



كلية العلوم التربوية
قسم الإدارة التربوية والأصول

درجة ممارسة المسؤوليات المنوطة بمساعدي مدراء المدارس في مديرية التربية
والتعليم لنواء البادية الشمالية الغربية

**The Practice Degree of Giving Responsibilities Assistant Principals In
North - West Badia Education Directorate**

إعداد الطالب

عمر إبراهيم خضر الحديدي

بإشراف الأستاذ الدكتور

محمد عبود الحراحشة

الفصل الدراسي الصيفي

م ٢٠١٩/٢٠١٨

قرار لجنة المناقشة

درجة ممارسة المسؤوليات المنوطة بمساعدي مدراء المدارس في مديرية تربية
وتعليم نواء النادية الشمالية الغربية

إعداد الطالب

عمر إبراهيم خضر الحنيدى

بإشراف

الأستاذ الدكتور محمد عبود الحراشة

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم	التوقيع
أ.د. محمد عبود الحراشة	مشرقا ورئيسا.....
أ.د. صالح سويلم الشرقات	عضواً.....
أ.د. أحمد محمود رضوان	عضواً خارجياً.....

قامت هذه لرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية في قسم

الإدارة التربوية والأصول / كلية العلوم التربوية في جامعة آل البيت

نوقشت وأوصى بإجازتها بتاريخ 7 / 8 / 2019 م

القفل الدراسي الصيفي

2019/2018

ب

تفويض

أنا عمر إبراهيم خضر الحديدي، أفوض جامعة آل البيت بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة.
التوقيع:

التاريخ: ٢٠١٩/ ٨/

إقرار والتزام بأنظمة وتعليمات جامعة آل البيت

أنا الطالب: عمر إبراهيم خضر الحديدي

التخصص: إدارة تربوية
الكلية: العلوم التربوية
القسم: الإدارة التربوية
والأصول

أقر بأنني قد التزمت بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المفعول المتعلقة بإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي بعنوان: **"درجة ممارسة المسؤوليات المنوطة بمساعدي مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم لنواء البادية الشمالية الغربية"** وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والأطاريح العلمية. كما أعلن بأن رسالتي غير منقولة أو مستلة من رسائل أو أطاريح أو كتب أو أبحاث أو أي منشورات علمية تم نشرها أو تخزينها في أي وسيلة إعلامية، وتأسيساً على ما تقدم فإنني أتحمل المسؤولية بأنواعها فيما لو تبين غير ذلك بما فيه حق مجلس العمداء في جامعة آل البيت بإلغاء قرار منحي الدرجة العلمية التي حصلت عليها وسحب شهادة التخرج مني بعد صدورها دون أن يكون لي أي حق في التظلم أو الاعتراض أو الطعن بأي صورة كانت في القرار الصادر عن مجلس العمداء بهذا الصدد.

توقيع الطالب :
التاريخ : ٢٠١٩ / ٨ /

الإهداء

إلى أقرب الناس من قلبي، وأولاهم بحبي
إلى من وسعتني رحمتها صغيراً، وأسعدتني صحبتها كبيراً
إلى (أبي وأمي) أطل الله بعمرهما ومتعهما بتمام الصحة والعافية
إلى من سعت لنشر السعادة في طريقي إلى رفيقة دربي وزميلتي في الدراسة زوجتي الغالية
ختام الحديدي (أم اليمان) بوركت جهودك وحماك الله.
إلى فلذات كبدي أبنائي (اليمان وإبراهيم) وبناتي (أسيل وتالا) جعلهم الله من عباده الصالحين.
إلى من أفتخر بها دائماً وأتباهى بجمال قلبها إلى اختي الغالية (أم محمد) حفظك الله وبارك الله فيك.
إلى زهرة الحياة وسر السعادة (إخوتي وأخواتي) حفظكم الله ووفقكم لما يحب ويرضاه.
إلى جميع أقاربي وزملائي وأصدقائي.
إلى الشموع التي تحترق لتضيء للآخرين الطريق.
أهديهم هذا العمل المتواضع راجياً من المولى عز وجل أن ينفعني بما تعلمت، وأن يعلمني ما
ينفعني في الدنيا والآخرة، وأن يجد هذا الجهد القبول والنجاح إنه هو السميع العليم.

شكر وتقدير

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، والشكر له على توفيقه وامتنانه، والصلاة والسلام

على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين

لا يسعني وقد أنهيت إعداد هذه الرسالة إلا أن أعتزف لكل ذي فضل عليّ بفضلته، فإن أهل الفضل

والعطاء هم أهلٌ للشكر والثناء، وبعد:

فأتوجه بموفور الشكر وعظيم الامتنان والتقدير إلى أستاذي الغالي أ.د.محمد عبود الحراحشة الذي

سعدت بإشرافه على هذه الرسالة، فكان لعلمه الوفير وخلقه الكريم وعطائه المستمر الأثر الكبير في

إتمامها، أطال الله في عمره، وحفظه، وبارك له في ذريته.

والشكر موصول لكل من أعضاء لجنة المناقشة، شاكرًا لهما طول بالهم في تفحص هذه الرسالة

والتفضل بمناقشتها

الأستاذ الدكتور صالح سويلم الشرفات

الدكتور أحمد محمود رضوان

كما أتقدم بالشكر إلى المحكمين الذين تكرموا عليّ بتحكيم أداة الدراسة، وقدموا لي النصح

والمشورة. ولا يفوتني أن أشكر صديقي العزيز علي ذيابات على مساعدتي، وأشكر مجتمع الدراسة

من مديريين ومديرات المدارس في مديرية التربية والتعليم في لواء البادية الشمالية الغربية

لتفضلهم بالإجابة على أداة الدراسة.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

الباحث

قائمة المحتويات

د	إقرار والتزام بأنظمة وتعليمات جامعة آل البيت
و	شكر وتقدير
ز	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ي	قائمة الملاحق
ي	قائمة أسماء محكمي أداة الدراسة
ي	أداة الدراسة بصورتها النهائية
ي	كُتب تسهيل المهمة
ي	قائمة الأشكال
ك	الملخص
ل	ABSTRACT
١	الفصل الأول خلفية الدراسة وأهميتها
١	المقدمة
٣	مشكلة الدراسة
٣	أسئلة الدراسة
٣	أهداف الدراسة
٤	أهمية الدراسة
٤	التعريفات الإصطلاحية والإجرائية
٥	حدود الدراسة ومحدداتها
٦	الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة
٦	اولاً: الأدب النظري
١٤	ثانياً: الدراسات السابقة
٢٥	الفصل الثالث الطريقة والإجراءات
٢٥	منهج الدراسة
٢٥	مجتمع الدراسة وعينتها
٢٦	أداة الدراسة
٢٦	صدق أداة الدراسة
٢٧	ثبات أداة الدراسة
٢٧	المعالجة الإحصائية
٢٨	متغيرات الدراسة
٢٨	إجراءات الدراسة

٣٠	الفصل الرابع نتائج الدّراسة
٣٠	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:
٣٥	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
٣٩	الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات
٣٩	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:
٤١	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:
٤٣	التوصيات والمقترحات
٤٤	قائمة المراجع
٤٤	المراجع العربية
٤٧	المراجع الأجنبية
٤٩	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
٣٣	توزع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة والمرحلة التعليمية	١
٣٥	قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا	٢
٣٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة المسؤوليات المنوطة بمساعدي مدير المدارس في مديرية التربية والتعليم لواء البادية الشمالية الغربية مرتبة تنازلياً	٣
٣٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة التقدير لفقرات المجال الإداري مرتبة تنازلياً	٤
٤٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة التقدير لفقرات المجال المجتمعي مرتبة تنازلياً	٥
٤٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة التقدير لفقرات المجال الفني مرتبة تنازلياً	٦
٤٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المسؤوليات المنوطة بمساعدي مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية الغربية حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والمرحلة التعليمية وسنوات الخبرة الإدارية	٧
٤٧	تحليل التباين الرباعي لأثر الجنس والمؤهل العلمي والمرحلة التعليمية وسنوات الخبرة على درجة ممارسة المسؤوليات المنوطة بمساعدي مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية الغربية	٨

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
٦١	أداة الدّراسة بصورتها الأولى	١
٦٥	قائمة أسماء محكمي أداة الدراسة	٢
٦٦	أداة الدّراسة بصورتها النهائية	٣
٧١	كُتب تسهيل المهمة	٤

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
١٠	أدوار المدير	١
١٦	هيكل تنظيمي لمدرسة ثانوية- أساسية	٢

درجة ممارسة المسؤوليات المنوطة بمساعدي مدراء المدارس في مديرية تربية وتعليم
لواء البادية الشمالية الغربية
إعداد الطالب
عمر إبراهيم خضر الحديدي
إشراف
الأستاذ الدكتور محمد عبود الحراحشة
جامعة آل البيت ٢٠١٩م

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة المسؤوليات المنوطة بمساعدي مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية الغربية، وأثر متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة الإدارية، والمرحلة التعليمية) في ذلك، واتبع الباحث المنهج الوصفي المسحي وقد تكونت عينة الدراسة من (١٤٤) مديراً ومديرة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء أداة لقياس متغيرات الدراسة، وتكونت من (٤٦) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، وهي (المجال الإداري، والمجال الفني، والمجال المجتمعي)، وتم التحقق من صدقها وثباتها. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة المسؤوليات المنوطة بمساعدي مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية الغربية جاءت بدرجة مرتفعة، وجاءت المجالات مرتبة تنازلياً على التوالي (الإداري، المجتمعي، الفني)، وجاءت جميع المجالات بدرجة مرتفعة. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة المسؤوليات المنوطة بمساعدي مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية الغربية تعزى لأثر الجنس والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية وذلك على جميع المجالات. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة المسؤوليات المنوطة بمساعدي مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية الغربية تعزى لأثر المرحلة على المجال الفني والمجتمعي، وكما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة المسؤوليات المنوطة بمساعدي مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية الغربية تعزى لأثر المرحلة التعليمية على المجال الإداري والكلية ولمصلحة المرحلة الثانوية. وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحث بمجموعة من التوصيات من أهمها تعزيز دور مساعدي مدراء المدارس وإعطائهم صلاحيات جديدة وتحفيزهم مادياً ومعنوياً.

الكلمات المفتاحية: المسؤوليات، مساعدي مدراء المدارس، تربية البادية الشمالية الغربية.

**The Practice Degree of Giving Responsibilities Assistant Principals In
North - West Badia Education Directorate
By Omar Ibrahim Khader Al-hadidi**

Supervisor

Prof. Mohammad Aboud AL-Harahsheh

Al al-Bayt University (٢٠١٨/٢٠١٩)

Abstract

The study aimed to identify the degree of practice the responsibilities of vice principals in the directorate of education for the north west Badia , and the effect of the variables (gender, educational qualification, educational stage, administrative experience). The sample consisted of (١٤٤) principals. A descriptive survey of correlational method. To achieve the objectives of the study, a tool was constructed to measure the variables of the study. It consisted of (٤٦) paragraphs divided into four fields (the management field, the technical field and the community field). The results of the study showed that the degree of practice the responsibilities of vice principals in directorate of education for the north nest Badia was high. The fields were ranked in descending order (management, community, technical) Respectively. All fields grades were high. The results showed that there were no statistically significant differences at the level of ($\alpha \leq 0.05$) due to the impact of gender, scientific qualification and management experience in all fields. The results showed that there were statistically significant differences at the level of ($\alpha \leq 0.05$) due to the impact of educational stage on the technical and the community field ,and there were statistically significant differences at the level of ($\alpha \leq 0.05$) due to the impact of

Secondary educational stage in the management field and total In light of the results, the study recommended a number of recommendations such as enhancing the role of assistant principals, giving them new offering them moral and material incentives.

Keywords: Responsibilities, Assistant Principals, North - West Badia Education Directorate

الفصل الأول خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة

تُعد الإدارة المحرك الرئيس للموارد البشرية والمادية، ومن أهم الأنشطة الإنسانية التي تمارس داخل المجتمعات، فهي أحد أوجه التعاون الإنساني، ومن أهم مسؤولياتها تحقيق أهداف المنظمة، واستخدام أفضل الأساليب لتحقيق أفضل النتائج.

وتظهر أهمية الإدارة أو النشاط الإداري نظراً لوجود العديد من الجهود الإنسانية الجماعية التي تهدف إلى تحقيق هدف أو مصلحة مشتركة تتحقق من خلالها الأهداف الشخصية للأفراد والجماعة (المصري، ١٩٩٩).

الإدارة بمفهومها العام عملية تسعى إلى توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المتعاونة للوصول إلى الهدف. وبهذا يشكل العنصر البشري محور العملية الإدارية وأهمية تحقيق التعاون بين الأفراد والتنسيق بين جهودهم المختلفة (الشامي ونيو، ٢٠٠١).

وقد جاء المفهوم العلمي للإدارة " مجموعة الأنشطة التي تمكن من إنجاز الأعمال من خلال الآخرين، وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية " (الهجرسي وماهر والدعيج والعجمي، ٢٠٠٢: ٨).

ولقد أصبحت الإدارة عملية هامة في المجتمعات الحديثة وتزداد أهميتها بازدياد مجال النشاط البشري واتساعه، نظراً لتطور التكنولوجيا الذي أحدث تغييرات في تشكيل الإدارة وأنماطها. وفي الحديث عن الإدارة كعلم له أصوله وأسس ومبادئه الذي سبق وجوده في المؤسسات الصناعية والتجارية - منه مجال التربية، وقد اشتقت الإدارة المدرسية مفاهيمها وقواعدها من الإدارة العامة (العميرة، ٢٠٠١).

ونستنتج مما سبق أهمية الإدارة في تلبية حاجات المجتمع، واهتمامها بالمرتبة الأولى بالعنصر الإنساني من خلال التركيز على عملية التعليم للأفراد والمجتمعات.

و عرف العمارة (٢٠٠١: ١٨) الإدارة المدرسية بأنها " الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي (المدرسة) إداريين، فنيين، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقا يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة، من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سلمية ."

وتعد الإدارة المدرسية فرع من فروع الإدارة التعليمية وتهدف إلى تنظيم الأعمال المختلفة التي يمارسها عدد من العاملين في المدرسة من أجل تحقيق هدف معين، بأقل جهد، وأسرع وقت، وأفضل جهد (عطوي، ٢٠٠٤: ٧).

ولهذا تعمل الإدارة المدرسية على تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، ويعتمد نجاح المدرسة على نجاح الإدارة المدرسية (المدير ومساعدته) في الارتقاء بمستوى المؤسسة التعليمية (البلوشي، ٢٠٠٩).

أما تعريف مدير المدرسة فقد عرفه أحمد (١٩٩٧) بأنه قائد تربوي يتصف بخصائص ومهارات تتطلبها طبيعة الإدارة التي يتوقع ممارستها في إدارته المدرسية لبلوغ أهدافها المنشودة في أجواء من الأمن والارتياح.

إن التطبيق السليم للسلطة يتطلب التفويض وتوزيع الواجبات والمهام على المرؤوسين (أبو الخير، ١٩٧٧).

وفي حالة غياب مدير المدرسة عن العمل فينوب عنه مساعده، فنأتي إلى تعريف مساعد المدير وهو الشخص الذي ينوب عن المدير في حالة غيابه ويعاون مدير المدرسة فيما يسند إليه من أعمال (عطوي، ٢٠٠٤).

ولما للمساعد من أهمية ودور مهم وأساسي في مساعدة مدير المدرسة أثناء حضوره في المدرسة أو الإنابة عنه في حالة غيابه عن العمل وأيضا يسهم مساعد المدير في تحقيق أهداف العملية التربوية.

ولأهمية الدور الذي يقوم به مساعد المدير في المدارس، إلا أنه لا يحظى بأهمية مثل أهمية مدير المدرسة في إخضاعه للدورات اللازمة وتأهيله. ويشير الوصف الوظيفي لوظيفة مساعد مدير مدرسة الصادر عن وزارة التربية والتعليم عام (٢٠٠٧) إلى كثرة المسؤوليات المطلوبة منه، والتي تتطلب منه المهارة والكفاية اللازمة لتطبيق المسؤوليات المنوطة به. لذا كانت هناك حاجة ماسة للكشف عن درجة ممارسة المسؤوليات المنوطة بمساعدي مدراء المدارس من وجهة نظر مدراء المدارس.

مشكلة الدراسة

تكمن أهمية المسؤوليات المنوطة بمساعد مدير المدرسة في أنها تهدف إلى تنسيق جهود الأفراد بشكل منظم لتحقيق أهداف المدرسة، وأهميتها في تحسين العملية التعليمية التربوية والارتفاع بمستوى الأداء العاملين، وذلك من خلال توعية العاملين في المدرسة بمسؤولياتهم وتوجيههم التوجيه التربوي السليم.

