

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

Amira Yousef Thaher *

Ministry of Education, Jordan

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

Received: 14/5/2019

Revised: 2/6/2019

Accepted: 30/3/2021

Published: 15/6/2022

Abstract

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

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

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

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

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

* Corresponding author:

am.yo77@yahoo.com

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

أميرة يوسف ظاهر مصطفى*
وزارة التربية والتعليم الأردنية.

ملخص

الأهداف: هدفت الدراسة إلى اقتراح دور إشرافي إسنادي تربوي لمدير المدرسة الثانوية الحكومية في منطقة عمان في الأردن، بناءً على وظائف الإسناد التربوي المعاصر لمدير المدرسة الثانوية الحكومية كمسرف تربوي مقيم يرفع كفاية المعلمين المهنية. وتكونت عينة الدراسة من مشرفين تربويين في عمان (62) مشرفاً ومشرفة، ومدراء مدارس ثانوية فيها (46) مديراً ومديرة، وأربعة معلمين من معلمي كل مدرسة وعددهم (184) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية وعددهم جميعاً (292).
المنهجية: انتهجت الدراسة منهج البحث المسحي التطويري، ووزعت أداة الدراسة المطورة على العينة بعد استخراج صدق المحتوى والثبات عن طريق معامل كرنباخ ألفا.

النتائج: أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أهمية مرتفعة لوجود دور إشرافي إسنادي تربوي لمدير المدارس الثانوية الحكومية في منطقة عمان مبني على وظائف الإسناد التربوي المعاصر، وأن هناك حاجة إلى الإسناد الفعال لمدرء المدارس في المجالات الآتية: المجال المهاري للمدير كمسرف ومساند تربوي مقيم في المدرسة، وفي مجال التمكن من الأساليب الإشرافية، ثم في المجالين الفني والإداري. **التوصيات:** تم تطوير الدور الإشرافي الإسنادي المقترح لتحسين الممارسات الإسنادية لمدرء المدارس سعياً لتطوير العملية التعليمية التعلمية، وأوصت الدراسة بتفعيل الدليل وتوظيفه لدى مدرء المدارس.
الكلمات الدالة: الإشراف الإسنادي التربوي، ومدرء المدارس الثانوية، الإسناد التربوي المعاصر.



© 2022 DSR Publishers/ The University of Jordan.

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

مقدمة

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

ويعد مدير المدرسة مشرفاً تربوياً مقيماً قادراً على إحداث التغير بإبداع، والتجويد في كل مجالات عمله؛ فهو قائد التغير والتجديد، ومستثمر للموارد ومنها البشرية وإمكاناتها إذ يقوم بتحسين المستمر للممارسات التعليمية، ويقدم أفضل خدمات تعليمية ممكنة من خلال التأثير الفعال في المعلمين لتحقيق أهداف المدرسة (ريان وبلقيس والأقطش، 2010).

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

وكون الإشراف الإسنادي رافداً للإدارة التربوية فالاهتمام حري بالإدارة المدرسية التي يعرفها نيهان (2013، 173) بأنها: "جميع الجهود والنشاطات والعمليات (من تخطيط، وتنظيم، ومتابعة، وتوجيه، ورقابة) التي يقوم بها المدير مع العاملين معه من معلمين وإداريين، بغرض بناء التلميذ من جميع النواحي (عقلية، وأخلاقية، واجتماعية، وجدانية، وجسمية) إذ يستطيع أن يتكيف بنجاح مع المجتمع، ويحافظ على بيئته المحيطة، ويساهم في تقدم مجتمعه". وانطلاقاً من هذا الدور جاء الاهتمام بواقع مدير المدرسة كمسند تربوي مقيم ينفذ مسؤولياته ويتابع أعمال المعلمين قادة العملية التعليمية في الميدان التربوي، ويتولى التنسيق بين كافة الجهود في المدرسة لمساعدة المعلمين على تحقيق الأهداف وتطوير أنفسهم وأساليبهم وتنمية خبراتهم، ولذلك على المدير أن يكون مؤهلاً وممكناً لكفايات تساعده في تنفيذ مهمته، لضمان فاعلية العملية التعليمية التعليمية وشمول أثرها. إن العملية الإشرافية الإسنادية جزء من الإدارة التربوية تتأثر في طبيعة السلوك الإداري الذي يمارسه المدير أو القائد التربوي الذي يجب عليه توجيه جهود العاملين وجميع النشاطات الجماعية لتحقيق هدف المؤسسة (الزهيري، 2015).

