

المملكة الأردنية الهاشمية



المركز الوطني للبحث والتطوير التربوي

**خصائص هديري المدارس
في الأردن**

اعداد

د. احمد بطاح

ايلول ١٩٩٢

١٥

سلسلة منشورات المركز

شكر وتقدير

يسر الباحث، وقد انتهت هذه الدراسة، أن يتقدم بالشكر الجزيل من الأستاذ الدكتور/فكتور بله، رئيس "المركز الوطني للبحث والتطوير التربوي"، ومن الزميلين، الأستاذ الدكتور/كمال دوآني، والدكتور/تيسير النهار، من "المركز الوطني للبحث والتطوير التربوي" كذلك، لما أبدوه جميعاً من ملاحظات قيّمة ساهمت في إغناء هذه الدراسة، وتعميق أبعادها. كما يسر الباحث أن يتقدم بالشكر من الآنسة/أمل الخاروف، من "المركز الوطني للبحث والتطوير التربوي"، لجهدا المميز في استخراج البيانات، وتصنيفها وتدقيقها، وفي استخراج الأشكال البيانية المناسبة، وكذلك لإبدائها للعديد من الملاحظات المهمة.

المحتويات

الصفحة

ملخص: باللغة العربية، وآخر باللغة الانجليزية.....	
١	١- مقدمة
٢	٢- هدف الدراسة
٢	٣- إجراءات الدراسة
٢	٤- أسئلة الدراسة
٣	٥- النتائج
٤	- مؤهلات المديرين حسب جنسهم.....
٥	- مؤهلات المديرين حسب موقع المدرسة.....
٦	- مؤهلات المديرين حسب حجم المدرسة.....
٧	- مؤهلات المديرين حسب المرحلة ونوع التعليم.....
٨	- مؤهلات المديرين حسب مديرياتهم.....
٩	- مؤهلات المديرين حسب السلطة التعليمية المشرفة.....
١٠	- مؤهلات المديرين حسب جنس المدارس التي يديرونها.....
١١	- المديرون من حيث اشتغالهم بالتدريس بالاضافة الى عملهم.....
١٠	- المديرون حسب اعمارهم.....
١١	- خبرات المديرين حسب حجم المدرسة.....
١٣-١٢	- خبرات المديرين حسب المرحلة ونوع التعليم.....
١٤	- خبرات المديرين حسب السلطات التعليمية المشرفة
١٥	- خبرات المديرين حسب جنسهم.....
١٧-١٦	- خبرات المديرين حسب موقع المدرسة.....
١٦	- مديرو المدارس حسب المديرية والفترة.....
١٩-١٨	٦- الاستنتاجات.....
١٩	٧- التوصيات

فهرس الأشكال

الصفحة		رقم الشكل
٣	توزيع مديري المدارس حسب جنسهم، للعام الدراسي ١٩٩٠/٨٩	١
٤	توزيع مديري المدارس حسب مؤهلاتهم، وجنسهم، للعام الدراسي ١٩٩٠/٨٩	٢
٦	توزيع مديري المدارس حسب مؤهلاتهم، ومواقع مدارسهم، للعام الدراسي ١٩٩٠/٨٩	٣
٧	توزيع مديري المدارس حسب مؤهلاتهم، وحجم المدرسة، للعام الدراسي ١٩٩٠/٨٩	٤
٨	توزيع مديري المدارس حسب مؤهلاتهم، والمرحلة، ونوع التعليم، للعام الدراسي ١٩٩٠/٨٩	٥
١١	توزيع مديري المدارس حسب أعمارهم، للعام الدراسي ١٩٩٠/٨٩	٦
١٢	توزيع مديري المدارس حسب خبراتهم، وحجم المدرسة، للعام الدراسي ١٩٩٠/٨٩	٧
١٣	توزيع مديري المدارس حسب خبراتهم، والمرحلة ونوع التعليم، للعام الدراسي ١٩٩٠/٨٩	٨
١٤	توزيع مديري المدارس حسب خبراتهم، والسلطة التعليمية المشرفة، للعام الدراسي ١٩٩٠/٨٩	٩
١٥	توزيع مديري المدارس حسب خبراتهم، وجنسهم، للعام الدراسي ١٩٩٠/٨٩	١٠
١٦	توزيع مديري المدارس حسب خبراتهم، ومواقع مدارسهم، للعام الدراسي ١٩٩٠/٨٩	١١

فهرس الملاحق

الصفحة	الملحق
٢٠	ملحق رقم ١ توزيع مديري المدارس حسب جنسهم، ومديرياتهم، للعام الدراسي ١٩٩٠/٨٩.....
٢١	ملحق رقم ٢ توزيع مديري المدارس حسب مؤهلاتهم وجنسهم، للعام الدراسي ١٩٩٠/٨٩.....
٢١	ملحق رقم ٣ توزيع مديري المدارس حسب مؤهلاتهم، ومواقع مدارسهم، للعام الدراسي ١٩٩٠/٨٩
٢٤	ملحق رقم ٤ توزيع مديري المدارس حسب مؤهلاتهم، وحجم مدارسهم، للعام الدراسي ١٩٩٠/٨٩
٢٢ ١٩٩٠/٨٩
٢٢	ملحق رقم ٥ توزيع مديري المدارس حسب مؤهلاتهم، والمرحلة، ونوع التعليم، للعام الدراسي ١٩٩٠/٨٩.....
٢٣	ملحق رقم ٦ توزيع مديري المدارس حسب مؤهلاتهم، ومديرياتهم، للعام الدراسي ١٩٩٠/٨٩.....
٢٤	ملحق رقم ٧ توزيع مديري المدارس حسب مؤهلاتهم، والسلطة التعليمية المشرفة، للعام الدراسي ١٩٩٠/٨٩.....
٢٤	ملحق رقم ٨ توزيع مديري المدارس حسب مؤهلاتهم، وجنس المدرسة التي يعملون بها، للعام الدراسي ١٩٩٠/٨٩.....
٢٤	ملحق رقم ٩ توزيع مديري المدارس حسب ممارستهم للتعليم، او عدم ممارستهم له، للعام الدراسي ١٩٩٠/٨٩.....
٢٥	ملحق رقم ١٠ توزيع مديري المدارس حسب أعمارهم، للعام الدراسي ١٩٩٠/٨٩.....
٢٥	ملحق رقم ١١ توزيع مديري المدارس حسب خبراتهم، ومديرياتهم، للعام الدراسي ١٩٩٠/٨٩.....
٢٦	ملحق رقم ١٢ توزيع مديري المدارس حسب خبراتهم، وحجم مدارسهم، للعام الدراسي ١٩٩٠/٨٩.....
٢٦	ملحق رقم ١٣ توزيع مديري المدارس حسب خبراتهم، والمرحلة، ونوع التعليم، للعام الدراسي ١٩٩٠/٨٩
٢٧	ملحق رقم ١٤ توزيع مديري المدارس حسب خبراتهم والسلطات التعليمية المشرفة، للعام الدراسي ١٩٩٠/٨٩.....
٢٧	ملحق رقم ١٥ توزيع مديري المدارس حسب خبراتهم، وجنسهم، للعام الدراسي ١٩٩٠/٨٩.....
٢٧	ملحق رقم ١٦ توزيع مديري المدارس حسب خبراتهم، ومواقع مدارسهم، للعام الدراسي ١٩٩٠/٨٩
٢٨	ملحق رقم ١٧ توزيع مديري المدارس حسب حالتهم الاجتماعية، والسلطة التعليمية المشرفة، للعام الدراسي ١٩٩٠/٨٩.....
٢٨	ملحق رقم ١٨ توزيع مديري المدارس حسب الفترة التي يداومون بها، للعام الدراسي ١٩٩٠/٨٩..

ملخص

يلعب مدير المدرسة في الأردن دوراً أساسياً في تفعيل العملية التربوية، وإيصالها الى أهدافها، بحكم أنه القائد التربوي الذي يملك السلطة والقدرة على إدارة العملية التربوية وإغنائها.

وانطلاقاً من هذا الفهم لحيوية دور مدير المدرسة، جاءت هذه الدراسة للتعرف على واقع مديري المدارس في الأردن من حيث مؤهلاتهم، وخبراتهم، وأعمارهم، ومواقع مدارسهم... الخ وصولاً الى استخلاص مؤشرات عامة يمكن أن تكون مفيدة من وجهة نظر صانعي السياسة التربوية التي ترمي أخيراً إلى تصويب العملية التربوية، ورفع مستواها.

لقد اعتمد الباحث في الحصول على المعلومات المتصلة بهذا الموضوع على قاعدة بيانات "المركز الوطني للبحث والتطوير التربوي" المأخوذة أصلاً عن الكراس الإحصائي التربوي الذي وزعته وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي ١٩٨٩/١٩٩٠.

وكنتيجة لتحليله لهذه المعلومات، خلص الباحث الى عدد من الإستنتاجات أهمها أن معظم من يشغل مركز الإدارة المدرسية في الأردن هن إناث، وأنهن أقل تأهيلاً بشكل عام من الذكور، كما خلص الى أن عدداً كبيراً من المديرين الذين يحملون مؤهل الثانوية العامة يعملون في المدارس الخاصة والمختلطة. وقد انتهى الباحث أخيراً الى أن عدداً غير قليل من المديرين يعلمون بالإضافة الى أعبائهم الإدارية، كما أن ذوي الخبرات الطويلة منهم يتركزون في المدن، أكثر من تركزم في الريف.

وبناءً على الإستنتاجات السابقة، سجل الباحث بعض التوصيات التي يمكن أن يتبناها صانع القرار في المؤسسة التربوية كتكثيف الجهود في سبيل رفع مستوى تأهيل المديرات (حملة الثانوية العامة، وكليات المجتمع تحديداً)، والعمل على توزيع المديرين المؤهلين على المديرات المختلفة، وإعطاء قدر أكبر من الإهتمام لتأهيل وتدريب المديرين الذين يعملون في المدارس الخاصة، وتفريغ المديرين لتمكينهم من القيام بواجباتهم بصورة أفضل، واستقطاب المديرين ذوي الخبرات الكبيرة للخدمة في الريف.

Abstract

The principal in Jordan plays a pivotal role in enhancing the educational process, and in implementing its goals, for he is the educational leader who has the power, and the capability to enrich the fore-mentioned process.

According to this understanding of the principals' vital role, the researcher conducted this study in order to collect specific information about the qualification, experience, age, and school sites of the principals in Jordan. This information can help the decision maker in directing the educational process to the right direction.

In collecting the relevant data, the "data base" available in the National Center for Educational Research and Development was used. The said data were taken from the statistical booklet distributed by the Ministry of Education for the year 1989/1990.

According to the information analysis, many conclusions were derived such as: most principals in Jordan are female, female principals are less qualified than male, most principals with secondary school qualification work on the private and co-education schools, a considerable number of the principals teach in addition to their administrative work, and finally that the principals with long experience are more concentrated in the cities than in the villages.

Based on the above conclusions, some recommendations which the decision maker can adopt were stated. These recommendations were concerning the qualification upgrading of the female principals, the distribution of the qualified principals at the various directorates, the training of the teachers in the private schools, and the attraction of the experienced principals to work in the countryside.

لا شك أن دور مدير المدرسة قد تزايدت أهميته في السنوات الأخيرة، فبعد أن كان هذا الدور يقتصر على حفظ النظام في المدرسة، والرد على الكتب الواردة من وزارة التربية والتعليم، أصبح مدير المدرسة قائداً تربوياً في مدرسته يضطلع بأدوار تربوية صميمة تمس جوهر العملية التربوية وإمكانات تطويرها، ويشير الأدب المتعلق بهذا الموضوع إلى أن عوامل عدة كانت وراء هذا التغيير في دور مدير المدرسة، ولعل من أهمها:

١. زيادة أعداد الطلبة في المدارس زيادة كبيرة.
٢. تعقد المنهاج بصورة متنامية.
٣. تحسن تأهيل المعلمين بشكل واضح.
٤. دخول "التكنولوجيا التربوية" إلى الميدان التربوي بصورة متزايدة.
٥. نمو البحث التربوي، وخصوصاً ما يتعلق منه بدور مدير المدرسة، ومهاراته، واتجاهاته، ومقدراته.

