

أداء مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة إربد لمهامهم الإدارية والفنية

نواف موسى شطناوي⁽¹⁾

جامعة الباحة

(قدم للنشر في 19/02/1435هـ؛ وقبل للنشر في 29/05/1435هـ)

المستخلص: هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف درجة أداء مديري المدارس في محافظة إربد لمهامهم الإدارية والفنية من وجهة نظر المعلمين. كما هدفت إلى تعرّف اثر بعض المتغيرات كالجنس، ومستوى المدرسة، وملكية المدرسة في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لأداء مديري المدارس التي يعملون بها. ولجمع البيانات الخاصة بالدراسة فقد تم اختيار عينة عشوائية من معلمي مدارس المحافظة قوامها 538 معلما ومعلمة، وتم توزيع استبانة الدراسة عليهم والتي تكونت من 43 فقرة تعكس المهام الإدارية والفنية لمديري المدارس. تم استخدام البرنامج الإحصائي الخاص بالعلوم الإنسانية والاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات التي تم جمعها. وقد بينت نتائج الدراسة أن أداء مديري المدارس كان بدرجة متوسطة. كما تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى متغيري المرحلة التعليمية أو الجنس، في حين بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى ملكية المدرسة حيث جاءت الفروق لصالح المدارس الخاصة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة المدرسية، الأداء الوظيفي.

Administrative and Technical Performance for public and Private Schools Principals of Irbid Directorate from Teachers point views

Nawaf Mosa Shatnawi⁽¹⁾

Al-Baha University

(Received 22/12/2013; accepted 30/03/2014)

Abstract: This study aimed at finding out the degree of the performance for public and private Principals of Irbid Directorate in both administrative and technical tasks with the light of some variables from schools' teachers point of view. To collect the data, a sample of 538 teachers was chosen. The tool of the study was a questionnaire consisted of 43 paragraphs. The Statistical Package for Social Sciences (SPSS) was used to analyze the data. The analyses showed that the degree of the administrative and technical performance for principals of Irbid Directorate was moderate. The study findings also indicated that there were no statistical significance difference in the sample point of views related to gender or school level. However, the results showed that there was a significance difference between private and public schools principals performance in preference to private schools principals. The researcher, at the conclusion of the study suggested some recommendations.

Key words: School Administration, Job performance.

(1) Associate Prof. In Educational Administration & planning Dept
Al-Baha University.
Al-Baha, Saudi Arabia, P.O. Box (1988) , Postal Code: (21413)

(1) أستاذ مشارك بقسم الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة الباحة
الباحة، المملكة العربية السعودية، ص ب (1988)، الرمز البريدي (21413)

البريد الإلكتروني: e-mail: nawaf2shatnawi@yahoo.com

مقدمة

في التعليم (الخطيب، 2005م).

وقد تم تحديد مهام وواجبات الإدارة المدرسية في التشريعات التربوية في الأردن، وتمحورت في إجمالها حول تكريس مفهوم الإدارة المدرسية بأنها تلك الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في المدرسة إداريين وفنيين، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتماشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة. وهي عملية تخطيط وتنسيق وتوجيه لكل عمل تعليمي أو تربوي يحدث داخل المدرسة من أجل تطور وتقديم التعليم فيها (وزارة التربية والتعليم الأردنية، 2014م).

وتعتمد فعالية الإدارة المدرسية على العمل الجماعي، فكلما زادت هذه الفعالية كلما كان ذلك أدهى إلى نجاحها، وكلما توفر مناخ تنظيمي داعم يؤدي إلى مزيد من الأداء والتحفيز لدى العاملين.

وقد أولت وزارة التربية والتعليم في الأردن الإدارة المدرسية أهمية كبيرة حيث حددت مهام وواجبات مدير المدرسة. وقد بدأت مشاريع وجهود التطوير التربوي منذ الثمانينات، في المؤتمر الوطني الأول للتطوير التربوي المنعقد عام 1987م. وتوجت في السنوات الأخيرة في مشروع إعادة إصلاح التعليم بالتحول نحو اقتصاد المعرفة المعروف باختصاراً بـ مشروع (EREFKE): Educational Reform For Knowledge

المدرسة مؤسسة اجتماعية أنشأها المجتمع لتتولى عنه في القيام بوظيفة التربية. وتسعى هذه الوظيفة إلى تحقيق أهداف وفلسفة المجتمع، والتي تتركز بصورة أساسية في نقل التراث الثقافي وتعزيزه، وتنقيته من الشوائب التي عادة تعلق به مع الزمن. إن ثقافة المجتمع والحفاظ عليها هو أساس وجود الأمة وتميزها بهوية خاصة بها، تضمن بقاءها واستمراريتها.

ومدير المدرسة بصفة عامة مكانة هامة في منظومة العمل المدرسي؛ حيث يشكل أحد العناصر الهامة في هذه المنظومة إذ يشكل المرجعية للطلبة والمعلمين والآباء على مستوى المدرسة.

وتعتبر الإدارة المدرسية جزءاً من الإدارة التعليمية التي تعمل على توجيه الموارد المادية والبشرية؛ من أجل تحقيق الأهداف التربوية. وتعنى الإدارة المدرسية بجميع النواحي الإدارية والفنية وعناصر النظام المدرسي ككل (حسان والعجمي، 2007م).

ولم يعد هدف الإدارة المدرسية تسيير الأمور الإدارية المدرسية اليومية الروتينية أو مجرد الحفاظ على النظام في المدرسة، بل أصبح التلميذ هو محور العمل الإداري المدرسي، مما يتطلب توفير جميع الإمكانيات التي تضمن النمو الشامل للتلميذ في جميع جوانب النمو، بالإضافة إلى التركيز على تحسين النوعية والجودة الشاملة

الإداري الروتيني وقضايا البناء المدرسي على حساب الجوانب الفنية المتعلقة بالتوجيه والإرشاد للطلبة والمعلمين. كما أن الضغوط في مجال تصريف الأعمال اليومية تزداد على المدير في المدارس الكبيرة، ويصبح من الصعب على المدير اتخاذ قرارات تتعلق في تحديد أولويات عمله وحل المشكلات التي تواجهه (بشائرة، 1991م).