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

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

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

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

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

على أسس تناسب الموقف التعليمي، وتقديم الخدمة الفنية بأسلوب جذاب بعيد عن الأوامر والفوقية، وتزويد الميدان بالقيادة التربوية القادرة على تطوير فرص تعليمية فعالة للطلاب وتحسينها، وإيجاد طرق فعالة للعمل مع المعلم والتعامل معه" (الجعفر، 2013، 392).

وتفصل وظائف الإسناد التربوي المعاصر كالتالي:

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

- وظائف قيادية، يتم فيها تحمل مسؤولية القيادة في العمل التربوي من: تعاون مع إدارة المدرسة وحماية مصالح الطالب، وإعداد تقارير شاملة في نهاية كل عام، وتوفير خدمات تعليمية أفضل لتعلم الطلبة، ومناخ إداري ملائم لنمو المعلمين.
 - وظائف تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة: تتمثل في تهيئة المعلمين الجدد في أثناء عملهم، وعقد دورات للمعلمين في أثناء الخدمة، وعقد وإدارة الاجتماعات مع المعلمين، والعمل على تطوير المنهج وعقد نماذج للمحاكاة في إدارة الصفوف، والمشاركة في اختيار المعلمين وتوزيعهم على المدارس وتدريبهم على إدارة الوقت والاتصال الفعال، بالإضافة إلى كتابة التقارير الفنية وإدارة ضغوط العمل (نهران، 2013).
- ويبرز دور المشرف التربوي كمساند بما يقوم به من توجيه المعلمين إلى أفضل الطرق لتحسين أدائهم وتطويره، وتعزيز نقاط القوة لديهم، ومتابعة العمل التربوي في الميدان، وفي تعامله مباشرة مع المعلم والمتعلم، وملاحظته لجميع العناصر المتصلة بالعملية التربوية وتطويرها (Kayıkcı, Yılmaz, & Sahin, 2017).
- ويأتي الاهتمام بالمدير ودوره الفني الإشرافي الإسنادي الذي يهدف إلى تحسين التعليم والتعلم، ودفع تطوره بأهميته التي استوضحناها آنفاً عند الحديث عن الإسناد التربوي، ويؤكد ذلك سيرجيوفاني وستارات (Sergiovanni & Starratt, 2007, 12) في تعريفهما للدور التربوي بأنه "عملية يستخدمها المسؤولون في المدارس لتحقيق جانب من أهداف المدرسة، وهم الذين يعتمدون مباشرة على الآخرين في مساعدتهم في تحقيق هذه الأهداف".
- إن مدير المدرسة محور عملية الإشراف والإسناد والتقويم؛ فهو قائد تربوي يهيء جواً كي يستطيع المعلمون أن يعملوا والطلبة أن يتعلموا. وانطلاقاً من حاجات ومتطلبات المدرسة يأتي التفصيل لدور مدير المدرسة كمشرف ومساند تربوي مقيم يتابع العملية التعليمية بدقة، يضع يده على نقاط القوة ومواضع الضعف، متبيناً مكان الخلل، متطلعاً على مفردات المدرسة بأكملها، وتتمثل هذه الحاجات في ثلاث تفصيل كالاتي: حاجات المعلم، وحاجات إتمام المنهج بالوقت المحدد بفعالية، وحاجات المتعلم.
- فمدير المدرسة صاحب مهام متعددة ومتنوعة تبعاً لتنوع المجالات التي يشرف على إسنادها وإدارتها، والتنسيق بين أطرافها كونه حلقة الوصل التي تتوسط الأطراف كافة، وتوائم بين متطلباتها وتلبي حاجاتها بتحقيق الأهداف المخطط لها في كل مجال من مجالاتها.
- مشكلة الدراسة وأسئلتها:**

تبرز أهمية الدراسة انطلاقاً من التوجهات الحديثة في سياسة الدولة نحو تطوير التعليم وتبني أساليب حديثة؛ كما تبرز أيضاً بعدد المدير قائد تربوي مسانداً في مدرسته، بعد الدور المناط به، وعليه فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الوقوف على واقع الدور الإشرافي الإسنادي التربوي لمدير المدرسة الثانوية الحكومية في منطقة عمان بناءً على وظائف الإسناد التربوي المعاصر. وقياس الحاجة إلى دور إشرافي إسنادي تربوي للمدير كمشرف ومساند مقيم من وجهة نظر كل من المشرفين والمديرين والمعلمين في الميدان التربوي.

