

دور مدير المدرسة كقائد تربوي في المدارس الأردنية بلواء القويسمة بين الواقع والمأمول من وجهة نظر مساعده

The role of the principal of the school as an educational leader in Jordanian schools in Al-Qweismeh brigade between reality and aspirations from the viewpoint of his assistant

إعداد الباحثة: هالة سمير ابراهيم الجدد

تخصص الأحياء – وزارة التربية والتعليم – المملكة الأردنية الهاشمية

Email: hala.sameer1982@gmail.com

الملخص:

هدف الدراسة التعرف على الأدوار التي يؤديها مدير المدرسة كقائد تربوي في المدارس الأردنية بلواء القويسمة بين الواقع والمأمول من وجهة نظر مساعده، وحدد مجتمع الدراسة بمساعدي مديري المدارس الأردنية بلواء القويسمة خلال الفصل الأول من العام الدراسي (٢٠١٩/٢٠٢٠)، بلغت عينة الدراسة (٦١) مساعداً لمدير المدرسة. وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة بنيت من قبل الباحثة مكونة من (٨٩) فقرة موزعة على أربعة مجالات (الدور الإداري والفني – الدور الإشرافي – الدور الاجتماعي – دور مدير المدرسة تجاه الأنشطة التربوية اللامنهجية). وتم التعرف على صلاحية الفقرات بعرضها على خبراء في الجامعات الأردنية، واعتمدت نسبة اتفاق (٨٠%)، واستعملت الباحثة مربع كاي للتأكد من الاختيار الملائم للفقرات، واستخرج الثبات بطريقة الاختبار- وإعادة الاختبار وبلغت قيمته (٠,٧٩). وجاءت نتائج الدراسة أن المتوسطات الحسابية على المستوى العام لمجالات أداة أدوار مديرو المدارس الأردنية بلواء القويسمة واقعياً كانت على درجة تطبيق عالية إذ تراوحت المتوسطات الحسابية العامة بين (٣,٨-٣,٥) وأوزانها المئوية العامة بين (٧١,٤%-٧٦,٧%) لمجال الدور الاجتماعي لمدير المدرسة ومجال الدور الإشرافي لمدير المدرسة على التوالي.

الكلمات المفتاحية: مدير المدرسة، المدارس الأردنية، لواء القويسمة، مساعد المدير.

Abstract

The aim of the study is to identify the roles that the principal of the school plays as an educational leader in Jordanian schools in Liwa Al-Qweismeh, between reality and what is hoped from the point of view of his assistant. As an assistant to the principal.

The study tool was a questionnaire built by the researcher consisting of (89) paragraphs distributed in four areas (the administrative and technical role - the supervisory role - the social role - the role of the school principal towards extracurricular educational activities). The validity of the paragraphs was recognized by presenting them to experts in Jordanian universities, and an agreement rate (80%) was approved, and the researcher used a Kay box to confirm the appropriate selection of the paragraphs, and the stability was extracted by way of testing - and re-testing with a value of (0.79).

The results of the study came out that the arithmetic averages at the general level for the fields of the roles of the Jordanian school principals Bawl al-Qweismeh were in fact a high degree of application, as the general arithmetic averages ranged between (3.5 - 3.8) and their general percentage weights ranged between (71.4% - 76.7%) for the field of the social role of the principal And the field of supervisory role of the principal, respectively.

Key words: School Principal, Jordanian Schools, Liwa Al-Qweismeh, Assistant Director.

المقدمة:

لا شك أن المدرسة من أهم المؤسسات التربوية التي تهتم بتأديب وتهذيب الشباب، وتتولى رعاية وتوجيه النشء، علماً بأن القائم عليها والمدير لشؤونها والمخطط لأهدافها هو مدير المدرسة الذي يعتبر مدرساً متميزاً وأباً حنوناً وموجهاً نافعاً يطيئ السبيل لمن حوله ويرعى طلبته ويوجه الاهتمام وينظم المسار الصحيح للمدرسة. لذا فإن كل النظريات التربوية تجمع على أهمية عمله ومسئوليته كرائد وقائد تربوي فذ من رواد التربية والتعليم، بل هو أهمهم وأعظمهم مسؤولية وأكبرهم تبعية على الإطلاق.

وتقتضي النظرة الشاملة إلى وظيفة مدير المدرسة وواجباته إدراك جوانبها الحقيقية في ارتباطها الكلي بعضها ببعض، وهناك جوانب ثلاثة تمثل الإطار العام لوظيفة مدير المدرسة: (القرعان، ٢٠٠٤)

- **الجانب الأول:** يتعلق بالهدف الذي يحاول أن يحققه من خلال وظيفته وإيمانه بهدفه الذي يتركز حول الوصول بمدرسته إلى تحقيق الأهداف والغايات المنشودة من تربية النشء حتى يكونوا مواطنين ناعين بنائين منتجين لديهم اتجاهات صحيحة نحو أنفسهم ونحو مجتمعهم.

- **الجانب الثاني:** يتعلق بالواجبات التي ينبغي أن يؤديها مدير المدرسة من أجل الوصول إلى الهدف.

- **الجانب الثالث:** متعلق بالطريقة التي تؤدي بها هذه الواجبات.

مشكلة الدراسة:

يتسم العالم بالتغيير والديناميكية في أبعاده الاجتماعية والتقنية، فلا يمكن للنظام التربوي أن يعيش فاعليته إلا عبر المحافظة على تناغمية التحرك مع هذا التغيير، وحتى يتمكن القائد والمسؤول التربوي من تحقيق ذلك يجب عليه أن يكون مدركاً لأهمية استمرارية تطوير وإثراء أدائه التربوي وأستبصاراته وقيمه ومعارفه، كي يضمن استمرارية مقدرته على الإسهام الفاعل في تطوير وتحديث النظام التربوي الذي يعمل فيه (الطويل، ١٩٩٩، ص ٣٧٨).

فإدارة المدرسة لم تعد عملية روتينية تهدف تسيير شؤون المدرسة وفق قواعد وتعليمات معينة صادرة من السلطات التعليمية الأعلى فحسب. فالإدارة المدرسية اليوم ينبغي أن تهدف إلى تنظيم وتسهيل وتطوير نظام العمل بالمدرسة وتوفير الظروف والإمكانات المادية والبشرية التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية التي تخدم عملية التعليم والتعلم، إذ أن الظروف البيئية المتغيرة أو المتجددة تتطلب من مدير المدرسة أواراً إضافية تتخذ لإدارة المؤسسة التعليمية، فينبغي للإداري التربوي التعامل الفاعل مع متطلبات التغيير السريعة والحاصلة في العالم، فعليه أن يؤدي أدواراً استراتيجية واضحة في مكوناتها ومضامينها وعميقة في مرتباتها، وبالتالي سيتمكن النظام التربوي من التحرك الواعي والمسؤول والمرن في الاتجاهات التي تدعم التحقيق المبدع للأهداف والمرامي المرسومة.

وبما أن الدور الأساسي لمديرو المؤسسات التعليمية هو توجيه الأفراد الموجودين في هذه المؤسسات نحو تحقيق أهداف الدولة وأهداف المجتمع والأسرة. وتقع عليهم مسؤولية تحديد النشاطات التي يقوم الأفراد بإنجازها، وتنظيم وتوجيه وتنسيق المواد التنظيمية الموجودة والممنوحة للمؤسسات التعليمية لضمان تحقيق الأهداف وبهذا فان تصميم وتحديد الأدوار للمدراء بفاعلية فان إنتاج كل فرد في المؤسسة التعليمية يمثل مساهمة في تحقيق الأهداف لها. والدور المطلوب من مديري المؤسسات التعليمية هو إحداث التفاعل بين مكونات ونشاطات المؤسسة وجعلها تعمل مجتمعة مخرجة أهداف المجموعة وأن أداء المسؤولية يتوقف إلى حد ما على نجاح مدير المدرسة في ممارسة دوره التربوي والقيادي فهو الرئيس المباشر لجميع العاملين في المدرسة. والنظم التربوية بحاجة إلى إداريين تربويين يعملون ضمن ادوار قيادية تربوية متعددة المفاهيم. فالسؤال المطروح هو: هل أدوار مديرو مدارسنا ديناميكية بمستوى الطموح والتغير؟ أم هي أدوار ساكنة لا تعرف التغيير ولا تسعى له؟

أن معرفتنا للأدوار المتعددة التي يمكن أن يؤديها المدير على المستوى المدرسي سوف تساعدنا في وضع وتحديد مجموعة من الأدوار الملائمة والمتفقة مع التغيرات السريعة الجارية. إذ أشارات كثير من الدراسات والبحوث إلى أن لمدير المدرسة دوراً كبيراً في فاعلية العمل المدرسي، وأن المدارس الفاعلة تتصف بوجود قيادة قوية ترأسها، وإدارة المؤسسات التعليمية والتربوية هي مسؤولية قيادية وأداريه وإشرافية كبيرة جدا 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 فان العاملين الذين يعملون تحت قيادته لن تكون لهم فاعلية في مستقبل حركة المجتمع نحو التطور والتقدم (عمر، ٢٠٠٤، ص ٣٠٢)

أن المسؤولين في الإدارة التربوية الحريصين على استمرارية فاعلية أداء مجتمعاتهم نحو الأفضل لابد أن يعيشوا تحدي تفعيل دور مدراء المدارس من خلال الإسهام في تحقيق الأدوار الواقعية له والتنشيط الإيجابي له في تحقيق الأدوار المثالية حتى لا ينغزل عن المجتمعات التي تسعى إلى تطوير نفسها ومما يوفر له حياة تتصف بالانسجام والكفاءة والفاعلية.

