

البحث الثامن

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 الجدع

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 (2020/2019)، بلغت عينة الدراسة (61) مساعداً لمدير المدرسة.

وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة بنيت من قبل الباحثة مكونة من (89) 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 (80%)، واستعملت الباحثة مربع كاي للتأكد من الاختيار الملائم للفقرات، واستخرج الثبات بطريقة الاختبار- وإعادة الاختبار وبلغت قيمته (0.79).

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 (3.5-3.8) وأوزانها المنوية العامة بين (76.7%-71.4%) 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 يطيء السبيل لمن حوله ويرعى طلبته ويوجه الاهتمام وينظم المسار الصحيح للمدرسة.

لذا فإن كل النظريات التربوية تجمع على أهمية عمله ومسئوليته كراند 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، 2004)

- **الجانب الأول:** يتعلق بالهدف الذي يحاول أن يحققه من خلال وظيفته وإيمانه بهدفه الذي يتركز حول الوصول بمدركته 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، 1999، ص378).

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 أدواراً 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 فإن تصميم وتحديد الأدوار للمدراء بفاعلية فإن أنتاج 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 متجددة المفاهيم. فالسؤال المطروح هو: هل أدوار مديرو مدارسنا ديناميكية بمستوى الطموح والتغيير؟ 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 فإن العاملين الذين يعملون تحت قيادته لن تكون لهم فاعلية في مستقبل حركة المجتمع نحو التطور والتقدم (عمر، 2004، ص302)

أن المسؤولين في الإدارة التربوية الحريصين على استمرارية فاعلية أداء مجتمعاتهم نحو الأفضل لابد أن يعيشوا تحدي تفعيل دور مدرء المدارس من خلال الإسهام في تحقيق الأدوار الواقعية له والتنشيط الايجابي له في تحقيق الأدوار المثالية حتى لا ينزل 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 ، لكل 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 ومتربطًا 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 (البدري ، 2005 ، ص173) . إلا أن أدوار قيادي المؤسسات التعليمية قد تطورت من مديرين 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 كمدبر للمدرسة أن يكون على اطلاع ومعرفة بها حتى يستطيع تحقيق الأهداف المنشودة (عمر ، 2004 ، ص287) . 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، 1993، ص143).

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 مدرء 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، أما تتطلق 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 مثاليًا 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 (2020/2019) 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 ويبث 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 أُنفاق جماعي بخصوص أهداف المدرسة وأولوياتها، ودورة في بناء ثقافة مشتركة داخل المدرسة، والأشراف 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:

اتبع 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 (2020/2019) م.

عينة الدراسة:

أجريت الدراسة على عينة (61) من معاوني مديري المدارس الأردنية بلواء القويسمة خلال الفصل الأول من العام الدراسي (2020/2019) 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 اربعة أبعاد كما في الجدول رقم (1)

جدول رقم (1): فقرات الاستبانة تبعا لأبعاد الدراسة

#	الأبعاد	عدد الفقرات	الفقرات
1	الدور الإشرافي لمدير المدرسة	24	24-01
2	الدور الإداري والفني	37	61-25
3	دور مدير المدرسة تجاه الأنشطة التربوية اللامنهجية	17	78-62
4	الدور الاجتماعي لمدير المدرسة	11	89-79

صدق الأداة:

تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المختصين والمشرفين والمشرف الأكاديمي وأوصى بصلاحيته بعد جراء 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 (0.70) 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 إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في الأدوار التي يؤديها مدير والمدارس 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 مدير والمدارس 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 النور الإداري والفني: يبين جدول (2) ترتيب الفقرات تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية وأوزانها المئوية 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 (36) فقرة من أصل (37) فقرة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.1 – 4.3) في حين تراوحت أوزانها المئوية ما بين (62.3% – 86.6%) وهي بهذه القيم تفوق الوسط المرجح والوزن المنوي الافتراضيين. كما نلاحظ أن فقرة واحدة وسطها المرجح يمثل درجة تطبيق منخفضة إذ بلغ وسطها المرجح (2.9) ووزنها المنوي (59.2%) وبهذا فهي أقل 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 (2) الرتب والوسط المرجح والوزن المنوي لإجابات عينة الدراسة لمجال الدور الإداري والفني

