

المملكة الأردنية الهاشمية



المركز الوطني للبحث والتطوير التربوي

## مدير المدرسة في الأردن: خصائصه، ممارساته، إنجاءاته

إعداد  
الدكتور كمال دواني\*

نيسان ١٩٩٤



سلسلة منشورات المركز

---

\* أستاذ الإدارة التربوية في كلية العلوم التربوية، الجامعة الأردنية.  
أعدت هذه الدراسة خلال العام الدراسي ١٩٩٣/١٩٩٤ عندما كان الباحث يقضي إجازة التفرغ العلمي في المركز الوطني للبحث والتطوير التربوي.



## تقديم

يؤمن المركز الوطني للبحث والتطوير التربوي بأن تدريب المصادر البشرية تدريباً نوعياً وفعالاً يعتبر متطلباً أساسياً في عملية التطوير التربوي. فهو، لذلك، يبذل جهوداً كبيرة في الوقوف على فعاليات برنامج التأهيل والتدريب الذي يعد أحد البرامج الوطنية السبعة التي تقدمها خطة التطوير التربوي العشرية منذ عام ١٩٨٩. كما يؤمن المركز بأهمية اعداد القادة التربويين القادرين على احداث التغيير النوعي الذي تحتاجه مدارسنا في الأردن.

وبما أن مدير المدرسة أحد القادة التربويين المعول عليهم في تطوير وتحسين العمل المدرسي، فقد جاءت هذه الدراسة لتضيف معلومات قاعدية عن خصائص مدير المدرسة. وهي في نفس الوقت تسهم بجانب حيوي من جوانب "الدراسة التقييمية الشاملة لنوعية التعليم في الأردن" التي يقوم المركز بالمجازها لتقويم فعالية المناهج والكتب المدرسية الجديدة، وبرامج تدريب المعلمين والمديرين. وأعدت لهذا الغرض اختبارات للطلبة في مواد اللغة العربية والعلوم والرياضيات، وفي مهارات الحياة والوعي البيئي. كما اعدت مجموعة من الإستبيانات الموجهة للطلبة وأولياء الأمور والمديرين والمعلمين.

أما بالنسبة لهذه الدراسة، فقد هدفت إلى وصف وتحليل خصائص مدير المدرسة الديمغرافية، وممارساته الادارية، واعتقاداته التربوية واتجاهاته نحو خطة التطوير التربوي وحكمه على برامجها، واقتراحاته لتحسينها. ويمكن تحديد أهمية هذه الدراسة في أنها تضيف جزءاً مهماً لقاعدة المعلومات التي تساعد في وضع السياسات واتخاذ القرارات المناسبة المتعلقة بتعزيز قدرات مدير المدرسة وتفعيل أدائه في الادارة التعليمية التي تلعب دوراً جوهرياً في اشاعة الجو المحفز على رفع سوية التعليم والتعلم. ومن ناحية أخرى، يمكن أن تكون هذه الدراسة ذا فائدة للقائمين على تنفيذ برنامج تدريب المديرين أثناء الخدمة، وكذلك للباحثين في المركز لدراسة العلاقة بين ممارسات مدير المدرسة الادارية ومستوى أداء المدارس على اختبارات التحصيل.

وأخيراً، اننا نأمل بهذه الدراسة أن يكون المركز قد أسهم بالجهود الرامية الى تحسين وتفعيل أداء مدير المدرسة، لما لدوره من أهمية في فعالية المدرسة وتطويرها.

الدكتور فكتور بله

رئيس المركز

## كلمة شكر

باديء ذي بدء، أود أن أتقدم بالشكر والعرفان إلى المركز الوطني للبحث والتطوير التربوي لمنحه لي فرصة البحث الثمينة خلال اجازة تفرغي العلمي، وتوفيره لي الدعم والعطاء أثناء إقامتي في المركز. وأقدم كل الشكر والتقدير لرئيس المركز الأستاذ الدكتور فكتور بله لما أحاطني به من عناية، ولما وفره لي من أجواء علمية وإنسانية ثرية للبحث والإستقصاء، ولما قدمه من ملاحظات ومقترحات قيمة وبناءة أثناء قراءته لهذا البحث.

كما أتوجه بالشكر والتقدير لزميلي الباحثين، الدكتور كابرز أهلاوات والدكتور تيسير النهار لما لمسته منهما من زمالة حقيقية مثرية. فقد كان الحوار والنقاش معهما حول قضايا التطوير التربوي في الأردن خبرة شخصية ممتعة وذا فائدة بحثية جمة.

وأتقدم بالشكر الجزيل لمساعدتي ومساعدات البحث الذين قدموا لي كل مساعدة. وأخص بالشكر السيد بشار الداري، والأنسة أمل الخاروف، والأنسة حنان عنابي، لجهدهم المتميز في ترميز وإدخال البيانات، وفي تنفيذ العمليات الحاسوبية للتحليل الإحصائي لها. كما لا يفوتني أن أخص بالشكر الجزيل السيد محمد خير بلقر، والسيدة نهلة حمد، لطباعتهما الأنيقة والدقيقة.

## فهرس المحتويات

|    |                                                         |
|----|---------------------------------------------------------|
| أ  | ..... تقديم                                             |
| ب  | ..... كلمة شكر                                          |
| ج  | ..... فهرس المحتويات                                    |
| د  | ..... فهرس الجداول                                      |
| ١  | ..... هدف الدراسة وأهميتها                              |
|    | ..... الفصل الأول                                       |
| ٤  | ..... خصائص مدير المدرسة                                |
| ٤  | ..... الجزء الأول : خصائص على مستوى المجتمع             |
| ١٠ | ..... الجزء الثاني: خصائص على مستوى العينة              |
| ١٨ | ..... الخلاصة                                           |
|    | ..... الفصل الثاني                                      |
| ١٩ | ..... ممارسات مدير المدرسة                              |
| ١٩ | ..... الممارسات المتعلقة بالشؤون الكتابية               |
| ٢٢ | ..... الممارسات المتعلقة بشؤون التعليم                  |
| ٢٣ | ..... أ) ممارسات الإشراف التعليمي                       |
| ٢٨ | ..... ب) ممارسات إدارة الاجتماعات                       |
| ٣٠ | ..... الممارسات المتعلقة بدوره في مجلس الآباء والمعلمين |
| ٣٣ | ..... الخلاصة                                           |
|    | ..... الفصل الثالث                                      |
| ٣٤ | ..... اتجاهات مدير المدرسة نحو خطة التطوير التربوي      |
| ٣٥ | ..... رأي مدير المدرسة بخطة التطوير التربوي             |
| ٣٦ | ..... رأي مدير المدرسة بالمناهج المدرسية الجديدة        |
| ٣٨ | ..... رأي مدير المدرسة بالكتب المدرسية الجديدة          |
| ٤١ | ..... رأي مدير المدرسة ببرامج تأهيل المعلمين وتدريبهم   |
| ٤٣ | ..... رأي مدير المدرسة ببرامج التدريب التي التحق بها    |
| ٤٧ | ..... الخلاصة                                           |
| ٤٨ | ..... المراجع                                           |

## فهرس الجداول

|    |                                                                    |                |
|----|--------------------------------------------------------------------|----------------|
| ٤  | توزيع مديري المدارس حسب الجنس والسلطة المشرفة والمحافظة.....       | جدول رقم (١):  |
| ٥  | توزيع المديرين والمديرات حسب الموقع .....                          | جدول رقم (٢):  |
| ٦  | توزيع مديري المدارس حسب المحافظة والسلطة المشرفة والموقع .....     | جدول رقم (٣):  |
| ٦  | توزيع مديري المدارس حسب الجنس والموقع والسلطة المشرفة والمحافظة    | جدول رقم (٤):  |
| ٧  | توزيع مديري المدارس حسب تاريخ الولادة .....                        | جدول رقم (٥):  |
| ٨  | توزيع مديري المدارس حسب مؤهلاتهم .....                             | جدول رقم (٦):  |
| ٩  | توزيع مديري المدارس حسب سنوات الخبرة .....                         | جدول رقم (٧):  |
| ٩  | توزيع مديري ومديرات المدارس حسب نظام الفترة أو الفترتين .....      | جدول رقم (٨):  |
| ١٠ | توزيع أفراد العينة وفقاً لأسرهم المعالة حسب السلطة المشرفة .....   | جدول رقم (٩):  |
| ١١ | توزيع أفراد العينة وفقاً لأسرهم المعالة حسب الموقع .....           | جدول رقم (١٠): |
| ١٢ | توزيع أفراد العينة حسب ملكية المنزل .....                          | جدول رقم (١١): |
| ١٢ | توزيع ملكية المنازل حسب السلطة المشرفة .....                       | جدول رقم (١٢): |
| ١٣ | توزيع ملكية المنازل حسب الموقع .....                               | جدول رقم (١٣): |
| ١٣ | توزيع أفراد العينة حسب امتلاكهم للأجهزة .....                      | جدول رقم (١٤): |
| ١٤ | نسبة مالكي أجهزة الإتصال حسب السلطة المشرفة .....                  | جدول رقم (١٥): |
| ١٥ | توزيع نسب مالكي الأجهزة حسب الموقع .....                           | جدول رقم (١٦): |
| ١٥ | توزيع المديرين والمديرات حسب وسائل النقل .....                     | جدول رقم (١٧): |
| ١٦ | توزيع أفراد العينة على وسائل النقل حسب السلطة المشرفة .....        | جدول رقم (١٨): |
| ١٦ | توزيع أفراد العينة على وسائل النقل حسب الموقع .....                | جدول رقم (١٩): |
| ٢٠ | توزيع نسبة مديري المدارس الذين يتلقون مساعدة حسب حجم المدرسة ..... | جدول رقم (٢٠): |
| ٢٠ | توزيع وظائف المساعدين على المديرين .....                           | جدول رقم (٢١): |
| ٢١ | توزيع مديري المدارس وفقاً لوظائف مساعديهم حسب السلطة المشرفة ..... | جدول رقم (٢٢): |
| ٢٢ | توزيع مديري المدارس وفقاً لوظيفة مساعديهم حسب الموقع .....         | جدول رقم (٢٣): |
| ٢٣ | تقديرات مديري المدارس لنشاطاتهم غير الكتابية .....                 | جدول رقم (٢٤): |

|    |                                                              |                |
|----|--------------------------------------------------------------|----------------|
| ٢٤ | الوقت الذي يقضيه المدير في نشاطات تعليمية .....              | جدول رقم (٢٥): |
|    | نسبة الأفراد الذين لديهم الوقت للملاحظة الصفية حسب السلطة    | جدول رقم (٢٦): |
| ٢٥ | المشرفة .....                                                |                |
| ٢٥ | نسبة الأفراد الذين لديهم الوقت للملاحظة الصفية حسب الموقع .. | جدول رقم (٢٧): |
| ٢٦ | نسبة وقت المدير المعطى للملاحظة الصفية حسب نظام الفترة ...   | جدول رقم (٢٨): |
|    | الأمر التي يركز عليها المديرون أثناء ملاحظتهم للمعلمين في    | جدول رقم (٢٩): |
| ٢٦ | غرفة الصف .....                                              |                |
| ٢٧ | نسبة المديرين والمديرات الذين يعلمون حسب السلطة المشرفة ..   | جدول رقم (٣٠): |
| ٢٧ | نسبة المديرين والمديرات الذين يعلمون حسب الموقع .....        | جدول رقم (٣١): |
|    | تقديرات المديرين لموضوعات المناقشة في الاجتماعات الجماعية    | جدول رقم (٣٢): |
| ٢٨ | مع المعلمين .....                                            |                |
|    | تقديرات المديرين لموضوعات المناقشة في الاجتماعات الفردية     | جدول رقم (٣٣): |
| ٢٩ | مع المعلمين .....                                            |                |
| ٣١ | نسبة إجابات المديرين على ممارسة الأنشطة المتعلقة بالآباء ... | جدول رقم (٣٤): |
|    | توزيع نسبة إجابات المديرين على الأنشطة المتعلقة بالآباء      | جدول رقم (٣٥): |
| ٣١ | حسب السلطة المشرفة .....                                     |                |
| ٣٢ | توزيع نسبة الإجابات على الأنشطة المتعلقة بالآباء حسب الموقع  | جدول رقم (٣٦): |
|    | توزيع نسبة الإجابات على الأنشطة المتعلقة بالآباء حسب نظام    | جدول رقم (٣٧): |
| ٣٢ | الفترة .....                                                 |                |
| ٣٥ | نسبة إجابات أفراد اللجنة على أهداف خطة التطوير التربوي ..    | جدول رقم (٣٨): |
| ٣٦ | رأي المديرين والمديرات بالمتاهج المدرسية الجديدة .....       | جدول رقم (٣٩): |
|    | اقتراحات المديرين والمديرات لتحسين المناهج المدرسية          | جدول رقم (٤٠): |
| ٣٧ | الجديدة .....                                                |                |
| ٣٨ | رأي المديرين والمديرات بالكتب المدرسية الجديدة .....         | جدول رقم (٤١): |
| ٣٩ | اقتراحات المديرين والمديرات لتحسين الكتب المدرسية .....      | جدول رقم (٤٢): |
|    | توزيع نسبة الإجابات على صفات المعلم الجيد من وجهة نظر        | جدول رقم (٤٣): |
| ٤١ | المديرين والمديرات .....                                     |                |
| ٤٢ | رأي المديرين والمديرات بمراجعات تأهيل المعلمين وتدريبهم .... | جدول رقم (٤٤): |
|    | مقترحات المديرين والمديرات لبرنامج تأهيل المعلمين وتدريبهم   | جدول رقم (٤٥): |

أثناء الخدمة .....

جدول رقم (٤٦): اقتراحات مديري المدارس لتحسين برنامج التأهيل الذي التحقوا

به .....

جدول رقم (٤٧): رأي المديرين والمديرات ببرنامج التدريب الذي التحقوا به ....

جدول رقم (٤٨): اقتراحات المديرين والمديرات لتحسين برنامج التدريب الذي التحقوا به .....

## هدف الدراسة وأهميتها

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة خصائص المدير الشخصية وممارساته الادارية. كما تهدف إلى معرفة اعتقاداته واتجاهاته نحو خطة التطوير التربوي، ومعرفة مواقفه ووجهات نظره المتعلقة ببرامجها. وهي، من ناحية أخرى، تشكل جزءاً من مشروع الدراسة الشاملة التي شرع بالمجازها المركز الوطني للبحث والتطوير التربوي بهدف مراقبة وتقويم خطة التطوير التي بدأت وزارة التربية والتعليم بتطبيقها منذ عام ١٩٨٩، لمعرفة أثرها على نوعية التعليم والتعلم-هدف الخطة الرئيسي. ويمكن تحديد أهمية البحث الحالي في ضوء هذه المعطيات، في انه يصبح بالامكان وضع السياسات وتقديم التوصيات الخاصة بتحسين الادارة المدرسية لتصبح مدخلاً فعالاً في العملية التربوية التي تجري في المدارس. اذ أن هذا البحث سيوفر معلومات عن خصائص المدير وممارساته واتجاهاته التي بدورها تضيف جزءاً مهماً لقاعدة المعلومات التي تساعد في وضع السياسات واتخاذ القرارات المناسبة لحل مشكلات المدير وتوفير حاجاته التي تعزز قدراته وفعالية أدائه في العمل. إضافة إلى ذلك، انه يشكل الجزء الوصفي لدراسة أخرى تهدف إلى ربط الممارسات الادارية والتعليمية بتحصيل الطلبة.

### عينة الدراسة

استخدمت في هذه الدراسة المدارس التي اختيرت لتطبيق اختبارات اللغة العربية والعلوم والرياضيات على طلبة الصف الخامس الأساسي فيها، ويبلغ عددها (٢٠٥) مدرسة، أخذت من العينة الأكبر (٢٤٥) التي اختارها المركز الوطني لاجراء الدراسة التقييمية الشاملة بعد شروع الوزارة بتنفيذ المرحلة الأولى من خطة التطوير التربوي. وهي عينة عشوائية طبقية ممثلة لجميع المحافظات والسلطات المشرفة والموقع (مدن، قرى).

والأفراد الذين أجابوا على استبيان المدير\*، هم (٢٠٥) من مديري ومديرات المدارس التي توفر فيها الصف الخامس الأساسي، وهو الصف المعني بتطبيق الاختبارات. وتجدر الاشارة كذلك، إلى أن الباحث قد لجأ إلى استخدام قاعدة المعلومات المتوفرة في المركز الوطني للبحث والتطوير التربوي لوصف بعض خصائص المديرين الشخصية على مستوى المجتمع الكلي.

### أسئلة الدراسة

سعت الدراسة، في فصولها الثلاثة، إلى الاجابة عن الأسئلة الوصفية التالية:

---

\* أحد الاستبيانات التي تم تطويرها في المركز الوطني للبحث والتطوير التربوي لأغراض الدراسة التقييمية الشاملة.

### السؤال الأول (ما الخصائص الشخصية لمديري المدارس في الأردن؟)

تشكل الاجابة عن هذا السؤال فصل الدراسة الأول ويتكون من جزئين: يتضمن الجزء الأول وصفاً لبعض خصائص المديرين على مستوى المجتمع الكلي، وتشمل الجنس والعمر والمؤهلات والخبرات، والمقارنة حسب المحافظات والسلطة المشرفة والموقع ونظام الفترة أو الفترتين.

أما الجزء الثاني، فيتضمن وصفاً لبعض خصائص المديرين على مستوى عينة الدراسة، وتشمل تركيب الأسرة والمستوى المعيشي ووسائل الاتصال والنقل.

### السؤال الثاني (ما هي مهمات وممارسات مديري ومديرات المدارس في الأردن؟)

يشتمل الفصل الثاني على وصف وتحليل للبيانات الناتجة عن أسئلة الاستبيان المتعلقة بممارسات المدير. ويمكن تحديد هذه الممارسات على النحو التالي:

- الممارسات الكتابية وحفظ الملفات.

- الممارسات الإشرافية وزيارة الصفوف.

- المهمات التعليمية.

- العلاقة مع أولياء الأمور.

وقد تم خلال عرض هذه الممارسات إجراء بعض المقارنات حسب المحافظات والسلطة المشرفة والموقع ونظام الفترة، لمعرفة ما إذا كان هناك اختلاف بالممارسات ناشيء عن إختلاف المحافظة أو السلطة المشرفة أو الموقع أو المؤهل أو الخبرة. كما يتضمن الفصل وصفاً للمقارنة في الأداء بين الذين التحقوا ببرامج التأهيل والتدريب والذين لم يلتحقوا بهذه البرامج وذلك من وجهة نظر المديرين والمديرات.

### السؤال الثالث (ما رأي مديري ومديرات المدارس ومواقفهم نحو خطة التطوير التربوي وبرامجها؟)

الهدف من هذا الفصل وصف وجهات نظر المديرين والمديرات ومواقفهم نحو خطة التطوير التربوي، وحكمهم على المناهج والكتب المدرسية الجديدة، وعلى برامج تأهيل المعلمين وتدريبهم، ومعرفة رأيهم ببرامج التأهيل والتدريب التي التحقوا بها ومقترحاتهم لتحسينها. إضافة إلى ذلك، يبين الفصل بعض التفسيرات والتحليلات لبعض الآراء والإقتراحات التي أدلى بها المديرون والمديرات لإلقاء الضوء على مستوى اهتمامهم بالتطوير التربوي ووعيهم لأبعاد المسؤوليات والمهام المناطة بهم.

### أداة البحث

يعتبر "استبيان المدير"، الأداة المستخدمة لهذه الدراسة، من ضمن الأدوات الخمس التي تم تطويرها في المركز الوطني للبحث والتطوير التربوي، لجمع البيانات عن المتغيرات التي تشملها الدراسة الشاملة،

وهي كالتالي:

- ١- اختبار مادة اللغة العربية.
- ٢- اختبار مادة العلوم.
- ٣- اختبار مادة الرياضيات.
- ٤- استبيان المعلم.
- ٥- استبيان المدير.

وبالنسبة إلى استبيان المدير فقد تم بناؤه من خلال مراحل ثلاث: أولها تحديد مجالات سلوك المدير والمتغيرات التي سيتم قياسها، وثانيها، وضع الفقرات ومراجعتها من قبل المتخصصين، وثالثها، تجريب الاستبيان على عينة من المديرين تمت في ضوءه مراجعة الفقرات وإعادة صياغتها. وقد تألف الاستبيان بصورته النهائية من فقرات متنوعة تسأل عن خصائص المدير الديمغرافية والتربوية والأسرية، وعن ممارساته الإدارية، وعن اعتقاداته ووجهات نظره واتجاهاته نحو المعلمين والطلبة والمجتمع المحلي وخطة التطوير التربوي وبرامجها. كما تضمن الاستبيان بعض الفقرات التي تسأل عن رأي المدير بالمناهج والكتب المدرسية الجديدة، وعن تحسينها. كما وتسأل عن رأيه ببرامج التدريب والتأهيل التي التحق بها المعلمون والمديرون، وعن مقترحاته لتحسينها.

