

دراسة ميدانية لبناء برنامج تدريبي لمديري المدارس الثانوية في الأردن في ضوء أدائهم لمهامهم المطلوبة حسن أحمد المصطفى الطعاني*

ملخص : استهدف البحث بناء برنامج تدريبي لمديري المدارس الثانوية في الأردن في ضوء أدائهم لمهامهم المطلوبة وذلك من خلال: تحديد المهام المطلوبة لمدير المدرسة الثانوية في الأردن، بناء أداة لتقويم أداء المدير لهذه المهام ، تحديد مستوى أداء المديرين من وجهة نظر المعلمين ،بناء برنامج تدريبي في ضوء تحديد مستوى أداء المديرين لمهامهم.

بلغت عينة البحث (٢٠٠) مدير ومديرة و (٨٠٠) مدرسا ومدرسة من مجتمع البحث المؤلف من (٢٧٩) مدرسة ثانوية. من أجل تحديد المهام لمديري المدارس الثانوية، وجه الباحث استبانته مفتوحة إلى عينة استطلاعية مؤلفة من (٦٥) تربويا توصل الباحث إلى تحديد قائمة بالمهام مؤلفة من (٢٠) مهمة. حولت هذه المهام إلى فقرات أدائية تقيس أداء مديري المدارس الثانوية في الأردن إذ بلغ عددها (٨٠) فقرة متسمة بالصدق والثبات. طبقت الأداة على العينة الأساسية للتعرف على درجة أداء هذه المهام، فظهر باستخدام الوسط المرجح (وسيلة إحصائية). إن مهمة واحدة حصلت على تقدير جيد جدا و (٦) مهمات حصلت على تقدير جيد و (٩) مهمات بتقدير متوسط، و (٣) مهمات بتقدير دون المتوسط ومهمة بتقدير ضعيف. تم التوصل إلى بناء برنامج تدريبي للمهام التي كان الأداء فيها متوسط أو أقل حيث بلغ عددها (١٣) مهمة. ومن أهم التوصيات التي تم التوصل إليها هي اعتماد البرنامج التدريبي الذي أسفر عنه هذا البحث في الدورات التدريبية التي تقام لمديري المدارس الثانوية في الأردن بالإضافة إلى توفير المستلزمات الفنية والإدارية عند تطبيق البرنامج.

مقدمة: تأتي الإدارة المدرسية في طليعة فعاليات الإدارة التربوية التي تحظى باهتمام خاص ، كونها تقود أصغر وحدة تنظيمية في النظام التربوي ، ونعني بها المدرسة ، لارتباطها الوثيق بالمدخلات الإنسانية الرئيسية في هذه العملية المتمثلة بالطالب والمعلم والأسرة والمجتمع. (عزات جرادات، ١٩٨٩، ص ٧) ، وتتجلى

أهمية الإدارة المدرسية بدورها الفاعل في قيادة وتوجيه الجهود والقوى التي تعمل لتحقيق الأهداف المرجوة للمدرسة فضلاً عن مسؤوليتها في توفير وتهيئة التسهيلات اللازمة للعملية التربوية ، (نازلي صالح، ١٩٧٥، ص ٤٤٥).

وتتجلى أهمية دور مدير المدرسة فضلاً عما تقدم ، في المهمات التي يؤديها خارج المدرسة بوصفه الوسيط بين البيئة المحيطة بالمدرسة ، والتي يمثلها أولياء أمور الطلبة أو مؤسسات المجتمع المحلي، والمدرسة ومؤسسات التربية والتعليم الأخرى (Rallis, 1988, P.43).

لذلك أصبح معروفاً أن سمعة المدرسة والعاملين فيها تتوقف على حسن تصرف مدير المدرسة، وبعد نظره ، وحسن إدارته. كما أن بيئة المدرسة هي تعبير عن شخصية مديرها (Tarter, 1989, P.294). ويؤكد (وايسن ١٩٧٤ Wason) العلاقة الوثيقة بين المدرسة ومديرها بقوله أن الاختلاف بين المدرسة الجيدة والمدرسة غير الجيدة هو الاختلاف بين المدير الكفوء والمدير غير الكفوء. (Wason, 1974, PP.28-42).

ونظراً لأهمية الإدارة المدرسية، ومدير المدرسة بشكل خاص، فإن العديد من الباحثين في مجال الإدارة التربوية والمدرسية يتفقون على ضرورة الاهتمام بحسن اختيار المديرين المؤهلين ، وتحديد مهماتهم، ومسؤولياتهم فضلاً عن تدريبهم في أثناء الخدمة باعتبار أن التدريب يشكل مصدراً أساسياً في عملية التنمية الإدارية (عادل صالح ، مؤيد السالم ، ١٩٩١، ص ٢٥).

وتأسيساً على ما تقدم فقد أولت النظم التربوية في بلدان عديدة من العالم موضوع الإدارة المدرسية اهتماماً واضحاً في الجهود التي تبذلها تلك الأنظمة لتطوير العملية التربوية وتحسين أنشطتها وفعاليتها المتعددة.

ويسعى الأردن كباقي دول العالم بخطى حثيثة لتطوير الأداء التربوي وتحسين جوانبه النوعية في المراحل الدراسية كافة بما فيها المرحلة الثانوية. لذلك حظيت الإدارة المدرسية برعاية بالغة واهتمام واضح، وترجمة لهذا الاهتمام فقد

دعا مؤتمر التطوير التربوي المنعقد في عمان ١٩٨٧م إلى التركيز على الجوانب الآتية:

-تحديد مسؤوليات وواجبات ومهام مدير المدرسة بدقة ووضوح.

-الاهتمام بتنمية قدرات المدير ويتم ذلك من خلال:

*عقد برامج تدريبية للمديرين الجدد قبل تسلمهم مهام أعمالهم.

*إتاحة فرص النمو المهني للمديرين وذلك بإلحاقهم ببرامج تدريبية إدارية تلبي الحاجات العملية والعلمية لهم.

*وضع الأسس والمعايير الواضحة لاختيار مديري المدارس.

*تحديد المواصفات الوظيفية لمدير المدرسة.

