

DOI: <https://doi.org/10.54161/jrs.v9i1.134>

<http://journal.jadara.edu.jo>

Role Performance, Acuity of Problems faced by School Assistant Principals at Jeresh Schools and Available Support Strategies from their point of view Caucasus

Ferdous Ali Kwakaza* and Araf Tawfiq Atari

Department of Management and Foundations of Education, Faculty of Educational Sciences, Yarmouk University, Jordan,

*Correspondence: ferdousali@gmail.com

draref@hotmail.com

Received :23/04/2022

Accepted :06/06/2022

Abstract

This study aimed to investigate the role performance of assistant principals, identify the problems facing them, and the available strategies to support them from their point of view. The researchers applied the descriptive survey method and a questionnaire was used as a tool for data gathering. The sample consisted of (123) assistant principals at schools in Jerash Governorate. The study revealed that the estimates of both the role performance, the level of acuity of problems faced by the study sample members were high. The results also showed that the participants reported high levels of support strategies that are available to the assistant principal in Jerash governorate. The study concluded with discussion and recommendations.

Keywords: Role performance, Problems of assistant principals, Jerash, Jordan.

DOI: <https://doi.org/10.54161/jrs.v9i1.134>

<http://journal.jadara.edu.jo>

«أداء الأدوار، حدة المشاكل التي يواجهها مساعدا المدراء في مدارس جرش، واستراتيجيات الدعم المتاحة من وجهة نظرهم»

فردوس علي قواقزة* وعارف توفيق العطارى

قسم الإدارة وأصول التربية، كلية العلوم التربوية، جامعة اليرموك، الأردن.

*للمراسلة: ferdousali@gmail.com

draref@hotmail.com

استلام البحث: 2022 / 06 / 06

قبول البحث: 2022/ 04 / 23

الملخص

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة قيام مساعدي مديري المدارس في محافظة جرش بأدوارهم، وتقدير درجة حدة المشكلات التي تواجههم، والاستراتيجيات المتوفرة لدعمهم. واعتمد المنهج الوصفي المسحي، حيث وزعت استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات على (123) من مساعدي مديري المدارس في محافظة جرش، وتوصلت الدراسة إلى أنّ مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة لقيامهم بأدوارهم وللمشكلات التي تواجههم من وجهة نظرهم جاء مرتفعاً، كما أظهرت النتائج أنّ مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة لاستراتيجيات الدعم المتوفرة لهم جاء مرتفعاً. وانتهت الدراسة بمناقشة للنتائج وتوصيات.

الكلمات المفتاحية: أدوار مساعدي مديري المدارس؛ المشكلات؛ استراتيجيات

الدعم؛ جرش؛ الأردن.

المقدمة

يعود تعيين مساعدين لمديري المدارس إلى ثلاثينيات القرن الماضي، عندما توسعت المدارس، وانتشر التعليم، فظهرت الحاجة لتعيين من يخفف عن المدير بعض أعبائه؛ ليتيح له مزيداً من الوقت لأداء مسؤولياته. ولكن كثيراً ما كان مساعدا المديرين يؤدون دورهم دون إطار مرجعي مكتوب. وقد تطور هذا الدور بشكل عشوائي، وكان يعتمد إلى حد كبير على ما يحدده مدير المدرسة نفسه. وبشكل عام لم يكن لمساعد مدير المدرسة دور قيادي، خاصة في اتخاذ القرارات (سكوت Scott, 2011).

وقد دعا العلماء لاحقاً إلى عدم إبقاء مساعدي المديرين في دائرة الأعمال الروتينية، خاصة وأن كثيراً منهم يمتلك الموهبة القيادية التي قد تعود بالنفع على المدرسة وعلى الطلبة. وهذه الأهمية التي اكتسبها مساعدا المديرين أبرزت الحاجة إلى تحديد أدوارهم وتدريبهم عليها. وقد واكب البحث التربوي بروز هذه الأهمية، فبعد أن كان موضوع مساعدي المديرين لا يحظى باهتمام يذكر من الباحثين، بدأ هذا الاهتمام يتزايد منذ أواخر ثمانينيات القرن الماضي. ومنذ بداية هذا القرن وفي العقد الثاني منه بشكل خاص بدأت الدراسات البحثية تنشر دون انقطاع حول مساعدي مديري المدارس (جولدرينغ وروبن وهيرمان Goldring, Rubin, & Herrmann, 2021).

ويعود تزايد الاهتمام بدور مساعدي المديرين في العالم ككل بما فيه الأردن إلى أسباب عديدة، من بينها توسع دور مدير المدرسة وتعقده وزيادة الأعباء والمسئوليات الملقاة عليه؛ والتوجه نحو اللامركزية في الإدارة بشكل عام بما في ذلك الإدارة التعليمية، والذي من متضمناته تفويض جزء كبير من الصلاحيات والمسئوليات للأطر الوسطى والدنيا؛ إضافة إلى القبول الذي حظيت به الأنماط والمفاهيم الجديدة في القيادة، مثل: القيادة الموزعة والتشاركية والديموقراطية وتمكين العاملين، كل ذلك شجع على تشارك المدير للأعباء والمسئوليات مع مساعديه وحتى مع المعلمين. من ناحية أخرى يمثل إشراك مساعدي المديرين في تحمل المسئوليات استغلالاً أمثل للموارد البشرية التي أصبحت تزداد تأهلاً بفعل انتشار الجامعات وبرامج التطوير المهني والانفتاح على المعرفة (نيهيز وبلوسينغ ولاندر وتوركيلدسن (Nehez, Blossing, lander, and Torkildsen, 2021).