ومن هنا لاحظ الباحث كونه يعمل بوظيفة مساعد مدير مدرسة أهمية المسؤوليات المنوطة بمساعد مدير المدرسة في تحسين وتطوير المدرسة، والتغيير في أسس اختيار المدير القائد و مساعده، والتغيرات التي طرأت على مسؤوليات وواجبات مساعد مدير المدرسة، مما دفع الباحث ان يقوم بهذه الدراسة.

أسئلة الدراسة

أجابت الدراسة عن الأسئلة الآتية:

- 1- ما درجة ممارسة المسؤوليات المنوطة بمساعدي مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية الغربية من وجهة نظر مديريهم؟
- 2- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة المسؤوليات المنوطة بمساعدي مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية الغربية من وجهة نظر مديريهم تعزي لمتغير (الجنس والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية والمرحلة التعليمية)؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى ما يأتي:

- 1- التعرف إلى درجة ممارسة المسؤوليات المنوطة بمساعد مدير المدرسة في مديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية الغربية من وجهة نظر مديريهم، حتى يتم تكريسها والعمل عليها .
- 2- التعرف إلى اثر متغير(الجنس والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية والمرحلة التعليمية) في درجة ممارسة المسؤوليات المنوطة بمساعدي مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية الغربية من وجهة نظر مديريهم.

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة من خلال ما يأتي:

١- فهي مهمة على المستوى النظري لأنها تناولت موضوع المسؤوليات المنوطة بمساعدي مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية الغربية، مما تساهم في إضافة جديدة لأدبيات الإدارة التربوية في هذا المجال، وقد تكون بداية لسلسلة دراسات ميدانية مماثلة التي يمكن ان تعالج موضوع المسؤوليات المنوطة بمساعدي مديري المدارس.

٢- أما بالنسبة للأهمية العملية، فقد تسهم نتائج هذه الدراسة في تزويد المسؤولين بكيفية العمل على رفع وتطوير أداء مساعدي مديري المدارس.

٢- توفير صورة واضحة للراغبين بالنقل الى وظيفة مساعد مدير حول أهم المسؤوليات المنوطة بهم لأداء عملهم.

٣- مساعدة مساعدي مديري المدارس في رفع من مستوى أداء مساعدي المدارس وتطويرهم وظيفياً.

٢ التعريفات الإصطلاحية والإجرائية

درجة ممارسة : هي مستوى قيام مساعد المدير للمسؤوليات اللازمة له، والتي حددها أداة الرسالة.

المسؤوليات: عرفها أبو الخير(١٩٧٧ : ٣٠١) بأنها "التزام المرؤوس بأداء واجباته وفقاً لما يريده الرئيس".

وتعرف المسؤوليات إجرائياً : بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن الأداة المعدة لقياس درجة ممارسة المسؤوليات المنوطة بمساعدي مديري المدارس والمحددة بالمجالات الآتية(الإداري، الفني، المجتمعي).

مساعد المدير: " هو الشخص المفوض للعمل مندوباً عن شخص ما"(الشوبكي، ٢٠٠٦: ٤٨).

ويعرف مساعد المدير إجرائياً: بأنه الشخص المكلف من قبل وزارة التربية والتعليم للقيام بالمسؤوليات الإدارية الموكلة إليه ضمن الوصف الوظيفي.

وتعرف البادية الشمالية الغربية إجرائياً: هي إحدى ألوية محافظة المفرق الأربعة وتقع من الجهة الغربية والشمالية للمحافظة، ويتبع لها أربعة أقضية وهي(الخالدية، حوشا، القصبية، السرحان).

حدود الدراسة ومحدداتها

تحدد الدراسة بالحدود والمحددات الآتية:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على موضوع دراسة المسؤوليات المنوطة بمساعدي مديري المدارس.

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على مديري المدارس في مدارس التربية والتعليم للواء البادية الشمالية الغربية.

الحدود المكانية: اقتصر تطبيق الدراسة على مدارس التربية والتعليم في لواء البادية الشمالية الغربية في المملكة الأردنية الهاشمية.

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة على الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠١٨ / ٢٠١٩.

المحددات: يتحدد تعميم نتائج الدراسة في ضوء الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات للأداة) وموضوعية استجابة أفراد عينة الدراسة.

الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة

تناول هذا الفصل الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة

أولاً: الأدب النظري

لقد تطور مفهوم الإدارة المدرسية عما كان عليه، فلم يعد دورها هو مجرد تسيير شؤون المدرسة وتطبيق قوانينها، بل أصبح محور العمل فيها يدور حول الطالب، وتنمية قدراته وإمكاناته.

فتعرف الإدارة: على أنها نشاط يزاوله فرد أو عدد من الأفراد في التنظيم لتوجيه الجهود البشرية والمالية من خلال سياسات وإجراءات وتعليمات ولوائح عمل وقوانين في محصلتها إلى تحقيق الأهداف المرسومة (كلالده، ٢٠١٣).

وتعتبر الإدارة المدرسية الأساس في العملية التعليمية التربوية، فهي تيسر السبل للعاملين في المدارس لتحقيق أهداف العملية التعليمية .

فقد عرف احمد (١٩٩٧) مدير المدرسة بأنه قائد تربوي يتصف بخصائص ومهارات تتطلبها طبيعة الإدارة التي يتوقع ممارستها في إدارته المدرسية لبلوغ أهدافها المنشودة في أجواء من الأمن والارتياح.

وعرف أبو النصر (٢٠١٢) المدير بأنه ذلك الشخص الذي يدير الأفراد والموارد في احد الأقسام أو الإدارات أو الفروع أو حتى الذي يدير المؤسسة ككل، فالمدير هو الشخص الذي يمارس مهنة الإدارة ووظائفها (صنع القرارات والتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة.

ومن مسؤوليات مدير المدرسة والتي أشار إليها عطوي (٢٠٠٤) هي:

- ١- العمل على تحسين و تطوير العملية التعليمية: من خلال التعرف على المناهج الدراسية وطرق تقويمها ووضع الخطط العامة لتحقيق أهداف المنهاج، والتعرف على مستوى المعلمين، وتوزيع المباحث الدراسية على المعلمين، والزيارات الاستطلاعية للصفوف.
- ٢- الشؤون الإدارية: من خلال إعداد الخطة الإدارية، والإطلاع إلى التشريعات التربوية، وإعداد التشكيلات وتشكيل المجالس المدرسية وتوفير الكتب المدرسية، ومتابعة دوام العاملين في المدرسة.

- ٣- شؤون الطلبة: التعرف إلى حاجات ومشكلات الطلبة وحالتهم الصحية ومستوى التحصيل وتنمية العلاقات الإنسانية بين الطلبة.
- ٤- التنظيم المدرسي: من خلال إعداد خطة التشكيلات وتوزيع المهام والمسؤوليات الإدارية والتعليمية و إعداد برنامج الدروس الأسبوعي والإشراف على صيانة المدرسة.
- ٥- المجتمع المحلي: بالتعرف إلى إمكانات البيئة المحلية وتنظيم برامج لخدمة البيئة وتوثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي والتعامل الجيد مع أولياء أمور الطلبة
- ٦- التخطيط الزمني: تطوير السجلات، ووضع خطط تدريبية لتنمية العاملين، ووضع خطط لتنمية الموارد المالية، وتحديد احتياجات المدرسة المستقبلية.

- كما على المدير اكتساب مهارات عديدة تجعله قادرا على ممارسة وظائفه الإدارية، ويمكن اكتساب وإتقان هذه المهارات الثلاثة (أبو النصر ، ٢٠١٢) ومن هذه المهارات:
- ١- مهارات فكرية : المقدرة على التفكير المنطقي المرتب ، وتصور الأمور ورؤية الأبعاد الكاملة لأي مشكلة مثل مهارة التخطيط واتخاذ القرارات والإقناع والتفاوض.
 - ٢- مهارات إنسانية : المقدرة على التعامل الناجح والفعال مع الآخرين مثل (مهارة الاتصال اللفظي وغير اللفظي ، ومهارة كسب الاحترام).
 - ٣- مهارات فنية : المقدرة على القيام بالعمل بالشكل المطلوب والسليم ، ومعرفة خطوات وتسلسل الإجراءات اللازمة بالقيام بالعمل مثل (مهارة وضع الميزانية، وكتابة التقارير، ومهارة استخدام الحاسب الآلي).

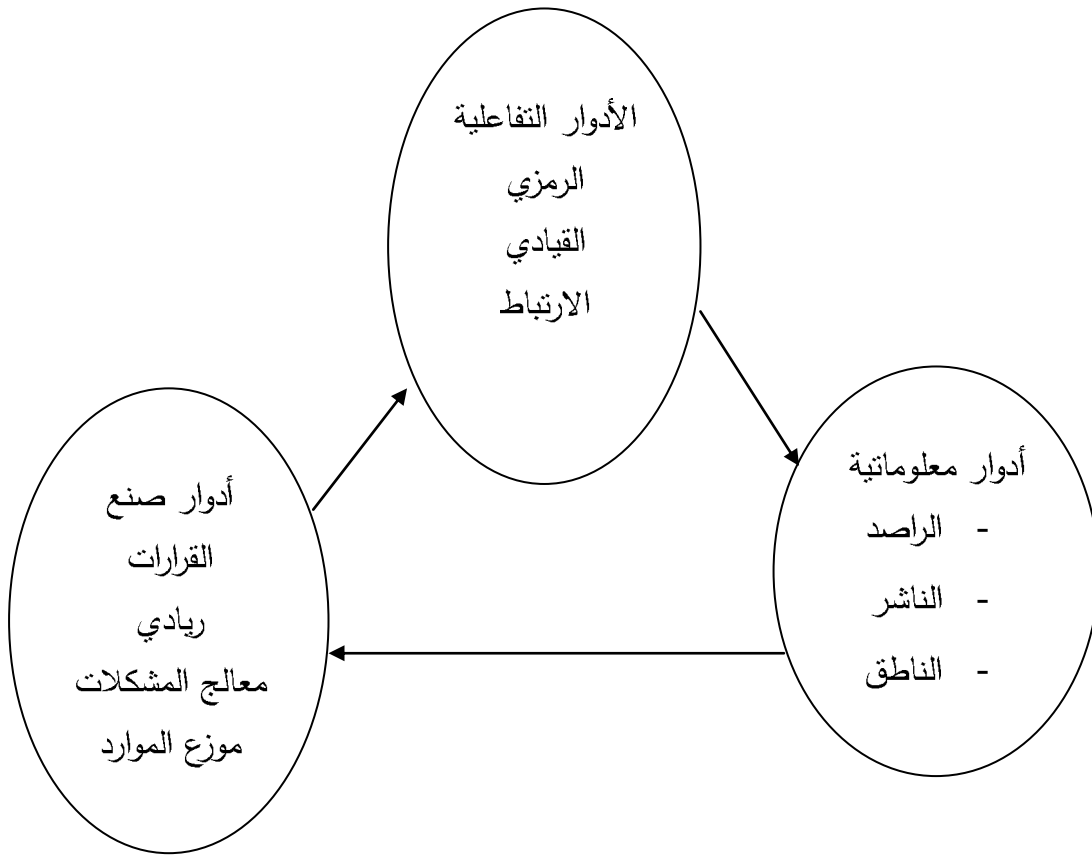
وذكر خيربي (٢٠١٣) خصائص المدير الفعال، وهي:

- ١- المدير الفعال الذي يفهم السلطة على أنها السلطة المستمدة من الموقف في حدود التزامه بأهداف معينة فهو بمثابة مستشار لمروسيه الذين يطلبون المشورة.
- ٢- العبرة لدى المدير الفعال ليست بالممكن ولكن يجعل المستحيل ممكنا.
- ٣- يعد المدير الفعال أن مسؤولية التخطيط ليست مسؤوليته بمفرده بل مسؤولية مشتركة.
- ٤- يشرك المدير الفعال المرؤوسين في وضع الهدف المؤسسة.
- ٥- يهتم المدير الفعال بالزمن حيث ينظر إلى الزمن على انه أعلى شئ في الوجود وانه استثمار محسوب فنظرته للوقت نظرة مستقبلية.

- ٦- يهتم المدير الفعال على الالتزام بروح الفريق والتأثر من خلال الفهم والاحترام المتبادل.
- ٧- يهتم المدير الفعال بتحفيز الأفراد ليبتكروا وان التحفيز مسألة رسالة وليست تجارة.
- ٨- يرى المدير أن الرقابة هي رقابة ذاتية.

وأشار ماهر ودعيج والهجرسي والعجمي (٢٠٠٢) إلى الأدوار الرئيسية لمدير المنظمة وهي أدوار العلاقات وتشمل على (الممثل الرسمي للمؤسسة، والقائد، وحلقة الوصل) وأدوار المعلومات وتشمل على (استقبال المعلومات، ونشر المعلومات، والمتحدث بإسم المؤسسة) وأدوار القرارات وتشمل على (رائد الأفكار، ومعالج المشكلات، ومخصص الموارد).

ويمكن توضيح ذلك بالشكل الآتي:



شكل (١) الأدوار الرئيسية لمدير المنظمة : (حريم ، ٢٠١٧).

ويرتبط مفهوم الإدارة بمفهوم الدور والمسؤولية، فيعرف الدور بأنه " مجموعة من الأنشطة المرتبطة أو الأطر السلوكية التي تحقق ما هو متوقع في مواقف معينة " (مرسي، ١٩٨٨: ١٣٩). وتعرف المسؤولية بأنها " التزام الشخص بتنفيذ الأعباء والمهام الموكلة إليه بأقصى قدراته ، وعليه فإن الالتزام هو خلاصة وجوهر المسؤولية التي بمقتضاها يحاسب الشخص عن أداءه للأعمال المكلف بها " (الشامي ونيو، ٢٠٠١: ١٨٥). وعرف العلاق (٢٠٠٨: ٢٤٧) المسؤولية بأنها " تعهد أو التزام الفرد بإنجاز واجبات محددة " .

إن دور مساعد مدير المدرسة يأتي كأهمية دور المدير في انجاز ما هو مطلوب، وأيضا يسهم مساعد المدير في تحقيق أهداف العملية التربوية. وقد يسمى مساعد المدير بمسميات أخرى مثل وكيل مدير مدرسة كما هو في (اليمن، السعودية، ومصر) ويسمى المدير المساعد في (الإمارات، الكويت، والبحرين)، وفي (الأردن، فلسطين وعمان) يسمى مساعد مدير المدرسة (أبو هادي، ٢٠١٢). وقد ذكر عابد(١٩٩٤) إن وظيفة مساعد المدرسة هي من أهم الوظائف الإدارية بعد مدير المدرسة، بسبب انه المساعد الأول لمدير المدرسة في حضور مدير المدرسة، وهو النائب الرسمي في حالة غياب مدير المدرسة. وتتبع أهمية عمل مساعد المدير من خلال أدواره ومهامه المنوطة به.

وفي حالة غياب مدير المدرسة عن العمل فينوب عن مساعده، فنأتي إلى تعريف مساعد المدير وهو الشخص الذي ينوب عن المدير في حالة غيابه، ويعاون مدير المدرسة فيما يسند إليه من أعمال. ومن أهم مسؤولياته كما ذكرها(عطوي، ٢٠٠٤) هي: متابعة أعمال لجان الطلبة لمختلف الأنشطة، ومتابعة صيانة مبنى المدرسة، ومرافقه وأثائه وتجهيزاته، ومتابعة دوام الطلاب وغيابهم، والإشراف على برنامج الأشغال والمناوبة والإذاعة المدرسية، ومتابعة إنتظام المعلمين في الحصص، والإشراف المباشر على السجلات والبطاقات المدرسية، وإعداد المعلومات الإحصائية اللازمة عن المدرسة، والإشراف المباشر على السجلات والبطاقات المدرسية، وإعداد المعلومات الإحصائية اللازمة عن المدرسة، ومتابعة تنفيذ الأعمال المدرسية اليومية المتعلقة بالإنضباط المدرسي والبرنامج اليومي للحصص الدراسي، ومتابعة الأمور الصحية والاجتماعية للطلاب ومتابعة حالات التسرب أو لا بأول، وعمل برنامج الإشغال للحصص اليومية، ومتابعة

أعمال الأذنة واللجان، والمساهمة في ترتيب قاعات الامتحانات وإجراءات الامتحان والأسئلة، والإشراف على لجان تدقيق جداول العلامات.