وللعملية التعليمية أركان أساسية ثلاثة هي: الطالب والمعلم والمنهاج؛ غير أن الإدارة المدرسية تعد الركن الرابع في النظام المدرسي. والإدارة المدرسية هي مجموعة الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق العاملين في المدرسة وعلى رأسهم مدير المدرسة. ويعتبر مدير المدرسة من أهم عناصر هذا الفريق فهو ركيزة العملية الإدارية في المدرسة وعنوان نجاحها، وتحقيق أهدافها. كما أن مدير المدرسة يتحمل المسؤولية الأولى والكاملة أمام السلطة التعليمية والمجتمع، وهو حلقة الوصل الثابتة في العلاقة بين المدرسين وبعضهم وبعض وبين المدرسين والتلاميذ وبين الآباء والمشرفين التربويين. وهو دائماً في المركز الرئيسي للعملية التعليمية فعليه عبء تحقيق أفضل النتائج الممكنة، وهو الذي يوجه رسم الخطط وتنظيمها وتنفيذها (المساعد، 2006م).

وقد استعرض الأدب التربوي والدراسات التربوية أهمية دور مدير المدرسة وأثر هذا الدور على

Economy والذي ركز في أحد محاوره على رفع الكفاءة المؤسسية. ويتمثل الدور القيادي لمدير المدرسة في ظل اقتصاد المعرفة بأنه على القائد التربوي أن يتعامل مع المعرفة بصورة إيجابية ونشطة ولا يكتفي بجمع المعلومات من مصادرها المتنوعة بل عليه تصنيفها وفهمها وتحليلها وتفصيلها إلى العاملين معه وتحفيزهم باستمرار على توظيفها؛ لأن الإدارة الناجحة للمعرفة تتطلب من القائد انتباهاً عميقاً ولن يستطيع القائد التربوي إدارة المعرفة بفاعلية؛ إلا إذا توفر لديه مجموعة من العاملين القادرين على تحمل المسؤوليات والمهام الملقاة على عاتقهم والمتمثلة بجمع المعلومات من مصادرها المختلفة وتصنيفها وفهمها ومن ثم توظيفها ميدانياً بشكل جيد يساعد على تحقيق الأهداف المشتركة (أبو عابد، 2006م).

ويقوم مدير المدرسة في إطار مهامه الإدارية بالتخطيط لعمله بمستويات التخطيط المختلفة، ومتابعة شؤون مدرسته فيما يتعلق بالطلبة والمدرسين، والمبنى وتجهيزاته وصيانتته. أما في المجال الفني فيمارس مدير المدرسة عمله كمشرف مقيم في المدرسة يعمل على تحسين عملية التعليم والتعلم من خلال توجيه ومساعدة معلميه (حمادنة، 1996م).

وتتأثر الوظائف الفنية والإدارية التي يقوم بها مدير المدرسة بحجم المدرسة ومرحلتها، ففي المدارس الكبيرة ينشغل المدير بالمهام الإدارية كمتابعة العمل

التعليم والتعلم حيث يُعتبر المدير مشرفاً فنياً مقيماً في المدرسة. ومن هذه المهام مهمة الاتصال التي يمارسها المدير من خلال قيامه بنقل المعلومات والأفكار والإرشادات من شخص إلى آخر في منظومة العمل المدرسي ومحيطه الاجتماعي بما يحقق التعاون بين المدرسة والمجتمع، كما تتصل هذه المهام الفنية بالإشراف على المعلمين وتوجيههم لتحسين عملية التعليم والتعلم، بالإضافة إلى تقييمهم والحكم على أدائهم. ومن أهم واجبات المدير كمشرف مقيم الاهتمام بتحسين حالة كل هيئة المدرسة، ومن المهام الأخرى العمل على تطوير المنهاج المدرسي والبرامج المدرسية المختلفة سواء المنهجية أو غير المنهجية، فالمدير يعد القائد الذي يؤثر في المعلمين والطلبة والمجتمع المحلي لإثراء المنهاج المدرسي وتطويره بما يتوافق مع الأهداف التربوية، وحفز المعلمين والطلبة للمشاركة في الأنشطة المختلفة التي تقيمها المدرسة (المدهرش، 2006م).

وتشكل المدارس الخاصة في الأردن ما نسبته (41.5%) من إجمالي عدد المدارس الأردنية حيث بلغ عددها 2478 مدرسة للعام 2012/2011م مقابل 3486 مدرسة حكومية. كما بلغ عدد الطلبة الدارسين في المدارس الخاصة (406327) طالب وطالبة يشكلون ما نسبته (24.04%) من مجموع الطلبة في الأردن (وزارة التربية والتعليم، 2013م).

نجاح العملية التربوية وفعاليتها. كما صنفت المهارات والكفايات التي يجب على مدير المدرسة امتلاكها ليتمكن من أداء مهامه وواجباته تصنيفات عديدة. ومن أشهر هذه التصنيفات تصنيفها إلى أربعة أصناف هي: المهارات الذاتية، المهارات الفنية، المهارات الإنسانية والمهارات الإدراكية (أبو زيادة، 2010م). وتستخدم هذه المهارات ليقوم المدير بأداء مهامه الفنية والإدارية.

تتعدد مهام مدير المدرسة في المجال الإداري ومن أبرز هذه المهام الإشراف على إعداد السجلات المدرسية المختلفة والمحافظة عليها، وإعداد التقارير عن سير العمل المدرسي وتزويد الإدارة العليا بها. كما تشمل هذه المهام إعداد موازنة المدرسة والرقابة على أوجه وطرق صرفها، ومتابعة شؤون العاملين في المدرسة من حيث معاملات تتصل بتأميناتهم الصحية والاجتماعية والأمور المالية المتعلقة بهم، إضافة إلى إدارة الاجتماعات المدرسية وتشكيل اللجان المدرسية ومتابعة عملها، ومتابعة توفير مصادر التعلم والتجهيزات المادية الأخرى التي تحتاجها العملية التعليمية. كما تشمل واجبات مدير المدرسة توزيع الطلبة على الصفوف ومتابعة شؤون تسجيلهم وإعداد جدول التشكيلات المدرسية السنوي. بالإضافة إلى متابعة سير دوام المعلمين والطلبة وانتظامهم في المدرسة (العلاونة، 2010م).

وتتصل المهام الفنية لمديري المدارس بعملية

(Marks, 2003) برعاية مركز البحث التربوي في ويسكانسون الأمريكية، والتي هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين أداء القيادة المدرسية وعلاقتها مع المعلمين وبين أداء الطلبة وتحصيلهم الدراسي. وقد تم اختيار عينة مكونة من 24 مدرسة منها ثمان مدارس ثانوية ومثلها متوسطة وأخرى ابتدائية، وقد تبين من التحليل الذي تم بناؤه على أساس مدى تطبيق مفهومي القيادة التربوية التشاركية والقيادة التحويلية، أن القيادة التحويلية ضرورية ولكنها ليست كافية لتحقيق أهداف القيادة المدرسية، ولكن عندما تترافق مع القيادة التشاركية ويعملان في إطار تكاملي فإن تحسن الأداء المدرسي معبرا عنه بنوعية التعليم وتحصيل الطلبة يكون مرتفعا.

