

الدور الفعلي لمدير المدرسة في مدارس مديرية التربية والتعليم الحكومية بمحافظة جرش

ومعوقات العمل

معن محمود العياصرة*

عبد المجيد عبد الكريم محمد**

ملخص

هدفت هذه الدراسة معرفة دور مدير المدرسة الفعلي في مدارس مديرية التربية والتعليم الحكومية بمحافظة جرش ومعوقات العمل، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم محافظة جرش للعام الدراسي 2016/2015. وتم اختيار مدرسة ساكب الأساسية للبنين بمنطقة المعراض كعينة هادفة لأغراض هذه الدراسة. والمدرسة تتكون من أربعة أجنحة و(530) طالباً موزعة على الصفوف من الأول إلى السابع أساسي وفيها (34) معلماً وإدارياً. وقد استخدمت في هذه الدراسة الأدوات التالية: الملاحظة المشاركة، المقابلة المعمقة، الاطلاع على السجلات والملفات. وتم تحليل البيانات بالطريقة الاستقرائية حيث تم استخراج الموضوعات من البيانات ثم صنفت هذه الموضوعات حسب علاقاتها وارتباطاتها مع بعضها بخمس محاور وهي (محور أدوات الإدارة، محور سير العمل، محور الإنتاجية، محور وظائف الإدارة، محور المجتمع المحلي) شكلت المهام الفعلية لمدير المدرسة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: يهتم مدير المدرسة بشكل كبير بمحور سير العمل ويكاد يأخذ الجزء الأكبر من وقته، ويعطي اهتماماً ملحوظاً لمحور الإنتاجية والعلاقات الإنسانية بشكل متوازن، وفيما يخص المعوقات التي تعترض عمل مدير المدرسة على أرض الواقع تبين وجود معوقات إدارية وفنية: ككثرة الاعباء والمسؤوليات الملقاة على المدير مع نقص الكادر الإداري المعاون له. ومحدودية الصلاحيات لمدير المدرسة. أما المعوقات المادية والاجتماعية: تمثلت في ضعف ميزانية المدارس في تفعيل برامجها وخططها. وضعف مشاركة المجتمع المحلي من أولياء أمور ومؤسسات في دعم وتطوير البيئة المدرسية والتعليمية وصولاً إلى التشاركية. وأما ما يخص المعوقات والمشكلات المتعلقة بالمباني والبنية التحتية فتمثلت في عدم توافر مقومات الأمن والسلامة في المباني المدرسية، وعدم ملائمة المباني المستأجرة للعملية التربوية والتعليمية.

الكلمات الدالة: مدير المدرسة، الدور الفعلي لمدير المدرسة، معوقات العمل.

* كلية العلوم التربوية، جامعة جرش، الأردن.

** مديرية التربية والتعليم، جرش، الأردن.

تاريخ قبول البحث: 2018/ 7/23م.

تاريخ تقديم البحث: 2017/3/14م.

© جميع حقوق النشر محفوظة لجامعة مؤتة، الكرك، المملكة الأردنية الهاشمية، 2020 م.

The Actual Role of the School's Principal in the Schools of the Directorate of Education in the Governorate of Jerash and the Work Obstacles

Ma'an Mahmoud Al-Ayasrah

AbdeAlmajeed AbdelKareem Mohammed

Abstract

This study aims at identifying the actual role of the school principal in the schools of the Directorate of Education in Jerash Governorate and the work obstacles. The study society consists of all principals of the public schools in Jerash Governorate for the 2015-2016 academic year. Sakeb Elementary School for Boys was selected as a targeted sample for this study. The school consists of (4) wings,(530) students and (34) teachers and administrators. The following tools were used in this study: Participatory observation, in-depth interview, access to records and files. The data were analyzed by the inductive manner whereby the topics were extracted from the data and then classified in accordance with their relations and links with each other in five axes (the axis of management tools, the axis of work, the axis of productivity, the axis of management functions, the axis of the community). The study concludes with the following results: The principal of the school is very much interested in the axis of the work process, which almost takes most of his time, and gives a remarkable attention to the axis of productivity and human relations in a balanced manner. With regard to the obstacles that really face the work of the principal, there are administrative and technical obstacles such as the large burdens and responsibilities placed on the principal especially with the lack of assistant administrative staff. As for the physical and societal constraints, these include the weakness of the school budget in activating its programs and plans and the weak participation of the local community and institutions in supporting and developing the school environment. As for the obstacles and problems related to buildings and infrastructure, these include the lack of security and safety in the school buildings and the lack of suitable buildings rented for the educational process.

Keywords: school principal, actual role of school principal, work obstacles.

مقدمة:

تعتبر الإدارة عملية إنسانية مستمرة، تعمل على تحقيق أهداف محددة باستخدام الجهد البشري وبالإستعانة بالموارد المتاحة. والإدارة بهذا المنطق ليس مجموعة من المبادئ والإجراءات والنظم، ولكنها في الأساس مجموعة من العلاقات والاتصالات والتفاعلات بين مجموعات من الناس من فئات ومهن وخلفيات وتطلعات وأهداف متباينة، وقد تكون في كثير من الأحيان متناقضة. ومن ثم فإن العنصر الرئيسي في الإدارة أو في العمل الإداري هو المقدرة على تحقيق الأهداف المقررة من خلال مجموعات العلاقات والاتصالات والتفاعلات الإنسانية، وذلك بأقل قدر ممكن من التضحيات على مستوى المجموعة وبالتالي بأعلى نسبة من العائد أو الفائدة لكل المستويات.

وتحتاج المدرسة كغيرها من المؤسسات إلى من يتابع أعمالها، وينسق جهود العاملين فيها، ويعمل على تحسين أدائهم وتهيئة الظروف المناسبة، من أجل أن تكون قادرة على تحقيق أهدافها، ويتحمل مدير المدرسة الجزء الأكبر من هذه الأعمال بالتعاون والتنسيق مع الأجهزة الأخرى.

تعد الإدارة المدرسية من الموضوعات الهامة جداً والتي أصبح يعتمد عليها نجاح العملية التربوية بالدرجة الأولى، فهي جزءاً هاماً من الإدارة التربوية، والمدير يقوم بدور أساسي في تسيير العملية التربوية وانمائها، فهو القائد المسؤول عن الإشراف على تسيير وتصريف الأمور الإدارية المتعددة التي تخلق البيئة التربوية المناسبة وهو المشرف التربوي المقيم الذي يتابع سير العملية التربوية ويشرف عليها بانتظام واهتمام.

فالمدرسة مؤسسة اجتماعية أنشأها المجتمع وحدد لها هدفاً رئيسياً هو القيام بالعملية التربوية. والإدارة المدرسية هي محور العملية التربوية في المدرسة ووسيلتها إلى تحقيق أهدافها الإدارية أو الفنية على أفضل وجه واكمل صورة، ولا شك أن المدرسة من أهم المؤسسات التربوية التي تهتم بتأديب وتهذيب الشباب، وتتولى رعاية وتوجيه النشء، علماً بأن القائم عليها والمدير لشؤونها والمخطط لأهدافها هو مدير المدرسة الذي يعتبر مدرساً متميزاً وأباً حنوناً وموجهاً نافعاً يوطئ السبل لمن حوله ويرعى طلبته ويوجه الاهتمام وينظم المسار الصحيح للمدرسة؛ لذا فإن كل النظريات التربوية تجمع على أهمية عمله ومسئوليته كرائد وقائد تربوي فذ من رواد التربية والتعليم، بل هو أهمهم وأعظمهم مسؤولية وأكبرهم تبعية على الإطلاق، والإدارة المدرسية بهذا تمس كافة المكونات والعلاقات التي ينطوي عليها النظام المدرسي والتي تستهدف في النهاية تحسين عملية التعليم. ومن

الدور الفعلي لمدير المدرسة في مدارس مديرية التربية والتعليم الحكومية بمحافظة جرش ومعينات العمل

معن محمود العياصرة، عبدالمجيد عبدالكريم محمد

هنا فإن الإدارة المدرسية تصبح موضع اهتمام كل من في المدرسة من معلمين وطلاب وعاملين، كما تهتم المجتمع كذلك، وهذا يلقي على مدير المدرسة ومن يعاونه في إدارة العمل التربوي على مستوى المدرسة مهام ومسؤوليات لها أهميتها في تحقيق ما يتوقعه الجميع منها (Salam, 1982).

شهدت السنوات الماضية اتجاهاً جديداً في الإدارة المدرسية، فلم تعد مجرد تسيير شؤون المدرسة سيراً روتينياً، ولم يعد هدف مدير المدرسة مجرد المحافظة على النظام في مدرسته، والتأكد من سير المدرسة وفق الجدول الموضوع، وحصر حضور الطلاب، والعمل على إتقانهم للمواد الدراسية بل أصبح محور العمل فيها يدور حول الطالب وحول توفير كل الظروف والامكانات التي تساعد على توجيه النمو العقلي والبدني والروحي له وصولاً إلى تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو، إلى جانب دور المدرسة الفاعل تجاه المجتمع. والتغير في أدوار الإدارة المدرسية ارتبط بالتغير في النظرة نحو العملية التربوية ونحو المجتمع، وبرزت اتجاهات جديدة في هذا إطار تمحورت في العناية بكل المجالات ذات الصلة بالعملية التربوية، فبرزت الإدارة كمهارة في القيادة وفي العلاقات الإنسانية وتنظيم العمل الجماعي وتهيئة الظروف الملائمة للعمل؛ وبناءً عليه فقد ظهر مفهوم جديد للمدرسة ووظيفتها، تمثل في اعتبار المدرسة إحدى مؤسسات المجتمع، ولا بد لها من المساهمة في حل مشكلاته وتحقيق أهدافه والعمل على تطوير الحياة بالإضافة إلى أداء وظيفتها القديمة المتمثلة بنقل التراث الثقافي من الآباء إلى الأبناء (Freijat, 2000).

