

تاريخ الإرسال (2017-12-27)، تاريخ قبول النشر (2018-01-29)

د. أشرف مطلق الغزو^{1*}

¹ وزارة التربية والتعليم/الأردن.

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address: lyanleen2010@hotmail.com

دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم في المدارس الثانوية في محافظة عجلون في الأردن

المخلص:

هدفت الدراسة التعرف إلى دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم في المدارس الثانوية في محافظة عجلون في الأردن من وجهة نظر المعلمين. وأثر متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة). ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي من خلال تطوير استبانة تكونت من (33) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات (التخطيط، والتنفيذ، والتقييم)، تم توزيعها على (560) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وأظهرت النتائج أن دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم في المدارس الثانوية في محافظة عجلون في الأردن من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة مرتفعة، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم في المدارس الثانوية في محافظة عجلون في الأردن لتعزى لمتغيري الجنس، والمؤهل العلمي، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم في المدارس الثانوية في محافظة عجلون في الأردن تعزى لمتغير سنوات الخبرة ما عدا مجال التقييم حيث أظهرت النتائج وجود فروق وجاءت لصالح ذوي الخبرة (5-10 سنوات).

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة أوصت الدراسة بالاهتمام بدرجة ممارسة مديري المدارس في الأردن لدورهم كمشرفين مقيمين في مجالات التنفيذ والتقييم من خلال عقد دورات تدريبية لهم، وتوفير المناخ المناسب للتعلم النشط من قبل مديري المدارس من خلال تأمين وسائل تعليمية وتجهيز الغرف الصفية بمتطلبات تطبيق استراتيجيات التعلم النشط، وتنظيم لقاءات منتظمة بين المعلمين والمشرفين التربويين.

كلمات مفتاحية: مدير المدرسة، مشرف مقيم، المدارس الثانوية، الأردن.

The Role of School Principals as Resident Educational Supervisor in the Secondary schools at Ajloun in Jordan

Abstract:

The study aimed to identify The Role of School Principals as Resident Educational Supervisor in the Secondary schools at Ajloun in Jordan. And the impact of variables (gender, qualification, experience). In order to achieve the objectives of the study, a questionnaire was distributed to (560) teachers and teachers who were selected by simple random way. The results showed that at Ajloun in Jordan from teachers Perspectives was high. The results showed that there were no statistically significant differences in the perceptions of the members of the study sample towards the role of the principal of the school due to gender and qualification. Educational Supervisor resident due to the variable years of experience except evaluation showed differences came in variable of the experienced (5-10 years) .

Based on the findings of the study, the study recommended the importance of practicing principals for their role as resident supervisors in the fields of implementation and evaluation through holding training courses for them and providing the appropriate environment for active learning by school principal's active learning strategy, and organizing regular meetings between teachers and educational supervisors.

Keywords: School Principals, Resident Educational Supervisor, Secondary schools, Jordan.

مقدمة

تطورت الإدارة المدرسية كجزء من الإدارة التربوية بتطور الميادين التربوية المختلفة، فتطوّرت المفهوم وتطوّرت معه الدور، فقد حظيت باهتمام واسع وكبير من جانب المهتمين بشؤون التربية والتعليم، إيماناً منهم بأنّ نجاح التربية أو إخفاقها في تحقيق أهدافها مرهون بكفاءة إدارتها وفعاليتها، وأنّ الاهتمام بعملية الإدارة التربوية وتطوير أجهزتها هو تطوير للعملية التربوية. وتبعاً لهذا التطور، تطوّرت دور المدرسة الحديثة في العقود الأخيرة من القرن الماضي تطوراً كبيراً واتسعت دائرة رسالتها وأهدافها، فالمدرسة الحديثة لم تعد تلك المدرسة التي يُلقن فيها الطلبة المعلومات والمعارف المجردة، بل أصبحت مؤسسة اجتماعية تربوية تُعنى بالنمو المتكامل لشخصية الطالب في كافة النواحي.

"شهدت الإدارة المدرسية تطورات كبيرة جراء التقدم المعرفي والتقني الكبير اتضحت في تغيير أهدافها واتساع مجالاتها فلم تعد مقتصرة على تسيير شئون المدرسة والأعمال الروتينية وفق كيانات محددة، بل أصبحت تجمع بين النواحي الإدارية والفنية في آن واحد، وتعنى بكل ما يتصل بالأعمال الإدارية، وما يتصل بالطلبة والمعلمين والإداريين والمناهج والأنشطة التربوية والإشراف الفني وربط المدرسة بالمجتمع المحلي بالإضافة إلى أنها عملية إنسانية تسعى إلى توفير الظروف والإمكانات المتاحة التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية" (ستراك، 2004: 111).

ولم يعد دور الإدارة المدرسية مقتصراً على الجانب الإداري بل تطور مفهومها إلى الاهتمام بالجوانب السلوكية، ويؤكد ذلك الدعيح (2006: 29) في تعريفه للإدارة المدرسية بأنها: "جميع الجهود المنسقة والإمكانات المتاحة والأنشطة التي يبذلها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه من أجل تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً فعالاً متطوراً يتمشى مع ما تهدف إليه الأمة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أساس سليم".

ويُعد مدير المدرسة المشرف التربوي المقيم في مدرسته، والذي يؤدي دوراً هاماً في تسيير العملية التربوية وإنجاحها، ويدعم التغيير الإيجابي، وهو المسؤول عن توفير بيئة تربوية إيجابية وصحية تعمل على التطوير المهني للمعلمين، وتطوير المنهج وتحسينه، وتوفير الوقت للتخطيط المشترك بين المعلمين، والقيام بورشات عمل لهم وتشجيعهم على تبادل الزيارات الصفية، وتنمية طاقاتهم وقدراتهم وإشراكهم بالمسؤولية والسلطة في إدارة المدرسة وتشويق الطلبة، وتحفيزهم للتعلم بتوفير الجو المناسب، وهو المسؤول عن إيجاد الحلول السليمة للمشكلات التي تواجه العاملين معه أو طلبة مدرسته، وهو الموجود مع المعلمين يزورهم في فصولهم، ويتابع أدائهم، وبذلك يستطيع المدير أن يلم بكل ما يتعلق بالمعلم، ولأن مدير المدرسة هو حلقة الاتصال والتواصل بين عناصر العملية التعليمية التعليمية، فهو المحور البناء والفاعل والقائد ونجاح المؤسسة التربوية نابع من نجاحه (نهبان، 2007).

وليس هناك من شك في الدور الذي يؤديه مدير المدرسة في التأثير بالمدرسة في مختلف جوانبها، وكثيراً ما يعتبر سلوك هذا المدير معياراً يقاس به عمل المجموعة البشرية التي تتكون منها المدرسة، وللخطورة وللأهمية التي يحتلها هذا المنصب، فإنه لا بد أن يُحسن اختيار من يتولاه وإعداده وتدريبه وتوجيهه ومن هنا فقد دعت مؤتمرات تربوية دولية عدة إلى الاهتمام بموضوع الإدارة وضرورة إجراء تحليل نتائج العمل التربوي بشكل موسع بحيث يشمل ذلك تقييم القائمين على الإدارة التربوية، وتزويدهم

بالمهارات الأساسية، والدفع بهم إلى أقصى أنواع الممارسة احترافاً ومهنية، مما يعود بالنفع على أركان العملية التربوية (البدرى، 2005: 52).