ويمكن النظر إلى هذا الاهتمام بمساعدي المديرين في سياق الاهتمام بالأطر القيادية الوسطى بشكل عام (الطويل وأبو شويمة، 2016)، وهو أيضاً يفهم في سياق توجه كثير من الدول نحو التشاركية واللامركزية الإدارية. كما أن الاهتمام بالأطر القيادية الوسطى يأتي في سياق الاهتمام بالتعاقب الوظيفي وضرورة تهيئة وإعداد قيادات تحل محل القيادات التي تخرج من الخدمة لسبب أو لآخر (البادي والقاسمية، 2020)

وأدى الاهتمام بالأطر القيادية الوسطى وبروز مفاهيم، مثل: القيادة من الوسط والأطراف إلى ظهور أهمية المرؤوسين والدعوة إلى نقل الاهتمام من التمحور حول القائد الملهم البطل التحويلي وما إلى ذلك إلى الاهتمام بالمساعدين والمعلمين والعاملين عموماً، بحيث تكون القيادة مرتبطة بالتأثير والتغيير وليس بالمنصب الرسمي، وهذا يعني ممارسة المساعدين والمعلمين أيضاً لأدوار قيادية بدلا من احتكار القيادة من قبل أصحاب المناصب الرسمية (هارجريفز وشيرلي (Hargreaves and Shirley, 2020).

رغم هذا الاهتمام العالمي بدور مساعدي المديرين إلا أن الاهتمام به في الأدبيات والدراسات العربية معدوم تقريبا، فلم يعثر الباحثان على أية دراسة باللغة العربية حول الموضوع، ولم يجدوا سوى دراسة واحدة أجريت على مساعدي مديري المدارس العربية في فلسطين المحتلة (عرار، 1948 (Arar, 2014) وكانت باللغة الإنجليزية، ودراسة أخرى عن الأردن وهي أيضاً باللغة الإنجليزية (أبو عاشور وخصاونة (Abu-Ashour & Khasawneh, 2008).

لقد اهتمت الوثائق الصادرة عن وزارة التربية والتعليم الأردنية مثل الخطة الاستراتيجية 2018-2022 باللامركزية وتفويض الصلاحيات لمديريات التربية والمدارس واعتبار المدرسة الوحدة الرئيسية للتطوير (وزارة التربية والتعليم، 2018)، ودعت إلى القيادة التوزيعية والإدارة الذاتية للمدارس وقيادة المعلمين، إلا أنها أغفلت دور مساعدي المديرين، ولم تتكلم عن هذا الدور إطلاقاً. من هنا كان اختيار هذا الموضوع لتحديد درجة قيام مساعدي مديري المدارس في محافظة جرش بأدوارهم، ودرجة حدة المشكلات التي يواجهونها واستراتيجيات الدعم التي تتوفر لهم من وجهة نظرهم.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

لاحظ الباحثان من خلال مطالعتهم ومراجعتهم للأدبيات والبحوث التربوية المتعلقة بالإدارة التربوية خاصة في الدول العربية قلة الاهتمام بموضوع مساعدي المديرين ودورهم،

حتى تكاد هذه الفئة تشكل فئة منسية، رغم التوجهات النظرية نحو القيادة الذاتية والموزعة والتشاركية وقيادة المعلمين. كما أدركا من خلال عملهما وصلتهما بالمدارس أهمية قيام الأطر الوسطى- ومن بينها مساعدي المديرين- بدور قيادي ينعكس إيجابا على الأداء المدرسي ككل، لذلك قررا إجراء هذه الدراسة لتسد الفراغ الموجود في المكتبة العربية بشأنه. وتسعى الدراسة تحديدا للإجابة على الأسئلة التالية:

- ما درجة قيام مساعدي مديري المدارس في محافظة جرش بأدوارهم من وجهة نظرهم؟
- ما المشكلات التي تواجه مساعدي المدارس في محافظة جرش في ممارستهم لأدوارهم من وجهة نظرهم؟
- ما استراتيجيات الدعم المتوفرة لمساعد مدير المدرسة في محافظة جرش؟

أهمية الدراسة

يؤمل أن تسهم الدراسة في إغناء المعرفة النظرية المتوفرة حاليا. كما يؤمل أن يفيد منها الباحثون مستقبلا، وبنوا عليها. كما يؤمل أن تسهم الدراسة في تقديم فائدة لمساعدي المديرين وللمديرين والمسؤولين في مديريات ووزارة التربية ولصناع السياسة ومتخذي القرارات ولفت الأنظار لهذه الحلقة من الإدارة.

الأدب النظري والدراسات السابقة

مساعدا المدير/نائب المدير/وكيل المدير/معاون المدير/المدير المساعد/ Assistant/ Deputy/Vice Principal: هو أحد أعضاء الهيئة المدرسية الذين يتبعون المدير مباشرة، ويقدمون الدعم له، وتتلخص مسؤوليات منصبهم في مساعدة المدير في التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم. وقد تستخدم تسميات أخرى، مثل: نائب أو معاون أو وكيل المدير أو المدير المساعد (مورغان (Morgan, 2018)). وفي الأردن يستخدم مسمى «مساعدا مدير» وهو المصطلح المستخدم في هذه الدراسة.

وقد أورد أوليسزويوسكي و آخرون (Oleszewski, Shoho, and Barnett, 2012) قائمة بأهم المهام المسندة لمساعدي المديرين، يذكر منها: الاجتماع بالطلبة وأولياء الأمور؛ ومعالجة المشكلات السلوكية ووضع الجدول الرئيس، ومتابعة الحضور وتقديم النصح للطلاب، وإدارة المرافق والموارد وتقديم الرعاية المهنية للمدرسين يخص بالذكر المدرسون الجدد، والاهتمام بالبيئة المدرسية، وانضباط الطلاب، والإشراف على وضع ومتابعة جداول المعلمين، والعمل نيابة عن المدير عند الحاجة، والتنسيق بين العاملين، والاتصال مع الجهات الخارجية، والتنسيق بين فرق العمل، ومتابعة الأمور المالية، وتقييم الأداء بشكل عام، ومتابعة قضايا الكتب المدرسية، والقيام بالتعليم، والعمل كقائد تعليمي، والإشراف على طابور الصباح، والتصرف في حالة الطوارئ.