المدرسة الحديثة تقوم على أصول علمية توجه العمل في المدرسة الوجهة الصحيحة، وينبغي على مدير المدرسة أن يكون على وعي بهذه الأصول حتى يستطيع أن يحقق الدور القيادي الذي يلعبه، فالوظيفة الرئيسية للإدارة المدرسية هي تهيئة الظروف وتقديم الخدمات التي تساعد على تربية الطلاب وتعليمهم، بيد أن وظيفة الإدارة المدرسية في مهمة إعداد الناشئين للحياة في مجتمعاتهم أساسية، فالوظيفة الإدارية تطورت في العصر الحاضر بما يتلاءم والتطور العلمي، الأمر الذي يلقي على الإدارة المدرسية مسؤوليات كبيرة بحيث تتحقق للنشء تربية متكاملة فكرياً ونفسياً واجتماعياً، بعد أن كانت المدرسة لسنين خلت مقتصرة على تحقيق الكفاية المعرفية أو نقل الثقافة، ولم تعد كذلك مقتصرة على التعليم والنمو الأكاديمي فحسب، بل اتسعت مجالاتها

إلى النمو الاجتماعي والثقافي والفكري من خلال إكساب الطلبة عادات وتقاليد وقيم جديدة (Asaad, 2005).

تطورت وظيفة المدرسة في العصر الحديث تطوراً كبيراً فانتقلت من دور التلقين والحفظ إلى مؤسسة تعنى بتربية الإنسان، كما وتوسى لإكسابه مهارات مختلفة وتهيئة لحياة اجتماعية نشطة فعالة ومنتجة. وقد كانت المدرسة ولا تزال موضع الاهتمام لدى جميع المربين والمختصين، وجميع طبقات المجتمع، لما لها من أثر فعّال على مستقبل الأمة وحاضرها. وحتى تقوم المدرسة بهذا الدور الكبير فهي بحاجة إلى مدير فعّال قادر على التجديد والتطوير، وعلى تنسيق كافة الجهود، وتوفير كافة التسهيلات والإمكانات لتحقيق الأهداف التي قامت المدرسة من أجلها. ويعد مدير المدرسة المسؤول الأول والمباشر عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية المناسبة، وتنسيق جهود العاملين، وتوجيههم وتقويم أعمالهم الإدارية المنوطة بهم، وتنفيذها بمهارة وفعالية (Morsi, 1995).

ولقد تركز الاهتمام على دور مدير المدرسة في مجالات الإصلاح والتطوير التربوي الذي تشهده الدول الحديثة والعالم المعاصر، وقد انصب الاهتمام في البداية على الدور الإداري الروتيني، ثم ظهرت محاولات جادة في هذا القرن ركز معظمها على الجانب الفني والإشرافي في عمله إلى جانب دوره الإداري، وهكذا قامت المؤسسات بمحاولات متعددة لوصف مهام مدير المدرسة الفنية والإدارية وبيان أعماله وواجباته. ولقد كان دور مدير المدرسة في السابق يختلف عنه الآن، فلم يعد مجرد شخص يحافظ على سير النظام داخل المدرسة، ويرد على الكتب الرسمية وما شابه ذلك بل أصبح قائداً تربوياً مسؤولاً عن جميع ما يتعلق بالجوانب الإدارية والفنية وعلاقة المجتمع بالمدرسة، وعلاقة مدرسته بغيرها من المدارس والنواحي الإنسانية تجاه الطلبة وهيئة التدريس. فتهيئة الموقف التعليمي السليم من أهم وظائف مدير المدرسة والتي تساعد المعلمين على القيام بمهامهم وكذلك الطلبة، وللقيام بهذا كله على يجب أن يضطلع بنوعين من المسؤولية هما إدارة المدرسة، والأشراف على هيئة الموظفين، ويضاف إليه الأشراف على مباني المدرسة، والخدمات المدرسية، وشؤون المعلمين والطلاب، والمناهج والأنشطة، والسجلات التعليمية ونشاط المعلمين وعملهم المدرسي (Boullion, 1996).

الدور الفعلي لمدير المدرسة في مدارس مديرية التربية والتعليم الحكومية بمحافظة جرش ومعينات العمل

معن محمود العياصرة، عبدالمجيد عبدالكريم محمد

ويمكن القول أن مفهوم أدوار مدير المدرسة أصبح مفهوماً شاملاً وكاملاً، باعتبار أن وظيفته إدارية كاملة وفنية كاملة، وبهذا المعنى فإنه مسؤول عن جميع ما يتعلق بالنواحي الإدارية والفنية على حد سواء، كالمناهج وطرق التدريس والكتاب المدرسي، وعن علاقة المدرسة بالمجتمع وعلاقة المدرسة بالمدارس الأخرى وعن النواحي الخاصة بموارد المدرسة وعن تقييم عمل كل فرد في المدرسة وعن تطوير الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة وعن الإشراف الفني ومتابعة النشاطات المدرسية، وعن تخطيط برنامج المدرسة وعن النظام والتنظيم وجميع أعمال المدرسين.

ويرى بواريه (Boer, 1984) أن أهمية دور مدير المدرسة تأتي من "كونه الرئيس الأعلى لهذه المؤسسة الاجتماعية الأساسية ويعتبر أهم عضو في الإدارة، فبدون قيادته لا يمكننا أن نحرز أي تقدم في مجال العمل المدرسي مهما اتصفت الهيئة العاملة في المدرسة ببعد النظر وبالمهارة في تصريف الأمور. فلا خير يرجى ما لم تكن ثمة قيادة فعالة كامنة في شخصية مدير المدرسة" ويعتبر مفهوم مدير المدرسة مفهوماً شاملاً كاملاً، باعتبار أن وظيفته وإدارية كاملة، ووظيفة فنية كاملة، وأنه من الصعب التمييز من الناحية العملية بين واجبات وأعمال مدير المدرسة الإدارية والفنية .

ويشير بيغلي (Begly, 1999) إلى أن هناك عدة قدرات يجب أن يمتلكها مدير المدرسة كونه يقوم بمهام صعبة وحساسة منها: المقدرة على تحمل أعباء المسؤولية، والمقدرة العقلية الفائقة والبنية الجسمانية السليمة، والمقدرة على كسب ود المعلمين والمسؤولين التربويين وثقتهم، والمقدرة على إتخاذ القرارات التربوية الصحيحة والحاسمة والدقيقة .

وهناك العديد من المعوقات التي تواجه مدير المدرسة منها ما يتعلق بمدير المدرسة ذاته، وعلاقة المدرسين بالإدارة، وبالمباني المدرسية، وبالوسائل التعليمية، وبالتوجيه التربوي، وبأولياء أمور الطلبة في المدرسة (Hagil, 1986).

وتشير الكثير من الدراسات إلى أن تركيز مدير المدرسة يظهر واضحاً في المجال الإداري الروتيني على حساب الجانب الفني، بسبب كثرة المهام الملقاة على عاتقه، فقد أظهرت دراسة بيرس (Piers, 1984) الواردة في الرفاعي (Rifai, 1998) أن (28,8%) من وقت مدير المدرسة يقضيه في متابعة سجلات وتقارير المدرسة (53,5%) من وقته يقضيه في التنظيم الإداري، (5,9%) من

وقته يقضية في متابعة النظام المدرسي والاهتمام بالطلاب، في حين يقضي (11,5%) من وقته في المحافظة على البناء المدرسي والتجهيزات المدرسية.

وأورد هاريسون (Harrison,1993) بعض الأعمال والمهام التي يقوم بها مديرو المدارس الأمريكية منها: زيارة الصفوف لملاحظة التعليم، وتزويد المعلمين بالمواد والوسائل التعليمية، ومساعدة المعلمين في حل ما يعترضهم من مشكلات مهنية وشخصية. وأشار فنكلستين انه يطلب من مدير المدرسة أن يشترك مع المعلمين في اختيار المواد التعليمية المناسبة، وان يساعدهم في حل المشكلات التربوية التي تصادفهم، وان يشترك معهم في نقد المناهج وتطويرها.

ويرى كريسفشة أن مدير المدرسة في المدارس الابتدائية والثانوية هو ممثل الطلاب، ومسؤول عن النظام، والمشرف على البرامج التعليمية، والرابط بين المشرف والمعلم، والمقيم لجهود التعليم، ويقترح أن يكون له دور ينسجم مع المنهاج والنظام التعليمي (Al-Mousa, 1995).

وفي الأردن ظل دور مدير المدرسة يكتفه الغموض، فزيادة على المهام والواجبات الإدارية الكثيرة الملقاة على عاتقه، كان يكلف بالتعليم. وحددت له مهام ودور للقيام به مثل العمل على تحسين العملية التربوية وتطويرها، الإشراف على شؤون الطلبة، الإشراف على التنظيم المدرسي والشؤون الإدارية، والاهتمام بالمجتمع المحلي (Ministry of Education, Jordan, 1981, 45). لذلك نجد أن وزارة التربية والتعليم الأردنية ركزت على دور مدير المدرسة، واعتبرته المسؤول الأول عن إدارة مدرسته وتوفير البيئة التعليمية المناسبة، والمشرف الدائم فيها لضمان سلامة سير العملية التربوية، وبينت أن مهامه وواجباته هي تنفيذ العملية الإدارية بفعالية وكفاءة من خلال تنسيق جهود العاملين في المدرسة، وتوجيههم وارشادهم والقيام بواجباتهم الأساسية لتحقيق أهداف العملية التربوية.

تعتبر واجبات مدير المدرسة ومهامه الإدارية أكثر وضوحا وتحديدًا من مهام وواجبات غيره من الموظفين، إذ أن الإدارات التربوية تصدر بين الحين والآخر تعليمات رسمية تحدد من خلالها واجبات مدير المدرسة. وقد أجريت عدة دراسات لتحديد ووصف مهام

مدير المدرسة وأعماله والمعوقات التي تواجهه في عمله، فقد أكدت العديد من الدراسات العربية والأجنبية على أهمية هذا الموضوع، واختلفت عن بعضها من حيث الهدف والمنهجية المتبعة، ونتائجها.

الدور الفعلي لمدير المدرسة في مدارس مديرية التربية والتعليم الحكومية بمحافظة جرش ومعوقات العمل
معن محمود العياصرة، عبدالمجيد عبدالكريم محمد

فقد أجرى الذيابات (Adyabat, 2013) دراسة هدفت للكشف عن درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس لأدوارهم في لواء الرمثا، وتكون مجتمع الدراسة من (1798) معلما ومعلمة في مدارس مديرية تربية وتعليم لواء الرمثا للعام الدراسي 2013/2012، وتكونت عينة الدراسة من (257) معلما ومعلمة تم اختيارهم بطريقة العشوائية البسيطة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج أبرزها: إن درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس لأدوارهم في لواء الرمثا كانت عالية في أداة الدراسة ككل.