ويُساعد مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم العاملين على فهم أهداف المرحلة التي يعملون بها، والمناهج الدراسية، والوقوف على أحدث الطرق التربوية للإفادة من تطبيقاتها، والإطلاع على أساليب تقويم الطلبة وتحصيلهم العلمي، والإلمام بطرق تنمية العاملين مهنيًا، وإعداد البحوث الإجرائية الموجهة لتحسين العمل (العجمي، 2014: 11).

ويقع على عاتق مدير المدرسة في الوقت الحاضر العديد من المهام والمسؤوليات المختلفة الإدارية منها والفنية، والإشرافية، ويُعد مدير المدرسة المسئول الأول عن حُسن سير العمل بمدرسته ومن هنا يُدرك الباحث كبر حجم المسؤولية الملقاة على عاتقه، ولا شك أن واجباته متعددة وتتداخل فيما بينها، إلا أن هذه المهام تقع ضمن مجالات التخطيط، والتنفيذ، والمتابعة، والتقويم، وليضمن مدير المدرسة سلامة العمل الإداري في مدرسته لا بد وأن يكون هذا العمل مخططاً بدقة قبل بداية العام الدراسي، لذلك يجب أن يضع خطة عمل تغطي الأنشطة الإدارية كافة التي يقوم بها في أثناء العام الدراسي من بدايته وحتى نهايته، بحيث يكون التخطيط التربوي مبنياً على حاجات حقيقية فهو ليس غاية بل وسيلة لتحقيق الأهداف التربوية، وأن تكون الخطة المدرسية أسلوب عمل لجميع القوى البشرية التي تعمل في المدرسة، وتأخذ بعين الاعتبار الأولويات، فما على مدير المدرسة إلا أن يفكر في الأهم فالمهم ليضع جدولاً زمنياً لتحقيق هذه الحاجات (العجمي، 2014: 12).

وتمثل المسؤوليات الإشرافية الفنية للمدير جانباً من مهماته القيادية الموجهة نحو العمل على تحسين العملية التعليمية التعلمية من خلال ممارسة مهمات تتكامل في أهدافها مع المهمات الإدارية وصولاً إلى تحقيق الأهداف بأقصى درجة من الفاعلية، ومن أبرز ما يمارسه المدير في هذا المجال دراسة وتحليل خطط المواد الدراسية، ومذكرات الدروس التي يعدها المعلمون وتزويدهم بالتغذية الراجعة التطويرية الهادفة، والقيام بدراسات وبحوث إجرائية موجهة نحو تحسين العمل وممارسات العاملين أو توظيف بحوث أخرى منتية، وتوفير ورعاية فرص النمو المتكامل للمتعلمين جسدياً وعقلياً واجتماعياً ونفسياً، وتوفير السجلات الفنية التراكمية التي تتعلق بأداء الهيئات الإدارية والتدريسية (الدويك، 2010).

وهناك العديد من الأدوار المناطة بمدير المدرسة في دولة الكويت، في المجالين الإداري والفني، كإعداد الخطط بحيث تكون منفذة للسياسة العامة لوزارة التربية، وأن يكون التخطيط تعاونياً يشارك فيه جميع العاملين في الحقل التربوي بالمدرسة، وتعرف مستوى كفاءة أداء المعلمين، والإشراف عليهم أثناء تنفيذهم للمناهج، وتحديد أوجه التنمية اللازمة لرفع مستوى كفاءة أداء المدرسين (دليل العمل المدرسي الكويتي، 2015).

ويمثل جانب التعلم والتعليم بمكوناته المختلفة أساساً هاماً وغاية رئيسة في ميدان الإدارة المدرسية ذلك أن التعليم والتعلم عملية تتكامل فيها مجموعة العناصر المرتبطة بالعملية التعليمية التعلمية، ومن أهم ما يقوم به مدير المدرسة في هذا المجال أنه يبحث المشكلات التعليمية الخاصة بالطلبة مع مديري المدارس والمعلمين، ويساعد المعلمين في التعامل مع الطلبة المتأخرين والمتفوقين دراسياً، ويبين طرق التقويم المناسبة للكشف عن مستوى تحصيل الطلبة (نصرالله، 2004).

وهناك اتجاه نحو التأكيد على الأعمال الفنية والإشرافية لمدير المدرسة التي تهدف إلى تحسين العملية التربوية في المدرسة، مثل تهيئة الفرص المناسبة لإشراك المعلمين في رسم سياسة المدرسة حتى يشعروا بأنهم جزء منها يتحملون مسؤولياتهم عن رضا وارتياح، ويسعون إلى تحقيق أهدافها بحماس وإخلاص (الخطيب والخطيب وفرح، 2002). وبناءً على ما سبق يظهر دور المدير باعتباره مشرفاً تربوياً مقيماً ومسؤولاً عن إعداد البيئة التعليمية المناسبة للطلبة، من هنا برزت فكرة الدراسة لدى الباحث للتعرف على دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم في المدارس الثانوية في محافظة عجلون في الأردن من وجهة نظر المعلمين.

مشكلة الدراسة

يُعدُّ مدير المدرسة المشرف التربوي المقيم في مدرسته الذي يؤدي دوراً هاماً في تسيير العملية التربوية وانجاحها ويدعم التغيير الإيجابي، وهو المسؤول عن توفير بيئة تربوية إيجابية وصحية، وهو المسؤول عن إيجاد الحلول السليمة للمشكلات التي تواجه العاملين معه أو طلبة مدرسته، وهو الموجود مع المعلمين يتابع أدائهم، ولأن مدير المدرسة هو حلقة الاتصال والتواصل بين عناصر العملية التعليمية التعلمية فهو المحور البناء والفاعل والقائد ونجاح المؤسسة التربوية نابع من نجاحه. كما أشارت دراسة العجمي (2014) ودراسة الطعاني (2012)، وحجازين (2007)، إلى أهمية دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم.

وإن التعرف إلى الأدوار المتعددة التي يمكن أن يؤديها المدير على المستوى المدرسي تساعد في وضع وتحديد مجموعة من الأدوار الملائمة والمتفقة مع التغييرات السريعة الجارية. إذ أشارت كثير من الدراسات والبحوث إلى أن لمدير المدرسة دوراً كبيراً في فاعلية العمل المدرسي، وأن المدارس الفاعلة تتصف بوجود قيادة قوية ترأسها، إدارة المؤسسات التعليمية والتربوية هي مسؤولية قيادية وأدارية وإشرافية كبيرة جداً والتي تفرض على جميع العاملين والثقة والاستعانة بها واحترامها. وفي الحالات التي يكون فيها مدير المدرسة أقل كفاءة وتأهيلاً وخبرة ومعرفة علمية واجتماعية في أداء أدواره فإن العاملين الذين يعملون تحت قيادته لن تكون لهم فاعلية في مستقبل حركة المجتمع نحو التطور والتقدم (نصرالله، 2004). ونظراً للدور الذي يقوم به مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم والذي يعد المسؤول المباشر عن المعلمين في المدرسة وتحقيق الأهداف التربوية، ولما لهذا الدور الإشرافي من أثر بالغ الأهمية في تحسين أداء المعلمين علمياً ومهنياً ورفع كفاءتهم أتت هذه الدراسة للكشف عن دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم في المدارس الثانوية في محافظة عجلون في الأردن.

أسئلة الدراسة

حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم في المدارس الثانوية في محافظة عجلون في الأردن من وجهة نظر المعلمين؟
2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم في المدارس الثانوية في محافظة عجلون في الأردن من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة؟

فرضيات الدراسة

- يعد دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم في المدارس الثانوية في محافظة عجلون في الأردن من وجهة نظر المعلمين متوسطاً.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم في المدارس الثانوية في محافظة عجلون في الأردن من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة.