وفي الأردن حددت تعليمات وصف الوظائف وتصنيفها للمدارس الحكومية رقم(5) لسنة 2007 ، وهي أن يكون مساعدا المدير من حملة الدرجة الجامعية الأولى، إضافة إلى مؤهل تربوي مدة الدراسة فيه لا تقل عن سنة واحدة بعد الدرجة الجامعية الأولى (البكالوريوس)، وخمس سنوات خبرة في مجال التعليم. وقد أوردت التعليمات المشار إليها مجموعة مهام لمدير المدرسة (31 مهمة)، يمكن تصنيفها إلى:

• مهام إدارية: يسهم في إعداد الخطة السنوية التطويرية للمدرسة مع مدير المدرسة؛ ويتابع الخطط الفصلية والسنوية؛ ويتفقد مرافق المدرسة يومياً؛ ويعمل على ضبط النظام داخل المدرسة؛ يساهم في إعداد برنامج الامتحانات وبرنامج المراقبة؛ يشكل لجان تدقيق دفاتر العلامات وجداول العلامات المدرسية؛ ويتسلم أسئلة الامتحانات من المعلمين في نهاية الفصل الدراسي ويشرف على متابعة انجازها وتوفير مكان آمن لحفظها؛ ويتابع عمل المستخدمين داخل المدرسة.

• مهام تتعلق بمتابعة المعلمين: يتابع التحضير اليومي للمعلمين؛ ويتابع ما أنجز من المنهاج من خلال التحضير اليومي والخطة السنوية؛ ويحضر الحصص الصفية للمعلمين في حال تكليفه من قبل مدير المدرسة؛ ويساهم في إعداد برنامج ترتيب الدروس في بداية العام الدراسي؛ ويعد برنامج إشغال الفراغ للمعلمين خلال العام الدراسي؛ ويعد برنامج المناوبة الخاص بالمعلمين ويتابع تنفيذه؛ ويتابع دوام المعلمين اليومي، ويغطي غيابهم من خلال برنامج إشغال الفراغ؛ ويشرف على المعلمين المناوبين؛ ويعمل على ترتيب قاعات الامتحانات في المدرسة.

• مهام تتعلق بالطلبة: يتعاون مع المرشد التربوي في حل مشكلات الطلبة داخل المدرسة؛ ويتابع تنفيذ الخطط العلاجية للطلبة لضعاف التحصيل الدراسي؛ ويتابع تنفيذ الخطط التنموية الخاصة بالطلبة الموهوبين داخل المدرسة؛ ويتابع نتائج الامتحانات وتحليلها ومستوى تحصيل الطلبة داخل المدرسة، ويضعها أمام مدير المدرسة؛ ويتابع سجلات حضور الطلبة وغيابهم اليومي والشهري؛ ويتابع سجل الطلبة المغادرين؛ ويتابع تبرير غياب الطلبة اليومي مع أولياء الأمور؛ ويتسلم ملفات الطلبة المنقولين والمحولين إلى المدرسة في بداية العام الدراسي، ويدققه؛ ويتابع ملفات طلبة المدرسة مع مربّي الصف، ويحتفظ بها؛ ويقابل أولياء أمور الطلبة، ويزودهم بالمعلومات الخاصة بأبنائهم؛ ويتابع حضور الطلبة وغيابهم في أثناء فترة الامتحانات.

• مهام تتعلق بالأنشطة: يتابع سجلات الفعاليات كافة في المدرسة؛ ويتابع النشاطات المنهجية واللامنهجية داخل المدرسة بالتعاون مع اللجان؛ ويتابع إجراءات عقد الدورات والمحاضرات والندوات داخل المدرسة.

ويشير هذا القدر من المهام إلى أن دور مساعد المدير في المدارس الأردنية، شأنه في ذلك شأن نظرائه في كثير من الدول، يتصف بالتعقيد والتنوع، وقد يؤدي التعقيد إلى الغموض وتضارب الأدوار وتداخلها (مورجان، 2018). ومن شأن ذلك أن يضع شاغل الدور أمام مشكلات وتحديات خاصة وأنه من جهة يستمر مدرسا، ومن جهة أخرى فالسلطة التي بيده هي دون سلطة المدير، الأمر الذي يتطلب منه بذل كثير من الوقت والجهد. من هنا تظهر ضرورة توفير التدريب وتوفير الدعم والتطوير المهني له (خومالو و فيفر، 2020). ولذلك أدخلت بعض الدول والجامعات برامج تدريبية خاصة بمساعدي المديرين. وقد دعا البرنامج النيوزيلاندي الذي طرخته جامعة UNITECH

إلى تدريب يمزج بين النظرية والممارسة، ويتكون من ثلاثة محاور: إدارة الموارد وإدارة الطلبة والعاملين والقيادة المهنية. ومن الموضوعات التي يتكون منها البرنامج إدارة الوقت وتطوير الذات والتفويض والتفاوض وإدارة عمل فرق العمل وإدارة التغيير والتقييم ومعالجة الصراع، والاتصال الفعال.

وينتهي البرنامج بشهادة لمساعد المديرين في المدارس يكسبهم مهارات ومعرفة جديدة تساعدهم على أداء هذا الدور (فيتزجيرالد (Fitzgerald, 2004). وفي الولايات المتحدة أدخلت بعض الجامعات بالتعاون مع بعض المناطق التعليمية برامج لمدة عام؛ لتدريب مساعدي المديرين المرشحين ليصبحوا مديرين (هايس و بوركيت (Hayes and Burkett, 2020).

وقد أجرى الكثير من الباحثين دراسات حول مهام مساعد المدير. فقد أجرى أبو عاشور (وخصاونة 2008) (Abu-Ashour & Khasawneh) دراسة حول مهام نائب مدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين في الأردن. تكونت عينة الدراسة من 50 معلما من مدارس إربد، وتم توزيع استبانة عليهم. أظهرت نتائج الدراسة أن نواب المدير يقومون بدور رئيس بتوجيه من مدير المدرسة وبتكليف منه، وجاء في مقدمة تلك المهام: إعداد جداول الدروس ومتابعة حضور المعلمين اليومي، والمحافظة على نظافة المدرسة العامة، وفي المرتبة الثانية تحسين العملية التعليمية، والاطلاع على المنهج والتأكد من الالتزام به، وتفحص الخطط التعليمية للمعلمين ودفاتر درجات التلاميذ. وفي المرتبة الثالثة متابعة سجلات حضور التلاميذ، وحل مشكلاتهم بالطرق التربوية، وفي المرتبة الرابعة تشجيع مشاركة أفراد المجتمع في المناسبات الوطنية والدينية، والتفاعل الإيجابي مع أولياء الأمور والإفادة من موارد المجتمع.