أجرى عياصرة (Ayasrah, 2012) دراسة هدفت معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش لدورهم الإداري من وجهة نظر المعلمين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في مدارس محافظة جرش، والبالغ عددهم (6389) معلما ومعلمة، وقد تم اختيار (219) معلما و(230) معلمة بالطريقة العشوائية البسيطة كعينة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج أبرزها: إن درجة ممارسة المهام الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش كانت عالية في أداة الدراسة ككل.

فقد أجرى البطاينة (Batayneh, 2012) دراسة هدفت التعرف على المعوقات التي تواجه مديري المدارس في مديرية تربية إربد الأولى من وجهة نظرهم. وقد تم اختيار عينة الدراسة من المديرين والمديرات في مدارس تربية إربد الأولى في الأردن بالطريقة العشوائية وعددهم (135) مديراً ومديرة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة للكشف عن المعوقات التي تواجه مديري المدارس. وقد كشفت نتائج الدراسة عن درجة متوسطة للمعوقات التي تواجه مديري المدارس، وقد جاء مجال المعوقات المتعلقة بالعلاقة بين مدير المدرسة والمجتمع المحلي بالمرتبة الأولى وبدرجة عالية، ومجال المعوقات المتعلقة بالمعلمين في المرتبة السادسة والأخيرة وبدرجة متوسطة.

أجرى كولتشي وجوكي (Quilici & Joki, 2012) دراسة هدفت التعرف على الأدوار الجديدة التي يجب ان يقوم بها مدرء المدارس في ضوء التقدم التكنولوجي. استخدمت الدراسة النهجية النوعية حيث تم اجراء مقابلة مع عينة مكونه من (8) مدرء مدارس ولاية أيداهو الامريكية. اشارت نتائج الدراسة وجود فروق في التصورات والاراء لدى مدرء المدارس حول ادوارهم في عصر التكنولوجيا حيث يرى بعض المدرء بأن ادوارهم الجديدة هي أدوار قائمة على الأدوار

التدريسية، بينما يرى البعض الآخر أن أدوارهم في المدرسة هي أدوار تشبه تلك الأدوار التي يقوم بها المدراء التنفيذيون في الشركات.

قام راين (Ryan, 2010) بدراسة هدفت التعرف على دور مدير المدرسة الجديد في ضوء التغيرات في بناء المدرسة. استخدمت الدراسة منهجية دراسة الحالة حيث تم متابعة الأدوار التي يقوم بها مدير إحدى المدارس الثانوية في مقاطعة أونتااريو الكندية. تم أيضا إجراء مقابلات مع عينة مكونة من مساعد مدير مدرسة، و ست معلمين، وأثنين من الإداريين، وستة طلاب، وثلاثة من أفراد المجتمع المحلي الذي تتواجد فيه المدرسة. استخدمت الملاحظة، والمقابلة، وتحليل الوثائق في عملية جمع البيا. أشارة نتائج الدراسة الى حصول تغير في أدوار مدير المدرسة مثل ضرورة التعامل مع أعداد اكبر من مجتمعات الطلبة، التعامل مع وسائل التكنولوجيا الحديثة والتوجهات الحديثة نحو بناء مفهوم المدرسة التي تخدم المجتمع المحلي وبالتالي ضرورة التعامل مع عدد اكبر من أفراد المجتمع المحلي.

أما حمادنة و القضاة (Hammadna & Algodah, 2006) فقاما بدراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها، في تربية قسبة المفرق لإدارة الأنشطة المدرسية، في ضوء متغيرات الجنس والمؤهل العلمي للمدير، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة وقد تكونت الاستبانة من أربعة مجالات هي (التقويم، التخطيط، التنظيم، التنفيذ والمتابعة)، وتكون مجتمع البحث من جميع مديري المدارس الحكومية مديراتها، في مديرية التربية والتعليم لقسبة المفرق البالغ عددهم (132) مديراً ومديرة، وبلغ حجم العينة (67) مديراً ومديرة، وأظهرت النتائج أن مجال التنظيم احتل المرتبة الأولى، بينما احتل مجال التنفيذ والمتابعة المرتبة الثانية، واحتل التخطيط المرتبة الثالثة، بينما احتل مجال التقويم المرتبة الأخيرة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس والمؤهل العلمي.

أجرى العجمي (Ajami, 2005) دراسة حول درجة تقدير مديري ومديرات المدارس المتوسطة للمشكلات التي تواجههم في دولة الكويت وكانت العينة مكونة من (160) مديراً ومديرة منهم (77) مديراً و (83) مديرة تم اختيارها بالطريقة العشوائية، وتم استخدام استبانة مكونة من ستة مجالات وهي: مجال الهيئة التدريسية والطلاب والمناهج والأبنية والتجهيزات والمجتمع المحلي وادارة المنطقة

الدور الفعلي لمدير المدرسة في مدارس مديرية التربية والتعليم الحكومية بمحافظة جرش ومعينات العمل
معن محمود العياصرة، عبدالمجيد عبدالكريم محمد

التعليمية وقد توصلت الرسالة إلى أن أكثر المعوقات أثراً تلك التي ترتبط بالمجتمع المحلي وأقلها أثراً ما ارتبط بالمنهاج.

أما مسلم (Muslim, 2004) فقام بدراسة هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع أداء مدير المدرسة الثانوية في محافظات غزة، وعلى المهام الإدارية والفنية والاجتماعية التي يقوم بها مدير المدرسة الثانوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، ووضع تصور يساهم في تحسين أداء مدير المدرسة الثانوية في محافظات غزة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة مكونة من (60) فقرة وزعت على ثلاثة مجالات هي: (المجال الإداري، والمجال الفني، والمجال الاجتماعي). وتكونت عينة الدراسة من (196) شخصاً ضمت (96) مديراً ومديرة و(4) رؤساء أقسام للإدارة المدرسية و(96) معلماً وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن معظم مديري المدارس يركزون في عملهم على المجال الإداري، بالإضافة إلى أن الكثير من المديرين لا يشركون المعلمين في عملية اتخاذ القرار، ولا يتم إعطاؤهم الفرص الكافية للمشاركة الفعالة في الاجتماعات.

دراسة بريجن برندا (Pridgen, Brenda, 2004) وقد بحثت في العلاقة بين الكفاءة الإدارية لمديري المدارس وأهداف ومخرجات التعليم في أرياف بالتيمور، في ولاية ماريلند، الولايات المتحدة، وأشارت النتائج إلى أن المديرين مطالبون بأخذ دور فاعل في إدارة التعليم، والمنهاج، تقييم مدارسهم، وأنه يجب على هؤلاء المديرين المشاركة في عملية تطوير مهني حقيقي لضمان إدارة تعليمية أفضل، والتأكد من أن المعلمين يبدون مسؤولية من أجل تغيير فعاليات أنشطة التعليم، ورفع توقعاتهم ومستوى التحصيل، بغض النظر عن موقع المدرسة أو خلفية الطلبة، كما أن هناك حاجة لمديري المدارس للتركيز على عملية تغيير النظام مع التركيز على زيادة التعاون مع أولياء الأمور لرفع مستوى تحصيل الطلبة. كما أن على المديرين تحديد الأعمال المطلوبة منهم لتيسير تحول مدارسهم إلى مجتمع تعليمي محترف (مهني) وتضمنت نتائج الدراسة اقتراحاً بإيلاء العلاقة بين كفاءة المديرين ومخرجات التعليم اهتماماً كبيراً في ظل نظام مساءلة صارم

وقامت سلامة (Salama, 2003) بدراسة سعت للتعرف على واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين، تكونت عينة الدراسة من (658) معلماً ومعلمة، واستخدمت الباحثة استبانة لقياس الممارسات الإدارية اشتملت على خمسة مجالات هي: مجال الشؤون الإدارية، ومجال البناء المدرسي، ومجال المجتمع المحلي، ومجال

الشؤون الفنية ومجال الشؤون الطلابية. وكان مستوى الممارسات الإدارية بشكل عام متوسط. أما الولاء التنظيمي لدى المعلمين فكان بدرجة عالية، وأشارت النتائج أيضًا إلى علاقة قوية بين مستوى أداء المديرين للممارسات الإدارية ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، وإلى أن هناك علاقة قوية بين مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين.

أجرت الهنائي (Hinai, 2003) دراسة هدفت إلى معرفة أكثر المعوقات شيوعا لدى مديري ومديرات المنطقة الداخلية ومساعدتهم ضمن أربعة محاور هي: معوقات متعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي أو المصادر المالية والتجهيزات أو العلاقة بين المدرسة ومديرية التربية أو المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، وكانت عينة الدراسة مكونة من (83) مديرا ومديرة وهم جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية، ومساعدتهم بالمنطقة الداخلية في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة احتوت المجالات السابقة، وكان من نتائج الدراسة أن أكثر المعوقات هي: كثرة المهام والاعباء الملقاة على مدير المدرسة، وعدم استقرار التنظيم داخل المدرسة بسبب الأجازات والنقل والانتداب وعدم كفاية الاعتمادات المالية المخصصة لكل مدرسة عدم كفاية التجهيزات والوسائل التعليمية والبطئ في تلبية احتياجات المدارس من المعلمين وقلة اهتمام أولياء الأمور بابنائهم.

أجرى بن ناصر (Ben Nasser, 2001) دراسة هدفت للتعرف على الدور الفعلي لمدير المدرسة الثانوية في تفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي بسلطنة عمان، وكانت أهم نتائج الدراسة: أن أكثر الأدوار ممارسة من قبل مدير المدرسة الثانوية فيما يتعلق بتفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، تبصير أولياء الأمور بضرورة اتصالهم بالمدرسة. وتوعية الأهالي بأهمية العلاقة بين المدرسة والمجتمع. وأن أقل الأدوار ممارسة من قبل مدير المدرسة الثانوية فيما يتعلق بتفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي: اطلاع أعضاء المجلس على نشرات المدرسة. وتعريف أعضاء المجلس على مرافق المدرسة واستخداماتها المختلفة.