وأجرى جيمس جريفث (Griffith, 2004) دراسة هدفت إلى الكشف عن الأثر المباشر لأداء قيادة مديري المدارس على معدلات ترك العمل للمعلمين وعلى أداء وتحصيل الطلبة في ولاية واشنطن الأمريكية. وقد تم جمع البيانات من عينة من معلمي المدارس الابتدائية بالإضافة إلى الرجوع إلى سجلات علامات وتحصيل الطلبة في تلك المدارس. وقد تبين من تحليل البيانات عدم وجود أثر مباشر لأداء مديري المدارس على كل من معدلات ترك العمل أو على تحصيل الطلبة. في حين تبين أثر غير مباشر للقيادة المدرسية على الرضا

وقد أجريت العديد من الدراسات حول ممارسات ومهام مدير المدرسة بصورة عامة، فقد أجرى الرمحي (1987م) دراسة بعنوان «مدى ممارسة مدير المرحلة الإلزامية لدوره الإداري والفني كما يراه كل من المدير والمعلم في لواء طولكرم». وتكونت عينة الدراسة من 214 معلما ومعلمة و39 مديرا ومديرة. وتوصلت الدراسة إلى أن المديرين يمارسون دورهم الإداري والفني بدرجة مرتفعة، كما تبين أن المديرين يمارسون الدور الإداري بدرجة أفضل من ممارستهم للدور الفني من وجهة نظر المعلمين.

أما دراسة الخشان (1988م) والتي هدفت إلى التعرف على مدى ممارسة مديري المدارس لمسؤولياتهم في الواقع الميداني مقارنة مع ما يجب عليهم القيام به نظريا، فقد تكونت عينتها من 50 مديراً ومديرة و90 معلماً ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً من مجتمع الدراسة الذي شمل المدارس الإعدادية والثانوية في مديريات تربية إربد والرمثا وبني كنانة في محافظة إربد للعام الدراسي 1987/1988م. وقد تكونت أداة الدراسة من 57 فقرة تم التأكد من صدقها وثباتها. وبينت نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائياً بين ممارسات المدير الواقعية لمهامه ومسؤولياته وبين ما يجب عليه القيام به نظريا من وجهة نظر المعلمين والمديرين.

وفي دراسة أجراها هيلن وماركس (Helen &

مع معايير المديرين المهنية في الولاية. وقد تم تحليل المحتوى للاستشارة باستخدام المنهج النوعي والكمي، حيث تم تحديد مدى التركيز على السلوك الإداري والقيادي المتوقع من المديرين، والكشف عن درجة الانسجام بين الاستشارة وبين الخصائص الإدارية المتوقعة لدى المديرين، ومدى التوافق والانسجام بين محتوى الاستشارة وبين المعايير المهنية للمديرين في ولاية أطلنطا. وقد بين تحليل البيانات أن المنطقة التعليمية تركز على القيادة التعليمية والإدارة التنظيمية، كما تركز على العلاقة مع المجتمع المحلي في استشارة تقويم المديرين وأن محتوى الاستشارة يعكس التوقعات العامة للمنطقة التعليمية وللمعايير المهنية للولاية.

وأجرى فيكتور (Victor, 2009) دراسة بعنوان «حالة القيادة لدى مديري المدارس وتحسين العمل المدرسي: حالة سنغافورة». وهدفت الدراسة إلى التعرف على تصورات مديري المدارس أنفسهم وتصورات العاملين معهم لممارساتهم القيادية، وقد قام الباحث بإجراء مقابلات مع عشرة من مديري المدارس وثلاثة من مساعديهم و15 من العاملين الإداريين والمعلمين للتعرف على خصائص الأداء القيادي الجيد من وجهة نظر أفراد العينة. وقد بينت نتائج الدراسة أن العاملين والمعلمين يعتقدون أن مديريهم من أهم عناصر النظام المدرسي وأن هدف الربح هو الهدف الأول لهؤلاء

الوظيفي للعاملين وعلى معدلات ترك العمل وكذلك على معدل تحصيل الطلبة.

وفي دراسة أخرى أجريت في ولاية فرجينيا الأمريكية قام بها كل من كابلان وأوينجز ونيونري (Kaplan; Owings & Nunnery, 2005)، وهدفت إلى التعرف على مدى وجود علاقة دالة إحصائية بين نوعية أداء مديري المدارس وتحصيل الطلبة. اختيرت عينة عشوائية من مديري المدارس الحكومية في الولاية. وقد قام مشرفان من المشرفين على عمل المديرين بتعبئة استشارة صممت بناء على تعليمات ومعايير ترخيص قادة المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية، كما تم استخدام المعلومات الخاصة بتحصيل طلبة كل مدرسة من مدارس العينة في الاختبار العام الذي تجريه الولاية لطلبة المدارس. وقد تم استثناء المديرين ممن قلت مدة عملهم في المدرسة عن خمس سنوات، وذلك للتأكد من ضبط أثر المدير على تحصيل الطلبة. وقد بينت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين الدرجة التي سجلها المدير على استشارة تقويم المدير، وبين درجة تحصيل طلبة مدرسته.

أما دراسة كاتانو وسترونج (Catano & Stronge, 2007) فقد هدفت إلى اختبار استشارة تقويم المديرين التي تستخدمها المنطقة التعليمية في وسط ولاية أطلنطا في الولايات المتحدة الأمريكية ومدى انسجامها

صدقها وثباتها. وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية كانت مرتفعة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

وانفقت كثير من الدراسات السابقة على أن درجة أداء مديري المدارس الحكومية لمهامهم الإدارية أكبر من درجة أدائهم لمهامهم الفنية، كما يلاحظ أن معظم الدراسات تناولت أداء مديري المدارس الحكومية، وقليلاً منها تناولت المدارس الخاصة (النايلسي، 2008م).

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها المدارس الحكومية والخاصة في محافظة إربد، وقد تنفرد في سعيها للكشف عن مدى وجود فروق في تقدير المعلمين والمعلمات لأداء مديري المدارس تبعاً لمتغير ملكية المدرسة حيث لم يعثر الباحث على أي دراسة سابقة تناولت هذا المتغير. وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء أدواتها واختيار منهجها ومناقشة نتائجها.

