكون على الصفات الشخصية والمهنية للمدير، والبحث والتجديد المستمر ودراسة كل ما هو جديد بخصوص العملية التعليمية. و اختلفت مع دراسة ( العمري، 2014؛ وشرفات، 2017).

#### التوصيات:

- ضرورة تفعيل وتشجيع مديري المدارس للمعلمين على استخدام استراتيجيات التدريس الحديثة في العملية التعليمية لتحقيق الأهداف المرجوه.
- زيادة وعي وزارة التربية والتعليم الأردنية بالمعوقات التي تواجه مدير المدرسة، وبخاصة المعوقات المتصلة باستراتيجيات التدريس الحديثة، وضرورة التقليل من الأعباء الإدارية الملقاه على عاتق مدير المدرسة.
- مراعاة استراتيجيات التدريس الحديثة أثناء تأليف المناهج الدراسية، وتضمن أدلة المعلمين بخطوات تطبيقها.
- إجراء مزيد من الدراسات عن استراتيجيات التدريس الحديثة، على عينات مختلفة مثل المعلمين والمشرفين التربويين، وإجراء دراسات أخرى مماثلة للدراسة الحالية بمناطق مختلفو في المملكة الأردنية الهاشمية.



المراجع العربية :

البارقي :محمد (2013) درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهامه مشرفا مقيما في ضوء

تحديات العولمة من وجهة نظر مديري ومعلمي المرحلة الثانوية في محافظة جدة . رسالة

ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، المملكة العربية السعودية .

بحيص، جمال. (2010). المشكلات التي تواجه إدارات المدارس الثانوية الحكومية في الضفة

الغربية. مجلة ابحاث البصرة (العلوم الانسانية)، (34): 92 – 113.

الحارثي، محمد بن حاتم. (2009). المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في تفعيل مشروع

استراتيجيات التدريس الحديثة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة

العربية السعودية.

الحسن، سماح مبشر. (2012). بعض المعوقات التي تواجه مديري المدارس الثانوية بمحلية أم

درمان – من وجهة نظر مديري المدارس. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم درمان

الإسلامية، السودان.

الخطيب، أمل. (2003). الإدارة المدرسية فلسفتها. أهدافها. تطبيقاتها. عمان: دار قنديل للنشر.

الخطيب، رداح والخطيب، احمد. (1998). الإدارة والإشراف التربوي (اتجاهات حديثة). إربد:

دار الأمل.

الخطيب، سامر محمد (2014). درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كمشرف مقيم في

المدارس الثانوية في منطقة الناصرة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة،

جامعة جدارا، المملكة الأردنية الهاشمية.

الراشد، سوسن شوكت، (2016). معوقات اتخاذ القرار التي تواجه مديري مدراس التعليم الأساسي

في مدينة حمص. مجلة جامعة البعث، (38) 25: 11 – 43.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الرواحي، طلال بن محمد. (2008). معوقات استخدام بعض الطرائق والاستراتيجيات الحديثة

في تدريس الدراسات الاجتماعية للصفوف من ( ) في سلطنة عُمان من وجهة نظر

المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان.

السعود، راتب. (2007). الإشراف التربوي (مفهومه، ونظرياته، وأساليبه)، المملكة الأردنية الهاشمية. طارق للخدمات الطلابية.

الشرفات، أميرة عايد. (2017). واقع الممارسات الإدارية لدى مديري مدارس البادية الشمالية الشرقية وعلاقتها بوظيفتهم كمشرفين مقيمين في المدرسة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المملكة الأردنية الهاشمية.

الشمري، عبدالعزيز والحربي، عارف. (2019). المعوقات الإدارية التي تواجه مديري المدارس الابتدائية بمدينة حائل وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهم. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المملكة العربية السعودية 11: 193 - 232.

الطعاني، حسن. (2012). درجة ممارسة مديري المدارس لمهام الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في الأردن. مجلة جامعة دمشق، 28 (2): 453 - 489.

طوطح، هنادي ابراهيم. (2012). مشكلات الإدارة المدرسية في المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للقدس الشريف من وجهة نظر الإداريين والمعلمين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

عبد العظيم، عبد العظيم صبري (2015). استراتيجيات وطرق التدريس العامة والالكترونية، مصر: دار الكتب المصرية.

عبد المنعم، نادية و ابراهيم، خالد. (2001). معوقات أداء الإدارة المدرسية عن تحقيق أهداف التعليم الثانوي العام، مصر: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

علي، احمد صلاح (2015). مشكلات الإدارة المدرسية خلال الأزمة الراهنة وعلاقتها بتأدية وظائفها الإدارية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.  
عمر، حسين علي. (2016). الدور الإداري والإشرافي لمدير المدرسة الثانوية في جنوب الصومال. رسالة دكتوراه، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.

العمرى، سالم بن سعيد. (2003). مدى ممارسة مدير المدرسة لأدواره الإشرافية والإدارية في مدارس محافظة ظفار في سلطنة عمان من وجهة نظر كل من المديرين والمعلمين والمشرفين التربويين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، المملكة الهاشمية.  
العمرى، يوسف بن محمد. (2014). معوقات تطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار الإداري لمديري المدارس بمحافظة المخوة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية.

الغامدي، مليحة مسعود. (2006). المشكلات الإدارية والفنية لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المديرين أنفسهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، المملكة الأردنية الهاشمية.

محمد، فتحي. (2008). الإدارة المدرسية . القاهرة: الدار العالمية للنشر والتوزيع.  
الوهيبي، فهد بن صالح. (2015). المشكلات الإدارية التي تواجه مديري المدارس، مصر: دار العلم والايمان للنشر والتوزيع.

### المراجع الأجنبية

Eunice, Lambaion .(2016). Leadership challenges faced by school Principals When implementing ict-based curriculum and instructions in secondary schools in elgeyo marakwet county. Master thesis, Kisii University, Kenya.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

Sultana, Sharmin (2016), **Preference towards modern day teaching and traditional teaching aids among the Bangladeshi tertiary level student.** Master thesis, BRAC University, Bangladesh.

Boumavo, Viera. (2008). **Traditional vs. modern teaching methods: advantages and disadvantages of each.** Master thesis, Masaryk University, Prague.