الرتبة	#	الفئة	الرتب	النسبة المئوية
1	1	الالتزام بتنفيذ آراء المشرفين بعد مناقشتها.	4.3	86.6%
2	20	الإشراف على إعداد الجدول المدرسي في بداية العام الدراسي.	4.3	86.2%
2	22	التوقيع على الوثائق والشهادات والكتب الرسمية الصادرة عن المدرسة.	4.3	86.2%
3	3	توصيل المعلومات والأوامر المتعلقة بالمدرسة إلى جميع العاملين فيها.	4.2	85.8%
4	6	يحرص على رفع تقارير عن مسيرة المدرسين العلمية والمهنية.	4.2	84.7%
5	4	التأكد من فهم العاملين في المدرسة لجميع الأوامر المتعلقة بالمدرسة	4.1	83.5%
5	17	إدارة الامتحانات وتهيئة مستلزمات نجاحها.	4.1	83.5%
5	23	متابعة سجل درجات الطلبة للوقوف على تقدمها الدراسي.	4.1	83.5%
6	26	يعمل على صيانة الأثاث المدرسي.	4.1	82.7%
7	18	طلب التجهيزات والمستلزمات الدراسية اللازمة للمدرسة قبل العام الدراسي.	4	80.4%
8	29	يساهم بحل مشكلات الطلبة بالتعاون مع أولياء أمورهم.	3.9	79.6%
8	34	تشجيع المدرسين على تشخيص المشكلات التربوية والتعليمية التي تحصل في إدارتهم لأصغورهم.	3.9	79.6%
9	12	متابعة التخطيط المسبق للدروس من خلال ملاحظة دفاتر الخطة اليومية وتطبيق خطواتها في التدريس.	3.9	79.2%
9	15	يطلع المدير على أعمال اللجان العلمية ويساهم في تنفيذ أنشطتها.	3.9	79.2%
9	36	توجيه أنظار المدرسين نحو أوجه القصور لديهم والمساعدة في تجاوزها.	3.9	79.2%
10	2	حضور الاجتماعات التي تعقد في المديرية العامة للتربية في المحافظة التي تتناول الارتقاء بالعمل التربوي.	3.9	78.8%
10	28	المحافظة على سلامة المبنى المدرسي ونظافته.	3.9	78.8%

37	10	متابعة إجراءات المدرسين لرفع المستويات العلمية.	3.9	%78.8
21	11	يحدد جدول أعمال الاجتماعات المدرسية بالتعاون مع المدرسين.	3.9	%78.4
9	12	التعرف على وجهات نظر مختلفة الأطراف للمساهمة في العملية التربوية حول توجهات المدرسة وخططها وبرامجها.	3.8	%77.6
5	13	ترفع تقارير نهاية كل سنة دراسية إلى المستويات العليا (المديرية العامة للتربية) بإمكانيات المدرسة.	3.8	%76.0
32	14	يهتم بشكل مباشر بالصحة العامة للطلبة والتعاون مع المؤسسات الصحية من أجل ذلك.	3.7	%74.9
10	15	الإفادة من كل جديد في المجالات (العلمية والتكنولوجية والتربوية) التي تؤدي إلى رفع مستوى أداء المدرسة.	3.7	%74.5
13	15	توزيع العمل المدرسي وفقاً للخطة التي وضعت للمدرسة.	3.7	%74.5
25	16	يوجد اهتمام خاص بغرف المدرسين.	3.6	%73.7
33	16	تشجيع الحوار البناء مع وجهات النظر المختلفة للمدرسين.	3.6	%73.7
14	17	يسعى إلى توفير تقنيات التعليم والوسائل التعليمية المختلفة في المدرسة لجميع الدروس.	3.6	%72.9
19	18	الأشراف على الحسابات المدرسية وتدقيقها مع الجهات ذات العلاقة في المديرية العامة للتربية.	3.6	%72.5
27	18	يسعى إلى الاستثمار الأمثل للأسمال البشري من خلال توزيع الحصص حسب الكفاءة المهنية للمدرسين ومستوياتهم العلمية ضمن الاختصاص الواحد.	3.6	%72.5
24	19	توجيه العناية إلى المكتبة المدرسية.	3.5	%70.5
11	20	يؤكد على التخطيط التشاركي للنشاطات والفعاليات المدرسية.	3.4	%69.4
7	21	يطلع جميع مدرسي المدرسة على البريد الوارد ويوقعون عليه.	3.3	%67.8
16	22	قيادة برنامج الإرشاد التربوي بالتعاون مع المرشد التربوي في المدرسة.	3.3	%67.4
35	23	التعاون مع المدرسين لوضع المعايير التي تستعمل في تقويم انجازهم.	3.3	%67.2
8	24	تشجيع المدرسين على مراجعة أساليبهم وممارساتهم التربوية وتقويمها بصورة دورية لغاية تطويرها.	3.2	%65.0

25	30	تعالج المشكلات بمنهجية علمية وبمنحى عملي تعاوني.	3.1	62.3%
26	31	الاستعانة بنتائج البحوث الإجرائية في وضع القرارات التربوية موضع التنفيذ.	2.9	59.2%

الدور الإشرافي لمدير المدرسة: يبين جدول (3) 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 (3.2 – 4.4) وأوزانها المئوية ما بين (88.2% – 64.7%) على التوالي وهي بهذه القيم تفوق الوسط المرجح والوزن المنوي الافتراضيين.