ولتحقيق ذلك تسعى الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

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

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

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الأهمية التطبيقية والنظرية التي تفصل كالآتي:

- الأهمية التطبيقية:

- يؤمل أن تقدم نتائج الدراسة فوائد للجهات الآتية من ذوي العلاقة بتطوير كفاية المعلمين، وهم:
- المخططون: بالإفادة من أهمية موضوعها وهو دور مقترح لمدير المدرسة الثانوية الحكومية كمشراف ومساند تربوي مقيم يعمل على زيادة كفاية المعلمين المهنية التي من الممكن أن تساعدهم في تلافي السلبيات، والتركيز على الإيجابيات عند التخطيط لتدريب المدرء في المستقبل.
 - مدرء التربية والمشرّفون: هذه الدراسة يمكن أن تكون ذات فائدة في التخطيط الإداري والتعليمي في مدارس المملكة، بهدف الإرتقاء بمستوى المعلم.
 - مدرء المدارس: إذ يؤمل أن يتمكنوا من زيادة كفاية المعلمين المهنية.

- الأهمية النظرية:

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

تحديد المصطلحات:

تتبنى الدراسة تعريف المصطلحات على النحو الآتي:

- الإشراف التربوي الإسنادي:** إجرائياً، هو الممارسات والكفايات والأساليب الإسنادية المتنوعة التي يقوم بها المدير كمساند تربوي مقيم في مدرسته للمعلمين، بهدف تطوير وتحسين العملية التعليمية التعلمية في جميع جوانبها، من خلال تطوير كفاية المعلمين وتحسين مستوى أدائهم، ويقاس بالإجراءات الإسنادية التي يقوم بها المدير.
- مديرو المدارس:** إجرائياً، هم المسؤولون المباشرين عن توجيه كل العناصر البشرية في مجتمع المدرسة ورعايتها ومتابعتها، في الجانبين الفني والإداري.
- الإسناد التربوي المعاصرة:** يعرف إجرائياً بأنه عملية التخطيط لتنمية المعلمين، ولتفعيل الجوانب التكنولوجية، وإحداث التجديدات التربوية، وصنع المناهج، والارتباط مع المجتمع، والتمكين من المهارات القيادية، والتدريب.

الدراسات السابقة:

أجريت عدة دراسات ذات صلة بموضوع الدراسة ومنها:

- دراسة العمري (2003) بعنوان "درجة ممارسة مدير المدرسة لأدواره الإشرافية والإدارية في مدارس محافظة ظفار في سلطنة عمان من وجهة نظر كل من المدرء والمعلمين والمشرّفين التربويين"، طبقت فيه استبانة على (230) معلماً ومعلمة، و (36) مديراً ومديرة، و (30) مشرفاً. هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مدير المدرسة لأدواره الإشرافية والإدارية. وقد خلصت إلى: العمل على تطوير وتجديد مهام مدير المدرسة الإشرافية والإدارية بما يناسب مكانته كقائد تربوي في مدرسته.
- وأجرى الدهيسات (2004) دراسة بعنوان "الواقع والملامح المستقبلية للإشراف الأردني كما يراها المشرفون التربويون"، طبقت فيه استبانتي على عينة الدراسة المكونة من (150) مشرفاً ومشرفة. هدفت إلى تعرف الواقع الإشرافي الممارس والملامح المستقبلية للإشراف في الأردن خلال العشر سنوات القادمة، وقد أشارت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الممارسة للواقع الإشرافي ودرجة التوقع للملامح المستقبلية للإشراف التربوي لصالح الإشراف مما يظهر طموح المشرفين للنهوض بالعملية الإشرافية.
- ودراسة جلانز وكولج (Glanz and College, 2007) بعنوان "أثر الإسناد التربوي في تحصيل الطلبة: هل يمكن إيجاد الرابط؟". طبقت فيه استبانة

على (120) معلما ومعلمة، (48) مشرفا. وهدف إلى تعرّف طبيعة الإسهام التربوي في المدارس الحكومية في نيويورك، وكيف يعمل المشرفون المساندون بفاعلية للتأثير على سلوك المعلم لتحفيز تعلم الطلبة. ومن النتائج التي أظهرتها الدراسة أن الإسهام التربوي هادف وموجه نحو تحصيل الطلبة في المقام الأول، وأن قيادة مدير المدرسة أمر أساسي في بناء ثقافة وتقوية المعلم.