وفي قانون وزارة التربية والتعليم رقم (٣) لسنة ١٩٩٤ وتعديلاته يشترط على من يشغل وظيفة مدير مدرسة أن يكون حاصلًا على مؤهل تربوي لا تقل مدة الدراسة فيه عن سنة دراسية واحدة بعد الدرجة الجامعية الأولى (البكالوريوس)، وذا خبرة في التعليم في الوزارة مدة لا تقل عن خمس سنوات، وأن يكون عمل بوظيفة مساعد مدير مدرسة في وزارة التربية مدة سنة على الأقل، وأن لا تقل درجته عن الخامسة، وأن لا يقل تقديره في التقرير السنوي عن جيد جداً لآخر سنتين، أن يخلو ملفه من أي إجراءات تأديبية سارية المفعول عند تقديم الطلب النقل إلى وظيفة مدير مدرسة، وأن يجتاز المقابلة بنجاح.

وفي تعليمات وتصنيف الوظائف للمدارس الحكومية رقم (٥) لسنة ٢٠٠٧ تصدر وزارة التربية والتعليم الأردنية في المادة (٣) بطاقة وصف وظيفي لكل وظيفة من وظائف المدارس المدرجة على جدول التشكيلات تشتمل على مسمى الوظيفة، والمسؤوليات، والصلاحيات، ومتطلبات الوظيفة. فنسلط الضوء على وظيفة مساعد مدير مدرسة من حيث:

أولاً: تحدد متطلبات وظيفة مساعد مدير مدرسة بالدرجة الجامعية الأولى + مؤهل تربوي مدة الدراسة فيه لا تقل عن سنة دراسية واحدة بعد البكالوريوس، وخمس سنوات خبرة في مجال التعليم، وان لا تقل درجته عن الدرجة السادسة، وأن لا يقل تقديره في التقرير السنوي عن جيد جداً لآخر سنتين، أن يخلو ملفه من أي إجراءات تأديبية سارية المفعول عند تقديم الطلب النقل إلى وظيفة مساعد مدير مدرسة، وأن يجتاز المقابلة بنجاح.

ثانياً: تحدد مسؤوليات مسمى وظيفة مساعد مدير مدرسة بالآتي:

١. يسهم في إعداد الخطة السنوية التطويرية للمدرسة مع مدير المدرسة.
٢. يتابع الخطط الفصلية والسنوية للمعلمين.
٣. يتابع التحضير اليومي للمعلمين.
٤. يتابع ما تم انجازه من المنهاج من خلال التحضير اليومي والخطة السنوية.
٥. يحضر الحصص الصفية للمعلمين في حال تكليفه من قبل مدير المدرسة.
٦. يتعاون مع المرشد التربوي في حل مشكلات الطلبة داخل المدرسة.
٧. يتابع تنفيذ الخطط العلاجية للطلبة ضعاف التحصيل الدراسي.

٨. يتابع تنفيذ الخطط التنموية الخاصة بالطلبة الموهوبين داخل المدرسة.
٩. يتابع نتائج الامتحانات وتحليلها ومستوى تحصيل الطلبة داخل المدرسة ويضعها امام مدير المدرسة.
١٠. يدرس ما يسند إليه من الحصص في مجال تخصصه.
١١. يساهم في إعداد برنامج ترتيب الدروس في بداية العام الدراسي.
١٢. يعد برنامج إشغال الفراغ للمعلمين خلال العام الدراسي.
١٣. يعد برنامج المناوبة الخاص بالمعلمين ويتابع تنفيذه.
١٤. يتابع دوام المعلمين اليومي ويغطي غيابهم من خلال برنامج إشغال الفراغ.
١٥. يتفقد مرافق المدرسة يوميا.
١٦. يتابع سجلات حضور الطلبة وغيابهم اليومي والشهري.
١٧. يتابع سجل الطلبة المغادرين.
١٨. يتابع تبرير غياب الطلبة اليومي مع أولياء الأمور.
١٩. يشرف على المعلمين المناوبين ، ويعمل على ضبط النظام داخل المدرسة.
٢٠. يتسلم ملفات الطلبة المنقولين والمحولين إلى المدرسة في بداية العام الدراسي ويدققها.
٢١. يتابع ملفات طلبة المدرسة مع مربى الصف ويحتفظ بها.
٢٢. يتابع سجلات الفعاليات كافة في المدرسة.
٢٣. يتابع النشاطات المنهجية واللامنهجية داخل المدرسة بالتعاون مع اللجان.
٢٤. يقابل أولياء أمور الطلبة ويزودهم بالمعلومات الخاصة بأبنائهم.
٢٥. يتابع إجراءات عقد الدورات والمحاضرات والندوات داخل المدرسة.
٢٦. يساهم في إعداد برنامج الامتحانات وبرنامج المراقبة.
٢٧. يشكل لجان تدقيق دفاتر العلامات وجداول العلامات المدرسية.
٢٨. يتسلم أسئلة الامتحانات من المعلمين في نهاية الفصل الدراسي ويشرف على متابعة انجازها وتوفير مكان آمن لحفظها.
٢٩. يعمل على ترتيب قاعات الامتحانات في المدرسة.
٣٠. يتابع حضور الطلبة وغيابهم في إثناء فترة الامتحانات.
٣١. يتابع عمل المستخدمين داخل المدرسة.

وجاءت توجيهات معالي وزير التربية بقرار تشكيل لجنة بموجب الكتاب رقم ٥٧٩٩٧/١٢٠/١٤ بتاريخ ٢٠١٧/١١/٦ لإعداد تصور كامل يتضمن المعايير المتعلقة بمديري المدارس ومساعدتهم، وأدوارهم وتنميتهم المهنية، والحلول المقترحة. فقامت هذه اللجنة بوضع شروط وأسس للنقل إلى وظيفة مساعد مدير مدرسة ومن هذه الشروط:

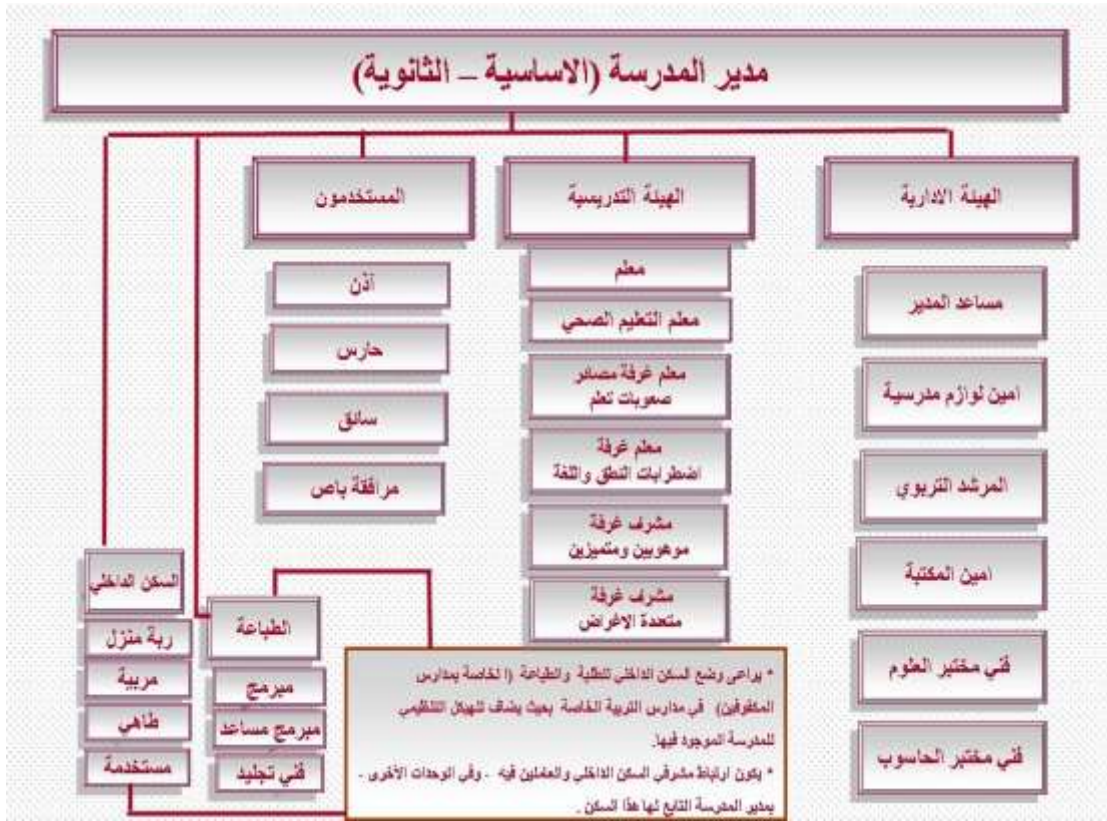
- ١- أن يحمل الدرجة الجامعية الأولى (البكالوريوس) بالإضافة إلى مؤهل تربوي مدة الدراسة فيه لا تقل عن سنة دراسية واحدة بعد البكالوريوس.
- ٢- خمس سنوات خبرة في مجال التعليم.
- ٣- أن لا تقل درجته عن الدرجة السادسة.
- ٤- أن لا يقل تقديره السنوي عن جيد جدا في آخر سنتين.
- ٥- أن يخلو ملفه من أي إجراءات تأديبية سارية المفعول عند تقديم طلب النقل لوظيفة مساعد مدير مدرسة.
- ٦- أن يجتاز المقابلة بنجاح.

يُعد الهيكل التنظيمي وسيلة أو طريقة يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة ويساعد على تحديد الواجبات والمسؤوليات لكل فرد في المؤسسة.

فعرف عليّما (٢٠٠٧: ٦٠) الهيكل التنظيمي بأنه "البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية فيها، فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة وقد عرف عاطف (٢٠٠٩: ٩) الهيكل التنظيمي بأنه "إطار يحدد الأدوات والأقسام الداخلية المختلفة للمنظمة. ومن خلالها تحدد السلطة وانسيابها بين الوظائف، وتبين الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معا لتحقيق أهداف المنظمة".

التي يتطلبها تحقيق أهداف المنشأة، كما يحدد مواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية".

ويظهر في الشكل الآتي الهيكل التنظيمي لمدرسة ثانوية أو أساسية:



شكل (٢) الهيكل التنظيمي لمدرسة ثانوية – أساسية (وزارة التربية والتعليم

٢٠١٢،

وتأسست مديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية الغربية سنة ٢٠٠٢ وهي من إحدى مديريات محافظة المفرق، وتضم هذه المديرية أربعة أفضية (قضاء القصبه ، قضاء الخالدية، قضاء السرحان، قضاء حوشا)، ويبلغ عدد مدارس المديرية (١٤٤) مدرسة موزعة على (٩٠) مدرسة إناث و (٥٤) مدرسة ذكور.

رؤية مديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية الغربية : تحقيق تنمية مستدامة ذات جودة عالية تسهم في تأهيل التميز انطلاقاً من كوادر بشرية ماهرة ذات صلة بحاجات المجتمع الراهنة والمستقبلية.

رسالة مديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية الغربية: أداء تربوي يعزز ثقافة التميز لتحقيق الرؤية المستقبلية في الاستثمار الأمثل للموارد البشرية (وزارة التربية والتعليم الأردنية ٢٠١٨).

ويتضح مما سبق أهمية التركيز على أدوار ومسؤوليات مساعدي مدراء المدارس، لما لهم

من دور أساسي ومهم في العملية التعليمية وفي تحقيق أهداف العملية التعليمية.

ثانياً: الدراسات السابقة

تناول هذا القسم عرضاً للدراسات السابقة ذات العلاقة بالمسؤوليات المنوطة بمساعدي مدراء المدارس على المستوى العربي و الأجنبي وتم عرضها حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث.

أجرى جروان (١٩٨٨) دراسة استطلاعية هدفت للتعرف على واقع دور وكيل المدرسة ومهامه الإدارية والفنية والتربوية في مدارس البنين بالمرحلة المتوسطة بمدينة مكة المكرمة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وشملت أفراد عينة الدراسة جميع مديري ووكلاء المدارس وعددهم (٦٨) فرداً، وكشفت الدراسة الأدوار والمهام والمسؤوليات الملقاة على عاتق وكيل المدرسة (مساعد المدير) التي تساعد المدرسة في تحقيق رسالتها التربوية، وان الوكيل ينوب عن مدير المدرسة ويمارس جميع الأعمال التي يمارسها مدير المدرسة.

وأجرت الشامخ (١٩٨٩) دراسة هدفت إلى التعرف إلى الأعمال التي تقوم بها المساعدات في المدارس الثانوية الحكومية للبنات في الرياض، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة على جميع الموجهات الإداريات ومديرات ومساعدات المدارس ونسبة (١٥%) من المعلمات وعددهن (٢٠٤)، وتوصلت الدراسة إن الأعمال الإدارية تأتي بالمرتبة الأولى في ممارسة المساعدات أعمالهن الحالية ويليهما العلاقات الإنسانية وأخيراً الأعمال الفنية، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية له الأولوية في ترتيب الأعمال التي تقوم بها المساعدة ويليهما الأعمال الإدارية وأخيراً الأعمال الفنية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأعمال التي تقوم بها المساعدات حالياً والأعمال التي ينبغي على المساعدات القيام بها، والفرق لصالح ما ينبغي أن يقمن به من أعمال.

وأجرى الدسيماني (١٩٩٤) دراسة هدفت إلى البحث في المهام التي يقوم بها وكلاء المدارس الابتدائية في المملكة العربية السعودية حالياً والتعرف على المهام الإدارية المحتملة والتعرف على طريقة إعداد وتأهيل وكلاء مدارس، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وشملت أفراد عينة البحث بعض وكلاء المدارس بنسبة (٦٠%) من مجتمع الدراسة، ومن أهم نتائج البحث هي أن المهام الإنسانية هي في مقدمة المهام التي يقوم بها وكيل المدرسة ثم الإدارية والرقابية والكتابية والإشرافية ثم تأتي بعدها بدرجة ضعيفة المهام الفنية، وان وكيل المدرسة يتم

اختياره بناءا على توفر شروط زمنية ونوعية معينة، وان ليست هناك أي برامج أو دورات تأهيلية منظمة يشترك فيها وكيل المدرسة، وان العلاقة بين مدير المدرسة الابتدائية ووكيل المدرسة ممتازة بنسبة (٩١,٣%).

وأجرى عابد (١٩٩٤) دراسة هدفت إلى تحديد الدور التوجيهي الذي يقوم به موجهي الإدارة المدرسية ومديري المدارس لتأهيل وكيل المدرسة ليصبح مديرا للمستقبل في المنطقة الغربية (مكة المكرمة و جدة والطائف)وتحديد معايير اختيار مديري ووكلاء المدارس، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وشملت عينة الدراسة على (١٨٠) مدير و (١٨٠) وكيل و (١٨) موجهها، ومن ابرز النتائج أن هناك نسبة عالية من المدراء والوكلاء تم اختيارهم طبقا للشروط والمعايير التي وضعت، وان دور المدير في تأهيل وكيل المدرسة كبير بفعالية عالية، ودور موجهي الإدارة ضعيف جدا في تأهيل وكيل المدرسة.

وأجرى العميرة (١٩٩٤) دراسة هدفت إلى تقييم أداء مساعد مدير المدرسة في مدارس وزارة التربية والتعليم في مديريتي عمان الكبرى (الأولى والثانية)، والتعرف على الأعمال والمهارات التي يقوم بها ، وتحديد الصعوبات التي تواجهه ، واقتراح الحلول المناسبة لها، والتعرف على حاجاته التدريبية من اجل تحسين وتطوير عمله واستخدم أسلوب المقابلة مع المدراء والمساعدين واستخدم أسلوب العصف الذهني في إدارة المقابلات وبالإضافة إلى الإجابة عن بعض الأسئلة بشكل كتابي. وكشفت نتائج الدراسة أن مساعد المدير يقضي اغلب يومه في الأعمال الإدارية، ويمتلك مهارة في انجازها كالإشراف على الطابور الصباحي، ومتابعة دوام المعلمين، وإعداد جدول الحصص والناوبة، والتواصل مع أولياء الأمور. ولا يمارس مساعد المدير المهارات الفنية بالشكل المطلوب: نظرا لان الأعمال المرتبطة بها تعد من اقل الأعمال التي يكلف للقيام بها : كإدارة الاجتماعات وزيارة الصفوف، وان مساعد المدير تنقصه مهارة إدارة الأمور المالية بالرغم من مطالبة معظم المساعدين بإعطائهم فرصة للقيام بالأعمال المالية.