*تعيين نائب متفرغ لمدير المدرسة من أصحاب المؤهلات والكفاءات والخبرات المتميزة على أن تعطى الأولوية في هذه التوصية للمدارس الثانوية من أجل تمكين المدير من الاجتماعات العامة والمتخصصة لتحسين أداء العاملين ومستوى العملية التربوية.

*تعزير دور المدير مشرفاً مقيماً، وإبراز دور الإدارة المدرسية في عملية الإشراف التربوي وتطوير تجربة المعلم الأول لمساعدة مديري المدارس الكبيرة للقيام بهذا الدور. (وزارة التربية، ١٩٨٨، ص ٨٢).

ولكي يكون التطوير في الإدارة مجدياً وفعالاً فلا بد أن يستند إلى أسس علمية رصينة وإجراءات محكمة، ودقيقة، ويعد التدريب في أثناء الخدمة مصدراً مهماً من مصادر إعداد المديرين، وتطوير كفاياتهم ومن ثم تطوير أداء العمل وزيادة الإنتاج والإنتاجية لذا يعد التدريب إنفاقاً استثمارياً يحقق عائداً ملموساً يسهم في تلبية احتياجات النمو الاقتصادي والاجتماعي فضلاً عن كونه وسيلة مهمة في محاولات اللحاق بركب التقدم التكنولوجي. (عبد الباري درة، ١٩٩١، ص ٢١-٣٠).

لقد أكد (فيرس، ١٩٦٦ Pharis) أهمية التدريب في أثناء الخدمة عندما

أشار إلى قصور برامج الإعداد قبل الخدمة في تأهيل المديرين لممارسة مهماتهم الإدارية ، داعياً إلى تكامل برامج الإعداد قبل الخدمة مع برامج التدريب في أثنائها (Pharis, 1966, P.8). وفي السياق نفسه عدد (هاريس ١٩٦٩ Harris) أهمية برامج التدريب أثناء الخدمة على النحو التالي:

١- أن برامج الإعداد قبل الخدمة لا تتعدى أن تكون مدخلاً لممارسة المهنة وليست إعداداً نهائياً لها.

٢- إزاء التغير السريع الذي يشهده العالم في مختلف المجالات والذي يؤثر حتماً في المهن بما فيها الإدارة، فإن الإعداد والنمو المستمر يصبح أمراً لازماً.

٣- التغييرات والتطورات التي يشهدها الحقل التربوي نفسه تتطلب من هيكله وإدارته ووسائله وأساليب التغير والتطور لتكون منسجمة ومتفاعلة وصولاً لتحقيق الأهداف المرسومة. (Harris, 1969, P.20).

وعلى الرغم من التطورات التي حدثت في برامج إعداد المديرين وتدريبهم في أثناء الخدمة في الدول المتقدمة، إلا أنها في الدول النامية بشكل عام وأقطار الوطن العربي بشكل خاص لا تزال تتبع الأساليب التقليدية في هذا المجال ، لذلك لم تتمكن من الارتقاء بكفاءة مديري المدارس وما يمكن أن يحقق ذلك من تطور كمي ونوعي في مخرجات التعليم (سلمان الطائي، ١٩٩٠، ص ٥). ويتفق أغلب المتخصصين والمعنيين في هذا المجال على أن التدريب عملية منظمة ومخططة تتم وفق منهجية محددة قائمة على أسس عملية رصينة ، لذا أصبح الالتزام ضرورة لهذه المنهجية ، إذا أريد لبرامج التدريب أن تحقق الأهداف المتوخاة منها. وتمثل عملية تصميم البرامج التدريبية مرحلة أساسية في منهجية العملية التدريبية. ويشير العديد من الباحثين إلى أن تصميم برامج تدريبية فعالة لا يتم إلا في ضوء تقدير علمي للحاجات التدريبية الفعلية للمشاركين في هذه البرامج إذ أن صياغة أهداف أي برنامج تدريبي، وتحديد محتواه من قبل الموضوعات ،

والأنشطة والفعاليات، وتشخيص الأساليب التدريبية المناسبة لتنفيذه، وتحديد المستلزمات الأخرى التي تتطلبها عملية التنفيذ، يعتمد اعتماداً كبيراً على تقدير الحاجات التدريبية المطلوبة تليتها (حسن خطاب، ١٩٩٢، ص ٦).

وتتجلى أهمية تقدير الحاجات التدريبية في كونها الخطوة أو العملية التي يترتب عليها تقرير النوع المطلوب من التدريب، ومن يحتاج إليه ، ومستوى الأداء المطلوب لمواجهة مشكلات عملية محددة، أو أهداف دقيقة لتطوير أساليب العمل وتحسين الأداء الحالي والمستقبلي للعاملين في المنظمات ، كما يترتب عليها أيضاً تعزيز أهداف البرامج التدريبية بدقة ومعرفة الكفايات والمهارات المطلوب اكتسابها (محمد عبد الفتاح ياغي، ١٩٨٨، ص ٤).

لقد أكد المؤتمر العلمي الثالث للتنمية الإدارية في الوطن العربي الذي عقدته المنظمة العربية للعلوم الإدارية في الرباط (١٩٨٤) ضرورة اعتماد مؤسسات التعليم الحاجات التدريبية أساساً في تصميم البرامج الخاصة بإعداد القادة الإداريين وتأهيلهم وبخاصة فيما يتعلق بإمامهم بجوانب العملية الإدارية، وتبصيرهم بطبيعة أعمالهم والمهام الموكلة إليهم. (المنظمة العربية، ١٩٨٤، ص ٥٢).