## الفصل الأول

### خصائص مدير المدرسة

يهدف هذا الفصل إلى الإجابة عن السؤال التالي: (ما الخصائص الشخصية لمديري ومديرات المدارس في الأردن؟)

يتكون مضمون هذا الفصل من جزئين: الجزء الأول يصف بعض خصائص المديرين على مستوى المجتمع، والجزء الثاني يصف بعض خصائص المديرين على مستوى العينة.

#### الجزء الأول: (خصائص على مستوى المجتمع)

يتضمن هذا الجزء وصف المديرين على مستوى المجتمع من حيث أعدادهم وجنسهم وأجراء بعض المقارنات من خلال توزيعهم حسب المحافظات والسلطة المشرفة والموقع ونظام الفترة أو الفترتين. كما يتضمن هذا الجزء وصف مؤهلات المديرين وخبراتهم وتخصصاتهم. والجدير بالذكر أن السلطات المشرفة على المدارس في المملكة هي أربع سلطات: وزارة التربية والتعليم، ودائرة التربية والتعليم والثقافة العسكرية، (أطلق عليها في الجداول حكومية أخرى)، ووكالة الغوث الدولية، والمدارس الخاصة.

وتشير قاعدة المعلومات في المركز الوطني للبحث والتطوير التربوي إلى أن عدد مديري المدارس في الأردن يبلغ (٣١٦٤) مديراً ومديرة، يبلغ عدد المديرين الذكور (١٢٣٨) مديراً، أي بنسبة (٣٩٪)، بينما يبلغ عدد المديرات (١٩٢٦) مديرة، أي بنسبة (٦١٪) من المجموع العام. ويشكل مديرو مدارس وزارة التربية والتعليم (٨١٪)، بينما باقي المديرين التابعين لسلطات أخرى يشكلون ١٩٪ في مدارس المملكة. والجداول رقم (١) يبين توزيع المديرين حسب الجنس والسلطة المشرفة والمحافظات.

#### الجدول رقم (١)

توزيع مديري المدارس حسب الجنس والسلطة المشرفة والمحافظات

| المحافظات | وزارة التربية |      | وكالة الغوث |      | المدارس الخاصة |      | حكومية أخرى* |      |
|-----------|---------------|------|-------------|------|----------------|------|--------------|------|
|           | ذكور          | إناث | ذكور        | إناث | ذكور           | إناث | ذكور         | إناث |
| عمان      | ٢٧٢           | ٤٢٩  | ٤٦          | ٤٨   | ٣٧             | ٢٠٠  | ٥            | ١    |
| الزرقاء   | ١١٠           | ١٥٩  | ١٥          | ٢٠   | ٨              | ٢٦   | ٤            | ٣    |
| البلقاء   | ٦٤            | ١١٩  | ١١          | ٧    | ١              | ١٤   | ٣            | -    |
| إربد      | ٢٩٨           | ٤٠٨  | ٢٧          | ٢٥   | ٨              | ٤٥   | ٢            | ٢    |
| المفرق    | ١٣٧           | ١٢٩  | ١           | ١    | ١              | ٢    | -            | ١    |
| الكرك     | ٧٧            | ١٣٠  | -           | -    | ٢              | ٤    | ٢            | -    |
| الطفيلة   | ٢٤            | ٤٩   | -           | -    | -              | ١    | -            | -    |
| معان      | ٧٠            | ٩٦   | -           | -    | ٢              | ١٠   | ٧            | -    |

\* المدارس التابعة لدائرة التربية والتعليم والثقافة العسكرية.

يبين الجدول رقم (١) أن مديري المدارس موزعون على ثماني محافظات وأربع سلطات مشرفة. كما يتضح من الجدول المذكور أن هناك تبايناً ملحوظاً بين عدد المديرين والمديرات في المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم لصالح المديرات. إذ أن عدد المديرات يفوق عدد المديرين الذكور في معظم المحافظات خاصة في محافظتي عمان وإربد واللّتين تقع فيهما ما يقرب من ٥٥٪ من مدارس وزارة التربية والتعليم. ولعل هذه الظاهرة تعتبر مؤشراً لمدى اهتمام الوزارة بتوفير الفرص لمن هو في عمر المدرسة من ذكور وإناث.

كما أن ظاهرة الفروق بين أعداد الذكور والإناث تبدو واضحة في المدن والقرى. إذ تبين في الجدول رقم (٢) أن عدد المديرات يفوق عدد المديرين في المدن والقرى. كما تبين أن عدد المديرين والمديرات في القرى يفوق عددهم في المدن بفارق (٢٤٢) مديراً ومديرة. وهذا أمر يجب أن يؤخذ بالحسبان عند وضع السياسات التأهيلية والتدريبية لمديري المدارس في الأردن. والجدول رقم (٢) يبين توزيع المديرين والمديرات حسب الموقع.

الجدول رقم (٢)  
توزيع المديرين والمديرات حسب الموقع

| الموقع  | ذكور | إناث | المجموع |
|---------|------|------|---------|
| مدن     | ٥٠٣  | ٩٥٨  | ١٤٦١    |
| قرى     | ٧٣٥  | ٩٦٨  | ١٧٠٣    |
| المجموع | ١٢٣٨ | ١٩٢٦ | ٣١٦٤    |

وكذلك الأمر عند توزيع المديرين على مختلف المحافظات، إذ تبين أيضاً أن المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم في جميع المحافظات يزيد فيها مجموع مديري مدارس القرى على مجموع مديري مدارس المدن بفارق كبير. إذ يلاحظ في الجدول رقم (٣) أن مدارس القرى تشكل (٦٣٪) من مجموع المدارس، بينما في المدن تبلغ نسبتها (٣٧٪). إلا أن هذه المقارنة لا تنسحب مطلقاً على أعداد الطلبة، حيث أن مدارس المدن تعاني من اكتظاظها بالطلبة، وأعداد الطلبة فيها تفوق كثيراً أعداد الطلبة في مدارس القرى. أما المدارس التابعة للسلطات المشرفة الأخرى فيبدو أن غالبيتها تقع في المدن، خاصة مدارس وكالة الغوث والمدارس الخاصة. وهذا أمر طبيعي ذلك لأن مخيمات اللاجئين الفلسطينيين تقع أغلبيتها حول المدن، ومن الطبيعي أن تنشأ مدارس الوكالة فيها، أو بالقرب منها، لأن الهدف من انشائها خدمة أبناء اللاجئين. أما بالنسبة إلى المدارس الخاصة، فمن الطبيعي أيضاً أن تكثر حيثما وجدت الكثافة السكانية، لذلك اتجه أصحابها منذ البداية إلى تأسيس مدارسهم في المدن. والجدول رقم (٣) يبين توزيع مديري المدارس على المحافظات وفق سلطاتها المختلفة وموقعها.

الجدول رقم (٣)  
توزيع مديري المدارس حسب المحافظة والسلطة المشرفة والموقع

| المحافظات | وزارة التربية |     | حكومية أخرى |     | وكالة الفتوح |     | المدارس الخاصة |     | المجموع |
|-----------|---------------|-----|-------------|-----|--------------|-----|----------------|-----|---------|
|           | قرى           | مدن | قرى         | مدن | قرى          | مدن | قرى            | مدن |         |
| عمان      | ٢٣٦           | ٤٦٥ | -           | ٦   | ٩٠           | ٤   | ٢٣١            | ٦   | ١٠٣٨    |
| الزرقاء   | ٩٠            | ١٧٩ | -           | ٧   | ٣٠           | ٢   | ٣٠             | ٤   | ٣٤٢     |
| البلقاء   | ١٣٩           | ٤٤  | ٢           | ١   | -            | ١٨  | ١١             | ٤   | ٢١٩     |
| إربد      | ٥٥٥           | ١٥١ | ٣           | ٢   | ٢٨           | ٢٤  | ٣٩             | ١٤  | ٨١٦     |
| المفرق    | ٢٤٢           | ٢٤  | -           | ١   | ٢            | -   | ٣              | -   | ٢٧٢     |
| الكرك     | ١٧٧           | ٣٠  | ١           | ١   | -            | -   | ٤              | ٢   | ٢١٥     |
| الطفيلة   | ٥١            | ٢٢  | -           | ١   | -            | -   | -              | ١   | ٧٥      |
| معان      | ١٢٠           | ٤٦  | ٧           | ٢   | -            | -   | ١١             | ١   | ١٨٧     |
| المجموع   | ١٦١٠          | ٩٦١ | ١٣          | ٢١  | ١٥٠          | ٤٨  | ٣٢٩            | ٣٢  | ٣١٦٤    |

أما الجدول رقم (٤) فيبين لنا الصورة الشاملة لتوزيع مديري المدارس حسب الجنس بالإضافة إلى الموقع والسلطة المشرفة والمحافظة. إذ يعطينا البيانات التفصيلية عن المديرين والمديرات، وتوزيعهم على مختلف المحافظات والمواقع والسلطات المشرفة. كما يظهر في هذا الجدول التوزيع الكامل لمدارس وزارة التربية والتعليم والتي تضم الغالبية العظمى من مدارس المملكة. إذ يبين الجدول في هذه المدارس زيادة المديرين على المديرين في جميع المحافظات، وزيادة مديري ومديرات القرى على مديري ومديرات المدن ما عدا محافظة العاصمة التي يفوق فيها عدد مدارس المدن على عدد مدارس القرى. وهذا أمر طبيعي إذا ما اعتبرنا جميع مدارس عمان الكبرى مدارس مدينية، إضافة إلى الكثافة السكانية المتزايدة في مدينة عمان.

الجدول رقم (٤)  
توزيع مديري المدارس حسب الجنس والموقع والسلطة المشرفة والمحافظة

| المحافظات | وزارة التربية والتعليم |      |      |      |      |      |      |      | وكالة الفتوح |      |      |      | المدارس الخاصة |      |      |      | حكومية أخرى |      |      |  | المجموع |
|-----------|------------------------|------|------|------|------|------|------|------|--------------|------|------|------|----------------|------|------|------|-------------|------|------|--|---------|
|           | مدن                    |      |      |      | قرى  |      |      |      | مدن          |      | قرى  |      | مدن            |      | قرى  |      | مدن         |      |      |  |         |
|           | إناث                   | ذكور | إناث | ذكور | إناث | ذكور | إناث | ذكور | إناث         | ذكور | إناث | ذكور | إناث           | ذكور | إناث | ذكور | إناث        | ذكور |      |  |         |
| عمان      | ١٧٧                    | ٢٨٨  | ٩٥   | ١٤١  | ٤٥   | ٤٥   | ١    | ٣    | ٣٧           | ١٩٤  | -    | ٦    | ٥              | ١    | -    | -    | -           | -    | ١٠٣٨ |  |         |
| الزرقاء   | ٦٠                     | ١١٩  | ٥٠   | ٤٠   | ١٤   | ١٦   | ١    | ١    | ٨            | ٢٢   | -    | ٤    | ٤              | ٣    | -    | -    | -           | -    | ٣٤٢  |  |         |
| البلقاء   | ١٤                     | ٣٠   | ٥٠   | ٨٩   | -    | -    | ١١   | ٧    | ١            | ١٠   | -    | ٤    | ١              | -    | ٢    | ١    | ١           | ٢    | ٢١٩  |  |         |
| إربد      | ٦٠                     | ٩١   | ٢٣٨  | ٣١٧  | ١٥   | ١٣   | ١٢   | ١٢   | ٧            | ٣٢   | ١    | ١٣   | ١              | ١    | -    | -    | -           | -    | ٨١٦  |  |         |
| المفرق    | ٨                      | ١٦   | ١٢٩  | ١١٣  | ١    | ١    | -    | -    | ١            | ٢    | -    | ٢    | ٢              | -    | ١    | -    | -           | -    | ٢٧٢  |  |         |
| الكرك     | ١١                     | ١٩   | ٦٦   | ١١١  | -    | -    | -    | -    | ٢            | ٢    | -    | ٢    | -              | -    | -    | -    | -           | -    | ٢١٥  |  |         |
| الطفيلة   | ٧                      | ١٥   | ١٧   | ٣٤   | -    | -    | -    | -    | -            | -    | -    | -    | -              | -    | ١    | -    | -           | -    | ٧٥   |  |         |
| معان      | ١٨                     | ٢٨   | ٥٢   | ٦٨   | -    | -    | -    | -    | ٢            | ٩    | -    | ١    | -              | -    | ٢    | -    | -           | -    | ١٨٧  |  |         |
| المجموع   | ٣٥٥                    | ٦٠٦  | ٦٩٧  | ٩١٣  | ٧٥   | ٧٥   | ٢٥   | ٢٣   | ٥٨           | ٢٧١  | ١    | ٣١   | ١٥             | ٦    | ١٢   | ١    | ١٢          | ١    | ٣١٦٤ |  |         |

## الأعمار والمؤهلات والخبرات

### أعمار مديري المدارس

تبين من قاعدة المعلومات المتوفرة في المركز الوطني للبحث والتطوير التربوي أن متوسط أعمار المديرين (٤٣) عاماً تقريباً، وأن أكبرهم سناً يبلغ من العمر (٦٤) عاماً، وأصغرهم سناً (٢٣) عاماً. ويمكن تصنيف مديري المدارس في الأردن إلى خمس فئات موزعة على النحو التالي:

#### الجدول رقم (٥)

##### توزيع مديري المدارس حسب تاريخ الولادة

| تاريخ الولادة | عدد الأفراد | النسبة المئوية |
|---------------|-------------|----------------|
| ١٩٣٠ فما دون  | ١٩          | ٠.٥            |
| ١٩٣١-١٩٤٠     | ٢٧٨         | ٨.٧            |
| ١٩٤١-١٩٥٠     | ١٠٣٦        | ٣٢.٨           |
| ١٩٥١-١٩٦٠     | ١٢٧٢        | ٤٠.٢           |
| ١٩٦١-١٩٧٠     | ٥٥٩         | ١٧.٧           |

يبين الجدول رقم (٥) أن الغالبية العظمى من المديرين والمديرات هم في سن العطاء والانتاج، إذ أن نسبة (٩٠٪) تقع أعمارهم ما بين (٢٣-٥٣) عاماً. وهذا الأمر يدعو إلى التفاؤل بالجدوى الاقتصادية والاجتماعية التي يمكن أن تجنى من بذل الجهد والمال على برامج التأهيل والتدريب لهذه الفئة من المجتمع.

### مؤهلات مدير المدرسة

تدل البيانات أن مؤهلات مديري المدارس متباينة بصورة كبيرة. فهي تتراوح بين مؤهل المدرسة الثانوية ودرجة الدكتوراه. ومع أن هناك نسبة كبيرة من المديرين والمديرات يحملون الشهادة الجامعية الأولى، إلا أن غالبيتهم غير مؤهلين لوظيفة الإدارة المدرسية. فإذا ما اعتبرنا أن مدير المدرسة الذي يحمل درجة البكالوريوس وحدها غير مؤهل إدارياً تكون بذلك نسبة عالية من المديرين غير مؤهلين لوظيفة الإدارة المدرسية. والجدول رقم (٦) التالي يبين توزيع مديري المدارس حسب مؤهلاتهم مصنفيين إلى ثلاث فئات:

الجدول رقم (٦)  
توزيع مديري المدارس حسب مؤهلاتهم

| المؤهل          | عدد الأفراد | النسبة المئوية |
|-----------------|-------------|----------------|
| فوق البكالوريوس | ٧٠٢         | ٢٢ر٢           |
| بكالوريوس       | ٧٨١         | ٢٤ر٧           |
| دون البكالوريوس | ١٦٨١        | ٥٣ر١           |
| المجموع         | ٣١٦٤        | ١٠٠            |

يتضح من الجدول المذكور أن المديرين الذين يحملون البكالوريوس فما دون تبلغ نسبتهم (٧٨٪) تقريباً. وهذه النسبة المرتفعة من المديرين غير المؤهلين تدل على مدى الحاجة الملحة إلى تأهيلهم وتدريبهم لدورهم الذي يقومون به.

وإذا ما استعرضنا تخصصات مديري المدارس المتوفرة في قاعدة معلومات المركز الوطني، نلاحظ أنها متنوعة جداً، وإن المديرين موزعون على (٦٥) تخصصاً معظمها لا تمت إلى الإدارة التعليمية بصلة. إذ أن ما يقرب من (٢٥٪) فقط من المديرين يحملون تخصصات في حقل التربية.

#### خبرات مدير المدرسة

بالنسبة إلى سنوات الخبرة التعليمية والإدارية لمديري المدارس، تبين من قاعدة المعلومات في المركز الوطني أن نسبة عالية منهم لديهم خبرات طويلة. إذ يشير الجدول رقم (٧) إلى أن أكثر من نصف المديرين لديهم خبرات مدتها (١٦) سنة فما فوق، وأن (٣٢٪) لديهم خبرات مدتها (٢١) سنة فما فوق. وإذا اعتبرنا أن الخبرة الطويلة تبدأ من (١١) سنة فما فوق تبلغ نسبة هذه الفئة من المديرين (٧٣٪) من المجموع العام. وهذا يدل على أن نسبة عالية من مديري المدارس قد كوَّنت لنفسها اتجاهات واعتقادات تعليمية وإدارية معينة بعد هذه الممارسة الطويلة. فالتخطيط الجاد اذن للتحسين والتطوير في مدارسنا يتطلب بذل جهود كبيرة في اعداد برامج تأهيلية وتدريبية فعالة ومؤثرة يكون بمقدورها تغيير أو تطوير ما تعود عليه مديرو المدارس من ممارسات قديمة. والجدول التالي يبين توزيع مديري المدارس حسب سنوات الخبرة.

الجدول رقم (٧)  
توزيع مديري المدارس حسب سنوات الخبرة

| سنوات الخبرة | عدد الأفراد | النسبة المئوية |
|--------------|-------------|----------------|
| ٥ فما فوق    | ٣٤٤         | ١.٠٩           |
| ١-٦          | ٥١٦         | ١٦.٣           |
| ١١-١٥        | ٦٤٤         | ٢.٠٤           |
| ١٦-٢٠        | ٦٤٣         | ٢.٠٣           |
| ٢١ فما فوق   | ١.١٧        | ٣٢.١           |
| المجموع      | ٣١٦٤        | ١٠٠            |

ومن الجدير بالذكر أن هناك عدداً كبيراً من المديرين والمديرات لا تزال مدارسهم تتبع نظام الفترتين (صباحي، مسائي)، على الرغم من المساعي المبذولة للتخلص من هذا النظام لما له من آثار سلبية على نوعية التعليم وفعالية المدرسة. والجدول رقم (٨) التالي يبين توزيع مديري ومديرات المدارس حسب نظام الفترة أو الفترتين.

الجدول رقم (٨)  
توزيع مديري ومديرات المدارس حسب نظام الفترة أو الفترتين

| النظام              | ذكور | إناث  | المجموع | النسبة |
|---------------------|------|-------|---------|--------|
| نظام الفترة الواحدة | ٩٧٦  | ١٥٠.٨ | ٢٤٨٤    | ٧٨.٥   |
| نظام الفترة الأولى  | ١٣١  | ٢.٩   | ٣٤.٠    | ١.٠٧   |
| نظام الفترة الثانية | ١٣١  | ٢.٩   | ٣٤.٠    | ١.٠٧   |
| المجموع             | ١٢٣٨ | ١٩٢.٦ | ٣١٦٤    | ١٠٠    |

يتضح من الجدول أعلاه أن المديرين والمديرات الخاضعين لنظام الفترتين في مدارس الأردن تبلغ نسبتهم (٢١٪). وهذه نسبة كبيرة إذا ما حسبنا عدد المعلمين والطلبة التابعين لإدارتهم. فالطلبة الذين يدرسون في ظل هذا النظام يحرمون من نشاطات مدرسية كثيرة وقلما يشعرون بالانتماء إلى مدارسهم، لأنهم لا يقيمون فيها فترة كافية تسمح لهم بالتفاعل مع معلميه وزملائهم الطلبة. ويعتقد الباحث أن التخلص من هذا النظام يجب أن يكون من أولويات خطة التطوير التربوي، لأن بقاءه يشكل حجر عثرة أمام الإصلاحات التي تهدف الخطة إلى تحقيقها في المدارس الخاضعة لنظام الفترتين.

## الجزء الثاني: (خصائص على مستوى العينة)

يتضمن هذا الجزء وصفاً لتركيب أسرة المديرين، وبعض المؤشرات لمستواهم المعيشي، ووسائل النقل التي يستخدمونها.

### تركيب الأسرة:

تدل البيانات أن أسر المديرين والمديرات تميل إلى الحجم الكبير، إذ تبين أن أكبر أسرة يبلغ عدد أفرادها (١٨) فرداً، وأصغر أسرة فرداً واحداً. إلا أن نسبة المديرين/المديرات الذين تتراوح أسرهم ما بين (٦-١٨) تشكل نسبتهم (٦٨٪).

أما الأسر التي يعتمد فيها الأفراد كلياً على المدير المعيل، فيبلغ متوسط أفرادها (٤.٨). وتدل البيانات أن نسبة (٥٠٪) من المديرين والمديرات يتراوح عدد الأفراد المعالين في أسرهم ما بين (٥-١٣) فرداً. وهذا يدل على أن نصف المديرين/المديرات يعانون من أعباء معيشية ثقيلة.