ويلاحظ أن هناك تفاوتاً في الأداء بين مديري المدارس الحكومية والخاصة. ويعود هذا التفاوت إلى الاختلاف في الإمكانيات خصوصاً في المباني، واكتظاظ الصفوف في المدارس الحكومية عنها في الخاصة وتوفر المباني المدرسية، فمشكلة توفير المبنى المدرسي حالياً تعد

المديرين، وأن مديريهم يعتقدون أنه لا حاجة لإشراك العاملين في اتخاذ قراراتهم وأنهم يتخذون هذه القرارات بشكل فردي. كما يعتقد العاملون بأن مديريهم يمتلكون اتجاهات إيجابية بنسبة 65٪، وأنهم صابرون بنسبة 58٪، ولديهم القدرة على إيصال رسالة المدرسة ورؤيتها بنسبة 65٪، ولديهم معرفة بالمنهاج بنسبة 60٪، ويارسون القيم الأخلاقية والسلوك المهني بنسبة 75٪، ولديهم كفايات الإدارة المدرسية بنسبة 60٪، ويدعمون احتياجات المعلمين بنسبة 63٪. أما بالنسبة للمديرين فيعتقدون أنهم هم القادة الرسميون لمدارسهم، وأنهم داعمون لحاجات معلميه، ولديهم القدرة على اتخاذ وتنفيذ القرارات التي تحسن العمل في مدارسهم، ويقدمون الإصلاحات أينما كانت ضرورية.

وفي دراسة أخرى أجراها الشريفي والتنع (2010م) هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة من وجهة نظر معلميه. وقد تكونت عينة الدراسة من 690 معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة الطباقية العشوائية من جميع المناطق التعليمية في دولة الإمارات العربية المتحدة، واستخدم الباحث استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) لقياس درجة ممارسة القيادة التحويلية وذلك بعد تكييفها لتناسب بيئة دولة الإمارات العربية المتحدة، وقد تم التأكد من

من أولياء الأمور والطلبة حيال أداء المدارس بصورة عامة وإداراتها بصورة خاصة، وأدرك الجدل الدائر حول هذا الأداء، وتبدى له مدى وضرورة الحاجة إلى دراسات علمية تتناول أداء المدارس وإدارتها، خصوصاً مع قلة الدراسات - على مستوى الأردن - التي تناولت أداء مديري ومديرات المدارس وعلاقة تقديرها ببعض المتغيرات، كل ذلك شكل لديه إحساساً بضرورة الكشف عن مدى أداء هذه المهام وتسييل الضوء عليها، لذلك جاءت هذه الدراسة التي تتحدد مشكلتها بالسؤال الرئيس الآتي: ما درجة قيام مديري المدارس بمحافظة إربد بأداء مهامهم الإدارية والفنية.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة قيام مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة إربد بأداء مهامهم الإدارية والفنية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. كما هدفت إلى تعرف إذا ما كانت هناك فروق دالة إحصائية في تقدير المعلمين والمعلمات لدرجة أداء المديرين والمديرات لمهامهم الإدارية والفنية تبعاً لمتغيرات ملكية المدرسة (حكومية أم خاصة)، الجنس، مستوى المدرسة (أساسية، ثانوية)، وذلك لتسييل الضوء على أداء مديري المدارس لتفعيله وتحسينه.

أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

مشكلة على صعيد المدارس الحكومية، كما تتفاوت نوعية المبنى وتجهيزاته ومدى توفر المرافق المختلفة من ملاعب وساحات ومختبرات وأجهزة. كما يبرز التفاوت بين المدارس الحكومية والخاصة في الرواتب والحوافز المقدمة للمعلمين والعاملين في كل منها (فاخوري، 2008م). وتشكل هذه الظروف جميعها مناخاً تنظيمياً متفاوتاً بين المدارس الحكومية والخاصة ينعكس بدوره على عمل مدير المدرسة وأدائه لمهامه.

فالمناخ التنظيمي في المدارس الخاصة يتأثر بشكل واضح في هدف هذه المدارس المتمثل في تحقيق الأرباح وغلبة النظرة المادية على الأكاديمية، إضافة إلى عدد الطلبة في المدرسة والسعي لاستقطاب عدد أكبر منهم (ذيابات، 2002م).

لذلك جاءت هذه الدراسة للكشف بصورة علمية عن درجة أداء مديري المدارس الحكومية والخاصة لمهامهم الإدارية والفنية.

مشكلة الدراسة:

بالرغم من أهمية الدور الذي يقوم به مديرو المدارس في تحقيق أهداف العملية التربوية، إلا أن هناك العديد من التساؤلات حول مدى قيامهم بهذا الدور. ومن خلال اطلاع الباحث وعمله في العديد من المدارس خلال مسيرته الأكاديمية في المدارس معلماً ومديراً ومشرفاً تربوياً وأستاذاً جامعياً بدى له تدمير كثير

تسهم في تحقيق أهدافهم وأهداف مدارسهم.

التعريفات الإجرائية:

درجة الأداء: ويقصد بها في هذه الدراسة الدرجة التي يسجلها المستجيب على أداة الدراسة التي أعدها الباحث لقياس مستوى أداء مديري المدارس لمهامهم الإدارية والفنية وفقا لتدرج ليكرت الخماسي.

المدرسة الحكومية: هي المدرسة التي تعود ملكيتها إلى الحكومة وتشرف عليها وزارة التربية والتعليم إشرافا إداريا وفنيا (وزارة التربية والتعليم، 2003م). ويقصد بها في هذه الدراسة المدارس الحكومية في محافظة إربد كما هي في العام الدراسي 2012/2013م.

المدارس الخاصة: هي المدارس المملوكة للقطاع الخاص وتشرف عليها وزارة التربية والتعليم إشرافا فنيا وتخضع إداريا لمجالس إدارتها (وزارة التربية والتعليم، 2003م). ويقصد بها في هذه الدراسة المدارس الخاصة (المملوكة للقطاع الخاص) في محافظة إربد كما هي في العام الدراسي 2012/2013م.

المهام الإدارية: المهام والواجبات الأساسية الإدارية والمكتبية التي يجب على المدير القيام بها حتى يتمكن من إدارة مدرسته والتي حددتها قوانين وتعليمات وزارة التربية والتعليم في الأردن (وزارة التربية والتعليم، 2003م).