ولنفس الهدف أجرت مكارثي (McCarthy, 2016) دراسة نوعية في كندا حول دور مساعدي مديري المدارس الثانوية في كندا في سياق الإطار القيادي لولاية أونتاريو. حللت الدراسة تأثير الإطار القيادي لولاية أونتاريو على أدوار مساعد مدير المدرسة الثانوية وواجباته وممارساته، وتقصى الأدوار القيادية التي يقوم بها مساعدا المديرين، وتلك التي لا يقومون بها، ولماذا؟ وكيف يتصور مساعدا المديرين أدوارهم في سياق الإطار القيادي لأونتاريو؟. استخدمت المقابلات مع عشرة (10) مساعدين لمديري مدارس ثانوية، كما حللت وثائق وأخذت ملاحظات من الميدان. وجدت الدراسة أن تركيز الوثائق الرسمية والمبادرات وبرامج الإعداد على مدير المدرسة أدى إلى تهميش دور مساعد المدير. ويتجلى ذلك في عدم تحديد دور معين أو وصف وظيفي لمساعد المدير.

وبشكل متشابه أجرى جانسين ودي بليسيس (Jansen and du Plessis, 2020) دراسة في جنوب أفريقيا حول أدوار مساعدي المديرين كما يتصورها مديرو المدارس الابتدائية ومساعدهم هناك. استخدمت الدراسة المقابلات شبه المقننة مع مدير واثنين من مساعدي المديرين في خمس مدارس مشاركة ومصنفة ضمن المدارس عالية الأداء، وتوصلت الدراسة إلى أن دور مساعد المدير يختلف من مدرسة لأخرى؛ لأن المدير هو من

يحدد ذلك الدور. وعادة ما يتم توسيع دور مساعد المدير في المدارس التي تتبع نمط القيادة الموزعة. كما أنه ينظر لمساعد المديرين أحيانا أنهم مديرون في طور التكوين. ووصفت العلاقات بينهم وبين المديرين أنها تشاركية.

كما أجرى عرار (Arar, 2014) دراسة حول مساعد مدير المدارس العربية في فلسطين المحتلة (1948) بهدف تقصي تصوراتهم حول توقعات دورهم وتطلعاتهم ليكونوا مديرين. شارك في الدراسة 27 مساعد مدير كانوا ملتحقين ببرنامج تدريبي لمساعد المديرين يعرف بـ «الأفق الجديد»، وتبع ذلك إجراء مقابلات معمقة شبه مقننة مع ثمانية (8) منهم. وصف المشاركون دورهم بأنه مرهق ومعقد، وأرجعوا ذلك إلى غموض الدور وعدم تحديد المتوقع منهم بدقة. وذكر بعضهم أنهم يقومون بعمل إداري فيما عملهم الأساس في التعليم. وأشار بعضهم إلى عدم تطلعه ليصبح مديرا.

وفي أستراليا أجرى ليف وأودهيامبو (Leaf and Odhiambo, 2017) دراسة حول تصورات مديري المدارس ومساعدتهم والمعلمين في سيدني بأستراليا نحو القيادة التعليمية لمساعد المديرين واحتياجاتهم التدريبية. وطرحت أسئلة حول قيام مساعد المديرين بدورهم كقادة تعليميين والمسئوليات الملقاة عليهم والدعم المقدم لهم. استخدمت الدراسة المقابلات شبه المقننة مع مديري أربع مدارس ثانوية مصنفة على أنها عالية الأداء ومساعدتهم والمعلمين في تلك المدارس. كشفت النتائج أن مساعد المديرين يقومون بمهام كبيرة في إطار تبني نموذج القيادة التوزيعية وبناء الطاقة التنظيمية للمدارس. وقد عبر المشاركون في ثلاث من المدارس المشاركة عن اعتقادهم بأن مساعد المديرين يقومون بدورهم كقادة تعليميين، ويسهمون في تحسين أداء مدارسهم وبناء فرق العمل، ولكنهم يفتقرون للتدريب، فهم يعتمدون على تفويض مدير المدرسة ورعايته المهنية التي تتصف بأنها متقطعة وغير مستدامة.

وقام وليامز (Williams, 2019) بدراسة استطلاعية لتصورات مساعد مدير المدارس الثانوية لدورهم كقادة تعليميين. استخدمت الدراسة الاستبيان، وشارك في الدراسة عينة غرضية مكونة من أربع وثلاثون (34) مساعدا لمديري المدارس الثانوية والمتوسطة في شمال فلوريدا. أظهرت النتائج أن مساعد المديرين يرون أنفسهم مؤهلين كقادة تعليميين؛ ولذلك يجب توفير الفرص لهم لممارسة هذا الدور. كما يجب توفير التدريب لهم وتوفير الرعاية المهنية.

وهدفت الدراسة التي أجراها هاييس وبيركيت (Hayes and Burkett, 2021) إلى تقصي تصورات مساعد المديرين الذين كانوا يشاركون في برنامج تطوير مهني بالاشتراك بين جامعة تكساس وإحدى مناطقها التعليمية، مع التركيز على كيفية مساعدة البرنامج لهم في تطوير إمكانياتهم القيادية وترقية مساهمهم المهني. شارك في الدراسة 26 مساعد مدير من ذوي الخبرة في إحدى المناطق التعليمية بولاية تكساس الأمريكية. وقد تم اختيار المشاركين من بين من وصفهم المسئولون في المنطقة بالمرشحين الأقوياء لمنصب مدير

في المستقبل. استخدمت الدراسة المقابلات شبه المقننة وجماعات التركيز والمشاهدة. تم التركيز في الدراسة على تحديد المواهب القيادية والأنشطة التطويرية والتدبير. وأظهرت النتائج مستوى عال من ثقة المشاركين في قدراتهم والممارسات الواعدة مستقبلا وكذلك أهمية المشاركة بين الجامعة والمنطقة التعليمية في دعم مساعدي المديرين.