وعندما توزع أفراد العينة حسب السلطة المشرفة تبين أن غالبية الأفراد المعالين ينتمون إلى أسر المديرين الذين يعملون في مدارس وزارة التربية والتعليم (٤٥٪). وهذا أمر طبيعي لكون عينة الوزارة الكبيرة تعكس واقع المجتمع الذي تشكل فيه مدارس وزارة التربية والتعليم ٨١٪. والجدول التالي رقم (٩) يبين توزيع مديري المدارس على السلطات المشرفة وفقاً لأفراد أسرهم المعالة.

الجدول رقم ٩

توزيع أفراد العينة وفقاً لأسرهم المعالة حسب السلطة المشرفة

| حجم الأسرة المعالة |       |                |       | السلطة المشرفة         |
|--------------------|-------|----------------|-------|------------------------|
| من ٥-١٣ فرداً      |       | أقل من ٥ أفراد |       |                        |
| النسبة             | العدد | النسبة         | العدد |                        |
| ٤٥                 | ٧٧    | ٣٩.٥           | ٦٨    | وزارة التربية والتعليم |
| ١                  | ٢     | ١.٨            | ٣     | وزارة الدفاع           |
| ٢.٣                | ٤     | ٢.٣            | ٤     | وكالة الغوث            |
| ١.٧                | ٣     | ٦.٤            | ١١    | المدارس الخاصة         |
| ٥٠                 | ٨٦    | ٥٠             | ٨٦    | المجموع                |

\* حالات فارغة = ٣٣

وعندما توزع أفراد العينة حسب الموقع، تبين أن نصف أفراد العينة يعملون أسراً كبيرة الحجم، وأن النسبة الغالبة منهم يعملون في مدارس القرى، والجدول التالي يبين توزيع المديرين والمديرات على أحجام أسرهم المعالة حسب الموقع.

المجدول رقم (١٠)  
توزيع أفراد العينة وفقاً لأسرهم المعالة حسب الموقع

| الأفراد المعالون |       |                |       | الموقع  |
|------------------|-------|----------------|-------|---------|
| من ٥-١٣ فرداً    |       | أقل من ٥ أفراد |       |         |
| النسبة           | العدد | النسبة         | العدد |         |
| ١٥,٧             | ٢٧    | ٢١,٥           | ٣٧    | مدينة   |
| ٣٤,٣             | ٥٩    | ٢٨,٥           | ٤٩    | قرية    |
| ٥٠               | ٨٦    | ٥٠             | ٨٦    | المجموع |

\* حالات فارغة = ٣٣

من الملاحظ في الجدول رقم (١٠) أن غالبية المديرين والمديرات الذين يعملون في مدارس القرى يعملون أسراً كبيرة، في حين غالبية المديرين والمديرات الذين يعملون في مدارس المدن يعملون أسراً صغيرة. هذا إذا اعتبرنا أن الأسرة التي يقل عدد أفرادها عن خمسة هي أسرة صغيرة، والأسرة التي يتراوح عدد أفرادها بين (١٣-٥) فرداً هي أسرة كبيرة.

#### مؤشرات المستوى المعيشي لمدير المدرسة:

في ضوء ما توفر من بيانات عن المستوى المعيشي لمدير المدرسة يمكن تحديد بعض المؤشرات التي تلقي الضوء على بعض جوانب الوضع المعيشي لمديري ومديرات المدارس، وفيما يلي أهم هذه المؤشرات: ملكية المنزل:

تصنف المنازل التي يقطنها المديرون والمديرات إلى أربع فئات، وهي كالتالي:

- فئة المنازل غير المستأجرة.
- فئة المنازل المستأجرة.
- فئة المنازل المملوكة للأسرة.
- فئة المنازل المملوكة للمدير أو المديرة.

وتبين النتائج أن المديرين والمديرات الذين لا يدفعون أجوراً للمساكن التي يعيشون فيها تبلغ نسبتهم (٧٦٪) من أفراد العينة. والجدول التالي رقم (١١) يبين توزيع المديرين والمديرات حسب نوع الملكية لمنازلهم.

الجدول رقم (١١)  
توزيع أفراد العينة حسب ملكية المنزل

| ملكية المنازل       | العدد | النسبة المئوية |
|---------------------|-------|----------------|
| منازل غير مستأجرة   | ١٠    | ٥              |
| منازل مستأجرة       | ٤١    | ٢٠.٥           |
| منازل مملوكة للأسرة | ٧٦    | ٣٨             |
| منازل مملوكة للمدير | ٦٦    | ٣٣             |
| ملكية أخرى          | ٧     | ٣.٥            |
| المجموع             | ٢٠٠   | ١٠٠            |

\* حالات فارغة = ٥

وبالنسبة إلى توزيع ملكية المنازل حسب السلطة المشرفة، لا بد من ملاحظة أن نسب المالكين العالية نسبياً التي تعكسها عينة وزارة التربية والتعليم تعود إلى طبيعة المجتمع الأردني الذي تشكل فيه مدارس الوزارة الأغلبية الكبرى. والجدول رقم (١٢) التالي يبين توزيع المالكين حسب السلطة المشرفة.

الجدول رقم (١٢)  
توزيع ملكية المنازل حسب السلطة المشرفة

| ملكية المنزل        | السلطة المشرفة         |        |             |        |             |        |
|---------------------|------------------------|--------|-------------|--------|-------------|--------|
|                     | وزارة التربية والتعليم |        | حكومية أخرى |        | وكالة الغوث |        |
|                     | العدد                  | النسبة | العدد       | النسبة | العدد       | النسبة |
| منازل غير مستأجرة   | ٩                      | ٤.٥    | -           | -      | -           | -      |
| منازل مستأجرة       | ٣١                     | ١٥.٥   | ٢           | ١      | ٢           | ١      |
| منازل مملوكة للأسرة | ٦٥                     | ٣٢.٥   | -           | -      | ٣           | ١.٥    |
| منازل مملوكة للمدير | ٥٤                     | ٢٧     | ٤           | ٢      | ٥           | ٢.٥    |
| منازل أخرى          | ٥                      | ٢.٥    | -           | ٠.٥    | -           | -      |
| المجموع             | ١٦٤                    | ٨٢     | ٧           | ٣.٥    | ١٠          | ٤      |

\* حالات فارغة = ٥

وعندما وزعت ملكية المنازل حسب موقع المدارس التي يعمل بها المديرون والمديرات، تبين أن غالبية المنازل المملوكة تقع في الريف، منها مملوكة للأسرة، ومنها مملوكة للمدير، وتشكل نسبتها (٤٦٪) من مجموع المنازل. وإذا أضيف لها المنازل غير المستأجرة تصبح نسبتها (٤٨٪). والجدول التالي يبين توزيع الملكية حسب الموقع.

الجدول رقم (١٣)  
توزيع ملكية المنازل حسب الموقع

| الموقع |       |        |       | ملكية المنزل        |
|--------|-------|--------|-------|---------------------|
| قرية   |       | مدينة  |       |                     |
| النسبة | العدد | النسبة | العدد |                     |
| ٢      | ٤     | ٣      | ٦     | منازل غير مستأجرة   |
| ١٢ر٥   | ٢٥    | ٨      | ١٦    | منازل مستأجرة       |
| ٢٤     | ٤٨    | ١٤     | ٢٨    | منازل مملوكة للأسرة |
| ٢٢     | ٤٤    | ١١     | ٢٢    | منازل مملوكة للمدير |
| ١ر٥    | ٣     | ٢      | ٤     | منازل أخرى          |
| ٧٦     |       |        |       | المجموع             |

يبين الجدول رقم (١٣) أن غالبية المديرين والمديرات الذين لا يدفعون أجوراً لمساكنهم يعملون في مدارس القرى، حيث أن المنازل غير المستأجرة، والمملوكة للأسرة، والمملوكة للمدير، تشكل مجموعها نسبة ٤٨٪. وربما يعزى هذا الأمر جزئياً إلى أن هناك عدداً من المديرين والمديرات لا يعيشون في منازل مستقلة نظراً لطابع الحياة الريفية التي لا تزال متأثرة بنمط العائلة الممتدة.

أجهزة الإتصال التي يملكها المديرون

تظهر البيانات أن المديرين والمديرات يملكون أجهزة التلفزيون والهاتف والفيديو بنسب متفاوتة في منازلهم، وتبين أن النسبة الكبرى من أفراد العينة يملكون جهاز التلفزيون ويليها نسبة امتلاكهم لجهاز الهاتف، ثم جهاز الفيديو. والجدول التالي رقم (١٤) يبين توزيع أفراد العينة حسب امتلاكهم لهذه الأجهزة الثلاثة.

الجدول رقم (١٤)  
توزيع أفراد العينة حسب امتلاكهم للأجهزة

| تلفزيون |        | هاتف  |        | فيديو |        | ملكية الأجهزة |
|---------|--------|-------|--------|-------|--------|---------------|
| العدد   | النسبة | العدد | النسبة | العدد | النسبة |               |
| ١٩٦     | ٩٦ر٦   | ١٣٩   | ٦٨ر٥   | ٦١    | ٣٠     | يملك          |
| ٧       | ٣ر٤    | ٦٤    | ٣١ر٥   | ١٤٢   | ٧٠     | لا يملك       |
| ٢٠٣     | ١٠٠    | ٢٠٣   | ١٠٠    | ٢٠٣   | ١٠٠    | المجموع       |

\* حالات فارغة = ٢

وعند توزيع أفراد العينة حسب السلطة المشرفة، تبين أن جميع أفراد العينة من المديرين والمديرات الذين يعملون في المدارس العسكرية، والخاصة، والوكالة يملكون جهاز التلفزيون (١٠٠٪). أما مديرو وزارة التربية والتعليم، فكانت نسبة الذين يملكونه (٩٥٪).

أما نسبة مالكي الهاتف من أفراد العينة، فكانت أعلى نسبة لمجموعة المدارس الخاصة

(٩٤٧٪)، ثم يليها مجموعة وكالة الغوث (٩٠٩٪)، ثم مجموعة المدارس العسكرية (٨٥٧٪)، ثم مجموعة وزارة التربية والتعليم (٦٣٣٪).

أما جهاز الفيديو، فكان امتلاك المديرين والمديرات له أقل من امتلاكهم للتلفزيون والهاتف بشكل عام. وبالنسبة إلى كل مجموعة من المجموعات الأربع، فكانت مجموعة الوكالة تحظى بأعلى نسبة من أجهزة الفيديو (٧٢٧٪)، يليها مجموعة المدارس الخاصة (٧٠٦٪)، ثم مجموعة وزارة التربية (٢٤٢٪)، ثم مجموعة المدارس العسكرية (١٤٣٪). أما على مستوى العينة الكلية، فلا بد من ملاحظة أن نسبة المالكين لهذه الأجهزة تبدو أعلى في الفئة التابعة لوزارة التربية والتعليم وهذا طبعاً يعود لكبر حجم عينة الوزارة التي تعكس طبيعة المجتمع الكلي.

والجدول رقم (١٥) التالي يبين توزيع أفراد العينة على الأجهزة الثلاثة حسب السلطة المشرفة:

الجدول رقم (١٥)  
نسبة مالكي أجهزة الإتصال حسب السلطة المشرفة

| أجهزة الاتصال |     | وزارة التربية |       |       | حكومية أخرى |      |       | وكالة الغوث |       |       | المدارس الخاصة |      |
|---------------|-----|---------------|-------|-------|-------------|------|-------|-------------|-------|-------|----------------|------|
|               |     | النسبة        |       | العدد | النسبة      |      | العدد | النسبة      |       | العدد | النسبة         |      |
|               |     | عينة          | تربية |       | عينة        | أخرى |       | عينة        | وكالة |       | عينة           | خاصة |
| يملك          | ١٥٩ | ٩٥٨           | ٧٨٣   | ٧     | ١٠٠         | ٣٤   | ١١    | ١٠٠         | ٤٥    | ١٩    | ١٠٠            | ٩٤   |
| لا يملك       | ٧   | ٤٢            | ٣٤    | ٧     | صفر         | صفر  | صفر   | صفر         | صفر   | صفر   | صفر            | صفر  |
| يملك          | ١٠٥ | ٦٣٣           | ٥١٧   | ٦     | ٨٥٧         | ٣    | ١٠    | ٩٠٩         | ٤٩    | ١٨    | ٩٤٧            | ٨٩   |
| لا يملك       | ٦١  | ٣٦٧           | ٣٠    | ١     | ١٤٣         | ٠.٥  | ١     | ٩١          | ٠.٥   | ١     | ٥٣             | ٠.٥  |
| يملك          | ٤٠  | ٢٤٢           | ٢٠    | ١     | ١٤٣         | ٠.٥  | ٨     | ٧٢٧         | ٤     | ١٢    | ٦٣             | ٦    |
| لا يملك       | ١٢٥ | ٧٥٨           | ٦٢٥   | ٦     | ٨٥٧         | ٣    | ٣     | ٢٧٣         | ١٥    | ٧     | ٣٧             | ٣٤   |

مجموع الحالات = ٢٠٣

حالات فارغة = ٢

وعند توزيع أفراد العينة من مديري ومديرات حسب الموقع، تبين كذلك أن جميع الأفراد الذين يعملون في مدارس المدينة يملكون جهاز تلفزيون (١٠٠٪)، والغالبية الكبرى من الأفراد الذين يعملون في مدارس القرية يملكون جهاز تلفزيون (٩٤٤٪). أما بالنسبة إلى مالكي جهاز الهاتف، فإن نسبة الذين يملكونه من مجموعة مدارس المدينة (٨٤٦٪) يفوق نسبة الذين يملكونه من مجموعة مدارس القرى (٥٨٤٪). ولا بد من الإشارة هنا إلى أن حاجة مدارس القرى إلى الهواتف يفترض أن تكون أكثر إلحاحاً، وذلك لبعدها عن المركز الرئيسي.

ولكن من الملاحظ في الجدول رقم (١٦) أن النسبة انخفضت كثيراً في حالة جهاز الفيديو. إلا أنه ظهر تفاوت بين نسبة المالكين في مجموعتي المدينة والقرية لصالح مجموعة المدينة: إذ بلغت نسبة المالكين في مجموعة المدينة (٤٥٣٪)، ونسبة المالكين في مجموعة القرية (٢١٦٪).

الجدول رقم (١٦)  
توزيع نسب مالكي الأجهزة حسب الموقع

| أجهزة الاتصال |         | وزارة التربية |        | الخاصة |       |
|---------------|---------|---------------|--------|--------|-------|
| تلفزيون       | يملك    | العدد         | النسبة |        | العدد |
|               |         |               | مدينة  | عينة   |       |
|               | يملك    | ٧٨            | ١٠٠    | ٣٨ر٤   | ١١٨   |
|               | لا يملك | صفر           | صفر    | صفر    | ٧     |
| هاتف          | يملك    | ٦٦            | ٨٤ر٦   | ٣٢ر٥   | ٧٣    |
|               | لا يملك | ١٢            | ١٥ر٤   | ٥ر٩    | ٥٢    |
| مدير          | يملك    | ٣٤            | ٤٥ر٣   | ١٧     | ٢٧    |
|               | لا يملك | ٤٤            | ٥٤ر٧   | ٢٠ر٥   | ٩٨    |

مجموع الحالات = ٢٠٣ حالات فارغة = ٢

وسائل النقل التي يستخدمها المديرون

تشير البيانات أن مديري ومديرات المدارس يستخدمون ثلاث وسائل نقل للوصول إلى مدارسهم وهي:

- المشي على الأقدام - المواصلات العامة - المواصلات الخاصة

وتبين أن هذه الوسائل مستخدمة بنسب متقاربة، ولكن في حالة المقارنة، يلاحظ أن المديرين والمديرات الذين يستخدمون المواصلات العامة تزيد نسبتهم على نسبة الآخرين. والجدول التالي رقم (١٧) يبين توزيع أفراد العينة على وسائل النقل الثلاث:

الجدول رقم (١٧)  
توزيع المديرين والمديرات حسب وسائل النقل

| وسيلة النقل | العدد | النسبة |
|-------------|-------|--------|
| المشي       | ٦٣    | ٣١     |
| النقل العام | ٧١    | ٣٥     |
| النقل الخاص | ٦٩    | ٣٤     |
| المجموع     | ٢٠٣   | ١٠٠    |

مجموع الحالات = ٢٠٣ حالات فارغة = ٢

وتبين، على مستوى السلطة المشرفة، أن أعلى نسبة من الذين يستخدمون النقل العام هي من أفراد مجموعة المدارس الخاصة (٥٢ر٦٪). وتليها أفراد مجموعة وكالة الغوث (٤٥ر٥٪). أما أعلى نسبة من الذين يذهبون مشياً هي من مجموعة المدارس العسكرية، إذ بلغت (٥٧ر١٪). وفي حالة وزارة التربية والتعليم كانت النسبة متقاربة لوسائل النقل الثلاث: المشي، النقل العام، النقل الخاص، إذ بلغت

النسب على التوالي (٣٢ر٥)٪، (٣٢ر٥)٪، (٣٤ر٩)٪. والجدول التالي يبين توزيع أفراد العينة على وسائل النقل حسب السلطة المشرفة.

الجدول رقم (١٨)  
توزيع أفراد العينة على وسائل النقل حسب السلطة المشرفة

| وسائل النقل | وزارة التربية |      | حكومية أخرى |      | وكالة الغوث |       | المدارس الخاصة |      |
|-------------|---------------|------|-------------|------|-------------|-------|----------------|------|
|             | النسبة        |      | النسبة      |      | النسبة      |       | النسبة         |      |
|             | العدد         | عينة | العدد       | عينة | العدد       | وكالة | العدد          | عينة |
|             |               |      |             |      |             |       |                |      |
| المشي       | ٥٤            | ٣٢ر٥ | ٤           | ٥٧ر١ | ١           | ٩ر١   | ٤              | ٢١ر١ |
| النقل العام | ٥٤            | ٣٢ر٥ | ٢           | ٢٨ر٦ | ٥           | ٤٥ر٥  | ١٠             | ٥٢ر٦ |
| النقل الخاص | ٥٨            | ٣٤ر٩ | ١           | ١٤ر٣ | ٥           | ٤٥ر٥  | ٥              | ٢٦ر٣ |

\* مجموع الحالات = ٢٠٣ \* حالات فارغة = ٢

وبالنسبة إلى توزيع أفراد العينة حسب الموقع، تبين أن أعلى نسبة ممن يستخدمون النقل العام هم من مديري ومديرات مدارس المدينة. إذ أن (٤٤ر٩)٪ من أفراد هذه المجموعة يستخدمون النقل العام، ونسبة (٢٦ر٩)٪ يذهبون مشياً، ونسبة (٢٨ر٢)٪ يستخدمون النقل الخاص.

وفي حالة مديري ومديرات مدارس القرى، يلاحظ أن الوضع لا يختلف كثيراً، حيث تبين أن نسبة الذين يستخدمون النقل الخاص (٣٧ر٦)٪، ونسبة الذين يذهبون مشياً (٣٣ر٦)٪، ونسبة الذين يستخدمون النقل العام (٢٨ر٨)٪.

وعند توزيع النسب على وسائل النقل من مجموع أفراد العينة (٢٠٣) بقيت النسبة العالية لأفراد القرية الذين يستخدمون النقل الخاص (٢٣ر٢)٪، وتلتها نسبة الذين يمضون إلى مدارسهم (٢٠ر٧)٪. كما بقيت النسبة العالية لأفراد المدينة الذين يستخدمون النقل العام (١٧ر٢)٪. والجدول التالي يعطي الصورة العامة لهذه النسب:

الجدول رقم (١٩)  
توزيع أفراد العينة على وسائل النقل حسب الموقع

| وسيلة النقل | المدينة |      | القرية |      |
|-------------|---------|------|--------|------|
|             | النسبة  |      | النسبة |      |
|             | العدد   | عينة | العدد  | عينة |
| المشي       | ٢١      | ٢٦ر٩ | ٤٢     | ٣٣ر٦ |
| النقل العام | ٣٥      | ٤٤ر٩ | ٣٦     | ٢٨ر٨ |
| النقل الخاص | ٢٢      | ٢٨ر٢ | ٤٧     | ٣٧ر٦ |

مجموع الحالات = ٢٠٣ حالات فارغة = ٢

## موارد أخرى للمدير

تدل النتائج أن غالبية أفراد العينة غير مرتبطين بأعمال أخرى غير عمل المدرسة. إذ أعلن (١٨٨) مديراً ومديرة أنهم لا يعملون بأعمال أخرى خارج المدرسة، وهؤلاء يشكلون ٩٦٪ من مجموع أفراد العينة. وإذا ما علمنا أن نسبة الأفراد الذين أعلنوا أن لهم دخلاً أخرى غير مرتبهم بلغت (٢١٪)، فهذا يعني أن هناك نسبة من المديرين والمديرات لهم موارد مالية أخرى دون أن يعملوا بعمل آخر، كامتلاك العقارات مثلاً.

