

# أسس ومعايير تعيين مديري المدارس في الأردن ومدى الالتزام بها

## وسبل تطويرها

(حالة محافظة جرش)

د. نواف بن موسى شطناوي

قسم الإدارة والتخطيط - جامعة الباحة - المملكة العربية السعودية

د. ميسون بنت محمود بردويل

جامعة الملك عبد العزيز - المملكة العربية السعودية

## المُلخَص

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى الالتزام بأسس تعيين مديري المدارس في الأردن من خلال دراسة حالة محافظة جرش الأردنية، كما هدفت إلى كشف مدى ملائمة هذه الأسس من وجهة نظر معلمي المدارس وسبل تطوير هذه الأسس. وقد تم استخدام المنهج الوصفي من خلال تحليل الوثائق لدى مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش، كما تم استخدام المقابلة مع عينة من المعلمين والمعلمات (ن=١٥).

وقد بينت نتائج الدراسة أن نسبة الالتزام بشرط المؤهل في تعيين المديرين كانت ٨٦%. والمتطلب المتعلق بالدرجة الوظيفية تحقق بنسبة ٩٩%، في حين توفر شرط الدورات التدريبية بنسبة ٧٦%. أما بالنسبة لمدى ملائمة الأسس فقد رأى أفراد عينة المقابلة أن ثلاثاً من الشروط ملائمة بدرجة كبيرة وهي شرط الخبرة (خمس سنوات)، وألا تقل الدرجة للمرشح عن الدرجة الخامسة، وأن يكون قد حضر عددًا من الدورات التدريبية. أما الشروط الثلاثة الأخرى فجاءت بدرجة ملائمة متوسطة وهي الحصول على مؤهل تربوي بعد البكالوريوس، والشروط الخاص بأن لا يقل تقدير المرشح عن جيد جداً أو ممتاز، واجتياز المقابلة الشخصية.

أما بالنسبة لمقترحات تطوير الأسس فقد جاء المقترح الخاص بضرورة حصول المرشح على دبلوم في الإدارة المدرسية كحد ادني وأن يكون المرشح قد تولى منصب مساعد مدير مدرسة، ثم تلاه في الترتيب إعطاء الأولوية لمن يحمل مؤهلاً في الإدارة التربوية، وأن تكون لجنة المقابلة من الوزارة وأن تكون لجنة مستقلة وتتمتع بالكفاءة.

**الكلمات المفتاحية:** أسس، ومديرو المدارس، الأردن، دراسة حالة، محافظة جرش.

## مُقَدِّمَةٌ :

المجال الإداري والمجال الفني، وينصب الاهتمام في هذه الأيام على الجانب الفني الإشرافي على اعتبار أن مدير المدرسة مشرف تربوي مقيم، ولا يعني ذلك التقليل من أهمية الجانب الإداري لعمل المدير، فقد أشارت الدراسات أن للتنظيم الإداري الفعال دوراً أساسياً وفعالاً في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة. (الصلصامة؛ محمد؛ العمر، ٢٠٠٢).

فالإدارة المدرسية لا تقتصر على تسيير شؤون المدرسة الإدارية بشكل رتيب، بل هذه عملية تجمع بين النواحي الإدارية والفنية معاً، كما أنها عملية إنسانية تهدف إلى توفير الظروف والإمكانات

يُعَدُّ مدير المدرسة الشخص المسؤول عن الإدارة المدرسية وعن سير العملية التعليمية، يليه بعد ذلك مساعد مدير المدرسة، فهو المسؤول الثاني في المدرسة، وهو القائم بأعمال مدير المدرسة في حال غيابه.