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

جدول (3) الرتب والوسط المرجح والوزن المنوي لإجابات عينة الدراسة لمجال الدور الإشرافي لمدير المدرسة

الرتبة	#	الفئة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية
1	55	متابعة المستويات العلمية للطلبة في المراحل الدراسية كافة وفي الدروس كافة.	4.4	88.2%
1	56	العمل على توفير الطمأنينة والشعور بالأمان والاستقرار للطلبة.	4.4	88.2%
2	49	متابعة المدرسين الجدد ومرافقتهم في الحصص الأولى.	4.3	87.8%
2	50	توجيه المدرسين في تخطيط الدروس وإدارة الصف.	4.3	87.8%
3	53	متابعة المنجز من المناهج الدراسية وفقاً للخطة الدراسية وبحسب السقوف الزمنية المحددة لها.	4.1	83.9%
4	43	توجيه المدرسين لتدعيم المنظومة الأخلاقية عند الطلبة.	4.1	82.3%
5	44	تقدير الأعمال المميزة في المدرسة ومكافأة أصحابها.	4	81.1%
5	51	وضع بعض الضوابط التي تكفل تطبيق النظام في المدرسة.	4	81.1%
6	46	حث المدرسين على أن يكونوا قدوة حسنة لطلابهم.	3.9	79.2%
7	48	متابعة تدريب المدرسين مع الجهات ذات العلاقة في المديرية العامة للتربية.	3.9	78.4%

52	8	تشجيع المدرسين على أبداء ملاحظاتهم بشأن محتوى المناهج والوقت اللازم لتنفيذها.	3.8	76.4%
41	9	تشجيع المدرسين على الإثراء المعرفي في حقل الاختصاص وفي الثقافة العامة.	3.7	74.9%
38	10	مطالبة المدرسين بالاطلاع على التجارب والتجديدات التربوية وتجربتها.	3.6	73.7%
59	10	العناية بتطوير الجودة للخدمة التعليمية المقدمة للطلبة باعتبارهم محور العملية التعليمية – التعليمية.	3.6	73.7%
47	11	المساهمة في تنمية الذوق الفني والادبي عند الطلبة بالتنسيق مع المدرسين ذوي الاختصاص.	3.6	72.1%
58	11	تنمية شخصية الطلبة من خلال إشراكهم بالمسئوليات المدرسية.	3.6	72.1%
60	11	العمل على تخصيص حصص إضافية للطلبة الذين يعانون من ضعف مستوياتهم	3.6	72.1%
57	12	بحث وسائل رعاية المتفوقين من الطلبة مع المدرسين.	3.5	70.9%
40	13	الاستجابة لمبادرة المدرسين التطويرية ودعمها.	3.5	70.5%
45	13	السعي بجهد لتوفير الفرص التدريبية الملائمة لتحقيق النمو المهني للمدرسين وفقاً لاحتياجاتهم.	3.5	70.5%
54	13	تشكيل لجان لتقييم الكتاب المدرسي وتقديم تقرير فني للمديرية العامة للتربية.	3.5	70.5%
61	14	تشجيع المطالعات الحرة بأشراف أستاذ اللغة العربية.	3.4	68.2%
42	15	تشجيع المدرسين على القيام بأبحاث صغيرة تتناول جانب من جوانب المشكلات المتعلقة بالمدرسة.	3.2	64.7%

الدور الاجتماعي لمدير المدرسة: يوضح جدول (4) ترتيب الفقرات لمجال الدور الاجتماعي لمدير المدرسة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية وأوزانها المئوية، إذ أشار الجدول إلى أن (10) من أصل (11) حصلت على وسط مرجح ووزن مئوي أعلى من الوسط المرجح والوزن المئوي الفرضيين إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4 – 3.2) وأوزانها المئوية ما بين (80.7 – 65) % على التوالي. وإن فقرة واحدة حصلت على وسط مرجح ووزن مئوي أقل من الوسط المرجح والوزن المئوي الافتراضيين إذ بلغ قيمتها (8.8) ووزنها المئوي (58.2%) 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 (4) الرتب والوسط المرجح والوزن المنوي لإجابات عينة الدراسة لمجال الدور الاجتماعي لمدير المدرسة

الترتبة	#	الفئة	الوسط الحسابي	النسبة المئوية
1	67	العمل على رفع الروح المعنوية للمدرسين.	4	80.7%
2	71	مراعاة الفروق الفردية بين المدرسين الذين في المدرسة.	3.9	79.6%
3	70	متابعة تنفيذ مسؤوليات العاملين في المدرسة (مدرسين-أدريين-موظفين خدمة-حراس أمنيين).	3.8	77.6%
4	63	مساعدة المدرسين على تذليل الصعاب التي يواجهونها مع أولياء أمور الطلبة.	3.8	76.0%
5	69	تفعيل قنوات التواصل مع المجتمع المحلي.	3.6	72.1%
6	65	يحاط المدرسين علماً بالتغيرات التي ستحصل في المدرسة.	3.5	71.7%
6	66	توضع خطط العمل مع منتسبي المدرسة بدلاً من إصدار توجيهات عن كيفية القيام بذلك العمل.	3.5	71.7%
7	64	تشجيع الآراء الجماعية والاستماع إليها.	3.5	70.9%
8	72	إظهار استعداد حقيقياً لتغيير الممارسات القيادية وتعديلها في ضوء التغذية الراجعة التي يحصل عليها من المدرسين في المدرسة.	3.4	69.4%
9	62	تشجيع أوجه النشاطات الاجتماعية التي تساعد على أقامه علاقات بناء مع منتسبي المدرسة.	3.2	65.0%
10	68	توضع برامج لتنمية العلاقات العامة بين المدرسة والمجتمع والأشراف على تنفيذها.	2.8	58.2%