أهداف الدراسة

- هدفت الدراسة التعرف إلى دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم في المدارس الثانوية في محافظة عجلون في الأردن من وجهة نظر المعلمين.
- معرفة فيما إذا هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لدورهم كمشرفين مقيمين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة.

أهمية الدراسة

- تكمن أهمية الدراسة في الأمور الآتية:
- يُمكن لنتائج الدراسة أن تضيف معرفة جديدة لموضوع الإشراف التربوي وموضوع دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم.
- يُمكن أن تُساعد الدراسة من الناحية العملية صناع القرار والسياسات في وزارة التربية بالأردن لتطوير موضوع الإشراف التربوي وتحسين أدوار مديري المدارس.
- إفادة الباحثين في بحوث جديدة في هذا المجال وذلك من خلال الإطلاع على الأدب النظري للدراسة وما توصلت إليه من نتائج وتوصيات وإمكانية تطبيق دراسات مشابهة على عينات أخرى كالمدرّاء والمشرفين التربويين.
- قد تُساعد في الوصول إلى مقترحات لتفعيل دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم في الأردن.
- يُؤمل أن تُسهم نتائج الدراسة الحالية في مساعدة صانعي القرارات التربوية في الأردن في تطوير مهام مدير المدرسة، وتشجيع مديري المدارس على فهم أدوارهم المتنوعة.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

- **المشرف التربوي القيم:** مدير المدرسة الذي يقوم بالإشراف على كل ما يتصل بالأعمال الإدارية، وما يتصل بالطلبة والمعلمين والإداريين والمناهج والأنشطة التربوية والإشراف الفني وربط المدرسة بالمجتمع المحلي ويسعى إلى توفير الظروف والإمكانات المتاحة التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية (ستراك، 2004: 111).

- **المشرف التربوي المقيم:** الشخص الذي يقيم في المدرسة للإشراف على سير العملية التعليمية والتربوية فيها، وعناصر هذه العملية المختلفة من معلمين، وطلبة، ومناهج، وطرق تدريس وأنشطة وغيرها. ويقصد به في هذه الدراسة مدير المدرسة.

- **مدير المدرسة:** هو الشخص المعين رسمياً من قبل وزارة التربية بوظيفة مدير مدرسة ليكون مسؤولاً مباشراً عن جميع جوانب العمل في مدرسته لتحقيق بيئة تعليمية أفضل، والعمل على توفير الإمكانيات والظروف لبلوغ الأهداف المتوخاة (الداعور، 2007: 9).

- **دور مدير المدرسة:** الاجراءات التي يتخذها مدير المدرسة لتفعيل عمليات التعليم والتعلم ومتابعة المعلمين وتطوير أدائهم.

حدود الدراسة ومحدداتها

- اقتصرت هذه الدراسة على دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم في المدارس الثانوية في محافظة عجلون في الاردن في العام الدراسي 2017/2016 من وجهة نظر المعلمين.

- إن تعميم نتائج الدراسة الحالية تحدد في ضوء صدق وثبات أداة الدراسة، ودقة وموضوعية استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة.

الدراسات السابقة:

تم تناول الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، العربية منها والأجنبية، القديمة منها والحديثة، وتم ترتيب الدراسات السابقة زمنياً من القديم إلى الأحدث، كما يلي:

قامت هايبرت (Hibert, 2000) بدراسة هدفت إعطاء وصف عن واقع مهام مديرة المدرسة كمشرفة مقيمة تجاه الهيئة الإدارية والتعليمية والطلبة في ثانوية سانتامونيكا في ولاية كاليفورنيا في الولايات المتحدة، وتم جمع بيانات الدراسة بطريقة الملاحظة حيث تم جمع البيانات من قبل الباحث باستخدام بطاقة ملاحظة قام برصد المهام التي تقوم بها مديرة مدرسة ثانوية سانتامونيكا في ولاية كاليفورنيا في الولايات المتحدة. وكان من أهم نتائج الدراسة أن من مهام مديرة المدرسة كمشرفة مقيمة إشراف الهيئة الإدارية والتعليمية في حل المشكلات الإدارية والتربوية التي تواجه المدرسة من خلال عقد اجتماع أسبوعي بشكلٍ منتظمٍ معهم لمعالجة تلك المشكلات، وإعطاء وصف لطرق معالجة المشكلات الإدارية والتربوية التي واجهت مديرة المدرسة ومساعدتها داخل المدرسة.

وقام باركسدیل (Barksdele, 2005) بدراسة هدفت إلى تحديد الفرق بين مفاهيم مديرة المدرسة حول دورها في النمو المهني في المدارس الفعالة في الولايات المتحدة، ومفاهيمها في المدارس الأقل فعالية، وكذلك التعرف على المتغيرات المختلفة المؤثرة في هذه المفاهيم. وتم جمع البيانات من خلال استبانة تم إعدادها لهذا الغرض وزعت على (28) مديرة مدرسة فعالة، وكان من أبرز نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين دور مديرة المدرسة في النمو المهني في المدارس الفعالة، ومفاهيم دورها في النمو المهني في المدارس الأقل فعالية، وأظهرت البنود المتعلقة بما تقوم به مديرة المدرسة من إشراف ومتابعة من أجل توفير فرص النمو المهني على درجة كبيرة من الأهمية بمقارنتها بالبنود الأخرى.

وقامت الديقلي (2006) بدراسة هدفت التعرف على فعالية مدير المدرسة الابتدائية بصفته مشرفاً تربوياً مقيماً في تطوير الكفاية المهنية لمعلمي التعليم الاساسي بمدارس مملكة البحرين، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام استبانة وزعت على (412) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات المعلمين بالمدارس الابتدائية فيما يتعلق بدرجة ممارسة المدير لمهامه تعزى لمتغير المؤهل العلمي والجنس، ووجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات المعلمين بالمدارس الابتدائية فيما يتعلق بدرجة ممارسة المدير لمهامه تعزى لمتغير التخصص وسنوات الخبرة.

وأجرى حجازين (2007) دراسة هدفت معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن للأدوار الإشرافية من وجهة نظر المعلمين، تكونت عينة الدراسة من (300) معلماً ومعلمة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان، تم توزيع أداة الدراسة عليهم وهي عبارة عن استبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن للأدوار الإشرافية من وجهة نظر المعلمين كانت عالية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للأدوار الإشرافية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي والخبرة التعليمية.

وأجرى القاسم (2010) هدفت تعرف دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطوري بالمدارس الحكومية من وجهة نظر المشرفين التربويين، ومديري المدارس، والمعلمين في محافظة جدة في المملكة العربية السعودية، وتكونت عينة الدراسة من (584) مشرفاً ومديراً ومعلماً، وقد تم استخدام استبانة لجمع البيانات اللازمة لإغراض تحقيق أهداف الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التربوي التطوري في مدارس التعليم العام الحكومية من وجهة نظر المشرفين كان بدرجة متوسطة، بينما دور مدير المدارس في تفعيل الإشراف التربوي التطوري من وجهة نظرهم كان بدرجة عالية.

وقام الطعاني (2012) بدراسة هدفت تحديد درجة ممارسة مديري المدارس في الأردن لمهامهم الإشرافية ومدى تنفيذهم لها، وتكونت عينة الدراسة من (201) معلماً ومعلمة، وقد تم تطوير أداة لقياس ممارسة مديري المدارس في الأردن لمهامهم الإشرافية، ومن أبرز نتائج الدراسة أن ترتيب مجالات الدراسة كانت كالتالي: تطوير العلاقات الإنسانية، التخطيط، النمو المهني للمعلمين، تطوير المناهج، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة لكل من الخبرة والمؤهل العلمي وتفاعل الجنس مع الخبرة وتفاعل الجنس مع الخبرة والمؤهل العلمي.