ولا شك أن واجبات مدير المدرسة متعددة ومتنوعة ومتداخلة، ويمكن تصنيفها في مجالين؛ هما:

المتاحة والتي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية. (العمارة ، ٢٠٠٢)

ومدير المدرسة هو الرئيس المباشر لمدرسته التي تشكل وحدة التعليم الأساسية في النظام التعليمي، وبشخصيته واستعداداته وقدراته يستطيع مواجهة المشكلات التي تعترض العمل المدرسي، ما دامت أهداف المدرسة واضحة، وما دامت تسعى لتحقيق الأهداف التربوية. ويستطيع مدير المدرسة أن يبث روح الخير والنشاط بين مدرسيه وتلاميذه، ويوجد جو اجتماعيا ورأيا عاما مستنيرا يدعم الحياة الاجتماعية التي تشمل كل أسرة المدرسة ويبنئها، وكل ذلك يتوقف بالدرجة الأولى على اتجاهاته وشخصيته وإدراكه للأهداف البعيدة والقريبة التي يحقها التعليم للبلاد.

وتتجلى كفاية مدير المدرسة القيادية — إلى حد بعيد — في مدى قدرته على حفز العاملين معه والتأثير فيهم لتحقيق أهداف المدرسة بكل كفاءة وفعالية. ويمكنه من خلال تفويض الصلاحيات لمساعدته وبعض العاملين معه أن يصل إلى درجة عالية من المشاركة وعمل الفريق. (القرعان، وحراشة، ٢٠٠٧).

وما تقدم يعتبر اختيار مدير المدرسة عملية مهمة، لا بد أن تكون مبنية على أسس سليمة، ومن الضوابط العامة التي يجب مراعاتها في عملية الاختيار: مراعاة مبادئ العدالة والمساواة، وتكافؤ الفرص لجميع المرشحين، واعتماد أسس الجدارة والاستحقاق، وتوزيع الأشخاص حسب مؤهلاتهم وخبراتهم وقدراتهم، ومن شأن الاختيار السليم المضبوط أن يساعد على إتقان العمل ورفع مستوى كفاءته، وأن يسهم في تحقيق الفاعلية في المدرسة، وأن يقلل من تبديد الجهد والوقت والمال. (عابدين، ٢٠٠١)؛ (Spanneut, 2007).

وبناء على ذلك وضعت وزارة التربية والتعليم الأردنية مجموعة من الأسس المعتمدة في تعيين مديري المدارس - والتي ألزمت بها مديريات التربية والتعليم في المملكة؛ ومن أبرزها: أن يكون المتقدم حاصلًا على دبلوم تربوي أو أكثر بالإضافة إلى المؤهل الجامعي كحد أدنى، وأن تكون تقاريره السنوية لا تقل عن جيد جدا، وأن تكون له خمس سنوات خبرة في مجال التعليم، وأن لا تقل درجته عن الدرجة الخامسة.

وما سبق يتبين أن وظيفة مدير المدرسة لم تعد الاهتمام بالأمر الإداري الروتينية، كحفظ النظام والتأكد من سير برنامج الحصص وضبط حضور الطلاب والاهتمام بالبناء المدرسي ومتابعة دوام المعلمين فقط، بل تتعدى ذلك إلى وظائف جديدة، تهدف إلى المشاركة في تطوير العملية التربوية، ومشاركة المجتمع المحلي بتطوير العملية التربوية وجعل المتعلم محور العملية التربوية من خلال تزويده بخبرات تعليمية (Schlueter & Walke, 2008).

وقد حظي موضوع اختيار وتعيين مديري المدارس في الولايات المتحدة بالاهتمام، باعتبارهم قادة للمؤسسات التربوية، ويتوقف نجاح المدارس على حسن اختيار ورعاية هؤلاء القادة، من بداية

تعيينهم وحتى تقاعدهم من الخدمة. (Whitaker 2002; ) ( Whaley, 2002 )

ويشير الواقع في الأردن إلى حالة من عدم الرضا من جانب كثير من المعلمين من الطريقة التي يتم فيها تعيين مديري المدارس، ومدى التزام مديري التربية والتعليم بمحافظه جرش في تعيين مدراء المدارس بالأسس الموضوعه لذلك، ويشكون من تدخل الواسطة والمحسوبية في التعيينات، ومن حرمان بعض المعلمين من الارتقاء إلى وظيفة مدير أو مساعد مدير، وأخذ البعض حقهم في التعيين. ومن هنا جاءت هذه الدراسة للبحث حول درجة الالتزام بالمعايير والأسس الخاصة بتعيين مديري المدارس ومساعدتهم في محافظه جرش.