دور مدير المدرسة تجاه الأنشطة التربوية اللامنهجية: يوضح جدول (5) 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 الافتراضي إذ تراوحت أوساطها ما بين (3.2-4) وأوزانها المئوية ما بين (64.3%-80.7%) 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 (5) الرتب والوسط المرجح والوزن المنوي لإجابات عينة الدراسة لمجال دور مدير المدرسة تجاه الأنشطة التربوية اللامنهجية.

الرتبة	#	الفئة	النسبة المئوية	الرتبة
1	74	يؤكد على مشاركة كل طالب في المدرسة في لون من ألوان النشاط التي تناسب ميوله ورغباته.	80.7	4
2	75	توجيه المدرسين إلى توفير الأنشطة المختلفة التي تسمح بمراعاة الفروق الفردية بين الطلبة.	80.3	4
2	89	مراقبة نوع المأكولات التي تباع في الحانوت المدرسي للوقوف على نظافتها.	80.3	4
3	80	الأشراف على النشاط المدرسي خلال العام الدراسي.	78.4	3.9
3	87	تشجيع روح المنافسة الشريفة بين الطلبة المبدعين لتحفيزهم ونمو إبداعهم.	78.4	3.9
4	88	الأشراف على عمل لجنة الحانوت المدرسي.	76.4	3.8
5	79	السعي الجدي للمشاركة في الأنشطة التي تقيمها المديرية العامة للتربية.	74.5	3.7
6	76	المشاركة في وضع خطة النشاط التربوي مع مجلس المدرسين في المدرسة.	71.3	3.5
6	77	تنمية مواهب الطلبة في الخطابة والشعر والفنون والرياضة بالتعاون مع مدرسي اللغة العربية والفنية والرياضية.	71.3	3.5
7	82	توجيه التدريسيين أن يكون النشاطات مكملة للمنهج الدراسي.	70.6	3.5
7	85	يوضع جدول خاص لكافة ألوان النشاط المدرسي ضمن الخطة التربوية السنوية للمدرسة.	70.6	3.5
8	73	تخصيص وقت محدد لكل نشاط لأصفي ضمن جدول الدروس الأسبوعي.	69	3.4
9	84	المشاركة في الاحتفالات المدرسية بالمناسبات الوطنية والدينية.	67	3.3
10	81	تشجيع ومساعدة الطلبة (الفنانين) وتوفير مستلزمات نموهم الفني.	66.6	3.3
11	78	يسعى إلى عمل لوحة شرف تذكر فيها أسماء وصور الطلبة المتميزين دراسياً ووضعها في مكان بارز في المدرسة.	65	3.2
12	83	تنسيق ألوان النشاط الذي تقوم به أقسام المدرسة وجماعاتها.	64.3	3.2

12	86	المشاركة الفاعلة في أنشطة البيئة المحلية التي تقام في المناسبات المختلفة.	3.2	64.3
----	----	---	-----	------

ثانياً على مستوى المجالات: يبين جدول (6) ترتيب المجالات لأدوار مديرو المدارس الأردنية بلواء القويسمة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية وأوزانها المنوية، إذ حصل مجال الدور الإشرافي لمدير المدرسة على المرتبة الأولى وحصل الدور الاجتماعي لمديري المدارس على المرتبة الرابعة وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.5-3.8) وأوزانها المنوية ما بين (71.4-76.7) % 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 المنوية تفوق الوسط المرجح (3) والوزن المنوي (60) الافتراضيين.

جدول (6) المتوسطات الحسابية والأوزان المنوية العامة لمجالات مديرو المدارس واقعياً

الرتب	المجال	عدد الفقرات	الوسط الحسابي	النسبة المنوية
1	الدور الإشرافي لمدير المدرسة	24	3.8	76.7%
2	الدور الإداري والفني	37	3.8	76.4%
3	دور مدير المدرسة تجاه الأنشطة التربوية اللامنهجية	17	3.6	72.3%
4	الدور الاجتماعي لمدير المدرسة	11	3.5	71.4%

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 المنوي وكما يأتي:

المجال الأول: الدور الإداري والفني لمدير المدرسة مثالياً: يبين جدول (7) أن الوسط المرجح العام لهذا المجال بلغ (3.8) وبوزن منوي عام قدره (77.1%) 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 (3.2-4.5) وأوزانها المنوية المتراوحة بين (65%-90.1%) على التوالي أعلى من الوسط المرجح والوزن المنوي الفرضيين.