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

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

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

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

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

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

وخلاصة لما سبق فقد أكدت بعض الدراسات السابقة على أهمية تطوير دور المدراء كمشرّفين مساندين مقيمين في مدارسهم وتنميتهم تنمية مهنية مدروسة، كما وضح بعضها الآخر أهمية الدور الإشرافي للمشرفين وتنميتهم وتخصيص أدوارهم: لتطوير العملية التعليمية التعليمية. وجاءت هذه الدراسة لتقف على النتائج السابقة وتصف واقع دور المدير الإشرافي الإسهامي التربوي، انطلاقاً من وظائف الإسهام التربوي المعاصر، لتبين ما يمتلكه المدير من الكفايات التي يجب أن يتمكن منها بكفاءة تمكنه من تحقيق الأهداف. وقد امتازت بأنها اقترحت دوراً إشرافياً مناسباً لمدير المدرسة كمساند تربوي مقيم، وهذا ما لم توردته الدراسات السابقة.

منهجية الدراسة:

انتهجت هذه الدراسة منهج البحث المسحي التطويري لتطوير دور مقترح لمدير المدرسة الثانوية كمشرّف مساند مقيم.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين ومديري المدارس الثانوية والمعلمين في منطقة عمان. ثم جرى اختيار مديرية تربية لواء ماركا كعينة للدراسة تكونت من جميع المشرفين التربويين فيها وعددهم (62) مشرفاً ومشرفة، ومدراء المدارس الثانوية فيها وعددهم (46) مديراً ومديرة، وتم أخذ أربعة معلمين من كل مدرسة بعدد: (184) معلماً ومعلمة، وبلغت عينة الدراسة (292) مشرفاً ومشرفة، ومديراً ومديرة، ومعلماً ومعلمة.

أداة الدراسة:

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

الجزء الأول: وتضمن المعلومات الديمغرافية، والمكونة من: الوظيفة، والجنس، والمؤهل العلمي.
الجزء الثاني: الذي تضمن أسئلة الدراسة والمكونة من (97) فقرة، وجميعها تتعلق بواقع الدور الإشرافي الإنساني التربوي الذي يقوم به مدراء المدارس الثانوية الحكومية في منطقة عمان المبني على وظائف الإسناد التربوي المعاصر من وجهة نظر كل من المشرف والمدير والمعلم وأهميته، إذ تم تناول الأبعاد التالية:

- المجال الأول: درجة توفر مجال الإدارة وأهميتها، وتضمن (16) فقرة.
 - المجال الثاني: درجة توفر المجال الفني وأهميته، وتضمن (24) فقرة.
 - المجال الثالث: درجة توفر المجال المهاري، وتضمن (26) فقرة.
 - المجال الرابع: درجة توفر تمكّن المدير من الأساليب الإشرافية الإنسانية، وتضمن (31) فقرة.
- وتم قياس الحاجة عن طريق الفروق بين الواقع والمأمول اللذين تم قياسهما باستخدام مقياس ليكرت الخماسي وعلى النحو الآتي: قليلة جداً، قليلة، متوسطة، كبيرة، كبيرة جداً.

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

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

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

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

المعالجات الإحصائية

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

- استخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف أفراد عينة الدراسة.
- استخدام معامل كرونباخ ألفا للتأكد من ثبات الأداة.