### مشكلة الدراسة:

تشير كثير من الدراسات ومنها دراسة كل من عابدين (٢٠٠١) ودراسة سبانوت (Spanneut, 2007) إلى أن عملية اختيار مدير المدرسة يجب أن تبنى على أسس سليمة؛ إذ إن الاختيار غير السليم قد يؤدي إلى عدم إتقان العمل، وتدنّي كفاءته خصوصا النوعية منها، ويقلل من فاعلية ونجاح المدرسة ويبدد الوقت والجهد والمال. وأشارت دراسة أسراني (Asrani, 2010) إلى ضرورة أهمية دقة اختيار مدير المدرسة لما لهذا الموقع من أهمية في نجاح المدرسة وتحقيق أهدافها، فالاختيار غير الصحيح قد يؤدي إلى فشل المدرسة في إنجاز مهماتها على الوجه المطلوب. ولأهمية حيوية اختيار مدير المدرسة وضرورة الالتزام بالمعايير والأسس في هذا الاختيار جاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة الالتزام بالمعايير والأسس الخاصة بتعيين مديري المدارس في محافظه جرش.

وتحديدا تحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١- ما المعايير والأسس المتبعة في اختيار وتعيين مديري المدارس بمحافظه جرش؟

٢- ما درجة التزام مديرية التربية والتعليم في محافظه جرش بأسس ومعايير اختيار مديري ومديرات المدارس؟

٣- ما مدى ملاءمة الأسس والمعايير لاختيار مديري المدارس من وجهة نظر معلمي تلك المدارس؟

٤- ما المقترحات لتطوير أسس ومعايير اختيار مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المدارس؟

### أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية هذه الدراسة من أهمية دور مدير المدرسة، وضرورة توشي الدقة في اختياره وتعيينه على رأس المدرسة، ويرى الباحثان أن نتائج هذه الدراسة ستفيد صانعي القرار في وزارة

التربية في التعرف على وجهة نظر المعلمين في أسس اختيار وتعيين مديري المدارس، وتطوير هذه الأسس في ضوء ذلك.

كما تفيده في التعرف بهذه الأسس والاستفادة منها على مستوى الوطن العربي، كما تفيده الدراسة في الكشف عن مدى التزام مديريات التربية والتعليم بهذه الأسس؛ مما يشجع جؤًا من الثقة بين العاملين في الوزارة، ويجلي مدى العدالة التنظيمية التي تسود قطاع التربية والتعليم؛ الأمر الذي يحسن من أداء العاملين.

### التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

**أسس ومعايير تعيين مديري المدارس:** ويقصد بها في هذه الدراسة الأسس التي وضعتها وزارة التربية والتعليم الأردنية لتعيين مديري المدارس، وتمثل في كون المتقدم حاصلًا على دبلوم تربوي أو أكثر، بالإضافة إلى المؤهل الجامعي كحد أدنى، وألا تكون تقاريره السنوية أقل من جيد جدا، وأن يكون له خمس سنوات خبرة في مجال التعليم، وأن لا تقل درجته عن الدرجة الخامسة.

**مدير المدرسة:** هو الشخص المعين على رأس المدرسة للقيام بالمهام المحددة له في قانون التربية والتعليم الأردني كما جاء في التشريعات التربوية (وزارة التربية والتعليم الأردنية، ٢٠١١).

### حدود الدراسة:

تقتصر هذه الدراسة على استقراء محتوى الوثائق الخاصة بمديري المدارس والبيانات الخاصة بهم الموجودة في مديرية تربية جرش وممن هم على رأس العمل في العام الدراسي ٢٠١٢/٢٠١٣م، للتعرف على مدى انطباق أسس تعيين مديري المدارس عليهم، وعلى عينة من معلمي مدارس محافظة جرش للعام الدراسي ٢٠١٢/٢٠١٣ لإجراء مقابلات معهم للتعرف على آرائهم بأسس تعيين مديري المدارس ومدى ملائمتها.