وإذا ما اعتبرنا أن السيارات الخاصة ضمن موارد المدير، لعله من المفيد الإشارة هنا إلى أن نصف أفراد العينة يملكون سيارات خاصة. إذ تبين أن (١٠٢) مديراً ومديرة، والذين يشكلون نسبة (٥٠.٧٪) من أفراد العينة يملكون سيارات خاصة. كما أنه من المفيد أيضاً الإشارة، في هذا الشأن، إلى أن نسبة المديرين والمديرات الذين يستخدمون النقل الخاص تقل نسبتهم عن الذين يملكون السيارات الخاصة. إذ بلغت نسبتهم، كما تظهر في الجدول رقم (١٧)، ٣٤٪، وهذا يدل على أنه ما يقرب من (١٧٪) من مالكي السيارات لا يذهبون إلى مدارسهم بسياراتهم الخاصة.

## الخلاصة

يستخلص من دراسة بعض الخصائص الشخصية لمديري المدارس التي شملتها الدراسة أن هناك خصائص يمكن أن تشكل عوامل إيجابية في زيادة إنتاجهم وعطائهم، وفي تحسين قدراتهم المهنية من خلال التأهيل والتدريب. فبالغالبية الكبرى من هؤلاء المديرين تنحصر أعمارهم بين (٢٣-٥٣) عاماً، ويقطنون مساكن غير مستأجرة، تتوفر فيها وسائل إعلام واتصال كالتلفزيون والهاتف. ومن ناحية وسائل النقل تبين كذلك أن نصف أفراد العينة يملكون سيارات خاصة. أما باقي الأفراد فيذهب بعضهم إلى مدارسهم بوسائل النقل العام، ويذهب البعض الآخر مشياً على الأقدام ربما لقصر المسافة بين البيت والمدرسة.

إضافة إلى هذه الخصائص الإيجابية، عرضت الدراسة في هذا الفصل خصائص أخرى لهؤلاء المديرين قد تلعب دوراً سلبياً في مجال مهنتهم وتقدمهم المهني. فالأسرة الكبيرة التي تضم عدداً كبيراً من الأفراد المعالين، قد تشكل عبئاً اقتصادياً على هؤلاء المديرين يشغلهم عن مهامهم الإدارية ويبعدهم عن أجوائهم المهنية. وعلاوة على ذلك، فقد أظهرت الدراسة أن غالبية أفراد العينة غير مؤهلين لمهنتهم ولا مدرّبين لها، الأمر الذي يدعو إلى القلق إذا ما استمر الحال على ما هو عليه. إن ما يشير إليه الأدب التربوي من أهمية لدور مدير المدرسة القيادي في العملية التربوية، وما له من تأثير، مباشر أو غير مباشر، على فعالية المدرسة ونوعية التعليم فيها، يجب أن يكون دافعاً قوياً للمستولين لمضاعفة الجهود في تحسين المستوى الأكاديمي والمهني للمدير ليصبح رافداً لخطّة التطوير التربوي التي يطمح الأردن إلى تحقيق أهدافها.

## الفصل الثاني

### ممارسات مدير المدرسة

#### ما الممارسات الإدارية والتربوية لمدير المدرسة في الأردن؟

يشكل وصف الممارسات لمدير المدرسة الجزء الثاني من هذه الدراسة. فهذا الجزء معني بعرض وتحليل البيانات المتعلقة بالممارسات الناتجة عن استبيان مدير المدرسة، وإجراء المقارنات حسب المحافظات والسلطات المشرفة والموقع ونظام الفترة كلما اقتضت الحاجة إلى ذلك. ولكون هذا الجزء يتضمن قدراً كبيراً من المعلومات الوصفية عن ممارسات المدير فإن له أهمية خاصة في تشكيل قاعدة المعلومات الضرورية لدراسة العلاقة في الممارسات بين المدير والمعلم والطالب.

ويمكن تصنيف ممارسات مدير المدرسة إلى ثلاث فئات على النحو التالي:

- الممارسات المتعلقة بالشؤون الكتابية وحفظ الملفات.
- الممارسات المتعلقة بشؤون التعليم وتتضمن ما يلي:
  - أ- ممارسات الاشراف التعليمي.
  - ب- ممارسات ادارة الاجتماعات التي تعقد لأعضاء هيئة التدريس.
- ممارسات تتعلق بدور المدير في مجلس الآباء والمعلمين، وفي تفعيل العلاقة بين المدرسة وأولياء الأمور.

وفيما يلي عرض لهذه الممارسات مع الجداول التوضيحية لها:

#### الممارسات المتعلقة بالشؤون الكتابية وحفظ الملفات

يشتمل العمل المكتبي الذي يمارسه مدير المدرسة عادة على النشاطات الكتابية، والتي تتضمن بشكل رئيسي المراسلات بنوعيتها الوارد والصادر، وسجل الدوام، ورصد حالات الغياب، وتنظيم الملفات، والشؤون المالية.

وقد تبين من البيانات الاختصاصية أن مدير المدرسة يصرف بالمتوسط (٩) ساعات اسبوعياً على الشؤون الكتابية. وهي أعمال روتينية ومتكررة يمكن أن توكل إلى مساعد، ويحتفظ المدير بوقت كافٍ لأعمال التخطيط ولنشاطات قيادية ترفد نوعية التعليم وفعالية المدرسة ككل.

وتبين من الإجابات أن (١٢٧) مديراً ومديرة قد أجابوا أن لديهم مَنْ يساعدهم في أعمالهم، وبلغت نسبة هؤلاء (٦٣٪) من مجموع أفراد العينة. ومع أنها نسبة جيدة، إلا أنه لربما مدارس أخرى قد يحتاج مديروها إلى مساعدين كي يتفرغوا، أو يتدربوا على أعمال قيادية تعينهم على إحداث تغيير أو تحسين في مدارسهم. وفي محاولة لمعرفة ما اذا كانت هناك علاقة بين حجم المدرسة ووجود مساعد

للمدير، تبين من خلال استخدام قاعدة المعلومات المتوفرة في المركز الوطني للبحث والتطوير التربوي، أن المدارس الكبيرة تزيد نسبة المساعدين فيها، بينما تقل هذه النسبة في المدارس الصغيرة. والجدول رقم (٢٠) التالي يبين الزيادة المتدرجة في نسبة المديرين الذين يتلقون مساعدة مع زيادة حجم المدارس.

الجدول رقم (٢٠)

توزيع نسبة مديري المدارس الذين يتلقون مساعدة حسب حجم المدرسة

| حجم المدرسة<br>لعدد الطلبة | يتلقى مساعدة |        | لا يتلقى مساعدة |        |
|----------------------------|--------------|--------|-----------------|--------|
|                            | عدد المديرين | النسبة | عدد المديرين    | النسبة |
| ١٠٠- فما دون               | ١٥           | ٣٠.٦   | ٣٤              | ٦٩.٤   |
| ١٠١-٢٠٠                    | ١٩           | ٤٣.٢   | ٢٥              | ٥٦.٨   |
| ٢٠١-٤٠٠                    | ٢٣           | ٦٥.٧   | ١٢              | ٣٤.٣   |
| ٤٠١-٦٠٠                    | ٢٥           | ٩٦.٢   | ١               | ٣.٨    |
| ٦٠١-٨٠٠                    | ١٨           | ٩٤.٧   | ١               | ٥.٣    |
| ٨٠٠ فما فوق                | ٢٧           | ١٠٠    | -               | -      |
| المجموع                    | ١٢٧          | ٦٣.٥   | ٧٣              | ٣٦.٥   |

مجموع الحالات = ٢٠٠ حالات فارغة = ٥

يلاحظ في الجدول أعلاه أن الزيادة في نسبة المديرين المتلقين لمساعدة ترتفع بشكل ملحوظ (٩٦٪) في المدارس التي يصل حجمها إلى (٤٠١) طالباً فما فوق، وتنخفض فيها نسبة المديرين غير المتلقين لمساعدة إلى نسبة (٣٨٪). كما تبين من مصادر وزارة التربية والتعليم، أنه بموجب خطة التشكيلات المدرسية اقرت لجنة التربية والتعليم بأن يخصص مركز مساعد مدير لكل مدرسة أساسية أو ثانوية يبلغ عدد طلابها (٤٠٠) فأكثر.

أما بالنسبة إلى نوع هذه المساعدة، فتشير البيانات أن مديري المدارس (١٢٧) يتلقون مساعدة من قبل افراد اما بوظيفة "مساعد مدير"، أو "سكرتير"، أو "معلم". والجدول التالي رقم (٢١) يبين توزيع هذه الوظائف المساعدة على المديرين الذين يتلقونها.

الجدول رقم (٢١)

توزيع وظائف المساعدين على المديرين

| نوع الوظيفة | عدد المديرين | النسبة | النسبة من مجموع العينة |
|-------------|--------------|--------|------------------------|
| مساعد مدير  | ٣٨           | ٢٩.٩   | ١٩                     |
| سكرتير      | ٥٨           | ٤٥.٧   | ٢٩                     |
| معلم        | ١٨           | ١٤.٢   | ٩                      |
| أخرى        | ١٣           | ١٠.٢   | ٦                      |
| المجموع     | ١٢٧          | ١٠٠    | ٦٣                     |

مجموع الحالات = ١٢٧ مجموع العينة = ٢٠٠ حالات فارغة = ٥

يتضح من الجدول رقم (٢١) أن نسبة (١٩٪) من أفراد العينة يتلقون مساعدة من "مساعد مدير"، ونسبة (٢٩٪) يتلقون مساعدة من "سكرتير"، ونسبة (٩٪) يتلقونها من معلمين، ونسبة (٦٪) يتلقونها من آخرين لم تعرف وظائفهم. كما يتضح أن أعلى نسبة (٤٥٧) من المديرين الذين يتلقون مساعدة، يتلقونها من "سكرتير". وهذه المساعدة تكون عادة محدودة بالنسبة إلى المساعدة التي يقدمها "مساعد مدير"، وذلك نظراً للفروق في مؤهلاتهما ونوع خبراتهما. يضاف إلى ذلك، أن المساعدة التي تقدم من سكرتير، على الرغم من أهميتها للإدارة المدرسية، تكون محدودة لدرجة لا تمكن المدير من أن يعطي وقتاً كافياً للعمل النوعي.

وعندما وزعت هذه الوظائف المساعدة حسب السلطة المشرفة، تبين أن المديرين الذين يتلقون مساعدة من "مساعد مدير" تفوق نسبتهم في المدارس التابعة لسلطة الوكالة والخاصة على نسبتهم في مدارس وزارة التربية والتعليم. كما تبين أن النسبة الكبرى من مديري الوزارة يتلقون مساعدة من "سكرتير"، إذ بلغت نسبة هؤلاء (٥٢٦٪) من مجموع مديري الوزارة الذين يتلقون مساعدة. والجدول رقم (٢٢) التالي يبين توزيع هذه الوظائف حسب السلطات المشرفة.

الجدول رقم (٢٢)  
توزيع مديري المدارس وفقاً لوظائف مساعديهم حسب السلطة المشرفة

| نوع الوظيفة | وزارة التربية والتعليم |                |                | حكومية أخرى    |                |                | وكالة الفتوح   |                |                | المدارس الخاصة |                |                |
|-------------|------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|             | النسبة للترقية         | النسبة للترقية | النسبة للترقية | النسبة للترقية | النسبة للترقية | النسبة للترقية | النسبة للترقية | النسبة للترقية | النسبة للترقية | النسبة للترقية | النسبة للترقية | النسبة للترقية |
| العدد       | النسبة للترقية         | النسبة للترقية | النسبة للترقية | النسبة للترقية | النسبة للترقية | النسبة للترقية | النسبة للترقية | النسبة للترقية | النسبة للترقية | النسبة للترقية | النسبة للترقية | النسبة للترقية |
| ٢٥          | ٢٥٨                    | ١٩٧            | ١              | ١٦٧            | ٠.٨            | ٦              | ٦٦٧            | ٤٧             | ٦              | ٤٠             | ٤٧             | ٤٧             |
| ٥١          | ٥٢٦                    | ٤٠٢            | ١              | ١٦٧            | ٠.٨            | -              | -              | -              | -              | ٤٠             | ٤٧             | ٤٧             |
| ١٢          | ١٢٤                    | ٩٤             | -              | -              | -              | ٣              | ٣٣٣            | ٢٤             | ٣              | ١٦٧            | ٢٤             | ٢٤             |
| ٩           | ٩٣                     | ٧١             | ٤              | ٦٦٧            | ٣.١            | -              | -              | -              | -              | -              | -              | -              |

مجموع حالات المديرين الذين يتلقون مساعدة = ١٢٧  
مجموع أفراد العينة = ٢٠٠  
حالات فارغة = ٥

وعند توزيع الوظائف المساعدة حسب موقع المدارس، تبين بشكل عام أن المديرين/المديرات الذين يتلقون مساعدة في مدارس المدن تتساوى نسبتهم تقريباً مع الذين يتلقون مساعدة في مدارس القرى. أما بالنسبة إلى نوع هذه المساعدة فيشير الجدول رقم (٢٣) إلى أن أعلى نسبة في المدن هي لوظيفة "مساعد مدير" وتليها وظيفة "السكرتير"، بينما في مدارس القرى يلاحظ أن غالبية المديرين والمديرات يتلقون المساعدة من "سكرتير". وربما يفسر ذلك بأن حجم مدارس المدن أكبر من حجم مدارس القرى، وبذا يكون حجم العمل الإداري في مدارس المدن أكبر منه في مدارس القرى، ويمكن أن يقبل هذا التفسير إذا ما اعتبرنا أن عمل المدير مقتصر بشكل رئيسي على الأعمال الإدارية الكتابية والمتكررة. أما إذا نظرنا إلى

عمل المدير من منظور آخر، وافترضنا أن دوره قيادي تربيوي أكثر منه إداري روتيني، تصبح حاجة المدارس إلى وظيفة "مساعد مدير" غير مرتبط كلياً بحجم المدرسة أو بموقعها.

### الجدول رقم (٢٣)

توزيع مديري المدارس وفقاً لوظيفة مساعديهم حسب الموقع

| نوع الوظيفة | المدينة |                |                | القرية |               |                |
|-------------|---------|----------------|----------------|--------|---------------|----------------|
|             | العدد   | النسبة للمدينة | النسبة للصادقة | العدد  | النسبة للقرية | النسبة للصادقة |
| مساعد مدير  | ٢٨      | ٤٥٢            | ٢٢             | ١٠     | ١٥٤           | ٧٩             |
| سكرتير      | ٢٦      | ٤١٩            | ٢٠٥            | ٣٢     | ٤٩٢           | ٢٥٢            |
| معلم        | ٦       | ٩٧             | ٤٧             | ١٢     | ١٨٥           | ٩٤             |
| أخرى        | ٢       | ٣٢             | ١٦             | ١١     | ١٦٩           | ٨٧             |
| المجموع     | ٦٢      | ١٠٠            | ٤٨٨            | ٦٥     | ١٠٠           | ٥١٢            |

مجموع الحالات = ١٢٧      مجموع أفراد العينة = ٢٠٠      حالات فارغة = ٥

### الممارسات المتعلقة بشؤون التعليم

وإذا أمعنا النظر في أهمية الأدوار التي يفترض أن يمارسها مدير المدرسة في المجال التعليمي، والفني، ندرك مدى أهمية توفير المساعدة اللازمة له في تصريف الأعمال الكتابية، وحفظ الملفات. وعندما سئل مديرو ومديرات المدارس عن المهمات التي يقومون بممارستها، إضافة إلى الأعمال والمهام الكتابية، تبين، بعد حصر هذه المهمات وتصنيفها، أنها تتلخص في الفقرات التسع التالية:

- ١- متابعة سير العمل في المدرسة.
- ٢- الاشراف التعليمي والزيارات الصفية.
- ٣- حل المشكلات التعليمية والطلابية.
- ٤- التدريس.
- ٥- اجتماعات أعضاء هيئة التدريس.
- ٦- العلاقة مع أولياء الأمور.
- ٧- الاشراف على النشاطات المدرسية.
- ٨- متابعة الصيانة والنظافة في المدرسة.
- ٩- علاقات عامة.

وبرغم تفاوت النسب في الإجابات على هذه المهمات، تبين أن مهمة الاشراف التعليمي والزيارات الصفية، قد أجمع على ممارستها أكبر عدد من الأفراد، إذ بلغت نسبة المديرين والمديرات الذين أعلنوا أنهم يمارسونها (٥٥٦٪) من مجموع أفراد العينة، وتليها نسبة اجاباتهم على مهمة المتابعة لسير العمل والنظام، والتي بلغت (٣٧٪). والجدول التالي رقم (٢٤) يبين توزيع النسب على المهمات:

**الجدول رقم (٢٤)**  
**تقديرات مديري المدارس لنشاطاتهم غير الكتابية**

| النسبة لمجموع<br>أفراد العينة | النسبة لمجموع<br>الإجابات | العدد | الفقرة                                             |
|-------------------------------|---------------------------|-------|----------------------------------------------------|
| ٣٧,٠٧                         | ١٣,٩٤                     | ٧٦    | متابعة سير العمل والنظام في المدرسة                |
| ٥٥,٦١                         | ٢٠,٩٢                     | ١١٤   | الإشراف الفني والزيارات الصفية للمعلمين            |
| ٢٨,٧٨                         | ١٠,٨٣                     | ٥٩    | محاولة حل المشكلات التي تواجه المعلمين والطلبة     |
| ٧,٨٠                          | ٢,٩٤                      | ١٦    | التدريس                                            |
| ٢٤,٣٩                         | ٩,١٧                      | ٥٠    | اجتماعات مع المعلمين                               |
| ٣٤,٦٣                         | ١٣,٠٣                     | ٧١    | العلاقة مع المجتمع المحلي ولقاءات مع أولياء الأمور |
| ٣٢,٢٠                         | ١٢,١١                     | ٦٦    | الإشراف على النشاطات المدرسية العامة               |
| ٣٥,١٢                         | ١٣,٢١                     | ٧٢    | متابعة الصيانة والنظافة في المدرسة                 |
| ١٠,٢٤                         | ٣,٨٥                      | ٢١    | علاقات عامة                                        |
|                               |                           | ٥٤٥   | مجموع الإجابات                                     |

ويلاحظ في الجدول أعلاه أن نسبة عالية من أفراد العينة يقومون بمهام يومية آلية يمكن تفويضها لمساعد إداري مثل متابعة سير العمل ومتابعة الصيانة والنظافة. وإذا دُمجت الفقرتان في فقرة واحدة يصبح لهذه الفقرة أعلى نسبة من الإجابات. وقد يستدل من ذلك مدى اهتمام المديرين والمديرات بهذه النشاطات الآلية. ومهما يكن من أمر، فإن مثل هذه الممارسات، على أهميتها الكبيرة للعملية التربوية، يفترض أن تصنف ضمن الأعمال الآلية اليومية لا ضمن النشاطات ذات الطبيعة الفنية التي تتطلب قدرات قيادية خاصة تنطوي على جانب إبداعي فعّال يؤثر في أحداث التغيير والتحسين في البرامج المدرسية. لهذا سيركز هذا الجزء على الممارسات الإدارية المتعلقة بالنشاط الفني التطويري الذي يسعى إلى النهوض بالعملية التربوية المدرسية إلى المستوى الأفضل. وفيما يلي عرض وتحليل للممارسات المتعلقة بالشؤون الفنية التعليمية:

#### (أ) ممارسات الإشراف التعليمي

تعتبر ممارسات المدير الإشرافية والفنية ممارسات قيادية، ولا بدّ للمدير، كي يكون فعّالاً، من أن يقوم بدور قيادي قادر على إحداث التغيير والتجديد في الممارسات التعليمية. وتُبين البحوث أن قيادة المدير الضعيفة هي من أكثر الأسباب التي دعت إلى ترك المعلمين لمهنتهم التعليمية، كما تبين في الوقت نفسه، أن سلوك المدير الناجح والفعّال يحفز المعلمين والطلبة على تحقيق الأهداف التعليمية (Tucker & Bray, 1986). وبالنسبة إلى خصائص وممارسات المدير الفعّال، فهناك مؤشرات على أن جميع العوامل التي وصفت بأنها من خصائص المدارس الفعّالة مثل، القيادة الإدارية الناجحة، والمناخ المدرسي المحفز على التعلم، والتركيز على المهارات الأساسية في التعليم، وتوقعات المعلم العالية عن تحصيل الطلبة، والمراقبة

المنتظمة لاداء الطالب، ترتبط، بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، بفعالية المدير، وبقيادته التعليمية المؤثرة (Manasse, 1983).