أهمية الدراسة:

أن من أبرز ملامح المجتمعات الديمقراطية هو سعيها للوصول بأفرادها إلى أقصى درجات التقدم والتغيير التي تسمح بها إمكاناتهم واستعداداتهم. وإذا كان معرفة الأدوار الإدارية ضرورية في المؤسسة التربوية فإنه يشكل أهمية قصوى بالنسبة للقائد التربوي نظرا لحساسية موقعه وما يتضمنه هذا المجال من تأثير على قطاعات عدة من أجيال المستقبل، فضلا عن أن الكثير من البرامج الناجحة التي تحققها المدرسة تنبع من مقدرته على قيادة مصادرة البشرية والمادية واغنائها بالمعلومات واستثارة روح المناقشة والدراسة بين أفرادها. كما أنه ومن خلال ممارسته الذكية للتفاعل مع البدائل والمسارات المطروقة يوفر فرصا لاستبصار العاملين معه، إضافة إلى ممارسته الشخصية لتقييم ما يحدث في داخل المدرسة.

فتحديد أدوار القادة التربويين يساعد على فهم السلوك وكيفية أداء الأعمال ، فلكل فرد مركزه في المجتمع أو في المنظمة ، كما أن التوقعات التي ينتظرها المجتمع (الأسرة ، الدولة) من سلوك الفرد في أي مركز ترسم دوره ، فالأدوار تشكل جزءا مكملًا ومترابيا من السلوك ويكون تحديد ومعرفة أدوار الفرد وفقا لمركزه لأدوار الآخرين في مختلف المواقع والعلاقات التي يكون الفرد جزءا منها من الأمور المهمة ، وأن تحديد الأدوار لقيادي المؤسسات التعليمية له تأثيره الواضح والكبير على نشاطات المؤسسة المختلفة من خلال التعامل مع الأفراد العاملين للتأكد من أنه لا يوجد تداخل أو نقص في مسؤوليات الإدارة ، وان المديرين يقومون بإنجاز النشاطات التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية فقط (البديري ، ٢٠٠٥ ، ص ١٧٣) . إلا أن أدوار قيادي المؤسسات التعليمية قد تطورت من مديريين تعليميين مسؤولين عن إدارة الشؤون التعليمية في مدارسهم إلى قادة مسؤولين عن بناء وتطوير رؤية مشتركة للمدرسة، وتحسين سبل وأساليب التواصل مع العاملين فيها ، وصنع القرارات التربوية داخلها بطريقة تعاونية (Yee , 1998 ,P57-5) . والتنسيق بين جميع العناصر التي تعمل في المدرسة والجهود التي تبذل من كل جانب ، ثم توفير جميع التسهيلات والإمكانات اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة التي يقوم بإدارتها ، ويفرض عليه هذا العمل والمركز الحساس أدوارا متعددة يجب عليه كمدير للمدرسة أن يكون على اطلاع ومعرفة بها حتى يستطيع تحقيق الأهداف المنشودة (عمر ، ٢٠٠٤ ، ص ٢٨٧) . فهو أكثر الإداريين الذين يقفون في الخط الأمامي من العمل التربوي إذ أنه فضلا عما ذكر يمثل حلقة الوصل في العمل بين الطلبة والمدرسين من جانب ومدير التربية والوزارة والمجتمع من جانب آخر. فعن طريق مكتبته تمر المشكلات والقرارات التي تؤثر على الحياة في المدرسة عامة وعلى آمال وطموحات كل فرد يعيش ويعمل داخلها خاصة (يوسف، ١٩٩٣، ص ١٤٣).

فأهمية الدراسة تتجلى في تحديد ومعرفة أدوار القادة التربويين إذ أن هذه الأدوار تتميز في متطلبات كل نشاط في المؤسسة فلكل دور أطره المعرفية ومهارته الأدائية التي يتميز بها القائد وما هو متوقع منه في مواقف وظروف الحياة المتغيرة والتنظيمات الداخلية الساعية للتغيير بين مدة وأخرى، وأن معرفة الأدوار قد تساعد في الابتعاد بعض الشيء عن الأدوار الروتينية والكلاسيكية التي يتمسك بها بعض مدراء المدارس.

وتساعد أيضا في التعرف والاطلاع على الأدوار الحديثة إذ أن إدارة النظم التربوية حاليا لا تكون مسؤولية فرد بعينه ولا تحتكر على فئة معينة، إنما تنطلق هذه الإدارة من أن جميع المعنيين والمتأثرين بالنظام التربوي مسؤولون عن استمرارية تقدم ونمو هذا النظام وعن مساهمته في تحسين واقع ونمط حياة المجتمعات التي يتعايش معها.

فرضيات الدراسة:

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في الأدوار التي يؤديها مديرو المدارس في المدارس الأردنية بلواء القويسمة واقعيًا من وجهة نظر معاونيهم.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في أدوار مديرو المدارس الأردنية بلواء القويسمة المثالية من وجهة نظر معاونيهم.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين الأدوار التي يؤديها مديرو المدارس الأردنية بلواء القويسمة واقعيًا من وجهة نظر معاونيهم وفقا للجنس (ذكور-إناث).
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين الأدوار التي يراها مديرو المدارس الأردنية بلواء القويسمة مثاليا من وجهة نظر معاونيهم وفقا للجنس (ذكور – إناث).
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين ادوار مديرو المدارس الأردنية بلواء القويسمة من وجهة نظر معاونيهم وفقا للأدوار (واقع – مثال).

حدود الدراسة:

يقتصر الدراسة الحالي على معاوني مديري المدارس الأردنية بلواء القويسمة خلال الفصل الأول من العام الدراسي (٢٠١٩/٢٠٢٠) م.

مصطلحات الدراسة:

تعرف المصطلحات وفقا للعمل الإجرائي للبحث:

- **الدور:** هو مجموعة المهام والواجبات الرسمية وغير الرسمية أو الأطر السلوكية التي تحقق ما هو يراد أو متوقع من مديري المدارس.
- **المدير:** وهو القائد الإداري والتربوي للعملية التعليمية التعلمية في مدرسته الذي يعمل على تطوير أهداف المدرسة باستمرار وبيئته فيه عوامل الابتكار والتجديد بما يضمن تطورها ويوظف التجديدات التربوية التعليمية بمختلف جوانبها ويربط بين المدرسة والبيئة المحيطة التي يعمل بها.
- **الواقع:** مجموعة الأدوار التي يؤديها مديرو المدارس المتوسطة في مدارسهم حالياً.
- **المثال:** مجموعة الأدوار التي يسعى مديرو المدارس المتوسطة إلى تطبيقها في مدارسهم مستقبلاً.
- **الدور الإداري والفني:** وهي مجموعة الأدوار التي ينبغي على المدير تأديتها وتتضمن دورة في بناء أتفاق جماعي بخصوص أهداف المدرسة وأولوياتها، ودورة في بناء ثقافة مشتركة داخل المدرسة، والإشراف على المباني المدرسية وحل المشكلات واتخاذ القرارات وتقييم أداء العاملين في المدرسة.
- **الدور الإشرافي لمدير المدرسة:** وهو الدور المتمثل في توجيه المدرسين وتطويرهم، ودوره في توجيه المدرسين الجدد، وتحقيق النظام المدرسي، وتحسين تنفيذ المناهج الدراسية وتطويرها ومن ثم دوره في رعاية الطلبة وتوجيههم.
- **الدور الاجتماعي لمدير المدرسة:** وهي مجموعة الأدوار التي ينبغي أن يؤديها المدير في تنمية العلاقات الاجتماعية والإنسانية مع أطراف العملية التربوية (القيادات التربوية – الطلبة – الآباء – المدرسون-المراكز الثقافية) والعلاقات مع البيئة المحلية.