وهكذا نلاحظ أن جميع الدراسات السابقة العربية منها والاجنبية قد دلت على أن مديري المدارس يركزون اهتمامهم على الأعمال والمهام الإدارية والكتابية بينما لا يكون لهم دور فعال في مساعدة المعلمين على أن ينموا في أي من الجانبين المهني أو الشخصي كما كان دورهم في تحسين العملية التربوية التعليمية قليلا ولا يكاد يذكر وان هناك العديد من المعوقات تواجهه في

الدور الفعلي لمدير المدرسة في مدارس مديرية التربية والتعليم الحكومية بمحافظة جرش ومعينات العمل
معن محمود العياصرة، عبدالمجيد عبدالكريم محمد

عملهم. كذلك وحسب اطلاع الباحثين هناك قلة في الدراسات الواقعية لدور مدير المدرسة والتي تعتمد على الملاحظة الفعلية لما يقوم به مدير المدرسة من أعمال فلم يستطيع الباحثان الحصول على دراسة نوعية لدور مدير المدرسة تعتمد تصاميم المنهج النوعي في البحوث كالملاحظة المشاركة والمقابلة المعمقة وتحليل السجلات في البيئة العربية ولذلك جاءت هذه الدراسة لتصف دور مدير المدرسة الفعلي مساهمة منها في سد فجوة واضحة في الأدب السابق لموضوع دور مدير المدرسة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

توجهت انظار المسؤولين والقائمين على التعليم في دول العالم ومنها الأردن إلى مدير المدرسة واسندوا إليه ادوارا عديدة في كافة المجالات. وتأتي هذه الدراسة لتتقصى واقع هذا الدور لمدير المدرسة ومدى ممارستها للمهام والأعمال الموكلة إليه والتعرف على المعوقات التي تواجهه في عمله وبعبارة أخرى تكمن مشكلة الدراسة في الاجابة عن السؤال التالي:

ما هي الأدوار الفعلية التي يقوم بها مدير المدرسة في مديرية تربية وتعليم محافظة جرش؟
وما المعوقات التي يواجهها؟

هدف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الاطلاع على الأدوار الفعلية لمدير المدرسة في مديرية تربية وتعليم محافظة جرش والمعوقات التي يواجهها في عمله.

أهمية الدراسة:

أصبح من الضروري على التربية الحديثة أن تخصص لجميع أفراد المدرسة من بوجههم ويرشدهم وينظم أعمالهم ويتبناها وأن تركز على تمكين القيادات التربوية من تولى أمور إدارة المدارس بحيث تكون قادرة على تنظيم وتوزيع الأعمال الفنية على المدرسين كل ضمن تخصصه والإداريين كل ضمن عمله وتضع البرامج التربوية والثقافية للطلبة وتراقب سير أعمال العاملين فيها بدقة وتعمل على تحسين الأداء فيها وهذا يتطلب من رجل الإدارة ان يمتلك المقدرة على لإدراك المنظمة بكافة مكوناتها وعلاقتها مع ما يحيط بها في المجتمع المحلي وكذلك المقدرة على التفكير المنطقي لمواجهة المشكلات التي تعترض وصول المؤسسة لأهدافها وكيفية التعامل مع الأفراد

والمجموعات على اختلاف شخصياتهم ومستوياتهم الوظيفية لتحقيق جو يسودة الالفة والتعاون. وثمة فجوة واسعة بين النظرية والتطبيق في الإدارة المدرسية فمثل هذه الدراسات قد تساعد على تضيق الفجوة لتصل في النتيجة إلى تقارب بين النظرية والتطبيق ومن هنا جاءت أهمية هذه الدراسة ومن المتأمل أن تساعد هذه الدراسة في ازالة الغموض الذي يكتنف دور مدير المدرسة الأردني.

محددات الدراسة:

تتحدد هذه الدراسة بعينة الدراسة وبضيق الوقت وبوقت الدراسة نفسه حيث لم يكن موزعا طوال العام 2015/2016.

مصطلحات الدراسة:

مدير الدراسة: هو موظف معين من قبل وزارة التربية والتعليم الأردنية؛ ليكون مسؤولاً مباشراً عن تنفيذ عمليات المدرسة المختلفة بغية تحقيق الأهداف التربوية المنشودة. "ويشترط في مدير المدرسة أن يكون مؤهلاً للتعليم في المرحلة التي يعمل فيها بالإضافة إلى الحصول على مؤهل في الإدارة المدرسية وذا خبرة في التعليم لا تقل عن خمس سنوات" (Ministry of Education, 1994).

ويعريف مدير المدرسة إجرائياً بأنه: القائد التربوي المسؤول عن تحقيق أهداف السياسة التربوية لوزارة التربية والتعليم في مدرسة تضم عدد من (الإداريين، والمعلمين، والطلاب).

الدور الفعلي لمدير المدرسة: هي المهام والمسؤوليات والاعمال التي يمارسها مدير المدرسة على أرض الواقع في المدرسة.

معوقات العمل إجرائياً: كل ما يعيق سير العمل في المدارس الحكومية ويحول دون تحقيق أهدافها.

الطريقة والإجراءات

منهجية الدراسة:

اعتمد الباحثان في دراستهما أسلوب البحث النوعي (Qualitative Study) دراسة تحليلية قائمة على الملاحظة (Observation) والمقابلة (Interview) وتحليل الوثائق من خلال المسح الشامل (Survey) لمجتمع الدراسة.

الدور الفعلي لمدير المدرسة في مدارس مديرية التربية والتعليم الحكومية بمحافظة جرش ومعينات العمل
معن محمود العياصرة، عبدالمجيد عبدالكريم محمد

عينة الدراسة:

تم اختيار مدرسة ساكب الأساسية للبنين في منطقة المعارض كعينة هادفة لأغراض هذه الدراسة. والمدرسة تتكون من بناء بأربعة أجنحة وفيها (530) طالب موزعين على الصفوف من الأول إلى السابع أساسي وفيها (34) معلماً وإدارياً.

أدوات الدراسة:

الملاحظة المشاركة:

قام الباحثان باستخدام أسلوب الملاحظة المشاركة بعد استئذان المدير باتباع هذا الأسلوب لجمع البيانات حيث تم رصد كل عمل يقوم به المدير سواء قول أو فعل. وقد بدأت عملية الملاحظة يوم الخميس الموافق 2015/10/15 وقد كان الباحثان مضطرين لتعديل تاريخ الملاحظة أكثر من مرة لكون المدير مرتبط باجتماعات وزيارات خارج المدرسة وبالتالي كان جدول الملاحظة طيلة مدة الدراسة كما يلي:

جدول ملاحظة شهر أكتوبر/2015

اليوم	التاريخ	الوقت	عدد الساعات
الخميس	2015/10/15	7.45 – 45.12	5
الأحد	2015/10/18	30.1 – 30.7	6
الأربعاء	2015/10/21	12 – 8	4
الاثنين	2015/10/26	1 – 9	4
الثلاثاء	2008/10/29	1 – 8	5

مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد الخامس والثلاثون، العدد الثالث، 2020م.

جدول ملاحظة شهر نوفمبر/2015

اليوم	التاريخ	الوقت	عدد الساعات
الأحد	2015/11/1	45.12 – 7.45	5
الخميس	2015/11/5	30.12 – 30.7	5
الأربعاء	2015/11/11	12 – 8	4
الإثنين	2015/11/16	1 – 9	4
الثلاثاء	2015/11/24	1 – 8	6

جدول ملاحظة شهر ديسمبر/2015

اليوم	التاريخ	الوقت	عدد الساعات
الثلاثاء	2015/12/1	1-8	5
الأحد	2015/12/6	30.1 – 30.7	6
الإثنين	2015/12/14	12 – 8	4
الإثنين	2015/12/21	1 – 9	4
الربعا	2015/12/30	45.12 – 7.45	5

جدول ملاحظة شهر اشباط/2016

اليوم	التاريخ	الوقت	عدد الساعات
الأحد	2016/2/7	45.12 – 7.45	5
الثلاثاء	2016/2/9	30.1 – 30.7	6
الأحد	2016/2/14	12 – 8	4
الإثنين	2016/2/18	1 – 9	4
الثلاثاء	2016/2/28	1 – 8	5

كما نلاحظ من الجدول كان عدد ساعات الملاحظة (96) ست وتسعون ساعة.

الدور الفعلي لمدير المدرسة في مدارس مديرية التربية والتعليم الحكومية بمحافظة جرش ومعينات العمل
معن محمود العياصرة، عبدالمجيد عبدالكريم محمد

2. المقابلة المعمقة:

وقد كانت هذه المقابلة مع مدير المدرسة وقد استغرقت مدة خمس ساعات تم السؤال فيها عن بعض الأمور التي لم نلاحظها حيث أن هناك أعمالاً موسمية في المدارس بمعنى ان هناك بعض الأعمال يقوم بها مدير المدرسة مرة واحدة في العام كإعداد الخطة السنوية وإعداد خطة التشكيلات وغيرها من الأعمال. وقد تجاوب الأخ المدير مع أسئلة المقابلة ورحب بها بالرغم من أنها من النوع المفتوح الإجابة. حيث تم تدوين إجابات المدير على أسئلة المقابلة وبعد ذلك تم تحليل محتواها.

3. الاطلاع على السجلات المدرسية:

حيث كان المدير يطلعنا على سجلات المدرسية أولاً بأول وكلما سنحت له الفرصة بذلك فتم الاطلاع على السجلات التالية: سجل الدوام المدرسي، وسجلات علامات الطلاب، وسجلات حضور وغياب الطلاب، وسجل الاجتماعات المدرسية، وسجل التبرعات المدرسية، وسجلات اللوازم والأثاث، وسجلات المكتبة والمختبرات، وسجل ما قطع من المنهاج، وسجل غياب المعلمين، وسجل أداء المعلمين، وسجل الزيارات الصفية للمعلمين، وسجلات الأنشطة المدرسية، وسجل زيارة أولياء الأمور، وسجل الصادر والوارد، وسجل تبادل الزيارات، وسجل البلاغات الرسمية، وسجل الرخص والوصولات، وسجلات تحليل الاختبارات.

تحليل البيانات:

تم تحليل البيانات بالطريقة الاستقرائية حيث تم استخراج الموضوعات من البيانات ثم صنفت هذه الموضوعات حسب علاقاتها وارتباطاتها مع بعضها إلى خمسة محاور شكلت الإطار العام للدراسة.