أما بالنسبة إلى الدراسة الحالية، فتدل البيانات على أن مدير المدرسة في الأردن يقوم بممارسات اشرافية، وفنية متعلقة بالتعليم، إلا أنه من الصعب في هذه المرحلة معرفة مدى تأثير هذه الممارسات على تحسين العملية التعليمية التعلمية. وعندما سئل مدير المدرسة عن الساعات التي يقضيها اسبوعياً في نشاطات تتعلق بالتعليم مثل الملاحظة الصفية والتعليم وتحسين المنهاج، أعلن أنه يمارس جميع هذه النشاطات ويعطيها الوقت الكافي. والجدول رقم (٢٥) يبين معدل الساعات التي يقضيها المدير في نشاطات تعليمية:

الجدول رقم (٢٥)  
الوقت الذي يقضيه المدير في نشاطات تعليمية

| النشاط         | العدد | النسبة من مجموع العينة | متوسط الساعات |
|----------------|-------|------------------------|---------------|
| ملاحظة التدريس | ١٩٨   | ٩٦ر٥                   | ٨             |
| تعويض التدريس  | ٨٥    | ٤١ر٥                   | ٢             |
| ساعات التدريس  | ٨٠    | ٣٩                     | ٤             |
| تحسين التعليم  | ١٧٨   | ٨٧                     | ٤             |
| تحسين المنهاج  | ١٦٠   | ٧٨                     | ٣             |

يلاحظ في الجدول أن زيارة المدير للصف وملاحظة تدريس المعلم هي أكثر النشاطات ممارسة، إذ يشير الجدول إلى أن الغالبية العظمى من المديرين والمديرات (٩٦ر٥٪) يمارسون نشاط الملاحظة الصفية، ويليهما في نسبة الاستجابات نشاط تحسين التعليم، ثم نشاط تحسين المنهاج. وكما أشرنا سابقاً، فإنه من غير المعروف ما إذا كان التحسين يحصل فعلاً من جراء هذه الممارسات. فعندما يطلب من المدير المفحوص أن يجيب على سؤال "نعم أو لا"، فمن السهل عليه أن يجيب "بنعم". كما ويربأ بنفسه عن أن يجيب "بلا" عندما يتعلق السؤال الموجه له بأحد النشاطات التي تكون من ضمن واجباته الموكلة إليه، ويفترض أن يؤديها، مثل الملاحظة الصفية. ومن ناحية أخرى، فعندما يسأل المدير ما إذا كان يقوم بنشاطات تؤدي إلى تحسين التعليم أو المنهاج، فإنه قد يتصور من خلال حكمه الذاتي (وهذا حق له)، أن نشاطاته تؤدي إلى تحسين التعليم، أو المنهاج مهما كانت هذه النشاطات ضئيلة، أو متواضعة.

كما ويجدر بالذكر أنه يستدل من الجدول رقم (٢٥) أن هناك نسبة عالية، نوعاً ما، من المعلمين يغيبون عن حصصهم التدريسية، ذلك لأن نسبة (٤١ر٥٪) من المديرين والمديرات يقومون باشغال حصص تعويضية، وهذه تقدر بمعدل ساعتين في الأسبوع.

## - الملاحظة الصفية

وقد سئل المديرون والمديرات عما إذا كان لديهم الوقت للملاحظة تدريس المعلمين في غرفة الصف. وتبين من البيانات أن الذين أجابوا على هذا السؤال بلغ عددهم (١٩٩) مديراً ومديرة، أعلن منهم (١٩٤) أن لديهم الوقت للملاحظة، أي بنسبة (٩٤ر٦٪) من مجموع الاجابات. وعندما وزعت النسب حسب السلطة المشرفة تبين أن جميع أفراد العينة لديهم الوقت للملاحظة ما عدا ٣٪ من أفراد وزارة التربية والتعليم الذين أعلنوا انه ليس لديهم الوقت للملاحظة. والجدول رقم (٢٦) يبين نسبة الاجابات حسب السلطة المشرفة.

الجدول رقم (٢٦)

نسبة الأفراد الذين لديهم الوقت للملاحظة الصفية حسب السلطة المشرفة

| الأفراد        | وزارة التربية والتعليم |               |                | حكومية أخرى |                |                | وكالة الفتوت |                |                | المدارس الخاصة |               |                |
|----------------|------------------------|---------------|----------------|-------------|----------------|----------------|--------------|----------------|----------------|----------------|---------------|----------------|
|                | العدد                  | النسبة للترية | النسبة الصادقة | العدد       | النسبة للحكومة | النسبة الصادقة | العدد        | النسبة للوكالة | النسبة الصادقة | العدد          | النسبة للخاصة | النسبة الصادقة |
| لديه الوقت     | ١٥٨                    | ٩٦ر٩          | ٧٩ر٤           | ٧           | ١٠٠            | ٣ر٥            | ١١           | ١٠٠            | ٥ر٥            | -              | -             | -              |
| ليس لديه الوقت | ٥                      | ٣ر١           | ٢ر٥            | -           | -              | -              | -            | -              | -              | -              | -             | -              |

مجموع الحالات = ١٩٩ حالات فارغة = ٦

وتبين أيضاً أن نسبة الاجابات لوقت الملاحظة الصفية عالية جداً في مدارس المدن والقرى على حد سواء. والجدول التالي يبين توزيع هذه النسب حسب الموقع:

الجدول رقم (٢٧)

نسبة الأفراد الذين لديهم الوقت للملاحظة الصفية حسب الموقع

| الأفراد        | المدينة |                |                | القرية |                |               |
|----------------|---------|----------------|----------------|--------|----------------|---------------|
|                | العدد   | النسبة الصادقة | النسبة للمدينة | العدد  | النسبة الصادقة | النسبة للقرية |
| لديه الوقت     | ٧٤      | ٣٧ر٢           | ٩٨ر٧           | ١٢٠    | ٦٠ر٣           | ٩٦ر٨          |
| ليس لديه الوقت | ١       | ٠ر٥            | ١ر٣            | ٤      | ٢              | ٣ر٢           |

مجموع الحالات = ١٩٩ حالات فارغة = ٦

كما تبين أن نسبة الذين لديهم الوقت للملاحظة الصفية عالية جداً على نظام الفترة، أو الفترتين، إذ تبين أنهم بنسبة (٩٧ر٧٪) من مجموعة نظام الفترة الواحدة، وبنسبة (٩٦ر٢٪) من مجموعة نظام الفترتين. وهذه نسب تعتبر عالية جداً خاصة للمديرين والمديرات الذين يعملون حسب نظام الفترتين. ومن المعروف أن هذا النظام تكون فترة العمل فيه قصيرة، وإما أن تكون صباحية، أو مسائية. والجدول التالي يبين توزيع النسب حسب نظام الفترة، أو الفترتين.

الجدول رقم (٢٨)  
نسبة وقت المدير المعطى للملاحظة الصفية حسب نظام الفترة

| الأفراد                      | نظام الفترة |               |                | نظام الفترتين |                 |                |
|------------------------------|-------------|---------------|----------------|---------------|-----------------|----------------|
|                              | العدد       | النسبة للفترة | النسبة الصادقة | العدد         | النسبة للفترتين | النسبة الصادقة |
| لديه الوقت<br>ليس لديه الوقت | ١٦٩<br>٤    | ٩٧ر٧<br>٢ر٣   | ٨٤ر٩<br>٢      | ٢٥<br>١       | ٩٦ر٢<br>٣ر٨     | ١٢ر٦<br>ر٥     |

مجموع الحالات = ١٩٩ حالات فارغة = ٦

وعندما سئل المديرون والمديرات عما يلاحظونه أثناء زياراتهم الصفية، ذكروا أموراً عديدة صنفت إلى إحدى عشرة فقرة، كما هي مبينة في الجدول رقم (٢٩). ومن أبرز الفقرات التي أعلن غالبية المدراء (٧٤ر٦٪) أنهم يلاحظونها هي الفقرة المتعلقة بالأداء والطريقة. ثم جاءت الفقرة المتعلقة بالتفاعل مع الطلبة في المرتبة الثانية. ومن الملفت للنظر أن الفقرة المتعلقة بالجانب التطبيقي والعمل من الدرس كان لها أدنى نسبة من الإجابات (٨٨ر٠٪)، وكذلك الفقرة المتعلقة بشخصية المعلم (١٨ر٠٪).

ومن الجوانب المهمة التي نالت اجابات متدنية هو الجانب المتعلق بمعرفة المعلم بالمادة الدراسية وقدرته على تفسيرها. إذ نالت فقط ٦ر٥٪ من مجموع الاجابات. وكذلك الجوانب المتعلقة بتحقيق أهداف الدرس وتقويم تعلم التلميذ، وإدارة الصف وضبطه تعد جوانب مهمة وحيوية إلا أنها نالت اجابات متدنية من أفراد العينة. والجدول رقم (٢٩) التالي يبين الفقرات الملاحظة ونسبة الاجابات عليها.

الجدول رقم (٢٩)  
الأمور التي يركز عليها المديرون أثناء ملاحظتهم للمعلمين في غرفة الصف

| الفرقة                                                 | العدد | النسبة لمجموع أفراد العينة | النسبة لمجموع الإجابات |
|--------------------------------------------------------|-------|----------------------------|------------------------|
| أسلوب التدريس والأداء                                  | ١٥٣   | ٧٤ر٦٣                      | ٢٦ر٨٤                  |
| الوسائل التعليمية                                      | ٥٩    | ٢٨ر٧٨                      | ١٠ر٣٥                  |
| التفاعل مع الطلبة                                      | ١١١   | ٥٤ر١٥                      | ١٩ر٤٧                  |
| مدى تحقيقه لأهداف الدرس (تقويم تعلم التلميذ)           | ٥٦    | ٢٧ر٣٢                      | ٩ر٨٢                   |
| إدارة الصف وضبطه                                       | ٤٨    | ٢٣ر٤١                      | ٨ر٤٢                   |
| مدى تمكن المعلم من المادة الدراسية، وقدرته على التفسير | ٣٧    | ١٨ر٠٥                      | ٦ر٤٩                   |
| الجانب التطبيقي والعمل من الدرس                        | ٥     | ٢ر٤٤                       | ٠ر٨٨                   |
| التحضير للدرس                                          | ٦٠    | ٢٩ر٢٧                      | ١٠ر٥٣                  |
| التوافق مع الخطة السنوية وقطع المنهاج                  | ١٥    | ٧ر٣٢                       | ٢ر٦٣                   |
| شخصية المعلم وهندامه ومظهره                            | ١     | ر٥                         | ٠ر١٨                   |
| نظافة الصف                                             | ٢٥    | ١٢ر٢٠                      | ٤ر٣٩                   |
| مجموع الإجابات                                         | ٥٧٠   |                            |                        |

## - التعليم

أما بالنسبة إلى المهام التعليمية التي يتولاها مدير المدرسة، فتشير البيانات إلى أن عدداً لا بأس به من المديرين والمديرات يتولون مسئوليات تعليمية. إذ بلغت نسبتهم (٤٢٪) من مجموع أفراد العينة. إنه من المفيد طبعاً أن يبقى المدير على صلة وثيقة بالتعليم ومشكلاته، وأن يكون على اطلاع بمشكلات الطلبة، وحاجاتهم التعليمية، إلا أن هذا الأمر يتوقف إلى حد كبير، على مدى تفرغ المدير لشؤون التعليم والإشراف التعليمي دون أن يواجه الضغوط الناشئة عن متطلبات العمل الإداري.

وعندما توزعت نسب المديرين والمديرات الذين يعلمون حسب السلطة المشرفة، والموقع تبين أن غالبية الأفراد الذين يعلمون ينتمون إلى مدارس وزارة التربية والتعليم، وإلى مدارس القرى، والجدول رقم (٣٠)، و(٣١) يوضحان توزيع هذه النسب.

الجدول رقم (٣٠)

نسبة المديرين والمديرات الذين يعلمون حسب السلطة المشرفة

| مدير المدرسة | وزارة التربية والتعليم |         |        | حكومية أخرى |         |        | وكالة الفت |         |        | المدارس الخاصة |         |        |
|--------------|------------------------|---------|--------|-------------|---------|--------|------------|---------|--------|----------------|---------|--------|
|              | النسبة                 | النسبة  | النسبة | النسبة      | النسبة  | النسبة | النسبة     | النسبة  | النسبة | النسبة         | النسبة  | النسبة |
| العدد        | للترية                 | الصادقة | العدد  | للحكومية    | الصادقة | العدد  | للوكالة    | الصادقة | العدد  | للخاصة         | الصادقة | العدد  |
| ٧٢           | ٤٣١                    | ٣٥٣     | ١      | ١٤٣         | ٠.٥     | ٩      | ٨١٨        | ٤٤      | ٤      | ٢١١            | ٢       | ٧٤     |
| ٩٥           | ٥٦٩                    | ٤٦٦     | ٦      | ٨٥٧         | ٢٩      | ٢      | ١٨٢        | ١       | ١٥     | ٧٨٩            | ٧٤      | ٧٤     |

مجموع الحالات = ٢٠٤ حالات فارغة = ١

الجدول رقم (٣١)

نسبة المديرين والمديرات الذين يعلمون حسب الموقع

| مدير المدرسة | المدينة |         |        | القرية |         |        |
|--------------|---------|---------|--------|--------|---------|--------|
|              | النسبة  | النسبة  | النسبة | النسبة | النسبة  | النسبة |
| العدد        | للمدينة | الصادقة | العدد  | للقرية | الصادقة | العدد  |
| ١٩           | ٢٤٤     | ٩٣      | ٦٧     | ٥٣٢    | ٣٢٨     | ٣٢٨    |
| ٥٩           | ٧٥٦     | ٢٨٩     | ٥٩     | ٤٦٨    | ٢٨٩     | ٢٨٩    |

مجموع الحالات = ٢٠٤ حالات فارغة = ١

يلاحظ من الجدول رقم (٣٠) أن نسبة (٣٥٣٪) من أفراد العينة الذين يعلمون هم من مديري ومديرات مدارس وزارة التربية والتعليم. أما على مستوى المجموعات، فيلاحظ أن غالبية مديري ومديرات وكالة الفت يقومون بمهام تعليمية، إذ بلغت نسبتهم (٨١٨٪)، وهذه النسبة تبلغ ضعف نسبة الأفراد الذين يعلمون في مجموعة مدارس وزارة التربية والتعليم (٤٣١٪). وقد يعزى سبب ذلك إلى أمور اقتصادية، حيث أن محدودية موازنة وكالة الفت المخصصة للتعليم، والظروف الصعبة التي تمر بها سنوياً لجمع هذه الموازنة تضطرها إلى تخصيص نصاب تعليمي لمدير المدرسة.

وعندما وزع أفراد العينة حسب الموقع تبين أن نسبة المديرين الذين يعملون في مدارس القرى تفوق بكثير نسبة نظرائهم في مدارس المدن. وربما يعزى السبب في ذلك إلى نقص المعلمين في مدارس القرى، أو قد يعزى إلى صغر حجم المدارس فيها. والجدول رقم (٣١) يبين مقدار هذه النسب وتوزيعها حسب الموقع.

(ب) ممارسات ادارة الاجتماعات التي تعقد لأعضاء هيئة التدريس تعتبر الاجتماعات التي يعقدها مدير المدرسة لأعضاء هيئة التدريس من ادواره المهمة والحيوية. ومن خلال هذه الاجتماعات يمكن للمدير أن يقوم بدور قيادي مؤثر قادر على إحداث التغيير والتحسين، لا في البرامج المدرسية فحسب، بل أيضاً في سلوك المعلمين المهني، وتتوقف نوعية الاجتماعات إلى حد كبير على قدرة المدير القيادية والمعرفية، ونوعية الموضوعات التي يطرحها، وحسن ادارته لها. لهذا، يجب أن لا ينظر إلى فعالية هذه الاجتماعات من حيث عددها وتكرارها، بل من حيث نوعيتها، وأهمية الموضوعات التي تناقش فيها، والنتائج التي تخرج منها.

فقد أعلن جميع مديري ومديرات مدارس العينة أنهم يعقدون اجتماعات لأعضاء هيئة التدريس. كما أعلن (٩٥٪) من أفراد العينة أنهم يعقدون كذلك اجتماعات فردية مع المعلمين.

أما عن محتوى هذه الاجتماعات، فقد صنفت الموضوعات التي تناقش في اجتماعات المعلمين كمجموعة إلى سبعة موضوعات، والموضوعات التي تناقش في اجتماعات المعلمين كأفراد إلى أحد عشر موضوعاً. وفيما يلي عرض لهذه الموضوعات، ونسبة الأفراد على كل منها.

الجدول رقم (٣٢)

تقديرات المديرين لموضوعات المناقشة في الاجتماعات الجماعية مع المعلمين

| النسبة لمجموع الإجابات | النسبة لمجموع أفراد العينة | العدد | الفقرة                                      |
|------------------------|----------------------------|-------|---------------------------------------------|
| ١٤٧٨                   | ٣١٢٢                       | ٦٤    | المشاكل الانضباطية                          |
| ٢١٠٢                   | ٤٤٣٩                       | ٩١    | المعلومات الواردة من وزارة التربية والتعليم |
| ١٠٦٢                   | ٢٢٤٤                       | ٤٦    | محتوى المنهاج                               |
| ٧١٦                    | ١٥١٢                       | ٣١    | أساليب التدريس وتقويم المعلمين              |
| ٢٦٥٦                   | ٥٦١٠                       | ١١٥   | تقويم مستوى تحصيل التلاميذ                  |
| ٨٧٨                    | ١٨٥٤                       | ٣٨    | التخطيط                                     |
| ١١٠٨                   | ٢٣٤١                       | ٤٨    | مسؤوليات المعلم                             |
| ٤٣٣                    |                            |       | مجموع الإجابات                              |

يلاحظ في الجدول رقم (٣٢) أن أعلى نسبة من المديرين والمديرات تناقش موضوع "تقويم تحصيل

الطلبة"، إذ بلغت نسبة الاجابات على هذه الفقرة (٢٦٪)، وتليها نسبة الاجابات على الفقرة المتعلقة بالمعلومات الواردة من وزارة التربية والتعليم والتي بلغت (٢١٪) من مجموع الاجابات. والجدير بالذكر أن هناك بعض الموضوعات الهامة التي تعتبر من مهمات المدير الحيوية قد نالت نسب متدنية من الاجابات مثل "محتوى المنهاج، وإساليب التدريس وتقويم المعلم، والتخطيط". وهي موضوعات، في حقيقة الأمر تتطلب، لممارستها ومناقشتها، أفراداً قياديين ومؤهلين. وهذا قد يعتبر من المؤشرات التي تدل على أن مديري ومديرات المدارس يتجهون في اجتماعاتهم إلى مناقشة الموضوعات ذات الطابع الاداري الروتيني والتقليدي كمسائل الامتحانات والضبط في الصفوف والمعلومات، أو التعليمات الواردة من المركز الرئيسي.

أما في الجدول رقم (٣٣)، فيلاحظ أن الموضوعات التي تناقش في الاجتماعات الفردية مع المعلمين لا تختلف كثيراً عن الموضوعات التي تناقش في الاجتماعات الجماعية، كما أن نسب الاجابات متقاربة ما عدا الفقرة المتعلقة بـ "أساليب التعليم". فقد نالت هذه الفقرة أعلى نسبة في الاجتماعات الفردية، في حين أنها نالت أقل نسبة من الاجابات في حالة الاجتماعات الجماعية. وقد يدل هذا الفارق على أن مدير المدرسة يميل إلى المناقشة الفردية لمثل هذه القضايا، أو ربما المعلم نفسه يفضل مناقشة هذا الموضوع بصورة منفردة مع المدير. وقد يعود التفاوت الكبير في نسبة الاجابات على الفترتين إلى اختلاف المعنى الذي تحمله كل فقرة: ففي حالة الاجتماعات الجماعية تطرح فقرة أساليب التدريس وتقويم المعلم كموضوع عام للمناقشة، بينما في حالة الاجتماعات الفردية يطرح موضوع الأساليب كمشكلة خاصة بكل معلم. والجدول التالي رقم (٣٣) يبين الموضوعات التي تناقش في الاجتماعات الفردية وتوزيع نسبة الاجابات عليها.

الجدول رقم (٣٣)  
تقديرات المديرين لموضوعات المناقشة في الاجتماعات الفردية مع المعلمين

| الفترة                                                       | العدد | النسبة لمجموع أفراد العينة | النسبة لمجموع الاجابات |
|--------------------------------------------------------------|-------|----------------------------|------------------------|
| مستوى تحصيل الطلبة                                           | ٤٦    | ٢٢٤٤                       | ١١٣٣                   |
| مشاكل تتعلق بالمنهاج والمواضيع الدراسية                      | ٢٥    | ١٢٢٠                       | ٦١٦                    |
| مشاكل تتعلق بأساليب التعليم والنمو المهني                    | ٨٩    | ٤٣٤١                       | ٢١٩٢                   |
| الامتحانات والتقويم                                          | ٢٤    | ١١٧١                       | ٥٩١                    |
| العلاقة مع أولياء الأمور                                     | ٩     | ٤٣٩                        | ٢٢٢                    |
| مشاكل الطلبة المتعلقة بالانضباط الصفي                        | ٥٨    | ٢٨٢٩                       | ١٤٢٩                   |
| تحضير الخطط اليومية والسنوية                                 | ٤٦    | ٢٢٤٤                       | ١١٣٣                   |
| قضايا المعلم الشخصية                                         | ٢٣    | ١١٢٢                       | ٥٦٦                    |
| الالتزامات بالأنظمة والقوانين، وتنظيم الملفات ورصد المعلومات | ٣٢    | ١٥٦١                       | ٧٨٨                    |
| خطة المعلم العلاجية                                          | ٢٢    | ١٠٧٣                       | ٥٤٢                    |
| الأنشطة المدرسية العامة                                      | ٣٢    | ١٥٦١                       | ٧٨٨                    |
| مجموع الإجابات                                               | ٤٠٦   |                            |                        |

## الممارسات المتعلقة بدور المدير في مجلس الآباء والمعلمين وتنفيذ علاقة المدرسة بالبيت

يستدل من الأدب التربوي أن للمدير دوراً حيوياً في ترسيخ العلاقات بين المدرسة والمجتمع المحلي. فهو معني بوضع الاستراتيجيات التي تعزز مكانة المدرسة في المجتمع وتجذب أصحاب الكفاءات فيه للمساهمة في النشاطات المدرسية، وتشجع الآباء القادرين للمساهمة في تعليم أبنائهم، وليكون لهم دور في الحياة المدرسية. ويمكن تطوير خطة طموحة في هذا المجال عن طريق مسح آراء وأفكار أعضاء المجتمع المحلي واتجاهاتهم نحو المدرسة ومستوى الرضى عن فعاليتها، ومقترحاتهم للتحسين والتطوير. ولعل مجلس الآباء والمعلمين يمكن أن يكون إحدى الأدوات الفعالة في هذا المضمار.