- دور مدير المدرسة تجاه الأنشطة التربوية اللامنهجية: وهي مجموعة الأدوار التي ينظمها المدير للطلبة والدروس التدريبية والندوات والمحاضرات التربوية والمهنية للمدرسين واللجان العلمية.

منهجية الدراسة:

اتباع في هذه الدراسة المنهج الوصفي نظرا لملاءمته طبيعتها حيث يتم في هذا المنهج جمع البيانات وإجراء التحليل الإحصائي لاستخراج النتائج المطلوبة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معاوني مديري المدارس الأردنية بلواء القويسمة خلال الفصل الأول من العام الدراسي (٢٠٢٠/٢٠١٩) م.

عينة الدراسة:

أجريت الدراسة على عينة (٦١) من معاوني مديري المدارس الأردنية بلواء القويسمة خلال الفصل الأول من العام الدراسي (٢٠٢٠/٢٠١٩) م، تم اختيارهم بطريقة عشوائية البسيطة.

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة اعتمادا على أدبيات البحث والدراسات السابقة واستشارة الخبراء تم بناء استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة اشتملت على أربعة أبعاد كما في الجدول رقم (1)

جدول رقم (1): فقرات الاستبانة تبعا لأبعاد الدراسة

#	الأبعاد	عدد الفقرات	الفقرات
١	الدور الإشرافي لمدير المدرسة	٢٤	٢٤-٠١
٢	الدور الإداري والفني	٣٧	61-٢٥
٣	دور مدير المدرسة تجاه الأنشطة التربوية اللامنهجية	١٧	78-62
٤	الدور الاجتماعي لمدير المدرسة	١١	89-79

صدق الأداة:

تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المختصين والمشرفين والمشرف الأكاديمي وأوصى بصلاحيتها بعد إجراء التعديلات عليها وقد تم إجراء تلك التعديلات وإخراج الاستبانة بصورتها النهائية.

ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات الأداة استخدمت معادلة كرو نباخ ألفا لاستخراج الثبات فبلغت نسبته الكلية على فقرات الاستبانة (٠,٧٠) وهي نسبة ثبات تؤكد إمكانية استخدام الأداة.

المعالجة الإحصائية:

بعد جمع البيانات تم إدخال بياناتها للحاسب لتعالج بواسطة البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد استخدمت النسب المئوية والمتوسطات الحسابية الموزونة واختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي.

تحليل النتائج وتفسيرها:

تم عرض النتائج التي أسفر عنها الدراسة بناءً على إجابات أفراد عينة الدراسة وذلك لأجل تحقيق فرضيات الدراسة وكما يأتي:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في الأدوار التي يؤديها مديرو المدارس في المدارس الأردنية بلواء القويسمة واقعيًا من وجهة نظر معاونيهم.

لغرض الوصول إلى تحقيق هذا الهدف تم تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على أداة ادوار مديرو المدارس الأردنية بلواء القويسمة من وجهة نظر معاونيهم (واقع – مثال)، وذلك باستعمال الوسط المرجح والوزن المنوي، وقد تم تحليل الإجابات على مستويين. الأول على مستوى كل فقرة من فقرات الأداة حسب مجالاتها المرتبطة بها، والثاني على مستوى المجالات بشكل عام.

أولاً: على مستوى الفقرات لكل مجال من مجالات الدراسة:

مجال الدور الإداري والفني: يبين جدول (٢) ترتيب الفقرات تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية وأوزانها المنوية بناءً على إجابات أفراد عينة الدراسة، إذ يشير الجدول أن المتوسطات الحسابية للفقرات جاءت أغلبها تمثل درجة تطبيق عالية، إذ بلغ عدد الفقرات التي تمثل هذه الدرجة (٣٦) فقرة من أصل (٣٧) فقرة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٤,٣ – ٣,١) في حين تراوحت أوزانها المنوية ما بين (٨٦,٦% – ٦٢,٣%) وهي بهذه القيم تفوق الوسط المرجح والوزن المنوي الافتراضيين. كما نلاحظ أن فقرة واحدة وسطها المرجح يمثل درجة تطبيق منخفضة إذ بلغ وسطها المرجح (٢,٩) ووزنها المنوي (٥٩,٢%) وبهذا فهي اقل من الوسط المرجح والوزن المنوي الافتراضيين.

وهذا يعني أن مجموعة الأدوار التي يتضمنها هذا المجال تتم فيه المشاركة والمناقشة واللقاءات المتنوعة والمختلفة بين المدير والكادر الذي يعمل معه داخل المدرسة وخارجها التي من أجلها تخطط الأدوار وتحدد الإجراءات المناسبة لتنفيذها.

جدول (٢) الرتب والوسط المرجح والوزن المنوي لإجابات عينة الدراسة لمجال الدور الإداري والفني

الترتبة	#	الفقرات	الوسط الحسابي	المنوية النسبية
١	١	الالتزام بتنفيذ آراء المشرفين بعد مناقشتها.	٤,٣	٨٦,٦%
٢	٢٠	الإشراف على إعداد الجدول المدرسي في بداية العام الدراسي.	٤,٣	٨٦,٢%
٢	٢٢	التوقيع على الوثائق والشهادات والكتب الرسمية الصادرة عن المدرسة.	٤,٣	٨٦,٢%
٣	٣	توصيل المعلومات والأوامر المتعلقة بالمدرسة إلى جميع العاملين فيها.	٤,٢	٨٥,٨%
٤	٦	يحرص على رفع تقارير عن مسيرة المدرسين العلمية والمهنية.	٤,٢	٨٤,٧%
٥	٤	التأكد من فهم العاملين في المدرسة لجميع الأوامر المتعلقة بالمدرسة	٤,١	٨٣,٥%
٥	١٧	إدارة الامتحانات وتهيئة مستلزمات نجاحها.	٤,١	٨٣,٥%
٥	٢٣	متابعة سجل درجات الطلبة للوقوف على تقدمها الدراسي.	٤,١	٨٣,٥%
٦	٢٦	يعمل على صيانة الأثاث المدرسي.	٤,١	٨٢,٧%
٧	١٨	طلب التجهيزات والمستلزمات الدراسية اللازمة للمدرسة قبل العام الدراسي.	٤	٨٠,٤%

٢٩	٨	يساهم بحل مشكلات الطلبة بالتعاون مع أولياء أمورهم.	٣,٩	%٧٩,٦
٣٤	٨	تشجيع المدرسين على تشخيص المشكلات التربوية والتعليمية التي تحصل في إدارتهم لصفوفهم.	٣,٩	%٧٩,٦
١٢	٩	متابعة التخطيط المسبق للدروس من خلال ملاحظة دفاتر الخطة اليومية وتطبيق خطواتها في التدريس.	٣,٩	%٧٩,٢
١٥	٩	يطلع المدير على أعمال اللجان العلمية ويساهم في تنفيذ أنشطتها.	٣,٩	%٧٩,٢
٣٦	٩	توجيه أُنظار المدرسين نحو أوجه القصور لديهم والمساعدة في تجاوزها.	٣,٩	%٧٩,٢
٢	١٠	حضور الاجتماعات التي تعقد في المديرية العامة للتربية في المحافظة التي تتناول الارتقاء بالعمل التربوي.	٣,٩	%٧٨,٨
٢٨	١٠	المحافظة على سلامة المبنى المدرسي ونظافته.	٣,٩	%٧٨,٨
٣٧	١٠	متابعة إجراءات المدرسين لرفع المستويات العلمية.	٣,٩	%٧٨,٨
٢١	١١	يحدد جدول أعمال الاجتماعات المدرسية بالتعاون مع المدرسين.	٣,٩	%٧٨,٤
٩	١٢	التعرف على وجهات نظر مختلفة الأطراف للمساهمة في العملية التربوية حول توجهات المدرسة وخططها وبرامجها.	٣,٨	%٧٧,٦
٥	١٣	ترفع تقارير نهاية كل سنة دراسية إلى المستويات العليا (المديرية العامة للتربية) بإمكانيات المدرسة.	٣,٨	%٧٦,٠
٣٢	١٤	يهتم بشكل مباشر بالصحة العامة للطلبة والتعاون مع المؤسسات الصحية من أجل ذلك.	٣,٧	%٧٤,٩
١٠	١٥	الإفادة من كل جديد في المجالات (العلمية والتكنولوجية والتربوية) التي تؤدي إلى رفع مستوى أداء المدرسة.	٣,٧	%٧٤,٥
١٣	١٥	توزيع العمل المدرسي وفقاً للخطة التي وضعت للمدرسة.	٣,٧	%٧٤,٥
٢٥	١٦	يوجد اهتمام خاص بغرف المدرسين.	٣,٦	%٧٣,٧
٣٣	١٦	تشجيع التحوار البناء مع وجهات النظر المختلفة للمدرسين.	٣,٦	%٧٣,٧
١٤	١٧	يسعى إلى توفير تقنيات التعليم والوسائل التعليمية المختلفة في المدرسة لجميع الدروس.	٣,٦	%٧٢,٩
١٩	١٨	الأشراف على الحسابات المدرسية وتدقيقها مع الجهات ذات العلاقة في المديرية العامة للتربية.	٣,٦	%٧٢,٥
٢٧	١٨	يسعى إلى الاستثمار الأمثل للرأس المال البشري من خلال توزيع الحصص حسب الكفاءة المهنية للمدرسين ومستوياتهم العلمية ضمن الاختصاص الواحد.	٣,٦	%٧٢,٥
٢٤	١٩	توجيه العناية إلى المكتبة المدرسية.	٣,٥	%٧٠,٥
١١	٢٠	يؤكد على التخطيط أنشركي للنشاطات والفعاليات المدرسية.	٣,٤	%٦٩,٤
٧	٢١	يطلع جميع مدرسي المدرسة على البريد الوارد ويوقعون عليه.	٣,٣	%٦٧,٨