إن العوامل السابقة قد قادت بلا شك إلى عدم اقتصار دور مدير المدرسة على القيام بالواجبات الإدارية الروتينية، بل أدت في الواقع إلى تحسين، وتطوير العملية التربوية، وفي هذا يقول دريك (Drake) "إن أهم واجب يضطلع به مدير المدرسة هو تحسين عملية تعلم التلاميذ" (١). وقد وافق بن هاريس (Ben Harris) على ذلك، مضيفاً بأن مدير المدرسة مسؤول عن تطوير، وتجديد العملية التربوية، وهو يعتقد بأن المدير مسؤول بالتحديد عن إثارة، وتشجيع المعلمين على ممارسة الإبداع والخلق (٢). وفي الإنجاء نفسه يتفق محمد منير مرسي (٣) مع المؤلفين السابقين في الإشارة إلى حيوية دور مدير المدرسة، وبالذات في تنقيح المنهاج وتعريف المعلمين بالطرائق والأساليب الجديدة.

إن دور مدير المدرسة الأردني، شأنه شأن مدير المدرسة في العالم المتقدم، قد أصابه التغيير في المسار الذي المحنا إليه. ويتضح ذلك من استعراض تعليمات وزارة التربية والتعليم التي حددت واجبات مدير المدرسة على النحو التالي:

- (١) Drake & Roe, The Principalship, Third Edition, Macmillan Publishing Company, New York, 1986, P.15.
- (٢) Harris, Ben M., Supervising Competence. Strategies for Improving Instruction, Educational Leadership. Washington, Vol. 32, No. 5, 1976, P.743
- (٣) محمد منير مرسي، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة، ١٩٧٠، ص ٢٤-٢٦.

- تحسين العملية التربوية من خلال تعديل المنهاج، ومتابعة تنفيذ الخطط التدريسية، وزيارة الصفوف، والتعرف على حاجات المعلمين، والتنسيق مع المشرفين التربويين المختصين.
- تصريف أمور الطلبة بالطرق التربوية السليمة.
- الإشراف على الشؤون الإدارية للمدرسة بكل ما يتضمنه ذلك من إجراءات وقرارات.
- التفاعل بطريقة تربوية صحيحة مع المجتمع المحلي.

٢. هدف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى استجلاء واقع مديري المدارس في الأردن من حيث مؤهلاتهم، وخبراتهم، وجنسهم، والسلطات التعليمية التي يتبعون لها، ومواقع مدارسهم، وحجمها، وجنسها، ومديريات التربية التي تتبع لها، والمرحلة التي تنتمي لها، ونوع التعليم فيها. كما تهدف الى الخروج بتوصيات يمكن أن يعتمد عليها صانع القرار التربوي لتحسين إمكانات مديري المدارس وتفعيل دورهم.

٣. إجراءات الدراسة:

لتحقيق هدف الدراسة، اعتمد الباحث على "قاعدة البيانات" الموجودة في "المركز الوطني للبحث والتطوير التربوي"، والمستمدة من الكراس الاحصائي المدرسي الذي وزعته وزارة التربية لعام ١٩٨٩/١٩٩٠، وقد تم استخراج النسب المئوية للمتغيرات ذات العلاقة.

٤. أسئلة الدراسة:

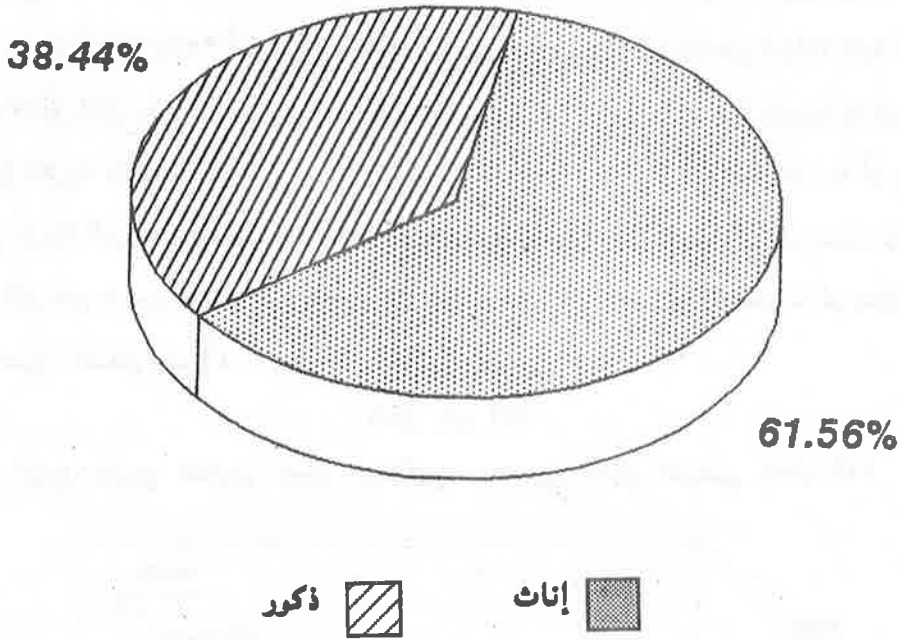
- ما مستوى تأهيل مديري المدارس، وهل يختلف ذلك باختلاف الجنس، وموقع المدرسة، وحجم المدرسة، والمرحلة التعليمية، ونوع التعليم، ومديريات التربية، والسلطة التعليمية المشرفة، وجنس المدرسة؟
- كيف يتوزع مديرو المدارس على الفئات العمرية المختلفة، وما نسبة الذين يدرسون، والذين لا يدرسون منهم؟
- ما مستوى خبرة مديري المدارس، وهل يختلف ذلك باختلاف حجم المدرسة، والمرحلة، ونوع التعليم، والسلطة المشرفة، والجنس، وموقع المدرسة؟
- كيف يتوزع مديرو المدارس حسب المديرية، والفترة؟

٥. النتائج:

يبلغ عدد من يشغل مركز مدير المدرسة في المملكة الأردنية الهاشمية (٣١٣٥)، منهم (١٢٠٥) مديراً، أي ما نسبته (٣٨.٤٤٪)، و(١٩٣٠)، مديرة أي ما نسبته (٦١.٥٦٪)، (شكل رقم ١) يتمركز (٥٨٪) منهم في عمان، (حيث تبلغ نسبتهم ٢٩٪ ثلثهم تقريباً في مديرية عمان الكبرى /التعليم الخاص)، والزرقاء (١١٪)، وإربد (١٠٪)، والمفرق (٨٪).

شكل رقم (١)

توزيع مديري المدارس حسب جنسهم، للعام الدراسي ١٩٩٠/٨٩



وإذا أخذنا الجنس بعين الاعتبار، فإننا نلاحظ أن (٦٦٪) ممن يشغل مركز الإدارة المدرسية في عمان * هن مديرات، وأن (٦٢٪) ممن يشغل مركز الإدارة المدرسية في الزرقاء هن مديرات، وأن (٦٢٪) ممن يشغل مركز الإدارة المدرسية في إربد هن مديرات، وأن (٤٨٪) ممن يشغل مركز الإدارة المدرسية في المفرق هن مديرات. (ملحق رقم ١).

إن زيادة عدد المديرات على عدد المديرين يمكن أن يُعزى إلى أن كثيراً من المدارس المختلطة هي مدارس صغيرة، وتديرها مديرات (وبخاصة المدارس الخاصة)، ولعل من الطبيعي أن تنعكس هذه النسبة بشكل واضح في المديرات القائمة في المدن الكبيرة كعمان، والزرقاء، وإربد، حيث توجد معظم المدارس.

* حيثما ترد "عمان" بدون تحديد مديرية معينة فإنها تعني جميع مديرات عمان.

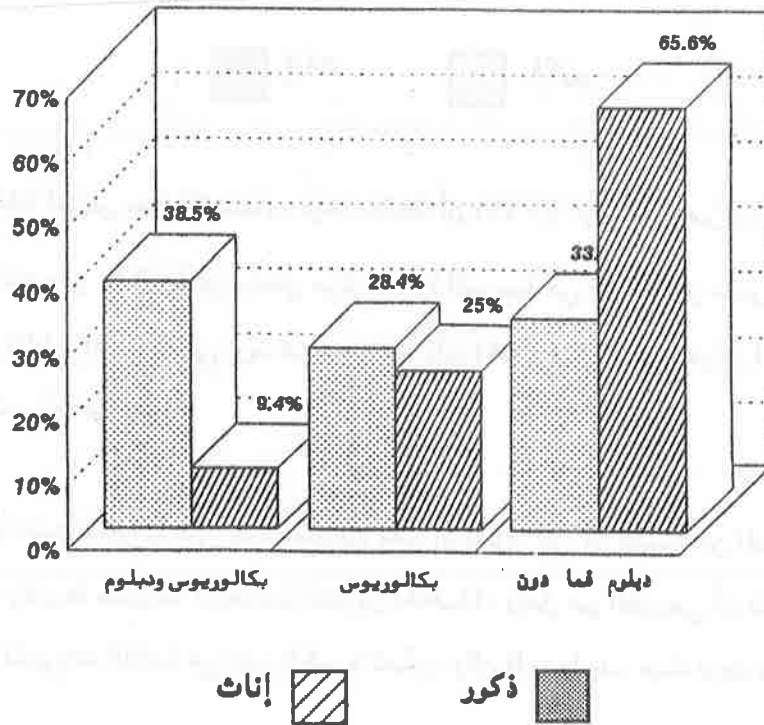
- مؤهلات المديرين حسب جنسهم:

إن إستقراءً سريعاً للأرقام يوضح أن (٣٠.٣٪) من المديرين والمديرات يحملون الدكتوراه، و(٣٪) يحملون الماجستير، و(١٤٪) يحملون دبلوم السنتين بعد البكالوريوس، و(٢١٪) يحملون البكالوريوس، و(٣٧٪) يحملون دبلوم كلية مجتمع، و(٣٪) يحملون الشهادة الثانوية. (ملحق رقم ٢).

وإذا حاولنا التدقيق في الأرقام، فإننا نلاحظ أن (٣٨٪) من المديرين، يحملون البكالوريوس بالإضافة إلى الدبلوم*، أو ما هو أعلى (٤٠.٢٨)، منهم يحملون البكالوريوس (٣٣٪)، ويحملون شهادة كلية المجتمع، أو ما هو أقل. كما نلاحظ أن (٩٪) من المديرات يحملن البكالوريوس بالإضافة إلى الدبلوم، أو ما هو أعلى، و(٢٥٪) منهن يحملن البكالوريوس، و(٦٦٪) يحملن شهادة كلية المجتمع، أو ما هو أقل، الأمر الذي يعني أن مديري ومديرات المدارس ليسوا مؤهلين أكاديمياً وتربوياً بما فيه الكفاية. وطبقاً لقانون التربية والتعليم المؤقت رقم "٢٧" لسنة ١٩٨٨، فإنه يشترط في مدير المدرسة أن يكون مؤهلاً للتعليم في المرحلة التي يعمل بها، بالإضافة إلى الحصول على مؤهل في الإدارة المدرسية، وإذا خيرة في التعليم لا تقل عن خمس سنوات لمن يعين مديراً في المرحلة الثانوية، وثلاث سنوات لمن يعين مديراً في المرحلة الأساسية. (شكل رقم ٢)

شكل رقم (٢)

توزيع مديري المدارس حسب مؤهلاتهم، وجنسهم، للعام الدراسي ١٩٩٠/٨٩



* المقصود بالدبلوم بعد البكالوريوس هو دبلوم التربية، أما المقصود بالدبلوم قبل البكالوريوس فهو دبلوم كلية المجتمع.

- مؤهلات المديرين حسب موقع المدرسة:

تركز المؤهلات الأفضل إجمالاً في المدن، أكثر مما هي في الريف، فعلى مستوى الدكتوراه والماجستير، يوجد (٥٦٪) منهم في المدن، بينما يوجد الباقي في الريف. وعلى مستوى الدبلوم بعد البكالوريوس، يتعادل الطرفان، حيث يوجد (٥٥٪) منهم في المدن بينما يوجد الباقي في الريف. وعلى مستوى البكالوريوس يوجد (٥٠٪) منهم في المدن، بينما يوجد الباقي في الريف. أما على مستوى كلية المجتمع فإنه يوجد (٤٠٪) منهم في المدن، بينما يوجد الباقي في الريف. أما الحالة التي قد تكون ملفتة للنظر فهي حالة أولئك الذين يحملون الشهادة الثانوية، إذ يوجد (٧٩٪) منهم في المدن، بينما يوجد الباقي في الريف. (ملحق رقم ٣).