وبالنسبة إلى واقع المدارس الأردنية في هذا الشأن فإن المعلومات والبيانات التي نتجت عن الاستبيان الموجه إلى المدير في مختلف محافظات المملكة تلقى الضوء على ممارسات المدير في هذا المجال، وقد طرحت الأسئلة التالية على مدير المدرسة:

- ١- هل هناك مجلس للآباء والمعلمين في المدرسة؟
- ٢- كم عدد اجتماعات مجلس الآباء والمعلمين في العام الماضي؟
- ٣- هل تقوم مدرستك بأداء كل من الأنشطة التالية؟
  - أ. تعقد اجتماعات منتظمة لأولياء أمور الطلبة
  - ب. ترسل تقارير إلى أولياء الأمور عن نتائج أبنائهم المدرسية
  - ج. تشجع أولياء الأمور على المشاركة في الأنشطة المدرسية
  - د. تبلغ أولياء الأمور بغياب أبنائهم غير المشروع عن المدرسة
  - هـ. تبلغ أولياء الأمور بأي تدنٍ في علامات أبنائهم في أوقات غير الأوقات المحددة لتوزيع النتائج المدرسية.

وبالنسبة إلى السؤالين الأول والثاني، تشير البيانات أن غالبية مدارس العينة فيها مجالس للآباء والمعلمين. إذ أعلن عن وجود هذه المجالس (١٩٥) مديراً ومديرة، ويشكلون (٩٥٪) من مجموع أفراد العينة. أما عن عدد المرات التي تجتمع فيها هذه المجالس، فقد تبين أنها تجتمع (٤) مرات في المتوسط سنوياً.

أما بالنسبة إلى السؤال الثالث المتعلق بأداء المدارس للأنشطة الخمسة آنفة الذكر، فقد تبين من استجابات أفراد العينة أن غالبية المديرين والمديرات يقومون بأداء هذه الأنشطة. والجدول رقم (٣٤) التالي يبين نسبة الأفراد على كل نشاط.

الجدول رقم (٣٤)  
نسبة اجابات المديرين على ممارسة الأنشطة المتعلقة بالآباء

| النشاط                                           | العدد | النسبة لاجابات المجموع | النسبة الصادقة | النسبة لمجموع العينة |
|--------------------------------------------------|-------|------------------------|----------------|----------------------|
| أ) عقد اجتماعات منتظمة مع الآباء                 | ١٨٢   | ١٨٧                    | ٩٠.٥           | ٨٨.٧                 |
| ب) ارسال تقارير عن نتائج الأبناء                 | ٢٠١   | ٢٠٦                    | ٩٩             | ٩٨.٥                 |
| ج) تشجيع الآباء على المشاركة في الأنشطة المدرسية | ١٩١   | ١٩٦                    | ٩٣.٦           | ٩٣                   |
| د) ابلاغ الآباء عن غياب أبنائهم غير المشروع      | ٢٠٣   | ٢٠٨                    | ٩٩.٥           | ٩٩                   |
| هـ) ابلاغ الآباء بأي تدن في علامات أبنائهم       | ١٩٧   | ٢٠٢                    | ٩٨             | ٩٦                   |
| مجموع الإجابات                                   | ٩٧٤   |                        |                |                      |

يلاحظ في الجدول رقم (٣٤) أن غالبية مديري المدارس، بشكل عام، يقومون بأداء جميع الأنشطة، وينسب متقاربة في الإجابات.

وبالنسبة إلى إجابات المديرين//المديرات على هذه الأنشطة وفقاً للسلطة المشرفة، تبين كذلك أن جميعهم يقومون بأداء الأنشطة بنسب عالية. والجدول رقم (٣٥) يبين نسب الإجابات لفئات المديرين التابعة مدارسهم للسلطات المشرفة الأربعة.

الجدول رقم (٣٥)  
توزيع نسبة إجابات المديرين على الأنشطة المتعلقة بالآباء حسب السلطة المشرفة

| النشاط                                         | وزارة التربية والتعليم |                |                | حكومية أخرى |                 |                | وكالة الفتوح |                |                | المدارس الخاصة |               |                |
|------------------------------------------------|------------------------|----------------|----------------|-------------|-----------------|----------------|--------------|----------------|----------------|----------------|---------------|----------------|
|                                                | العدد                  | النسبة للتربية | النسبة الصادقة | العدد       | النسبة للحكومية | النسبة الصادقة | العدد        | النسبة للوكالة | النسبة الصادقة | العدد          | النسبة للخاصة | النسبة الصادقة |
| أ. اجتماعات منتظمة مع الآباء                   | ١٥١                    | ٩٢.١           | ٧٥.١           | ٤           | ٥٧.١            | ٢              | ٨            | ٧٢.٧           | ٤              | ١٩             | ١٠٠           | ٩.٥            |
| ب. تقارير إلى الآباء عن أبنائهم                | ١٦٤                    | ٩٨.٨           | ٨٠.٨           | ٧           | ١٠٠             | ٣.٤            | ١١           | ١٠٠            | ٤.٥            | ١٩             | ١٠٠           | ٩.٤            |
| ج. تشجيع الآباء على المشاركة في النشاط المدرسي | ١٥٦                    | ٩٣.٤           | ٧٦.٥           | ٧           | ١٠٠             | ٣.٤            | ٩            | ٨١.٨           | ٤.٤            | ١٩             | ١٠٠           | ٩.٣            |
| د. ابلاغ الآباء عن غياب أبنائهم غير المشروع    | ١٦٦                    | ٩٩.٤           | ٨١.٤           | ٧           | ١٠٠             | ٣.٤            | ١١           | ١٠٠            | ٤.٥            | ١٩             | ١٠٠           | ٩.٣            |
| هـ. ابلاغ الآباء عن أي تدن في التحصيل          | ١٦٠                    | ٩٧.٦           | ٧٩.٦           | ٧           | ١٠٠             | ٣.٥            | ١١           | ١٠٠            | ٥.٥            | ١٩             | ١٠٠           | ٩.٥            |

وعند توزيع نسب الاجابات حسب الموقع يلاحظ كذلك أن النشاطين (أ، ج) اللذين يتطلبان جهداً فعالاً، وابداعياً نالا، نسبياً، أدنى نسبة في اجابات المديرين والمديرات. والجدول رقم (٣٦) يبين هذه النسب.

الجدول رقم (٣٦)  
توزيع نسبة الاجابات على الأنشطة المتعلقة بالآباء حسب الموقع

| القرية            |                  |       | المدينة           |                   |       | النشاط                                         |
|-------------------|------------------|-------|-------------------|-------------------|-------|------------------------------------------------|
| النسبة<br>الصادقة | النسبة<br>للقرية | العدد | النسبة<br>الصادقة | النسبة<br>للمدينة | العدد |                                                |
| ٥٥ر٧              | ٨٩ر٦             | ١١٢   | ٣٤ر٨              | ٩٢ر١              | ٧٠    | أ. اجتماعات منتظمة مع الآباء                   |
| ٦٠ر٦              | ٩٨ر٤             | ١٢٣   | ٣٨ر٤              | ١٠٠               | ٧٨    | ب. تقارير إلى الآباء عن أبنائهم                |
| ٥٧ر٤              | ٩٢ر٩             | ١١٧   | ٣٦ر٣              | ٩٤ر٩              | ٧٤    | ج. تشجيع الآباء على المشاركة في النشاط المدرسي |
| ٦١ر٣              | ٩٩ر٢             | ١٢٥   | ٣٨ر٢              | ١٠٠               | ٧٨    | د. ابلاغ الآباء عن غياب أبنائهم غير المشروع    |
| ٦٠ر٢              | ٩٨ر٤             | ١٢١   | ٣٧ر٨              | ٩٧ر٤              | ٧٦    | هـ. ابلاغ الآباء عن أي تدنر في التحصيل         |

كما ويلاحظ في الجدول أن الموقع لم يحدث فارقاً يذكر في نسبة الاجابات على تلك النشاطات، إذ كان اقبال المديرين والمديرات على نشاطاتهم نحو الآباء متقارب جداً في المدن والقرى.

كما لم يحدث أي تغيير يذكر في نسبة الاجابات على الأنشطة عندما وزعت العينة حسب نظام الفترة. فيلاحظ أن النسب بقيت عالية على النشاطات (ب، د، هـ)، وبقيت بمستوى أقل في النشاطين المهمين (أ، ج) اللذين يتطلبان جهداً أكبر. والجدول رقم (٣٧) يبين توزيع هذه النسب على الأنشطة الخمسة.

الجدول رقم (٣٧)  
توزيع نسبة الاجابات على الأنشطة المتعلقة بالآباء حسب نظام الفترة

| نظام الفترتين     |                    |       | نظام الفترة       |                  |       | النشاط                                         |
|-------------------|--------------------|-------|-------------------|------------------|-------|------------------------------------------------|
| النسبة<br>الصادقة | النسبة<br>للفترتين | العدد | النسبة<br>الصادقة | النسبة<br>للفترة | العدد |                                                |
| ١٠ر٩              | ٨٤ر٦               | ٢٢    | ٧٩ر٦              | ٩١ر٤             | ١٦٠   | أ. اجتماعات منتظمة مع الآباء                   |
| ١٢ر٣              | ٩٦                 | ٢٥    | ٨٦ر٧              | ٩٨ر٩             | ١٧٦   | ب. تقارير إلى الآباء عن أبنائهم                |
| ١٠ر٨              | ٨٤ر٦               | ٢٢    | ٨٢ر٨              | ٩٤ر٩             | ١٦٩   | ج. تشجيع الآباء على المشاركة في النشاط المدرسي |
| ١٢ر٧              | ١٠٠                | ٢٦    | ٨٦ر٨              | ٩٩ر٤             | ١٧٧   | د. ابلاغ الآباء عن غياب أبنائهم غير المشروع    |
| ١٢ر٤              | ٩٦                 | ٢٥    | ٨٥ر٦              | ٩٧ر٧             | ١٧٢   | هـ. ابلاغ الآباء عن أي تدنر في التحصيل         |

## الخلاصة

تناول هذا الفصل وصفاً تحليلياً لممارسات مدير المدرسة المتعلقة بالشؤون الكتابية وحفظ الملفات، وبالإشراف التعليمي، وبالعلاقة المدرسة بالمجتمع. وقد دلت البيانات على أن مديري المدارس يمارسون بشكل عام مهام إدارية اعتيادية تطفئ عليها الأعمال الكتابية والمراقبة، ومتابعة سير العمل والصيانة والنظافة وغيرها من الأمور الإدارية الآلية. كما تدل هذه البيانات أنه على الرغم من أن الغالبية العظمى من المديرين يقومون بالزيارات الصفية ويلاحظون التدريس، إلا أن هذه الزيارات يغلب عليها الطابع الآلي والسطحي، وهي لا تمس جوهر التعليم، ولا تترك أثراً تحسينياً على طريقة التعليم.

وعلى الرغم من أن جميع المديرين يقومون بعقد الاجتماعات الجماعية والفردية للمعلمين، إلا أن هذه الاجتماعات، تركز في غالبيتها على مناقشة الموضوعات ذات الطابع التقليدي وعلى مشكلات الساعة وعلى الأمور التي تضمن سير العمل في المدرسة. إذ دلت البيانات أن النسبة العالية من إجابات المديرين في هذا الشأن تتركز على مناقشة الموضوعات التي تتعلق بالإمتحانات المدرسية وتحصيل الطلبة، وبالمعلومات الواردة من الوزارة، وبمشاكل التعليم والضبط الصفّي، وغيرها من الأمور المتعلقة بالمحافظة على الوضع الراهن للمدرسة، دون المساس بجوهر العمل المدرسي وتحسين نوعيته. وبعبارة أخرى، إنها موضوعات تدل بمضمونها على أنها تركز على الأحداث الراهنة ومحاولة حلّ المشكلات القائمة وتخلو من الموضوعات المتعلقة بالتفكير بالمشكلات المنتظرة وبحاجات المستقبل. فهي إذن اجتماعات استجابية بطبيعتها تستجيب لأحداث الواقع، وتخلو من اجتماعات تخطيطية تنبئية تستبق تقدير الأحداث قبل وقوعها، وتتنظر في كيفية تحسين الوضع الراهن ورفع نوعية العمل فيه.

أما عن واقع علاقة المدرسة بالمجتمع، فتشير البيانات إلى أن هذه العلاقة تنحصر في عملية ابلاغ أولياء الأمور بنتائج أبنائهم المدرسية وبمشاكلهم، وتخلو تقريباً من النشاطات التي تسهم في تفعيل هذه العلاقات للمستوى الذي تصبح فيه المدرسة جزءاً مهماً في حياة الآباء ويصبح فيه المجتمع المحلي شريكاً في الحياة المدرسية.

يستخلص من البيانات المتوفرة عن ممارسات مدير المدرسة، أن هذه الممارسات تركز بصورة رئيسية على متابعة سير العمل في المدرسة وتخلو من العمل الريادي أو السلوك القيادي الذي يعمل على التحسين والتطوير. فهناك مؤشر يبدو واضحاً في هذا الفصل يدعو إلى إعادة النظر ببرامج تأهيل المديرين وتدريبهم لتحسينها وتطوير مضمونها لتصبح قادرة على إحداث تغيير نوعي في عمل المتحقيين بها. إنه الخيار الوحيد لإحداث نقلة نوعية في الإدارة المدرسية كي تصبح مدخلاً فعالاً في تحسين الممارسات التعليمية وتحصيل الطلبة.

### الفصل الثالث

#### إتجاهات مدير المدرسة نحو خطة التطوير التربوي

يهدف هذا الفصل إلى معرفة وجهات نظر المديرين والمديرات وإتجاهاتهم نحو برامج خطة التطوير التربوي، ومدى وعيهم بأهدافها وسبل تحقيق هذه الأهداف. لذلك سعت الدراسة للإجابة عن السؤال التالي:

ما آراء مديري ومديرات المدارس الأردنية وإتجاهاتهم نحو أهداف خطة التطوير التربوي وبرامجها؟ حاولت الدراسة، للإجابة عن هذا السؤال، تقصي وجهات نظر المدراء وإتجاهاتهم من خلال استجاباتهم للأسئلة الموجهة إليهم في "استبيان المدير" الذي طبق ضمن الدراسة التقييمية الشاملة التي يقوم بإجرائها فريق من الباحثين في المركز الوطني للبحث والتطوير التربوي، بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم. وقد تضمن الاستبيان، فيما تضمن، أسئلة تتصل بمدى معرفة مديري المدارس بأهداف الخطة، وبحكمهم على المناهج والكتب المدرسية الجديدة، وبرأيهم ببرامج تأهيل المعلمين وتدريبهم، وبرامج التأهيل والتدريب التي التحقوا بها، ومقترحاتهم لتحسينها.

#### أهداف خطة التطوير التربوي

قبل أن ندخل بمعالجة آراء ومواقف المديرين ازاء خطة التطوير التربوي، ربما يكون من المفيد القاء الضوء على الهدف الرئيسي لهذه الخطة كي نتمكن، عند تحليل اجاباتهم، من توضيح الخط الخفي الكائن بين أهداف الخطة وبرامجها. فالهدف الأساسي من الخطة تعزيز تعلم الطلبة ورفع مستوى تحصيلهم وتنمية التفكير الناقد لديهم من خلال تطوير بنية مؤسسية قادرة على الاستجابة لاحتياجات النظام التعليمي النوعية والكمية.

أما برامج الخطة، فعلى الرغم من أنها أهداف تسعى المؤسسة التربوية إلى إنجازها، إلا أنها في واقع الأمر، وسائل صممت لخدمة غاياتها التي تهدف إلى رفع مستوى أداء الطلبة وتحصيلهم. وقد سميت بالبرامج الوطنية لكونها اكتسبت أهمية وطنية، وأصبح أمر تنفيذها واجباً وطنياً تتحمل مسئوليته المؤسسات المعنية. وقد تأسس المركز الوطني للبحث والتطوير التربوي لخدمة هذا الواجب الوطني من خلال الإشراف على كيفية تنفيذ هذه البرامج باستخدام أسلوب المراقبة والتقويم والتفعيل وتقديم التوصيات السياسية بشأنها.

## رأي مدير المدرسة بأهداف خطة التطوير التربوي

وبالنسبة إلى استجابة المديرين والمديرات للسؤال المتعلق بأهداف خطة التطوير التربوي، تبين أن إجاباتهم تنحصر في ثماني نقاط رئيسية عرضت على شكل فقرات في الجدول رقم (٣٨).

وإذا أمعنا النظر في هذه الفقرات، يلاحظ أنها تعكس الكثير من برامج الخطة، الأمر الذي يدل على عدم التمييز بين أهداف الخطة وبرامجها. إذ يتضح من الجدول المذكور أن العدد الأكبر من إجابات المديرين والمديرات قد أعطي للفقرة التي تدل على برنامج لا على هدف، وهي الفقرة (ج) المتعلقة برفع كفاءة المعلمين والمديرين والمشرفين. إذ نالت هذه الفقرة (١٩٪) من مجموع الإجابات، وتليها الفقرة (ز) المتعلقة ببرنامج "تطوير المناهج" (١٧٧٪). أما الفقرة (ب) المتعلقة بتحسين نوعية التعليم وتنمية التفكير العلمي للطلاب، والتي تعتبر جزءاً من هدف الخطة الأساسي، فقد نالت نسبة متدنية جداً من الإجابات (٧٨٪). ولعل ما نستخلصه من ذلك، أن المديرين والمديرات يحتاجون المزيد من وسائل التوعية بأهداف خطة التطوير التربوي وأبعادها. والجدول التالي رقم (٣٨) يبين توزيع إجابات أفراد العينة على الفقرات.

الجدول رقم (٣٨)

نسبة إجابات أفراد العينة على أهداف خطة التطوير التربوي

| الفقرة                                                   | التكرار | النسبة لمجموع أفراد العينة | النسبة لمجموع الإجابات |
|----------------------------------------------------------|---------|----------------------------|------------------------|
| أ- تحسين نوعية التعليم وأسايبه.                          | ٤٩      | ٢٣٩٠                       | ١٠٨٤                   |
| ب- تحسين نوعية التعلم وتنمية التفكير العلمي للطلاب       | ٣٢      | ١٥٦١                       | ٧٠٨                    |
| ج- رفع كفاءة المعلمين والمديرين والمشرفين                | ٨٦      | ٤١٩٥                       | ١٩٠٣                   |
| د- المؤازمة بين التعليم وحاجات المجتمع                   | ٧٩      | ٣٨٥٤                       | ١٧٤٨                   |
| هـ- تحسين الأبنية والمرافق التعليمية                     | ٢٤      | ١١٧١                       | ٥٣١                    |
| و- مواكبة التطور التكنولوجي والعلمي في التربية           | ٤٩      | ٢٣٩٠                       | ١٠٨٤                   |
| ز- تطوير المناهج وتحسينها                                | ٨٠      | ٣٩٠٢                       | ١٧٧٠                   |
| ح- اعداد الطالب لحياة المستقبل علمياً ومهنياً واجتماعياً | ٥٣      | ٢٥٨٥                       | ١١٧٢                   |
| مجموع الإجابات                                           | ٤٥٢     |                            |                        |

## برامج خطة التطوير التربوي

سعت خطة التطوير التربوي منذ البداية، من أجل تحسين نوعية التعليم، إلى تصميم مجموعة من البرامج تهدف إلى تحديث المناهج وتطوير الكتب المدرسية وتأهيل المعلمين وتدريبهم، واقامة مبانٍ مدرسية، وادخال المرافق التعليمية، ولتحقيق هذه الأغراض تضمنت الخطة البرامج الرئيسية التالية:

١. تطوير المناهج.
٢. تطوير الكتب المدرسية.

٣. تأهيل وتدريب المعلمين والمديرين والمشرفين.
٤. تحسين الأبنية والمرافق التعليمية.
٥. التدريب المهني.
٦. تقنيات التعليم.
٧. البحث والتطوير التربوي.

وقد تضمن "استبيان المدير" الذي وزع على مديري ومديرات عينة الدراسة مجموعة من الأسئلة تستهدف استجلاء رأي مدير المدرسة ببعض هذه البرامج واستبيان مقترحاته لتحسينها. لهذا يحاول هذا الجزء من الدراسة عرض وتحليل آراء المديرين والمديرات واتجاهاتهم ومقترحاتهم المتعلقة بهذه البرامج.