٢٢	١٦	قيادة برنامج الإرشاد التربوي بالتعاون مع المرشد التربوي في المدرسة.	٣,٣	٦٧,٤%
٢٣	٣٥	التعاون مع المدرسين لوضع المعايير التي تستعمل في تقويم انجازهم.	٣,٣	٦٧,٢%
٢٤	٨	تشجيع المدرسين على مراجعة أساليبهم وممارساتهم التربوية وتقويمها بصورة دورية لغاية تطويرها.	٣,٢	٦٥,٠%
٢٥	٣٠	تعالج المشكلات بمنهجية علمية وبمنحى عملي تعاوني.	٣,١	٦٢,٣%
٢٦	٣١	الاستعانة بنتائج البحوث الإجرائية في وضع القرارات التربوية موضع التنفيذ.	٢,٩	٥٩,٢%

الدور الإشرافي لمدير المدرسة: يبين جدول (٣) ترتيب الفقرات تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية وأوزانها المئوية، بناءً على إجابات أفراد عينة الدراسة، وأشار هذا الجدول إلى المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات هذا المجال معظمها تمثل درجة تطبيق عالية إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٤,٤ - ٣,٢) وأوزانها المئوية ما بين (٨٨,٢% - ٦٤,٧%) على التوالي وهي بهذه القيم تفوق الوسط المرجح والوزن المئوي الافتراضيين.

أن الدور الإشرافي التربوي للمدير من شأنه تطوير العمل الإداري - التربوي في المدرسة، وأن هذا الدور من أكثر الأدوار صعوبة فهو يكشف عن قدرات المدير ومهاراته، وأن هذا الدور يحتاج إلى الخبرة والدراسة وإلى كل صفات القيادة الحكيمة فيما يخص العملية التعليمية - التعليمية. وهذا الدور شمل مجموعة الأدوار الخاصة بتوجيه المدرسين وتطويرهم، وتوجيه المدرسين الجدد وتحقيق النظام المدرسي، وتحسين تنفيذ المناهج الدراسية وتطويرها ورعاية الطلبة وتوجيههم.

جدول (٣) الرتب والوسط المرجح والوزن المئوي لإجابات عينة الدراسة لمجال الدور الإشرافي لمدير المدرسة

الرتبة	#	الفقرة	الرتبة الحسابية	الوزن المئوي النسبي
١	٥٥	متابعة المستويات العلمية للطلبة في المراحل الدراسية كافة وفي الدروس كافة.	٤,٤	٨٨,٢%
١	٥٦	العمل على توفير الطمأنينة والشعور بالأمان والاستقرار للطلبة.	٤,٤	٨٨,٢%
٢	٤٩	متابعة المدرسين الجدد ومرافقتهم في الحصص الأولى.	٤,٣	٨٧,٨%
٢	٥٠	توجيه المدرسين في تخطيط الدروس وإدارة الصف.	٤,٣	٨٧,٨%
٣	٥٣	متابعة المنجز من المناهج الدراسية وفقاً للخطط الدراسية وبحسب السقوف الزمنية المحددة لها.	٤,١	٨٣,٩%
٤	٤٣	توجيه المدرسين لتدعيم المنظومة الأخلاقية عند الطلبة.	٤,١	٨٢,٣%
٥	٤٤	تقدير الأعمال المميزة في المدرسة ومكافأة أصحابها.	٤	٨١,١%
٥	٥١	وضع بعض الضوابط التي تكفل تطبيق النظام في المدرسة.	٤	٨١,١%
٦	٤٦	حث المدرسين على أن يكونوا قدوة حسنة لطلابهم.	٣,٩	٧٩,٢%
٧	٤٨	متابعة تدريب المدرسين مع الجهات ذات العلاقة في المديرية العامة للتربية.	٣,٩	٧٨,٤%
٨	٥٢	تشجيع المدرسين على أبداء ملاحظاتهم بشأن محتوى المناهج والوقت اللازم لتنفيذها.	٣,٨	٧٦,٤%
٩	٤١	تشجيع المدرسين على الإثراء المعرفي في حقل الاختصاص وفي الثقافة العامة.	٣,٧	٧٤,٩%
١٠	٣٨	مطالبة المدرسين بالاطلاع على التجارب والتجديدات التربوية وتجربتها.	٣,٦	٧٣,٧%

١٠	٥٩	العناية بتطوير الجودة للخدمة التعليمية المقدمة للطلبة باعتبارهم محور العملية التعليمية – التعليمية.	٣,٦	٧٣,٧%
١١	٤٧	المساهمة في تنمية الذوق الفني والادبي عند الطلبة بالتنسيق مع المدرسين ذوي الاختصاص.	٣,٦	٧٢,١%
١١	٥٨	تنمية شخصية الطلبة من خلال إشرافهم بالمسئوليات المدرسية.	٣,٦	٧٢,١%
١١	٦٠	العمل على تخصيص حصص إضافية للطلبة الذين يعانون من ضعف مستوياتهم	٣,٦	٧٢,١%
١٢	٥٧	بحث وسائل رعاية المتفوقين من الطلبة مع المدرسين.	٣,٥	٧٠,٩%
١٣	٤٠	الاستجابة لمبادرة المدرسين التطويرية ودعمها.	٣,٥	٧٠,٥%
١٣	٤٥	السعي بجهد لتوفير الفرص التدريبية الملائمة لتحقيق النمو المهني للمدرسين وفقاً لاحتياجاتهم.	٣,٥	٧٠,٥%
١٣	٥٤	تشكيل لجان لتقييم الكتاب المدرسي وتقديم تقرير فني للمديرية العامة للتربية.	٣,٥	٧٠,٥%
١٤	٦١	تشجيع المطالعات الحرة بأشراف أستاذ اللغة العربية.	٣,٤	٦٨,٢%
١٥	٤٢	تشجيع المدرسين على القيام بأبحاث صغيرة تتناول جانب من جوانب المشكلات المتعلقة بالمدرسة.	٣,٢	٦٤,٧%

الدور الاجتماعي لمدير المدرسة: يوضح جدول (٤) ترتيب الفقرات لمجال الدور الاجتماعي لمدير المدرسة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية وأوزانها المئوية، إذ أشار الجدول إلى أن (١٠) من أصل (١١) حصلت على وسط مرجح ووزن مؤي أعلى من الوسط المرجح والوزن المؤي الفرضيين آذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٤ – ٣,٢) وأوزانها المئوية ما بين (٧,٨٠ – ٦٥) % على التوالي. وان فقرة واحدة حصلت على وسط مرجح ووزن مؤي اقل من الوسط المرجح والوزن المؤي الافتراضيين آذ بلغ قيمتها (٨,٨) ووزنها المئوي (٥٨,٢%) ونصت الفقرة على وضع برامج لتنمية العلاقات العامة بين المدرسة والمجتمع والأشراف على تنفيذها.