المهام الفنية: وهي المهام ذات الطابع الفني

1 - ما درجة أداء مديري المدارس في محافظة إربد لمهامهم الإدارية والفنية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في هذه المدارس؟

2 - هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في أداء مديري المدارس في محافظة إربد لمهامهم تعزى إلى متغيرات: ملكية المدرسة (حكومية أم خاصة)، الجنس، مستوى المدرسة (أساسية، ثانوية)؟

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من منطلق أن المدارس الحكومية والخاصة تعمل معا جنبا إلى جنب في تنشئة الأجيال وتحقيق أهداف النظام التربوي كما حددها قانون التربية والتعليم في الأردن. وتسلب هذه الدراسة الضوء على ممارسات مديري المدارس في محافظة إربد وأدائهم لمهامهم الإدارية والفنية مما يوفر معلومات علمية لمتخذي القرار يساعدهم في اتخاذ القرارات التي تحسن من عمل هؤلاء المديرين ومعالجة الثغرات ونقاط الضعف في هذا المجال. كما قد تساعد هذه الدراسة في توفير معلومات تساعد أولياء الأمور في اختيار المدارس التي يرسلون إليها أبناءهم. كما توفر الدراسة تغذية راجعة لمديري المدارس أنفسهم تساعد على التعرف على وجهة نظر معلمهم في أدائهم مما يساعدهم على اتخاذ القرارات التي تطور عملهم وتنقله نقلة نوعية

الحكومية والخاصة في محافظة إربد في مديرياتها السبع، وذلك كما هم في العام الدراسي 2012/2013م، وقد بلغ العدد الإجمالي لمجتمع الدراسة (18248) معلما ومعلمة (وزارة التربية والتعليم، 2013م).

عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها 538 معلما ومعلمة من مجتمع الدراسة والجدول رقم (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها.

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها.

المتغير	الفئات	حكومي	خاص	المجموع
الجنس	ذكور	170	100	270
	إناث	130	138	268
	المجموع	300	238	538
المرحلة	أساسي	240	190	430
	ثانوي	60	48	108
	المجموع	300	238	538

أداة الدراسة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم تصميم استبانة تكونت بصورتها الأولى من 48 فقرة، شملت المهام الإدارية والفنية لمديري المدارس، وبعد عملية الصدق والثبات أصبحت الأداة تتكون من 43 فقرة.

صدق الأداة وثباتها:

للتأكد من صدق الأداة، تم توزيع الاستبانة على 12 من الخبراء ممن يحملون درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية، منهم ستة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة

المرتبطة بعمل مدير المدرسة كقائد تربوي عليه مسؤولية التأثير في المرؤوسين ودفعهم للعمل والقيام بعمله كمشرف مقيم في المدرسة، وكما حددتها تشريعات وتعليمات وزارة التربية والتعليم في الأردن (وزارة التربية والتعليم، 2003م).

حدود الدراسة ومحدداتها:

اقتصرت هذه الدراسة على عينة من معلمي ومعلمات المدارس الحكومية والخاصة في محافظة إربد (وتشمل سبع مديريات تربية هي: مديرية تربية إربد الأولى، إربد الثانية، إربد الثالثة، الكورة، الرمثا، بني كنانة، ومديرية الأغوار الشمالية) لقياس أداء مديريهم لمهامهم الإدارية والفنية وذلك خلال العام الدراسي 2012/2013م. كما تحدد نتائج هذه الدراسة بالخصائص السيكومترية لأدائها.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث تم جمع المعلومات من عينة الدراسة وتم تحليلها وتفسيرها للوصول إلى نتائج الدراسة. ويعتبر هذا المنهج مناسباً لإتاحته إمكانية وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها (العساف، 1991م).

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس

الرمز الإحصائية الخاصة بالعلوم الإنسانية والاجتماعية (SPSS). وقد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤالين الأول والثاني، وتم استخدام اختبارات للإجابة عن السؤال الثالث.

وللحكم على درجة الأداء فقد تم اعتماد المعيار الآتي:

- من 1 إلى أقل من 2.33 درجة قليلة.

- 2.33 إلى أقل من 3.66 درجة متوسطة.

- 3.66 فأكثر درجة كبيرة.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

نص السؤال الأول على: ما درجة أداء مديري المدارس في محافظة إربد لمهامهم الإدارية والفنية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في هذه المدارس؟ وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة وكانت كما هي في الجدول (2).

اليرموك، وأربعة مشرفين تربويين، واثنان من رؤساء الأقسام في مديريات التربية في محافظة إربد، حيث طلب منهم تحكيم الأداة من حيث ملاءمة فقراتها لقياس المهام الإدارية والفنية لمديري المدارس، وإضافة وحذف أي فقرات يرون ضرورة حذفها أو إضافتها. وقد تم الأخذ برأي المحكمين في حالة اتفاق أكثر من النصف على الحذف أو الإضافة. ونتيجة التحكيم فقد تم حذف خمس فقرات ليصبح عدد فقرات الاستبانة 43 فقرة.

أما بالنسبة للثبات فقد تم التأكد من ثبات الأداة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار، حيث اختير 31 فرداً من مجتمع الدراسة تم استبعادهم من اختيار عينتها، وتم توزيع الأداة عليهم مرتين وبفارق أسبوعين بين التطبيق الأول والثاني، ثم تم حساب معامل ثبات الاستقرار (بيرسون) بين التطبيقين حيث كان 0.89. كما تم حساب معامل الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة فكان 0.93.

المعالجة الإحصائية وأدواتها:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام برنامج

جدول (2). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة أعتقد أن مدير مدرستي:	الرقم
كبيرة	0.67	4.27	يقوم بتشكيل اللجان المدرسية المختلفة	7
كبيرة	0.85	4.22	يقوم بوضع خطة سنوية للمدرسة	1
كبيرة	0.95	4.10	يلتزم بمواعيد الدوام المدرسي	14
كبيرة	0.53	4.04	يعقد اجتماعات دورية مع العاملين في المدرسة	17
كبيرة	0.94	3.92	يضع خطته وفق الأسس العلمية للتخطيط	2

نواف موسى شطناوي: أداء مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة إربد...

تابع جدول (2).