وهدفَت دراسة العجمي (2014) إلى تعرفُ درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن لدورهم كمشرفين مقيمين، وأثر متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة). وتكونت عينة الدراسة من (461) معلماً ومعلمة في محافظة الجهاد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة للعام الدراسي 2014/2015. وتم تطوير أداة لقياس متغيرات الدراسة تكونت من (48) فقرة موزعة على خمسة مجالات (التخطيط، والنمو المهني للمعلمين، تطوير العلاقات الإنسانية، وتطوير المناهج، والزيارات الصفية)، وتم التأكد من صدق الأداة وثباتها. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن لدورهم كمشرفين مقيمين من وجهة نظر المعلمين في محافظة الجهاد كانت بدرجة مرتفعة، وجاءت المجالات جميعها متوسطة ما عدا مجالي الزيارات الصفية والنمو المهني للمعلمين جاءت بدرجة مرتفعة مرتبة تنازلياً

(الزيارات الصفية، والنمو المهني للمعلمين، وتطوير المناهج، وتطوير العلاقات الانسانية، والتخطيط). كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس والمؤهل العلمي والخبرة في جميع المجالات.

وأجرى الخطيب (2014) دراسة هدفت تعرف درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كمشرف مقيم في المدارس الثانوية في منطقة الناصرة في فلسطين من وجهة نظر المعلمين، وتم إعداد استبانة تكونت من (45) فقرة موزعة على خمسة مجالات (التخطيط، والتنظيم، والنمو المهني، والمناهج، والتقويم) وزعت على (153) معلماً ومعلمة في مدينة الناصرة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كمشرف مقيم في المدارس الثانوية في منطقة الناصرة من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس والخبرة، ووجود فروق ذات دلالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وقام حمد (2014) بدراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة المدير بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين فيها، ولتحقيق هدف الدراسة تم إعداد استبانة وزعت على (548) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة المدير بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها كبيرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والمرحلة التعليمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الخبرة والمحافظة.

وقام ايزي واكبوه (Ekpoh & Eze, 2015) دراسة هدفت إلى اكتاف العلاقة بين تقنيات مديري المدارس الاشرافية والاداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية في منطقة ايكم التعليمية في نيجيريا، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (86) مديراً و(344) معلماً و(1376) طالباً، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية في استخدام مديري المدارس للتقنيات الاشرافية كالزيارات الصفية وورش العمل والاداء الوظيفي للمعلمين، وان الاداء الوظيفي للمعلمين يتعزز عندما يتم الاشراف عليهم بشكل صحيح من قبل مديري المدارس وباستخدام تقنيات إشرافية مختلفة.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

- اختلفت الدراسات السابقة في هدفها فدراسة هايبرت (Hibert, 2000) هدفت إعطاء وصف عن واقع مهام مديرة المدرسة كمشرفة مقيمة، وهدفت دراسة الديملي (2006) التعرف على فعالية مدير المدرسة بصفته مشرفاً تربوياً مقيماً في تطوير الكفاية المهنية لمعلمي التعليم الاساسي، ودراسة حجازين (2007) هدفت معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن للأدوار الإشرافية، في حين أن دراسة القاسم (2010) هدفت تعرف دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطوري، وأما دراسة الطعاني (2012) فقد هدفت إلى تحديد درجة ممارسة مديري المدارس في الأردن لمهامهم الإشرافية ومدى تنفيذهم لها، وكذلك الأمر لدراسة العجمي (2014)، والخطيب (2014)، وأما دراسة حمد (2014) فقد هدفت التعرف إلى درجة ممارسة المدير بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية في فلسطين.

- تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في التعرف إلى دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم في المدارس

الثانوية في محافظة عجلون في الأردن من وجهة نظر المعلمين.

- اختلفت الدراسات السابقة في عينة الدراسة فبعض الدراسات تناول المعلمين كعينة للدراسة مثل دراسة كل من الديملي (2006)، وحجازين (2007)، والطعاني (2012)، والعجمي (2014)، والخطيب (2014)، وحمد (2014)، وتناولت دراسة القاسم (2010) المشرفين التربويين، ومديري المدارس، والمعلمين كعينة للدراسة.
- اتفقت الدراسات السابقة على استخدام المنهج الوصفي من خلال اعداد استبانة وزعت على أفراد عينة الدراسة، ما عدا دراسة هايبرت (Hibert, 2000) حيث تم جمع بيانات الدراسة بطريقة الملاحظة باستخدام بطاقة ملاحظة. واتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي من خلال اعداد استبانة لجمع البيانات. وفي ضوء عرض الدراسات السابقة استفاد الباحث من الدراسات السابقة في الاهتمام إلى بعض المصادر العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة، وصياغة مشكلة ومنهجية الدراسة، والإسهام في بناء بعض أركان الأدب النظري للدراسة، وتصميم أداة الدراسة، والاستفادة منها في مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية من حيث مدى الاتفاق والاختلاف بين نتيجة الدراسة الحالية ونتائج الدراسات السابقة.

منهج الدراسة

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

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في محافظة عجلون في الأردن والبالغ عددهم (1358) معلماً ومعلمة. وفق احصائيات مديرية تربية محافظة عجلون لعام 2016م.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية المنتظمة وتكونت من (560) معلماً ومعلمة، وبنسبة (41.2%) من المجتمع الأصلي. ويبين الجدول (1) ذلك.

الجدول (1): توزع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة

| المتغير | مستوى المتغير | العدد | النسبة المئوية |
|---------------|---------------------|-------|----------------|
| الجنس | ذكر | 219 | 39.1 |
| | أنثى | 341 | 60.9 |
| | الكلي | 560 | 100.0 |
| المؤهل العلمي | بكالوريوس | 407 | 72.7 |
| | دراسات عليا | 153 | 27.3 |
| | الكلي | 560 | 100.0 |
| الخبرة | أقل من خمس سنوات | 182 | 32.4 |
| | بين 5- أقل 10 سنوات | 172 | 30.7 |
| | 10 سنوات فأكثر | 207 | 36.9 |

| المتغير | مستوى المتغير | العدد | النسبة المئوية |
|---------|---------------|-------|----------------|
| | الكلي | 560 | 100.0 |
| المجموع | | 560 | %100 |

أداة الدراسة

تم تطوير أداة لقياس متغيرات الدراسة تكونت من (33) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات (التخطيط، والتنفيذ، والتقييم)، وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة، مثل دراسة الطعاني (2012)، وحمد (2014)، والخطيب (2014)، والعجمي (2014). وتكونت الأداة من جزئين:

الجزء الأول: اشتمل على المعلومات الديمغرافية اللازمة عن المستجيب وهي (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

الجزء الثاني: محور قياس دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم في المدارس الثانوية في محافظة عجلون في الأردن من وجهة نظر المعلمين.

وقد تم تحديد الاستجابات بخمسة معايير هي (بدرجة كبيرة جداً وتأخذ الرقم (5)، وبدرجة كبيرة وتأخذ الرقم (4)، وبدرجة متوسطة وتأخذ الرقم (3)، وبدرجة قليلة وتأخذ الرقم (2)، وبدرجة قليلة جداً وتأخذ الرقم (1)).

صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بطريقة الصدق الظاهري وذلك بعرضها على عدد من المحكمين والبالغ عددهم (10) من أساتذة الإدارة التربوية وأصول التربية، من أساتذة الجامعات الأردنية في الأردن، وقد طلب من المحكمين تنقيح ومراجعة الاستبانة من حيث درجة وضوح الفقرات وجودة الصياغة اللغوية ودرجة انتمائها للمجال الذي تقيسه، وتعديل، أو حذف أي فقرة يرون أنها لا تحقق الهدف من الاستبانة حيث جمعت البيانات من المحكمين وبعد ذلك تم إعادة صياغتها وفق ما وافق عليه (80%) من المحكمين.

ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام طريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، ومن ثم تم احتساب معامل الثبات والجدول (2) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا، أن جميع قيم معامل الثبات مقبولة لغايات البحث.

الجدول (2): قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لمجالات أداة الدراسة

| الرقم | المجال | الاتساق الداخلي |
|-------|---------|-----------------|
| 1 | التخطيط | 0.89 |
| 2 | التنفيذ | 0.86 |
| 3 | التقويم | 0.88 |

المعالجة الإحصائية

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

- للإجابة عن السؤال الأول تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- للإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. وإجراء تحليل التباين الثلاثي، واختبار شيفية لمعرفة دلالة الفروق.

إجراءات الدراسة

بعد اطلاع الباحث على الأدب النظري المتعلق بالموضوع والدراسات السابقة. تم تطوير أداة الدراسة وبعد استخراج دلالات الصدق والثبات لها. قام الباحث باختيار عينة الدراسة وتم توزيع الأداة عليهم وبعد جمع الاستبيانات تم تحليلها واستخراج النتائج. حيث تم توزيع (560) استبانة على المعلمين والمعلمات، وللتعرف على درجة التقدير، اعتمد الباحث المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة لتكون مؤشراً على درجة التقدير بالاعتماد على المعيار التالي في الحكم إلى تقدير المتوسطات الحسابية، وذلك بتقسيم درجات التقدير إلى ثلاثة مستويات (مرتفع، متوسط، منخفض) بالاعتماد على المعادلة التالية وهي معيار التصحيح.

$$\frac{1.33 = 1 - 5}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى للبدائل} - \text{الحد الأدنى للبدائل}}{\text{عدد المستويات}}$$

المدى الأول: $2.33 = 1.33 + 1$

المدى الثاني: $3.67 = 1.33 + 2.34$

المدى الثالث: $5 = 1.33 + 3.68$

فتصبح بعد ذلك التقديرات كالتالي:

1. $1 - 2.33$ مؤشراً منخفضاً.

2. $3.67 - 2.34$ مؤشراً متوسطاً.

3. $5 - 3.68$ مؤشراً مرتفعاً.

متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة وهي:

- الجنس: وله فئتان: (ذكر، أنثى).
- المؤهل العلمي: ولها مستويان (بكالوريوس، دراسات عليا).
- سنوات الخبرة ولها ثلاثة فئات: (أقل من 5 سنوات، من 5 - أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

المتغير التابع: دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها: ما دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم في المدارس الثانوية في محافظة عجلون في الأردن من وجهة نظر المعلمين؟.

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم في المدارس الثانوية في محافظة عجلون في الأردن من وجهة نظر المعلمين. والجدول (3) يبين ذلك.

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لدور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم في المدارس الثانوية في محافظة عجلون في الأردن من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

| الرتبة | رقم المجال | المجالات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|--------|------------|----------|-----------------|-------------------|---------------|
| 1 | 1 | التخطيط | 3.73 | 0.53 | مرتفعة |
| 2 | 3 | التقويم | 3.66 | 0.53 | متوسطة |
| 3 | 2 | التنفيذ | 3.64 | 0.58 | متوسطة |
| | | | | | الدرجة الكلية |
| | | | | | 3.68 |
| | | | | | 0.51 |
| | | | | | مرتفعة |

يبين الجدول (4) أن المتوسط الحسابي لمجالات دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم في المدارس الثانوية في محافظة عجلون في الأردن من وجهة نظر المعلمين ككل (3.68)، وانحراف معياري بلغ (0.51)، وبدرجة مرتفعة. وتراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات ما بين (3.64 - 3.73)، حيث جاء مجال التخطيط في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.73)، وانحراف معياري بلغ (0.53)، وبدرجة مرتفعة، تلاه في المرتبة الثانية مجال التقويم بمتوسط حسابي بلغ (3.66)، وانحراف معياري بلغ (0.53)، وبدرجة متوسطة، تلاه في المرتبة الثالثة والأخيرة مجال التنفيذ بمتوسط حسابي بلغ (3.64)، وانحراف معياري بلغ (0.58) وبدرجة متوسطة. ويعزي الباحث هذه النتيجة إلى أنه بدأت تشيع فكرة أن مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم نتيجة لتطور التربية بوجه عام وتطور وظيفة المعلم بشكل خاص؛ وأخذ المربون يولون هذا الموضوع أهمية كبيرة باعتبار أن المدير هو المسؤول الأهم في هذه العملية، يسعى المدير من خلال الاشراف إلى إحداث تغييرات مرغوب فيها في سلوك المعلمين وممارستهم واتجاهاتهم لتعميق رسالة المدرسة وتحسين أدائها وتمكينها من بلوغ أهدافها.

ويعزي الباحث هذه النتيجة أيضاً إلى أن مدير المدرسة يؤدي دوراً هاماً في تسهيل التغيير والانتقال من التعليم التقليدي إلى التعلم الحديث، حيث يعمل على تبني استراتيجيات التعلم الحديثة في التعليم المدرسي، ووضع سياسة تعليمية تعليمية تراعي وتشجعه، وتوفير التدريب اللازم للمعلمين على أساليب التعلم النشط، وتقدير جهود المعلمين في مجال التعلم النشط وتشجيعهم، وتفهم حاجات الطلبة واهتماماتهم، إضافة إلى توعية الأهالي بالتعلم الذاتي، وأهدافه، والأدوار الجديدة المتوقعة للمعلم والطلبة، والتعاون مع المعلمين والمجتمع المحلي لإيجاد المناخ الإيجابي الحاضن للتعلم الذاتي، وكذلك توفير البيئة التعليمية الملائمة له.

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة حمد (2014) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة المدير بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها كبيرة. كما اتفقت هذه النتيجة مع

نتيجة دراسة العجمي (2014) التي أظهرت أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن لدورهم كمشرفين مقيمين من وجهة نظر المعلمين في محافظة الجهاد كانت بدرجة مرتفعة.

واختلفت مع نتيجة دراسة القاسم (2010) التي توصلت إلى أن دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التربوي التطوري في مدارس التعليم العام الحكومية من وجهة نظر المشرفين كان بدرجة متوسطة. كما اختلفت مع نتيجة دراسة الخطيب (2014) التي توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كمشرف مقيم في المدارس الثانوية في منطقة الناصرة من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال منفرداً،

حيث كانت على النحو التالي:

المجال الأول: التخطيط:

للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات مجال

التخطيط، والجدول (4) يبين ذلك.