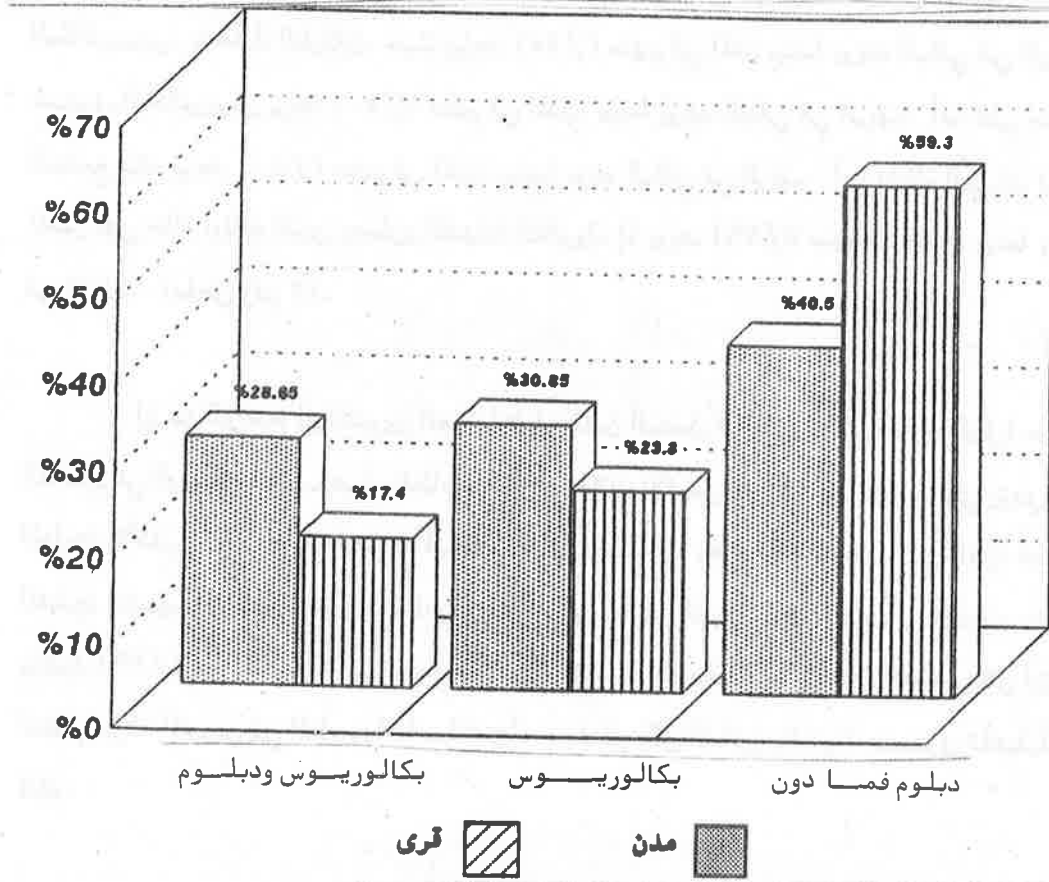
إن من الواضح أن المديرين العاملين في المدن أفضل تأهيلاً (ولو بفارق قليل) من زملائهم العاملين في الريف، والسبب هو استقطاب المدن للمؤهلات الأفضل نظراً لتوجه الوزارة الذي يؤدي إلى تركيز المعلمين الأكثر تأهيلاً في المدارس الأكبر، والأحسن مستوى، وهي عادة موجودة في المدن، فضلاً عن أن المعلمين أنفسهم يفضلون الخدمة في المدن أكثر من الريف نظراً لتوفر مستوى معيشي أفضل. وفيما يتعلق بوجود (٧٩٪) من المديرين الذين يحملون شهادة الثانوية العامة في المدن، فإن السبب يمكن أن يعود إلى انتظام هؤلاء المديرين في المدارس الخاصة قديماً، حيث لم يكن القانون يشترط مستوى تأهيلاً أكثر من ذلك.

وإذا دققنا في الشكل رقم (٣)، فإننا نلاحظ أن (٢٩٪) من المديرين العاملين في المدن يحملون البكالوريوس، بالإضافة إلى الدبلوم، وأن (٣٩٪) منهم يحملون البكالوريوس، وأن (٤٠٪) منهم يحملون الدبلوم أو أقل. أما في القرى فإننا نلاحظ أن (١٧٪) منهم يحملون البكالوريوس، بالإضافة إلى الدبلوم، وأن (٢٣٪) منهم يحملون البكالوريوس، وأن (٦٠٪) منهم يحملون الدبلوم أو أقل.

إن الفروق في تأهيل مديري المدارس بين المدن والريف ليست كبيرة، ولذا فإن أي فارق يمكن أن يكتشف في التحصيل بين طلبة المدن وطلبة الريف قد يعود إلى عوامل أخرى غير عامل التأهيل.

شكل رقم (٣)

توزيع مديري المدارس حسب مؤهلاتهم، ومواقع مدارسهم، للعام الدراسي ١٩٩٠/٨٩



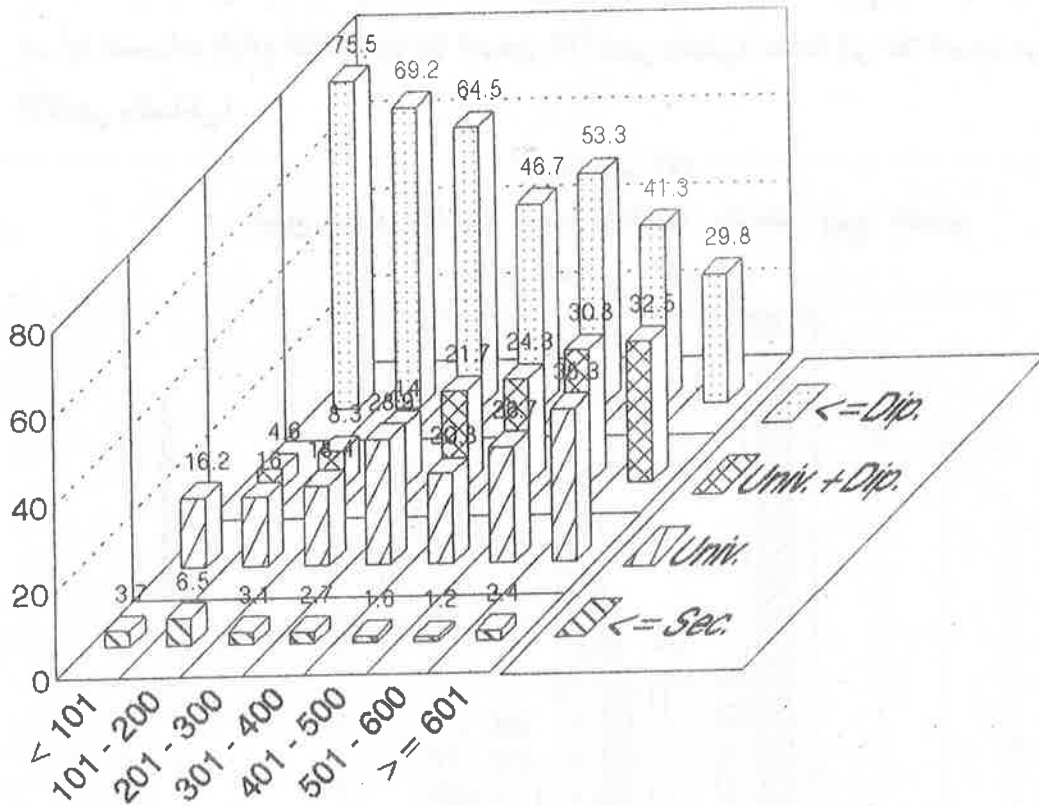
مؤهلات المديرين حسب حجم المدرسة:

يلاحظ أن المدارس الأصغر حجماً تستقطب المديرين الأقل تأهيلاً، بينما تستقطب المدارس الأكبر حجماً المديرين الأفضل تأهيلاً، فمثلاً هناك (١٦٪) من المديرين الذين يعملون في المدارس التي يقل عدد طلابها عن (١٠١) طالب يحملون المؤهل الجامعي، يقابلهم (٢٩٪) في المدارس التي يتراوح عدد طلابها بين ٣٠١-٤٠٠ طالب، و(٣٥٪) في المدارس التي يزيد عدد طلابها عن ٦٠١ طالب. وعلى سبيل المثال أيضاً، هناك (٥٪) من المديرين الذين يعملون في المدارس التي يقل عدد طلابها عن ١٠١ طالب يحملون الشهادة الجامعية والدبلوم، يقابلهم (٢٢٪) في المدارس التي يتراوح عدد طلابها بين ٣٠١-٤٠٠ طالب، و(٣٣٪) في المدارس التي يزيد عدد طلابها عن ٦٠١ طالب (انظر ملحق رقم ٤).

والواقع أن هذا التوزيع في مؤهلات المديرين يعود إلى أن المدارس الأكبر حجماً غالباً ما تضم صفوفاً ثانوية، تتطلب بالتالي مديراً أكثر تأهيلاً من تلك الأصغر حجماً، فضلاً عن أن كبر حجم المدرسة يؤدي إلى مؤهلات أكثر في المدرسة، وبالتالي إلى توفر إمكانية اختيار مدير مدرسة أكثر تأهيلاً، غير أننا يجب أن نضيف هنا بأن المدارس الصغيرة، والتي قد تضم المرحلة الأساسية بكاملها، تحتاج إلى مزيد من التركيز فيما يتعلق بتأهيل مديريها، خصوصاً وأن الطالب في هذه المرحلة يطور مفاهيمه الأساسية، وقيمه، واتجاهاته.

شكل رقم (٤)

توزيع مديري المدارس حسب مؤهلاتهم،



- مؤهلات المديرين حسب المرحلة ونوع التعليم:

إذا أخذنا المرحلة بالإعتبار، فإننا نلاحظ أن المديرين ذوي المؤهلات الأدنى يتركزون في التعليم الأساسي، بينما يتركز زملاؤهم ذوو المؤهلات الأعلى في التعليم الثانوي، فعلى سبيل المثال هناك (٦٨٪) من المديرين العاملين في مرحلة التعليم الأساسي يحملون مؤهل الدبلوم دون الجامعي، يقابلهم (٢٥٪) في التعليم الثانوي الأكاديمي، و(١١٪) في التعليم الثانوي المهني، وهناك (١١٪) من المديرين العاملين في مرحلة التعليم الأساسي يحملون الشهادة الجامعية، بالإضافة إلى الدبلوم، يقابلهم (٣٥٪) في التعليم الثانوي الأكاديمي، و(٢٤٪) في التعليم الثانوي المهني. ولعل هذا التوزيع طبيعي إذا تذكرنا أن التعليم الثانوي يقتضي تأهيلاً أعلى من التعليم الأساسي.

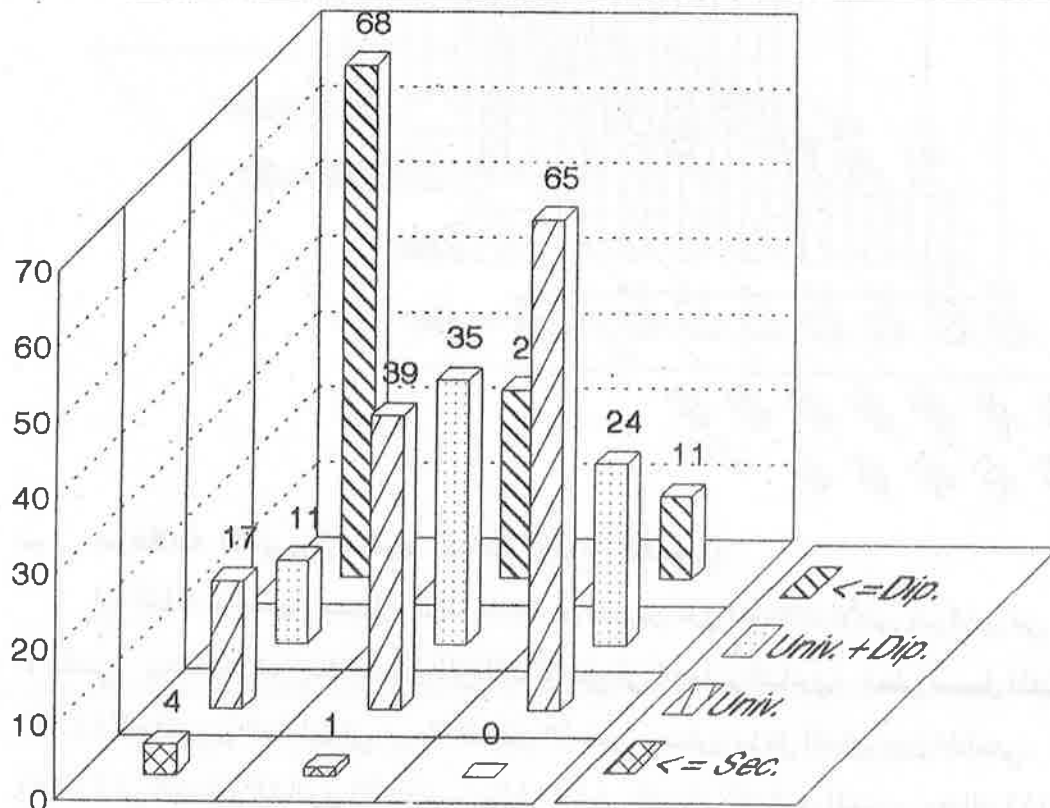
وإذا أخذنا نوع التعليم على الصعيد الأكاديمي بالإعتبار، فإننا نلاحظ أن مديري مدارس التعليم المهني أفضل قليلاً من حيث التأهيل الأكاديمي، إذ أن (٣٩٪) من مديري التعليم الأكاديمي مثلاً يحملون الشهادة الجامعية يقابلهم (٦٥٪) في التعليم المهني، أما على الصعيد المسلكي فإن مديري التعليم الأكاديمي أفضل حالاً، حيث يحمل (٣٥٪) من مديري المدارس العاملين في التعليم الأكاديمي الشهادة الجامعية، بالإضافة إلى الدبلوم، يقابلهم (٢٤٪) في التعليم المهني. (ملحق رقم ٥)، و (شكل

رقم ٥)

وربما يعود السبب في تميز مديري المدارس المهنية عن مديري المدارس الأكاديمية على الصعيد الأكاديمي، إلى أن التعليم المهني بحكم طبيعته الفنية يقتضي مؤهلاً جامعياً، وحيث أن خريجيه لن يعملوا مستقبلاً في المهن التعليمية، فقد يكون التركيز على التأهيل المسلكي فيه أقل. وبغض النظر عن أية تفسيرات للواقع القائم، فإن كلا النوعين (الأكاديمي والمهني) بحاجة إلى كلا النوعين من التأهيل الأكاديمي والمسلكي).