النتائج:

من خلال تحليل البيانات وإعادة تركيبها نستطيع أن نتوصل إلى أن مدير المدرسة من النوع الذي يركز على العمل والإنتاجية والعلاقات الانسانية وكان ذلك واضحاً بعد تصنيف البيانات ضمن مواضيع ومن ثم رصدها في محاور. فبعد تصنيف البيانات إلى (144) موضوعاً تم رصدها في (5)

محاور تبين طبيعة عمل مدير المدرسة وقد قسمت كما يلي: محور سير العمل، ومحور الإنتاجية، ومحور وظائف الإدارة، ومحور أدوات الإدارة، ومحور المجتمع المحلي.

أولاً : محور سير العمل:

يهتم مدير المدرسة بشكل كبير في هذا المحور ويكاد يأخذ الجزء الأكبر من وقته فمنذ بداية اليوم يبدأ بالطابور الصباحي ومتابعة فقرات الاذاعة المدرسية ويتابع باهتمام انضباط الطلاب أثناء الطابور الصباحي ويلاحظ ذلك من خلال تكراره للعبارات التالية خلال الطابور الصباحي: لالا "انتبه يا ولد هناك"، "استمع لفقرات الاذاعة" ومن الأعمال اليومية التي يقوم بها مدير المدرسة متابعة دوام المعلمين وذلك من خلال سجل دوام المعلمين؛ حيث يقوم من خلال المساعد المكلف مع بداية الطابور الصباحي باغلاق الدفتر وحصر المتأخرين والغائبين من المعلمين وتستطيع ملاحظة ذلك من خلال الاطلاع على دفتر الدوام لتجد يومياً التوقيع والختم مع عبارة "اغلق الدفتر الساعة(8,15) صباحاً".

أما موضوع التوثيق والسجلات فكما يقول المدير "التوثيق شيء مهم في العمل الإداري" فجميع أعمال المدرسة موجود لها سجلات أو ملفات مصنفة لسهولة الرجوع إليها ويعتقد مدير المدرسة أن التوثيق مؤشر كبير للعمل فهو يقول "انت تعرف يا دكتور اننا اذا لم نسجل فكاننا لم نعمل".

وكذلك متابعة التعليمات سواء كانت تعليمات المدرسة ذاتها أو التعميمات التي تأتي من المديرية أو الوزارة فهو يقوم باصدار تعميمات رسمية عندما يكلف المعلمين بعمل رسمي فهناك سجل خاص اسمة سجل البلاغات الرسمية يحتفظ به المدير لاصدار تعميماته الرسمية فهناك، صيغة البلاغ الرسمي، واسم المعلم وتوقيعه. كالتعميم رقم (1) لمربي الصفوف لتنظيم ملفات الطلبة لصفوفهم والتعميم رقم(3) ويطلب فيه من المعلمين التقيد بتجهيز أدوات التقويم والتتويج في استراتيجياته، وتفعيل دفتر تخطيط الدروس والتعميم رقم(9) ويطلب من المعلمين التقيد بأسس النجاح والاكمال والرسوب لعام2015/2016.

ونفس الشيء بالنسبة لموضوع الاجتماعات فهناك يتم ابلاغ المعلمين بوقت وتاريخ انعقاد الاجتماع كالتعميم رقم (1) بخصوص مربي الصفوف ويتم تدوين كل ما يدور في الاجتماع في سجل خاص يسمى سجل الاجتماعات ويتم التوقيع على محضر الاجتماع من قبل جميع المعلمين

الدور الفعلي لمدير المدرسة في مدارس مديرية التربية والتعليم الحكومية بمحافظة جرش ومعينات العمل
معن محمود العياصرة، عبدالمجيد عبدالكريم محمد

وتعتبر بنود الاجتماع التي تم الاتفاق عليها ملزمة للجميع وهي تعتبر بمثابة تعليمات أو قرارات متفق عليها.

ومن الأعمال الهامة التي يقوم بها مدير المدرسة، الأعمال التي تكون ذات ارتباط مع المديرية كالرد على الكتب الرسمية التي ترد من المديرية وهي كثيرة ومتنوعة وتعتبر مؤشر قوي لأداء المدير من قبل المسؤولين في المديرية لذلك فهو حريص كل الحرص للرد على جميع الكتب الرسمية بكل دقة وحرص تشمل حتى التدقيق اللغوي لكل ما يكتب ومتابعة تنفيذ كل ما يطلب وهناك زيارات متكررة للمديرية خاصة في نهاية العام لمتابعة كثير من الأمور خاصة تلك المتعلقة بالشؤون المالية واللوازم.

وبالنسبة لمسؤوليات العمل الأخرى فهو يقوم بتوزيع المسؤوليات والواجبات على المعلمين منذ بداية السنة "فكل معلم وكل إداري يتم تحديد واجباته ومسؤولياته بدقة في الأيام الأولى من المدرسة" فيتم توزيع الحصص وتشكيل اللجان المختلفة وتوزيع الواجبات والأنشطة اللامنهجية كالمقصف المدرسي والاذاعة المدرسية ومسؤولين المسابقات المختلفة وتوزيع تربية الصفوف والمناوبة وجميعها أعمال يتم توزيعها في بداية العام الدراسي.

أما أعمال الشؤون المالية فهي من الأعمال الخطرة والحساسة التي يقوم بها مدير المدرسة فمدير المدرسة مسؤول مسؤولية مباشرة بمتابعة صرف الشيكات وشراء لوازم المدرسة وتقديم الفواتير القانونية وتوقيعها وعمل مستند ادخالات بمحتويات الفواتير مع توقيع اللجنة المالية في المدرسة. أضف إلى ذلك عملية تنظيم حسابات المدرسة فهي مسؤولية مدير المدرسة. وتتخصص حسابات المدرسة في الحسابات المتعلقة بالتبرعات المدرسية وأموال المقصف وأموال جمعية الهلال الأحمر والمنح والهبات، وتخضع جميعها من حيث التطبيق للنظام المالي الذي يركز على ما يلي لتنظيم هذه الحسابات وتلافي الوقوع في الأخطاء:

- أ. أن يعتمد في جمع الأموال وقبضها على تشريعات مالية تجيز ذلك.
- ب. أن يحرر وصول مقبوضات مقابل كل مبلغ يتم قبضه.
- ج. أن تدقق الوصول من حيث مطابقة محتوياتها وارقامها مع الأرقام المأخوذة منها السجلات الأخرى.

- د. التأكد من أن عمليات تصحيح الأخطاء قد تمت بشكل سليم.
- هـ. التأكد من ايداع المبالغ التي تم جمعها في البنوك المعينة لذلك مقابل (فيش)، وأنه قد تم تسجيلها في الدفاتر وضمن الحسابات التي تمثلها.
- و. التأكد من أن عملية الانفاق تتم حسب الأصول وأن تعزز مستندات الصرف بالموافقة على الانفاق وطلب مشتري محلي أو قرار إحالة العطاء ومستند ادخالات اللوازم وضبط استلام إذا كانت قيمة اللوازم تزيد على (200) دينار.
- ز. مطابقة المبالغ الخاصة بكل قيد من حيث تطابق المبلغ المسجل في الخانة الاجمالية مع المبلغين المسجلين في الحساب المدين والدائن.
- ح. تدقيق عمليات الترحيل من الدفاتر والمستندات إلى بعضها البعض من حيث تطابق الارقام المنقولة.
- ط. تدقيق السجلات بشكل دوري ومطابقتها مع سجلات مديرية التربية والتعليم.
- ي. إجراء عمليات التسجيل والترحيل أولاً بأول ودون تأخير.
- ولتنظيم حسابات المدرسة يخصص دفتر يومية (صندوق) لكل من التبرعات المدرسية والمقصف المدرسي وأموال جمعية الهلال الاحمر والهبات والمنح بالإضافة إلى تخصيص ملفات مستقلة ايضا تحفظ فيها المستندات الخاصة بكل نوع من أنواع هذه الحسابات بحيث تسهل عملية التدقيق والمراجعة.
- ويمكن لمدير المدرسة أن يوكل مهمة مسك حسابات المدرسة في حال عدم توافر محاسب مختص فيها إلى سكرتير المدرسة أو أي معلم لديه المهارات المحاسبية اللازمة لمسك هذه الحسابات على أن يتابع مدير المدرسة عملية التدقيق بنفسه. فموضوع الشؤون المالية يعتبر من الأعمال التي تشغل مدير المدرسة كمتابعة صرف فاتورة معينة مثل فاتورة الألواح البيضاء حيث قام المدير شخصياً وتابعها بالتعاون مع المدير الإداري للشؤون الإدارية والمالية حتى تم صرفها من خلال قسم الأبنية.

الدور الفعلي لمدير المدرسة في مدارس مديرية التربية والتعليم الحكومية بمحافظة جرش ومعينات العمل
معن محمود العياصرة، عبدالمجيد عبدالكريم محمد

وتعتبر أعمال تقويم الأداء أيضاً من الأعمال التي تؤرق مدير المدرسة فهو يريد إعطاء كل ذي حق حقه بعدالة وأمانة ويكون هناك صراع خفي بين المحافظة على مستوى رضا معين للمعلمين من جهة وإطلاع المعلم على نواحي القصور من جهة أخرى والوسيلة التي يستخدمها مدير المدرسة في هذا الموضوع هي عملية تقدير جهود المعلمين النشيطين والثناء عليهم في غيابهم وأمامهم تماماً كما حصل مع معلم اللغة العربية؛ فقد أشاد بجهوده في غيابه أمام مشرفه المختص وحاول أيضاً أمامه أن يثني على جهوده ليعرفه بأنه يقدر هذه الجهود فقد قال للمشرف في غيابه "أن عمله دقيق مخلص للغاية لغاية الآن لم يغب ولا يوم، جميع المناسبات يقوم بتغطيتها بشكل ممتاز كونه مشرف على الإذاعة المدرسية، وهو منسق مادة اللغة العربية، ومسؤول مجال التعلم والتعليم في الخطة التطويرية للمدرسة". وعندما كان يستعرض المشرف أعمال المعلم تدخل المدير قائلاً: "هو من المتميزين الذين يعتمد عليهم". وهو بهذا الخصوص أعد سجل يسمى سجل أداء المعلمين يضع فيه ملاحظاته اليومية على المعلمين سواء كانت ايجابية أو سلبية. وكذلك قام بإعداد نموذج خاص بالمدرسة لقياس أداء المعلمين وقد زدوني بنسخة منه مرفقة مع التقرير .