وقام هالسي (Halsey, ١٩٩٥) دراسة هدفت للتعرف على الحياة اليومية الوظيفية لمساعد مدير مدرسة في المجال التربوي بسان دبيقو ، واستخدم الباحث أسلوب المقابلات الفردية والجماعية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأشارت نتائج الدراسة أن وظيفة مساعد مدير مدرسة في حركة مستمرة وتغيير، وان مساعد مدير المدرسة يمارس مهارات عديدة ومن أكثر هذه المهارات اتخاذ القرار، ويليها مهارة القيادة كالاتصال وبناء العلاقات الإنسانية بين أفراد الجماعة ، وقل مهارة ممارسة هي إدارة الوقت والأمور الإشرافية.

وأجرى جين (Jayne, ١٩٩٦) دراسة هدفت لبيان ضرورة مشاركة مساعدي مديري المدارس الابتدائية في عملهم، حيث أظهرت الدراسة أن إتاحة تحمل المسؤولية ومنح السلطات اللازمة للمديرين المساعدين في بعض المهام المدرسية، وتعزز من مساهمة مساعدي المدارس في رفع كفاءة البيئة التعليمية، وأظهرت أن الكفاءة القيادية تكون أفضل في حالة دعم السلطات التعليمية المحلية والجمعيات المهنية.

وأجرى ساتر (Sutter, ١٩٩٦) دراسة هدفت للتعرف على المستوى الرضا الوظيفي والمهني لوكلاء مدارس التعليم الثانوي في ولاية أهايو الأمريكية واستخدم الباحث أداة منيسوتا للرضا الوظيفي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٣٥) وكيل و (٨١) وكيلة، وأظهرت النتائج أن الوكلاء الذين أنجزوا الكثير وهم على رأس عملهم استخدموا إمكانياتهم وقدراتهم، وهناك فرص للتقدم، سجلوا على مستوى الرضا الوظيفي من النساء في حقل أعلى مما حققه الرجل في مستوى الرضا الوظيفي.

وأجرى كل من تومبسون وجونس (Thompson & Jones, ١٩٩٧) دراسة هدفت للتعرف على مهام ومسؤوليات مساعد مدير المدرسة بولاية المسيسيبي وتحديد الخصائص الفعالة والمهارات وعلاقتها ببعض المتغيرات كالجنس، والعمر، وعدد طلاب المدرسة، وعدد سنوات الخبرة، ودخل الفرد، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت النتائج إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات السابقة، وأن أهم المهارات والخصائص الفعالة هي السلوك الأخلاقي، والمهارات القيادية، وتحمل الضغط، والثقة، والالتزام والمصادقية، والولاء، والمهارة في اتخاذ القرار لمنع الصراع، والاستماع، ومهارة تقديم الخدمات والتسهيلات، وأظهرت النتائج أن مهارة التشارك في اتخاذ قرارات جماعية جاءت في المرتبة الأخيرة، وجاءت مهارة التشارك في اتخاذ قرارات جماعية في المرتبة الأخيرة بالنسبة للأهمية.

وأجرى مارتن (Martin, ١٩٩٧) دراسة هدفت للتعرف على المهارات الممارسة والمطلوبة من مساعد مدير مدرسة ثانوية بولاية فرجينيا من وجهة نظر مدراء المدارس، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأكدت النتائج إلى ضرورة زيادة البرامج التوجيهية لمساعد مدراء المدارس، وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ما هو قائم وما هو مأمول، وتم ترتيب المجالات حسب درجة ممارستها تنازلياً وهي: تقديم التسهيلات والخدمات، والاتصال، التحفيز للعمل الجماعي، والإشراف.

وأجرت الجبر (١٩٩٨) دراسة هدفت للتعرف على المهام الجديدة والعادية الأكثر ممارسة من قبل مساعدي مديري المدارس من وجهة نظرهم في دولة الكويت، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي ، وشملت عينة الدراسة على (١٧) مدير و (١٠) مديرين مساعدين و (٧٥) معلما أول في مدارس التجربة المتوسطة ، (١٢) مدير ومديرا مساعدا و (٦٤) رئيس قسم في مدارس التجربة الثانوية، و (٤٤) ناظرا و (٣٦) وكيلا و (٢٦٩) معلما أول في المدارس المتوسطة العادية ، و (٣٨) ناظرا و (٣٦) وكيلا و (٢٢٦) معلما أول في مدارس ثانوية عادية، وأسفرت النتائج بتحديد المهام الجديدة والعادية الأكثر ممارسة من قبل المديرين المساعدين، وان المديرين المساعدين العاملين في مدارس التجربة أكثر ممارسة للمهام الجديدة، وان المديرين في مدارس التجربة، والوكلاء في المدارس العادية يرون أنفسهم أكثر ممارسة للمهام العادية مما يرى المديرين والمعلمون الأوائل العاملون معهم، وان المديرين المساعدين في مدارس التجربة والوكلاء في المدارس العادية يمارسون المهام العادية في المدارس الثانوية أكثر من المدارس المتوسطة.

أجرى جاريت (Garrett ، ١٩٩٨) دراسة هدفت إلى بيان دور مساعدي مديري المدارس في شيفيلد وانجلترا في كيفية الاستعداد لتولي المهام القيادية، وتمثلت أداة الدراسة في المقابلات والاستفتاءات والمناقشات، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك نقص في وضوح الدور للمدير المساعد ، وأظهرت أيضا الحاجة الماسة لضرورة تعريف واضح لمهام المدير المساعد، وان المديرين بحاجة إلى برنامج تدريبي لمساعدتهم على النمو وتفهم دور المدير المساعد.

أجرى كل من ويلزو سوزان و (Wells and Zella and Susan and ، ١٩٩٩) James دراسة هدفت للمقارنة بين مهام مديري المدارس ووكلائهم في ولاية كنتاكي في أمريكا خلال العام ١٩٩٧-١٩٩٨، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٣) مدير و (٣٦) مديرة و (٤٦) مساعد مدير و (٢٩) مساعدة مديرة، وكشفت الدراسة بأن هناك تشابه بشكل عام بين مهام مديري المدارس ومساعديهم في مختلف مراحل التعليم العام وطورت الدراسة من طريقة تحليل مهام مديري المدارس ومساعديهم بشكل جيد.

وأجرى الصبي (٢٠٠٢) دراسة هدفت إلى تحديد مهام وكيل المدرسة الثانوية في مدينة الرياض من وجهة نظر وكلاء ومديري المدارس الثانوية ومشرفي الإدارة المدرسية، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من جميع وكلاء ومديري المدارس الثانوية ومشرفي الإدارة المدرسية وبلغ عددهم (٢١٢) فردا، وتوصلت النتائج بأن مهام وكيل المدرسة الثانوية التي يرى أفراد الدراسة أنها مهام متوسطة بلغ عددها (٢٦) مهمة، ومهام ضعيفة بلغ

عددها (٢٦) مهمة وهناك (٥٦) مهمة ذات أهمية عالية، ولا يرى أفراد عينة الدراسة أية مهمة ضعيفة، ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو ممارسة وكيل المدرسة الثانوية للمحور الأول المتعلق بالأعمال المكتبية والإدارية وكذلك مهام المحور الثاني المتعلق بشؤون المعلمين والعاملين والمستخدمين باختلاف متغير الوظيفة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو أهمية مهام وكيل المدرسة الثانوية في المحاور الثلاثة باختلاف متغير الوظيفة.

وأجرى الشمري (٢٠٠٤) دراسة هدفت للتعرف على مدى إدراك وكلاء المدارس لمهام مدير المدرسة الإدارية والفنية في مدارس التعليم العام بمدينة حائل من وجهة نظر وكلاء ومديرو المدارس ومشرفو الإدارة المدرسية، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من جميع أفراد المجتمع وبلغ عددهم (٢٠٤) فرداً، وجاءت نتائج الدراسة بأن المهام التي يدركها وكيل المدرسة إدراكاً عالياً جداً عددها (١٠) مهام، وأن المهام التي يدركها وكيل المدرسة إدراكاً عالياً عددها (٥١) مهمة، وأن المهام التي يدركها وكيل المدرسة متوسطاً عددها (٣) مهام، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة باختلاف متغير الوظيفة حول مدى إدراك وكلاء المدارس لمهام مدير المدرسة لصالح كل من وكلاء ومديري المدارس، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول مدى إدراك وكلاء المدارس لمهام مدير المدرسة حسب متغير الخبرة في مجال العمل في مجال العمل الحالي وحسب متغير المؤهل ومتغير المرحلة التعليمية.

وأجرى سمبتر (٢٠٠٤، Sumpter) دراسة هدف للتعرف على دور مساعد المدير في القيادة التعليمية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وكشفت نتائج الدراسة أن مساعدي المدراء لهم دور متوسط في الاشتراك في القيادة التعليمية في دعم المعلمين ودور في التأثير في القيادة التعليمية من خلال تجارب القيادة، وممارسة المديرين الحالية، والتفويضات الممنوحة لهم في الواجبات الإدارية، ويكون لمساعد المدير دور في القيادة التعليمية ودعم المعلمين ومساعدة الطلاب على الانجاز.

وأجرى جاستون (٢٠٠٥، Gaston) دراسة هدفت لتحديد المسؤوليات والأدوار لمساعد مدير المدرسة والكشف عن المهارات اللازمة له في المدارس الحكومية في ولاية فرجينيا، وعلاقتها ببعض المتغيرات كالجنس ومستوى المدرسة (ابتدائية ومتوسطة وعليا)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وخلصت النتائج بأن مساعد مدير المدرسة يقوم بمهارات عديدة،

وتم ترتيب هذه المهارات ترتيباً تنازلياً كلانياً : متابعة مدى انضباط الطلاب، الإشراف على المعلمين وتقويمهم، الاستجابة لحاجات المعلمين التدريبية، التواصل مع أولياء أمور الطلبة، وتلبية احتياجات الطلاب، وأيضاً أشارت النتائج إلى أن مساعد مدير المدرسة يقوم بممارسة المهارات الدراية المالية بشكل ضئيل، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، ويوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير مستوى المدرسة.

وأجرت الغامدي (٢٠٠٦) دراسة هدفت للتعرف على الاحتياجات التدريبية لمديرات ووكيلات مدارس التعليم الحكومي في منطقة الباحة من وجهة نظرهن، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكشفت نتائج الدراسة على أن التمكن من تقنيات الحاسوب الآلي وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية يمثل أهم الاحتياجات التدريبية، يليه تطوير العملية التربوية، والاستفادة من تحليل نتائج الامتحانات لتطوير مستوى أداء المعلمات، والتعرف على أسباب مشكلات الطالبات وسبل علاجهن، وتنمية الإحساس بأخلاقيات الإدارة، ولا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لاستجابات أفراد العينة يعزى لمتغير (المرحلة التعليمية والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة في الإدارة والمشاركة في الدورات التدريبية).

وأجرى تريان (٢٠٠٦) دراسة هدفت للتعرف على مشكلات المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة من وجهة نظرهم، واعتمد الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من جميع المديرين المساعدين وعددهم (١٢٧) فرداً، وتوصلت النتائج أن أهم المشكلات هي مشكلات ذات علاقة بمهام وصلاحيات المدير المساعد وغموض الوصف الوظيفي، ومشكلات ذات علاقة بالتدريب على مهام المدير المساعد، ومشكلات ذات علاقة بمناخ عمل المدير المساعد، ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير النوع وعدد سنوات الخدمة والمرحلة التعليمية.

وأجرى خريف (٢٠٠٦) دراسة هدفت للتعرف على الفرق بين وكيل المدرسة المؤهل إدارياً وغير المؤهل إدارياً لتحقيق الأمن الفكري لدى طلاب المدارس الثانوية الحكومية في الرياض، واعتمد الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (١٨٠) وكيل، وأظهرت نتائج الدراسة أن (٥٤%) لديهم مفهوم واضح للأمن الفكري، وأن أهم وسيلة للتعريف بالأمن الفكري هي إقامة ندوات ومحاضرات حول الاقتداء بالرسول (صلى الله عليه وسلم)، وأظهرت النتائج ضرورة تواصل المدرسة مع الأسرة، وأهمية برامج النشاط في تعزيز الأمن الفكري لدى الطلبة.

وأجرى السيف (٢٠٠٦) دراسة حول عزوف بعض الكفاءات التربوية عن العمل القيادي (وكيلاً أو مديراً) في محافظة الزلفي في السعودية والتي هدفت إلى التعرف على رؤية الميدان التربوي (المشرف التربوي الزائر، المشرف التربوي المقيم مدير المدرسة، وكيل المدرسة، المعلم) حول مدى أسباب العزوف، ومعرفة عوائق الإقبال على العمل القيادي (وكيلاً أو مديراً) لتذليلها ومعالجتها، والكشف عن بعض الدوافع التي يمكن تفعيلها واستثمارها، ومن ثم تقديم توصيات ورؤى حول موضوع الدراسة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي وطبق أدوات الدراسة المتمثلة في: الاستبانة، والزيارات الميدانية، والأسئلة المفتوحة على عينة تتكون من (٧) مشرفين تربويين، و(٢٩) مديراً، و(٢٣) وكيل مدرسة، و(٣٦) معلماً ليكون مجموع أفراد عينة الدراسة (٩٥) فرداً. وأظهرت نتائج الدراسة إلى عدة أسباب تقود إلى عزوف بعض الكفاءات عن العمل القيادي (مديراً أو وكيلاً) منها (التخوف من عدم النجاح وعدم وجود الحوافز المادية وإلقاء المسؤولية على المدرسة عند حدوث أي موقف وسيادة الضغوط الاجتماعية والعلاقات الإنسانية وعظم مسؤولية المدير أو الوكيل مقارنة بالعاملين في المدرسة والتكليف ببعض البرامج جعل المعلمين يفضلها على العمل بإدارة المدرسة والانشغال الذهني في العمل الذي يستمر إلى خارج وقت الدوام وضعف الصلاحيات الممنوحة وضعف الموارد المادية لتسيير أمور المدرسة.

وأجرى الجمعية (٢٠٠٨) دراسة هدفت معرفة واقع دور مديري المدارس في تنمية المهارات الإدارية والفنية ومهارات العلاقات الإنسانية لوكلاء المدارس الثانوية في الرياض من وجهة نظر المديرين والوكلاء، واعتمد الباحث المنهج الوصفي المسحي ، وجاءت ابرز نتائج الدراسة بأن مديري المدارس الثانوية يعملون دائماً على تنمية المهارات الإدارية والفنية لوكلاء المدارس من وجهة نظر المديرين والوكلاء، وان مديري المدارس الثانوية يعملون أحياناً على تنمية مهارات وكلاء المدارس الفنية من وجهة نظر الوكلاء، وان مديري المدارس الثانوية في يعملون دائماً على تنمية مهارات العلاقات الإنسانية لوكلاء المدارس من وجهة نظر المديرين والوكلاء.

أجرى كل من الغامدي والسلمي (٢٠٠٨) دراسة هدفت للتعرف عن أسباب عزوف وكيل المدرسة عن العمل مديراً بمدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة من وجه نظر مشرفي الإدارة المدرسية ومديري ووكلاء المدارس، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، و تتكون عينة الدراسة من جميع مشرفي الإدارة المدرسية والبالغ عددهم (٢٠) مشرفاً، بالإضافة إلى عينة عشوائية طبقية تتكون من (١٨٠) مديراً و (٢٦٠) وكيلاً، وأظهرت نتائج الدراسة إن أسباب

عزوف وكيل المدرسة عن العمل تترتب وفق المتوسط الحسابي للاستجابات على النحو التالي: الأسباب التنظيمية بدرجة عالية، ثم الأسباب الاجتماعية بدرجة عالية، وأخيراً الأسباب الشخصية بدرجة متوسطة. و إن أبرز الأسباب التنظيمية لعزوف الوكيل عن العمل مديراً مرتبة وفق أعلى متوسط هي: شح الموارد المالية في ظل ضعف إيراد المقصف المدرسي، وغياب الدعم المجتمعي، وغياب نظام المكافآت والحوافز الذي يتناسب مع ما يبذله المدير من جهد، عدم توافر الكوادر الإدارية المساندة، وكثافة العبء الوظيفي الملقى على عاتق المدير، وفقدان المدير للصلاحيات التي يحتاجها للتعامل مع العاملين والطلاب بالمدرسة، وغياب اللوائح التأديبية للمقصرين والمخالفين من العاملين أو الطلاب، وقصور التجهيزات المدرسية وسوء صيانة المباني. وان أبرز الأسباب الاجتماعية لعزوف الوكيل عن العمل مديراً مرتبة وفق أعلى متوسط هي: تحميل مدير المدرسة مسؤولية متابعة تأمين احتياجات مدرسته.