شكل رقم (٥)

توزيع مديري المدارس حسب مؤهلاتهم، والمرحلة، ونوع التعليم،
للعام الدراسي ١٩٩٠/٨٩



ثانوي - مهني ثانوي أكاديمي أساسي

مؤهلات المديرين حسب مديرياتهم:

تتركز المؤهلات العليا (الدكتوراه، والماجستير) بشكل واضح في عمان، وإربد، إذ تبلغ نسبة حملة الدكتوراه في عمان (٤٠٪) كلهم في مديرية عمان/التعليم الخاص، وفي إربد (٢٠٪)، ويتوزع الباقون على المديرية الأخرى، بينما تبلغ نسبة حملة الماجستير في عمان (٣٣٪) (٤٥٪ منهم في مديرية عمان/التعليم الخاص)، وفي إربد (٣١٪)، ويتوزع الباقون على المديرية الأخرى. أما فيما يتعلق بحملة دبلوم السنتين بعد البكالوريوس، فإنهم يتوزعون على أربع مديريات: عمان ٣٦٪، والزرقاء ١٢٪، وإربد ١٣٪، والمفرق ٦٪، وكذلك بالنسبة لحملة البكالوريوس، إذ يوجد منهم ٣٢٪ في عمان، و١١٪ في الزرقاء، و٩٪ في إربد، و٩٪ في المفرق. وقد يختلف الأمر قليلاً بالنسبة لحملة دبلوم كلية المجتمع، إذ يوجد منهم ٢٢٪ في عمان، و٩٪ في الزرقاء، و٧٪ في إربد، و١٣٪ في المفرق. ويبدو أن الملفت للنظر

هو ما يتعلق بحملة الثانوية العامة، إذ تبلغ نسبتهم في عمان ٥٦٪، وفي الزرقاء ٤٪، وفي اربد ٨٪، بينما لا يوجد أحد في المفرق. (ملحق رقم ٦).

إن حملة المؤهلات العليا قليلون، وقد يعود تركيزهم في المديرية الكبرى، وبالذات في عمان، واريد، إلى أن المدارس الأفضل توجد في هذه المديرية، ولذا لا غرابة في أن يتهافت المديرون الأفضل تأهيلاً عليها. وما لا شك فيه أن العائد الذي يتلقاه المدير يلعب دوراً هاماً في تحديد موقع المدرسة، ولهذا تبلغ نسبة حملة الدكتوراه في مديرية عمان/التعليم الخاص (٤٠٪).

- مؤهلات المديرين حسب السلطة التعليمية المشرفة:

إن الملاحظ في هذا الصدد هو أن نسبة كبيرة (٦٠٪) من المديرين الحاملين لشهادة الدكتوراه يتركزون في المدارس الخاصة، بينما يوجد (٢٠٪) منهم في مدارس وكالة الغوث الدولية و(٢٠٪) في مدارس وزارة التربية والتعليم. أما فيما يتعلق بالمديرين الذين يحملون مؤهل الماجستير، فإن النسبة الكبرى منهم (٦٦٪) تتركز في مدارس وزارة التربية والتعليم، بينما يوجد (٢١٪) منهم في مدارس وكالة الغوث الدولية، و(١٠٪) في المدارس الخاصة. ويمكن أن يقال ذات الشيء عن دبلوم السنتين بعد البكالوريوس، إذ يحمله (٨٢٪) في وزارة التربية والتعليم، و(١٣٪) في وكالة الغوث، و(٥٪) في المدارس الخاصة. ولا يختلف الأمر كثيراً بالنسبة للمديرين الذين يحملون مؤهل البكالوريوس، فنسبتهم في وزارة التربية والتعليم تبلغ (٧٤٪)، بينما تبلغ (١٢٪) في وكالة الغوث، و(١١٪) في المدارس الخاصة. وتصل نسبة المديرين الحاملين لشهادة كلية المجتمع في وزارة التربية والتعليم إلى (٩٠٪)، بينما لا تزيد عن (١٪) في وكالة الغوث، و(٨٪) في المدارس الخاصة. ولعل الأمر المثير للإهتمام هو أن (٦٦٪) من حملة الشهادة الثانوية يعملون في المدارس الخاصة، وتبلغ نسبتهم هذه ضعف نسبة أمثالهم في وزارة التربية والتعليم تقريباً. (ملحق رقم ٧).

إننا إذا استثنينا حملة الدكتوراه من المديرين، ونسبتهم (٣٠٪)، فإننا نلاحظ أن مؤهلات المديرين العاملين في وزارة التربية والتعليم أفضل من مؤهلات المديرين في السلطات التعليمية الأخرى، وهذا قد يعود إلى حرص وزارة التربية والتعليم على تأهيل مديريها، أكثر من حرص المدارس الخاصة التي تعتبر مؤسسات ربحية إلى حد معين. ولعلنا يجب أن نلاحظ أن المديرين العاملين في وكالة الغوث الدولية هم أفضل تأهيلاً من مديري المدارس الخاصة، الأمر الذي قد يعود إلى وجود معايير دولية تلتزم بها وكالة الغوث فيما يتعلق بمستوى التعليم، وإن كان لا بد لنا هنا من ملاحظة أن النسبة العظمى من مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية والمدارس الخاصة تفتقر إلى التأهيل التربوي، الأمر الذي يستدعي إعادة النظر في أسس تعيين مديري المدارس.

- مؤهلات المديرين حسب جنس المدارس التي يديرونها:

يلاحظ أن (٧٠٪) من المديرين الذين يحملون درجة الدكتوراه يعملون في المدارس المختلطة، وفي نفس الوقت نجد أن (٨١٪) من حملة الشهادة الثانوية يعملون في هذه المدارس، وفي حين نجد أن (٣٠٪) من المديرين حملة شهادة الدكتوراه يعملون في مدارس الذكور، نجد أن لا أحد من هذه الفئة يعمل في مدارس الإناث. أما فيما يتعلق بمؤهل الماجستير، فإننا نجد أن (٦٣٪) من حملته يعملون في مدارس الذكور، و(٢٠٪) في مدارس الإناث، و(١١٪) في المدارس المختلطة، وكذلك نجد أن (٧٣٪) من حملة دبلوم السنتين بعد البكالوريوس يعملون في مدارس الذكور، و(١٧٪) في مدارس الإناث، و(١٠٪) في المدارس المختلطة، ولعل ما يلفت النظر في هذا الموضوع هو أن (٨١٪) من حملة الشهادة الثانوية يعملون في المدارس المختلطة. (ملحق رقم ٨).

إن الأرقام السابقة تشير إلى أن مدارس الذكور تجتذب المؤهلات الأفضل أكثر من مدارس الإناث، الأمر الذي قد يعود إلى أن لديها فرصاً أكثر لاختيار المؤهلين (بحكم توفر المديرين المؤهلين أكثر من المديرات المؤهلات، وهو واقع يتغير بسبب التقدم السريع في مجال تعليم المرأة وتأهيلها). كما تشير هذه الأرقام إلى أن المدارس المختلطة تستقطب حملة الدكتوراه، وحملة الثانوية العامة، ربما لأنها تنقسم إلى مدارس مختلطة مميزة (توجد في المدن عادة)، تستقطب حملة الدكتوراه، ومدارس مختلطة صغيرة (توجد في القرى عادة)، تستقطب حملة الثانوية العامة، وهذا يدل بوضوح على أن عدداً من مديري المدارس المختلطة الصغيرة ما زالوا بحاجة إلى تأهيل.

- المديرون من حيث اشتغالهم بالتدريس، بالإضافة إلى عملهم:

يلاحظ أن (٥٥٪) من المديرين يدرسون إلى جانب عملهم الإداري، (ملحق رقم ٧). إن واقع أن أكثر من نصف المديرين يدرسون، يجعلهم لا يتفرغون بالكامل لمهامهم كمديرين، وإذا كان من المؤكد أن التدريس يفيد هؤلاء المديرين، فإن عدم تفرغهم لا يتيح لهم ممارسة دورهم الإداري الذي ينطوي كما هو معروف على بعدين: أحدهما قيادي تربوي يتعلق بعملية تطوير العملية التعليمية (مدير المدرسة مشرف تربوي مقيم)، وآخر إداري يتعلق بتنسيق الموارد البشرية والمادية، بما يحقق الأهداف الموضوعية بصورة فعالة. (ملحق رقم ٩).

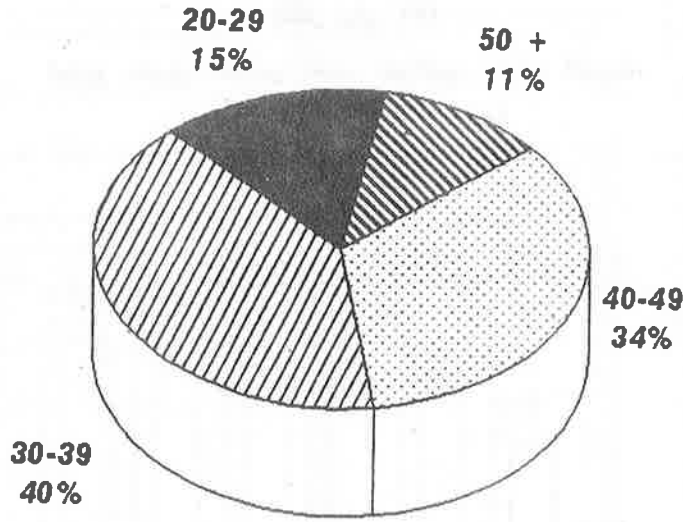
- المديرون حسب أعمارهم:

إن (٧٤٪) من مديري المدارس تتراوح أعمارهم من ٣٠-٤٩ سنة (٤٠٪) منهم تتراوح أعمارهم من ٣٠-٣٩ سنة، و(٣٤٪) منهم تتراوح أعمارهم من ٤٠-٤٩ سنة، و(١٥٪) منهم تتراوح أعمارهم من ٢٠-٢٩ سنة، بينما تزيد أعمار (١١٪) عن خمسين سنة، (ملحق رقم ١٠).

وتوضح الأرقام السابقة أن أغلبية المديرين هم في ريعان الشباب، لذا فإن من المنتظر أن تكون نشيطة، وقادرة، (الشكل رقم ٦).

شكل رقم (٦)

توزيع مديري المدارس حسب أعمارهم، للعام الدراسي ١٩٩٠/٨٩



إذا قسمنا خبرات المديرين الى فئات أربع، فإننا نلاحظ أن نسبة من خبرتهم ١-٩ سنوات هي (٢٨٪)، ونسبة من خبرتهم ١٠-١٩ سنة هي (٤١٪)، ونسبة من خبرتهم ٢٠-٢٩ سنة هي (٢٦٪)، ونسبة من خبرتهم "ثلاثون سنة فأكثر" هي (٥٪). وهذا يعني أن خبرة ثلثي المعلمين مناسبة حيث تمتد من ١-١٩ سنة، كما أن ما يزيد عن نصف هؤلاء تبدو خبرتهم ممتازة حيث تمتد من ١٠-١٩ سنة. (انظر ملحق (١١)).