وهدفنا دراسة كانسوي وتركوغلو وبالكي (Cansoy, Türkoğlu, and Balıkçı, 2021) إلى التعرف على أسباب كثرة الأعباء التي يواجهها مساعدا المديرين في تركيا، والاستراتيجيات التي يستخدمونها لمواجهتها. استخدمت الدراسة المنهج النوعي حيث تمت مقابلة 18 مساعدا مدير. كشفت النتائج عن تحمل مساعدي المديرين لأعباء كثيرة ثقيلة تتمثل في الأعمال الروتينية الورقية، ومهام إدارية متنوعة يحد من كفاءة القيام بها حجم المدارس وقلة الخبرة. وقد سببت كثرة الأعباء الملقاة على مساعدي المديرين آثارا سلبية على صحتهم الجسمية والنفسية. وموازنتهم بين العمل والحياة. وتقلص علاقاتهم الاجتماعية وعلى ولائهم المهني. وكشفت النتائج عن بعض استراتيجيات الدعم، مثل: تعاون الزملاء وتخطيط العمل وإدارة الأولويات.

يشير عرض الدراسات التي أجريت في عدد من بلدان العالم في السنوات العشر الأخيرة إلى تزايد الاهتمام بهذه الفئة من العاملين التي لم تحظ باهتمام كاف حتى وقت قريب. ويلحظ أن معظم الدراسات تركزت حول وصف الدور الذي يقوم به مساعدا المديرين وتوقعات هذا الدور والمشكلات التي يواجهونها. وتطرقنا بعض الدراسات إلى التدريب الذي يتلقونه أو الذي يحتاجونه. وهناك ميل لدى معظم الباحثين لاستخدام المنحى النوعي والمقابلات بشكل خاص، وبعضهم استخدم الاستبيان والمنحى الكمي، وبعض آخر استخدم المنحى المختلط الكمي والنوعي، إضافة إلى استخدام بعض الباحثين لتحليل الوثائق والملاحظات الميدانية. وتشير نتائج الدراسات التي عرضت إلى اتفاق عام على أن مساعدي المديرين يواجهون تحديات مختلفة ويحتاجون للدعم المهني والإعداد المنظم. وسوف تفيد الدراسة من الدراسات السابقة في التصميم وبناء الأدوات ومناقشة النتائج.

الطريقة والإجراءات

منهجية الدراسة:

استُخدم المنهج المسحي الوصفي لمناسبته لأغراض هذه الدراسة، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع مساعدي مديري المدارس التابعين لمديرية التربية والتعليم لمحافظة جرش لعام (2020-2021)، وبلغ عددهم (177) مساعداً ومساعدة، ونظرا لصغر حجم المجتمع فقد عد جميع أفراد عينة. وبعد استبعاد عينة الصدق والثبات (عشرون مشاركا) وبعض الإجابات غير المكتملة أصبح عدد الإجابات المستردة الصالحة للتحليل (123) مساعدا لمديري مدارس في محافظة جرش. وُالجدول (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية للمشاركين.

الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية للمستجيبين

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	53	43.1
	أنثى	70	56.9
	الكلية	123	100.0
التخصص	علمي	67	54.5
	إنساني	56	45.5
	الكلية	123	100.0
سنوات الخبرة في التعليم	أقل من 10 سنوات	60	48.8
	10 سنوات فأكثر	63	51.2
	الكلية	123	100.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس + دبلوم عالي	63	51.2
	ماجستير	48	39.0
	دكتوراه	12	9.8
	الكلية	123	100.0
موقع المدرسة	مدينة	65	52.8
	قرية	58	47.2
	الكلية	123	100.0
مستوى المدرسة	أساسي	75	61.0
	ثانوي	48	39.0
	الكلية	123	100.0
نوع المدرسة	خاصة	52	42.3
	حكومية	71	57.7
	الكلية	123	100.0
الرغبة في الإدارة	نعم	89	72.4
	لا	34	27.6
	الكلية	123	100.0
التعيين في نفس المدرسة	نعم	90	73.2
	لا	33	26.8
	الكلية	123	100.0

وقد جمعت البيانات من عينة الدراسة باستخدام الاستبانة والتي تكونت من أربعة أجزاء، هي: البيانات الشخصية؛ وتصورات مساعدي مديري المدارس في محافظة جرش لقيامهم بأدوارهم (31 فقرة)؛ المشكلات التي يواجهها مساعدي مديري المدارس (23 فقرة)؛ استراتيجيات الدعم التي يحتاجها مساعدي مديري المدارس (15 فقرة).

وقد تم التأكد من صدقها بعرضها على مجموعة من المُحكِّمين المُختصين في مجال الإدارة التربوية، وقد تمَّ الأخذُ بملاحظات المُحكِّمين؛ ليصبح عدد بنود الأداة بصورتها النهائية (64) فقرة.

وللتأكد من دلالات صدق البناء للأداة؛ استخرجت معاملات ارتباط كل فقرة مع الدرجة الكلية للأداة، وتم تطبيق ذلك على عينة استطلاعية مكونة من (20) مساعد مدير مدرسة.

وأظهرت النتائج أن قيم معامل ارتباط كل فقرة من الفقرات مع محورها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل. وتعد هذه قيمة مقبولة ومناسبة لقياس ما أعدت إليه. وأن قيم معامل ارتباط كل فقرة من الفقرات مع الدرجة الكلية للأداة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل، وتعد هذه قيمة مقبولة ومناسبة لقياس ما أعدت إليه.

- وللتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل الثبات لهذه الاستبانة بطريقة الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) وطريقة التجزئة النصفية، وقد تراوحت معاملات الاتساق الداخلي ما بين (0.978-0.956)، وهي قيم مرتفعة ومناسبة لتحقيق أهداف الدراسة. أما معامل ثبات الاستبانة باستخدام التجزئة النصفية فقد تراوحت ما بين (0.946-0.866)، وهي قيم مرتفعة ومناسبة لتحقيق أهداف الدراسة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما تصورات مساعدي مديري المدارس في محافظة جرش لقيامهم بأدوارهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات مساعدي مديري المدارس على فقرات تصورات مساعدي مديري المدارس في محافظة جرش لقيامهم بأدوارهم، والجدول رقم (2) يوضح ذلك:

الجدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بتصورات مساعدي مديري المدارس في محافظة جرش لقيامهم بأدوارهم