وهذا يعني أن أدوار المدير الاجتماعية ليست ادواراً معزولة داخل المدرسة فقط، بل تحدث كجزء من نظام متداخل مع سلوك الآخرين، وبهذا فالمدير فرد قيادي يعمل مع أفراد آخرين يستحقون المحافظة على حقوقهم والعناية بحاجاتهم لكي يساهموا بنصيب كبير في نجاح رسالة المدرسة. فقد استطاع المدير من خلال هذا الدور بث روح النشاط في مدرسته وتلاميذه. وبهذا عليه وضع مجموعة من البرامج التي تنمي العلاقات العامة بين المدرسة والمجتمع والأشراف على تنفيذها.

جدول (٤) الرتب والوسط المرجح والوزن المئوي لإجابات عينة الدراسة لمجال الدور الاجتماعي لمدير المدرسة

الرتبة	#	الفرق	الرتب	الوسط الحسابي	النسبة المئوية
١	٦٧	العمل على رفع الروح المعنوية للمدرسين.	٤	٤	٨٠,٧%
٢	٧١	مراعاة الفروق الفردية بين المدرسين الذين في المدرسة.	٣,٩	٣,٩	٧٩,٦%
٣	٧٠	متابعة تنفيذ مسؤوليات العاملين في المدرسة (مدرسين-أدريين-موظفين خدمة-حراس أمنيين).	٣,٨	٣,٨	٧٧,٦%

٤	٦٣	مساعدة المدرسين على تذليل الصعاب التي يواجهونها مع أولياء أمور الطلبة.	٣,٨	٧٦,٠%
٥	٦٩	تفعيل قنوات التواصل مع المجتمع المحلي.	٣,٦	٧٢,١%
٦	٦٥	يحاط المدرسين علماً بالتغيرات التي ستحصل في المدرسة.	٣,٥	٧١,٧%
٦	٦٦	توضع خطط العمل مع منتسبي المدرسة بدلاً من إصدار توجيهات عن كيفية القيام بذلك العمل.	٣,٥	٧١,٧%
٧	٦٤	تشجيع الآراء الجماعية والاستماع إليها.	٣,٥	٧٠,٩%
٨	٧٢	إظهار استعداد حقيقياً لتغيير الممارسات القيادية وتعديلها في ضوء التغذية الراجعة التي يحصل عليها من المدرسين في المدرسة.	٣,٤	٦٩,٤%
٩	٦٢	تشجيع أوجه النشاطات الاجتماعية التي تساعد على أقامه علاقات بناء مع منتسبي المدرسة.	٣,٢	٦٥,٠%
١٠	٦٨	توضع برامج لتنمية العلاقات العامة بين المدرسة والمجتمع والأشراف على تنفيذها.	٢,٨	٥٨,٢%

دور مدير المدرسة تجاه الأنشطة التربوية اللامنهجية: يوضح جدول (٥) ترتيب فقرات دور مدير المدرسة تجاه الأنشطة التربوية اللامنهجية ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية وأوزانها المئوية، وأشار الجدول أن معظم فقرات هذا المجال حصلت على أوساط مرجحة وأوزان مئوية أعلى من الوسط المرجح والوزن المئوي الافتراضيين إذ تراوحت أوساطها ما بين (٤-٣,٢) وأوزانها المئوية ما بين (٧,٨٠-٣-٦٤%) على التوالي.

وهذا يعني أن ادوار مديرو المدارس تجاه الأنشطة التربوية اللامنهجية تهدف إلى تنمية جيل مدرك متفاعل مع البيئة التي يحيا فيها عندما تتخذ من فعاليات النشاط وسيلة من وسائل اكتشاف الميول والهوايات والإمكانيات الفردية والاجتماعية. كما تهدف إلى تعويد الطلبة احترام وتقدير الحياة العملية وتنمية روح الجماعة، وحل بعض المشكلات النفسية والاجتماعية عند البعض منهم.

جدول (٥) الرتب والوسط المرجح والوزن المئوي لإجابات عينة الدراسة لمجال دور مدير المدرسة تجاه الأنشطة التربوية اللامنهجية.

الرتبة	#	الفقرات	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية
١	٧٤	يؤكد على مشاركة كل طالب في المدرسة في لون من ألوان النشاط التي تناسب ميوله ورغباته.	٤	٨٠,٧
٢	٧٥	توجيه المدرسين إلى توفير الأنشطة المختلفة التي تسمح بمراعاة الفروق الفردية بين الطلبة.	٤	٨٠,٣
٢	٨٩	مراقبة نوع المأكولات التي تباع في الحانوت المدرسي للوقوف على نظافتها.	٤	٨٠,٣
٣	٨٠	الأشراف على النشاط المدرسي خلال العام الدراسي.	٣,٩	٧٨,٤
٣	٨٧	تشجيع روح المنافسة الشريفة بين الطلبة المبدعين لتحفيزهم ونمو إبداعهم.	٣,٩	٧٨,٤
٤	٨٨	الأشراف على عمل لجنة الحانوت المدرسي.	٣,٨	٧٦,٤
٥	٧٩	السعي الجدي للمشاركة في الأنشطة التي تقيمها المديرية العامة للتربية.	٣,٧	٧٤,٥

٧١,٣	٣,٥	المشاركة في وضع خطة النشاط التربوي مع مجلس المدرسين في المدرسة.	٧٦	٦
٧١,٣	٣,٥	تنمية مواهب الطلبة في الخطابة والشعر والفنون والرياضة بالتعاون مع مدرسي اللغة العربية والفنية والرياضية.	٧٧	٦
٧٠,٦	٣,٥	توجيه التدريسيين أن يكون النشاطات مكملة للمنهج الدراسي.	٨٢	٧
٧٠,٦	٣,٥	يوضع جدول خاص لكافة ألوان النشاط المدرسي ضمن الخطة التربوية السنوية للمدرسة.	٨٥	٧
٦٩	٣,٤	تخصيص وقت محدد لكل نشاط لأصفي ضمن جدول الدروس الأسبوعي.	٧٣	٨
٦٧	٣,٣	المشاركة في الاحتفالات المدرسية بالمناسبات الوطنية والدينية.	٨٤	٩
٦٦,٦	٣,٣	تشجيع ومساعدة الطلبة (الفنانين) وتوفير مستلزمات نموهم الفني.	٨١	١٠
٦٥	٣,٢	يسعى إلى عمل لوحة شرف تذكر فيها أسماء وصور الطلبة المتميزين دراسياً ووضعها في مكان بارز في المدرسة.	٧٨	١١
٦٤,٣	٣,٢	تنسيق ألوان النشاط الذي تقوم به أقسام المدرسة وجماعاتها.	٨٣	١٢
٦٤,٣	٣,٢	المشاركة الفاعلة في أنشطة البيئة المحلية التي تقام في المناسبات المختلفة.	٨٦	١٢

ثانياً على مستوى المجالات: يبين جدول (٦) ترتيب المجالات لأدوار مديرو المدارس الأردنية بلواء القويسمة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية وأوزانها المئوية، إذ حصل مجال الدور الإشرافي لمدير المدرسة على المرتبة الأولى وحصل الدور الاجتماعي لمديري المدارس على المرتبة الرابعة وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٣,٥-٣,٨) وأوزانها المئوية ما بين (٧١,٤-٧٦,٧) % على التوالي. وتدل هذه على أن الأدوار الواقعية التي يقوم بها مديرو المدارس الأردنية بلواء القويسمة تطبق بشكل جيد ومقبول من وجهة نظر معاونيهم. إذ أن المتوسطات الحسابية والأوزان المئوية تفوق الوسط المرجح (٣) والوزن المئوي (٦٠) الافتراضيين.

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والأوزان المئوية العامة لمجالات مديرو المدارس واقعياً

الرتب	المجال	عدد الفقرات	الوسط الحسابي	النسبة المئوية
١	الدور الإشرافي لمدير المدرسة	٢٤	٣,٨	٧٦,٧%
٢	الدور الإداري والفني	٣٧	٣,٨	٧٦,٤%
٣	دور مدير المدرسة تجاه الأنشطة التربوية اللامنهجية	١٧	٣,٦	٧٢,٣%
٤	الدور الاجتماعي لمدير المدرسة	١١	٣,٥	٧١,٤%

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في أدوار مديرو المدارس الأردنية بلواء القويسمة المثالية من وجهة نظر معاونيهم.