وتجدر الإشارة إلى أن هناك طرائق ووسائل عديدة لتحديد الحاجات التدريبية ، ولعل من الطرائق المهمة في هذا المجال تحديد المهمات ، وتحليل الأعمال ، حيث يتم من خلالها دراسة الوظائف والأعمال المختلفة التي يقوم بها أفراد التنظيم ، ويتم التركيز فيها على المهمة أو العمل بصرف النظر عن الشخص الذي يؤدي ذلك العمل ، أو تلك المهمة ، وبعد تقرير الحاجات التدريبية من خلال تحديد المهمات إحدى الصور المعبرة عن مبدأ التدريب الموجه نحو العمل (Training oriented Task) ، وعلى وفق هذا المنحى تحلل مهمات العمل ، وتوضع معايير مرغوبة لأداء كل مهمة ، ويقاس مستوى أداء المهمات إذ تمثل المهمات التي يظهر مستوى الأداء فيها دون المستوى المطلوب ، الحاجات التدريبية

التي سيتم في ضوءها بناء البرنامج التدريبي (Elmer, 1982, P.20).
وهنا يقوم مصمم البرنامج التدريبي بجمع المعلومات عن الوظيفة ومهامها
ومسئوليتها ، ومستوى أدائها من قبل القائمين بها لتشخيص جوانب الخلل أو
الضعف في الأداء ليكون ذلك أساساً في صياغة أهداف البرنامج التدريبي ، وتحديد
محتواه ، واختيار الأساليب المناسبة لتنفيذه.
وبناءً على ما تقدم فإن هذا البحث يستمد أهميته من:

١- أهمية المرحلة الثانوية ، بوصفها مرحلة تعليمية ، تغطي حقبة حرجة من
حياة الطالب ، وهي المراهقة لما يصحبها من تغييرات جسمية ونفسية ،
 واجتماعية ، فضلاً عن أنها مرحلة إعداد وتهيئة للدراسة الجامعية ،
 ومرحلة منتهية لمن تمنعهم الظروف عن متابعة الدراسة فيشقون طريقهم
في الحياة العملية.

٢- الدور الفعال الذي يلعبه مدير المدرسة الثانوية في قيادة العملية التربوية
في مدرسته وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة لها.

٣- غياب برامج تدريبية حسب علم الباحث تعتمد الحاجات الفعلية من
التدريب الأمر الذي يستلزم بناء مثل هذه البرامج.

٤- كونه أول محاولة تحدد مهمات مديري المدارس الثانوية في الأردن
استناداً إلى آراء وخبرات العديد من أساتذة الجامعة والمسؤولين في
وزارة التربية والتعليم في الأردن ، ومديري المدارس والمعلمين وإطلاع
لما هو موجود في المكتبة.

٥- كونه يبني أداة تقويمية تتصف بالموضوعية لقياس أداء المدارس الثانوية
في الأردن لمهامهم المطلوبة والتي يمكن اعتمادها من مديري التربية
والتعليم المسؤولين حالياً عن تقويم أداء المديرين.

مشكلة البحث:

تولي وزارة التربية والتعليم في الأردن اهتماماً كبيراً بالقيادات التربوية ومنهم مديرو المدارس الثانوية بوصفهم يقودون أصغر الوحدات التنظيمية التي تشكل حجر الزاوية في النظام التربوي ونعني بها المدارس.

لذا كان من أبرز توصيات مؤتمر التطوير التربوي الذي عقد في الأردن عام ١٩٨٧ المتعلقة بالإدارة المدرسية إتاحة الفرصة للنمو المهني للمديرين بإحاقهم ببرامج تدريبية إدارية تلبي حاجاتهم العملية والعلمية ، كذلك عقد برامج تدريبية للمديرين الجدد قبل تسلمهم مهام أعمالهم (وزارة التربية، ١٩٨٨، ص ٨٠).

إلا أن الملاحظ أن البرامج التدريبية المعتمدة حالياً تتصف بقصر مدتها وعدم إتباعها منهجية علمية في تصميمها من حيث صياغة أهدافها، وتحديد محتواها وتشخيص وسائلها والأساليب المستخدمة في تنفيذها (فريال ديباجة ، ١٩٩٤ ، ص ٢٠) ، ما أضيف إلى ذلك عدم وجود كليات أو معاهد أو أقسام متخصصة في إعداد القيادات التربوية، فإن أمر بناء برامج تدريبية فعالة قائمة على أسس علمية واضحة يعد أمراً ضرورياً وأساسياً لتطوير الكفايات الإدارية والقيادية لمديري المدارس الثانوية بما ينعكس إيجابياً على تطوير العملية التربوية من جوانبها المتعددة.

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى بناء برنامج تدريبي لمديري المدارس الثانوية في الأردن في ضوء أدائهم لمهامهم المطلوبة.

حدود البحث:

يقتصر هذا البحث على عينة من معلمي المدارس الثانوية في محافظات الشمال في الأردن وهي (اربدد، عجلون، جرش، المفرق) للعام الدراسي ١٩٩٥/١٩٩٦.

تحديد المصطلحات:

التدريب: الجهود المنظمة والمخطط لها لتزويد المتدربين من المديرين بمهارات ومعارف وخبرات متجددة، تستهدف إحداث تغييرات إيجابية مستمرة في خبراتهم واتجاهاتهم وسلوكهم من أجل تطوير كفاية أدائهم.

مدير المدرسة الثانوية: هو الشخص المعين رسمياً في وزارة التربية والتعليم بوظيفة مدير مدرسة ليكون مسؤولاً مباشراً عن جميع جوانب العمل في مدرسته لتحقيق بيئة تعليمية مناسبة لبلوغ الأهداف المرسومة.

الأداء: يقصد به في هذا البحث الممارسات العملية التي يقوم بها مدير المدرسة الثانوية لإنجاز مهماته الإدارية.

المهام: هي النشاط والفعاليات المطلوبة من مدير المدرسة الثانوية للقيام بها وفاء بمسؤولياته نحو عمله.

المدرسة الثانوية: هي المدرسة الحكومية التابعة لوزارة التربية في الأردن وتتضمن الأول الثانوي والثاني الثانوي أو إحداهما.

البرنامج التدريبي: مجموعة الموضوعات والأنشطة والفعاليات التي تهدف إلى تطوير كفايات مديري المدارس الثانوية في الأردن لأداء مهماتهم الإدارية والتربوية.