جدول (7) الرتب والوسط المرجح والوزن المنوي لإجابات عينة الدراسة لمجال الدور الإداري والفني مثال

الرتبة	#	الفقرات	الوسط الحسابي	النسبة المنوية
1	18	طلب التجهيزات والمستلزمات الدراسية اللازمة للمدرسة قبل العام الدراسي.	4.5	90.1%
2	22	التوقيع على الوثائق والشهادات والكتب الرسمية الصادرة عن المدرسة.	4.2	85.0%

4.2	17	3	إدارة الامتحانات وتهيئة مستلزمات نجاحها.	%84.3
4.1	29	4	يساهم بحل مشكلات الطلبة بالتعاون مع أولياء أمورهم.	%83.1
4	20	5	الأشراف على أعداد الجدول المدرسي في بداية العام الدراسي.	%81.5
4	36	5	توجيه أنظار المدرسين نحو أوجه القصور لديهم والمساعدة في تجاوزها.	%81.5
4	3	6	توصيل المعلومات والأوامر المتعلقة بالمدرسة إلى جميع العاملين فيها.	%81.5
4	23	6	متابعة سجل درجات الطلبة للوقوف على تقدمها الدراسي.	%81.5
4	1	7	الالتزام بتنفيذ آراء المشرفين بعد مناقشتها.	%80.7
4	8	7	تشجيع المدرسين على مراجعة أساليبهم وممارساتهم التربوية وتقويمها بصورة دورية لغاية تطويرها.	%80.7
4	37	7	متابعة إجراءات المدرسين لرفع المستويات العلمية.	%80.7
4	2	8	حضور الاجتماعات التي تعقد في المديرية العامة للتربية في المحافظة التي تتناول الارتقاء بالعمل التربوي.	%80.2
4	13	8	توزيع العمل المدرسي وفقاً للخطة التي وضعت للمدرسة.	%80.2
3.9	25	9	يوجد اهتمام خاص بغرف المدرسين.	%79.6
3.9	28	9	المحافظة على سلامة المبنى المدرسي ونظافته.	%79.6
3.9	32	9	يهتم بشكل مباشر بالصحة العامة للطلبة والتعاون مع المؤسسات الصحية من أجل ذلك.	%79.6
3.9	9	10	التعرف على وجهات نظر مختلفة الأطراف للمساهمة في العملية التربوية حول توجهات المدرسة وخططها وبرامجها.	%78.8
3.9	21	11	تحديد جدول أعمال الاجتماعات المدرسية بالتعاون مع المدرسين.	%78.4
3.8	12	12	متابعة التخطيط المسبق للدروس من خلال ملاحظة دفاتر الخطة اليومية وتطبيق خطواتها في التدريس.	%77.6
3.8	15	13	اطلاع المدير على أعمال اللجان العلمية ويساهم في تنفيذ أنشطتها.	%76.8

76.8%	3.8	السعي إلى الاستثمار الأمثل للرأسمال البشري من خلال توزيع الحصص حسب الكفاءة المهنية للمدرسين ومستوياتهم العلمية ضمن الاختصاص الواحد.	27	13
76.8%	3.8	التعاون مع المدرسين لوضع المعايير التي تستعمل في تقويم انجازهم.	35	13
76.2%	3.8	الإشراف على الحسابات المدرسية وتدقيقها مع الجهات ذات العلاقة في المديرية العامة للتربية.	19	14
76.2%	3.8	تشجيع المدرسين على تشخيص المشكلات التربوية والتعليمية التي تحصل في إدارتهم لصفوفهم.	34	14
75.2%	3.7	يعمل على صيانة الأثاث المدرسي.	26	15
74.1%	3.7	التأكد من فهم العاملين في المدرسة لجميع الأوامر المتعلقة بالمدرسة.	4	16
74.1%	3.7	تعالج المشكلات بمنهجية علمية وبمنحى عملي تعاوني.	30	16
72.9%	3.6	قيادة برنامج الإرشاد التربوي بالتعاون مع المرشد التربوي في المدرسة.	16	17
72.5%	3.6	يحرص على رفع تقارير عن مسيرة المدرسين العلمية والمهنية.	6	18
72.5%	3.6	تشجيع الحوار البناء مع جهات النظر المختلفة للمدرسين.	33	18
71.3%	3.5	السعي إلى توفير تقنيات التعليم والوسائل التعليمية المختلفة في المدرسة لجميع الدروس.	14	19
71.3%	3.5	توجيه العناية إلى المكتبة المدرسية.	24	19
70.9%	3.5	الإفادة من كل جديد في المجالات (العلمية والتكنولوجية والتربوية) التي تؤدي إلى رفع مستوى أداء المدرسة.	10	20
69.4%	3.4	الاستعانة بنتائج البحوث الإجرائية في وضع القرارات التربوية موضع التنفيذ.	31	21
67.8%	3.3	يؤكد على التخطيط التشاركي للنشاطات والفعاليات المدرسية.	11	22
65.0%	3.2	ترفع تقارير نهاية كل سنة دراسية إلى المستويات العليا (المديرية العامة للتربية) بإمكانيات المدرسة.	5	23
65.0%	3.2	يطلع مدرسي المدرسة جميعهم على البريد الوارد ويوقعون عليه.	7	23

المجلد الثاني: الدور الإشرافي لمدير المدرسة: يوضح الجدول (8) أن الوسط المرجح العام بلغ (3.8) ووزنه المؤثوي بلغ (76.5%) وهو أعلى من الوسط المرجح الفرضي والوزن المؤثوي الفرضي، وهذا يشير أن الدور الإشرافي لمدير المدرسة من الناحية المثالية السائد في المدارس المتوسطة في مركز المحافظة جميعها مهمة وضرورية التطبيق في المدارس.