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة أعتقد أن مدير مدرستي:	الرقم
كبيرة	0.66	3.92	يتابع مذكرات الدروس اليومية التي يعدها المعلمون	30
كبيرة	0.76	3.71	يعمم ويناقش مع العاملين في المدرسة التعليمات والمواد التي تصل من الجهات المسؤولة	22
كبيرة	0.68	3.70	يعتمد آلية صرف دقيقة وموثقة لميزانية المدرسة	25
كبيرة	0.74	3.66	يوزع جدول الدروس وفق التخصصات المتوفرة	6
متوسطة	0.45	3.51	يراقب ويتابع العاملين بمواعيد الدوام المدرسي	15
متوسطة	0.67	3.47	يقوم بإعداد ميزانية سنوية للمدرسة وفق الإمكانيات المتوفرة	24
متوسطة	0.66	3.46	يقوم بالمتابعة والإشراف على تنفيذ الخطة	4
متوسطة	0.85	3.38	يحدد ويتابع احتياجات المدرسة من التخصصات العلمية	11
متوسطة	1.01	3.36	يناقش خططه مع المعلمين في المدرسة	3
متوسطة	0.64	3.33	يحدد ويتابع احتياجات المدرسة من الأثاث واللوازم وفق الشكليات العامة لها.	13
متوسطة	0.36	3.32	يراعي أسس الشكليات الطلابية (قبول وتشجيع)	10
متوسطة	0.75	3.31	يتأكد من توفر المعلومات في السجلات الخاصة بالطلبة والعاملين	12
متوسطة	0.86	3.30	يتعرف على إمكانيات البيئة المحلية واحتياجاتها	37
متوسطة	0.85	3.28	يناقش مع المعلمين خططهم الدراسية ويتابع آلية تنفيذها خلال العام الدراسي	29
متوسطة	1.86	3.27	لديه معرفة بفلسفة المناهج وأهدافها	27
متوسطة	0.78	3.22	يضع آليات ضبط ومتابعة دوام الطلبة في المدرسة	16
متوسطة	1.63	3.20	ينظم زيارات صفية توجيهية للمعلمين داخل الصفوف	31
متوسطة	1.02	3.17	يتابع قضايا الموظفين الإدارية (رواتب إجازات، ترقية، شكاوى...) لدى الجهات المختصة	19
متوسطة	0.78	3.14	ينظم برامج اجتماعية تعزز العلاقة ما بين أسرة المدرسة طلاباً ومعلمين	40
متوسطة	1.93	3.13	يتفق مع العاملين على آلية نزهة لتقييم أدائهم	36
متوسطة	1.09	3.12	يضع أولياء الأمور في الصورة الحقيقية للمدرسة أولاً بأول	39
متوسطة	1.54	3.11	يوزع المهام الإدارية وفق القدرة والكفاءة	5
متوسطة	1.66	3.10	يجرب أفكاراً تربوية جديدة	42
متوسطة	1.64	3.07	يوفر السبل الكفيلة لإنجاح عمل اللجان المدرسية	8
متوسطة	1.3	3.04	يضع برامج تحفيزية للطلبة المتفوقين	21
متوسطة	1.08	3.04	يبنى خططاً علاجية لضعف التحصيل وفقاً لنتائج الاختبارات المدرسية والوطنية	35
متوسطة	1.04	3.03	يستثمر الإمكانيات المالية المتوفرة بصورة تنعكس على تطور المدرسة	26
متوسطة	0.87	3.00	يضع ترتيبات وقائية وعلاجية لمشكلات الطلبة الصحية والاجتماعية	20
متوسطة	1.76	2.99	يشرف على تنظيم أنشطة صفية هادفة	33
متوسطة	1.56	2.99	يبتكر أنشطة لا منهجية تدعم العملية التربوية في المدرسة	41

تابع جدول (2).

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة أعتقد أن مدير مدرستي:	الرقم
متوسطة	1.01	2.93	يتعاون مع المعلمين في تحديد احتياجات المدرسة للوسائل التعليمية	28
متوسطة	0.81	2.93	يعمم التجارب التعليمية الناجحة	43
متوسطة	1.64	2.91	الاجتماعات المعقودة فاعلة وذات أهداف	18
متوسطة	1.65	2.81	يحدد احتياجات العاملين المهنية ويعمل على تلبيتها	32
متوسطة	1.05	2.75	لديه برامج هادفة لتفعيل العلاقة مع المجتمع المحلي	38
متوسطة	0.59	2.73	يكتب التقارير الإدارية الفترية والسنوية بصورة منتظمة ويرفعها للمسؤولين	23
متوسطة	1.14	2.71	يقيم عمل اللجان المدرسية وفق معايير واضحة	9
متوسطة	2.01	2.59	يدرس مدى ملاءمة الاختبارات المدرسية لمواصفات الاختبار الجيد	34
متوسطة	0.67	3.28	الأداة ككل	

وبمتوسط حسابي بلغ 2.71، وتشير نتائج الدراسة أن متوسط أداء مديري المدارس بشكل عام متدني. ويلاحظ أن الفقرات التي جاءت بدرجة كبيرة جميعها تتعلق بمهام المدير الإدارية وهي مهام روتينية وغير فنية كتشكيل اللجان المدرسية ومتابعة الدوام اليومي للمعلمين، ووضع الخطة السنوية للمدرسة، وعقد الاجتماعات الدورية، ونقل التعاميم إلى المعلمين، وتوزيع جداول الدروس. في حين جاءت المهام الفنية في المراتب الأخيرة كعملية تحليل نتائج الاختبارات وتقييمها وتقييم عمل اللجان المختلفة، وتحديد احتياجات المعلمين (2.81). ويعزو الباحث الأداء المتوسط لمديري المدارس بصورة عامة إلى كثرة الأعباء الملقة على عاتق مدير المدرسة وإلى الواقع العام الذي تعيشه المدارس ومردده إلى الإحباط العام لمهنة التعليم،

يتبين من الجدول 2 أن متوسط درجة أداء مديري المدارس على جميع فقرات الأداة كانت بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.28، والانحراف المعياري 0.67، وقد جاءت تسع فقرات بدرجة كبيرة فيما جاءت بقية الفقرات بدرجة متوسطة. وقد جاءت الفقرة «يقوم بتشكيل اللجان المدرسية المختلفة» بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي 4.27 تلتها الفقرة التي تقول: «يقوم بوضع خطة سنوية للمدرسة» وبمتوسط حسابي 4.22 تلتها الفقرة التي تقول: «يلتزم بمواعيد الدوام المدرسي» وبمتوسط حسابي 4.10. أما الفقرات التي جاءت في المراتب الأخيرة فقد حصلت الفقرة «يدرس مدى ملاءمة الاختبارات المدرسية لمواصفات الاختبار الجيد» على أدنى متوسط حسابي بلغ 2.59 سبقتها الفقرة التي تقول: «يقيم عمل اللجان المدرسية وفق معايير واضحة»

مرد هذا الاختلاف إلى اختلاف ظروف العمل والبيئة المدرسية في دولة الإمارات عنها في الأردن، حيث تتوفر الموارد المادية بدرجة أفضل في دولة الإمارات.

كما تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة الشاويش (1984م) والتي توصلت إلى أن النمط الأوتوقراطي هو الأكثر شيوعاً لدى المديرين في محافظات إربد والزرقاء، حيث هذا النمط يركز على الأدوار الإدارية التقليدية بعيداً عن الأدوار الفنية والإبداعية.

كما تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة الخشان (1988م) والتي توصلت إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين الممارسة العملية لمدير المدرسة لدوره وبين ما هو مطلوب منه نظرياً. كما تتفق نتائج هذه الدراسة جزئياً مع دراسة Victor (2009م) والتي تبين من نتائجها أن المدرسين يرون أن مديرهم لديهم معرفة في المنهج بنسبة 60٪.