أجرت بدر (٢٠٠٨) دراسة هدفت للتعرف على الحاجات التدريبية لتنمية مهارات الإبداع الإداري لتطوير العمل المدرسي لمديرات المدارس المتوسطة والثانوية ومساعداتهن بمكة المكرمة من وجهة نظرهن. وتكونت عينة الدراسة من (٢٩٢) مديرة ومساعدة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي وكشفت الدراسة إلى أن جميع الحاجات المقدمة في الدراسة تعتبر ذات أهمية عالية لمديرات ومساعدات المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة، وجاءت مرتبة كالتالي (مهارات الخريطة الذهنية، مهارات الحوار، مهارات العصف الذهني) ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ يعزى لمتغير المسمى الوظيفي، والمرحلة التعليمية، ونوع المؤهل، وسنوات الخبرة، والدورات التدريبية.

أجرى كل من الزهراني والقحطاني (٢٠٠٨) دراسة هدفت للتعرف على مدى إسهام حركة نقل مديري ووكلاء مدارس التعليم العام بمدينة جدة في تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر المشرفين المنسقين والمعلمين، وتكونت عينة الدراسة من جميع المشرفين المنسقين، بالإضافة إلى عينة عشوائية من معلمي مدارس التعليم العام التي تمت فيها حركة نقل للمديرين والوكلاء بنهاية العام. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي. وأظهرت نتائج الدراسة بأن حركة نقل مديري ووكلاء المدارس أسهمت في تطوير الأداء المدرسي المتعلق بالطلاب بدرجة عالية. وأن حركة نقل مديري ووكلاء المدارس أسهمت في تطوير الأداء المدرسي المتعلق بالعاملين بدرجة عالية. وأن حركة نقل مديري ووكلاء المدارس أسهمت في تطوير الأداء المدرسي المتعلق ببيئة العمل بدرجة عالية. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول مدى

إسهام حركة نقل مديري ووكلاء المدارس في تطوير الأداء المدرسي تبعاً لمتغير العمل. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول مدى إسهام حركة نقل مديري ووكلاء المدارس في تطوير الأداء المدرسي تبعاً لمتغير مركز الإشراف التربوي لصالح استجابات العاملين في مركز الإشراف التربوي لمدارس الوسط مقابل استجابات العاملين في مركز الإشراف التربوي لمدارس الجنوب.

أجرت البلوشي (٢٠٠٩) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مساعدي مدراء مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان للمهارات اللازمة لهم ومدى الحاجة للتدريب عليها من وجهة نظر مساعدي مدراء المدارس واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من جميع مساعدي مدراء مدارس التعليم الأساسي في منطقة الباطن شمال سلطنة عمان البالغ عددهم (١٠٠) مساعد ومساعدة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مساعدي مدراء مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان للمهارات اللازمة من وجهة نظرهم جاءت بدرجة متوسطة، ودرجة احتياج مساعدي مدراء مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان للمهارات اللازمة والتدريب عليها جاءت بدرجة كبيرة و عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء مساعدي المدراء حول درجة ممارستهم للمهارات اللازمة لهم تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي، وحلقة التعليم الأساسي. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء مساعدي المدراء حول درجة حاجتهم للتدريب على المهارات اللازمة لهم تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي، وحلقة التعليم الأساسي.

أجرى الحميدي (٢٠١٠) دراسة هدفت للتعرف على مدى إسهام برنامج تدريب القيادات التربوية للمرشحين لوکالة مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف في تطوير أدائهم المهني من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس من ناحية المهارات (الفنية - السلوكية - التخطيطية). وتكونت عينة الدراسة من (٩) من مشرفي الإدارة المدرسية و (٨٩) مدير مدرسة بمحافظة الطائف، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت نتائج الدراسة أن برنامج تدريب القيادات التربوية لوکالة مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف يسهم بشكل عال في تطوير أدائهم المهني من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس، واهم المعوقات التي تحد من فعالية البرنامج من تطوير أدائهم المهني هي (غياب الحوافز المادية للوكلاء وكثرة أعباء

العمل الملقاة على عاتق وكيل المدرسة والإجراءات الروتينية الطويلة للترشيح ووضع المعلم على قائمة الانتظار وعدم توجهه مباشرة إلى العمل كوكيل مدرسة بعد حصوله على البرنامج التدريبي).

أجرت ابوهادي (٢٠١٢) دراسة هدفت للتعرف على مستوى أداء وكيل مدرسة تعليم أساسي لمهامه في أمانة العاصمة في اليمن وعلاقته ببعض المتغيرات من وجهة نظر مدراء المدارس والوكلاء والمعلمين ، واعتمدت المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (٦٠) مدير ومديرة و(١٥٢) وكيل ووكيلة و(٢٤٠) معلم ومعلمة، وتم اختيار أفراد عينة البحث بطريقة عشوائية طبقية، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى أداء وكيل مدرسة التعليم الأساسي لمهامه في أمانة العاصمة بدرجة عالية، ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة البحث لمستوى أداء وكيل مدرسة لمهامه في أمانة العاصمة تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي و الوظيفة السابقة للعمل الحالي والمؤهل العلمي ونوع المؤهل). ويوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة البحث لمستوى أداء وكيل مدرسة التعليم الأساسي لمهامه في أمانة العاصمة يعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي وفترة الدوام الرسمي وسنوات الخبرة والدورات التدريبية).

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح للباحث الأهمية التي تحظى بها المسؤوليات المنوطة بمساعدي مدراء المدارس من قبل العديد من الباحثين، فقد تناوله العديد من الدراسات العربية والأجنبية، وقد أسهمت هذه الدراسات على تنوعها في إثراء معلومات ومعارف الباحث، بما تميزت به من تنوع، فمن هذه الدراسات يلاحظ بأن هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع المسؤوليات والمهام المنوطة بمساعدي مدراء المدارس كما ورد في دراسة البلوشي(٢٠٠٩)، ودراسة أبو هادي(٢٠٠٢)، ودراسة العميرة(١٩٩٤)، جروان(١٩٨٨)، الدسيماني(١٩٩٤)، جبر(١٩٩٨)، الصبي (٢٠٠٢)، الشمري(٢٠٠٤)، التي وضحت وحددت المهام والمسؤوليات المنوطة بمساعدي مدراء المدارس.

كما وجد الباحث بأن هناك دراسات عديدة تناولت التعرف على الحاجات التدريبية لمساعدي مدراء المدارس كدراسة بدر(٢٠٠٨)، ودراسة الغامدي(٢٠٠٦)، ودراسة الجمعية (٢٠٠٨) والتي استخدمت برنامج تدريبية وتوجيهية لمساعدي مدراء المدارس، ودراسة (Martin, ١٩٩٧) التي تناولت المهارات الممارسة والمطلوبة من مساعدي مدراء المدارس.

وفيما يخص عينات الدراسات السابقة، فقد تباينت عينة الدراسات السابقة فمنها ما كان موجه للمعلمين ومنها ما كان موجه للمساعدين ومنها ما كان موجه للمدراء. وفي حد علم الباحث فإنه لا يوجد دراسة قامت بدراسة درجة ممارسة المسؤوليات المنوطة بمساعدي مدراء المدارس في مديرية تربية وتعليم لواء البادية الشمالية الغربية، حيث ستقوم هذه الدراسة بتحديد المسؤوليات المنوطة بمساعدي مدراء المدارس ومعرفة درجة ممارستهم لهذه المسؤوليات.

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات لأغراض الدراسة، وقد استخدمت معظم الدراسات السابقة الإستبانة والمقابلة والملاحظة كأدوات لجمع البيانات.

وقد حددت هذه الدراسة المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي المسحي كما هو شأن معظم الدراسات السابقة، وتمت الاستفادة من الدراسات السابقة في الإطار النظري، وفي اختيار العينة، وتحديد المتغيرات المستقلة والتابعة، وتحديد الإحصاء المناسب لمعالجة البيانات، فضلاً عن مقارنة ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج بنتائج الدراسات السابقة.

وقد تميزت هذه الدراسة في أنها تناولت درجة ممارسة المسؤوليات المنوطة بمساعدي مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم لواء البادية الشمالية الغربية في ثلاث مجالات: المجال الإداري، والمجال الفني، والمجال المجتمعي، وقد اختيرت عينة الدراسة بالطريقة القصدية لمديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية الغربية، وكانت العينة ممثلة بجميع أفراد مجتمع الدراسة بنسبة ١٠٠٪.

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها وأداة الدراسة التي تم استخدامها والإجراءات اللازمة للتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة والطرق الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات؛ للوصول إلى معرفة نتائج هذه الدراسة والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تصنيف العينة.

منهج الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس مديرية تربية وتعليم لواء البادية الشمالية الغربية، والبالغ عددهم (١٤٤) مديراً ومديرة، حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم الأردنية عام ٢٠١٨/٢٠١٩م.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس مديرية تربية وتعليم لواء البادية الشمالية الغربية، والبالغ عددهم (١٤٤)، حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم الأردنية عام ٢٠١٨/٢٠١٩م، وشملت العينة جميع أفراد مجتمع الدراسة نظراً لصغر حجم المجتمع والبالغ عددهم (١٤٤) مدير مديرة وبنسبة ١٠٠% من المجتمع الأصلي للعينة ويبين الجدول (١) ذلك.

الجدول (١)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والمؤهل والخبرة والمرحلة

المتغير	النوع	العدد	%
الجنس	ذكور	٥٤	٣٨%
	إناث	٩٠	٦٢%
	المجموع	١٤٤	١٠٠%
المؤهل العلمي	بكالوريوس + دبلوم عالي	٧٤	٥١%
	ماجستير فأعلى	٧٠	٤٩%
	المجموع	١٤٤	١٠٠%

٣٧%	٥٣	٥ سنوات فأقل	الخبرة
٣٨%	٥٥	من ٥-أقل من ١٠ سنوات	
٢٥%	٣٦	١٠ سنوات فأكثر	
١٠٠%	١٤٤	المجموع	
٦٧%	٩٦	أساسي	المرحلة
٣٣%	٤٨	ثانوي	
١٠٠%	١٤٤	المجموع	

أداة الدراسة

تم بناء أداة لقياس متغيرات الدراسة، فقد تكونت الأداة من جزئين الأول: البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، أما الجزء الثاني فقد تكون من (٤٦) فقرة موزعة على (٣) مجالات وهي (الإداري والفني والمجتمعي).

وتكونت الأداة من جزآن هي:

الجزء الأول: إشتمل على المعلومات الشخصية عن المستجيب وهي (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الإدارية، والمرحلة التعليمية).

الجزء الثاني: أداة قياس درجة ممارسة المسؤوليات المنوطة بمساعدي مديري المدارس.

وقد تم تحديد الإجابات للإستباننتين بخمسة خيارات وهي (بدرجة كبيرة جداً، وبدرجة كبيرة، وبدرجة متوسطة، وبدرجة منخفضة، ومنخفضة جداً).

صدق أداة الدراسة

للتأكد من صدق أداة الدراسة قام الباحث بعرضها على مجموعة من المحكمين، بلغ عددهم (١٣) محكماً، ملحق (٢) وكان الغرض من التحكيم هو التحقق من درجة مناسبة الصياغة اللغوية لل فقرات ومدى انتماء الفقرات للمجال الذي وردت فيه، ومدى قياسها لذلك المجال الذي تنتمي إليه، وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين، إذ تم حذف وتعديل صياغة بعض الفقرات، ودمج بعضها الآخر وتم اعتماد على نسبة موافقة (٨٠%) من آراء المحكمين. وقد تكونت الاستبانة بصورتها الأولية من (٤٤) فقرة ملحق (١)، واستقرت الأداة بصورتها النهائية على (٤٦) فقرة، ملحق (٣)،

حيث أعطي لكل فقرة وزن مدرج خماسي، لتقدير استجابات أفراد عينة الدراسة، وقد أعطي البديل بدرجة كبيرة جداً (٥) درجات، والبديل بدرجة كبيرة (٤) درجات، والبديل بدرجة متوسطة (٣)، والبديل بدرجة قليلة (٢)، والبديل بدرجة قليلة جداً (١)، فأصبحت الاستبانة بصورتها النهائية كما يأتي:

المجال الأول: وله (٢٥) فقرات وهي الفقرات من (١ - ٢٥).

المجال الثاني: وله (١٢) فقرة وهي الفقرات من (٢٦-٣٧).

المجال الثالث: وله (٩) فقرات وهي الفقرات من (٣٨-٤٦).

ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام قيم معامل الاتساق الداخلي (معامل كرونباخ ألفا)، والجدول (٢) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا.

الجدول (٢)
قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا

معامل الثبات	المجال	الأداة
٠.٩٦	الإداري	إستبانة درجة ممارسة
٠.٩٣	الفني	مسؤوليات مساعد مدير
٠.٩١	المجتمعي	المدرسة

من خلال الجدول (٢) يتضح تمتع مجالات الأداة بمعاملات ثبات عالية حيث تراوحت نسب الثبات بين (٠.٩٦ - ٠.٩١)، وهو ما يشير إلى أن جميع قيم معامل الثبات مرتفعة ومقبولة لغايات البحث.

المعالجة الإحصائية

تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (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 الرباعي لمعرفة أثر الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، والمرحلة التعليمية على مجالات المسؤوليات المنوطة بمساعدي مديري المدارس.

وأعتمد الباحث على المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة لتكون مؤشراً على درجة وذلك اعتماداً على المعادلة الآتية:

$$\text{الحد الأعلى للبدائل} - \text{الحد الأدنى للبدائل} / \text{عدد المستويات} = ٥ - ٣/١ = ٣/٤ = ٠.٧٥$$

- المدى الأول = (١ : ٢.٣٣) مؤشراً منخفضاً.
- المدى الثاني = (٢.٣٤ : ٣.٦٧) مؤشراً متوسطاً.
- المدى الثالث = (٣.٦٨ : ٥) مؤشراً مرتفعاً.

متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية :

المتغيرات المستقلة:

- أ. الجنس: وله فئتان : ١- ذكر ٢- أنثى
- ب. المؤهل العلمي: وله مستويان : ١- بكالوريوس + دبلوم عالي ٢- ماجستير فأعلى
- ت. الخبرة الإدارية: ولها ثلاثة مستويات: ١- أقل من ٥ سنوات. ٢- من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات. ٣- ١٠ سنوات فأكثر.
- ث. المرحلة التعليمية : ولها مستويان: ١- أساسي ٢- ثانوي.

المتغيرات التابعة:

درجة ممارسة المسؤوليات المنوطة بمساعدي مديري المدارس.

إجراءات الدراسة

بعد إطلاع الباحث على الأدب النظري المتعلق بالموضوع والدراسات السابقة. تم تطوير أداة الدراسة، وبعد استخراج دلالات الصدق والثبات لها.

١. الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة.
٢. تم الحصول على كتاب تسهيل مهمة.
٣. تم الحصول على إحصائية أعداد المديرين من وزارة التربية والتعليم وإستخراج نسبة العينة الممثلة.

٤. قام الباحث بتطبيق الاستبانة على مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع ١٤٤ إستبانة بنسبة (١٠٠%) من مجتمع العينة، واسترجع جميع الاستبيانات وعدد (١٤٤) إستبانة قابلة للتحليل بنسبة (١٠٠%) من الاستبيانات التي تم توزيعها، وقد شكلت العينة الفعلية للدراسة (١٤٤) ما نسبته (١٠٠%) من مجتمع الدراسة.

بعد جمع الإستبانات قام الباحث بإدخالها على برنامج (SPSS) للمعالجة الإحصائية وإجراء التحليلات الإحصائية للوصول إلى النتائج وتفسيرها ثم تقديم المقترحات والتوصيات.

الفصل الرابع نتائج الدراسة

تناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة وفقاً لتسلسل أسئلتها، وذلك على النحو الآتي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما درجة ممارسة المسؤوليات المنوطة بمساعدي مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية الغربية من وجهة نظر مديري المدارس؟
للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة، والجدول (٣) يبين ذلك.

الجدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة للمسؤوليات المنوطة بمساعدي مديري المدارس مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	الرتبة	رقم المجال
مرتفعة	٠.٦٦	٣.٨٧	الإداري	١	١
مرتفعة	٠.٦٧	٣.٨٢	المجتمعي	٢	٣
مرتفعة	٠.٦٦	٣.٨٢	الفني	٢	٢
مرتفعة	٠.٥٦	٣.٨٥	الدرجة الكلية		

يبين الجدول (٣) أن درجة ممارسة المسؤوليات المنوطة بمساعدي مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية الغربية جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٥)، وبانحراف معياري (٠.٥٦) وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لمجالات ما بين (٣.٨٢ - ٣.٨٧)، حيث جاء مجال "الإداري" في الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٨٧) وبانحراف معياري بلغ (٠.٦٦) وبدرجة (مرتفعة)، بينما جاء مجال "المجتمعي" في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٢) وبانحراف معياري بلغ (٠.٦٧) وبدرجة (مرتفعة)، في حين جاء مجال "الفني" في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٢) وبانحراف معياري بلغ (٠.٥٦) وبدرجة (مرتفعة).

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال منفرداً، وقد تم عرض المجالات وفقاً للنتائج، حيث كانت على النحو الآتي:

المجال الأول: الإداري

للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والجدول (٤) يوضح ذلك:

الجدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال الإداري مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١	يشترك مساعد المدير في إعداد الخطة السنوية التطويرية للمدرسة مع مدير المدرسة	٤.٠٩	٠.٩٤	١	مرتفعة
٨	يتابع مساعد المدير دوام المعلمين اليومي	٤.٠٢	٠.٨٩	٢	مرتفعة
٧	يعد مساعد المدير برنامج المناوبة الخاص بالمعلمين	٣.٩٩	٠.٨٩	٣	مرتفعة
٣	يتعاون مساعد المدير مع المرشد التربوي في حل مشكلات الطلبة داخل المدرسة	٣.٩٨	٠.٩٠	٤	مرتفعة
٢	يتابع مساعد المدير الخطط الفصلية والسنوية للمعلمين	٣.٩٦	٠.٨٥	٥	مرتفعة
٦	يعد مساعد المدير برنامج إشغال الفراغ للمعلمين خلال العام الدراسي	٣.٩٦	٠.٩٠	٥	مرتفعة
١٠	يشرف مساعد المدير على المعلمين المناوبين	٣.٩٢	٠.٨٧	٧	مرتفعة
٩	يتفقد مساعد المدير مرافق المدرسة يوميا	٣.٩٠	٠.٩٣	٨	مرتفعة
٥	يشترك مساعد المدير في إعداد برنامج ترتيب الدروس في بداية العام الدراسي	٣.٨٧	٠.٨٩	٩	مرتفعة
١١	يعمل مساعد المدير على ضبط النظام داخل المدرسة	٣.٨٦	٠.٨٢	١٠	مرتفعة
١٩	يُسهّم مساعد المدير في إعداد برنامج الامتحانات وبرنامج المراقبة	٣.٨٦	٠.٩١	١٠	مرتفعة
٢٢	يعمل مساعد المدير على ترتيب قاعات الامتحانات في المدرسة	٣.٨٥	٠.٨٨	١٢	مرتفعة
١٢	يتابع مساعد المدير سجل الطلبة المغادرين	٣.٨٤	٠.٨٧	١٣	مرتفعة
٤	يتابع مساعد المدير تنفيذ الخطط التنموية الخاصة بالطلبة الموهوبين داخل المدرسة	٣.٨٤	٠.٩١	١٣	مرتفعة
١٨	يتابع مساعد المدير سجلات حضور الطلبة وغيابهم اليومي والشهري	٣.٨٤	٠.٩١	١٣	مرتفعة

مرتفعة	١٣	٠.٩٢	٣.٨٤	يتسلم مساعد المدير أسئلة الامتحانات من المعلمين في نهاية الفصل الدراسي	٢١
مرتفعة	١٧	٠.٩١	٣.٨٢	يُشكل مساعد المدير لجان تدقيق دفاتر العلامات وجداول العلامات المدرسية	٢٠
مرتفعة	١٨	٠.٨٧	٣.٨٠	يشارك مساعد المدير في اجتماعات مجالس المدرسة المتعددة	٢٤
مرتفعة	١٩	٠.٩٠	٣.٧٩	يتابع مساعد المدير النشاطات المدرسية بالتعاون مع اللجان	١٦
مرتفعة	١٩	٠.٩٢	٣.٧٩	يدقق مساعد المدير ملفات الطلبة المنقولين والمحولين إلى المدرسة في بداية العام الدراسي بعد استلامها	١٣
مرتفعة	١٩	٠.٩٤	٣.٧٩	يشارك مساعد المدير في عملية تقويم الأداء للعاملين بشكل دوري	٢٥
مرتفعة	٢٢	٠.٩٣	٣.٧٨	يتابع مساعد المدير سجلات الفعاليات كافة في المدرسة	١٥
مرتفعة	٢٣	٠.٩٢	٣.٧٧	يتابع مساعد المدير إجراءات عقد الدورات والمحاضرات والندوات داخل المدرسة	١٧
مرتفعة	٢٤	٠.٩٠	٣.٧٦	يتابع مساعد المدير عمل المستخدمين داخل المدرسة	٢٣
مرتفعة	٢٤	٠.٩٢	٣.٧٦	يتابع مساعد المدير ملفات طلبة المدرسة مع مربّي الصف	١٤
مرتفعة		٠.٦٦	٣.٨٧	الدرجة الكلية	

يبين الجدول (٤) أن المتوسط الحسابي للمجال الإداري جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٧)، وانحراف معياري بلغ (٠.٦٦) وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الإداري ما بين (٤.٠٩ - ٣.٧٦)، حيث جاءت الفقرة رقم (١) والتي تنص على " يشترك مساعد المدير في إعداد الخطة السنوية التطويرية للمدرسة مع مدير المدرسة." في الرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٩) وانحراف معياري بلغ (٠.٩٤) بينما جاءت الفقرة رقم (١٤) ونصها " يتابع مساعد المدير ملفات طلبة المدرسة مع مربّي الصف." بالرتبة الأخيرة وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٦) وانحراف معياري بلغ (٠.٩٢).

المجال الثالث: المجتمعي

للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة والجدول (٥) بوضوح ذلك

الجدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتبة والدرجة لفقرات مجال المجتمعي مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٤٤	يسهم مساعد المدير في نقل رؤية ورسالة المدرسة للمجتمع المحلي	٣.٨٩	٠.٩١	١	مرتفعة
٣٨	يتباحث مساعد المدير مع أولياء الأمور بشأن غياب أبنائهم عن المدرسة	٣.٨٥	٠.٨٤	٢	مرتفعة
٤١	يشارك مساعد المدير في اجتماعات مجلس الأباء والمعلمين	٣.٨٥	٠.٨٨	٢	مرتفعة
٤٣	يشارك مساعد المدير في وضع برامج وأنشطة هادفة توثق علاقة البيت بالمدرسة	٣.٨٣	٠.٨٧	٤	مرتفعة
٤٢	يتأكد مساعد المدير من إرسال إشعارات لأولياء الأمور بموعدها بملاحظات المدرسة حول سلوك ومستوى تحصيل أبنائهم	٣.٨٣	٠.٩٠	٤	مرتفعة
٣٩	يقابل مساعد المدير أولياء أمور الطلبة	٣.٨١	٠.٨٧	٦	مرتفعة
٤٥	يشرك مساعد المدير المجتمع المحلي في تقديم الدعم للمدرسة	٣.٨١	٠.٨٨	٦	مرتفعة
٤٠	يزود مساعد المدير أولياء الأمور بالمعلومات الخاصة بأبنائهم	٣.٨٠	٠.٨٩	٨	مرتفعة
٤٦	يشارك مساعد المدير في معالجة مشكلات الطلبة السلوكية بالتعاون مع أولياء الأمور	٣.٧٣	٠.٩٢	٩	مرتفعة
	الدرجة الكلية	٣.٨٣	٠.٦٨	-	مرتفعة

يبين الجدول (٥) أن المتوسط الحسابي للمجال المجتمعي جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٣)، وانحراف معياري بلغ (٠.٦٨) وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مجال المجتمعي ما بين (٣.٧٣-٣.٨٩)، حيث جاءت الفقرة رقم (٤٤) والتي تنص على "يسهم مساعد المدير في نقل رؤية ورسالة المدرسة للمجتمع المحلي" في الرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٩) وانحراف معياري بلغ (٠.٩١) بينما جاءت الفقرة رقم (٤٦) ونصها "يشارك مساعد المدير في معالجة مشكلات الطلبة السلوكية بالتعاون مع أولياء الأمور" بالرتبة الأخيرة وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٠) وانحراف معياري بلغ (٠.٩٢).

المجال الثاني: الفني

للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة والجدول (٦) يوضح ذلك :

الجدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال الفني مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٣٧	يشارك مساعد المدير في برامج التنمية التي تتم على مستوى المدرسة	٣.٩١	٠.٨٣	١	مرتفعة
٣٦	يدعم مساعد المدير الطاقات الإبداعية والإبتكارية للمعلمين والطلبة	٣.٨٨	٠.٨٢	٢	مرتفعة
٣٥	يدرس مساعد المدير ما يسند إليه من الحصص في مجال تخصصه	٣.٨٨	٠.٨٤	٢	مرتفعة
٣٣	يتابع مساعد المدير نتائج الامتحانات ومستوى تحصيل الطلبة داخل المدرسة	٣.٨٥	٠.٨٨	٤	مرتفعة
٣٤	يضع مساعد المدير أمام مدير المدرسة نتائج الامتحانات ومستوى تحصيل الطلبة داخل المدرسة	٣.٨٤	٠.٨٦	٥	مرتفعة
٢٦	يشارك مساعد المدير في تحليل أسئلة الاختبارات	٣.٨٢	٠.٩٦	٦	مرتفعة
٣٢	يتابع مساعد المدير تنفيذ الخطط العلاجية للطلبة ضعاف التحصيل الدراسي	٣.٨١	٠.٨٨	٧	مرتفعة
٢٧	يشخص مساعد المدير نواحي القوة والضعف والقصور لمعالجتها	٣.٨١	٠.٩٨	٧	مرتفعة
٢٨	يشجع مساعد المدير المعلمين على إبداء ملاحظاتهم وآرائهم ومقترحاتهم عن المناهج التعليمية والكتب الدراسية	٣.٧٨	٠.٨٩	٩	مرتفعة
٣١	يحضر مساعد المدير الحصص الصفية للمعلمين في حال تكليفه من قبل مدير المدرسة	٣.٧٧	٠.٨٨	١٠	مرتفعة
٢٩	يتلقى مساعد المدير التغذية الراجعة من المعلمين عن ملاحظات ومقترحات حول المناهج التعليمية والكتب الدراسية	٣.٧٥	٠.٩٠	١١	مرتفعة
٣٠	يشارك مساعد المدير في الدراسات والأبحاث التي تتم على مستوى المدرسة	٣.٦٩	٠.٨٧	١٢	مرتفعة
	الدرجة الكلية	٣.٨٢	٠.٨٧	-	مرتفعة

يبين الجدول (٦) أن متوسط الحسابي للمجال الفني جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٢)، وانحراف معياري بلغ (٠.٦٦) وتراوح المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الفني ما بين (٣.٦٩ - ٣.٩١)، حيث جاءت الفقرة رقم (٣٧) والتي تنص على " يشارك مساعد المدير في برامج التنمية التي تتم على مستوى المدرسة. " في الرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩١) وانحراف معياري بلغ (٠.٨٣) بينما جاءت الفقرة رقم (٣٠) ونصها " يشارك مساعد المدير في الدراسات والأبحاث التي تتم على مستوى المدرسة. " بالرتبة الأخيرة وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٩) وانحراف معياري بلغ (٠.٨٧).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ في درجة ممارسة المسؤولين المنوطة بمساعدي مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم لواء البادية الشمالية الغربية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، والمرحلة التعليمية)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المسؤولين المنوطة بمساعدي مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم لواء البادية الشمالية الغربية

حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية والمرحلة التعليمية والجدول (٧) يوضح ذلك

الجدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المسؤولين المنوطة بمساعدي مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية الغربية حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية والمرحلة التعليمية:

المتغير	الفئات	اداري	فني	مجتمعي	الكلبي
الجنس	ذكور	س	٣.٩٢	٣.٩٧	٣.٩٥
		ع	٠.٦٤	٠.٦٣	٠.٤٩
	إناث	س	٣.٨٣	٣.٧٢	٣.٧٣
		ع	٠.٦٧	٠.٦٦	٠.٥٨

٣.٨٤	٣.٧٨	٣.٧٩	٣.٨٨	س	بكالوريوس + دبلوم عالي	مؤهل علمي
٠.٥٤	٠.٦٢	٠.٦٣	٠.٦٧	ع		
٣.٨٥	٣.٨٧	٣.٨٤	٣.٨٥	س	ماجستير فأعلى	
٠.٥٧	٠.٧٣	٠.٦٩	٠.٦٥	ع		
٣.٨١	٣.٨٩	٣.٨٢	٣.٧٧	س	من ١- أقل من ٥ سنوات	
٠.٥٥	٠.٦٥	٠.٦٧	٠.٧٠	ع		
٣.٩٣	٣.٨٧	٣.٨٧	٣.٩٨	س	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠	الخبرة
٠.٥٨	٠.٧٣	٠.٦٨	٠.٦٦	ع		
٣.٧٧	٣.٦٥	٣.٧٣	٣.٨٤	س	١٠ سنوات فأكثر	
٠.٥١	٠.٦٠	٠.٦١	٠.٥٨	ع		
٣.٧٦	٣.٧٩	٣.٧٥	٣.٧٦	س	أساسي	المرحلة
٠.٤٩	٠.٦٠	٠.٦١	٠.٦٣	ع		
٤.٠١	٣.٨٨	٣.٩٥	٤.٠٩	س	ثانوي	
٠.٦٤	٠.٨١	٠.٧٣	٠.٦٧	ع		

س= المتوسط الحسابي

ع= الانحراف المعياري

يبين الجدول (٧) وجود فروقا ظاهرية بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المسؤوليات المنوطة بمساعدي مدراء المدارس في مديرية تربية وتعليم لواء البادية الشمالية الغربية بسبب اختلاف الجنس (ذكور، إناث) والمؤهل العلمي (بكالوريوس + دبلوم عالي ، ماجستير فأعلى) والخبرة الإدارية(من سنة إلى أقل من ٥ سنوات ، من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات ، أكثر من ١٠ سنوات) والمرحلة (الأساسية ، الثانوية) ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الرباعي والجدول (٨) يوضح ذلك.

الجدول (٨)

تحليل التباين الرباعي لأثر الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمرحلة لدرجة ممارسة المسؤوليات المنوطة بمساعدي مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية الغربية من وجهة نظر مديري المدارس

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
٠.٧١	٠.١٤	٠.٠٦	١	٠.٠٦	إداري	الجنس هوتلنج=٠.٠٣ ح=٠.٢٤٨
٠.٠٩	٢.٩٧	١.٢٩	١	١.٢٩	فني	
٠.٠٩	٣.٠٠	١.٣٥	١	١.٣٥	مجتمعي	
٠.٢٣	١.٤٣	٠.٤٣	١	٠.٤٣	الكلي	
٠.٤٩	٠.٤٧	٠.٢٠	١	٠.٢٠	إداري	المؤهل العلمي هوتلنج=٠.٠٢ ح=٠.٤٤٨
٠.٦٦	٠.٢٠	٠.٠٨	١	٠.٠٨	فني	
٠.٢٨	١.١٩	٠.٥٤	١	٠.٥٤	مجتمعي	
٠.٩٧	٠.٠٠	٠.٠٠	١	٠.٠٠	الكلي	
٠.٢٤	١.٤٤	٠.٦١	٢	١.٢٢	إداري	الخبرة ويلكس=٠.٩٤٨ ح=٠.٢٨٨
٠.٨٢	٠.١٩	٠.٠٨	٢	٠.١٧	فني	
٠.٢٦	١.٣٨	٠.٦٢	٢	١.٢٤	مجتمعي	
٠.٥١	٠.٦٨	٠.٢١	٢	٠.٤١	الكلي	
*٠.٠١	٧.٠٢	٢.٩٦	١	٢.٩٦	إداري	المرحلة هوتلنج=٠.٠٥٥ ح=٠.٠٦٤
٠.١٥	٢.١٢	٠.٩٢	١	٠.٩٢	فني	
٠.٦٥	٠.٢١	٠.١٠	١	٠.١٠	مجتمعي	
*٠.٠٣	٥.١٤	١.٥٥	١	١.٥٥	الكلي	
		٠.٤٢	١٣٨	٥٨.٢٩	إداري	الخطأ
		٠.٤٣	١٣٨	٥٩.٧٢	فني	
		٠.٤٥	١٣٨	٦٢.٠١	مجتمعي	
		٠.٣٠	١٣٨	٤١.٦٤	كلي	
			١٤٤	٢٢٢١.٨٤	إداري	الكلي
			١٤٤	٢١٦٤.٨٣	فني	
			١٤٤	٢١٧٤.٩٤	مجتمعي	
			١٤٤	٢١٧٨.٧٨	الكلي	

يتبين من الجدول (٨) الآتي:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المرحلة التعليمية على المجال الإداري والكلبي، وجاءت نتائج الفروق لصالح المرحلة الثانوية. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المرحلة على المجال الفني والمجتمعي.

الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات

تناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وتم عرضها وفقاً لترتيب التساؤلات المطروحة وذلك كالآتي:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما درجة ممارسة المسؤوليات المنوطة بمساعدي مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية الغربية ؟

أظهرت النتائج أن درجة ممارسة المسؤوليات المنوطة بمساعدي مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق في المملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظر مديري المدارس كانت مرتفعة، وجاءت جميع المجالات كذلك ضمن درجة تقدير مرتفعة. كما أظهرت النتائج أن ترتيب مجالات مسؤوليات مساعدي مديري المدارس تبعاً للمتوسطات الحسابية كان على النحو الآتي: المجال الإداري، المجال المجتمعي، المجال الفني، وتعزى هذه النتيجة إلى أن مساعدي مديري المدارس لديهم الدراية الكافية بمهامهم الإدارية والفنية والمجتمعية من أجل القيام بأدوارهم ومسؤولياتهم على أكمل وجه. وهذا يدل على أهمية دور المساعد في تنظيم الأعمال الإدارية والفنية والمجتمعية والقيام بالأعمال الإدارية في حال غياب مدير المدرسة، الأمر الذي يساعد في تحقيق أهداف المدرسة، وبالتالي فإن مساعدي مديري المدارس يعملون جاهدين لممارسة جميع مسؤولياتهم الإدارية والفنية والمجتمعية لتحقيق أهداف المدرسة، وهذا ما لاحظته الباحثة من خلال عمله كمساعد في مدارس التربية والتعليم للواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق.

وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة ابو هادي (٢٠١٢)، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى أداء وكيل مدرسة التعليم الأساسي لمهامه في أمانة العاصمة بدرجة مرتفعة.

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة سمبتر (٢٠٠٤، Sumpter) وكشفت نتائج الدراسة أن مساعدي المدراء لهم دور متوسط في الاشتراك في القيادة التعليمية في دعم المعلمين ودور في التأثير في القيادة التعليمية من خلال تجارب القيادة.

كما واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة البلوشي (٢٠٠٩)، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مساعدي مدراء مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان للمهارات اللازمة من وجهة نظرهم جاءت بدرجة متوسطة.

وفيما يلي مناقشة كل مجال من مجالات الدراسة كما يلي:

المجال الأول: الإداري

أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لاستخدام مجال الإداري جاءت بدرجة مرتفعة، ويمكن تفسير ذلك بأن فقرات هذا المجال مرتبطة بشكل كبير بمسؤوليات مساعدي مديري المدارس وسعي مساعدي مديري المدارس إلى الحصول على إعجاب وإحترام المدراء والمعلمين من خلال القيام بمسؤولياتهم على أكمل وجه، وأيضاً هذا يدل على تفويض مديري المدارس لمساعدتهم معظم الصلاحيات. حيث جاءت الفقرة التي تنص على " يشترك مساعد المدير في إعداد الخطة السنوية التطويرية للمدرسة مع مدير المدرسة " في المرتبة الأولى ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن مساعدي مدراء المدارس يحرصون على المشاركة الفاعلة في جميع الخطط التطويرية والتنموية للمدرسة، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المدرسة، ويعزى ذلك لوعي مساعدي مديري المدارس بأهمية دورهم في تحقيق أهداف المدرسة.

بينما جاءت الفقرة التي تنص على "يتابع مساعد المدير ملفات طلبة المدرسة مع مربّي الصف" وتعزى هذه النتيجة لإهتمام مساعد مدير المدرسة بملفات الطلبة مع مربّي الصف وما لها من أهمية في تنظيم العمل ووجودها بالمرتبة الأجيّرة لا يعني قلة إهتمام من قبل مساعد المدير وإنما نظراً لكثرة الملفات التي تقع على عاتق مساعد المدير.

المجال الثاني: الفني

توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة المسؤوليات المنوطة بمساعدي مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية الغربية جاء بدرجة مرتفعة في مجال الفني من وجهة نظر مديري المدارس، ويمكن تفسير ذلك أن مسؤوليات مساعدي مديري المدارس الفنية واضحة ويمارسها المساعد بدرجة مرتفعة ووجود إهتمام من قبل المساعدين للنهوض بالمدرسة وسعيهم للحصول على التميز. حيث جاءت الفقرة التي تنص على " يشارك مساعد المدير في برامج التنمية التي تتم على مستوى المدرسة " في المرتبة الأولى، وتعزى هذه النتيجة إلى أهمية برامج التنمية لتطوير المدرسة. بينما جاءت الفقرة والتي تنص على " يشارك مساعد المدير في الدراسات والأبحاث التي تتم على مستوى المدرسة" بالمرتبة الأخيرة وتعزى هذه النتيجة لإدراك مساعد المدير أهمية الأبحاث والدراسات ولما لها من فائدة في تحسين العمل في المدرسة ومعالجة القصور والمشكلات.

المجال الثالث: المجتمعي

أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لاستخدام مجال المجتمعي جاءت بدرجة مرتفعة، وتعزى هذه النتيجة؛ لأهمية المجتمع المحلي في مساعدة المدرسة في تحقيق أهدافها. حيث جاءت جميع الفقرات خلال هذا المجال بدرجات مرتفعة ، فقد جاءت الفقرة التي تنص على "يسهم مساعد مدير المدرسة في نقل رؤية ورسالة المدرسة للمجتمع المحلي " ، في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، ويمكن تفسير هذه النتيجة لأهمية إطلاع المجتمع المحلي على رؤية ورسالة المدرسة من أجل مساعدة المدرسة في تحقيق رؤيتها ورسالتها والعمل على تهيئة البيئة المناسبة للتعليم.

بينما جاءت الفقرة والتي تنص على " يشارك مساعد المدير في معالجة مشكلات الطلبة السلوكية بالتعاون مع أولياء الأمور" وتفسر هذه النتيجة إلى أن مساعد المدير مهتم بمعالجة مشكلات الطلبة السلوكية وأهمية التعاون مع أولياء أمور الطلبة من أجل توفير بيئة آمنة للطلاب.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة المسؤوليات المنوطة بمساعدي مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية الغربية محافظة المفرق من وجهة نظر مديري المدارس تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية ، والمرحلة التعليمية)؟.

الجنس: تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) تعزى لأثر متغير الجنس ويعزو الباحث السبب إلى التوافق والانسجام لأفراد عينة الدراسة في تقديرهم لدرجة شمول فقرات هذه المجالات لجميع جوانب أعمالهم الإدارية والفنية والمجتمعية، وتقارب ثقافة مجتمع الدراسة، فقد اتفقت هذه الدراسة مع نتيجة دراسة البلوشي(٢٠٠٩) التي أكدت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

المؤهل العلمي: تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) تعزى لأثر متغير المؤهل العلمي ويفسر الباحث سبب ذلك إلى تشابه المؤهلات العلمية بالنسبة لمجتمع الدراسة، لوجود معايير تضعها وزارة التربية والتعليم لإشغال وظيفة مدير مدرسة، واتفقت

الدراسة مع نتيجة دراسة الغامدي(٢٠٠٦)، واختلفت مع نتيجة دراسة أبو هادي(٢٠١٢) التي أكدت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير المؤهل العلمي.

الخبرة : تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) تعزى لأثر متغير الخبرة ويعزو الباحث السبب لدراية وفهم وتعمق المدراء بمسؤوليات المساعد ومعظم المدراء شغلوا وظيفة مساعد مدير قبل أن ينتقلوا لوظيفة مدير مدرسة. فقد اتفقت هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الشمري (٢٠٠٤). واختلفت الدراسة مع نتيجة دراسة أبو هادي(٢٠١٢) التي وأكدت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) تعزى لأثر متغير الخبرة .

المرحلة التعليمية: تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) تعزى لأثر متغير المرحلة التعليمية في المجال الإداري والكلي ولصالح المرحلة الثانوية ويفسر الباحث السبب بأن الأعمال الإدارية والفنية والمجتمعية المكلف بها المساعدون في المدارس الثانوية مختلفة عن المدارس الأساسية، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة جاستون(٢٠٠٥, Gaston)، واختلفت الدراسة مع نتيجة دراسة بدر(٢٠٠٨) التي أكدت الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير المرحلة التعليمية.

التوصيات والمقترحات

من خلال نتائج الدراسة التي توصل إليها الباحث فإنه يوصي بما يأتي:

١. تعزيز دور مساعدي مدراء المدارس في المدرسة من خلال إعطاء مساعدي مدراء المدارس صلاحيات إضافية مثل عقد الاجتماعات و الأمور المالية.
٢. العمل على تعزيز مساعدي مدراء المدارس من خلال التحفيز المادي(علاوة إدارة) والتحفيز المعنوي، للإستمرار في فاعليتهم في العمل.
٣. اشراك مساعدي مدراء المدارس في دورات تدريبية لتطوير مهاراتهم التكنولوجية في مجال العمل الإداري، لدعم دافعيتهم.
٤. يقترح الباحث إجراء دراسة مماثلة تتناول مسؤوليات المساعد والتدريب اللازم لها.
٥. دراسة الصعوبات التي تعيق مساعدي مدراء المدارس من ممارسته للمسؤوليات المنوطة به.
٦. بناء برنامج تدريبي لمساعدي مدراء المدارس في ضوء المستجدات التربوية الحديثة.

قائمة المراجع

المراجع العربية

احمد، أحمد إبراهيم (١٩٩٧). نحو تطوير الإدارة المدرسية، ط٢. الإسكندرية: دار المطبوعات الحديثة.

أبو الخير، كمال (١٩٧٧). العملية الإدارية والتطبيق الإداري. مصر: مكتبة عين شمس.

أبو النصر، مدحت (٢٠١٢). قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، ط١. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

أبو هادي، غنى (٢٠١٢). مستوى أداء وكيل مدرسة تعليم أساسي لمهامه في أمانة العاصمة في اليمن وعلاقته ببعض المتغيرات من وجهة نظر مدراء المدارس والوكلاء والمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صنعاء، اليمن.

بدر، أريج (٢٠٠٨). الحاجات التدريبية لتنمية مهارات الإبداع الإداري لتطوير العمل المدرسي

لمديرات ومساعدات المدارس المتوسطة والثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة

نظرهن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

البلوشي، أمل (٢٠٠٩). درجة ممارسة مساعدي مدراء مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان للمهارات اللازمة لهم ومدى الحاجة للتدريب عليها من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

تريان، كمال (٢٠٠٦). مشكلات المديرين والمساعدين بمدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة من وجهة نظرهم وسبل علاجها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

الجبر، زينب (١٩٩٨). مساعدي مدير الإدارة المدرسية المطورة في دولة الكويت ومدى ممارستهم مهامهم الجديدة، مجلة دمشق للآداب والعلوم الإنسانية والتربوية، ١٤ (١): ٦١-١١٦.

جروان، خالد (١٩٨٨). دراسة استطلاعية لمهمة وكيل المدرسة في المرحلة المتوسطة للبنين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

الجمعية، تركي (٢٠٠٨). دور مديري المدارس الثانوية في تنمية مهارات الوكلاء بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.

الحميدي، منصور (٢٠١٠). إسهام برنامج تدريب القيادات التربوية للمرشحين لوكالة مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف في تطوير أدائهم المهني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

خريف، سعود (٢٠٠٦). دور وكلاء الإدارة المدرسية في تحقيق الأمن الفكري لدى الطلاب، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

خيرى، أسامة (٢٠١٣). القيادة الإدارية. عمان: دار الياض للنشر والتوزيع.
الدسيماي، علي (١٩٩٤). مهام وكيل المدرسة الابتدائية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

السيف، سعود (٢٠٠٦). عزوف بعض الكفاءات التربوية عن العمل القيادي في محافظة الزلفي بالسعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.

الشامخ، هيا (١٩٨٩). دور المساعدة في المدارس الثانوية الحكومية للبنات في الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.

الشامي، لبنان، ونيو، ماركو (٢٠٠١). الإدارة المبادئ الأساسية. الأردن: المركز القومي للنشر.
الشمري، تركي (٢٠٠٤). مدى إدراك وكلاء المدارس لمهام مدير المدرسة بمدينة حائل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.

الصبي، محمد (٢٠٠٢). مهام وكلاء المدارس الثانوية من وجهة نظر مديريها ووكلائها ومشرفي الإدارة المدرسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.

عابد، سامي (١٩٩٤). دور الإدارة المدرسية في تأهيل وكيل المدرسة مديراً للمستقبل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

عاطف، زاهر (٢٠٠٩). هندسة المنظمات - الهيكل التنظيمي للمنظمة. عمان: دار الياض للنشر والتوزيع.

عطوي، جودت (٢٠٠٤). الإدارة المدرسية الحديثة. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
العلاق، بشير (٢٠٠٨). الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

العلاق، بشير (٢٠١٠). القيادة الإدارية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
عليماي، صالح (٢٠٠٧). العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

العمامرة، أحمد (١٩٩٤). تقييم عمل مساعد مدير مدرسة ، رسالة المعلم ، وزارة التربية والتعليم.
العمامرة، محمد (٢٠٠١). مبادئ الإدارة المدرسية، ط ٢. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الغامدي، رحمة (٢٠٠٦). الحاجات التدريبية لمديرات ووكيلات مدارس التعليم الحكومي بإدارة
التربية والتعليم بمنطقة الباحة من وجهة نظرهن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة
أم القرى، المملكة العربية السعودية.

كلادة، ظاهر (٢٠١٣). الإتجاهات الحديثة القيادة الإدارية. عمان: دار زهران للطباعة والنشر
والتوزيع.

ماهر، احمد والهجرسي ،جلال والدعيج، حمد والعجمي، راشد (٢٠٠٢). الإدارة المبادئ
والمهارات، ٨٤ شارع ذكريا غنيم -تانيس سابقا: الدار الجامعية.
مرسي، محمد (١٩٨٨). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، مصر: عالم الكتب .
المصري، سعيد محمد (١٩٩٩). التنظيم والإدارة، جامعة الإسكندرية: الدار الجامعية.
وزارة التربية والتعليم الاردنية(١٩٩٤). قانون وزارة التربية والتعليم رقم (٣) لسنة ١٩٩٤
وتعديلاته. عمان، وزارة التربية والتعليم.

وزارة التربية والتعليم الاردنية(٢٠٠٧). تعليمات وتصنيف الوظائف للمدارس الحكومية رقم (٥)
لسنة ٢٠٠٧. عمان، وزارة التربية والتعليم.

وزارة التربية والتعليم الاردنية(٢٠١٧). كتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم
٥٧٩٩٧/١٢٠/١٤ بتاريخ ٢٠١٧/١١/٦. عمان، وزارة التربية والتعليم.

موقع وزارة التربية والتعليم الاردنية(٢٠١٨). المديرية: متوفر على الرابط الالكتروني
(<http://www.moe.gov.jo/ar/node/٧٤٠٣>) استرجاع بتاريخ ٢٠١٩/٦/٣٠، عمان، وزارة التربية والتعليم.

المراجع الأجنبية

- Garrett, V & Mcgeachie, B.(١٩٩٨). *Preparation For headship? The role of the deputy head in the primary school*. Retrieved From www.eric.edu.gov.
- Gaston .D. (٢٠٠٥). *Defining the Roles and Responsibilities of Public School Assistant in Virginia* .(Unpublished Master Thesis .Wilmington University. New Castle, DE)
- Halsey,V.(١٩٩٥).*The secondary school assistant principal*.(Unpublished Master Thesis.San Diego University, San Diego, CA).
- Jayne, E. (١٩٩٦).*Developing more effective primary deputy (or associate) head: Enhancing the partnership*. Retrieved from : www.eric.edu.gov.
- Martin , P.(١٩٩٧). *A comparison of the assigned versus the desired instructional leadership duties and responsibilities of high school assistant principals as reported by high school principals and assistant principals*.Unpublished (Doctoral Dissertation.University of Maryland , College Park,MD).
- Sumpter, T, B.(٢٠٠٤). *Elementary assistant principals perspective of their instructional leadership role*. (Doctoral Dissertation .University of Georgia. Athens, GA).
- Sutter, M. R. (١٩٩٦). What do we know about the job and career satisfaction of secondary school assistant principals?. *NASSP Bulletin*, ٨٠(٥٧٩), ١٠٨-١١١.