وبين الجدول أيضاً أن لأوساط المرجحة لهذه الفقرات (24) تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.2-4.3) وأوزان مئوية تراوحت ما بين (65.4-87.4) على التوالي وهي جميعها أعلى من الوسط المرجح والوزن المئوي الافتراضيين.

جدول (8) الرتب والوسط المرجح والوزن المئوي لإجابات عينة الدراسة لمجال الدور لأشرافي مثال

الرتبة	#	الفقرة	الوسط الحسابي	النسبة المئوية
1	46	حث المدرسين على أن يكونوا قدوة حسنة لطلابهم.	4.3	%87.4
2	55	متابعة المستويات العلمية للطلبة في المراحل الدراسية كافة وفي الدروس كافة.	4.3	%86.6
3	43	توجيه المدرسين لتدعيم المنظومة الأخلاقية عند الطلبة.	4.2	%85.4
4	49	متابعة المدرسين الجدد ومرافقتهم في الحصص الأولى.	4.1	%83.1
5	60	العمل على تخصيص حصص إضافية للطلبة الذين يعانون من ضعف مستوياتهم	4	%81.1
6	40	الاستجابة لمبادرة المدرسين التطويرية ودعمها.	4	%80.0
6	50	توجيه المدرسين في تخطيط الدروس وإدارة الصف.	4	%80.0
7	56	العمل على توفير الطمأنينة والشعور بالأمان والاستقرار للطلبة.	3.9	%78.0
8	51	وضع بعض الضوابط التي تكفل تطبيق النظام في المدرسة.	3.8	%76.4
8	53	متابعة المنجز من المناهج الدراسية وفقاً للخطة الدراسية وبحسب السقوف الزمنية المحددة لها	3.8	%76.4
8	57	بحث وسائل رعاية المتفوقين من الطلبة مع المدرسين.	3.8	%76.4
9	41	تشجيع المدرسين على الإثراء المعرفي في حقل الاختصاص وفي الثقافة العامة.	3.8	%76.0
9	61	تشجيع المطالعات الحرة بأشراف أستاذ اللغة العربية.	3.8	%76.0
10	39	تمارس مهام المشرف المقيم من خلال الزيارات الإشرافية للمدرسين.	3.7	%75.2
11	38	مطالبة المدرسين بالاطلاع على التجارب والتجديدات التربوية وتجربتها.	3.7	%74.5

47	12	المساهمة في تنمية الذوق الفني والادبي عند الطلبة بالتنسيق مع المدرسين ذوي الاختصاص.	3.6	73.7%
58	12	تنمية شخصية الطلبة من خلال أشراكهم بالمسئوليات المدرسية.	3.6	73.7%
59	12	العناية بتطوير الجودة للخدمة التعليمية المقدمة للطلبة باعتبارهم محور العملية التعليمية – التعليمية.	3.6	73.7%
44	13	تقدير الأعمال المميزة في المدرسة ومكافأة أصحابها.	3.6	72.9%
48	13	متابعة تدريب المدرسين مع الجهات ذات العلاقة في المديرية العامة للتربية.	3.6	72.9%
52	14	تشجيع المدرسين على أداء ملاحظاتهم بشأن محتوى المناهج والوقت اللازم لتنفيذها.	3.5	71.7%
42	15	تشجيع المدرسين على القيام بأبحاث صغيرة تتناول جانب من جوانب المشكلات المتعلقة بالمدرسة.	3.4	69.4%
54	15	تشكيل لجان لتقييم الكتاب المدرسي وتقديم تقرير فني للمديرية العامة للتربية.	3.4	69.4%
45	16	السعي بجهد لتوفير الفرص التدريبية الملائمة لتحقيق النمو المهني للمدرسين وفقاً لاحتياجاتهم.	3.2	65.4%

المجال الثالث: الدور الاجتماعي لمدير المدرسة: يبين الجدول (9) أن الوسط المرجح العام لمجال الدور الاجتماعي لمدير المدرسة بلغ (3.7) وبوزن منوي عام بلغ (75.4) % وهما أعلى من الوسط المرجح والوزن المنوي 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 (3.4-4.1) وأوزان مئوية تراوحت ما بين (83.5%-69%) على التوالي، وهي أعلى من الوسط المرجح والوزن المنوي 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 (9) الرتب والوسط المرجح والوزن المنوي لإجابات عينة الدراسة لمجال الدور الاجتماعي مثال