مجتمع البحث:

يتألف مجتمع البحث من مديري ومديرات المدارس الثانوية كافة في مديريات التربية والتعليم لمحافظة شمال الأردن والبالغ عددهم (٢٧٩) مديراً ومديرة موزعين على ثمان مديريات للتربية والتعليم كما هو موضح في الجدول (١).

جدول رقم (١)

أفراد المجتمع حسب مديريات التربية والتعليم

المديرية	العدد*	النسبة المئوية
التربية والتعليم اربد	٧٦	%٢٧
التربية والتعليم المفرق	٦٦	%٢٣
التربية والتعليم عجلون	٢٨	%١٠
التربية والتعليم جرش	٢٥	%٩
التربية والتعليم بني كنانة	٢١	%٨
التربية والتعليم الكورة	٢٥	%٩
التربية والتعليم الرمثا	١٧	%٦
التربية والتعليم الأغوار الشمالية	٢١	%٨
المجموع	٢٧٩	%١٠٠

عينة البحث الرئيسية:

تألفت عينة المدارس من (٢٠٠) مدير ومديرة كوصف اختيروا بصورة عشوائية من مديريات التربية والتعليم التي شملها البحث ، يشكل الذكور (٥٢,٥%) من مجموع أفراد العينة إذ بلغ عددهم (١٠٥) مدير ، في حين بلغ عدد الإناث (٩٥) مديرة وهن يشكلن ما نسبته (٤٧,٥%) من مجموع أفراد العينة . كما هو مبين في الجدول رقم (٢).

* (وزارة التربية، ١٩٩٥).

جدول رقم (٢)

أفراد عينة المديرين حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكور	١٠٥	%٥٢,٥
إناث	٩٥	%٤٧,٥
المجموع	٢٠٠	%١٠٠

عينة المعلمين:

لتقويم أداء المديرين ، تم اختيار أربعة معلمين من كل مدرسة من مدارس المديرين وبصورة عشوائية ، مع مراعاة أن لا يختار أكثر من معلم في تخصص واحد ، وأن لا تقل خدمة المعلم عن سنتين مع المدير المقوم. وبذلك تألفت عينة المعلمين من (٨٠٠) معلم ومعلمة وكان من أبرز خصائص هذه العينة ، أن بلغ عدد الذكور (٤٢٠) معلم وهم يشكلون نسبة مئوية مقدارها (٥٢%) من مجموع أفراد العينة في حين بلغت نسبة الإناث في العينة (٤٨%) حيث كان عددهن (٣٨٠) معلمة كما هو مبين في الجدول رقم (٣).

جدول رقم (٣)

أفراد عينة المعلمين حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكور	٤٢٠	% ٥٢
إناث	٣٨٠	% ٤٨
المجموع	٨٠٠	% ١٠٠

أداة البحث:

بما أن الهدف الرئيسي لهذا البحث هو بناء برنامج تدريبي لمديري المدارس الثانوية في الأردن في ضوء أدائهم لمهامهم المطلوبة فإن ذلك يتطلب القيام بإجراءات عدة من ضمنها تحديد مهمات مديري المدارس الثانوية في الأردن.

وبناء أداة لقياس أداء مديري المدارس لمهامهم المطلوبة. (ملحق رقم ١).

الصدق:

تم التحقق من صدق الأداة من خلال الإجراءات التي اتبعت في بنائها وتصميمها إذ عرضت هذه الأداة على لجنة من الخبراء المتخصصين في العلوم التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية وأساتذة من الجامعات. لغرض الحكم على مدى صلاحية كل فقرة من فقرات الأداة من حيث انتمائها للمجال الذي تندرج تحته وتمثيلها لهذا المجال، ومدى ملاءمة صياغتها، إذ يعد اتفاق المحكمين نوعاً من الصدق الظاهري إذا أشار (أيبيل Ebel) إلى أن الوسيلة المفضلة للتأكد من الصدق الظاهري لأداة القياس هي أن يقوم عدد من الخبراء المتخصصين بتقرير صلاحية الفقرات لقياس الصفة التي وضعت من أجل قياسها (Ebel, 1972, P555).

وقد اعتمد الباحث الفقرات التي وافق عليها (٨٠%) فأكثر من المحكمين، إذ تم بناءً على ملاحظاتهم تعديل بعض الفقرات أو إعادة صياغتها فضلاً عن حذف بعضها فأصبح عدد فقرات الأداة بصورتها النهائية (٨٠) بدلاً من (٨٧) فقرة.

الثبات:

لإعطاء صورة عن ثبات الأداة استخرج الباحث الثبات بطريقة إعادة الاختبار (Test - re-test) إذ جرى تطبيق الأداة على عينة مكونة من (٤٠) فرداً من غير أفراد عينة البحث وبعد مضي أسبوعين من تطبيقها أول مرة أعيد تطبيقها مرة ثانية على العينة نفسها، وكان معامل الثبات (٠,٩٠) باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson's correlation) وهو معامل ثبات جيد ويسمى هذا النوع من الثبات بالاستقرار. ولغرض التأكد من الاتساق الداخلي للفقرات جمعا فقد استخدمت معادلة كرونباخ ألفا فبلغ معامل الاتساق الداخلي (٠,٨٩).

الوسائل الإحصائية:

١- معامل ارتباط بيرسون (Pearson): استخدم في حساب الثبات بطريقة

إعادة الاختبار

$$\text{معامل الارتباط} = \frac{\text{ن مج س ص} - (\text{مج س}) (\text{مج ص})}{\sqrt{[\text{ن مج س}^2 - (\text{مج س})^2] [\text{ن مج ص}^2 - (\text{مج ص})^2]}}$$

٢- معادلة فيشر (Fischer): استخدمت في حساب الحدة (الوسط المرجح)

للمهام الإدارية والمعادلة التي استخدمت هي:

$$\text{الوسط المرجح} = \frac{\text{ت}_١ \times ٥ + \text{ت}_٢ \times ٤ + \text{ت}_٣ \times ٣ + \text{ت}_٤ \times ٢ + \text{ت}_٥ \times ١}{\text{ت ك} < \text{ت ك}}$$

في المنتصف

ت ١ = تكرار البعد الأول (تتوافر بتقدير جيد جداً).