- حساب المتوسطات الحسابية لتحديد أهمية الفقرات الواردة في الاستبانة، والانحرافات المعيارية لبيان درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي، وتم اعتماداً تدرج مقياس ليكرت الخماسي لتقدير الممارسة والأهمية، فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة تم التعامل معها على النحو الآتي وفقاً للمعادلة التالية:
- القيمة العليا - القيمة الدنيا لبدائل الإجابة مقسومة على عدد المستويات، أي: أن طول الفئة = 1.33
- وبذلك يكون المستوى المنخفض من $1.00 + 1.33 = 2.33$ ، ويكون المستوى المتوسط من $2.34 + 1.33 = 3.67$ ، ويكون المستوى المرتفع من $3.68 - 5$.
- استخدام تحليل التباين الثلاثي وذلك لاختبار درجة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات مجتمع الدراسة تعزى لمتغيرات الدراسة.
- استخدام اختبار (t-test) لتعرف الفجوة ما بين درجة التوفر والأهمية (الواقع والمأمول).
- استخدام معاملات الارتباط لتعرف العلاقة ما بين الفقرة والبعد التي تنتمي إليه الفقرة.

نتائج الدراسة

تتضمن الدراسة الأسئلة التالية:

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

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

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

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

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

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

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

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

الرقم	أهمية وجود دور إشرافي إسنادي تربوي لمدرء المدارس الثانوية الحكومية في منطقة عمان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
3	البعد المهاري للمدير كمشرف ومساند تربوي مقيم في المدرسة	4.44	0.45	1	مرتفع
4	تمكن المدير من الأساليب الإشرافية الإسنادية كمساند تربوي مقيم	4.37	0.45	2	مرتفع
1	البعد الإداري	4.36	0.44	3	مرتفع
2	ابعد المجال الفني	4.35	0.42	4	مرتفع
	الدرجة الكلية للمقياس	4.38	0.38		مرتفع

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

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

للإجابة عن السؤال تم استخراج قيم "ت" لكل الفقرات التي شملها المقياس، كما تم إجراء تحليل التباين الثلاثي (Three Way ANOVA) والتفاعل بين المتغيرات، وقد أشارت نتائج قيم "ت" إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لكل الفقرات، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعًا لمتغير (الوظيفة)، إذ بلغت قيمة الإحصائي (F) للمجالات بالترتيب (0.072، 0.815، 1.349، 0.327)، وهي (البعد الإداري، البعد الفني، الأبعاد المهارة، وتمكن المدير من الأساليب الإشرافية الإسنادية كمساند تربوي مقيم)، وجميع هذه القيم ليست دالة إحصائيًا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، والجدول (4) يُبين ذلك:

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

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

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

وقد أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير (الجنس)، إذ بلغت قيمة الإحصائي (F) للمجالات بالترتيب (0.839، 0.019)، وهي (البعد الإداري، البعد الفني، الأبعاد المهنية، وتمكن المدير من الأساليب الإشرافية الإسنادية كمسرف ومساند تربوي مقيم)، وجميع هذه القيم ليست دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي)، إذ بلغت قيمة الإحصائي (F) للمجالات بالترتيب (0.070، 0.019، 0.127، 0.048) وهي (البعد الإداري، البعد الفني، الأبعاد المهنية، وتمكن المدير من الأساليب الإشرافية الإسنادية كمسرف ومساند تربوي

مقيم) وجميع هذه القيم ليست دالة إحصائيًا عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

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

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

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

الدور:

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

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

ويتمثل هذا الدور في تطبيق أبعاد أربع يوضحها الشكل الآتي ويبين ما يقوم به مدير المدرسة كمشرف مساند مقيم في مدرسته من خلال مجالات

يضم كل مجالاً منها أعمال المساند التربوي المعاصر:

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

- إمداد المعلمين بتعليمات الأداء الوظيفي. - مساعدة المعلمين على فهم النتائج التعليمية. - توفير التسهيلات الإدارية. - توفير الكادر الوظيفي. - التنسيق بين أفراد الكادر التعليمي. - توفير المواد التعليمية والأجهزة. - كتابة المراسلات.	مجال إدارة شؤون المعلمين والطلبة
البعد الفني لدور المدير كمشرف ومساند تربوي مقيم في مدرسته	
- تحليل محتوى المناهج. - تقويم المناهج. - إثراء المناهج.	مجال تطوير المناهج
- تقدير حاجات المعلمين. - تعريف مهام المعلمين. - تهيئة بيئة تعليمية تعليمية مناسبة. - إعداد نشاطات تعليمية. - توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. - تنفيذ الدروس. - تحليل عملية التدريس. - اختيار نشاطات لاصفية موجهة.	مجال تنظيم التدريس
- تقويم الأداء التعليمي التعليمي للطلبة والمعلمين. - التقويم الذاتي للمعلم. - تدريب المعلمين على التقويم.	مجال التقويم
- تطوير أداء المعلم. - مساعدة المعلمين على النمو المهني. - رفع كفاية المعلمين الجدد.	مجال النمو المهني للمعلمين
- التنمية الذاتية المستدامة. - العمل مع مجموعات صغيرة وكبيرة.	مجال التخطيط للنمو المهني
- التعليم والتعلم. - بيئة الطالب. - المشاركة المجتمعية. - افدارة والقيادة.	مجال تطوير خطة تطويرية للمدرسة
البعد المهاري لدور المدير كمشرف ومساند تربوي مقيم في مدرسته	
- مجال تحسين بيئة التعلم. - مجال الاتصال والتواصل. - مجال المهارات الذاتية.	
بعد التمكن من الأساليب الإشرافية الإشرافية لمساند تربوي مقيم في مدرسته	
- مجال تحسين الممارسات التعليمية. - مجال التنسيق لضبط العمل. - مجال مهارات إثراء حصيلة المعلمين التربوية.	

مناقشة نتائج الدراسة

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

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

منطقة عمان. في المستوى المتوسط المنخفض؛ وقد يعزى ذلك إلى ضعف التدريب والتمكين، وإلى قلة الإمكانيات، مما يدل على أن هناك حاجة إلى تطوير أداة تحسن من الممارسات الإشرافية الإنسانية، وهذا يدعم مبررات الدراسة الهادفة إلى دور الإشراف الإنساني التربوي مقترح لمدير المدرسة الثانوية الحكومية في منطقة عمان لتمكين المدرء من كفايات دورهم الإنساني كممشرفين ومساندين تربويين مقيمين في مدارسهم. وتتفق نتائج الدراسة مع دراسة رائدة القصار (2014) في أن أكثر الممارسات أهمية تتعلق ببعد الشؤون الإدارية، ثم الفنية. واتفقت هذه الدراسة مع دراسة ومع دراسة ابتسام الدسيت (2013) بأن ممارسات تنمية مهارات المعلمين، والتدريب وإدارة الروابط جاءت أقل من غيرها. ومع أون (Onn, 2010) في أن مستويات الكفاءة لدى معظم المدرء كانت متوسطة بالنسبة للكفايات: إدارة القسم، وتطوير المنهاج، وإسناد المعلمين، والتطوير المهني. ومع مستري (Mestry, 2013) في أن التركيز يتم على المهام الإدارية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: يتضح من النتائج أن المتوسطات الحسابية لبعدها (أهمية تمكين المدير من الأساليب الإشرافية الإنسانية كمشرف ومساند تربوي مقيم) من المستوى المرتفع، ويفسر ذلك بأن: تمكين المدير من الأساليب الإشرافية الإنسانية يمكنه من إلقاء الضوء على نقاط القوة والضعف، والحاجات وتقديرها ببسر وسهولة، والتمكين من الأساليب الإشرافية الإنسانية يساعد المدير على التوجيه والتدريب بطرق مناسبة مختلفة، توائم المواقف وطبيعة الشخصيات؛ فيحدث التغيير المنشود ببسر وسهولة، فملاحظة التفاعل الصفي هي التقييم الأنجع الذي يعطي صورة واضحة لحقيقة الإجراءات، وفعالية الاستراتيجيات، وتحقيق الأهداف؛ فهي مؤشر للعمليات التعليمية بدأ من التخطيط، وانتهاء بالتقويم، كما أن المعلم القادر على تحمل المسؤولية إنجازها أفضل وانعكاس دوره أنجع من غيره، والتنوع في الاستراتيجيات يحقق أهداف متنوعة ترتبط برؤية ورسالة المعلم والمدرسة، وتجعل من التعلم مستداما ممتعا مرتبطا بواقع الحياة.

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

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

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

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

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

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

التوصيات:

- تطوير برامج تدريبية خاصة بمدرء المدارس تمكّنهم من الأبعاد المهنية لدورهم ومن الأساليب الإشرافية الإنسانية كمشرفين ومساندين تربويين

مقيمين في مدارسهم.

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

المصادر والمراجع

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

References

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