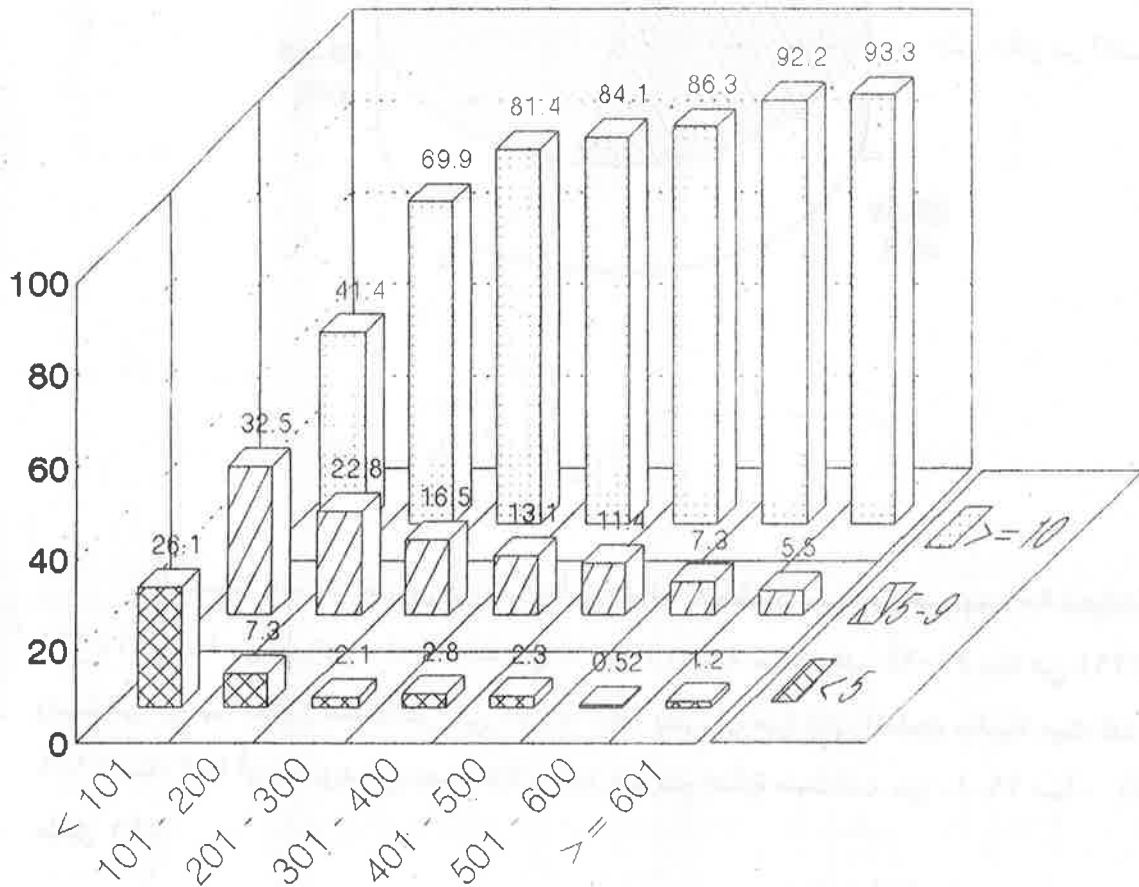
خبرات المديرين حسب حجم المدرسة:

بلاحظ أن المديرين ذوي الخبرة الأقل يعملون في المدارس الصغيرة، بينما تجتذب المدارس الكبيرة ذوي الخبرة الأطول، فعلى سبيل المثال هناك (٢٦٪) من المديرين العاملين في مدارس يقل عدد طلابها عن ١٠١ طالب، تقل خبرتهم عن خمس سنوات، يقابلهم (١٢٪) في المدارس التي يزيد عدد طلابها عن ٦٠١ طالب. وإذا نظرنا إلى المديرين الذين تزيد خبرتهم عن ٩ سنوات، فإننا نجد أن (٤١٪) ممن يعملون في المدارس التي يقل عدد طلابها عن ١٠١ طالب تزيد خبرتهم عن ٩ سنوات، بينما تبلغ القيمة (٩٣٪) في المدارس التي يزيد عدد طلابها عن ٦٠١ طالب، (ملحق رقم ١٢)، وشكل رقم (٧).

ومرة أخرى، فإن هذا قد يعود إلى أن المدارس الأكبر حجماً تشتمل في العادة على صفوف أعلى، وتحتاج بالتالي إلى خبرات أطول. إن من الواضح هنا أن المدارس الكبيرة الحجم تستقطب المؤهلات الأعلى كما أشرنا سابقاً، كما تستقطب الخبرات الأكثر، بينما تفتقر المدارس الصغيرة إلى مثل هذه المؤهلات والخبرات، الأمر الذي يستأهل الدراسة من قبل السلطات التعليمية المختصة.

شكل رقم (٧)

توزيع مديري المدارس حسب خبراتهم، وحجم المدرسة،
للعام الدراسي ١٩٩٠/٨٩



- خبرات المديرين، حسب المرحلة، ونوع التعليم:

إذا أخذنا المرحلة بعين الاعتبار، فإننا نلاحظ أن المديرين ذوي الخبرات الأطول يعملون في المدارس الثانوية، فعلى سبيل المثال هناك (٧٠٪) من المديرين العاملين في التعليم الأساسي تزيد خبرتهم عن ٩ سنوات، يقابلهم (٨٣٪) في التعليم الثانوي الأكاديمي، (٦٥٪) في التعليم المهني. وعلى سبيل المثال أيضاً، فإن (١٠٪) من المديرين العاملين في مرحلة التعليم الأساسي تقل خبرتهم عن خمس سنوات، يقابلهم (٣٪) في التعليم الثانوي الأكاديمي، و(٢٪) في التعليم الثانوي المهني.

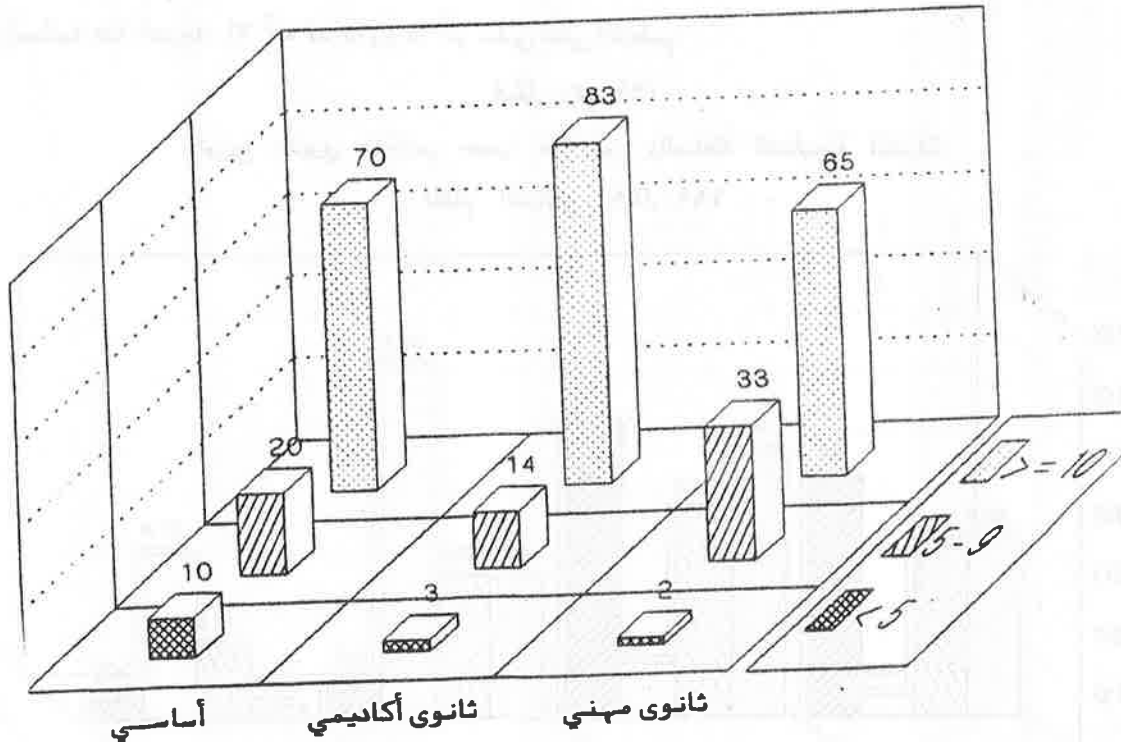
وإذا أخذنا نوع التعليم بالإعتبار، فإننا نلاحظ أن ذوي الخبرات الأطول يتركزون في التعليم الأكاديمي أكثر مما يتركزون في التعليم المهني، فعلى سبيل المثال هناك (٨٣٪) من المديرين العاملين في التعليم الأكاديمي تزيد خبرتهم عن ٩ سنوات، مقابل ٦٥٪ في التعليم المهني (ملحق رقم ١٣).

إن تركيز ذوي الخبرات الأطول في المرحلة الثانوية أكثر من المرحلة الأساسية يعود إلى توجه وزارة التربية والتعليم إلى نقل المديرين ذوي الخبرة إلى المدارس الثانوية إذا استكملوا شروط التأهيل، إعتقاداً منها بأن التعليم الثانوي يحتاج إلى تمرس أكثر بالمهنة التعليمية.

أما تركيز ذوي الخبرات الأطول في التعليم الأكاديمي، أكثر من التعليم المهني، فقد يعود إلى أن التعليم الأكاديمي قد بدأ في الأردن قبل التعليم المهني بفترة ليست قليلة، الأمر الذي مكن من اكتساب مديري مدارس خبرات أطول من خبرات مديري مدارس التعليم المهني.

شكل رقم (٨)

توزيع مديري المدارس حسب خبراتهم والمرحلة، ونوع التعليم،
للعام الدراسي ١٩٩٠/٨٩



- خبرات المديرين، حسب السلطات التعليمية المشرفة:

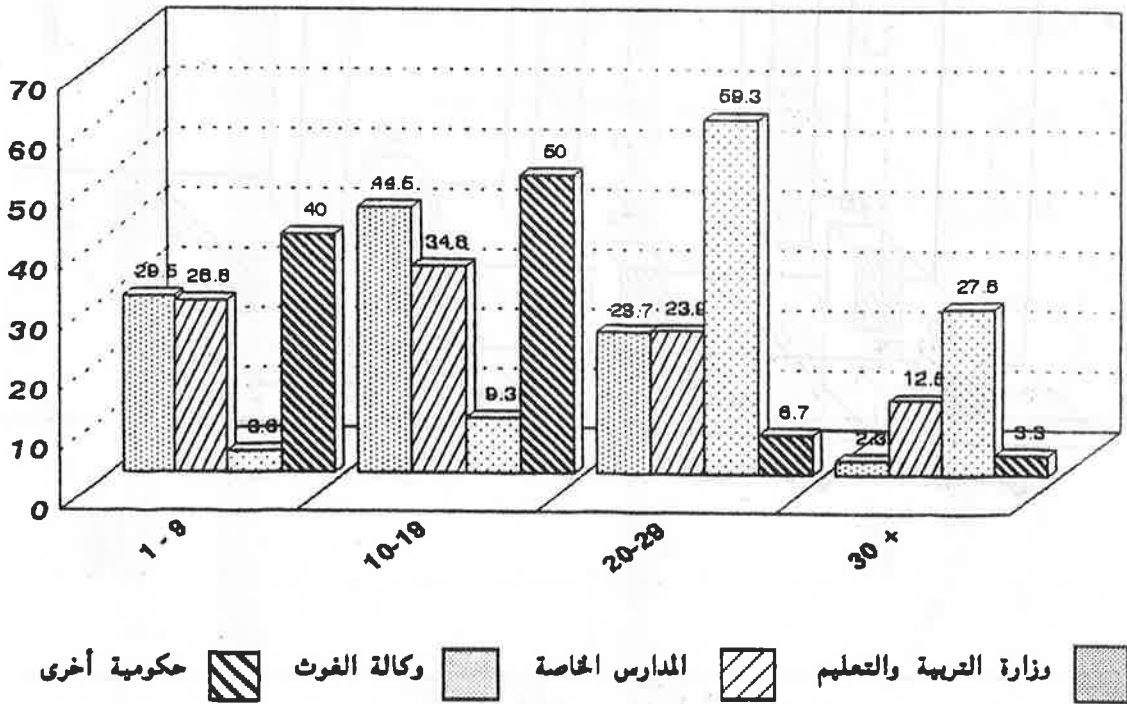
إن من الملاحظ أن (٣٠٪) من المديرين في وزارة التربية والتعليم تتراوح خبراتهم بين ١-٩ سنوات، و(٤٥٪) تتراوح خبراتهم بين ١٠-١٩ سنة، و(٢٤٪) تتراوح خبراتهم بين ٢٠-٢٩ سنة، وأن (١٪) تزيد خبرتهم عن ثلاثين سنة. وإذا نظرنا الى وكالة الغوث، فإننا نجد أن (٤٪) خبرتهم ١-٩ سنوات، و(٩٪) خبرتهم ١٠-١٩ سنة، و(٥٩٪) خبرتهم ٢٠-٢٩ سنة، وأن (٢٨٪) تزيد خبرتهم عن ثلاثين سنة. أما فيما يتعلق بالمدارس الخاصة، فإن (٢٩٪) خبرتهم ١-٩ سنوات، و(٣٥٪) خبرتهم ١٠-١٩ سنة، و(٢٤٪) خبرتهم ٢٠-٢٩ سنة، وتزيد خبرة (١٢٪) منهم عن ثلاثين سنة. (جدول رقم ٩). ولتكوين فكرة عن خبرات المديرين حسب المديرية التي يعملون بها. (ملحق رقم ١٤)