ت ٢ = تكرار البعد الثاني (تتوافر بتقدير جيد).

ت ٣ = تكرار البعد الثالث (تتوافر بتقدير متوسط).

ت ٤ = تكرار البعد الرابع (تتوافر بتقدير دون المتوسط).

ت ٥ = تكرار البعد الخامس (تتوافر بتقدير ضعيف).

ت ك = تكرار عدد أفراد العينة.

التقدير اللفظي	قيم الوسط المرجح
ضعيف	(١,٨-١) (من ١ إلى أقل من ١,٨)
دون المتوسط	(٢,٦ - ١,٨) (من ١,٨ إلى أقل من ٢,٦)
متوسط	(٣,٤ - ٢,٦) (من ٢,٦ إلى أقل من ٣,٤)
جيد	(٤,٢ - ٣,٤) (من ٣,٤ إلى أقل من ٤,٢)
جيد جداً	(٥ - ٤,٢) (من ٤,٢ إلى أقل من ٥)

وذلك بتوزيع المدى (٥-١ = ٤) على ٥ فقرات وبذلك يكون طول الفقرة (٠,٨).

النتائج:

تم تحديد مستوى أداء المديرين من خلال تطبيق أداة، أعدت لهذا الغرض وتضمنت (٨٠) فقرة تصف الأداء المطلوب لإنجاز المهمات. وقام بتحديد مستوى أداء كل مدير من أفراد العينة أربعة معلمين اختيروا بصورة عشوائية من بين أعضاء الهيئة التعليمية في المدرسة.

مستوى أداء المديرين:

أظهرت نتائج البحث أن قيم الوسط المرجح لتقديرات المعلمين لأداء المديرين تراوحت بين حد أعلى قدرة (٤,٣) كما في المهمة المتعلقة بالمحافظة على النظام والضبط في المدرسة. وحد أدنى قدرة (١,٧٥) كما في المهمة الخاصة بأعداد الخطة السنوية للمدرسة والإشراف على تنفيذها كما هو مبين في الجدول رقم (٤).

جدول رقم (٤)

قيم الوسط المرجح لتقديرات المعلمين لأداء المديرين مرتبة تنازلية

ت	المهمات	الوسط المرجح
١	المحافظة على النظام والضبط في المدرسة.	٤,٣
٢	تفقد بنائة المدرسة.	٣,٩١
٣	تخطيط وإدارة اجتماعات مجلس المعلمين.	٣,٨٤
٤	توفير الأثاث واللوازم المدرسية والوسائل التعليمية والعناية بها.	٣,٨١
٥	الإشراف على السجلات المدرسية.	٣,٨٠
٦	الإشراف على تنظيم جدول توزيع الحصص وجدول الدروس الأسبوعي.	٣,٨٠
٧	تنظيم الامتحانات والإشراف على سيرها.	٣,٧٦
٨	تنظيم النشاطات اللاصفية والإشراف على تنفيذها.	٣,٠٦
٩	الإشراف على سير التدريس.	٣,٠٢
١٠	إرشاد الطلبة وتوجيههم.	٣
١١	متابعة تنفيذ المناهج المقررة والمساهمة في تطويرها.	٢,٩٩
١٢	تنظيم ميزانية المدرسة.	٢,٩٥

تابع جدول (٤)

الوسط المرجح	المهام	ت
٢,٩٢	متابعة المستوى العلمي للطلبة.	١٣
٢,٩١	تنظيم اجتماعات مجلس الآباء والمعلمين.	١٤
٢,٩٠	النمو الذاتي في العمل الإداري.	١٥
٢,٩٠	توطيد العلاقات الإنسانية في المدرسة.	١٦
٢,٣٦	توثيق صلة المدرسة بالبيئة المحلية.	١٧
٢,٣٠	تشجيع المعلمين والعاملين الآخرين على التدريب والنمو	١٨
٢,٢٠	تقويم أداء المعلمين والعاملين الآخرين في المدرسة.	١٩
١,٧٥	إعداد الخطة السنوية للمدرسة والإشراف على تنفيذها.	٢٠

يتضح من الجدول السابق أن المعلمين قد عبروا عن رضاهم عن أداء المديرين لمهمة المحافظة على الضبط والنظام بدرجة جيد جداً ، في حين عبروا عن رضاهم عن أداء المديرين بدرجة جيدة في (٦) مهام منها تفقد بناية المدرسة ، وتخطيط وإدارة اجتماعات مجلس المعلمين. كما أن تقديرهم لأداء المديرين في تسع مهام كان (متوسط) مثل: تنظيم النشاطات اللاصفية والإشراف على تنفيذها ، والإشراف على سير التدريس. وقد عبر المعلمون عن عدم رضاهم عن أداء المديرين في ثلاث مهام لكون أدائهم فيها دون المتوسط مثل توثيق صلة المدرسة بالبيئة المحلية، وتشجيع المعلمين والعاملين الآخرين على التدريب والنمو المهني. ويرى المعلمون أن أداء المديرين كان ضعيفاً في مهمة واحدة، وهي إعداد الخطة السنوية للمدرسة والإشراف على تنفيذها. ويبدو أن المهام التي حازت على رضا عالٍ من حيث الأداء ، هي المهام ذات الطابع الإداري الروتيني في حين حازت المهام ذات الطابع التربوي والفني على تقدير أقل من حيث الأداء. وقد عد الباحث المهام التي كان أداء المديرين لها بتقدير (متوسط) أو أقل هي المهام التي تمثل الحاجات التدريبية للمديرين. وقد بلغ عددها (١٣) مهمة.

بناء البرنامج التدريبي

يقدم هنا وصفاً للإجراءات التي اتبعت للوصول إلى الهدف الرئيسي للبحث، وهو بناء البرنامج التدريبي الذي يتضمن صياغة أهداف البرنامج وتحديد موضوعاته وتشخيص مستلزمات تنفيذه وأساليب تقويمه.