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى
1	19	الإشراف على المعلمين المناوبين، وضبط النظام	3.94	0.91	مرتفع
2	26	المساهمة في إعداد برنامج الامتحانات وبرنامج المراقبة	3.92	0.90	مرتفع
3	18	متابعة غياب الطلبة اليومي مع أولياء الأمور	3.91	0.90	مرتفع
3	20	تسلم ملفات الطلبة المنقولين والمحولين إلى المدرسة	3.91	0.92	مرتفع
4	21	متابعة ملفات طلبة المدرسة مع مربى الصف	3.90	0.88	مرتفع
4	25	متابعة إجراءات عقد الدورات والمحاضرات والندوات	3.90	0.90	مرتفع
5	28	تسلم أسئلة الامتحانات من المعلمين	3.89	0.89	مرتفع
6	23	متابعة النشاطات المنهجية واللامنهجية	3.88	0.91	مرتفع
6	27	تشكيل لجان تدقيق دفاتر العلامات وجداول العلامات	3.88	0.91	مرتفع
7	24	مقابلة أولياء الأمور ومناقشتهم بأمر أبنائهم	3.87	0.90	مرتفع
8	9	متابعة نتائج الامتحانات وتحليلها ومستوى تحصيل الطلبة	3.86	0.89	مرتفع
8	22	متابعة سجلات الفعاليات كافة في المدرسة	3.86	0.86	مرتفع
9	30	متابعة حضور الطلبة وغيابهم في أثناء فترة الامتحانات	3.85	0.94	مرتفع

قواقزة والعطاري

مرتفع	0.87	3.84	متابعة تنفيذ الخطط التنموية الخاصة بالطلبة الموهوبين	8	10
مرتفع	0.84	3.84	متابعة عمل المستخدمين داخل المدرسة	31	10
مرتفع	0.85	3.83	التعاون مع المرشد التربوي في حل مشكلات الطلبة	6	11
مرتفع	0.88	3.82	متابعة سجل الطلبة المغادرين	17	12
مرتفع	0.86	3.82	ترتيب قاعات الامتحانات في المدرسة	29	12
مرتفع	0.85	3.81	متابعة الخطط الفصلية والسنوية	2	13
مرتفع	0.88	3.80	تفقد مرافق المدرسة يوميا	15	14
مرتفع	0.86	3.79	متابعة دوام المعلمين اليومي وتغطية غيابهم	14	15
مرتفع	0.86	3.78	إعداد الخطة السنوية التطويرية للمدرسة مع مدير المدرسة	1	16
مرتفع	0.86	3.78	متابعة ما جرى انجازه من المنهاج	4	16
مرتفع	0.87	3.77	تحضير الحصص الصفية للمعلمين	5	17
مرتفع	0.87	3.76	إعداد برنامج المناوبة الخاص بالمعلمين ومتابعة تنفيذه	13	18
مرتفع	0.87	3.75	متابعة تنفيذ الخطط العلاجية للطلبة ضعاف التحصيل	7	19
مرتفع	0.86	3.74	إعداد برنامج إشغال الفراغ للمعلمين خلال العام الدراسي	12	20
مرتفع	0.86	3.72	متابعة التحضير اليومي للمعلمين	3	21
مرتفع	0.93	3.72	الإسهام في إعداد برنامج ترتيب الدروس في بداية العام	11	21
مرتفع	0.85	3.72	متابعة سجلات حضور الطلبة وغيابهم اليومي والشهري	16	21
مرتفع	0.89	3.70	تدريس ما يسند إلي من الحصص في مجال تخصصي	10	22
مرتفع	0.80	3.82	الدرجة الكلية	-	-

(2) أنّ مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة من مساعدي مديري المدارس في محافظة جرش لقيامهم بأدوارهم جاء مرتفعا بمتوسط حسابيّ (3.82)، وانحراف معياري (0.80)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.70-3.94)، وقد يعزى مجيء هذه النتيجة بدرجة مرتفعة إلى وعي مساعدي المديرين بأدوارهم وحرصهم على الحصول على تقديرات مرتفعة لأدائهم باعتبار أن ذلك خطوة على طريق التأهل لمنصب مدير، خاصة وأن نسبة كبيرة منهم (حوالي 72%) أعربوا عن رغبتهم في الإدارة (الجدول 3). وقد يكون لتعيين عدد كبير منهم (حوالي 73%) مساعدي مديرين في المدرسة التي يعملون بها (الجدول 3) أثر جعلهم مرتبطين بمدارسهم التي عملوا بها مدرسين قبل انتقالهم ليصبحوا مساعدي مديرين. تتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه أبو عاشور وخصاونة Abu-Ashour & Khasawneh (2008) حول قيام مساعدي المديرين في إربد بمهامهم. وقد يعود هذا الاتفاق إلى كون بيئة إربد وجرش واحدة تقريبا.

كما أظهرت النتائج أن الفقرة رقم (19) بالمرتبة الأولى، والتي تنص على: «الإشراف على المعلمين المناوبين، والعمل على ضبط النظام داخل المدرسة» بمتوسط حسابي (3.94)، وجاءت الفقرة رقم (26) بالمرتبة الثانية، والتي تنص على: «المساهمة في إعداد برنامج الامتحانات وبرنامج المراقبة» بمتوسط حسابي (3.92). وهذا يدل على غلبة الجانب الإداري في عمل مساعد المدير. وهذا واضح من تحليل مهام مساعد المدير الواردة في تعليمات الوزارة لعام 2007، والتي يطغى عليها الجانب الإداري، ويبدأ معظمها بكلمة «يتابع». وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة من أن الطابع الإداري والانضباط في العمل المدرسي في عمل مساعد المدير يطغى على عمله كقائد تعليمي. وقد يعود ذلك إلى المفهوم التقليدي لمساعد المدير، وهو أن مهمته التخفيف من أعباء المدير وبالقدر الذي يتيح المدير (كليفورد ونايتس وفريد (Clifford, Knights and, freed, 2015).