الرتبة	#	الفقرات	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية
1	71	مراعاة الفروق الفردية بين المدرسين الذين في المدرسة.	4.1	83.5%
2	70	متابعة تنفيذ مسؤوليات العاملين في المدرسة (مدرسين-إداريين-موظفين خدمة-حراس أمنيين).	4	80.3%

3	63	مساعدة المدرسين على تذليل الصعاب التي يواجهونها مع أولياء أمور الطلبة.	3.9	78.4%
4	67	العمل على رفع الروح المعنوية للمدرسين.	3.8	77.6%
5	66	توضع خطط العمل مع منتسبي المدرسة بدلاً من إصدار توجيهات عن كيفية القيام بذلك العمل.	3.8	76.0%
5	69	تفعيل قنوات التواصل مع المجتمع المحلي.	3.8	76.0%
6	72	أظهار استعداد حقيقياً لتغيير الممارسات القيادية وتعديلها في ضوء التغذية الراجعة التي يحصل عليها من المدرسين في المدرسة.	3.7	74.5%
7	65	يحاط المدرسين علماً بالتغيرات التي ستحصل في المدرسة.	3.6	72.1%
8	62	تشجيع أوجه النشاطات الاجتماعية التي تساعد على أقامه علاقات بناءة مع منتسبي المدرسة.	3.5	70.9%
8	64	تشجيع الآراء الجماعية والاستماع إليها.	3.5	70.9%
9	68	توضع برامج لتنمية العلاقات العامة بين المدرسة والمجتمع والإشراف على تنفيذها	3.4	69.0%

المجال الرابع: دور مدير المدرسة تجاه الأنشطة التربوية اللامنهجية: يبين الجدول (10) أن الوسط المرجح العام بلغ (3.5) ووزنه المنوي العام بلغ (71.6%). وهذا يشير أن الوسط المرجح والوزن المنوي لدور مديرو المدرسة تجاه الأنشطة التربوية اللامنهجية كانت أعلى من الوسط المرجح الفرضي والوزن المنوي الفرضي. وأشار الجدول أيضاً إلى أن المتوسطات الحسابية لهذه الفقرات تراوحت ما بين (3-3,9) وأوزان مئوية تراوحت ما بين (61.5-78.8) على التوالي، وبهذا هي جميعها أعلى من الوسط المرجح والوزن المنوي الفرضيين.

جدول (10) الرتب والوسط المرجح والوزن المنوي لإجابات عينة الدراسة لمجال دور مدير المدرسة تجاه الأنشطة مثل

الرتبة	#	الفقرات	الأساسي الوسط	النسبة المئوية
1	77	تنمية مواهب الطلبة في الخطابة والشعر والفنون والرياضة بالتعاون مع مدرسي اللغة العربية والفنية والرياضية.	3.9	78.8%
2	88	الإشراف على عمل لجنة الحانوت المدرسي.	3.8	77.6%
3	75	توجيه المدرسين إلى توفير الأنشطة المختلفة التي تسمح بمراعاة الفروق الفردية بين الطلبة.	3.8	76.8%
4	87	تشجيع روح المنافسة الشريفة بين الطلبة المبدعين لتحفيزهم ونمو إبداعهم.	3.7	75.2%

89	4	مراقبة نوع المأكولات التي تباع في الحانوت المدرسي للوقوف على نظافتها.	3.7	75.2%
79	5	السعي الجاد للمشاركة في الأنشطة التي تقيمها المديرية العامة للتربية.	3.7	74.9%
74	6	يؤكد على مشاركة كل طالب في المدرسة في لون من ألوان النشاط التي تناسب ميوله ورغبته.	3.6	73.3%
82	6	توجيه التدريسيين أن يكون النشاطات مكتملة للمنهج الدراسي.	3.6	73.3%
78	7	السعي إلى عمل لوحة شرف تذكر فيها أسماء وصور الطلبة المتميزين دراسياً ووضعها في مكان بارز بالمدرسة.	3.6	72.5%
80	7	الأشراف على النشاط المدرسي خلال العام الدراسي.	3.6	72.5%
73	8	تخصيص وقت محدد لكل نشاط لأصفي ضمن جدول الدروس الأسبوعي.	3.5	70.5%
84	8	المشاركة في الاحتفالات المدرسية بالمناسبات الوطنية والدينية.	3.5	70.5%
85	9	يوضع جدول خاص لكافة ألوان النشاط المدرسي ضمن الخطة التربوية السنوية للمدرسة.	3.4	69.8%
86	10	المشاركة الفاعلة في أنشطة البيئة المحلية التي تقام في المناسبات المختلفة.	3.4	68.2%
83	11	تنسيق ألوان النشاط الذي تقوم به أقسام المدرسة وجماعاتها.	3.2	64.3%
76	12	المشاركة في وضع خطة النشاط التربوي مع مجلس المدرسين في المدرسة.	3	61.5%
81	12	تشجيع ومساعدة الطلبة (الفنانين) وتوفير مستلزمات نموهم الفني.	3	61.5%