Thompson R.S & Jones .L.K(١٩٩٧). *A study of roles and responsibilities of assistant secondary school principals*, paper presented at the annual Meeting of the Mid – South Educational Research Association (ERIC Document Reproduction Service , NO.ED٤١٧-٤٧٣)

Wells-Z ,Scollay, S ., J,&Rinehart, J.,S.(١٩٩٩). *Comparison of job responsibilities of Kentucky ١٩٩٧-٩٨ induction – year intern principals and assistant principals* . Paper presented at the Annual Meeting of the Mid- south Educational Research Association , November.

الملاحق

الملحق (١)



جامعة آل البيت

الدكتورة.....المحترم/ة

تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بدراسة بعنوان: درجة ممارسة المسؤوليات المنوطة بمساعدي مديري المدارس علماً بأن الإستبانة تتكون من (٤٤) فقرة موزعة على ثلاث مجالات الآتية: (الإداري ، الفني و المجتمعي)، وسيتم الإجابة على فقرات الإستبانة وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي (بدرجة مرتفعة جداً، بدرجة مرتفعة، بدرجة متوسطة، بدرجة متدنية جداً). ونظراً لما تمتعون به من خبرة ومعرفة أضع بين أيديكم هذه الأداة لتحكيمها من حيث الصياغة اللغوية وأي تعديلات ترونها مناسبة.

المتغيرات التابعة: وجهات نظر مديري المدارس عن درجة ممارسة المسؤوليات المنوطة بمساعدي مديري المدارس.

معلومات خاصة بالمحكّمين

اسم المحكم	التخصص	الرتبة الأكاديمية	الجامعة

القسم الأول : معلومات شخصية

الرجاء وضع إشارة (√) في المربع المناسب:

الجنس :	<input type="radio"/> ذكر	<input type="radio"/> أنثى	
المؤهل العلمي:	<input type="radio"/> بكالوريوس	<input type="radio"/> دبلوم عالي	<input type="radio"/> ماجستير فأعلى
الخبرة الإدارية :	<input type="radio"/> أقل من ٥ سنوات	<input type="radio"/> (٥ - ١٠) سنوات	<input type="radio"/> ١٠ سنوات فأكثر
المرحلة :	<input type="radio"/> اساسي	<input type="radio"/> ثانوي	

القسم الثاني : درجة ممارسة المسؤوليات المنوطة بمساعدي مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم لواء البادية الشمالية الغربية.

يرجى وضع إشارة (√) في المربع المناسب:

الرقم	العبارة	انتماء الفقرة للمجال		الصياغة اللغوية		التعديل المقترح في صياغة الفقرة
		تنتمي	لا تنتمي	واضحة	غير واضحة	
يمتلك المساعد المقدرة للقيام بالمسؤوليات الآتية:						
المجال الأول: (الإداري)						
١	يشترك في إعداد الخطة السنوية التطويرية للمدرسة مع مدير المدرسة					
٢	يتابع الخطط الفصلية والسنوية للمعلمين					
٣	يتعاون مع المرشد التربوي في حل مشكلات الطلبة داخل المدرسة					
٤	يتابع تنفيذ الخطط التنموية الخاصة بالطلبة الموهوبين داخل المدرسة					
٥	يشترك في إعداد برنامج ترتيب الدروس في بداية العام الدراسي					
٦	يعد برنامج إشغال الفراغ للمعلمين خلال العام الدراسي					
٧	يعد برنامج المناوبة الخاص بالمعلمين ويتابع تنفيذه					
٨	يتابع دوام المعلمين اليومي ويغطي غيابهم من خلال برنامج إشغال الفراغ					
٩	يتفقد مرافق المدرسة يوميا					
١٠	يشرف على المعلمين المناوبين .					
١١	يعمل على ضبط النظام داخل المدرسة.					
١٢	يتابع سجل الطلبة المغادرين.					
١٣	يتسلم ملفات الطلبة المنقولين والمحولين إلى المدرسة في بداية العام الدراسي ويدققها					
١٤	يتابع ملفات طلبة المدرسة مع مربّي الصف ويحتفظ بها					
١٥	يتابع سجلات الفعاليات كافة في المدرسة					
١٦	يتابع النشاطات المدرسية بالتعاون مع اللجان.					
١٧	يتابع إجراءات عقد الدورات والمحاضرات والندوات داخل المدرسة.					
١٨	يتابع سجلات حضور الطلبة وغيابهم اليومي والشهري.					

				يُسهّم في إعداد برنامج الامتحانات وبرنامج المراقبة.	١٩
				يُشكّل لجان تدقيق دفاتر العلامات وجداول العلامات المدرسية	٢٠
				يتسلم أسئلة الامتحانات من المعلمين في نهاية الفصل الدراسي ويشرف على متابعة انجازها و يوفر مكان آمن لحفظها.	٢١
				يعمل على ترتيب قاعات الامتحانات في المدرسة.	٢٢
				يتابع حضور الطلبة وغيابهم في اثناء فترة الامتحانات.	٢٣
				يتابع عمل المستخدمين داخل المدرسة.	٢٤
				يشارك في اجتماعات مجالس المدرسة المختلفة	٢٥
				يشارك في عملية تقويم الأداء للعاملين بشكل دوري	٢٦

ملاحظة : أي فقرة ترونها مناسبة

المجال الثاني: (الفني):					
				يُشارك في تحليل أسئلة الاختبارات وتشخيص نواحي القوة والضعف والقصور لمعالجتها .	١
				يشجع المعلمين على إبداء ملاحظاتهم وآرائهم ومقترحاتهم حول المناهج التعليمية والكتب الدراسية.	٢
				يستوفي التغذية الراجعة من المعلمين حول ملاحظات ومقترحات حول المناهج التعليمية والكتب الدراسية .	٣
				يشارك في الدراسات والأبحاث التي تتم على مستوى المدرسة.	٤
				يحضر الحصص الصفية للمعلمين في حال تكليفه من قبل مدير المدرسة.	٥
				يتابع تنفيذ الخطط العلاجية للطلبة ضعاف التحصيل الدراسي.	٦
				يتابع نتائج الامتحانات ومستوى تحصيل الطلبة داخل المدرسة ويضعها أمام مدير المدرسة.	٧
				يدرس ما يسند إليه من الحصص في مجال تخصصه.	٨
				يدعم الطاقات الإبداعية و الابتكارية للمعلمين والطلاب.	٩
				يشارك في برامج التنمية التي تتم على مستوى المدرسة.	١٠

ملاحظة : أي فقرة ترونها مناسبة

المجال الثالث : (المجتمعي)					
					١ يتابع تبرير غياب الطلبة اليومي مع أولياء الأمور.
					٢ يقابل أولياء أمور الطلبة ويزودهم بالمعلومات الخاصة بأبنائهم.
					٣ يشارك في اجتماعات مجلس الإباء والمعلمين .
					٤ يتأكد من إرسال إشعارات لأولياء الأمور بموعدها بملاحظات المدرسة حول سلوك ومستوى تحصيل أبنائهم .
					٥ يشارك في وضع برامج وأنشطة هادفة توثق علاقة البيت بالمدرسة .
					٦ ينقل رؤية ورسالة المدرسة للمجتمع المحلي.
					٧ يشارك المجتمع المحلي في تقديم الدعم للمدرسة.
					٨ يشارك في معالجة مشكلات الطلبة السلوكية بالتعاون مع أولياء الأمور .

الملحق (٢)
محكمي أداة الدراسة

الرقم	اسم المحكم	الرتبة	التخصص	الجامعة
١	د. تيسير محمد الخوالدة	أستاذ	أصول تربية	آل البيت
٢	د. صالح عليمات	أستاذ	إدارة تربوية	اليرموك
٣	د. ميسون الزعبي	أستاذ	إدارة تربوية	آل البيت
٤	د. محمود مقدادي	أستاذ	أصول تربية	آل البيت
٥	د. عبد الباسط المراشدة	أستاذ	أدب عربي	آل البيت
٦	د. حابس حتامله	أستاذ مشارك	أصول تربية	جدارا
٧	د. احمد محمود رضوان	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	اليرموك
٨	د. حيدر العمري	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جدارا
٩	د. حسين قرالة	أستاذ مشارك	بلاغة	آل البيت
١٠	د. نجوى دراوشة	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	جدارا
١١	د. ريم الزعبي	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	آل البيت
١٢	د. بيان ظاهر الماضي	أستاذ مساعد	أصول تربية	آل البيت
١٣	د. حسني انعام سالم	خبير تربوي	أصول تربية	جرش

الملحق (٣)
أداة الدراسة بصورتها النهائية
كلية العلوم التربوية
قسم الإدارة التربوية والأصول

حضرة المدير /ة/المحترم/ة

تحية طيبة وبعد؛

الاستبانة التي بين أيديكم تهدف التعرف إلى درجة ممارسة المسؤوليات المنوطة بمساعدي مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم لواء البادية الشمالية الغربية من وجهة نظر مديري المدارس، لذا نرجو إبداء آرائكم بكل صراحة ودقة وأمانة، إذ ستكون إجاباتكم الصريحة والدقيقة عاملاً فاعلاً وأساسياً لنجاح البحث الذي أقوم به، علماً أنّ البيانات التي ستورد فيه سيتم التعامل معها بسريّة تامّة ولأغراض البحث العلمي فقط.

مع جزيل تقديري وامتناني لحسن تعاونكم.

الباحث: عمر الحديدي

أولاً: البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة:

الجنس:	<input type="radio"/> ذكر	<input type="radio"/> أنثى	
المؤهل العلمي:	<input type="radio"/> بكالوريوس + دبلوم عالي	<input type="radio"/> ماجستير فأعلى	
الخبرة الإدارية:	<input type="radio"/> أقل من ٥ سنوات	<input type="radio"/> من ٥-١٠ سنوات	<input type="radio"/> أكثر ١٠ سنوات
المرحلة:	<input type="radio"/> أساسية	<input type="radio"/> ثانوية	

ثانياً: استبانة درجة ممارسة المسؤوليات المنوطة بمساعدي مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم لواء البادية الشمالية الغربية
فيما يلي مجموعة من الفقرات المتعلقة بدرجة ممارسة المسؤوليات المنوطة بمساعدي مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم لواء البادية الشمالية الغربية، يرجى التعبير عن درجة امتلاكها من وجهة نظركم بوضع (✓) في المكان المناسب

درجة التقدير					نص الفقرات	رقم الفقرة
منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا		
المجال الأول: الإداري						
					يشارك مساعد المدير في إعداد الخطة السنوية التطويرية للمدرسة مع مدير المدرسة	١
					يتابع مساعد المدير الخطط الفصلية والسنوية للمعلمين	٢
					يتعاون مساعد المدير مع المرشد التربوي في حل مشكلات الطلبة داخل المدرسة	٣
					يتابع مساعد المدير تنفيذ الخطط التنموية الخاصة بالطلبة الموهوبين داخل المدرسة	٤
					يشارك مساعد المدير في إعداد برنامج ترتيب الدروس في بداية العام الدراسي	٥
					يعد مساعد المدير برنامج إشغال الفراغ للمعلمين خلال العام الدراسي	٦
					يعد مساعد المدير برنامج المناوبة الخاص بالمعلمين	٧
					يتابع مساعد المدير دوام المعلمين اليومي	٨
					يتفقد مساعد المدير مرافق المدرسة يوميا	٩
					يشرف مساعد المدير على المعلمين المناوبين	١٠
					يعمل مساعد المدير على ضبط النظام داخل المدرسة	١١
					يتابع مساعد المدير سجل الطلبة المغادرين	١٢
					يدقق مساعد المدير ملفات الطلبة المنقولين والمحولين إلى المدرسة في بداية العام الدراسي بعد استلامها	١٣
					يتابع مساعد المدير ملفات طلبة المدرسة مع مربّي الصف	١٤
					يتابع مساعد المدير سجلات الفعاليات كافة في المدرسة	١٥
					يتابع مساعد المدير النشاطات المدرسية بالتعاون مع اللجان	١٦
					يتابع مساعد المدير إجراءات عقد الدورات والمحاضرات والندوات داخل المدرسة	١٧
					يتابع مساعد المدير سجلات حضور الطلبة وغيابهم اليومي والشهري	١٨
					يُسهّم مساعد المدير في إعداد برنامج الامتحانات وبرنامج المراقبة	١٩
					يُشكّل مساعد المدير لجان تدقيق دفاتر العلامات وجداول العلامات المدرسية	٢٠

					٢١ يتسلم مساعد المدير أسئلة الامتحانات من المعلمين في نهاية الفصل الدراسي
					٢٢ يعمل مساعد المدير على ترتيب قاعات الامتحانات في المدرسة
					٢٣ يتابع مساعد المدير عمل المستخدمين داخل المدرسة
					٢٤ يشارك مساعد المدير في اجتماعات مجالس المدرسة المتعددة
					٢٥ يشارك مساعد المدير في عملية تقويم الأداء للعاملين بشكل دوري
المجال الثاني: الفني					
					٢٦ يُشارك مساعد المدير في تحليل أسئلة الاختبارات
					٢٧ يشخص مساعد المدير نواحي القوة والضعف والقصور لمعالجتها
					٢٨ يشجع مساعد المدير المعلمين على إبداء ملاحظاتهم وآرائهم ومقترحاتهم عن المناهج التعليمية والكتب الدراسية
					٢٩ يتلقى مساعد المدير التغذية الراجعة من المعلمين عن ملاحظات ومقترحات حول المناهج التعليمية والكتب الدراسية
					٣٠ يشارك مساعد المدير في الدراسات والأبحاث التي تتم على مستوى المدرسة
					٣١ يحضر مساعد المدير الحصص الصفية للمعلمين في حال تكليفه من قبل مدير المدرسة
					٣٢ يتابع مساعد المدير تنفيذ الخطط العلاجية للطلبة ضعاف التحصيل الدراسي
					٣٣ يتابع مساعد المدير نتائج الامتحانات ومستوى تحصيل الطلبة داخل المدرسة
					٣٤ يضع مساعد المدير أمام مدير المدرسة نتائج الامتحانات ومستوى تحصيل الطلبة داخل المدرسة
					٣٥ يدرس مساعد المدير ما يسند إليه من الحصص في مجال تخصصه
					٣٦ يدعم مساعد المدير الطاقات الإبداعية والإبتكارية للمعلمين والطلبة
					٣٧ يشارك مساعد المدير في برامج التنمية التي تتم على مستوى المدرسة

المجال الثالث: المجتمعي

				يتباحث مساعد المدير مع أولياء الأمور بشأن غياب أبنائهم عن المدرسة	٣٨
				يقابل مساعد المدير أولياء أمور الطلبة	٣٩
				يزود مساعد المدير بالمعلومات الخاصة بأبنائهم	٤٠
				يشارك مساعد المدير في اجتماعات مجلس الآباء والمعلمين	٤١
				يتأكد مساعد المدير من إرسال إشعارات لأولياء الأمور بموعدها بملاحظات المدرسة حول سلوك ومستوى تحصيل أبنائهم	٤٢
				يشارك مساعد المدير في وضع برامج وأنشطة هادفة توثق علاقة البيت بالمدرسة	٤٣
				يسهم مساعد المدير في نقل رؤية ورسالة المدرسة للمجتمع المحلي	٤٤
				يشارك مساعد المدير المجتمع المحلي في تقديم الدعم للمدرسة	٤٥
				يشارك مساعد المدير في معالجة مشكلات الطلبة السلوكية بالتعاون مع أولياء الأمور	٤٦

الملحق (٤) كتب تسهيل المهمة



بسم الله الرحمن الرحيم



ب ش غ 12/7 3320

3 رمضان 1440

2019/05/08

مديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية الغربية

مديرو ومديرات المدارس

الموضوع: تسهيل مهمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته :

يرجى تسهيل مهمة طالب الماجستير " عمر ابراهيم الحديدي" في تطبيق اداة
الدراسة الموسومة بعنوان ((درجة ممارسة المسؤوليات المنوطة بمساعدي مديري
المدارس في مديرية تربية لواء البادية الشمالية الغربية من وجهة نظر مدير
المدارس)) على عينة من مدراء المدارس التابعين لتربية لواء البادية الشمالية
الغربية خلال العام الدراسي 2018/2019.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

مدير التربية والتعليم للواء

مدير الشؤون التقنية والفضية
الدكتورة
شروت سليمان المشاقبة

م. الشؤون الفنية والتعليمية
ر.ق. التدريب والتأهيل والإشراف التربوي

الملك عاطف الشريدة

الملك عاطف الشريدة