ثانياً: محور الإنتاجية:

وتمثل هذا المحور في سبع فئات تركزت حول الطلاب والمعلمين وكما نعرف فإن هذين المدخلين يعدان من أهم مدخلات المدرسة فالطلاب هم المدخل الرئيسي في النظام المدرسي وأما المعلمين فهم أيضاً من مدخلات النظام المدرسي وهذا المدخل هو الذي سيقوم بعملية التعليم أو بمعنى آخر بعملية المعالجة على المدخل الرئيسي. ولذلك كان لهذا المحور جل الاهتمام من قبل مدير المدرسة ونحن نعتقد جازمين أن نمط هذا المدير هو من الأنماط التي تركز على الانتاجية والعمل في مقابل تركيز بنفس المستوى على العلاقات الانسانية وذلك حسب نظرية البعدين في الإدارة التي طورها اندرو هالبين(Halpin).

ففي جانب الطلاب فكما يقول المدير "نحن موجودون هنا لأجل الطلاب" فهو يتابع الطلاب منذ اللحظة الأولى لدخولهم المدرسة وحتى لحظة مغادرة المدرسة فهو يشعر أنه مسؤول مسؤولية مهنية وأخلاقية عن الطلاب فهو يقول لأحد أولياء الأمور: "احمد ابني مثل ما هو ابنك" وقوله: "يجب أن نضحى من أجل أحمد فاهو بحاجة لمتابعة حثيثة داخل المدرسة وفي البيت" وها هو

يقول: "اشعر انني مسؤول مسؤولة كبيرة عن الطلاب اعتبر نفسي أب لجميع الطلاب وأنأسف للحالات غير المرضية في المدرسة والتي سببها عقوق الآباء للأبناء"

فهو يحرص على الحصول على المعلومات من المعلمين والمرشد للتعرف علي مستوى كل طالب بالإضافة إلى الجوانب السلوكية وعندما يذهب إلى الصفوف فإنه لا يتوانى عن تعزيز الطلاب وتشجيعهم على الدراسة والمشاركة كقوله "كما واهنئك يا أستاذ خالد على هؤلاء الطلاب المجتهدين"، ويعلن في الاذاعة المدرسية: "أنه ستكون هنالك احتفالية يكرم فيها الطلبة المتفوقون في التحصيل العلمي من خلال دروع وكؤوس أعدت لذلك"

وهو ايضا يحرص على تشجيع السلوك الجيد للطلاب وبنفس الوقت يحارب أي سلوك غير مرغوب فيه فهو دائم التذكير لهم من خلال جولاته الى الصفوف أو الاذاعة أو توجيه المعلمين لهم بضرورة التحلي بأخلاق "الصدق، والأمانة، والنظافة، والايثار، والتعاون، والمحبة والاحوة...." والتخلي عن "الكذب، والغش، والعدوانية، والألفاظ النابية...." وهو حريص على أن لا يتجاوز الطالب نسبة الغياب المسموح له فهو يقوم بالاتصال بأهالي بعض الطلاب كثيري الغياب لإرسال أبنائه حتى لا يتم حرمانهم من الامتحان. وكذلك يحافظ على استثمار وقت الطلاب.

ويهتم المدير اهتماماً كبيراً بغياب الطلاب وتأخرهم وهو حريص كل الحرص على تبليغ أولياء الامور بجميع حالات الغياب أو التأخير أو المغادرة فهو "يكلف المساعد والمرشد ومربي الصف بمتابعة السجلات اليومية والشهرية المعدة لهذه الغاية"؛ لأنه يخشى على طلابه من رفاق السوء فهو بهذا يريد المحافظة على سمعة الطلاب وسمعة المدرسة بنفس الوقت وكذلك من منطلق شعوره بالمسؤولية الأخلاقية عن الطلاب.

أما مجال الامتحانات فيحتل جانباً كبيراً من عمل المدير فهو يعتبر الامتحانات مؤشراً على انتاجية المعلمين فهو يطلب منهم عمل سجل أداء للطلاب لمتابعة التحسن في التحصيل ومتابعة وضع الخطط العلاجية والإثرائية اللازمة لكل مادة دراسية. لذلك فهو مسؤول عن إعداد جدول الامتحانات وجدول المراقبة ولجان التصحيح وما يرافق ذلك من عمليات تسلّم وتسليم لأوراق الامتحانات وأوراق الاجابات والنتائج لذلك فهناك عدد من الملفات والسجلات الخاصة بهذه الامتحانات لضبط عملية الامتحانات وتوزيع المسؤوليات فيها وذلك حسب التعليمات الرسمية لأسس النجاح والإكمال والرسوب.

الدور الفعلي لمدير المدرسة في مدارس مديرية التربية والتعليم الحكومية بمحافظة جرش ومعينات العمل

معن محمود العياصرة، عبدالمجيد عبدالكريم محمد

والمدخل الثاني إلهام في العملية التربوية هو المعلمين، وعنصر المعلمين كما هو الطلاب بحاجة إلى المتابعة والمراقبة والتعزيز والثواب والعقاب فهناك سجل الدوام الذي يجب أن يوقع عليه المعلم بالحضور والمغادرة فالمدير يقف الساعة الثامنة والرابع صباحاً ويخرج من درج المكتب الساعة الواحدة بعد الظهر وهناك أيضاً سجل أداء للمعلمين يحتوي على صفحة لكل معلم يتم التسجيل فيه كل شيء ايجابي وسلبى لكي يستعين فيه المدير عند وضع التقارير السنوية في نهاية العام وهناك أيضاً موضوع حضور الحصص الصفية لكل معلم ويشكل هذا جزء لا بأس به من عمل المدير فمطلوب من المدير حضور حصتين على الأقل لكل معلم ويتم تسجيل فعاليات الحصص في سجل خاص اسمه سجل الزيارات الصفية وتتم مناقشة المعلم بعد نهاية الحصص ووضع الإرشادات والتوصيات المناسبة ويحتاج الأمر إلى جهد أكبر بالنسبة للمدير "عندما يكون المعلم جديد أو قديم ينتظر التقاعد".

وينتظر المدير الفرصة خلال حضور الحصص الصفية لتشجيع المعلمين وتعزيزهم خاصة أمام طلابهم كما في قوله للطلاب بعد نهاية الحصص "هنتكم على هذا المعلم الرائع المميز" وفي قوله في إحدى المرات للمعلم "جهدكم مقدر الله يعطيك العافية" كما لا يضيع الفرصة في الثناء على المعلمين أمام مشرفيهم التربويين في غيابهم وحضورهم وكل ذلك من أجل التعزيز والمحافظة على فعالية المعلمين النشيطين فما حصل من ثناء وأشادة بجهود معلم الرياضيات أمام مشرفه "أن عمله دقيق، مخلص" وهو كذلك يهتم بتطوير المعلمين المهني من خلال عمل تبادل زيارات بين المعلمين في التخصص الواحد لكي تنتقل الخبرات بين المعلمين وكذلك يشجع على عمل المجالات والأبحاث العلمية وأوراق العمل ويعتبره جزء من نشاطات المعلم.

وتعد عملية متابعة الخطة اليومية للمعلمين من العمليات الرئيسية لكل يوم فهو يومياً يجمع دفاتر التحضير ويطلع على التحضير اليومي وأحياناً يقوم بمقارنة الخطة اليومية مع الخطة السنوية للوصول إلى ما تم قطعة من المنهاج وكمياري لتقدم المعلم في المادة أو تأخرها. هذا بالإضافة إلى مراقبة دخول المعلمين الى الحصص والخروج من الحصص وكذلك متابعة مشكلات الطلاب مع المعلمين خلال الحصص أو خلال الطابور الصباحي وهو دائماً يقف الى جانب المعلم داعم لموقفه وكثير من المشكلات التي تقع بين الطلاب والمعلمين يتصدى لها المدير مع أولياء الأمور ويعتبر أن القضية قضيته هو لا قضية المعلم. وكذلك تلاحظ الكثير من الأعمال التي يؤديها المدير

للمعلمين كطلبات المغادرة والأجازات المرضية والأجازات العرضية وطلبات النقل وطلبات التامين الصحي وغيرها من الإجراءات الإدارية وهو يقوم بكل هذه الأعمال الإدارية بهدف تحقيق الراحة النفسية للمعلمين وإيجاد مناخ عمل بناء مما يساعد في زيادة الولاء التنظيمي ويؤدي بدوره إلى زيادة أنتاجية المعلم.

ثالثاً: محور وظائف الإدارة:

ضمن هذا المحور يقوم المدير بوظائف الإدارة المعروفة والتي أفرها هنري فايول (Fayol) ففي مجال التخطيط يقوم المدير بإعداد خطة المدرسة السنوية وهذه تعد منذ بداية العام وتشمل جميع الفعاليات التي ستقوم بها المدرسة خلال العام الدراسي وتكون موزعة على جميع مجالات عمل مدير المدرسة وكل زائر اداري للمدرسة لا بد له من الاطلاع على هذه الخطة. وكذلك الخطة التطويرية والإجرائية للمدرسة وتشمل مجالات التعلم والتعليم وبيئة الطالب والمدرسة والمجتمع والقيادة والإدارة.

ومن ضمن أعمال التخطيط أيضاً خطة التشكيلات المدرسية وتتضمن أعداد المعلمين والموظفين المطلوبة والشعب وأعدادها والتخصصات المتوفرة في المدرسة ويشغل هذا الجانب حيزاً كبيراً من وقت مدير المدرسة في بداية العام ويتضمن ذلك التنسيق مع قسم التخطيط في مديرية التربية والتعليم من أجل توفير الكوادر البشرية اللازمة وهناك أيضاً تنسيق مع قسم شؤون الموظفين في هذا الخصوص وقسم اللوازم لتوفير المصادر المادية الأخرى وكذلك يقوم المدير في بداية العام وبعد عملية جمع التبرعات المدرسية بأعداد موازنة المدرسة وهي عبارة عن خطة مالية مدتها سنة فهو يقوم بتوزيع مواردها المالية على كافة الأنشطة المدرسية ضمن موازنة يتم إعدادها من قبل المدير وتصديقها من قبل مديرية التربية والتعليم. ومن الأمور الأخرى التي يقوم بها المدير في هذا المجال إعداد البرنامج الدراسي للحصص اليومية لكل أيام الأسبوع وهناك أيضاً متابعة للخطط السنوية للمعلمين وكذلك الخطط اليومية.