من أجل تحقيق هذا الهدف تم تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة باستعمال الوسط المرجح والوزن المئوي وكما يأتي:

المجال الأول: الدور الإداري والفني لمدير المدرسة مثالياً: يبين جدول (٧) أن الوسط المرجح العام لهذا المجال بلغ (٣,٨) وبوزن مئوي عام قدره (٧٧,١%) ويتضح من هذه النتيجة أن لأدوار مديرو المدارس المتوسطة (المثالية) من وجهة نظر معاونيهم جميعها ذو أهمية عالية في التطبيق من قبل مديري المدارس المتوسطة إذ إن المتوسطات الحسابية التي تتراوح بين (٣,٢-٤,٥) وأوزانها المئوية المترواحة بين (٩٠,١%-٦٥%) على التوالي أعلى من الوسط المرجح والوزن المئوي الفرضيين.

١٤	١٩	الإشراف على الحسابات المدرسية وتدقيقها مع الجهات ذات العلاقة في المديرية العامة للتربية.	٣,٨	٧٦,٢%
١٤	٣٤	تشجيع المدرسين على تشخيص المشكلات التربوية والتعليمية التي تحصل في إدارتهم لصفوفهم.	٣,٨	٧٦,٢%
١٥	٢٦	يعمل على صيانة الأثاث المدرسي.	٣,٧	٧٥,٢%
١٦	٤	التأكد من فهم العاملين في المدرسة لجميع الأوامر المتعلقة بالمدرسة.	٣,٧	٧٤,١%
١٦	٣٠	تعالج المشكلات بمنهجية علمية وبمنحى عملي تعاوني.	٣,٧	٧٤,١%
١٧	١٦	قيادة برنامج الإرشاد التربوي بالتعاون مع المرشد التربوي في المدرسة.	٣,٦	٧٢,٩%
١٨	٦	يحرص على رفع تقارير عن مسيرة المدرسين العلمية والمهنية.	٣,٦	٧٢,٥%
١٨	٣٣	تشجيع التحاور البناء مع جهات النظر المختلفة للمدرسين.	٣,٦	٧٢,٥%
١٩	١٤	السعي إلى توفير تقنيات التعليم والوسائل التعليمية المختلفة في المدرسة لجميع الدروس.	٣,٥	٧١,٣%
١٩	٢٤	توجيه العناية إلى المكتبة المدرسية.	٣,٥	٧١,٣%
٢٠	١٠	الإفادة من كل جديد في المجالات (العلمية والتكنولوجية والتربوية) التي تؤدي إلى رفع مستوى أداء المدرسة.	٣,٥	٧٠,٩%
٢١	٣١	الاستعانة بنتائج البحوث الإجرائية في وضع القرارات التربوية موضع التنفيذ.	٣,٤	٦٩,٤%
٢٢	١١	يؤكد على التخطيط ألتشاركي للنشاطات والفعاليات المدرسية.	٣,٣	٦٧,٨%
٢٣	٥	ترفع تقارير نهاية كل سنة دراسية إلى المستويات العليا (المديرية العامة للتربية) بإمكانيات المدرسة.	٣,٢	٦٥,٠%
٢٣	٧	يطلع مدرسي المدرسة جميعهم على البريد الوارد ويوقعون عليه.	٣,٢	٦٥,٠%

المجال الثاني: الدور الإشرافي لمدير المدرسة: يوضح الجدول (٨) أن الوسط المرجح العام بلغ (٣,٨) ووزنه المؤوي بلغ

(٧٦,٥%) وهو أعلى من الوسط المرجح الفرضي والوزن المؤوي الفرضي، وهذا يشير أن الدور الإشرافي لمدير المدرسة من الناحية المثالية السائد في المدارس المتوسطة في مركز المحافظة جميعها مهمة وضرورية التطبيق في المدارس.

ويبين الجدول أيضاً أن لأوساط المرجحة لهذه الفقرات (٢٤) تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣,٢-٤,٣) وأوزان مئوية

تراوحت ما بين (٦٥,٤-٨٧,٤) على التوالي وهي جميعها أعلى من الوسط المرجح والوزن المؤوي الافتراضي.

جدول (٨) الترتيب والوسط المرجح والوزن المؤوي لإجابات عينة الدراسة لمجال الدور لأشرافي مثال

الترتبة	#	الفقرة	الوسيط الحسابي	النسبة المئوية
١	٤٦	حث المدرسين على أن يكونوا قدوة حسنة لطلابهم.	٤,٣	٨٧,٤%
٢	٥٥	متابعة المستويات العلمية للطلبة في المراحل الدراسية كافة وفي الدروس كافة.	٤,٣	٨٦,٦%
٣	٤٣	توجيه المدرسين لتدعيم المنظومة الأخلاقية عند الطلبة.	٤,٢	٨٥,٤%

٤٩	٤	متابعة المدرسين الجدد ومراقبتهم في الحصص الأولى.	٤,١	٨٣,١%
٦٠	٥	العمل على تخصيص حصص إضافية للطلبة الذين يعانون من ضعف مستوياتهم	٤	٨١,١%
٤٠	٦	الاستجابة لمبادرة المدرسين التطويرية ودعمها.	٤	٨٠,٠%
٥٠	٦	توجيه المدرسين في تخطيط الدروس وإدارة الصف.	٤	٨٠,٠%
٥٦	٧	العمل على توفير الطمأنينة والشعور بالأمان والاستقرار للطلبة.	٣,٩	٧٨,٠%
٥١	٨	وضع بعض الضوابط التي تكفل تطبيق النظام في المدرسة.	٣,٨	٧٦,٤%
٥٣	٨	متابعة المنجز من المناهج الدراسية وفقاً للخطط الدراسية وبحسب السقوف الزمنية المحددة لها	٣,٨	٧٦,٤%
٥٧	٨	بحث وسائل رعاية المتفوقين من الطلبة مع المدرسين.	٣,٨	٧٦,٤%
٤١	٩	تشجيع المدرسين على الإثراء المعرفي في حفل الاختصاص وفي الثقافة العامة.	٣,٨	٧٦,٠%
٦١	٩	تشجيع المطالعات الحرة بأشراف أستاذ اللغة العربية.	٣,٨	٧٦,٠%
٣٩	١٠	تمارس مهام المشرف المقيم من خلال الزيارات الإشرافية للمدرسين.	٣,٧	٧٥,٢%
٣٨	١١	مطالبة المدرسين بالاطلاع على التجارب والتجديدات التربوية وتجربتها.	٣,٧	٧٤,٥%
٤٧	١٢	المساهمة في تنمية الذوق الفني والادبي عند الطلبة بالتنسيق مع المدرسين ذوي الاختصاص.	٣,٦	٧٣,٧%
٥٨	١٢	تنمية شخصية الطلبة من خلال أشراكهم بالمسئوليات المدرسية.	٣,٦	٧٣,٧%
٥٩	١٢	العناية بتطوير الجودة للخدمة التعليمية المقدمة للطلبة باعتبارهم محور العملية التعليمية - التعليمية.	٣,٦	٧٣,٧%
٤٤	١٣	تقدير الأعمال المميزة في المدرسة ومكافأة أصحابها.	٣,٦	٧٢,٩%
٤٨	١٣	متابعة تدريب المدرسين مع الجهات ذات العلاقة في المديرية العامة للتربية.	٣,٦	٧٢,٩%
٥٢	١٤	تشجيع المدرسين على أبداء ملاحظاتهم بشأن محتوى المناهج والوقت اللازم لتنفيذها.	٣,٥	٧١,٧%
٤٢	١٥	تشجيع المدرسين على القيام بأبحاث صغيرة تتناول جانب من جوانب المشكلات المتعلقة بالمدرسة.	٣,٤	٦٩,٤%
٥٤	١٥	تشكيل لجان لتقييم الكتاب المدرسي وتقديم تقرير فني للمديرية العامة للتربية.	٣,٤	٦٩,٤%
٤٥	١٦	السعي بجهد لتوفير الفرص التدريبية الملائمة لتحقيق النمو المهني للمدرسين وفقاً لاحتياجاتهم.	٣,٢	٦٥,٤%

المجال الثالث: الدور الاجتماعي لمدير المدرسة: يبين الجدول (٩) أن الوسط المرجح العام لمجال الدور الاجتماعي لمدير المدرسة بلغ (٣,٧) وبوزن مؤوي عام بلغ (٧٥,٤) % وهما أعلى من الوسط المرجح والوزن المؤوي الفرضيين. وهذه النتيجة تشير الى أن فقرات هذا المجال من الناحية المثالية مهمة التطبيق وضرورية توظيفها من قبل مديري المدارس المتوسطة في أداء أدوارهم لخدمة العملية التربوية التعليمية.