خطوات بناء البرنامج:

بعد أن أنجزت الخطوة الأساسية لبناء البرنامج ، وهي تحديد الحاجات التدريبية للمديرين ، والتي مثلتها المهمات التي كشف البحث بأن أداء المديرين فيها كان متوسطاً أو دون ذلك ، قام الباحث بوضع الصيغة الأولية للبرنامج في ضوء تلك الحاجات ، وقد عرضت هذه الصيغة على مجموعة من الخبراء بعد أن زدوا بقائمة الحاجات التدريبية ، وطلب منهم تقرير مدى تلبية أهداف البرنامج وموضوعاته للحاجات التدريبية ، وكذلك بيان رأيهم، ومقترحاتهم في النشاطات ، والفعاليات الأخرى التي يتضمنها البرنامج، والأساليب التدريبية المعتمدة ، ومدة البرنامج ، ومكان الإقامة ، وأساليب تقويمه ومواصفات المديرين فيه ، والحوافز المناسبة للمدربين وقد ضمنت مجموعة الخبراء عدداً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية ومسؤولين في وزارة التربية والتعليم ومديري المدارس الثانوية في الأردن. وكما هو موضح في الجدول (٥).

جدول رقم (٥)

الخبراء حسب مواقعهم الوظيفية وتحصيلهم العلمي

المجموع	مديرو مدارس ثانوية	مسؤولين في وزارة التربية	مدرسون في الجامعات	الوظيفة / الشهادة
١٢	١٠	٢	----	بكالوريوس
١٠	٥	٥	----	ماجستير
١٢	----	٢	١٠	دكتوراه
٣٤	١٥	٩	١٠	المجموع

برنامج مقترح لتدريب مديري المدارس الثانوية في الأردن

أهداف البرنامج

- ١- تزويد المديرين بأسس تنظيم النشاطات اللاصفية والأساليب المناسبة للإشراف على تنفيذها.
- ٢- تبصير المديرين بالأساليب المناسبة للإشراف على سير التدريس.
- ٣- زيادة خبرات المديرين بأسس إرشاد الطلبة وأساليب توجيههم.
- ٤- تنمية قدرات المديرين في متابعة تنفيذ المناهج المقررة والمساهمة في تطويرها.
- ٥- زيادة معارف المديرين ومعلوماتهم المتعلقة بتنظيم ميزانية المدرسة.
- ٦- تنمية قدرات المديرين في متابعة المستوى العلمي للطلبة.
- ٧- تزويد المديرين بأسس تنظيم اجتماعات مجلس الآباء والمعلمين.
- ٨- زيادة قدرات المديرين المتصلة بالنمو الذاتي في العمل الإداري.
- ٩- إكساب المديرين مهارات تنمية العلاقات الإنسانية في المدرسة.
- ١٠- تبصير المديرين بأسس توثيق صلة المدرسة بالبيئة المحلية والأساليب المعتمدة لتحقيق ذلك.
- ١١- تعريف المديرين بأهداف التدريب أثناء الخدمة وأسسها والوسائل المعتمدة في تشجيع المعلمين عليه.
- ١٢- تنمية مهارات المديرين في تقويم أداء المعلمين والعاملين الآخرين في المدرسة.
- ١٣- إكساب المديرين مهارة إعداد الخطة السنوية للمدرسة والإشراف على تنفيذها.

محتوى البرنامج

عدد الساعات			المفردات	الموضوعات
المجموع	العملية	النظرية		
١٠	٧	١	أهميتها.	١- الأنشطة اللاصفية
		١	أسس تنظيمها.	
		١	أساليب متابعة تنفيذها. تدريبات عملية في تخطيط الأنشطة اللاصفية.	
١٦	٤	٤	أهداف الإشراف على سير التدريس.	٢- الإشراف على سير التدريس.
		٢	أسس التدريس الناجح.	
		٢	أساليب الإشراف على سير التدريس.	
		٤	دور المدير في الإشراف على سير التدريس. تطبيقات عملية.	
١٦	٤	٢	أهمية الإرشاد التربوي وأهدافه.	٣- إرشاد الطلبة وتوجيههم.
		٢	أسس الإرشاد التربوي ومبادئه.	
		٤	أساليب الإرشاد التربوي ووسائله.	
		٤	دور المدير في الإرشاد التربوي. تطبيقات عملية في الإرشاد.	
١٦	٤	٢	أهمية المنهج المدرسي وأنواعه.	٤- المناهج الدراسية.
		٢	أسس بناء المناهج الدراسية.	
		٢	أساليب متابعة تنفيذ المناهج.	
		٢	أسس تقويم المناهج الدراسية.	
		٤	دور المدير في تطوير المنهاج الدراسي. تطبيقات عملية في موضوع المناهج الدراسية.	
١٠	٤	٢	مفهوم العلاقات الإنسانية وأهميتها.	٥- العلاقات الإنسانية.
		٢	متطلبات تنمية العلاقات الإنسانية في المدرسة.	
		٢	دور المدير في تنمية العلاقات الإنسانية. تطبيقات عملية.	

تابع محتوى البرنامج

عدد الساعات			المفردات	الموضوعات
المجموع	العملية	النظرية		
٦		٢	مفهوم النمو الذاتي.	٦- النمو الذاتي في العمل الإداري.
		٢	أهمية النمو الذاتي في العمل الإداري للمدير.	
		٢	مجالات النمو الذاتي للمدير ووسائله.	
١٨	١٤	١	مفهوم التخطيط للعمل المدرسي وأهميته.	٧- إعداد الخطة السنوية للمدرسة والإشراف على تنفيذها.
		١	مجالات التخطيط المدرسي وأنواعه.	
		١	أسس صياغة الخطة السنوية.	
		١	أساليب الإشراف على تنفيذ الخطة السنوية ومتابعتها.	
		١	تطبيقات عملية في إعداد الخطط المدرسية.	
١٦	٦	٢	مفهوم تقويم الأداء وأهدافه.	٨- تقويم أداء المعلمين.
		٢	مجالات تقويم أداء المعلمين.	
		٢	معايير تقويم أداء المعلمين.	
		٢	أدوات تقويم أداء المعلمين.	
		٢	دور المدير في تطوير أداء المعلمين. تطبيقات عملية.	
٨		٢	مفهوم التدريب وأهدافه.	٩- تدريب المعلمين في أثناء الخدمة.
		٤	أساليب تدريب المعلمين ووسائله.	
		٢	دور المدير في تشجيع المعلمين على التدريب والنمو المهني.	
١٠		٢	مفهوم المستوى العلمي وأهميته.	١٠- متابعة المستوى العلمي للطلبة.
		٤	أساليب متابعة المستوى العلمي للطلبة.	
		٢	دور المدير في تشجيع الطلبة المتميزين.	
		٢	دور المدير في مساعدة الطلبة ذوي المستوى المتدني لرفع مستوياتهم.	