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية 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 (11) القيمة الطائفة المحسوبة لأدوار مديرو المدارس واقعيًا وفقاً للجنس (ذكور – إناث)

العينة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	مستوى الدلالة
ذكور	31	111.71	11.49	30.6	1.684	0.05
إناث	20	20.17	7.90			

ظهر من جدول (11) انه يوجد فروق ذو دلالة إحصائية في ادوار مديرو المدارس الأردنية بلواء القويسمة، إذ أن القيمة الطائفة المحسوبة بلغت (30.6) وهي أكبر من القيمة الطائفة الجدولية البالغة (1.684) عند مستوى دلالة (0.5).

ويتضح من الجدول كذلك أن الفروق في الإجابة على أدوار مديرو المدارس المتوسطة واقعيًا جاءت لصالح الذكور إذ أن وسطهم الحسابي البالغ (111.71) والانحراف المعياري البالغ (11.49) 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 – التعلمية.

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

جدول (12) 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	31	114.97	10.29	0.6	1.684	0.05
إناث	20	79.02	7.79			

يبين الجدول (12) أن القيمة الطائية المحسوبة والبالغة (0.6) هي أقل من القيمة الطائية الجدولية والبالغة (1.683) ودرجة حرية (49) 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 ($\alpha \leq 0,05$) بين ادوار مديرو المدارس الأردنية بلواء القويسمة من وجهة نظر معاونيهم وفقاً للأدوار (واقع – مثال).

جدول (13) القيمة الطائية المحسوبة لأدوار مديرو المدارس (واقع-مثال)

العينة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	مستوى الدلالة
ذكور	51	191.89	17.07	0.3	1.671	0.05
إناث	51	193	14.31			

اتضح من جدول (13) أن القيمة الطائية المحسوبة والبالغة (0.3) هي أقل من القيمة الطائية الجدولية والبالغة (1.671) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات حرية (50) 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 – التعلمية 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 المنوية الافتراضية سواء أكان ذلك على مستوى الفقرات أم على مستوى المجالات. وان فقرة (31) من مجال الدور الإداري والفني لمديرو المدارس واقعيًا، وفقرة (68) لمجال الدور الاجتماعي لمديرو المدرسة واقعيًا هما فقط حصلتا على درجات وأوزان مئوية أقل من الوسط المرجح والوزن المنوي الافتراضيين.
- كشفت إجابات عينة الدراسة إن أعلى الرتب حصل عليها مجال الدور الإشرافي لمديرو المدارس واقعيًا ويليه في المرتبة الثانية الدور الإداري والفني واقعيًا وفي المرتبة الثالثة دور مدير المدرسة تجاه الأنشطة التربوية اللامنهجية واقعيًا وفي المرتبة الرابعة جاء مجال الدور الاجتماعي لمدير المدرسة واقعيًا.
- كشفت نتائج الدراسة أن أعلى الرتب حصل عليها مجال الدور الإداري والفني لمدير المدرسة مثاليًا، وفي المرتبة الثانية مجال الدور الإشرافي لمدير المدرسة مثاليًا، وفي المرتبة الثالثة مجال الدور الاجتماعي لمدير المدرسة مثاليًا وفي المرتبة الرابعة مجال مدير المدرسة تجاه الأنشطة التربوية اللامنهجية مثاليًا.
- افترق مديرو المدارس الأردنية بلواء القويسمة إلى برامج تنمية العلاقات بين المدرسة والمجتمع والأشراف على تنفيذها.
- هنالك فروق ذا دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الأدوار التي يؤديها مديرو المدارس المتوسطة في مركز المحافظة واقعيًا من وجهة نظر معاونيهم وفقاً للجنس (ذكور - إناث).
- هنالك فروق ذا دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الأدوار التي يتوقعها مديرو المدارس المتوسطة في مركز المحافظة مثاليًا من وجهة نظر معاونيهم وفقاً للجنس (ذكور - إناث).
- هنالك فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) 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 إلا أنه يمكن أن نضع بعض التوصيات التي يمكن لمديرو المدارس توظيفها في أوارهم 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 بناء 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 أنوارهم 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 (2005). الإدارة التربوية، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان.
- البديري، طارق عبد الحميد (2005). أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها، ط2، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- صليود، سهى نونا (2005). الأشراف والتنظيم التربوي، ط، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان.
- عريفج، سامي سلطي (2001). الإدارة التربوية المعاصرة، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان.
- عطوي، جودت عزت (2004). الإدارة التعليمية والأشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- عماد الدين، منى مؤتمن (2003). أعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن.
- القرعان، احمد خليل والحراشة، إبراهيم محمد علي (2004). الإدارة المدرسية الحديثة، ط1، دار الإسراء للنشر، عمان.
- نصر الله، عمر عبد الرحيم (2004). 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)