وأظهرت النتائج أن الفقرة رقم (10) والتي تنص على: «تدريس ما يسند إلي من الحصص في مجال تخصصي» بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.70). وتتفق هذه النتيجة مع ما تشير إليه بعض الدراسات السابقة من صعوبة التوفيق بين دور المدرس ومساعد المدير (لييف وأوديامهو (Leaf and Odiamho, 2017).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما المشكلات التي تواجه مساعدي المدارس في محافظة جرش في ممارستهم لأدوارهم من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات مساعدي مديري المدارس على فقرات المشكلات التي تواجههم في ممارستهم لأدوارهم من وجهة نظرهم، والجدول رقم (3) يوضح ذلك:

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالمشكلات التي تواجه مساعدي المدارس في محافظة جرش في ممارستهم لأدوارهم من وجهة نظرهم

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى
1	7	تحديد أولويات العمل والموازنة بينها	3.81	0.83	مرتفع
2	16	حدوث سوء فهم أو سوء تفسير للمواقف	3.80	0.87	مرتفع
3	4	شح الموارد اللازمة لتحسين الأداء	3.74	0.99	مرتفع
4	5	تقييم ومتابعة أداء الهيئات المدرسية المختلفة	3.73	1.01	مرتفع
4	17	خوفي من الوقوع في الخطأ	3.73	0.93	مرتفع
5	3	طبيعة مدرستي مختلفة عن بقية المدارس	3.72	0.92	مرتفع
5	11	الضغوط الخارجية من المجتمع المحيط	3.72	0.85	مرتفع
5	12	التعامل مع العنف والتخريب	3.72	0.92	مرتفع
6	2	تعدد الجهات التي أعمل معها	3.71	0.98	مرتفع
6	8	حل الصراعات	3.71	0.86	مرتفع
7	1	صعوبة التوفيق بين طلبات الإدارة والمعلمين	3.70	0.89	مرتفع
7	15	تشتت الانتباه وكثرة الإرباكات	3.70	0.91	مرتفع

قواقزة والعطاري

مرتفع	0.89	3.68	التعامل مع أولياء الأمور	9	8
مرتفع	0.91	3.68	التعامل مع المعلمين غير الأكفاء	10	8
متوسط	1.01	3.67	استخدام نتائج البحوث في تحسين الأداء المدرسي	13	9
متوسط	0.91	3.67	الخوف من التعرض للمساءلة والمحاسبة	19	9
متوسط	0.97	3.66	صعوبة التوفيق بين عملي كئائب مدير وكمدرس	18	10
متوسط	0.97	3.66	التقييم الذاتي لأدائي	14	10
متوسط	0.96	3.58	إدارة وقت العمل	6	11
مرتفع	0.79	3.71	الدرجة الكلية	-	-

يُبين الجدول (3) أنّ مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة للمشكلات التي تواجه مساعدي المدارس في محافظة جرش في ممارستهم لأدوارهم من وجهة نظرهم جاء مرتفعا بمتوسط حسابيّ (3.71)، وانحراف معياري (0.79)، وقد جاءت ثمانى عبارات بدرجة مرتفعة، وهي: (تحديد الأولويات، وسوء الفهم، وشح الموارد، وتقييم الأداء، والخوف من الوقوع في الخطأ، وطبيعة المدرسة، وضغوط المجتمع، وتعدد الجهات المتعاملة، والتعامل مع العنف، والصراع، وصعوبة التوفيق بين طلبات الإدارة والمعلمين، وتششت الانتباه، والتعامل مع أولياء الأمور، والتعامل مع المعلمين غير الأكفاء)؛ بينما جاءت خمس عبارات بدرجة متوسطة، وهي: (استخدام نتائج البحوث، والخوف من المساءلة، وصعوبة التوفيق بين عمل نائب المدير والمدرس، والتقييم الذاتي، وإدارة وقت العمل).

ويظهر التحليل المتعمق للمجموعتين أن المجموعة الأولى من المشكلات التي جاءت بمتوسطات مرتفعة هي ناتجة عن تعدد المهام وتضارب الأدوار أحيانا أو غموضها وتعقدها أحيانا أخرى، أي أنها خارجة عن سيطرة مساعد المدير وإن كانت تلقي بظلالها عليه. أما المشكلات التي جاءت بدرجة متوسطة فتدل على استعداد مساعد المدير للتعامل معها؛ لأنها- ربما- ذات طبيعة فنية وليست ذات طابع خارجي.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه نتائج بعض الدراسات السابقة، مثل: دراسة عرار (2014، Arar) وكنسوي وزملائه (2021، Cansoy et al) و مكارثي (2016، McCarthy)، التي أشارت إلى تهمين مساعدي المديرين للدعم المقدم لهم من مديريهم ومن المشرفين التربويين؛ ولكنهم كانوا يشعرون أحيانا بالتضارب بين تعليمات الإدارة المدرسية والسياسة العامة على مستوى الدولة أو المديرية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما استراتيجيات الدعم المتوفرة لمساعد مدير المدرسة في محافظة جرش؟

للإجابة عن هذا السؤال استُخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات مساعدي مديري المدارس على فقرات استراتيجيات الدعم المتوفرة لمساعد مدير المدرسة في محافظة جرش، والجدول رقم (4) يوضح ذلك:

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة في استراتيجيات الدعم المتوفرة لمساعد مدير المدرسة في محافظة جرش

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى
1	11	تعاون مدير المدرسة	4.02	0.93	مرتفع
2	7	دعم الإدارة العليا (في مديريات التربية)	3.92	0.92	مرتفع
3	5	تحليل وتحديد احتياجاتي كمساعد مدير	3.90	0.92	مرتفع
4	4	التواصل المهني مع مساعدي مديريين ذوي خبرة	3.87	0.95	مرتفع
5	12	استثمار الإجازة الصيفية للتدريب على الإدارة	3.85	0.96	مرتفع
6	9	التدريب على القيام بالبحث العلمي	3.84	0.99	مرتفع
7	3	تقييمي الذاتي لأداء العمل	3.82	0.96	مرتفع
8	10	زيارتي للمدرسة التي سأعين بها قبل مباشرتي عملي	3.81	0.94	مرتفع
9	6	الاتصال غير الرسمي مع مساعدي مديري المدارس الأخرى	3.80	0.97	مرتفع
10	8	عمل مجموعات واتس أب مع مساعدي المديرين	3.76	0.95	مرتفع
11	2	اطلاعي على بعض الكتيبات والوثائق ذات الصلة	3.75	0.98	مرتفع
12	13	حضورى بعض الاجتماعات في المدرسة قبل التعيين	3.74	0.97	مرتفع
12	14	تواصل مع مساعدي مديريين خارج البلاد	3.74	0.97	مرتفع
13	1	كنت قبل تعييني مساعد مدير أنتهز الفرص لأطور نفسي	3.70	0.99	مرتفع
-	-	الدرجة الكلية	3.82	0.74	مرتفع

يُبين الجدول (4) أنّ مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة لاستراتيجيات الدعم المتوفرة لمساعد مدير المدرسة في محافظة جرش جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.82)، وانحراف معياري (0.74). وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.70-4.02)، حيثُ جاءتُ الفقرة رقم (11) بالمرتبة الأولى، والتي تنصّ على: «تعاون مدير المدرسة» بمتوسط حسابي (4.02)، وجاءتُ الفقرة رقم (7) بالمرتبة الثانية، والتي تنصّ على: « دعم الإدارة العليا (في مديريات التربية)» بمتوسط حسابي (3.92)، بينما جاءتُ الفقرة رقم (1) والتي تنصّ على: «كنت قبل تعييني مساعد مدير أنتهز الفرص لأطور نفسي» بالمرتبة الأخيرة. وبلغ المتوسط الحسابي (3.70).