إن من الواضح أن خبرة مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية أطول من خبرة مديري المدارس في وزارة التربية والتعليم، وخبرة مديري المدارس الخاصة. ويرغم أن خبرة المديرين في وكالة الغوث الدولية طويلة بكل ما يعنيه ذلك من فائدة تنعكس على الطلبة، إلا أن كون (٢٨٪) من المديرين تزيد خبرتهم عن ٣٠ سنة يعني أن المديرين يظلون في الخدمة أكثر مما ينبغي. (شكل رقم ٩). ويمكن أن يُعزى ذلك إلى الأهداف التي وُجدت من أجلها وكالة الغوث الدولية، والتي تقوم أساساً على توفير فرص عمل للاجئين الفلسطينيين، الأمر الذي جعلها تتبنى سياسة إبقاء العاملين لديها أطول مدة ممكنة، وبغض النظر عن إنسانية هذا التوجه، إلا أنه قد يكون ذا أثر سلبي على التعليم.

شكل رقم (٩)

توزيع مديري المدارس حسب خبراتهم، والسلطة التعليمية المشرفة،

للعام الدراسي ١٩٩٠/٨٩



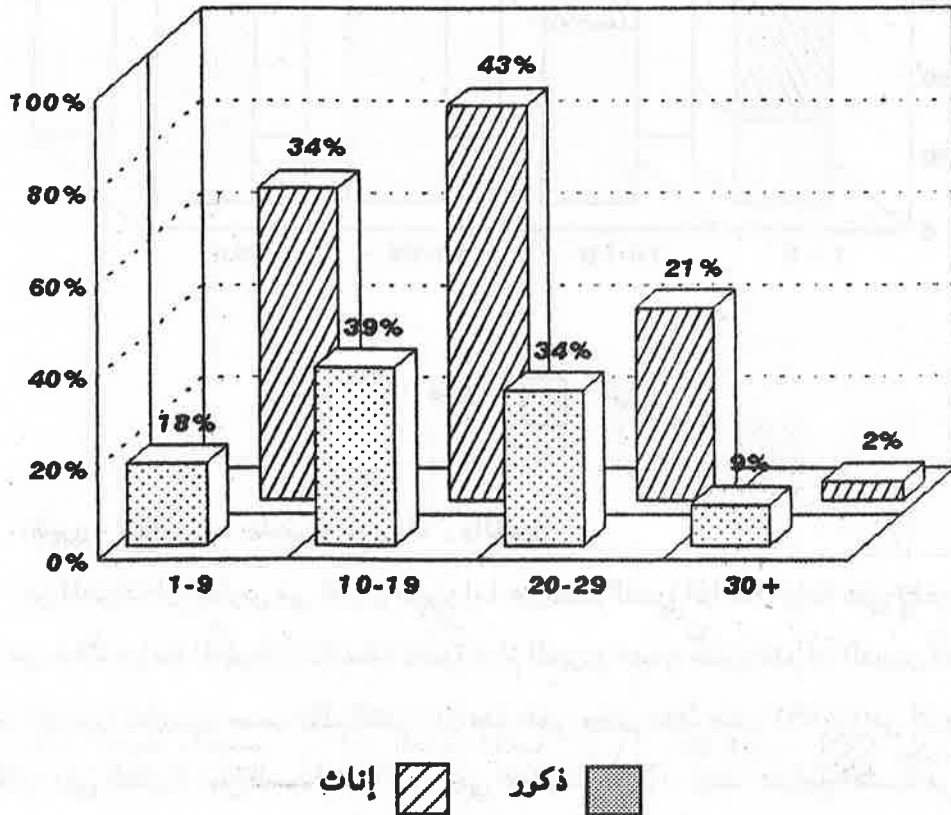
- خبرات المديرين، حسب جنسهم:

تشير الأرقام المتعلقة بهذا الموضوع الى أن خبرة المديرات أقل من خبرة المديرين، فعلى سبيل المثال تبلغ نسبة من خبرتهم (١-٩ سنوات) من الذكور (١٨٪)، بينما تبلغ لدى الإناث (٣٤٪)، وتتقارب النسبتان فيما يتعلق بمن خدمتهم (١٠-١٩ سنة) إذ تبلغ (٣٩٪) في حالة المديرين و(٤٣٪) في حالة المديرات، وفيما يتعلق بمن خبرتهم (٢٠-٢٩ سنة) تبلغ نسبة المديرين (٣٤٪) ونسبة المديرات (٢١٪). أما بالنسبة لمن خبرتهم (٣٠ سنة فأكثر)، فإن نسبة خبرة الذكور تبلغ أربعة أضعاف نسبة خبرة الإناث تقريباً، إذ تبلغ (٩٪) بالنسبة للذكور، و(٢٪) بالنسبة للإناث. (ملحق رقم ١٥)، و(شكل رقم ١٠).

إن السبب في أن المديرات أقل خبرة بشكل عام من المديرين قد يعود إلى أن المديرين تعلموا ووصلوا إلى مركز الإدارة المدرسية قبل المديرات لقوة دافعيتهم وتركيزهم على المهنة أكثر من المديرات لأسباب معروفة، كما أنه قد يعود إلى أن المديرات يتركن الخدمة بعد مدة أقصر من تلك التي يترك فيها المديرون، حيث أن سن التقاعد للمعلمة (أو المديرية بالطبع) هو ١٥ سنة، بينما هو أكثر من عشرين سنة للمعلم أو المدير. ولعلنا يجب أن نلاحظ هنا أن المديرات لسن أقل خبرة من المديرين بل أقل تأهيلاً، الأمر الذي يدعو إلى التساؤل فيما إذا كان ذلك ينعكس سلباً على تحصيل الطالبات مقارنة بتحصيل الطلاب.

شكل رقم (١٠)

توزيع مديري المدارس حسب خبراتهم، وبنسبهم للعام الدراسي ١٩٩٠/٨٩



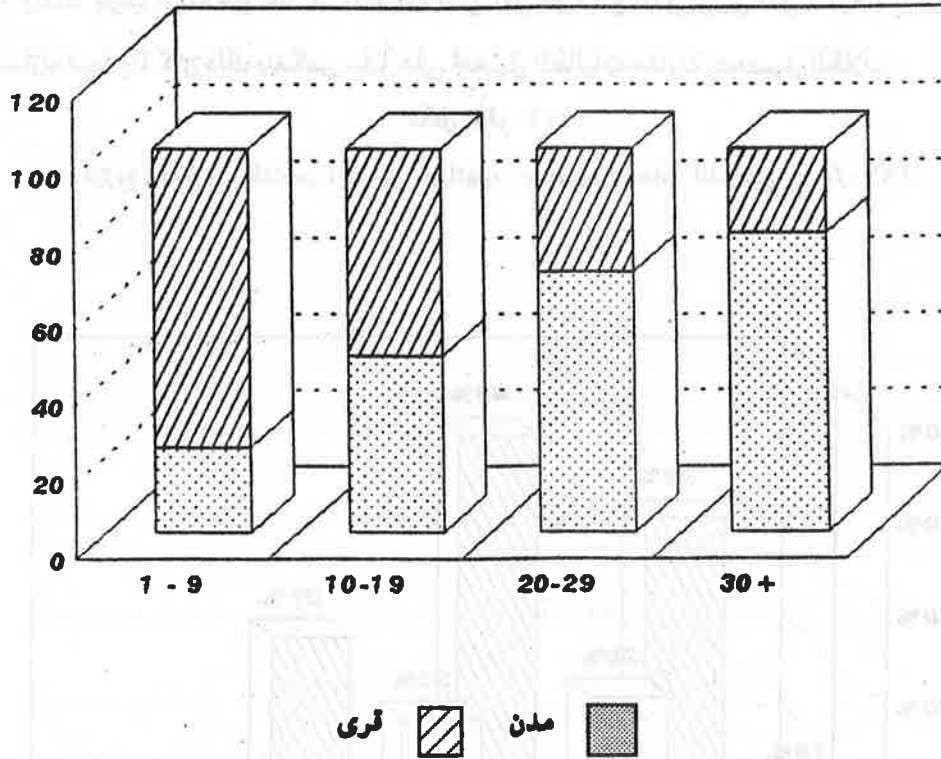
- خبرات المديرين، حسب موقع المدرسة:

من الواضح أن ذوي الخدمات الطويلة لا يعملون في الريف، فمثلاً نجد أن (٣٢٪) ممن خدمتهم (٢٠-٢٩ سنة) يعملون في الريف بينما يعمل الباقي في المدينة، و(٢٢٪) ممن خدمتهم (٣٠ سنة فأكثر) يعملون في الريف، بينما نجد أن (٧٨٪) ممن خدمتهم (١-٩ سنوات) و(٥٤٪) ممن خدمتهم (١٠-١٩ سنة) يعملون في الريف (ملحق رقم ١٦)، و(شكل رقم ١١).

وقد أشرنا سابقاً إلى أن السبب في تركيز ذوي الخبرات الطويلة في المدن هو أن معظم المديرين يفضلون الخدمة في مدارس المدن نظراً لأن مدارس المدن أفضل تجهيزاً من مدارس القرى. كما أن المدن توفر بشكل عام مستوى معيشياً أفضل لمن يعمل فيها.

شكل رقم (١١)

توزيع مديري المدارس حسب خبراتهم، ومواقع مدارسهم،
للعام الدراسي ١٩٩٠/٨٩



- مديرو المدارس، حسب المديرية، والفترة:

من المعروف أن المدارس في الأردن تدير إما على نظام الفترة الواحدة، وإما على نظام الفترتين. ويلاحظ من خلال دراسة المعلومات المتعلقة بفترة دوام المديرين حسب مديرياتهم أن المديرين العاملين في المديرية الصغيرة يداومون حسب نظام الفترة الواحدة، ففي معان مثلاً يداوم (٩٩٪) من المديرين حسب هذا النظام، وفي الطفيلة تبلغ النسبة (٩٧٪)، وفي العقبة (٩٤٪)، بينما تتراجع النسبة في المديرية

الكبيرة لتصبح (٧٦٪) في الزرقاء، و(٧٢٪) في عمان الثانية. (ملحق رقم ١٧).

إن من الواضح أن الأغلبية الساحقة من المديرين في المديرية الصغيرة يداومون حسب نظام الفترة الواحدة، بينما يداومون بنسبة أقل في المديرية الكبيرة، وهذا راجع بالطبع إلى قلة الطلبة في المديرية الصغيرة، وكثرتهم في المديرية الكبيرة. ولا شك أن اضطراب المديرية الكبيرة (ذات الأعداد الكثيرة من الطلبة) إلى تبني نظام الفترتين يؤدي إلى انعكاسات سلبية على مستوى تعلم هؤلاء الطلبة وتحصيلهم.