ويبين الجدول أيضاً أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال تراوحت ما بين (٣,٤-٤,١) وأوزان مئوية تراوحت ما بين (٨٣,٥%-٦٩%) على التوالي، وهي أعلى من الوسط المرجح والوزن المئوي الفرضيين. أن العمل بهذه الفقرات وتطبيقها من قبل مديري المدارس المتوسطة قد يساعد على خلق بيئة اجتماعية متفاعلة ومتعاونة تسهم في تطوير ادوار المدارس.

جدول (٩) الرتب والوسط المرجح والوزن المئوي لإجابات عينة الدراسة لمجال الدور الاجتماعي مثال

الرتبة	#	الفئة	الوسيط الحسابي	النسبة المئوية
١	٧١	مراعاة الفروق الفردية بين المدرسين الذين في المدرسة.	٤,١	٨٣,٥%
٢	٧٠	متابعة تنفيذ مسؤوليات العاملين في المدرسة (مدرسين-إداريين-موظفين خدمة-حراس أمنيين).	٤	٨٠,٣%
٣	٦٣	مساعدة المدرسين على تذليل الصعاب التي يواجهونها مع أولياء أمور الطلبة.	٣,٩	٧٨,٤%
٤	٦٧	العمل على رفع الروح المعنوية للمدرسين.	٣,٨	٧٧,٦%
٥	٦٦	توضع خطط العمل مع منتسبي المدرسة بدلاً من إصدار توجيهات عن كيفية القيام بذلك العمل.	٣,٨	٧٦,٠%
٥	٦٩	تفعيل قنوات التواصل مع المجتمع المحلي.	٣,٨	٧٦,٠%
٦	٧٢	أظهار استعداد حقيقياً لتغيير الممارسات القيادية وتعديلها في ضوء التغذية الراجعة التي يحصل عليها من المدرسين في المدرسة.	٣,٧	٧٤,٥%
٧	٦٥	يحاط المدرسين علماً بالتغيرات التي ستحصل في المدرسة.	٣,٦	٧٢,١%
٨	٦٢	تشجيع أوجه النشاطات الاجتماعية التي تساعد على أقامه علاقات بناءه مع منتسبي المدرسة.	٣,٥	٧٠,٩%
٨	٦٤	تشجيع الآراء الجماعية والاستماع إليها.	٣,٥	٧٠,٩%
٩	٦٨	توضع برامج لتنمية العلاقات العامة بين المدرسة والمجتمع والأشراف على تنفيذها	٣,٤	٦٩,٠%

المجال الرابع: دور مدير المدرسة تجاه الأنشطة التربوية اللامنهجية: يبين الجدول (١٠) أن الوسط المرجح العام بلغ (٣,٥) ووزنه المئوي العام بلغ (٧١,٦%). وهذا يشر أن الوسط المرجح والوزن المئوي لدور مديرو المدرسة تجاه الأنشطة التربوية اللامنهجية كانت أعلى من الوسط المرجح الفرضي والوزن المئوي الفرضي. وأشار الجدول أيضاً إلى أن المتوسطات الحسابية لهذه الفقرات تراوحت ما بين (٣,٩-٣) وأوزان مئوية تراوحت ما بين (٦١,٥-٧٨,٨) على التوالي، وبهذا هي جميعها أعلى من الوسط المرجح والوزن المئوي الفرضيين.

جدول (١٠) الرتب والوسط المرجح والوزن المئوي لإجابات عينة الدراسة لمجال دور مدير المدرسة تجاه الأنشطة مثال

الرتبة	#	الفئة	الوسيط الحسابي	النسبة المئوية
١	٧٧	تنمية مواهب الطلبة في الخطابة والشعر والفنون والرياضة بالتعاون مع مدرسي اللغة العربية والفنية والرياضية.	٣,٩	٧٨,٨%

٢	٨٨	الأشراف على عمل لجنة الحانوت المدرسي.	٣,٨	٧٧,٦%
٣	٧٥	توجيه المدرسين إلى توفير الأنشطة المختلفة التي تسمح بمراعاة الفروق الفردية بين الطلبة.	٣,٨	٧٦,٨%
٤	٨٧	تشجيع روح المنافسة الشريفة بين الطلبة المبدعين لتحفيزهم ونمو إبداعهم.	٣,٧	٧٥,٢%
٤	٨٩	مراقبة نوع المأكولات التي تباع في الحانوت المدرسي للوقوف على نظافتها.	٣,٧	٧٥,٢%
٥	٧٩	السعي الجاد للمشاركة في الأنشطة التي تقيمها المديرية العامة للتربية.	٣,٧	٧٤,٩%
٦	٧٤	يؤكد على مشاركة كل طالب في المدرسة في لون من ألوان النشاط التي تناسب ميوله ورغباته.	٣,٦	٧٣,٣%
٦	٨٢	توجيه التدريسيين أن يكون النشاطات مكتملة للمنهج الدراسي.	٣,٦	٧٣,٣%
٧	٧٨	السعي إلى عمل لوحة شرف تذكر فيها أسماء وصور الطلبة المتميزين دراسياً ووضعها في مكان بارز بالمدرسة.	٣,٦	٧٢,٥%
٧	٨٠	الأشراف على النشاط المدرسي خلال العام الدراسي.	٣,٦	٧٢,٥%
٨	٧٣	تخصيص وقت محدد لكل نشاط لأصفي ضمن جدول الدروس الأسبوعي.	٣,٥	٧٠,٥%
٨	٨٤	المشاركة في الاحتفالات المدرسية بالمناسبات الوطنية والدينية.	٣,٥	٧٠,٥%
٩	٨٥	يوضع جدول خاص لكافة ألوان النشاط المدرسي ضمن الخطة التربوية السنوية للمدرسة.	٣,٤	٦٩,٨%
١٠	٨٦	المشاركة الفاعلة في أنشطة البيئة المحلية التي تقام في المناسبات المختلفة.	٣,٤	٦٨,٢%
١١	٨٣	تنسيق ألوان النشاط الذي تقوم به أقسام المدرسة وجماعاتها.	٣,٢	٦٤,٣%
١٢	٧٦	المشاركة في وضع خطة النشاط التربوي مع مجلس المدرسين في المدرسة.	٣	٦١,٥%
١٢	٨١	تشجيع ومساعدة الطلبة (الفنانين) وتوفير مستلزمات نموهم الفني.	٣	٦١,٥%

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين الأدوار التي يؤديها مديرو المدارس الأردنية بلواء القويسمة واقعيًا من وجهة نظر معاونيهم وفقاً للجنس (ذكور-إناث).

جدول (١١) القيمة الطائية المحسوبة لأدوار مديرو المدارس واقعيًا وفقاً للجنس (ذكور – إناث)

العينة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	مستوى الدلالة
ذكور	٣١	١١١,٧١	١١,٤٩	٣٠,٦	١,٦٨٤	٠,٠٥
إناث	٢٠	٢٠,١٧	٧,٩٠			

ظهر من جدول (١١) انه يوجد فروق ذو دلالة إحصائية في ادوار مديرو المدارس الأردنية بلواء القويسمة، إذ أن القيمة الطائية المحسوبة بلغت (٣٠,٦) وهي أكبر من القيمة الطائية الجدولية البالغة (١,٦٨٤) عند مستوى دلالة (٠,٥).

ويتضح من الجدول كذلك أن الفروق في الإجابة على أدوار مديرو المدارس المتوسطة واقعيًا جاءت لصالح الذكور إذ أن وسطهم الحسابي البالغ (١١١,٧١) والانحراف المعياري البالغ (١١,٤٩) وهي أكبر من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لجنس الإناث. وقد يعود السبب إلى حرص مديرو المدارس من وجهة نظر معاونيهم على تأدية أدوارهم بصورة جيدة محافظين بذلك على تحقيق أهداف العملية التعليمية – التعليمية.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,005$) بين الأدوار التي يراها مديرو المدارس الأردنية بلواء القويسمة مثالياً من وجهة نظر معاونيهم وفقاً للجنس (ذكور – إناث).

جدول (١٢) القيمة التائية المحسوبة لأدوار مديرو المدارس مثالياً وفقاً للجنس (ذكور – إناث)

العينة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	مستوى الدلالة
ذكور	٣١	١١٤,٩٧	١٠,٢٩	٠,٦	١,٦٨٤	٠,٠٥
إناث	٢٠	٧٩,٠٢	٧,٧٩			

يبين الجدول (١٢) أن القيمة الطائية المحسوبة والبالغة (٠,٦) هي أقل من القيمة الطائية الجدولية والبالغة (١,٦٨٣) ودرجة حرية (٤٩) مما يدل على أن متغير الجنس ليس له أثر في آراء أفراد العينة فيما يتعلق بأدوار مديرو المدارس المتوسطة مثالياً.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,005$) بين ادوار مديرو المدارس الأردنية بلواء القويسمة من وجهة نظر معاونيهم وفقاً للأدوار (واقع – مثال).