وهذا يعني أن مصادر الدعم القادمة من المدير والإدارة العليا تأتي في المقدمة. وهذا لا يعني أن هذه المصادر منفصلة عن بعضها بل يمكن النظر إليها نظرة تكاملية، فدعم المدير يمكن أن يشجع الزملاء على تقديم الدعم، كما يمكن أن يحفز مساعدي المدير أنفسهم على المبادرة لاستراتيجيات الدعم النابعة منهم (كوهين و شيشتر، Cohen and Schechter, 2019). تتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه كانسوي وآخرون (Cansoy et al, 2021) الذين أشاروا إلى أن دعم مدير المدرسة والزملاء والرعاية المهنية من المدير وتخطيط الأولويات من أكثر استراتيجيات الدعم التي استخدموها للتعامل مع المشكلات التي واجهتهم.

التوصيات

- يقدم الباحثان من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة التوصيات التالية:
- إعادة النظر في مهام مساعدي مديري المدارس في الأردن؛ لتتماشى مع مبادرات الإصلاح التربوي المختلفة.

- المحافظفة الزخمة في تشجيع مساعدي المديرين ومكافأهم ماديا ومعنويا: كي يستمروا في القيام بالأعمال المنوطة بهم.
- توفير الدعم لمساعدتي المديرين: كي يتخلصوا من المشكلات التي يواجهونها.
- إجراء دراسات أخرى في مناطق أخرى وبإدخال متغيرات أخرى غير التي تناولتها هذه الدراسة.

المراجع

1. البادي، أحمد والقاسمية، عايذة (2020). فاعلية البرنامج التدريبي المتكامل لشاغلي وظائف الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم وعلاقته بالدافعية للإنجاز من وجهة نظرهم، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية 4(18) 291-320.
2. الطويل، هاني، وأبو شويمة (2016). معايير مقترحة لاختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية، دراسات العلوم التربوية، 43 (2)، ص 929-948.
3. وزارة التربية والتعليم (2018)، الخطة الاستراتيجية 2018-2022، عمان، الأردن.
4. المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية (2016)، الاستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية، الأردن.

References

1. Abu-Ashour, K. & Khasawneh, O. (2018). Duties of Vice Principals from the Perspectives of Teachers in Jordan. University of Sharjah Journal, 5 (Special Issue): (1-14).
2. Arar, K., (2014) Deputy-principals in Arab schools in Israel: an era of reform, International Journal of Educational Management, 28(1) 96-113.
3. Cansoy, R., Türkoğlu, M., and Balıkçı, A., (2021) What Are the Sources and Negative Effects of Assistant Principals' Work Intensification? SAGE Open, 1-16
4. Clifford, M., Knights, T., and, Freed, A., (2015) The Five Essential Practices of School Leadership: A Framework for Supporting Assistant Principals, American Institutes for Research, Florida, USA
5. Cohen, R, and Schechter, C. (2019) Becoming an Assistant Principal: Mapping Factors That Facilitate or Hinder Entering the Role, International Journal of Educational Leadership Preparation, 14 (1) 99-112
6. Fitzgerald, T., (2004) School Middle Managers: The Frequently Forgotten Tier in Schools, UNITEC Institute of Technology, New Zealand.

7. Goldring, E., Rubin, M., & Herrmann, M. (2021). The Role of Assistant Principals: Evidence and In-sights for Advancing School Leadership. Study Highlights. The Wallace Foundation.
8. Hargreaves, A., and Shirley, D., (2020) Leading from the middle: its nature, origins and importance, *Journal of Professional Capital and Community*, 5(1) 92-114
9. Hayes, S. and Burkett, B (2021) Almost a Principal: Coaching and Training Assistant Principals for the Next Level of Leadership, *Journal of School Leadership*, 31(6) 502-525.
10. Jansen, C., and du Plessis, A., (2020) The role of deputy principals: Perspectives of South African primary school principals and their deputies, *Educational Management, Administration and Leadership*, 1-19. DOI: 10.1177/1741143220975764
11. Khumalo, J., and Vyver, C., (2020) Critical skills for deputy principals in South African secondary schools, *South African Journal of Education*, 40(3), 1-10, ,
12. Leaf, A., and Odhiambo, G., (2017),» The deputy principal instructional leadership role and profes-sional learning Perceptions of secondary principals, deputies and teachers «, *Journal of Educational Administration*, 55 (1) 33 - 48
13. McCarthy (2016) The Role of the Secondary Vice-principal and its Relationship with the Enactment of the Ontario Leadership Framework, Doctoral Thesis, The University of Western Ontario, Canada.
14. Morgan, T., (2018). Assistant Principals' Perceptions of the Principalship. *International Journal of Ed-ucation Policy & Leadership* 13(10) 1-20.
15. Nehez, J., Blossing, U., lander, L., and Torkildsen, L., (2021) Middle leaders translating knowledge about improvement: Making change in the school and preschool organization, *Journal of Educational Change*, DOI:10.1007/s10833-021-09418-2
16. Oleszewski, A., Shoho, A., and Barnett, B., (2012),»The development of assistant principals: a litera-ture review«, *Journal of Educational Administration*, 50 (3), 264 - 286
17. Williams, R, (2019)» Exploring the perceptions of secondary assistant principals toward their develop-ment as instructional leaders«. Doctoral Dissertation, University of Northern Florida. USA.