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

| الرتبة | الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|--------|-------|---|-----------------|-------------------|--------|
| 1 | 1 | يُساعد المعلم في اختيار استراتيجية التعليم الملائمة لتنفيذها داخل الغرفة الصفية | 4.25 | 0.80 | مرتفعة |
| 2 | 2 | يساعد المعلم في إعداد الخطط السنوية والفصلية | 3.91 | 0.76 | مرتفعة |
| 3 | 5 | ينظم ندوات للمعلمين لمناقشة الاتجاهات الحديثة في التدريس | 3.89 | 1.04 | مرتفعة |
| 4 | 4 | ينظم دروساً نموذجية للمعلمين لاستخدام استراتيجيات التعلم النشط | 3.76 | 0.91 | مرتفعة |
| 5 | 10 | يُدرّب المعلمين على كيفية صياغة الأهداف العامة والخاصة في التخطيط للتدريس | 3.75 | 0.99 | مرتفعة |
| 6 | 7 | يسعى لأن يكون مرشداً موجهاً للمعلم | 3.67 | 0.94 | متوسطة |
| 7 | 11 | يطلع المعلمين على نماذج من الخطط اليومية والفصلية للاستفادة منها | 3.65 | 1.06 | متوسطة |
| 8 | 3 | يتابع المعلم في مدى التزامه بالخطّة الدراسية | 3.63 | 0.69 | متوسطة |
| 9 | 9 | يوفر المصادر العلمية اللازمة لتحقيق الأهداف التعليمية | 3.62 | 0.94 | متوسطة |

| الرتبة | الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|------------------------------------|-------|---|-----------------|-------------------|--------|
| 10 | 8 | يوفر المناخ المناسب للتعلم النشط | 3.47 | 0.96 | متوسطة |
| 11 | 6 | يعمل على تنظيم لقاءات منتظمة بين المعلمين والمشرفين التربويين | 3.42 | 0.98 | متوسطة |
| الدرجة الكلية لمجال التخطيط | | | | | |
| | | | 3.73 | 0.53 | مرتفعة |

يبين الجدول (4) أن المتوسط الحسابي لمجال التخطيط ككل (3.73)، وانحراف معياري بلغ (0.53)، وبدرجة مرتفعة. وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.42-4.25)، حيث جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "يساعد المعلم في اختيار استراتيجية التعليم الملائمة لتنفيذها داخل الغرفة الصفية". في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.25)، وانحراف معياري بلغ (0.80)، وبدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة رقم (8) ونصها "يوفر المناخ المناسب للتعلم النشط". بالمرتبة قبل الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.47)، وانحراف معياري بلغ (0.96)، وبدرجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (6) ونصها "يعمل على تنظيم لقاءات منتظمة بين المعلمين والمشرفين التربويين". بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.42)، وانحراف معياري بلغ (0.98)، وبدرجة متوسطة. ويرى الباحث أن هذه النتيجة تعزى إلى أن التخطيط يُشكّل جانباً مهماً في العمل المدرسي والإداري، ومن أهم ما يقوم به مدير المدرسة في هذا المجال أنه يُساعد المعلم في اختيار استراتيجية التعليم الملائمة لتنفيذها داخل الغرفة الصفية، ويساعده في إعداد الخطط السنوية والفصلية، وينظم ندوات للمعلمين لمناقشة الاتجاهات الحديثة في التدريس، كما ينظم دروساً نموذجية للمعلمين لاستخدام استراتيجيات التعلم النشط، ويقوم بمساعدة المعلمين على كيفية صياغة الأهداف العامة والخاصة في التخطيط للتدريس.

اتفقت مع نتيجة دراسة العجمي (2014) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن

لدورهم كمشرفين مقيمين من وجهة نظر المعلمين في محافظة الجهاد كانت بدرجة مرتفعة عند مجال التخطيط.

المجال الثاني: التنفيذ

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

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال التنفيذ مرتبة تنازلياً

| الرتبة | الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|--------|-------|---|-----------------|-------------------|--------|
| 1 | 13 | يعمل على تنظيم برامج تربوية للمعلمين | 4.27 | 0.95 | مرتفعة |
| 2 | 22 | يزود المعلمين بدليل المنهاج الذي يساعدهم في تطبيق المنهاج المدرسي | 3.77 | 1.02 | مرتفعة |
| 3 | 15 | يساعد المعلم في تقديم توضيحات بديلة للطلبة عندما يجدون صعوبة في فهم موضوع الدرس | 3.75 | 0.77 | مرتفعة |
| 4 | 16 | يساعد المعلم في تكيف الدروس بما يتناسب والاحتياجات الفردية للطلبة | 3.66 | 0.87 | متوسطة |
| 5 | 17 | يمارس أساليب إشرافية حديثة أثناء زيارته الصفية للمعلمين | 3.62 | 0.92 | متوسطة |
| 5 | 24 | يساعد في تحويل الصف إلى بيئة ديمقراطية متسامحة ومشجعة للتعلم | 3.62 | 1.02 | متوسطة |
| 7 | 14 | يسهل إجراءات تبادل الزيارات بين المعلمين في المدرسة لتبادل الخبرات | 3.59 | 0.90 | متوسطة |
| 8 | 19 | ينظم دروساً تطبيقية لعرض استراتيجيات التدريس الحديثة | 3.53 | 1.05 | متوسطة |
| 9 | 20 | زيارة المعلمين وإرشادهم إلى تحسين أساليب تدريسهم وتزويدهم بالتغذية الراجعة | 3.52 | 0.82 | متوسطة |
| 10 | 23 | يسهم في توفير مستلزمات تطبيق الأنشطة التعليمية | 3.51 | 0.81 | متوسطة |
| 10 | 21 | إيجاد المناخ التربوي الملائم لتنفيذ استراتيجيات التعلم النشط | 3.51 | 1.03 | متوسطة |
| 12 | 18 | يقترح أساليب لتحسين التدريس | 3.49 | 0.93 | متوسطة |
| 13 | 12 | يقدم العون والمساعدة للمعلم لتحسين أدائه التعليمي داخل الغرفة الصفية | 3.46 | 0.94 | متوسطة |
| | | الدرجة الكلية لمجال التنفيذ | 3.64 | 0.58 | متوسطة |

يبين الجدول (5) أن المتوسط الحسابي لمجال التنفيذ ككل (3.83)، وانحراف معياري بلغ (0.82)، وبدرجة متوسطة. وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.38 - 4.27)، حيث جاءت الفقرة رقم (13) والتي تنص على "يعمل على تنظيم برامج تربوية للمعلمين" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.27)، وانحراف معياري بلغ (0.95)، وبدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة رقم (18) ونصها "يقترح أساليب لتحسين التدريس". بالمرتبة قبل الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.49)، وانحراف معياري بلغ (0.93)، وبدرجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (12) ونصها "يقدم العون والمساعدة للمعلم لتحسين أدائه التعليمي داخل الغرفة الصفية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.46)، وانحراف معياري بلغ (0.96)، وبدرجة متوسطة. ويعزي الباحث هذه النتيجة المتوسطة إلى كثرة المسؤوليات الإدارية والفنية الملقاة على عاتق مدير المدرسة، والذي بدوره يحاول توفير الإمكانيات الممكنة للمعلمين في مجال تنفيذ استراتيجيات التعلم، إلا أن هذا الدور لم يصل إلى المستوى المطلوب.

المجال الثالث: التقويم

للإجابة على فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لفقرات مجال التقويم، والجدول (6) يبين ذلك.