نتائج السؤال الثاني: نص السؤال الثاني على «هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في أداء مديري المدارس في محافظة إربد تعزى إلى متغيرات ملكية المدرسة (حكومية أم خاصة)، الجنس، مستوى المدرسة (أساسية، ثانوية)؟».

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات المستقلة، والجدول رقم (3) يبين ذلك:

وتدني مستوى تأهيل المعلمين، ونقص الموارد المادية المتاحة لمدير المدرسة، وعدم تفويضه الصلاحيات الضرورية لقيامه بعمله، كل هذه الظروف تنعكس على أدائه، وتجعله لا يقوم إلا بالأعمال الروتينية بعيداً عن الإبداع والمبادأة، لذلك حصلت الجوانب الفنية لمهام مدير المدرسة على متوسطات حسابية أقل من الجوانب الإدارية. إضافة إلى أن كثيراً من مديري المدارس ليس لديهم التأهيل الفني الضروري لأداء مهامهم الفنية إضافة إلى تدني مستوى دافعيتهم للعمل مما يجعل كثيراً منهم لا يهتم إلا بالأعمال الروتينية ومتطلبات إدارية غالباً ما تتسم بالبيروقراطية الإدارية، وبعضها يتم بصورة دورية وروتينية كتشكيل اللجان في بداية العام الدراسي، وهي لجان في الغالب حبر على الورق دون أن يفعل عملها ويتم متابعتها خلال العام الدراسي.

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الرمحى (1987م) والتي وجدت أن أداء مديري المدارس لمهامهم الإدارية والفنية في الأردن كان مرتفعاً، ولكنها تتفق جزئياً مع هذه الدراسة في أن المديرين يارسون دورهم الإداري بدرجة أكبر من دورهم الفني.

وكذلك تختلف مع دراسة الشريفي والتنعج (2010م) والتي أجراها على المدارس الخاصة في دولة الإمارات والتي تبين من نتائجها أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة التحويلية كان مرتفعاً. وقد يكون

جدول 3. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات المستقلة.

المدارس الخاصة		المدارس الحكومية			المتغير
المتوسط الحسابي	العدد	المتوسط الحسابي	العدد	الفئة	
3.43	100	3.17	170	ذكور	الجنس
3.72	138	2.82	130	إناث	
3.6	238	3.02	300	الكلية	
3.58	190	2.97	240	أساسي	المرحلة
3.66	48	3.22	60	ثانوي	
3.6	238	3.02	300	الكلية	

للمدارس الثانوية (3.22)، كما يبين الجدول وجود تباين ظاهري في المتوسطات الحسابية بين المدارس الحكومية والخاصة، حيث بلغ المتوسط الحسابي في المدارس الحكومية (3.02) بينما كان للمدارس الخاصة (3.6). ولاختبار دلالة هذه الفروق تم استخدام اختبارات وكانت نتائج هذا الاختبار على النحو الآتي:

أولاً: متغير الجنس: يبين الجدول 4 اختبارات للمتوسطات الحسابية لمتغير الجنس (النوع الاجتماعي).

جدول 4. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات تبعاً لمتغير الجنس.

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
ذكور	270	3.266	0.74	1.51	0.134
إناث	268	3.283	0.84		

مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

وقد يُعزى ذلك إلى أن كلا من الذكور والإناث يلاحظون نفس الملاحظات وأن ظروف عمل المدارس سواء للذكور أو الإناث متشابهة إلى حد كبير مما جعل

يتبين من الجدول رقم (4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجنس عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ حيث قيمة $F=1.51$ ويقابلها مستوى دلالة أعلى من 0.05

نواف موسى شطناوي: أداء مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة إربد...

نظرتهم واحدة أو متقاربة نحو أداء مديريهم لمهامهم. والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) تبعاً لمتغير
ثانياً: مرحلة المدرسة. مرحلة المدرسة أساسية أم ثانوية.

يبين الجدول رقم (5) المتوسطات الحسابية

جدول 5. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات تبعاً لمتغير مرحلة المدرسة.

المرحلة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
أساسي	430	3.23	0.93	1.61	0.123
ثانوي	108	3.41	0.67		

مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

يتبين من الجدول (5) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى مستوى المدرسة: أساسية أو ثانوية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ حيث قيمة ف = 1.61 ويقابلها مستوى دلالة أعلى من 0.05 وقد يُعزى ذلك إلى أن المدارس الثانوية والأساسية تعمل في نفس الظروف وتخضع لنفس التعليمات وتتوفر لها نفس الموارد، مما جعل أفراد العينة من كلا المستويين ينظرون نظرة متقاربة إلى أداء مديريهم. ثالثاً: ملكية المدرسة حكومية أو خاصة. يبين الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) تبعاً لمتغير ملكية المدرسة: حكومية أم خاصة.

جدول 6. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات تبعاً لمتغير ملكية المدرسة.

ملكيتة المدرسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
حكومية	300	3.02	0.67	2.281	0.024
خاصة	238	3.60	1.05		

مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

يتبين من الجدول رقم (6) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على أداة الدراسة تعزى إلى متغير ملكية المدرسة وجاءت هذه الفروق لصالح المدارس الخاصة؛ حيث حصلت على متوسط حسابي أعلى (3.6) مقابل متوسط حسابي (3.02) للمدارس الحكومية. ويعتقد الباحث أن هذه النتيجة مردها إلى أن المناخ التنظيمي والظروف التي تعمل في ظلها المدارس الخاصة تختلف عنها في المدارس

الخاصة كان أفضل من أداء مديري المدارس الحكومية؛ حيث اقترب المتوسط العام لأداء مديري المدارس الخاصة من الدرجة الكبيرة (3.6)، مما يشير إلى ضرورة مراجعة واقع العمل الإداري في المدارس الحكومية ودراسة معوقاته لحلها ورفع درجة أداء مديري المدارس الحكومية.

في ضوء نتائج هذه الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

1 - ضرورة العمل من قبل المعنيين على رفع مستوى أداء مديري المدارس لمهامهم بصورة عامة، حيث جاءت معظم الفقرات التي تعبر عن هذه المهام بدرجة متوسطة.

2 - ضرورة أن يولي مديرو المدارس أهمية واهتماماً أكبر بالجوانب الفنية لعملهم.

3 - ضرورة إلحاق مديري المدارس بدورات وبرامج تزيد من قدراتهم وكفاءتهم في مجال أداء مهامهم وخصوصاً الفنية منها.