تابع محتوى البرنامج

عدد الساعات			المفردات	الموضوعات
المجموع	العملية	النظرية		
١٢		٢	أهمية مجالس الآباء وأهدافها.	١١- تنظيم اجتماعات الآباء والمعلمين.
		٤	مجالات عمل مجالس الآباء والمعلمين.	
		٢	دور المدير في استثمار مجالس الآباء والمعلمين.	
		٢	أسس تنظيم اجتماعات مجلس الآباء والمعلمين.	
		٢	متابعة تنفيذ قرارات مجلس الآباء والمعلمين.	
		٢		
١٢	٤	٢	تقدير الاحتياجات المالية للمدرسة.	١٢- تنظيم ميزانية المدرسة.
		٢	تحديد أوجه الصرف والإنفاق المالي في المدرسة.	
		٤	دور المدير في متابعة تنفيذ ميزانية المدرسة.	
		٤	تطبيقات عملية.	
١٠	٤	٢	أهمية تنمية علاقة المدرسة بالبيئة المحلية.	١٣- المدرسة والبيئة المحلية.
		٢	أساليب توثيق صلة المدرسة بالبيئة المحلية.	
		٢	دور الإدارة المدرسية في توطيد علاقة المدرسة بالبيئة المحلية.	
		٢	تطبيقات عملية.	

طرائق التدريب وأساليبه

- المحاضرات.
- التمارين التدريبية.
- الزيارات الميدانية.
- لعب الأدوار.
- المناقشة الموجهة.
- المشاغل التربوية.
- التقارير والبحوث.

المواد التدريبية للبرنامج.

تمارين تدريبية.

تعيينات وأوراق عمل تدريبية.

شفاقيات.

أفلام تدريبية.

حالات إدارية.

النشاطات التدريبية.

تنظيم زيارة ميدانية لمؤسسة تربوية.

عقد ندوة مفتوحة مع مسؤولين في وزارة التربية والتعليم.

تنظيم زيارة ميدانية لمدرسة ثانوية والطلب من المتدربين إعداد تقارير

تتضمن سبل تطويرها.

إعداد بحث ميداني يعالج مشكلة إدارية فعلية.

المدرّبون.

أساتذة جامعة متخصصون في الإدارة التربوية.

خبراء متخصصون في العمل الإداري المدرسي.

اختصاصيون تربويين إداريون.

مسؤولون في وزارة التربية والتعليم.

زملاء المهنة (مديرو مدارس) يتقنون مهارات معينة.

إدارة البرنامج

تتألف إدارة البرنامج من:

مشرف علمي يكون مسؤولاً عن البرنامج ومتابعة تنفيذ علمياً وتطبيقياً.

مدير الدورة ويكون مسؤولاً عن متابعة سير التدريسات وتوفير المستلزمات.

معاون المدير ويكون مسؤولاً بالتعاون مع المدير عن توفير مستلزمات الدورة

ومتابعة أمورها الإدارية.

مدة البرنامج.

عدد الأيام التدريبية للبرنامج (٤٠) يوماً.
يكون الدوام اليومي بواقع (٤) ساعات.
يعقد النصف الأول من البرنامج (٢٠) يوماً خلال عطلة نهاية العام الدراسي
في الفترة الصباحية.
يكون الدوام في البرنامج بمعدل يوم واحد في الأسبوع ولمدة عشرين أسبوعاً
صباحاً.

مكان البرنامج

يقام هذا التدريب في أي موضع يضمن البيئة التدريبية المناسبة من حيث
المكان والمستلزمات ويفضل أن يكون قريب من مكان المتدربين أو أكثرية
المدرسين.

الحوافز والامتيازات

التفرغ التام أثناء الالتحاق بالبرنامج.
تقديم كتاب شكر لكل متدرب يجتاز البرنامج بنجاح أو تفوق.
منح المتدرب الأفضلية للترقية الوظيفية.
منح المتدرب شهادة تثبت مشاركته في البرنامج.
منح الأفضلية للمتدرب لإكمال دراسته العالية.
منح المتدرب المتميز مكافأة مالية تشجيعية.

أساليب التقويم

١- التعرف على انطباعات المتدربين عن مدى فعالية البرنامج في تطوير
كفاياتهم الإدارية باعتماد استمارات تقيس ردود فعلهم ووجهات نظرهم.

٢- إجراء اختبار تحريري شامل في نهاية البرنامج للتعرف على المعارف والمعلومات والخبرات التي اكتسبها المتدربون من البرنامج.

٣- تقويم أداء المتدربين أثناء ممارستهم العمل الإداري باعتماد استمارات تقويم أداء لتحديد المتغيرات التي أحدثها البرنامج في أداء المتدربين.

في ضوء النتائج والاستنتاجات التي تم التوصل إليها في هذا البحث يوصي الباحث بما يأتي:

١- قيام وزارة التربية والتعليم في الأردن بالتنسيق مع الجامعات والكليات ذات العلاقة لإعداد برامج خاصة لتأهيل مديري المدارس الثانوية قبل ممارستهم لمهامهم الإدارية.

٢- قيام الجهات ذات العلاقة في وزارة التربية والتعليم في الأردن لدراسة سبل تطوير الأدوات المعتمدة حالياً في تقويم أداء مديري المدارس الثانوية ويمكن الإفادة في ذلك من الأداة التي تم التوصل إليها في هذا البحث.