جدول (١٣) القيمة الطائية المحسوبة لأدوار مديرو المدارس (واقع-مثال)

العينة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	مستوى الدلالة
ذكور	٥١	١٩١,٨٩	١٧,٠٧	٠,٣	١,٦٧١	٠,٠٥
إناث	٥١	١٩٣	١٤,٣١			

اتضح من جدول (١٣) أن القيمة الطائية المحسوبة والبالغة (٠,٣) هي أقل من القيمة الطائية الجدولية والبالغة (١,٦٧١) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجات حرية (٥٠) مما يدل على ألا توجد فروق بين آراء عينة الدراسة فيما يتعلق بأدوار مديرو المدارس في مركز محافظة القادسية (واقع – مثال).

وهذا قد يدل على أن مديري المدارس يؤدون أدوارهم الواقعية في مدارسهم بفاعلية وأمانة ويرون أن هذه الأدوار ذاتها ذو أهمية كبيرة في التطبيق مستقبلاً إذ أنها ادوار تخدم العملية التعليمية – التعليمية من كل الجوانب وفقاً لوجهة نظر معاونيهم.

الاستنتاجات:

بعد أن توصلت نتائج الدراسة إلى التعرف على أدوار مديرو المدارس الأردنية بلواء القويسمة من وجهة نظر معاونيهم (واقع – مثال) يمكن استنتاج الآتي:

- أن معظم الأدوار لمديرو المدارس الأردنية بلواء القويسمة (واقع-مثال) التي وردت في أداة الدراسة الموجهة إلى معاوني مديرو المدارس المتوسطة حصلت على درجات عالية تفوق الدرجات المتوسطة الافتراضية والأوزان المئوية الافتراضية سواء أكان ذلك على مستوى الفقرات أم على مستوى المجالات. وان فقرة (٣١) من مجال الدور الإداري والفني لمديرو المدارس واقعياً، وفقرة (٦٨) لمجال الدور الاجتماعي لمديرو المدرسة واقعياً هما فقط حصلتا على درجات وأوزان مئوية أقل من الوسط المرجح والوزن المئوي الافتراضيين.
- كشفت إجابات عينة الدراسة إن أعلى الرتب حصل عليها مجال الدور الإشرافي لمديرو المدارس واقعياً ويليه في المرتبة الثانية الدور الإداري والفني واقعياً وفي المرتبة الثالثة دور مدير المدرسة تجاه الأنشطة التربوية اللامنهجية واقعياً وفي المرتبة الرابعة جاء مجال الدور الاجتماعي لمدير المدرسة واقعياً.

- كشفت نتائج الدراسة أن أعلى الرتب حصل عليها مجال الدور الإداري والفني لمدير المدرسة مثالياً، وفي المرتبة الثانية مجال الدور الإشرافي لمدير المدرسة مثالياً، وفي المرتبة الثالثة مجال الدور الاجتماعي لمدير المدرسة مثالياً وفي المرتبة الرابعة مجال مدير المدرسة تجاه الأنشطة التربوية اللامنهجية مثالياً.
- افتقار مديرو المدارس الأردنية بلواء القويمة إلى برامج تنمية العلاقات بين المدرسة والمجتمع والأشراف على تنفيذها.
- هنالك فروق ذا دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين الأدوار التي يؤديها مديرو المدارس المتوسطة في مركز المحافظة واقعياً من وجهة نظر معاونيهم وفقاً للجنس (ذكور - إناث).
- هنالك فروق ذا دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين الأدوار التي يتوقعها مديرو المدارس المتوسطة في مركز المحافظة مثالياً من وجهة نظر معاونيهم وفقاً للجنس (ذكور - إناث).
- هنالك فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين ادوار التي مديرو المدارس المتوسطة في مركز المحافظة من وجهة نظر معاونيهم وفقاً للأدوار (واقع-مثال).

التوصيات:

- على الرغم من أن معظم نتائج الدراسة جاءت ايجابية ومطمئنة ألا أنه يمكن أن نضع بعض التوصيات التي يمكن لمديرو المدارس توظيفها في أدوارهم الإدارية والتربوية في مدارسهم المتوسطة وكما يأتي:
- تعد الإدارة المدرسية من الركائز الأساسية في العملية التربوية، إذ أنها تهدف إلى تنظيم جميع عناصر هذه العملية وتوجيهها بغية تحقيق الأهداف المنشودة لهذه العملية من خلال تحسين نوعية الخدمات التربوية والتعليمية في المدرسة، وإيجاد أجواء وظروف داخل المدرسة تحول دون وقوع مشكلات أو التخفيف من أثارها إلى أقصى حد ممكن.
- أن دور مدير المدرسة قائداً تربوياً ومشرفاً مقيماً، تعني بالدرجة الأولى إدراكه حاجات المدرسة بوصفها مجتمعاً تربوياً متكاملًا، وحاجات الطلبة كأعضاء في هذا المجتمع التفاعلي وبالتالي عليه أن يسعى إلى دفع خدمات العملية التربوية لتلبية تلك الحاجات بكفاءة وفاعلية.
- العمل على توفير مناخ ديمقراطي بين جميع العاملين في المدرسة بما يخدم أدوار العملية التربوية ويلبي حاجات المدرسة بمشاركة العاملين في المدرسة بجميع الأدوار الإدارية والتعليمية والتربوية.
- تعد ادوار مديرو المدارس تجاه الأنشطة التربوية اللامنهجية عنصر هام في العملية التربوية إذ أنها تعين في الإسهام في نمو شخصيات المنتمين للمدرسة من كل الجوانب الاجتماعية والمهنية والمعرفية والنفسية، لذا ينبغي الاهتمام بتوفير الجو الملائم لأداء هذه الأدوار والعمل على تشجيع الهيئة التعليمية على توظيف المعلومات الواردة من النشاطات التربوية في معالجة مشكلات الطلبة وتحفيزهم على عملية التعلم وبالتالي متابعة الخدمات الإرشادية فيها وتقويمها.
- إبراز دور المدير في المدرسة بتقديم المشورة والتغذية الراجعة حول قضايا المدرسة ومشكلاتها التربوية والسلوكية بتقديم تقرير دوري إلى مديرية التربية الغرض منه التعرف على أحوال وظروف المدرسة.
- قيام المدير بإجراء اتصالات وتكوين شبكة علاقات اجتماعية ومهنية بناءه مع المؤسسات التربوية والهيئات الاجتماعية والمهنية ذات العلاقة بعمله مثل (مديرية التربية - الجامعة - مدارس أخرى - مؤسسات مجتمع مدني).
- أن يقوم مدراء المدارس بأجراء الدراسات والبحوث المسحية للتعرف على حاجات المدرسة ومشكلاتها في بداية ونهاية كل عام دراسي. إذ أن هذا قد يؤدي إلى تحقيق أدوارهم في مدارسهم بفاعلية وكفاءة.

- تشجيع مديرو المدارس على الاطلاع المتواصل على المصادر العلمية والمستحدثات التربوية في حقل الأدوار المعرفية لاسيما تلك التي تهتم ببيئة المستقبل ومعرفة الاتجاهات والأساليب التي تمتلكها في المواجهة.

المراجع والمصادر:

- اسعد، وليد احمد (٢٠٠٥). الإدارة التربوية، ط١، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان.
- البدرى، طارق عبد الحميد (٢٠٠٥). أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها، ط٢، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- صليود، سهى نونا (٢٠٠٥). الأشراف والتنظيم التربوي، ط، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان.
- عريفج، سامي سلطي (٢٠٠١). الإدارة التربوية المعاصرة، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان.
- عطوي، جودت عزت (٢٠٠٤). الإدارة التعليمية والأشراف التربوي أصولها وتطبيقها، ط١، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- عماد الدين، منى مؤتمن (٢٠٠٣). أعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن.
- القرعان، احمد خليل والحراشنة، إبراهيم محمد علي (٢٠٠٤). الإدارة المدرسية الحديثة، ط١، دار الإسراء للنشر، عمان.
- نصر الله، عمر عبد الرحيم (٢٠٠٤). تدني في مستوى التحصيل والانجاز المدرسي أسبابه وعلاجه، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

جميع الحقوق محفوظة © 2020، الباحثة هالة سمير ابراهيم الجدد، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي.

(CC BY NC)