٦. الإستنتاجات:

لقد تمخضت هذه الدراسة عن عدد من الإستنتاجات، أهمها:

- أ. يتركز معظم المديرين في مديريات أربع هي عمان (٢٩٪)، والزرقاء (١١٪)، وإربد (١٠٪)، والمفرق (٨٪).
- ب. هناك نسبة لا بأس بها من المديرين والمديرات تفتقر إلى تأهيل، إلا أنه يلاحظ أن المديرات أقل تأهيلاً بشكل عام من المديرين، إذ إن (٧٥٪) من المديرين الذين يحملون دبلوم كلية المجتمع هن إناث، كما أن (٩٢٪) من حملة الشهادة الثانوية هن من الإناث.
- ت. بعض المديريات أوفر حظاً من حيث تأهيل مديريها من بعض المديريات الأخرى. (٧١٪ من حملة الدكتوراه والماجستير مثلاً يعملون في عمان، وإربد).
- ث. هناك عدد كبير من المديرين الذين يعملون في المدارس الخاصة، ولا تزيد مؤهلاتهم عن الثانوية العامة.
- ج. عدد غير قليل من المديرين (٥٥٪) يمارسون التعليم بالإضافة الى عملهم.
- ح. عدد غير قليل من المديرين العاملين في وكالة الغوث ذوي خبرة طويلة (٢٨٪ منهم خبرتهم فوق الثلاثين سنة).
- خ. يطبق نظام الفترة الواحدة في معظم المديريات، ويشيع أكثر في المديريات ذات الطلبة قليلي العدد (٩٩٪ في معان، و٩٧٪ في الطفيلة، و٨٣٪ في عمان، و٨٢٪ في الزرقاء).
- د. يعمل ذوو الخبرات الطويلة وذوو المؤهلات الأعلى من مديري المدارس في المدارس الكبيرة الحجم.
- ذ. مديرو المدارس في التعليم الأكاديمي مؤهلون مسلكياً أكثر من مديري المدارس في التعليم المهني، بينما مديرو المدارس في التعليم المهني مؤهلون أكاديمياً أكثر من مديري المدارس في التعليم الأكاديمي.
- ر. مديرو المدارس التابعون لوزارة التربية والتعليم أفضل تأهيلاً بشكل عام من مديري المدارس التابعين لوكالة الغوث، وللمدارس الخاصة.
- ز. مديرو مدارس الذكور أفضل تأهيلاً بشكل عام من مديرات مدارس الإناث، والمدارس المختلطة، ويلاحظ أن عدداً كبيراً (٨١٪) من حملة الثانوية العامة يدرسون في المدارس المختلطة.
- س. نسبة عالية من مديري المدارس هي في سن الانتاج والعطاء، حيث أن (٧٤٪) من المديرين والمديرات تتراوح أعمارهم بين ٣٠-٤٩ سنة.

- ش . ذوو الخبرات الطويلة من مديري المدارس يعملون في المرحلة الثانوية، ويتركزون في التعليم الأكاديمي أكثر مما يتركزون في التعليم المهني، كما يتركزون في المدن أكثر مما يتركزون في الريف .
- ص . المديرات أقل خبرة من المديرين بشكل عام .

٧ . التوصيات

أ . دلت النتائج على أن مديري المدارس يتركزون في مديريات أربع هي: عمان، والزرقاء، واريد، والمفرق، ولعل هذا أمر طبيعي بحكم الكثافة السكانية في المحافظات التي تقع فيها هذه المديريات، ولكنه -بلا شك- يفرض على صانع القرار إيلاء عناية خاصة لهذه المديريات، بشرط ألا يكون ذلك على حساب المديريات الأخرى .

ب . إن كون (٧٥٪) من حملة دبلوم كلية المجتمع هن اناث يبرر الاهتمام الخاص برفع سوية هذه المديرات من خلال توسيع ورفع مستوى برامج تأهيل المعلمين، خصوصاً إذا ما تذكرنا بأن (٦٢٪) من مديري المدارس هن اناث .

ج . أفادت النتائج بأن بعض المديريات محظوظة أكثر من غيرها من حيث تأهيل مديريها، وهذا يتطلب من وزارة التربية أن تنصف المديريات المحرومة وتركز عليها، وقد يكون ذلك من خلال تنوع أساليب التأهيل، كاعتماد برامج التعلم عن بعد، مثلاً .

د . أشارت النتائج الى أن هناك (٦٤٪) من المديرين الذين يحملون مؤهل الثانوية العامة يعملون في المدارس الخاصة، وبما أن وزارة التربية والتعليم هي المسؤولة أساساً عن الإشراف على العملية التربوية وتصويبها، ولأن مديراً بهذا المؤهل لا يمكن أن يكون قادراً على قيادة العملية التربوية، فإن من واجب وزارة التربية أن تجد الطرق والآليات المناسبة لرفع مستوى هؤلاء المديرين .

هـ . يميل المديرون ذوو الخدمة الطويلة - كما أشارت النتائج - الى التركيز في المدن وعدم البقاء في الريف، الأمر الذي يفرض اتخاذ الإجراءات المناسبة (كتوفير سكن وظيفي مثلاً) من قبل الجهات المعنية لإغرائهم بالبقاء في الريف، لإفادة من خبراتهم .

و . ضرورة توزيع المديرين ذوي الخبرات الطويلة والمؤهلات العليا على المدارس، بغض النظر عن حجمها وجنسها .

ملحق رقم (١)
توزيع مديري المدارس حسب الجنس والمديرية للعام
الدراسي ١٩٩٠/٨٩

النسبة المئوية	المجموع	اناث	ذكور	الجنس
٨	٢٣٧	١٥٤	٨٣	المديرية عمان الكبرى الاولى
٧	٢١٠	١٣٣	٧٧	عمان الكبرى الثانية
١٠	٣٠١	٢٢٨	٧٣	عمان الكبرى / التعليم الخاص
٦	١٧٦	٩٥	٨١	ضواحي عمان
٤	١٢٨	٨٣	٤٥	مادبا
١١	٣٤٤	٢١٢	١٣٢	الزرقاء
٥	١٦٣	١١٣	٥٠	البلقاء
١	٣٦	٢١	١٥	دير علا
١	٢٤	١٥	٩	الشونة الجنوبية
١٠	٣٢٦	٢٠٣	١٢٣	محافظة اربد
٢	٥٩	٣٢	٢٧	لواء الكورة
٣	٧٧	٤٨	٢٩	لواء بني كنانة
٢	٦٤	٣٢	٣٢	لواء الاغوار الشمالية
١	٤٥	٢٦	١٩	لواء الرمثا
٤	١٢٨	٦٧	١٦	لواء جرش
٣	٩١	٥٥	٣٦	لواء عجلون
٨	٢٦٠	١٢٥	١٣٥	محافظة المفرق
٤	١١٩	٧٦	٤٣	محافظة الكرك
١	٥٠	٣٣	١٧	لواء المزار الجنوبي
١	٤٤	٢٨	١٦	لواء القصر
٢	٧٢	٤٨	٢٤	محافظة الطفيلة
٤	١١٩	٦٦	٥٣	محافظة معان
٢	٦٢	٣٧	٢٥	لواء العقبة
١٠٠	٣١٣٥	١٩٣٠	١٢٠٥	المجموع

المجموع العام للمديرين (٣١٣٥)

ملحق رقم (٢)

توزيع مديري المدارس حسب مؤهلاتهم، وجنسهم، للعام الدراسي ١٩٩٠/٨٩

الجنس		ذكور		إناث	
المؤهل	المجموع	النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية	المجموع
دكتوراه	٥	٥٠	٥	٥٠	٥
ماجستير	٦٩	٧٣	٢٥	٢٧	٢٧
بكالوريوس + دبلوم (١-٢ سنة)	٣٤٠	٧٨	٩٨	٢٢	٩٨
بكالوريوس	٣٠٦	٤٧	٣٣٩	٥٣	٣٣٩
كلية مجتمع	٣٤٨	٣٠	٨٠٢	٧٠	٨٠٢
توجيهي	٨	٨	٨٩	٩٢	٨٩

المجموع العام للمديرين : ٣١٣٥
بقية المديرين موزعون على المؤهلات الأخرى

ملحق رقم (٣)

توزيع مديري المدارس حسب مؤهلاتهم وجنسهم، للعام الدراسي ١٩٩٠/٨٩

المؤهل		مدن		ريف	
المجموع الكلي	المجموع	النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية	المجموع
دكتوراه	١٠	٧	٣	٣٠	٣
ماجستير	٩٤	٥١	٤٣	٤٦	٤٣
بكالوريوس + دبلوم (١-٢ سنة)	٤٣٨	٢٤٢	١٩٦	٤٥	١٩٦
بكالوريوس	٦٤٥	٣٢٣	٣٢٢	٥٠	٣٢٢
كلية مجتمع	١١٥٠	٣٤٧	٨٠٣	٧٠	٨٠٣
توجيهي	٩٧	٧٧	٢٠	٢١	٢٠

المجموع العام ٣١٣٥
بقية المديرين موزعين على المؤهلات الأخرى

ملحق رقم (٤)
توزيع مديري المدارس، حسب مؤهلاتهم، وحجم المدارس، التي يعملون فيها

جامعي ودبلوم		جامعي		دبلوم دون الثانوي		ثانوية فما دون		المؤهل العلمي حجم المدرسة
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
٤ر٦	٣٦	١٦ر٢	١٢٦	٧٥ر٥	٥٨٩	٣ر٧	٢٩	أقل من ١٠١
٨ر٣	٥٢	١٦ر٠	١٠١	٦٩ر٢	٤٣٦	٦ر٥	٤١	١٠١ - ٢٠٠
١٤ر٠	٦٧	١٨ر٤	٨٨	٦٤ر٥	٣ر٩	٣ر١	١٥	٢٠١ - ٣٠٠
٢١ر٧	٧٣	٢٨ر٩	٩٧	٤٦ر٧	١٥٧	٢ر٧	٩	٣٠١ - ٤٠٠
٢٤ر٣	٦٢	٢٠ر٨	٥٣	٥٣ر٣	١٣٦	١ر٦	٤	٤٠١ - ٥٠٠
٣٠ر٨	٥٣	٢٦ر٧	٤٦	٤١ر٣	٧١	١ر٢	٢	٥٠١ - ٦٠٠
٣٢ر٥	١٢٣	٣٥ر٣	١٣٤	٢٩ر٨	١١٣	٢ر٤	٩	٦-١ - فأكثر
١٥ر٤	٤٦٦	٢١ر٣	٦٤٥	٥٩ر٧	١٨١١	٣ر٦	١٠٩	المجموع

ملحق رقم (٥)
مؤهلات المديرين، حسب المرحلة، ونوع التعليم

جامعي ودبلوم		جامعي		دبلوم دون الجامعي		ثانوية فما دون		المجموع العام	نوع التعليم
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	العدد	
١١	٢٧٣	١٧	٤١١	٦٨	١٦٧٥	٤	١٠٣	٢٤٦٢	أساسي
٣٥	١٨٠	٣٩	١٩٨	٢٥	١٣٠	١	٦	٥١٤	ثانوية أكاديمي
٢٤	١٣	٦٥	٣٦	١١	٦	-	-	٥٥	ثانوي مهني

ملحق رقم (٧)

توزيع مديري المدارس، حسب مؤهلاتهم، والسلطة التعليمية المشرفة، للعام ١٩٩٠/٨٩

النسبة المئوية	كلية مجتمع	النسبة المئوية	بكالوريوس	النسبة المئوية	بكالوريوس + دبلوم	النسبة المئوية	ماجستير	النسبة المئوية	دكتوراه	السلطة التعليمية المشرفة
٩٠	١٠٣٧	٧٤	٤٧٨	٨٢	٣٥٧	٦٦	٦٢	٢٠	٢	وزارة التربية والتعليم
		١	٧		١	١	١			وزارة الدفاع
		١	٨		١	١	١			مؤسسة التدريب المهني
	١		١							وزارة العمل والتنمية الاجتماعية
			٢			١	١			وزارة التعليم العالي
١	١٥	١٢	٧٩	١٣	٥٨	٢١	٢٠	٢٠	٢	وكالة الفرق
٨	٩٧	١١	٧٠	٥	٢١	١٠	٩	٦٠	٦	المدارس الخاصة
٤٧.٠٩	١١٥٠	٢٦.٤١	٦٤٥	١٧.٩٤	٤٣٨	٣.٨٥	٩٤	٠.٤	١٠	المجموع

المجموع العام للمديرين (٣١٣٥)
بقية المديرين لا توجد معلومات عنهم
حذف الباحث كل نسبة أقل من ١

ملحق رقم (٨)

توزيع مديري المدارس، حسب مؤهلاتهم، وبنسب المدرسة التي يحملون بها، لعام ١٩٩٠/٨٩

النسبة المئوية	مؤهلات أخرى	نسبة مئوية	نسبة توجيبي	نسبة مئوية	كلية مجتمع	نسبة مئوية	بكالوريوس	نسبة مئوية	بكالوريوس + ماجستير	نسبة مئوية	دراسات عليا (دكتوراه + ماجستير)	المؤهل	بنسب المدرسة
٢١	١١	٦	٦	٢١	٣٧٩	٤٢	٢٦٩	٧٣	٣٣٩	٦٣	٦٦	ذكور	
٢٣	١٢	١٣	١٣	٢٩	٥٠٧	٣٣	٢١١	١٨	٨٢	١٩	٢٠	إناث	
٥٦	٣٠	٨١	٧٨	٥٠	٨٨٤	٢٥	١٦٥	٩	٤٥	١٨	١٨	مختلطة	
١٠٠	٥٣	١٠٠	٩٧	١٠٠	١٧٧٠	١٠٠	٦٤٥	١٠٠	٤٦٦	١٠٠	١٠٤	مجموع	

المجموع العام للمديرين هو (٣١٣٥).
بقية المديرين موزعون على المؤهلات الأخرى.