٣- اعتماد البرنامج التدريبي الذي أسفر عنه هذا البحث في الدورات التي تقام لمديري المدارس الثانوية في الأردن.

٤- توفير المستلزمات الفنية والإدارية عند تطبيق البرنامج وكما هو موضح في البرنامج نفسه، وبخاصة ما يتعلق بشروط اختيار المديرين وتوفير الوسائل التعليمية المناسبة والمواد التدريبية الملائمة وتهيئة المكان المناسب واختيار الوقت الملائم وتفرغ المشاركين في البرنامج.

٥- تقويم البرنامج المذكور أثناء عملية التطبيق وبعدها بهدف تطويره وتحسين جوانبه النوعية، على أن يعتمد أكثر من جهة في عملية التقويم مثل المتدربين والمدرسين وإدارة البرنامج، والمشرفين على المتدربين في أثناء العمل.

المراجع:

- ١ - المنظمة العربية للعلوم الإدارية (١٩٨٤). كلمة الافتتاح والبيان الختامي والتوصيات، المؤتمر العلمي العام الثالث للتنمية الإدارية في الوطن العربي. المملكة المغربية.
- ٢ - عزات جرادات (١٩٨٩). "التطوير التربوي البرامج والمشروعات" مجلة رسالة المعلم. العدد الأول والثاني، المجلد الثلاثون، الأردن، ص ٧٠-٨٠.
- ٣ - حسن خطاب ، سوسن بادع (١٩٩٢). بناء برنامج لتدريب مديري المدارس الثانوية في ضوء حاجاتهم من التدريب. وزارة التربية، بغداد، معهد التدريب والتطوير التربوي.
- ٤ - زيد الطائي (١٩٨٠). دراسة تقييمية لاتخاذ القرارات في الإدارة المدرسية العراقية للمرحلة الثانوية. كلية التربية، قسم أصول التربية، جامعة أليينا، رسالة ماجستير (غير منشورة).
- ٥ - عبد الباري درة (١٩٩١). تحديد الاحتياجات التدريبية. رسالة المعلم. المجلد الثاني والثلاثون، العددان الأول والثاني، عمان، ص ٢١-٣٠.
- ٦ - عبد الفتاح ياغي (١٩٨٨). أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في فعالية البرامج التدريبية. المجلة العربية للتدريب، العدد الثاني، المجلد الثالث، ص ٤-٦٠.
- ٧ - فريال ديباجة (١٩٩٤). دراسة تقييمية لبرنامج تدريب مديري المدارس أثناء الخدمة بوزارة التربية والتعليم في محافظتي اربد وجرش. جامعة اليرموك، رسالة ماجستير (غير منشورة).
- ٨ - مؤيد السالم ، عادل صالح (١٩٩١). إدارة الموارد البشرية. بغداد، جامعة بغداد.

٩ - نازلي صالح (١٩٧٥). **بحوث في التربية**. كلية البنات جامعة عين شمس، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.

١٠ - وزارة التربية والتعليم (١٩٩٣/١٩٩٤). **التقرير الإحصائي السنوي التربوي**. عمان، مديرية التخطيط التربوي.

١١ - وزارة التربية والتعليم (١٩٨٨). **المؤتمر الوطني الأول للتطوير التربوي**. رسالة المعلم، الأردن، بديل العديدين الثالث والرابع من المجلد التاسع والعشرون.

- 12- Ebel, Robert (1972). **Essentials of Educational Measurement** Englewood Giffs, New York. Prentic Hall, Inc.
- 13- Elmer H. Burack, & Robert, D. Smith (1982). **Personnel Management A human Resource System Approach**, New York: John Wiley and Sons, P.525.
- 14- Harris, B. and Besjent, W. (1989). In - **Service Education A Guide to Better Practice**, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice - Hall Inc.
- 15- Pharis, William, L. (1966). **In Service Education of Elementary School Principals**, (Washington, D. C.: Department of Elementary School principals. National Education Association. P.8.
- 16- Rallis, Sharon (1988). **Room at the Top: Conditions for Effective School Leadership**. Phi Delta Kappan by (9), 647.
- 17- Tarter, Hohn, G. Blss, James R. and Hoy Waynek (1989). **School Characteristics and Faculty Trast in Secondary School, Educational Administration Quarterly**, 25, (3), pp. 294-308.
- 18- Wason, William, W. (1974). **A Proposal to Remake the Principalship**. The **National Elementary Principal**, 54, pp. 28-44, September/October.

ورد البحث للمجلة في ١٩٩٦/٩/٢٢ أعيد البحث بعد تعديله في ١٩٩٧/١٢/١٨ أجزى البحث للنشر في ١٩٩٨/١/١٥

An open track study for establishing a training program for the secondary schools headmasters in Jordan in the light of their performance to their required tasks

Hassan A. Altaane

Abstract : This study aims at establishing a training program for the secondary schools headmasters in Jordan through the following issues:

The determination of the tasks the required from secondary school headmaster in Jordan.

Establishing an instrument to assess the secondary school headmaster concerning his/her tasks.

Determining the level of the headmaster's performance as perceived by teachers.

Establishing a training program in the light of the determination of the headmaster's performance to their tasks.

The population of the study consisted of (279) secondary schools. The sample of the study consisted of (200) headmaster and headmasters as well as (800) male and female teachers. To determine the tasks for the secondary schools headmasters, the researcher employed an open-ended questionnaire.

The questionnaire was given to an exploratory sample that consisted of (65) educationalists. Based on their suggestions and recommendations, the researcher comes up with a list of (20) tasks. These tasks were reformed into (80) valid and reliable items that measure the performance of the secondary schools headmasters in Jordan. The instrument was applied to the basic sample in order to determine the degree of the performance of the given tasks. Through using the predominant median (a statistical instrument), it emerged that only one task got (very good), six tasks got (good), nine tasks got (median), and three tasks got less than (median), and one task got (weak). Consequently, a training program was established concerning the (13) tasks which got either median or less than median average.

The main recommendation in this research is to adopt the training program resulted in this study in the training programmes which are held for the secondary schools headmasters in Jordan as well as providing technical and managerial requirement when applying the program.