4 - ضرورة إيلاء مديري المدارس مزيداً من الأهمية للاختبارات المدرسية ودراسة مدى ملاءمتها.

5 - ضرورة العمل على إيجاد معايير واضحة لتقييم عمل اللجان المدرسية.

6 - ضرورة تركيز مدراء المدارس على وضع برامج لتفعيل العلاقة مع المجتمع المحلي.

الحكومية. كما أن طبيعة متابعة عمل مديري المدارس من قبل مجالس إدارتها تختلف عنها في القطاع العام، إذ إن معيار احتفاظ هؤلاء المديرين بوظائفهم مرهون بمستوى أدائهم بالدرجة الأولى مما يجعلهم أكثر مبادرة ودافعية لإثبات وجودهم وإظهار إنجازهم مما يحسن من أدائهم. كما أن غرض هذه المدارس وهو تحقيق الأرباح يجعل أصحاب هذه المدارس ذا حساسية عالية لمستوى أداء معلمي ومديري هذه المدارس، ويمارسون درجة عالية من المتابعة والرقابة على هذا الأداء.

كما أن الحجم التنظيمي لهذه المدارس عادة ما يكون أصغر من المدارس الحكومية مما يسمح بأعباء أقل على عاتق هؤلاء المديرين، وارتفاع أقساط الطلبة في هذه المدارس يمكنها من توفير ظروف عمل وتجهيزات تسهل من مهمة مديري المدارس وتحسن من أدائهم.

الاستنتاجات والتوصيات:

تبين نتائج هذه الدراسة أن أداء مديري المدارس لمهامهم جاء بدرجة متوسطة وأن كثيراً من الممارسات والسلوكيات الإدارية بحاجة إلى تحسين وتطوير؛ حيث حصلت العديد من الفقرات التي تشير إلى هذه السلوكيات على متوسطات حسابية منخفضة نسبياً مما يستدعي تحسينها. وكانت معظم هذه الفقرات قد أشارت إلى الجوانب الفنية في أداء مديري هذه المدارس. كما بينت نتائج هذه الدراسة أن أداء مديري المدارس

نواف موسى شطناوي: أداء مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة إربد...

لدوره الإداري والفني كما يراه كل من المدير والمعلم في لواء طولكرم. الجامعة الأردنية، مجلة دراسات، 3(12)، 58-35.

الشريفي، عباس؛ والتتح، منال. (2010م). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم. مجلة علوم إنسانية - العراق، (45)، 88-117.

العجمي، محمد. (2008م). الإدارة والتخطيط التربوي، (ط1)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع. العساف، صالح. (1991م). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، (ط4)، الرياض: مكتبة العبيكان.

علاونة، فاتن. (2010م). درجة استخدام مديري المدارس للحاسوب في أداء مهامهم الإدارية والصعوبات التي تواجههم من وجهة نظرهم ونظر معلمهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

فاخوري، رلى. (2008م). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن للقيادة التعليمية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية. الأردن.

المدهرش، حابس. (2006م). مدى امتلاك مديري المدارس في محافظة طريف مهارات تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

المساعد، مفضي. (2006م). فاعلية الأداء المؤسسي للمدارس الثانوية الحكومية في إقليم الشمال في الأردن من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

7 - إجراء المزيد من الدراسات لكشف أسباب تدني درجة أداء مديري المدارس لمهامهم واقتراح الحلول لذلك.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

أبو زيادة، رائدة. (2010م). الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس في مدينة إربد، ودورها في أدائهم الوظيفي من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين: نموذج مقترح لتحسين مستوى الثقافة التنظيمية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

أبو عابد، محمود محمد. (2005م). دور القائد في إدارة المعرفة. مجلة رسالة المكتبة، 40(1)، 5-21.

بشايره، أحمد. (1991م). المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية. عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع.

الحشان، عبدالعزيز. (1988م). الإدارة المدرسية في إطار ممارسات مديري المدارس الحكومية في الأردن لمسؤولياتهم الواقعية والمثالية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

الخطيب، أحمد. (2005م). إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات تربوية، ط3. إربد، الأردن: عالم الكتب الحديث.

حمادنة، عبدالله. (1996م). أداء مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة إربد لمهامهم الإدارية والفنية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

الرمحي، محمد. (1987م). مدى ممارسة مدير المرحلة الإلزامية

with Student Achievement. National Association of Secondary School Principals (NASSP) Bulletin, 89 (843),28-44

Victor, yu S.o (2009). Principal Leadership for Private Schools Improvement: The Singapore Perspective. *European Journal of Social Sciences*, 8 (1),141-167.

النايلسي، رنده. (2008م). *تطوير أنموذج لتقييم أداء مديري المدارس الثانوية الخاصة في ضوء الواقع الممارس والدور المهني المتوقع لهم في الأردن*، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.

وزارة التربية والتعليم. (2012م). *تقارير وإحصاءات*، تم

استرجاعه بتاريخ 20/3/2012م من المصدر:

<http://www.moe.gov.jo/MenuDetails.aspx?MenuID=29>

وزارة التربية والتعليم. (2006م). *القوانين والتعليقات التربوية*،

منشورات وزارة التربية والتعليم، عمان، الأردن.

وزارة التربية والتعليم الأردنية. (2013م). *التشريعات التربوية*، تم

الرجوع إليه بتاريخ 20/5/2013م من المصدر:

<http://www.moe.gov.jo/Departments/DepartmentsMenuDetails.aspx?MenuID=325&DepartmentID=5>

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Abu Abed, M. (2005). The leader role in knowledge management (in Arabic). *Library Massage Journal*, 40 (1), 5-21

Al-ramahy, M. (1987). The extent of practicing technical and administrative roles by basic stage schools principals at Tol Karem district (in Arabic). *Derassat*, 12 (3), 35-58.

Al-shrefy, A ., Alteneh, M. (2010). The extent of practicing transformational leadership by private secondary schools principals at United Arab Emirates from teachers viewpoint (in Arabic). *Humanities science journal* , Iraq, Bagdadd, 45, 88-117.

Catano, N., Stronge, J. (2007). What do we expect of School Principals? Congruence between Principal Evaluation and Performance Standards. *International Journal of Leadership in Education*, 10(4), 379-399

Helen, M; Marks. (2003). Principal Leadership and School Performance: An Integration of Transformational and Instructional Leadership. *Educational Administration Quarterly*, (3) 39, 370-397

James, G. (2004). "Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance", *Journal of Educational Administration*, 42 (3), 333 - 356

Kaplan, L., Owings, W., & Nunnery, J. (2005). Principal Quality: Avirginia Study Connecting Interstate School Leaders Licensure Consortium Standards