أما وظيفة التنظيم وهي الوسيلة العملية لتنفيذ السياسة التعليمية في المدرسة فمن مهام مدير المدرسة العمل على توفير عدد من السجلات والملفات المتخصصة في المدرسة وأن تنظم بشكل يساعد غيره ممن لهم علاقة في الحصول على البيانات والاحصاءات اللازمة بسهولة ودقة. فقد حصل أن جاء يسأل أحد المعلمين عما تبقى من أجازاته العرضية خشية استنفادها وهو لا يعلم

الدور الفعلي لمدير المدرسة في مدارس مديرية التربية والتعليم الحكومية بمحافظة جرش ومعينات العمل

معن محمود العياصرة، عبدالمجيد عبدالكريم محمد

فأحالة المدير إلى سكرتير المدرسة ليطلع على ذلك من خلال السجل الذي يبين عدد غيابات كل معلم العرضية والمرضية، فتبين أن المتبقي للمعلم من الاجازات العرضية يوم واحد. وهناك أيضاً عمليات توزيع الطلاب على الشعب وتنظيم عمليات الامتحانات وترتيب القاعات وتوزيع الأعمال على المعلمين رسمياً فالتنظيم نشاط يدخل ضمن كل واجب أو مهمة.

وكذلك عملية التنسيق التي تتم بين المدرسة والمجتمع المحلي وبين المديرية وبين المؤسسات الرسمية الأخرى لعقد ندوات أو محاضرات أو القيام بزيارات علمية كل هذه الأمور تحتاج إلى تنسيق من قبل المدير مع الجهات المعنية.

رابعاً: محور أدوات الإدارة:

وهذا المحور يشتمل على البناء المدرسي والمختبرات والمكتبة والأثاث واللوازم وعمليات الصيانة ويكاد يحتل هذا المحور جزءاً هاماً من وقت المدير فهو يومياً يتفقد البناء المدرسي قبل أن يدخل غرفة الإدارة ليلتحظ الزجاج وصلاحيية الأبواب الرئيسية والفرعية وهو يومياً صباحاً يتأكد من أن كل شيء كما تركته في اليوم السابق وحدث أنه أثناء تفقد المدرسة وجد أن بريش الماء المستخدم لسقاية الأشجار أنه فقد ولهذا أوعز لمعلم المهني أن يحقق وأن يستجوب المسؤولين عن فقدانه وتحديد المسبب وتعريمهم ثمنه.

ويأتي ضمن هذا المحور متابعة مسؤول غرفة التربية المهنية والمختبر ليتأكد من جاهزيتها وهناك سجل في المدرسة وهو سجل التجارب المخبرية يعده مسؤول المختبر وبشرف عليه المدير لتتأكد من استعمال معلمين العلوم للمختبر وإجراء التجارب والأنشطة والموجودة في الكتب المقررة. أما المكتبة فهي متابعة أيضاً وترصد لها في الميزانية سنوياً مبلغ من المال من أجل شراء كتب جديدة.

وهناك موضوع اللوازم والأثاث وما يلزمها من متابعة من حيث الإدخالات والإخراجات وعمليات الاستهلاك وإعداد قوائم الاتلاف فهذه الأمور وأن لم يعدها مدير المدرسة إلا أنه مكلف بتدقيقها والتوقيع عليها واعتماد معلوماتها، وكذلك موضوع الصيانة سواء كان للبناء المدرسي أو للأثاث أو اللوازم المدرسية فهو يشكل جزءاً من مهام مدير المدرسة فهناك عمليات صيانة تتم على حساب التبرعات المدرسية أو المقصف أو منحة التطوير أي تتم دفع قيمة فاتورتها من قبل مدير

المدرسة مباشرة ومثال ذلك عندما تم استئجار حداد قام بعمل صيانة لأبواب المدرسة وعمل حواجز حول خزانات الكاز، وهناك عمليات صيانة يقوم بها قسم الأبنية في المديرية ودلالة على ذلك عملية صيانة "الكهرباء في كل الغرف الصفية" حيث خاطب المدير قسم الأبنية لارسال فريق الصيانة من المديرية لاجراء اللازم وقد تم ذلك.

خامساً: محور المجتمع المحلي:

وهو المحور الأهم والذي يشكل الجزء الأكبر من مهام مدير المدرسة خاصة الجانب المتعلق بأولياء الأمور ففي جميع زيارتي كانت لي ملاحظات تتعلق بأولياء الأمور. وأولياء الامور يحضرون أما بدعوة أو طلب من مدير المدرسة وهذا يتم في الغالب عند وجود مشكلات مع طالب معين يتحتم على المدير إبلاغ الأب عنها. وقد يحضرون لوحدهم دون دعوة فقد يحضر ولي الأمر لطلب معين من المدير أو لتقديم شكوى أو الاستئذان لأبنه.

وهناك شواهد كثيرة على التعامل مع أولياء الأمور لدرجة أننا في جميع زيارتنا للمدرسة كنا نشاهد مثل هذه اللقاءات التي كانت تستمر حتى الوصول إلى نتيجة. وكان مدير المدرسة أحياناً يطلب من الأب أن يوقع على تعهد معين خشية تكرار الطالب لسلوك معين.

إن فمحور أولياء الأمور من المحاور الهامة في عمل مدير المدرسة من حيث الاستقبال والترحيب بهم وتقديم الضيافة والاستماع لهم ومحاورتهم ومراعاة ظروفهم المادية والنفسية والصحية وما يتطلب ذلك من دهاء في توصيل المعلومة لهم بحيث يتقبلونها ويتضمن كذلك دعوة الأباء لحضور الندوات والمحاضرات التي تنظمها المدرسة وكذلك الاحتفالات المدرسية المختلفة.

ويأتي ضمن هذا المحور استقبال زوار المدرسة الرسميين وغير الرسميين وما يتطلب ذلك من تنسيق وضيافة وتنفيذ طلبات خاصة الزوار من مديرية التربية والتعليم من الأقسام المختلفة وخاصة قسم الإشراف فكل مشرف يزور المدرسة لا بد من الترحيب به وإعطائه المعلومات الكافية عن المعلم المعني بالزيارة ثم استدعاء المعلم المعني وتحديد الحصة التي سيحضرها ثم مرافقته إلى الصف وتقديمه إلى الطلاب وفي كثير من الأحيان يحضر معه الحصة الصفية.

وضمن هذا المحور يدخل موضوع التعامل مع المؤسسات الرسمية الأخرى كالبليدية فهناك تعاون بشكل خاص مع البلدية فيتم طلب سيارات وبكبات وحاوليات وأحياناً عمال حيث تم نقل تربة

الدور الفعلي لمدير المدرسة في مدارس مديرية التربية والتعليم الحكومية بمحافظة جرش ومعينات العمل
معن محمود العياصرة، عبدالمجيد عبدالكريم محمد

زراعية للمدرسة من خلال البلدية تم فرش حديقة المدرسة بها، وكذلك تخلص المدرسة من مخلفات
تقليم أشجار الحديقة كل ذلك من خلال تعاون البلدية المستمر مع المدرسة. وهناك تعاون مع
مؤسسة الأميرة عالية حيث تم تركيب مكيفات للمدرسة.

ويهتم المدير بنظافة المدرسة والبيئة المحيطة بالمدرسة فهو يتابع عمل الأذنه يومياً فهو يقول:
(وأنت ترى الأذنه يومياً يقومون بواجباتهم) (فالنظافة تعني لي الجمال والانتماء والالتزام والدين
والأخلاق).

المعوقات التي تعترض عمل مدير المدرسة:

ومن خلال الملاحظات والمقابلة التي أجريناها مع مدير المدرسة اتضح لنا أن هناك معوقات
تعترض عمل مدير المدرسة على أرض الواقع وهي كما يلي:

المعوقات الإدارية والفنية:

- كثرة الاعباء والمسؤوليات الملقاة على المدير مع نقص الكادر الإداري المساعدة له.
- محدودية الصلاحيات لمدير المدرسة.
- عدم التأهيل الفني وعدم تلقي التدريب الكافي من قبل مديرية التربية لإدارة المدرسة قبل
تكليفها
- عدم كفاءة بعض المعلمين لتدريس الصفوف الثلاثة الأولى، وضعف الكفايات المهنية
والشخصية.
- ضعف التعاون من قبل قسم الإشراف مع المدرسة.
- ضعف الدافعية عند بعض المعلمين للتعلم والتدريب والتنمية المهنية.
- كثرة الأعباء الملقاة على المعلم مع كامل نصابه من الحصص بالإضافة للأنشطة والمجالس
المدرسية اللامنهجية.
- المدارس غير مجهزة بوسائل التعليم التقنية الحديثة المناسبة لما يستجد من استراتيجيات
التدريس
- الضعف الدائم لشبكة الانترنت.

المعوقات المادية ومجتمعية:

- ضعف ميزانية المدارس في تفعيل برامجها وخططها.
- ضعف الحوافز المادية التي تشجع المعلمين على البحث العلمي والتنمية المهنية.
- عدم وجود حوافز مادية ومعنوية للمدير وللمعلمين حسب حجم عطائهم.
- ضعف مشاركة المجتمع المحلي من أولياء أمور ومؤسسات في دعم وتطوير البيئة المدرسية والتعليمية وصولاً إلى التشاركية.
- ضعف الحوافز المقدمة للطلبة الموهوبين.
- ضعف متابعة أولياء الأمور لأبنائهم مع المدرسة.

المعوقات والمشكلات المتعلقة بالمباني والبنية التحتية:

- عدم توافر مقومات الأمن والسلامة في المباني المدرسية.
- عدم ملائمة المباني المستأجرة للعملية التربوية والتعليمية.
- عدم توافر أوملائمة، المرافق الضرورية للعملية التعليمية؛ كالمساح والملاعب والمختبرات وساحات الاصطفاف والمرافق الصحية.
- قلة توافر الحجرات الخاصة بتنفيذ البرامج والأنشطة التربوية المتنوعة
- عدم مناسبة مساحة الغرف الصفية للطاقة الاستيعابية المخصصة لها في بعض الصفوف.