### رأي مدير المدرسة بالمناهج المدرسية الجديدة

أعطت خطة التطوير التربوي اهتماماً كبيراً لتحديث المناهج المدرسية وجعلها تخاطب عقل الطالب ووجدانه وتحفزه على التعلم بالتفكير واستقصاء المعلومات والشغف للبحث والتجريب وحل المشكلات. ومعلوم لدينا أن وزارة التربية والتعليم قامت بتشكيل اللجان المختصة لتطوير وتغيير المناهج المدرسية وفقاً لأهداف الخطة.

ونظراً للمسئولية الكبيرة المنوطة بمدير المدرسة ازاء عملية تحسين المناهج المدرسية وتطويرها وتفعيلها وتوفير المواد التعليمية والنشاطات المرافقة لتنفيذها، كان من المهم أن يتضمن "استبيان المدير" اسئلة تتعلق بالمناهج المدرسية الجديدة. فقد سئل المدير، مثلاً، عن رأيه بالمناهج وعن مقترحاته لتحسينها. بالنسبة للسؤال الأول أدلى المديرون والمديرات بآراء متعددة أمكن تصنيفها إلى عشر فقرات وحسبت نسبة اجاباتهم على كل فقرة. والجدول رقم (٣٩) يبين توزيع هذه النسب على الفقرات:

الجدول رقم (٣٩)

### رأي المديرين والمديرات بالمناهج المدرسية الجديدة

| النسبة لمجموع أفراد العينة | النسبة لمجموع الإجابات | العدد | الفقرة                                                |
|----------------------------|------------------------|-------|-------------------------------------------------------|
| ٦٨                         | ٦٦                     | ١٤    | أ- تتفق مع أهداف خطة التطوير التربوي                  |
| ٩٨                         | ٩٥                     | ٢٠    | ب- المناهج الجديدة أفضل من السابقة                    |
| ١٥١                        | ١٤٧                    | ٣١    | ج- تتلائم مع مستوى الطلبة وحاجاتهم                    |
| ٦٨                         | ٦٦                     | ١٤    | د- تساعد الطالب على الاستقصاء وتنمية قدراته التفكيرية |
| ١٢٧                        | ١٢٤                    | ٢٦    | هـ- المناهج محشورة بالمعلومات                         |
| ٢٩                         | ٢٨                     | ٦     | و- تفتقر الى الوسائل لتطبيقها                         |
| ٥٤                         | ٥٣                     | ١١    | ز- تساعد على تعزيز واقعية الطالب                      |
| ٤٩                         | ٤٧                     | ١٠    | ح- المواد صعبة ولا تلائم مستوى الطلبة                 |
| ٢٩                         | ٢٨                     | ٦     | ط- تحتاج إلى معلمين مؤهلين ومديرين                    |
| ٥٣٦                        | ٣٤٦                    | ٧٣    | ي- المناهج إيجابية                                    |
| ١٠٠                        |                        | ٢١١   | المجموع                                               |

يبين الجدول السابق أن نسبة الإجابات على الفقرات منخفضة، بشكل عام، ما عدا الفقرة (ي) التي بلغت نسبة الإجابات عليها (٣٤٦٪). وهي فقرة عامة تصف المناهج بأنها ايجابية ولا تدل على خاصية معينة تتميز بها المناهج الجديدة. أما باقي الفقرات، فتترواح نسب الإجابات عليها ما بين (٢٨٪-١٤٧٪). وهي نسب متدنية تدل على عدم اقبال المديرين على اعطاء رأيهم بالمناهج الجديدة، ربما لأسباب قد تعود إلى عدم الثقة بقدرتهم على اعطاء الرأي المهني، لأنهم ليسوا بالمستوى التأهيلي الذي يسمح لهم بذلك، أو لاعتقادهم، خطأً، بأن هذا ليس من شأنهم كاداريين، علماً بأن الأدب التربوي يشير بوضوح إلى أهمية دور المدير القيادي في تحسين المناهج المدرسية وأساليب تعليمها.

وما يدعو إلى التساؤل نسبة الإجابات المتقاربة على الفقرتين (ج،هـ) على الرغم مما فيهما من تناقض. ففي الأولى يرى المديرون أن المناهج تتلائم مع مستوى الطلبة، وفي الثانية يرون أن المناهج محشوة بالمعلومات. وهذا الأمر إما أن يدل على عشوائية الإجابات أو ربما على عدم الوعي الجيد من جانب المديرين والمديرات بمضمون المناهج وبخصائصها. إلا أن ما يمكن أن يُستخلص من النظرة العامة إلى توزيع الإجابات، هو أن غالبية أفراد العينة الذين أدلوا بأرائهم يميلون إلى الحكم بأن المناهج الجديدة ايجابية.

وبالنسبة إلى استجابة المديرين والمديرات للسؤال المتعلق باقتراحاتهم لتحسين المناهج المدرسية الجديدة، يتبين من الجدول رقم (٤٠) أن اجاباتهم تغلب عليها صفة العمومية، وتخلو من أية معلومات كيفية قد تسهم في تحسين هذه المناهج. والذي يزيد من الاعتقاد أن المديرين والمديرات لا يشعرون بمسئولية مباشرة نحو المناهج المدرسية، هو أن أعلى نسبة لإجاباتهم (٣٠٪) قد أعطيت للفقرة (ب) التي يقترحون فيها "أخذ رأي المعلمين في الميدان". وقد يفهم من هذا الاجماع على الاقتراح المذكور أنهم احوالوا السؤال إلى المعلمين للإجابة عليه. والجدول التالي يبين توزيع تكرار الإجابات على الفقرات.

#### الجدول رقم (٤٠)

##### اقتراحات المديرين والمديرات لتحسين المناهج المدرسية الجديدة

| النسبة لمجموع<br>الإجابات | النسبة لمجموع<br>أفراد العينة | التكرار | الفقرة                                           |
|---------------------------|-------------------------------|---------|--------------------------------------------------|
| ١٨٣٤                      | ١٥١٢                          | ٣١      | أ- تحسين المناهج في ضوء احتياجات المجتمع والطلبة |
| ٣٠١٨                      | ٢٤٨٨                          | ٥١      | ب- أخذ رأي المعلمين وأخذ ملاحظات من الميدان      |
| ٢٠٧١                      | ١٧٠٧                          | ٣٥      | ج- التقويم والمتابعة المستمرة                    |
| ١٠٠٦                      | ٨٢٩                           | ١٧      | د- رفع كفاءة المعلمين لتنفيذ المنهاج بشكل فعال   |
| ٥٩٢                       | ٤٨٨                           | ١٠      | هـ- في ضوء المستجدات والبحوث                     |
| -                         | -                             | -       | و- أخذ رأي جميع المعنيين                         |
| ١٤٧٩                      | ١٢٢٠                          | ٢٥      | ز- توفير الوسائل المرتبطة بالمنهاج               |
| -                         | -                             | -       | ح- الرجوع إلى الخبراء والمختصين                  |
| ١٦٩                       |                               |         | المجموع                                          |

## رأي مدير المدرسة بالكتب المدرسية الجديدة

تشير البيانات إلى أن عدد الإجابات التي تمثل رأي المديرين والمديرين في الكتب المدرسية الجديدة بلغت (١١١) إجابة، موزعة على تسع فقرات تمثل مجمل آرائهم. وبالنظر إلى تكرار الإجابات، بشكل عام، يلاحظ أن نصف الإجابات أعطي للفقرات الإيجابية ونصفها الآخر أعطي للفقرات السلبية، الأمر الذي قد يدل على عشوائية في الإجابة. فيلاحظ مثلاً أن بعض أفراد العينة يرون أن الكتاب المقرر جميل وواضح بصورة الملونة (ب)، وبعضهم الآخر يرون أن شكل الكتاب غير مناسب ونوعية الورق رديئة والأخطاء المطبعية عديدة (و).

إن ما يخلص إليه المرء في هذه الحالة، هو أن تشتت إجابات المديرين والمديرين بالشكل المبين في الجدول رقم (٤١)، إما أن يدل على عدم التعمق في الإجابة أو على عدم إعطاء الإهتمام الكافي لمثل هذا الأمر. في وضع كهذا، يعجز المرء المتفحص للأمر أن يخرج بنتائج ومقترحات مفيدة تسهم في تحسين الكتب المدرسية، كما يصعب عليه أن يعلن عن اتجاه أو موقف يجمع عليه المديرون والمديرين في هذا الشأن.

الجدول رقم (٤١)  
رأي المديرين والمديرين بالكتب المدرسية الجديدة

| النسبة لمجموع الإجابات | النسبة لمجموع أفراد العينة | التكرار | الفقرة                                                                      |
|------------------------|----------------------------|---------|-----------------------------------------------------------------------------|
| ٦٠٣١                   | ٣٠٤١                       | ٧       | أ- تساعد على تنمية قدرات التفكير عند الطلبة.                                |
| ١٧٠١١                  | ٩٠٢٧                       | ١٩      | ب- شكل الكتاب جميل وواضح بصورة الملونة.                                     |
| ٩٠٩١                   | ٥٠٣٧                       | ١١      | ج- محتوى الكتاب متسلسل ومترابط ومفرداته مناسبة.                             |
| ١٠٠٨١                  | ٥٠٨٥                       | ١٢      | د- تناسب المستوى العقلي للطلاب وتراعي الفروق الفردية.                       |
| ٣٠٦٠                   | ١٠٩٥                       | ٤       | هـ- لا تناسب مستوى الطالب العقلي والعمر.                                    |
| ١٩٠٨٢                  | ١٠٠٧٣                      | ٢٢      | و- شكل الكتاب العام غير مناسب: أخطاء مطبعية عديدة، ونوعية الورق غير مناسبة. |
| ٢٤٠٣٣                  | ١٣٠١٧                      | ٢٧      | ز- محتوى الكتاب محشو بالمعلومات وصعب تغطيته بفصلين وفيه أخطاء علمية.        |
| ٣٠٦٠                   | ١٠٩٥                       | ٤       | ح- لا يعتبر أفضل من الكتاب القديم ولا يلبي حاجات الطلبة وحاجات المجتمع.     |
| ٤٠٥١                   | ٢٠٤٤                       | ٥       | ط- يعتبر أفضل من الكتاب القديم ويلبي حاجات الطلبة وحاجات المجتمع.           |
| ١١١                    |                            |         | مجموع التكرارات                                                             |

أما اقتراحات المديرين والمديرين لتحسين الكتب المدرسية، فيلاحظ - كما لوحظ في اقتراحاتهم لتحسين المناهج - أن أبرزها الاقتراح الذي يدعو إلى "أخذ رأي المعلمين في الميدان". إذ أعطى هذا الاقتراح أعلى نسبة من مجموع الإجابات (٢٩٪). والجدول التالي رقم (٤٢) يبين توزيع نسبة الإجابات على كل فقرة.

**المجدول رقم (٤٢)**  
**اقتراحات المديرين والمديرات لتحسين الكتب المدرسية**

| النسبة لمجموع<br>الإجابات | النسبة لمجموع<br>أفراد العينة | التكرار | الفقرة                                       |
|---------------------------|-------------------------------|---------|----------------------------------------------|
| ٨٢٤                       | ٦٨٣                           | ١٤      | أ- عن طريق اختيار فريق وطني أو لجان متخصصة.  |
| ٢٨٨٢                      | ٢٣٩٠                          | ٤٩      | ب- أخذ رأي المعلمين في الميدان.              |
| ٤٧١                       | ٣٩٠                           | ٨       | ج- أخذ رأي الطلبة وأولياء الأمور.            |
| ٧٠٦                       | ٥٨٥                           | ١٢      | د- أن تتلاءم مع مستويات الطلبة.              |
| ٢٥٨٨                      | ٢١٤٦                          | ٤٤      | هـ- التقويم بالمتابعة المستمرة.              |
| ١٩٤١                      | ١٦١٠                          | ٣٣      | و- طريقة العرض والصور وجودة الورق.           |
| ٥٨٨                       | ٤٨٨                           | ١٠      | ز- زيادة الجوانب التطبيقية واتصالها بالبيئة. |
| ١٧٠                       |                               |         | مجموع الإجابات                               |

تدل الاقتراحات في الجدول اعلاه رقم (٤٢) انها تتشابه في طبيعتها مع الاقتراحات المتعلقة بتحسين المناهج المدرسية (الجدول رقم ٤٠) من حيث عموميتها وتشتمل الإجابات عليها مما جعلها عديمة الجدوى لأغراض التحسين والتطوير. كما ويلاحظ أن من ضمن الاقتراحات التي تقع في المرتبة الدنيا بالنسبة الى عدد الإجابات، الاقتراح (ز) الذي يدعو الى "زيادة الجوانب التطبيقية واتصالها بالبيئة". إذ كانت نسبة الإجابات عليه (٨٥٪)، وهذه نسبة متدنية تدل، فيما تدل، على عدم وعي المديرين والمديرات بقيمة الجانب التطبيقي، واتصاله في البيئة، وأهميته للطلبة الدارسين لهذه الكتب.

### برامج تأهيل المعلمين وتدريبهم أثناء الخدمة

افتراضنا منذ البداية أن المدير قائد تربوي يشرف على عملية التعليم والتعلم في مدرسته، ويسعى دائماً إلى تحسينها وتفعيلها وتعزيز النمو المهني لدى العاملين فيها. وللقيام بهذا الدور بنجاح، ينبغي أن يمتلك المدير قدرات ومهارات خاصة أهمها:

- المعرفة والدراية باستراتيجيات التعليم المتنوعة.
- القدرة على مناقشة المشاكل المتعلقة بالاسلوب والمحتوى والوسائل.
- العمل كمصدر للمعلومات وتوفير المصادر والبحوث للمعلمين.
- المهارة في ملاحظة التدريس والمشاركة بصورة منتظمة في ملاحظة وتقويم التدريس الصفّي.

وانطلاقاً من هذه الرؤية لوظيفة مدير المدرسة، سنعرض فيما يلي وجهات نظر المديرين والمديرات في صفات المعلم الجيد، وفي برنامجي تأهيل المعلمين وتدريبهم ضمن خطة التطوير التربوي.

إن مهمات المدير القيادية تتطلب منه أن يكون ذا خبرة ودراية بخصائص المعلم الجيد، والا لا يتمكن من اعطاء حكم سليم يهتدى به في تقييم عمل المعلم، وفي تمييز المعلم الجيد عن غيره.

وفي تقييم للبيانات الناتجة عن استجابة المديرين والمديرات للسؤال الذي طرح عليهم، استخلصت القائمة المبينة في الجدول رقم (٤٣) لتمثل وجهات نظرهم بصفات المعلم الجيد، والتي تضمنت اثنتي عشرة فقرة. ومن خلال الملاحظة لتوزيع الاجابات على هذه الفقرات يمكن التعرف على الصفات التي يفضلها المديرون في معلمهم. فنرى مثلاً أن الفقرة (ك) المتعلقة "بالالتزام المعلمين باخلاقيات المهنة" قد اعطيت النسبة العليا من الاجابات (١٩٪). كما أن الفقرة (ي) المتعلقة "بالتعاون مع الإدارة" قد احتلت المرتبة الثانية (١٣٪).

والجدير بالذكر في هذا المجال أنه من خلال المقابلات التي اجراها الباحث للكشف عن واقع السلوك الإداري، تبين أن مفهوم المديرين والمديرات لأخلاقيات المهنة ينحصر بصورة رئيسية في التزام المعلم بالأنظمة والتعليمات وبالأخلاق العامة. ويمكن أن يستدل من هذا أن اختيار المديرين والمديرات، بأغلبية الإجابات، للفقرتين (ك،ي)، يدل على اهتمامهم بالصفات التي تلزم المعلمين بالتقيد بالأنظمة والتعليمات، وبالتعاون مع الإدارة. ويلاحظ، في الوقت نفسه، أن الفقرة (هـ) التي تبين القدرة على "الإستجابة للأوضاع الجديدة" لم تعط إلا (١٦٪) من مجموع الإجابات. مثل هذه المؤشرات قد تساعد في الكشف عن الإتجاهات التي تحكم بعض ممارسات المديرين الإدارية. فقد يستدل من هذه الحالة على أن المدير يهتم بصفات المعلمين التي تدعم الوضع القائم وتعزز فيهم روح الإمتثالية فيما يهمل صفات أخرى تعزز فيهم روح الإبداع والاستقلالية.

أما بالنسبة إلى التوزيع العام للإجابات، فيدل على اهتمام المديرين والمديرات بصفات لها أهمية في التعليم مثل "المعلم الفعال"، والمعلم "المتمكن من مادته"، "والاعتزاز بالمهنة". والجدول التالي رقم (٤٣) يبين نسبة الإجابات على الفقرات المقترحة.

**الجدول رقم (٤٣)**  
**توزيع نسبة الإجابات على صفات المعلم الجيد**  
**من وجهة نظر المديرين والمديرات**

| النسبة لمجموع الإجابات | النسبة لمجموع أفراد العينة | التكرار | الفقرة                                    |
|------------------------|----------------------------|---------|-------------------------------------------|
| ٦٩٨                    | ١٦٥٩                       | ٣٤      | أ- محبة الأطفال.                          |
| ٨٦٣                    | ٢٠٤٩                       | ٤٢      | ب- الاعتزاز بالمهنة.                      |
| ١٠٤٧                   | ٢٤٨٨                       | ٥١      | ج- متمكن من مادته.                        |
| ٥٩٥                    | ١٤١٥                       | ٢٩      | د- التنوع في أساليب التعليم.              |
| ١٦٤                    | ٣٩٠                        | ٨       | هـ- يستجيب للأوضاع الجديدة.               |
| ٥٥٥                    | ١٣١٧                       | ٢٧      | و- قادر ولديه الرغبة في العمل مع الآخرين. |
| ٨٢١                    | ١٩٥١                       | ٤٠      | ز- ينمو مهنيًا.                           |
| ١١٢٩                   | ٢٦٨٣                       | ٥٥      | ح- معلم فعال.                             |
| ٦٧٨                    | ١٦١٠                       | ٣٣      | ط- يحضر لدروسه مسبقًا.                    |
| ١٢٩٤                   | ٣٠٧٣                       | ٦٣      | ي- يتعاون مع الإدارة.                     |
| ١٨٦٩                   | ٤٤٣٩                       | ٩١      | ك- يلتزم بأخلاقيات المهنة.                |
| ٢٨٧                    | ٦٨٣                        | ١٤      | ز- يحمل المؤهلات الجيدة.                  |
| ٤٨٧                    |                            |         | مجموع التكرارات                           |

**رأي مدير المدرسة ببرامج تأهيل المعلمين وتدريبهم أثناء الخدمة**

إن غرفة الصف هي المحك الذي يحسم مسألة النجاح أو عدمه لأي خطة تربوية. فكان لا بد لخطة التطوير التربوي من أن تضع، ضمن أولوياتها، موضوع تأهيل المعلمين وتدريبهم، ذلك أنه من غير الممكن أن يكون تحسين التعليم في متناول اليد دون رفع مستوى المعلمين المهني واكسابهم قدرات ومهارات جديدة تمكنهم من استخدام المناهج والكتب الجديدة بأسلوب فعال ينعكس على نوعية تعلم التلاميذ وتحصيلهم. لهذا، كان من ضمن استراتيجيات الخطة تأهيل المعلمين وتدريبهم بطريقة تمكنهم من استيعاب التغيير التربوي الذي يمر به الأردن والتعامل بنجاح مع متطلبات هذا التغيير ومعطياته. ومن نشاطات الخطة في هذا المجال رفع المؤهل من سنتين إلى أربع سنوات لمعلمي التعليم الأساسي، ومن أربع سنوات إلى خمس سنوات لمعلمي التعليم الثانوي. كما تهدف، خلال الفترة المحددة، إلى تدريب أو إعادة تدريب جميع المعلمين لرفع كفاءتهم، وفق البرامج الجديدة، ولتمكينهم من استخدام الطرق التعليمية المتنوعة والملائمة.

وفي سؤال موجه إلى مدير المدرسة لمعرفة رأيه بهذه البرامج، أظهرت النتائج أن غالبية الإجابات التي أدلى بها المديرون والمديرات تشير إلى أن هذه البرامج ايجابية. أي أن الفقرات التي يرون فيها أن البرامج ترفع من كفاءة المعلم وتكسبه أساليب جديدة، وأنها تحسن عملية التعليم والتعلم، قد حصلت على غالبية الإجابات. أما النسبة العليا لهذه الإجابات فكانت للفقرة (ط) التي تدل على ايجابية البرامج (٣٩٪)، وهي فقرة عامة لا تبرز خاصية معينة للبرامج يمكن أن يستفاد منها لأغراض تقييم الفاعلية.

والجدول التالي رقم (٤٤) يبين توزيع نسبة الإجابات على الفقرات التي تمثل آراء المديرين والمديرات.