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال التقويم مرتبة تنازلياً

| الرتبة | الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|--------|-------|--|-----------------|-------------------|--------|
| 1 | 32 | يتابع تقييم الدروس النموذجية للمعلمين باستخدام التقنيات التربوية الحديثة | 3.84 | 0.97 | مرتفعة |
| 2 | 25 | يتابع تقويم العملية التربوية لا سيما الخطط العلاجية | 3.81 | 1.02 | مرتفعة |
| 3 | 26 | يتابع تقييم الإنجازات للتأكد من تحقيق الأهداف | 3.80 | 0.89 | مرتفعة |
| 4 | 31 | يشجع المعلمين على الالتحاق بالبرامج التدريبية | 3.78 | 0.79 | مرتفعة |
| 5 | 29 | يتابع المعلمين على استخدام أدوات التقويم المتعددة | 3.75 | 0.95 | مرتفعة |
| 6 | 27 | يعمل على توفير الاحتياجات والدعم للمعلم | 3.59 | 0.79 | متوسطة |
| 7 | 28 | يشارك المعلمين في عملية تقويم فاعلية استراتيجيات التعلم النشط | 3.55 | 0.96 | متوسطة |
| 8 | 33 | ينظم لقاءات تربوية هادفة مع المعلمين داخل المدرسة | 3.52 | 1.02 | متوسطة |
| 9 | 30 | يشخص مواطن الضعف لدى المعلمين للعمل على | 3.37 | 0.88 | متوسطة |

| الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات | الرقم | الرتبة |
|--------|-------------------|-----------------|-----------------------------|-------|--------|
| | | | علاجها | | |
| متوسطة | 0.53 | 3.66 | الدرجة الكلية لمجال التقويم | | |

يبين الجدول (6) أن المتوسط الحسابي لمجال التقويم ككل (3.66)، وانحراف معياري بلغ (0.53)، وبدرجة متوسطة. وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.37-3.84)، حيث جاءت الفقرة رقم (32) والتي تنص على " يتابع تقييم الدروس النموذجية للمعلمين باستخدام التقنيات التربوية الحديثة " التي أعمل فيها في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.84)، وانحراف معياري بلغ (0.97) وبدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة رقم (33) ونصها " ينظم لقاءات تربوية هادفة مع المعلمين داخل المدرسة." بالمرتبة قبل الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.52)، وانحراف معياري بلغ (1.02)، وبدرجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (30) ونصها " يشخص مواطن الضعف لدى المعلمين للعمل على علاجها " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.37)، وانحراف معياري بلغ (0.88)، وبدرجة متوسطة. ويعزي الباحث هذه النتيجة إلى اعتماد بعض مديري المدارس على المعلمين في التقويم، حيث يقوم به المعلمين ويقتصر دور مديري المدارس على متابعة تقييم الدروس النموذجية للمعلمين باستخدام التقنيات التربوية الحديثة، وتقويم العملية التربوية لا سيما الخطط العلاجية، ومتابعة تقييم الإنجازات للتأكد من تحقيق الأهداف، كما يشجع المعلمين على الالتحاق بالبرامج التدريبية، ومتابعة المعلمين في مجال استخدام أدوات التقويم المتعددة.

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الخطيب (2014) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كمشرف مقيم في المدارس الثانوية في منطقة الناصرة من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة عند مجال التقويم. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم في المدارس الثانوية في محافظة عجلون في الأردن من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة)؟.

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم استخدام اختبار تحليل التباين الثلاثي لمعرفة أن كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم في المدارس الثانوية في محافظة عجلون في الأردن، تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة)، والجدول (7) يوضح ذلك:

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم في المدارس الثانوية في محافظة عجلون في الأردن تعزى لمتغيرات (الجنس والمؤهل العلمي والخبرة)

| المتغير | مستوى المتغير | التخطيط | التنفيذ | التقويم | الأداة ككل |
|---------|---------------|---------|---------|---------|------------|
| الجنس | ذكر | 3.78 | 3.67 | 4.04 | 3.83 |
| | | 0.49 | 0.50 | 0.57 | 0.47 |

| المتغير | مستوى المتغير | التخطيط | التنفيذ | التقويم | الأداة ككل |
|----------------|-----------------------|---------|---------|---------|------------|
| | أنثى | 3.70 | 3.62 | 4.07 | 3.80 |
| | | 0.55 | 0.62 | 0.60 | 0.56 |
| المؤهل العلمي | بكالوريوس | 3.72 | 3.64 | 4.07 | 3.81 |
| | | 0.53 | 0.57 | 0.59 | 0.53 |
| | دراسات عليا | 3.76 | 3.63 | 4.04 | 3.81 |
| | | 0.52 | 0.59 | 0.58 | 0.54 |
| الخبرة | أقل من 5 سنوات | 3.71 | 3.62 | 4.00 | 3.77 |
| | | 0.53 | 0.55 | 0.57 | 0.51 |
| | من 5- أقل من 10 سنوات | 3.75 | 3.67 | 4.15 | 3.86 |
| | | 0.52 | 0.61 | 0.59 | 0.55 |
| 10 سنوات فأكثر | 3.36 | 3.46 | 3.55 | 3.81 | |
| | 0.57 | 0.58 | 0.59 | 0.53 | |

يبين الجدول (7) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم في المدارس الثانوية في محافظة عجلون في الأردن، تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة)، في المجالات وفي الأداة ككل. ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي على المجالات كما في جدول (8).

الجدول (8): تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس والمؤهل العلمي والخبرة على مجالات دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم في المدارس الثانوية في محافظة عجلون في الأردن

| مصدر التباين | المجالات | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف الإحصائية | الدلالة الإحصائية |
|--|----------|----------------|--------------|----------------|------------------|-------------------|
| الجنس هوتلنج=0.013 ح=0.080 | التخطيط | .894 | 1 | .894 | 3.256 | .07 |
| | التنفيذ | .366 | 1 | .366 | 1.093 | .29 |
| | التقويم | .036 | 1 | .036 | .106 | .74 |
| | الكلية | .337 | 1 | .337 | 1.195 | .27 |
| المؤهل العلمي هوتلنج=0.009 ح=0.186 | التخطيط | .010 | 1 | .010 | .036 | .84 |
| | التنفيذ | .026 | 1 | .026 | .077 | .78 |
| | التقويم | .396 | 1 | .396 | 1.156 | .28 |
| | الكلية | .053 | 1 | .053 | .188 | .66 |
| سنوات الخبرة | التخطيط | .597 | 2 | .299 | 1.088 | .338 |

| الدلالة الإحصائية | قيمة ف | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | المجالات | مصدر التباين |
|-------------------|--------|----------------|--------------|----------------|----------|--------------|
| .27 | 1.314 | .440 | 2 | .880 | التنفيذ | ويلكس=0.983 |
| .03* | 3.285 | 1.126 | 2 | 2.252 | التقويم | ح=0.161 |
| .13 | 2.011 | .567 | 2 | 1.133 | الكلية | |
| | | .275 | 548 | 150.474 | التخطيط | الخطأ |
| | | .335 | 548 | 183.408 | التنفيذ | |
| | | .343 | 548 | 187.851 | التقويم | |
| | | .282 | 548 | 154.452 | الكلية | |
| | | | 560 | 7953.554 | التخطيط | الكلية |
| | | | 560 | 7614.000 | التنفيذ | |
| | | | 560 | 9453.309 | التقويم | |
| | | | 560 | 8300.411 | الكلية | |

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتبين من الجدول (8) ما يلي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم في المدارس الثانوية في محافظة عجلون في الأردن تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي. . وتعزى هذه النتيجة إلى طبيعة الدعم الذي يتلقاه المعلمون والمعلمات من قبل مديري المدارس، يتم بكيفية متشابهة، ويتم اعتماد خططاً وأساليب تعتمد على المناطق التعليمية بغض النظر عن جنس المدرسة، أو جنس المعلم فيها، بمعنى لا يظهر ذلك التمييز بين الجنسين في عملية تقديم الدعم للمعلم من قبل مدير المدرسة. اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة حجازين (2007) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للأدوار الإشرافية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الطعاني (2012) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس. وتتفق هذه النتيجة كذلك مع نتيجة دراسة حمد (2014) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس. كما اتفقت أيضاً مع نتيجة دراسة العجمي (2014) التي أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس.