ملحق رقم (٩)

توزيع مديري المدارس، حسب ممارستهم للتعليم، أو عدم ممارستهم له، لعام ١٩٩٠/٨٩

النسبة المئوية	المجموع	إناث		ذكور		الجنس
		نسبة مئوية	مجموع	نسبة مئوية	مجموع	
٤٥	١٤١٤	٤٥	٨٧١	٤٥	٥٤٣	ممارسة التعليم لا يعلم
٥٥	١٧٢١	٥٥	١٠٥٩	٥٥	٦٦٢	يعلم

المجموع العام للمديرين (٣١٣٥)

ملحق رقم (١٠)
توزيع مديري المدارس حسب أعمارهم لعام ١٩٩٠/٨٩

فترة العمر	المجموع	النسبة المئوية
٢٠-٢٩ سنة	٤٨١	١٥
٣٠-٣٩ سنة	١٢٦	٤٠
٤٠-٤٩ سنة	١٠٦٣	٣٤
٥٠-٥٩ سنة	٣٠	١٠
٦٠-٧٦ سنة	٣١	١

المجموع العام للمديرين ٣١٠٠

ملحق رقم (١١)
توزيع مديري المدارس، حسب خبراتهم، ومديرياتهم، لعام ١٩٩٠/٨٩

المديرة	٩-١ سنوات		١٠-١٩ سنة		٢٠-٢٩ سنة		٣٠ سنة فأكثر	
	مجموع	نسبة مئوية	مجموع	نسبة مئوية	مجموع	نسبة مئوية	مجموع	نسبة مئوية
عمان الكبرى الاولى	١٦	٧	١٠٥	٤٥	١٠٢	٤٣	١٢	٥
عمان الكبرى الثانية	٢٥	١٢	٩٨	٤٧	٧٨	٣٧	٩	٤
عمان الكبرى / التعليم الخاص	٤٩	١٧	٨٠	٢٨	١٠٤	٣٦	٥٤	١٩
ضواحي عمان	٧٢	٤٢	٧٢	٤٢	٢٢	١٤	٣	٢
مادبا	٥٥	٤٣	٤٧	٣٧	٢٢	١٧	٤	٣
الزرقاء	٦٢	١٨	١٤٢	٤١	١٢٥	٣٧	١٥	٤
البلقاء	٣٥	٢٢	٦٨	٤٢	٤٧	٢٩	١١	٧
دير علا	١٧	٤٩	١٣	٣٧	٥	١٤		
الشونة الجنوبية	١١	٤٨	٨	٣٥	٤	١٧		
محافظة اربد	٤٩	١٥	١٣٣	٤٠	١١٣	٣٥	٣٠	١٠
لواء الكورة	٢١	٣٦	٣٠	٥١	٨	١٣		
لواء بني كنانة	١٨	٢٤	٣٥	٤٧	٢٠	٢٦	٢	٣
لواء الاغوار الشمالية	٢٠	٣٢	٣١	٤٨	١٣	٢٠		
لواء الرمثا	٦	١٤	٢١	٤٦	١٦	٣٦	٢	٤
لواء جرش	٤٤	٣٤	٥٥	٤٣	٢٧	٢٢	١	١
لواء عجلون	٣١	٣٤	٣٨	٤٢	١٤	١٦	٧	٨
محافظة المفرق	١٥١	٥٨	٩٥	٣٧	١١	٤	١	١
محافظة الكرك	٣٩	٣٤	٦١	٥٣	١٥	١٣		
لواء المزار الجنوبي	١٤	٢٨	٢٨	٥٦	٨	١٦		
لواء القصر	١٠	٢٣	٢٩	٦٦	٤	٩	١	٢
محافظة الطفيلة	٣٠	٤٣	٢٠	٢٩	١٩	٢٧	١	١
محافظة معان	٦٤	٥٤	٥٠	٤٢	٥	٤		
لواء العقبة	٢٦	٤٤	٢٢	٣٧	١٠	١٧	١	٢
المجموع	٨٦٥	٢٨	١٢٨١	٤١	٨٠٠	٢٦	١٥٤	٥

المجموع العام للمديرين (٣١٠٠)

ملحق رقم (١٢)

توزيع مديري المدارس، حسب خبراتهم، وحجم المدارس التي يعملون بها

١٠ سنوات فأكثر		٩-٥ سنوات		دون الخمس سنوات		سنوات الخبرة
العدد	%	العدد	%	العدد	%	حجم المدرسة
٣١٩	٤١ر٤	٢٥٠	٣٢ر٥	٢٦١	٢٠.١	أقل من ١٠.١
٤٤٢	٦٩ر٩	١٤٤	٢٢ر٨	٧٣	٤٦	١٠.١ - ٢٠.٠
٣٩٦	٨١ر٤	٨٠	١٦ر٥	٢١	١٠	٢٠.١ - ٣٠.٠
٣٩٦	٨٤ر١	٤٦	١٣ر١	٢٨	١٠	٣٠.١ - ٤٠.٠
٢٢٨	٨٦ر٣	٣٠	١١ر٤	٢٣	٦	٤٠.١ - ٥٠.٠
١٧٨	٩٢ر٢	١٤	٧ر٣	٥	١	٥٠.١ - ٦٠.٠
٣٧٦	٩٣ر٣	٢٢	٥ر٥	١٢	٥	٦٠.١ - فأكثر
٢٢٣٥	٧٢ر١	٥٨٦	١٨ر٩	٩٠	٢٧٩	المجموع

ملحق رقم (١٣)

خبرات المديرين، حسب المرحلة، ونوع التعليم

١٠ سنوات فأكثر		٩-٥ سنوات		دون الخمس سنوات		المجموع	نوع التعليم
العدد	%	العدد	%	العدد	%		
١٧٣٦	٧٠	٤٩١	٢٠	٢٦٢	١٠	٢٤٨٩	أساسي
٤٦٢	٨٣	٧٦	١٤	١٦	٣	٥٥٤	ثانوي أكاديمي
٣٧	٦٥	١٩	٣٣	١	٢	٥٧	ثانوي مهني

ملحق رقم (١٤)
توزيع مديري المدارس، حسب خبراتهم، والسلطات التعليمية المشرفة، لعام ١٩٩٠/٨٩

٣٠ سنة فأكثر		٢٠-٢٩ سنة		١٠-١٩ سنة		١-٩ سنوات		السلطة التعليمية المشرفة
نسبة مئوية	مجموع	نسبة مئوية	مجموع	نسبة مئوية	مجموع	نسبة مئوية	مجموع	
١	٥٨	٢٤	٦٠٤	٤٥	١١٣٣	٣٠	٧٥١	وزارة التربية والتعليم
٧	١			٦٢	٨	٣١	٤	وزارة الدفاع
				٣٦	٤	٦٤	٧	مؤسسة التدريب المهني
				١٠٠	٢			وزارة العمل والتنمية الاجتماعية
		٥٠	٢	٢٥	١	٢٥	١	وزارة التعليم العالي
٢٨	٥٤	٥٩	١١٥	٩	١٨	٤	٧	وكالة الفوت
١٢	٤١	٢٤	٧٩	٣٥	١١٥	٢٩	٩٥	المدارس الخاصة
	١٥٤		٨٠٠		١٢٨١		٨٦٥	المجموع
٥		٢٦		٤١		٢٨		النسبة المئوية

المجموع العام للمديرين (٣١٠٠)

ملحق رقم (١٥)
توزيع مديري المدارس، حسب خبراتهم، وجنسهم، لعام ١٩٩٠

٣٠ سنة فأكثر		٢٠-٢٩ سنة		١٠-١٩ سنة		١-٩ سنوات		الخبرة الجنس
نسبة مئوية	مجموع	نسبة مئوية	مجموع	نسبة مئوية	مجموع	نسبة مئوية	مجموع	
٩	١١٠	٣٤	٤٠٧	٣٩	٤٦٤	١٨	٢١١	ذكور
٢	٤٤	٢١	٣٩٣	٤٣	٨١٧	٣٤	٦٥٤	إناث
٥	١٥٤	٢٦	٨٠٠	٤١	١٢٨١	٢٨	٨٦٥	مجموع

المجموع العام للمديرين (٣١٠٠)

ملحق رقم (١٦)
توزيع مديري المدارس، حسب خبراتهم، ومواقع مدارسهم، لعام ١٩٩٠/٨٩

٣٠ سنة فأكثر		٢٠-٢٩ سنة		١٠-١٩ سنة		١-٩ سنوات		الخبرة موقع المدرسة
نسبة مئوية	مجموع	نسبة مئوية	مجموع	نسبة مئوية	مجموع	نسبة مئوية	مجموع	
٧٨	١٢٠	٦٨	٥٤٣	٤٦	٥٨٤	٢٢	١٩٢	مدن
٢٢	٣٤	٣٢	٢٥٧	٥٤	٦٩٧	٧٨	٦٧٣	ريف
٥	١٥٤	٢٦	٨٠٠	٤١	١٢٨١	٢٨	٨٦٥	المجموع

المجموع العام للمديرين (٣١٠٠) لنفس السبب الذي ذكر سابقاً

ملحق رقم (١٧)

توزيع مديري المدارس حسب حالهم الاجتماعية والسلطة التعليمية المشرفة لعام ١٩٩٠/٨٩

مطل	أرسل		متزوج		أزب		الحالة الاجتماعية السلطة التعليمية المشرفة
	مجموع	نسبة مئوية	مجموع	نسبة مئوية	مجموع	نسبة مئوية	
١	١٨	١	٢٨	٨١	٢٠٨٣	١٧	٤٣٧
				٩٢	١٢	٨	١
				١٠٠	١١		
				١٠٠	٢		
				١٠٠	٤		
١	١	٢	٤	٨٨	١٧٢	٩	١٩
١	٣	٤	١٤	٦٢	٢١٢	٣٣	١١٤
٢٢	٢٢		٤٦		٢٤٩٦		٧٥١
١		١	١	٨٠		١٨	

* المجموع العام للمديرين (٣١٣٥)

ملحق رقم (١٨)

توزيع مديري المدارس، حسب الفترة التي يداومون بها، لعام ١٩٩٠/٨٩

الفترة الثانية		الفترة الأولى		المديرة
النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية	المجموع	
٢٠	٤٨	٨٠	١٨٩	عمان الكبرى الأولى
٢٨	٥٩	٧٢	١٥١	عمان الكبرى الثانية
١٤	٤٣	٨٦	٢٥٨	عمان الكبرى/التعليم الخاص
١٣	٥	٩٧	١٧١	ضواحي عمان
١٧	٩	٩٣	١١٩	مأدبا
٢٤	٨٢	٧٦	٢٦٢	الزرقاء
١٠	١٦	٩٠	١٤٧	البلقاء
٣	١	٩٧	٣٥	دير علا
٤	١	٩٦	٢٣	الشونة الجنوبية
١٣	٤١	٨٧	٢٨٥	محافظة أربد
٨	٥	٩٢	٥٤	لواء الكورة
٨	٦	٩٢	٧١	لواء بني كنانة
١٧	١١	٨٣	٥٣	لواء الأغوار الشمالية
٩	٤	٩١	٤١	لواء الرمثا
٥	٦	٩٥	١٢٢	لواء جرش
٥	٥	٩٥	٨٦	لواء عجلون
٣	٨	٩٧	٢٥٢	محافظة المفرق
٣	٣	٩٧	١١٦	محافظة الكرك
٢	١	٩٨	٤٩	لواء المزار الجنوبي
٢	١	٩٨	٤٣	لواء القصر
٣	٢	٩٧	٧٠	محافظة الطفيلة
١	١	٩٩	١١٨	محافظة معان
٦	٤	٩٤	٥٨	لواء العقبة
	٣٦٢		٢٧٧٣	المجموع
١٠٠	١٢		٨٨	النسبة

* المجموع العام للمديرين (٣١٣٥)