الجدول رقم (٤٤)  
رأي المديرين والمديرات ببرامج تأهيل المعلمين وتدريبهم

| آراء المديرين والمديرات               | التكرار | النسبة لمجموع الإجابات | النسبة لمجموع أفراد العينة |
|---------------------------------------|---------|------------------------|----------------------------|
| أ- ترفع من كفاءة المعلم وأدائه.       | ٣٢      | ١٥ر٣                   | ١٥ر٦                       |
| ب- تكسب المعلم خبرات وأساليب جديدة.   | ٣٧      | ١٧ر٧                   | ١٨                         |
| ج- البرامج مملّة وفائدتها قليلة.      | ٨       | ٣ر٨                    | ٣ر٩                        |
| د- عدم ملائمة الزمان والمكان للمتدرب. | ١١      | ٥ر٣                    | ٥ر٤                        |
| هـ- تحسين العملية التعليمية التعليمية | ٢٧      | ١٣                     | ١٣ر٢                       |
| و- تفتقر إلى الجانب العملي            | ٧       | ٣ر٣                    | ٣ر٤                        |
| ز- غير ملائمة لتخصص وواقع عمل المعلم. | ٤       | ٢                      | ٢                          |
| ح- البرامج محدودة وغير شاملة.         | ٨       | ٣ر٨                    | ٣ر٩                        |
| ط- البرامج ايجابية.                   | ٧٥      | ٣٥ر٨                   | ٣٦ر٦                       |
| مجموع التكرارات                       | ٢٠٩     | ١٠٠                    |                            |

ومن الأهمية بكان، أن يشار في هذا المجال إلى أن آراء المعلمين تختلف عن آراء المديرين حول برامج التأهيل. إذ تبين من تحليل البيانات الناتجة عن "استبيان المعلم"، أن الممارسات التعليمية للمعلمين الذين التحقوا ببرامج التأهيل مشابهة جداً لممارسات المعلمين الذين لم يلتحقوا بهذه البرامج. (Ahlawat & Reimers, NCERD, 1993)

أما بالنسبة إلى برامج التدريب أثناء الخدمة والذي التحق به غالبية المعلمين والمعلمات (٨٥٪)، فيبدو أنه أحدث أثراً أفضل في الممارسات التعليمية من وجهة نظرهم. إذ أن نسبة (٩٣٪) من المشاركين أعلنوا أن ممارساتهم التعليمية قد تغيرت للأفضل كنتيجة للتدريب. وهذا الرأي يتفق مع رأي المديرين الذين أعلنوا بدورهم أن برامج تأهيل المعلمين وتدريبهم ايجابية رفعت من كفاءتهم وأكسبتهم أساليب جديدة.

وبالنسبة إلى الاقتراحات التي أدلى بها المديرون والمديرات لتحسين هذه البرامج، يلاحظ في الجدول رقم (٤٥) أنها تدل على أفكار عامة تقليدية، ولا تشير إلى جوانب ابداعية تخدم أهداف التطوير التربوي. فيلاحظ مثلاً أن غالبية هذه الاقتراحات تتعلق بجوانب تنظيمية ادارية تدعو مثلاً إلى توفير الزمان والمكان اللائمين، وتوفير الأجهزة، واشراك العدد الأكبر من المعلمين في برامج التدريب، وتخفيض النصاب التعليمي للمعلم، ومكافأة تشجيعية للمشاركين. وعلى الرغم من أهمية هذه الاقتراحات، إلا أنها، في واقع الأمر، تقليدية لا تمس جوهر التغيير الذي تصبو إليه خطة التطوير التربوي المتمثل بنوعية التعليم القادر على توفير بيئة تعليمية تحفز الطلبة على التعلم الناشط وترفع من قدرات التفكير العليا لديهم. فعلى سبيل المثال، تشير النسب المبينة في الجدول (٤٥)، إلى أن النسبة الكبرى من الإجابات (٢٦٪) تركزت على

الفقرة (ب) التي تقترح زيادة الاهتمام بالتطبيق العملي دون الاشارة إلى نوعية هذا التطبيق وماهيته . فإذا قُصد به التطبيق الذي يتم في المدارس كما أُلْفناه، فهو تطبيق غير فعال يزيد من ترسيخ النمط التعليمي الاعتيادي الذي غالباً ما ينقله المعلمون السابقون إلى المعلمين اللاحقين، ويبقى النمط على ما هو عليه دونما إحداث أي تجديد أو تغيير قادر على كسر الطرق التقليدية الذي يتقوقع فيه اسلوب التعليم المتبع في مدارسنا، والذي يتميز بالتركيز على عمليات التفكير الدنيا التي تشغل الطلبة باجتراح المعرفة وحفظ القوانين والمسلمات وحرمانهم من فرص الاستقصاء والتقويم والاستنتاج.

#### المجدول رقم (٤٥)

مقترحات المديرين لتحسين برنامج تأهيل المعلمين وتدريبهم أثناء الخدمة

| النسبة لمجموع الإجابات | النسبة لمجموع أفراد العينة | التكرار | الفقرة                                                         |
|------------------------|----------------------------|---------|----------------------------------------------------------------|
| ٢٢ر٣٤                  | ٣١ر٧١                      | ٦٥      | أ- تقويم فاعلية البرامج.                                       |
| ٢٥ر٧٧                  | ٣٦ر٥٩                      | ٧٥      | ب- التركيز على التطبيق العملي.                                 |
| ١٢ر٠٣                  | ١٧ر٠٧                      | ٣٥      | ج- التوقيت الملائم للتدريب.                                    |
| ٤ر١٢                   | ٥ر٨٥                       | ١٢      | د- المكان الملائم للتدريب.                                     |
| ٤ر١٢                   | ٥ر٨٥                       | ١٢      | هـ- تزويد المعلمين بالمصادر والمعلومات.                        |
| ٧ر٥٦                   | ١٠ر٧٣                      | ٢٢      | و- مكافأة تشجيعية للمعلمين المشاركين.                          |
| ٥ر٨٥                   | ٨ر٢٩                       | ١٧      | ز- توفير المديرين المؤهلين لتدريب المعلمين.                    |
| ١ر٣٧                   | ١ر٩٥                       | ٤       | ح- تخفيض عدد الحصص الأسبوعية للمعلمين.                         |
| ٧ر٥٦                   | ١٠ر٧٣                      | ٢٢      | ط- إشراك أكبر عدد ممكن من المعلمين المحتاجين إلى تدريب وتأهيل. |
| ٧ر٢٢                   | ١٠ر٢٤                      | ٢١      | ي- توفير الأجهزة والوسائل الضرورية للتدريب والتأهيل.           |
| ٢ر٠٦                   | ٢ر٩٣                       | ٦       | ك- أن يلتحق المعلم بالتخصص الملائم له.                         |
|                        |                            | ٢٩١     | مجموع التكرارات                                                |

#### رأي المديرين والمديرات ببرامج التأهيل والتدريب التي التحقوا بها

تشير التقارير إلى أن غالبية المديرين والمديرات غير مؤهلين لمهنتهم . إذ أن نسبة (٦٠٪) منهم يحملون مؤهلات دون الدرجة الجامعية . وإضافة إلى أنهم مثقلون بالمهام الادارية والكتابية الروتينية، فهم يفتقرون إلى الفرصة والقدرة على القيام بأدوار قيادية . لهذا حرصت خطة التطوير التربوي على أن يكون من أهدافها الرئيسية وضع برامج تأهيلية وتدريبية لهؤلاء الاداريين بهدف رفع كفاءتهم ولكي تصبح الادارة المدرسية مدخلاً حيوياً ومؤثراً في تحسين مستوى التعليم والتعلم.

من ناحية أخرى، تشير الإحصاءات المتوفرة في المركز الوطني للبحث والتطوير التربوي إلى أن المديرين والمديرات الذين التحقوا ببرامج التأهيل لا تزيد نسبتهم عن (٢٨٪) . كما تشير إلى أن نسبة الذكور المستفيدين من هذا البرنامج أعلى من نسبة الإناث على الرغم من أن النسبة الكلية للمديرات المؤهلات أقل من نسبة المديرين المؤهلين . ففي حين نسبة (١٪) من المديرين الذكور يحملون مؤهلاً بمستوى

المدرسة الثانوية وما دون، تبلغ نسبة المديرات من هذه الفئة (٥٪). وفي حين تبلغ نسبة المديرين من حملة دبلوم كلية المجتمع (٢٦٪)، تبلغ نسبة المديرات من هذه الفئة (٣٥٪). هذه المؤشرات الإحصائية تدل على أن المديرات أكثر حاجة إلى التأهيل من المديرين. (Ahlawat & Reimers, 1993, p.13)

وبالنسبة إلى برامج التدريب في الإدارة المدرسية، يبدو أن نسبة المتحقيين بها أعلى من نسبة المتحقيين ببرامج التأهيل. إذ دلت تقارير المركز الوطني أن نسبة (٥٤٪) من المديرين والمديرات شاركوا ببرامج التدريب أثناء الخدمة، موزعين حسب السلطة المشرفة على النحو التالي (Ahlawat & Reimers, 1993, p.13)

مدارس الحكومة: ٧٥٪

المدارس العسكرية: ١٤٪

مدارس وكالة الغوث: ١٠٠٪

المدارس الخاصة: ٥٦٪

أما توزيع هؤلاء المتدربين حسب الجنس والموقع، فقد تبين أن هناك تكافؤاً في التدريب بين الذكور والإناث، وبين المدينة والقرية.

أما الذين التحقوا ببرامج التدريب قبل الخدمة في الإدارة المدرسية، فيبدو من توزيعهم الجغرافي أن نسبة المشاركين في عمان الكبرى (٣٣٪)، وهي أكبر من نسبة المشاركين في المناطق الأخرى مجتمعة (١٥٪)، الأمر الذي يدل على مدى الحاجة إلى التدريب في هذه المناطق.

### برنامج تأهيل المديرين

تضمن "استبيان المدير" الذي استخدم لهذه الدراسة ثلاثة أسئلة وجهت لأفراد العينة، الأول يسأل عن الفائدة التي جناها المدير من البرنامج الذي التحق به، والثاني يسأل عن رأيه بالبرنامج، والثالث يسأل عن اقتراحاته لتحسين البرنامج.

بالنسبة لإجابات السؤال الأول كان عددها (٩٣) إجابة موزعة على ست فقرات. ولم يظهر من تكرار الإجابات على هذه الفقرات أي تركز ملحوظ على بعضها بحيث يكون دالاً على الفوائد التي جناها من هذا البرنامج. فقد كان أعلى تكرار لهذه الإجابات نسبته ٢٥٪ اعطى للفقرة المتعلقة "باكتساب مهارات إدارية وإشرافية جديدة"، يليها في المرتبة الثانية (٢٣٪) الفقرة المتعلقة "باكتساب معرفة تربوية وأكاديمية جديدة".

بالنسبة إلى رأي أفراد العينة بالبرنامج التأهيلي، بلغ عدد الإجابات على هذا السؤال (٦٣) إجابة فقط، أعطيت غالبيتها (٧٥٪) إلى الفقرة التي تشير إلى أن "البرنامج جيد". ورغم النتيجة الإيجابية

التي دلت عليها آراء المديرين والمديرات، فإنه من الصعب الحكم على فعالية برنامج التأهيل من خلال هذه الآراء بسبب قلة عدد الإجابات عليها من جهة، وتركزها على صفة عامة جداً من جهة أخرى.

وبالنسبة إلى اقتراحات أفراد العينة لتحسين برنامج التأهيل، فقد أظهرت هي الأخرى عدم اقبال من جانب المديرين والمديرات، إذ بلغ مجموع اجاباتهم (٣٧) اجابة موزعة على ثماني فقرات، ومشتتة بطريقة غير دالة، ولا تفيد في استخلاص نتائج ذات قيمة. والجدول التالي رقم (٤٦) يبين توزيع الإجابات على الفقرات التي تمثل اقتراحات المديرين والمديرات.

الجدول رقم (٤٦)

اقتراحات مديري المدارس لتحسين برنامج التأهيل الذي التحقوا به

| النسبة لمجموع<br>الإجابات | النسبة لمجموع<br>أفراد العينة | التكرار | الفقرة                                                                                 |
|---------------------------|-------------------------------|---------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| ٨ر١١                      | ١ر٤٦                          | ٣       | أ- حفر المعلمين مادياً.                                                                |
| ٢٧ر٠٣                     | ٤ر٨٨                          | ١٠      | ب- توفير العوامل المناسبة للتدريب كتفريغ المعلم المتدرب واختيار الوقت المناسب لتدريبه. |
| ١٦ر٢١                     | ٢ر٩٣                          | ٦       | ج- إضافة مساقات تربية إلى البرنامج.                                                    |
| ٥ر٤١                      | ٠ر٩٨                          | ٢       | د- تحسين وضع الأبنية التي يتم فيها التدريب وتوفير الأجهزة.                             |
| ١٣ر٥١                     | ٢ر٤٤                          | ٥       | هـ- انتقاء مديري أفضل ومن ذوي الخبرة.                                                  |
| ١ر٨١                      | ١ر٩٥                          | ٤       | و- التركيز على التدريب العملي والتخفيف من الجانب النظري.                               |
| ١٠ر٨١                     | ١ر٩٥                          | ٤       | ز- الاستمرار في التدريب إلى مرحلة أعلى وبسرعة.                                         |
| ٨ر١١                      | ١ر٤٦                          | ٣       | ح- تقييم برامج التدريب ومتابعتها.                                                      |
|                           |                               | ٣٧      | مجموع التكرارات                                                                        |

### برنامج تدريب المديرين

بالإضافة إلى برنامج التأهيل، حرصت خطة التطوير التربوي على توفير برامج تدريبية لتحسين أداء مدير المدرسة وتكسبه المهارات اللازمة لتفعيل الإدارة المدرسية، وإدخال أدوار جديدة ترفع من قيمة عمله كقائد تربوي قادر على تحسين الممارسات التعليمية ورفع مستوى التحصيل المدرسي.

وعندما سئل المديرون والمديرات عن رأيهم بالبرنامج التدريبي الذي التحقوا به كانت غالبية اجاباتهم تدل على اتجاهات ايجابية نحو هذا التدريب. وبلغ عدد الإجابات (١١٩) إجابة موزعة على ست فقرات تمثل آراء المديرين والمديرات. ويبين الجدول التالي رقم (٤٧) أن النسبة العظمى من هذه الإجابات (٨٢٪) أعطيت للفقرة التي تشير إلى أن "البرنامج فعال وحقق أهدافه". أما باقي الفقرات، فلم يحرز أي منها عدداً من الإجابات ذات المدلول.

الجدول رقم (٤٧)  
رأي المديرين والمديرات ببرنامج التدريب الذي التحقوا به

| الفقرة                           | التكرار | النسبة لمجموع أفراد العينة | النسبة لمجموع الإجابات |
|----------------------------------|---------|----------------------------|------------------------|
| أ- البرنامج فعال وحقق أهدافه.    | ٩٨      | ٧٥٤                        | ٨٢٣                    |
| ب- البرنامج ضروري للإداري.       | ٥       | ٣٨                         | ٤٢                     |
| ج- البرنامج يحتاج إلى تحسين.     | ٢       | ١٥                         | ١٧                     |
| د- وقت التدريب ومكانه غير ملائم. | ٢       | ١٥                         | ١٧                     |
| هـ- البرنامج قصير وغير كافٍ.     | ٨       | ٦٢                         | ٦٧                     |
| و- البرنامج يستغرق وقتاً طويلاً. | ٤       | ٣١                         | ٣٤                     |
| المجموع                          | ١١٩     |                            |                        |

أما بالنسبة لاقترحات أفراد العينة لتحسين البرنامج، فلم تكن بمضمونها جوهرية، ولا تدل على وعي بحاجات المدير التدريبية التي تخدم تطلعات خطة التطوير التربوي. كما أن قلة الإجابات ربما تدل على عدم إعطاء الاهتمام الكافي من جانب المديرين والمديرات لهذا الموضوع. والجدول التالي رقم (٤٨) يبين خلاصة الاقتراحات وتوزيع الإجابات عليها.

الجدول رقم (٤٨)  
اقتراحات المديرين والمديرات لتحسين برنامج التدريب الذي التحقوا به

| الفقرة                                                     | التكرار | النسبة لمجموع أفراد العينة | النسبة لمجموع الإجابات |
|------------------------------------------------------------|---------|----------------------------|------------------------|
| أ- تقليل فترة التدريب.                                     | ١       | ٤٨                         | ٢٥٠                    |
| ب- زيادة فترة التدريب.                                     | ٨       | ٣٩٠                        | ٢٠                     |
| ج- تخصيص مواد للمديرين الجدد.                              | ٥       | ٢٤٤                        | ١٢٥٠                   |
| د- اختيار مدربين أكثر كفاءة وخبرة.                         | ٥       | ٢٤٤                        | ١٢٥٠                   |
| هـ- تنظيم برنامج التدريب بحيث يحصل المتدرب على درجة علمية. | ٤       | ١٩٥                        | ١٠                     |
| و- أن يكون التدريب عملياً وليس نظرياً.                     | ١٦      | ٧٨٠                        | ٤٠                     |
| ز- أن يكون الإشتراك في البرنامج إختيارياً.                 | ١       | ٤٨                         | ٢٥٠                    |
| مجموع التكرارات                                            | ٤٠      |                            |                        |

يبين الجدول أعلاه أن توزيع الإجابات لم يظهر أي تركيز ملحوظ على هذه الاقتراحات، حيث أن الفقرة (و) التي جاءت بالمرتبة الأولى لم تحرز إلا (١٦) إجابة.

ومقارنة بسيطة بين الجدول (٤٧) الذي يمثل رأي المديرين ببرنامج التدريب، والجدول (٤٨) الذي يمثل اقتراحاتهم لتحسين هذا البرنامج، يلاحظ أن هناك شيئاً من عدم الإنسجام بين بعض من فقراتهما. حيث يلاحظ في الجدول الأول أن غالبية الإجابات (٨٢٣٪) أعطيت للفقرة التي تدل على أن "البرنامج فعال وحقق أهدافه"، بينما في الجدول الثاني يلاحظ أن غالبية

الإجابات أعطيت للفقرتين (ب،و) اللتين يقترح فيهما المديرون والمديرات أن البرنامج يحتاج إلى أن يكون التدريب فيه عملياً، وإلى زيادة في فترة التدريب. فإذا كان البرنامج يفتقر فعلاً إلى هذين الجانبين، فلا يتوقع منه أن يكون فعالاً وأن يحقق أهدافه كما يشير الجدول رقم (٤٧).

فقد يستدل من عدم التوافق هذا بين الآراء والمقترحات أن المديرين والمديرات كان ينقصهم في حينها الوقت التدريبي الكافي لإعطاء الأحكام السليمة حول البرنامج، أو أنهم لم يبذلوا الجهد الكافي في التفكير عندما كانوا يدلون بآرائهم أو بإقتراحاتهم.

### الخلاصة

كشفت الدراسة في هذا الفصل عن آراء المديرين والمديرات واتجاهاتهم واعتقاداتهم المتعلقة بخطة التطوير التربوي والبرامج التي انبثقت عنها. فقد تم استطلاع رأي المديرين بالمناهج والكتب المدرسية الجديدة وبرامج التأهيل والتدريب التي التحق بها المعلمون والمديرون. كما تم التعرف إلى حكمهم على هذه البرامج وإلى ما يمكن اقتراحه لتحسينها.

وتفيد المعلومات المتوفرة أن أفراد العينة لم يظهروا قدراً كافياً من الإقبال والاهتمام فيما يتعلق بإستجاباتهم للأسئلة المطروحة. كما أن غالبية الآراء والإقتراحات التي أدلى بها المديرون تغلب عليها صفة العمومية وعدم التعمق، ولا تقس جوهر القضايا المطروحة. وتبين الجداول المعروضة في الفصل أن توزيع الإجابات على مختلف الآراء والإقتراحات كان عشوائياً لا يشير، في كثير من الأحيان، إلى مدلولات أو توجهات يهتدى بها في رسم السياسات التي تفيد في التحسين والتطوير. وقد يعزى هذا التششت في الإجابات، أو التناقض بضمونها، أو العزوف عنها، إلى أن المديرين ليسوا متفاعلين مع هذه البرامج، أو لم يقضوا فيها وقتاً كافياً يسمح لهم بالحكم عليها، أو ليسوا مؤهلين بالقدر الكافي الذي يمكنهم من تقديم اقتراحات نوعية بهذا الشأن. حيث دلت بيانات المركز الوطني للبحث والتطوير التربوي أن (٦٠٪) من المديرين والمديرات لا يحملون مؤهلاً جامعياً، وأن عدد الملتحقين ببرامج التأهيل المنبثقة عن خطة التطوير التربوي تبلغ نسبتهم (٢٨٪) فقط. ويدل هذا أن الأمر يستوجب مضاعفة الجهود في هذا الإتجاه والإسراع في عملية تأهيل المديرين وتدريبهم وتفعيل برامجها لتصبح بالمستوى الذي يتلاءم مع حاجات هذا الموقع الإداري الحساس ومتطلباته.

## المراجع

Ahlawat & Reimers, "*Strategic Feedback Notes for the Education Reform*" NCERD, (March, 1993).

Tucher, Null & Bray, Su Ellen, (March 1986). "*Increasing School Productivity Through the Assessment of School Leadership*", paper presented at the annual meeting of the Southeastern Educational Research Association, Rouge, LA.

Manasse, A. Lorri, (June 1983). "*Improving Conditions for Principal Effectiveness*", paper prepared for the National Institute of Education, Washington DC.