وقد يعزى عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي إلى أن إجراءات نظام الإشراف التربوي في الأردن حدد أدوار مديري المدارس ومجالات الدعم للمعلمين دون تمييز بين مؤهلهم العلمي لهؤلاء المعلمين. فقد بين نظام الإشراف أن حاجات المعلمين غالباً ما تتشابه، وتتمحور حول قضايا لها علاقة بالدرجة الأولى بجوانب تربوية وليست تخصصية، كالإدارة الصفية، والتقويم، والتخطيط وغيرها. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة حجازين (2007) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات

دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للأدوار الإشرافية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي. كما اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الطعاني (2012) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. كما اتفقت هذه النتيجة كذلك مع نتيجة دراسة حمد (2014) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم في المدارس الثانوية في محافظة عجلون في الأردن تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ما عدا مجال التقويم، حيث أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة مصادر الفروق تم إجراء اختبار شيفيه (Scheffe)، والجدول (9) يوضح ذلك:

الجدول (9): نتائج اختبار شافيه للمقارنات البعدية نحو استجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور مدير المدرسة كمشرف

تربوي مقيم في المدارس الثانوية في محافظة عجلون في الأردن تعزى لمتغير الخبرة

| مجال التقويم | المتوسط الحسابي | أقل من 5 سنوات | 5 - 10 سنوات | 10 سنوات فأكثر |
|----------------|-----------------|----------------|--------------|----------------|
| أقل من 5 سنوات | 4.00 | | | 3.55 |
| 5-10 سنوات | 4.15 | 0.15 | | |
| 10 سنوات فأكثر | 3.55 | 0.45 | *0.70 | |

يتبين من الجدول (10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) نحو استجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم في المدارس الثانوية في محافظة عجلون في الأردن تعزى لمتغير الخبرة بين ذوي الخبرة (5-10 سنوات) وبين ذوي الخبرة (10 سنوات فأكثر) من جهة أخرى وجاءت الفروق لصالح ذوي الخبرة (5-10 سنوات). وتعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين سواء أكانوا من ذوي الخبرة القصيرة أو الطويلة لديهم المقدرة على ملاحظة سلوك مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم من خلال الإجراءات التي يتبعها في مجالات التخطيط والتنفيذ. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مجال التقويم لاستراتيجيات التعليم النشط، حيث أظهرت النتائج وجود فروق بين ذوي الخبرة (5-10 سنوات) وبين ذوي الخبرة (10 سنوات فأكثر) من جهة أخرى وجاءت الفروق لصالح ذوي الخبرة (5-10 سنوات). وتعزى هذه النتيجة إلى طبيعة الخبرة التي يكتسبها المعلمين نتيجة لتعايشهم مع مدير المدرسة لعدة سنوات في المدرسة مما يجعلهم قادرين على الحكم على طبيعة عمل مدير المدرسة أكثر من غيرهم من ذوي الخبرات المتدنية. اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة حجازين (2007) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للأدوار الإشرافية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الخبرة التعليمية. كما اتفقت هذه النتيجة كذلك مع نتيجة دراسة حمد (2014) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

التوصيات

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحث بالآتي:

- الاهتمام بدرجة ممارسة مديري المدارس في الأردن لدورهم كمشرفين مقيمين في مجالات التنفيذ والتقييم من خلال عقد دورات تدريبية لهم.
- عقد دورات تدريبية لمديري المدارس تتعلق بتحليل المناهج وتنفيذها والأنشطة المدرسية.
- تطوير الممارسات الإشرافية التربوية التي أثبتت الدراسة قيام المديرين بها فيما يتعلق بالنمو المهني للمعلمين في مدارسهم تجسيدا لمفهوم المدرسة وحدة أساسية للتطوير والتنمية المهنية.
- ضرورة اهتمام الإدارة المدرسية بالمستجدات التربوية، والمستجدات المتعلقة بدورهم كمشرفين مقيمين، وذلك من خلال اللقاءات التربوية والمناقشة والاجتماعات مع المسؤولين لإثارة دافعية المعلمين نحو الأداء الأفضل وتحفيزهم للتقدم والتطوير.
- تذليل العقبات التي تواجه المعلمين، ومدّهم بكل أنواع الدعم التي قد يحتاجونها، وتزويدهم بالوسائل اللازمة أو غير ذلك، للمحافظة على الدافعية للعمل لديهم.
- إسهام مدير المدرسة في النمو المهني للمعلم من خلال تلمس احتياجاته التدريبية واقتراح البرامج المناسبة له، والتعاون في ذلك مع المشرف التربوي المختص.

المقترحات

- إجراء دراسة حول المعوقات التي تواجه مديري المدارس بصفتهم مشرفين مقيمين في الأردن والحلول المقترحة لها.
- إجراء دراسة حول دور مدراء المدارس كمشرفين مقيمين وعلاقتها بالمهارات الأدائية للمعلمين في دولة الكويت.

قائمة المراجع

- البدرى، طارق عبد الحميد (2005). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.
- حجازين، نوال (2007). درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية الخاصة في الأردن للأدوار الإشرافية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان الأردن.
- حمد، الهام حسن محمد (2014). درجة ممارسة المدير بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- 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، اربد، الأردن.
- الخطيب، رداح، والخطيب، أحمد، والفرح، وجيه (2002). الإدارة والإشراف التربوي – اتجاهات حديثة، اربد: دار الأمل.
- دليل العمل المدرسي الكويتي (2015). وزارة التربية الكويتية، متوفر على موقع الوزارة ، تاريخ الاسترجاع 14-05-2017م.
- الدويك، تيسير (2010). أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي، ط4، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- الديميلي، معصومة (2006). فعالية مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في تطوير الكفاية المهنية لمعلمي التعليم الاساسي بمملكة البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البحرين، البحرين.
- سترالك، رياض (2004). دراسات في الإدارة التربوية. عمان : دار وائل للنشر.
- الطعاني، حسن أحمد (2012). درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في الأردن، مجلة جامعة دمشق، 28 (2): 489-453.
- العجمي، سلطان محمد (2014). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن لدورهم كمشرفين مقيمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- القاسم، منصور (2010). دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطوري بالمدارس الحكومية في محافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- نهبان، يحيى محمد (2007). الإشراف التربوي بين المشرف، والمدير، والمعلم، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- نصر الله، عمر عبد الرحيم (2004). تدني في مستوى التحصيل والانجاز المدرسي أسبابه وعلاجه، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- Barksdele, P (2005). The Relationship Between The Principal Role Professional Growth And Effective School In Selected System. Ph.D. Georgia State Univversity, College Of Education.
- Ekpoh, U & Eze, G (2015). Principals' Supervisory Techniques and Performance in Secondary Schools in Ikom Educations Zone, Cross River State, Nigeria, British Journal of Education, 3 (6) 31-40.
- HIBERT. K (2000). "MENTORING LEADERSHIP" PHI DELTA – KAPPA, 82 (1), AVILLABLE AT [HTTP://WWW.QUESTIA.COM](http://www.questia.com), RETEIRVED AT 1 NOVMBER 2016.