الاستنتاجات:

من خلال تحليل البيانات وتفسيرها تبين أن مدير المدرسة يقوم بأدوار عديدة تم تصنيفها في خمسة محاور كما يلي:

محور سير العمل:

وتتمثل المهام التي يقوم بها مدير المدرسة لتسيير النظام المدرسي من خلال الأدوار التالية: متابعة الطابور الصباحي والإذاعة المدرسية، متابعة دوام المعلمين والإداريين والطلاب، متابعة جميع عمليات التوثيق وإعداد السجلات المختلفة، إعطاء التعليمات ومتابعة تنفيذها وتوضيح القوانين والأنظمة، إصدار القرارات من خلال عقد الاجتماعات، التعامل مع موظفي مديرية التربية

الدور الفعلي لمدير المدرسة في مدارس مديرية التربية والتعليم الحكومية بمحافظة جرش ومعينات العمل

معن محمود العياصرة، عبدالمجيد عبدالكريم محمد

والتعليم بكافة وسائل الاتصال المختلفة، توزيع المسؤوليات والمهام على أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية، القيام بأعمال الشؤون المالية المختلفة، التقويم المستمر لأداء المعلمين والإداريين.

محور الإنتاجية:

وهذا المحور يتضمن مدخلات المدرسة الرئيسية والعمليات التي تتم على هذه المدخلات ولذلك تضمن هذا المحور كل الأدوار المتعلقة بالطلاب والمعلمين والعملية التعليمية ويمكن أن نحدد الأدوار التالية ضمن هذا المحور: متابعة دخول وخروج الطلاب المدرسة، جمع المعلومات عن الطلاب، تشجيع وتعزيز الطلاب، تقديم الثواب والعقاب للطلاب، متابعة سلوكيات الطلاب. توجيه وإرشاد الطلاب، حصر غياب الطلاب واتخاذ الإجراءات اللازمة بهذا الشأن، تبادل المعلومات مع أولياء أمور الطلاب، متابعة أداء المعلمين، حضور الحصص الصفية للمعلمين، إجراء برنامج تبادل الزيارات بين المعلمين، متابعة الخطط اليومية والسنوية، متابعة ما قطع من المنهاج للمواد الدراسية، تقديم التعزيز المناسب لجهود المعلمين، متابعة غياب المعلمين وإعداد السجلات اللازمة لذلك، تقديم الخدمات الإدارية للمعلمين، متابعة أخطاء المعلمين ومعالجتها، متابعة نتائج الاختبارات ووضع الخطط العلاجية المناسبة، وضع برامج الامتحانات وعمل الملفات والسجلات اللازمة لذلك، تكليف المعلمين بالسجلات، وضع الخطط الإجرائية للمسابقات اللامنهجية.

محور وظائف الإدارة:

وضمن هذا المحور يقوم المدير بأعمال التخطيط المختلفة ومتابعة تطبيق تلك الخطط وكذلك أعمال التنظيم المختلفة والتنسيق وهذه الأعمال مستمرة طوال العام بشكل دائري.

ففي مجال التخطيط يمكن إبراز الأدوار التالية: إعداد خطة المدير السنوية، إعداد الخطة التطويرية والاجرائية، التأكد من إعداد المعلمين والإداريين لخططهم ومتابعة تنفيذها، إعداد خطة التشكيلات المدرسية، توزيع الدروس بين المعلمين وترتيبها، إعداد موازنة المدرسة،

وفي مجال التنظيم يمكن إبراز الأدوار التالية: تنظيم محتويات غرف المدرسة، استخدام الملفات والسجلات بشكل صحيح ودقيق، إعداد المعلومات المتعلقة بالمدرسة بشكل يسهل الحصول عليه، توجيه المعلمين للاستخدام الصحيح للسجلات المدرسية، توزيع الطلاب على الشعب.

وفي مجال التنسيق يمكن أن تبرز الأدوار التالية: تقسيم العمل بين المعلمين وتقويض بعض الصلاحيات، التعاون مع أولياء الأمور لرفع مستوى التحصيل ومعالجة الأخطاء السلوكية للطلاب. متابعة حالات تسرب وغياب الطلاب، تشكيل مجلس الأباء وتنشيط أعماله، مشاركة المدرسة في برامج خدمة البيئة المحلية، التعاون مع المؤسسات الأخرى.

محور أدوات الإدارة:

وهذه الأدوات تستخدم من قبل مدير المدرسة لأجل العملية التعليمية ومن الأدوار التي يمكن تصنيفها ضمن هذا المجال: تفقد البناء المدرسي والعمل على صيانتها باستمرار، متابعة مسؤول المهني والمختبر والحرص على أداء تلك الأدوات للأدوار المرسومة لها، الاستخدام الفعال للهااتف لخدمة أهداف المدرسة، المحافظة على الأثاث المدرسي والعمل المستمر على صيانتها ومتابعة السجلات الخاصة به، توفير اللوازم الضرورية للمدرسة ومتابعة السجلات الخاصة بها، متابعة عمليات الصيانة المختلفة التي تتم في المدرسة.

محور المجتمع المحلي:

ويمكن تصنيف الأدوار التالية ضمن هذا المحور: استقبال أولياء الأمور وتقديم الضيافة اللازمة لهم، استدعاء أولياء الأمور للمساعدة في حل مشكلات الطلاب، حث أولياء الأمور لمتابعة أبناءهم من أجل مصلحة الطلاب، استقبال الوفود الرسمية والزوار الرسميين وتسهيل مهماتهم، المحافظة على بيئة المدرسة من خلال حملات النظافة المختلفة، ومن خلال متابعة عمل الأذنه، التنسيق مع المؤسسات الرسمية الأخرى في أمور تهتم المجتمع المحلي والبيئة المدرسية، تشكيل مجلس الاباء وعقد الاجتماعات الخاصة به وإعداد سجل مجلس الأباء.

وفي ضوء ما تقدم يوصي الباحثان بمايأتي:

- عقد ندوات دورية لمديري المدارس للتعرف على الصعوبات والمشاكل التي تواجههم والتوصل لحلول مناسبة لها.
- إجراء المزيد من الدراسات لتعرف بدرجة أكبر على طبيعة عمل مديري المدارس في الأردن.

Reference:

- Adyabat, M. (2013). Degree of principals & principals of schools for their roles in the Ramtha Brigade, (Master Thesis Unpublished), Jerash University: Jerash: Jordan.
- Ajmi, S. (2005). The degree of appreciation of principals and principals of middle schools for the administrative problems they face in the State of Kuwait(Master Thesis Unpublished). Yarmouk University: Irbid: Jordan.
- Asaad, W. (2005). The school administration. Ammaan: Arab Society Library for Publishing & Distribution..
- Ayasrah, M. (2012). The reality of the practice of principals of public schools in Jerash Governorate for their administrative role from the point of view of teachers. (Amagister message that is not published). Jerash University: Jerash: Jordan.
- Bateen, W. (2012). Obstacles to the work of principals & principals in the first Irbid education from their point of view. (Master Thesis Unpublished). Jerash University: Jerash: Jordan
- Ben Nasser, K. (2001). The role of the high school principal in activating the relationship between the school & the local community in the Sultanate Amman, (Master Thesis Unpublished), Sultan Qaboos University: Muscat: Oma
- Bourier, P. (1984). Management of modern high school in America. Cairo: The Egyptian Angelo Library.
- Boullion, B. (1996). Socialization Experiences of Beginning Ele. Principals In Selected California School Districts. Dissertation Abstracts International , 57 / 4 , Oct
- Begley, Paul T. (1999). Values and Educational Leadership, Albany: State University of New York: press.
- Brenda. (2004). The relationship between urban principal competence & educational goals & outcomes. (E.d.D) Morgan State University.

- Freijat, G. (2000). Management & educational planning, various Arab experiences. Amman: Department of Publications & Publications.
- Harrison, P, (1993). The Critical Elements of Effective Principal Preparation. Doctoral Dissertation, Dai, 54/03.
- Hammadna, A & the Gudah, Khaled (2006) The degree of the practice of the directors of public schools and their directorates in the Department of Education of Kasbah Al Mafrq for the management of programs of school activities, Journal of Educational and Psychological Sciences, University of Bahrain:Volume(8) Number (3).
- Hinai, F. (2003). Obstacles to school administration among high school principals in the interior. (Master Thesis Unpublished). Cairo University: Egypt.
- Hecl, S. (1986). School administration & mobilizing its manpower in the Kingdom of Saudi Arabia. Al Riyadh: Dar Alam Books for Publishing and Distribution.
- Morsi, M. (1995). Modern School Management. Cairo: World of Books.
- Muslim A. (2004). A proposal to develop the performance of the school Principal as an educational leader in the governorates of Gaza in the light of Contemporary trends in school administration (Master Thesis Unpublished), Faculty Of Education, Al-Azhar University: Gaza: Palestine.
- Moussa, M. (1995). The role of the school principal in improving the Educational activities as seen by the teachers in the schools of Al-Koura brigade, (Master Thesis Unpublished), Yarmouk University: Irbid: Jordan
- Quilici, S & Russell, Joki. (2012). Investgating Roles of online School Princibals. Journal of Resarch on Technologus In Education, Vo1.44,p- 141-160.
- Rifai, F. (1998). Secondary school teachers' perceptions of the role of effective school director in Irbid and Jerash governorates (Master Thesis Unpublished), Yarmouk University: Irbid.

- Ryan, J. (2010). Establishing inclusion in a new school the role of principal leadership. *Exceptionality Education International*, Vo1.20, N02, PP-6-24
- Salam, A. (1982). Some factors affecting administrative behavior of school principals and agents in Qatar, studies in educational administration, educational research center, Qatar University.
- Salamh, R. (2003). Administrative Practices for Principals of Public Secondary Schools in Jordan & Their Relation to Job Satisfaction and Organizational Loyalty of Teachers (Master Thesis Unpublished), Amman Arab University: Amman.
- The M. (1994). Law of Education No. (3) for the year 1994. Ministry of Education, Amman Jordan.
- The Ministry of Education. (1981). Directory of Educational Administration, Amman: National Printing Press.