### الخلفية النظرية:

من المعروف أن مدير المدرسة هو المسئول الأول عن قيادتها ورسم سياستها وحسن أدائها، وهو الرأس المدير والمنظم فيها، فإن صلح صلحت المدرسة واستقام أمرها، وهذا يدل على أن المسئولية الرسمية في إدارة المدرسة، أو الصفة الوظيفية للمدير ليست بذاتها عامل نجاحه أو فشله، بل العامل في ذلك كله شخصيته ومواقفه ومنطقاته العملية وتوجهاته في تسيير الأمور مع زملائه والعاملين معه وطلابه وأولياء أمورهم، فهو الجسر الواصل بين المدرسة والمجتمع الذي أنشئت فيه، بالإضافة إلى الأجهزة الإدارية التعليمية الأخرى ذات العلاقة مركزية كانت أم محلية. (البرادعي، ١٩٨٨).

وهناك مجموعة من الصفات الشخصية اللازمة للنجاح بالعمل الإداري المدرسي، ومن أهمها: توفر الصحة الجيدة بجانبها الجسدي والنفسية، فإن ذلك يزيد من نجاح مدير المدرسة بوصفه قائداً، وهناك ارتباط وثيق بين الصحة الجسمية والصحة النفسية للفرد؛ لأن كلا منهما قد يؤثر على الجانب الآخر ويتأثر به. وتساعد القوة الجسمية الفرد على تحمل ضغط العمل الشديد لفترة طويلة، كما تساعد صحته النفسية على الاحتفاظ بأعصابه سليمة تحت هذا الضغط الشديد، واحتفاظه بقدرته على التركيز وحسن التفكير وإصدار الأحكام السليمة. كذلك يلزم مدير المدرسة الاعتناء بمظهره الشخصي؛ لأنه عامل مهم في التأثير على الآخرين وإعطائهم انطباعاً طيباً. (كتاني، ٢٠٠٨).

### اختيار مديري المدارس :

في ضوء التغيرات المستمرة في نظم التعليم وما يصاحبها من مشكلات إدارية وفنية؛ كزيادة الطلب الاجتماعي على التعليم وزيادة عدد التلاميذ والمتحقين بالمدارس عاماً بعد عام، وتنوع الواجبات والأعمال الإدارية والفنية، والتغيرات المستمرة في المناهج التعليمية لمواكبة التقدم المعرفي الهائل في العالم المعاصر، وطرق تدريس هذه المناهج والمستحدثات: من وسائل وتكنولوجيا التعليم والخدمات التوجيهية والإرشادية وأهمية العلاقة بين المدرسة والبيئة - قد تطلبت مثل هذه الأمور وغيرها أن يكون مدرء المدارس ومساعدوهم على درجة عالية من الكفاية الإدارية والعلمية.

إن مسؤولية اختيار مديري المدارس ومساعدتهم تقع بالدرجة الأولى على مديريات التربية والتعليم التي تقع هذه المدارس تحت سلطاتها الإدارية. (عطوي، ٢٠٠٤).

والمقصود بعملية الاختيار هنا انتقاء أفضل المرشحين المتقدمين لشغل الوظيفة وأكثرهم صلاحاً لها، وذلك عن طريق المقارنة بين صفات الأفراد المرشحين، وخصائصهم، وخبراتهم، ومواصفاتهم بشكل عام وبين متطلبات العمل ومواصفاته، بحيث تتم المفاضلة بين المرشحين بحسب درجة امتلاكهم للمواصفات المطلوبة. (عابدين، ٢٠٠١).

**الدراسات السابقة:** الدراسات التي تناولت أسس اختيار مديري المدارس على المستوى الأردني قليلة جداً، وتكاد تكون نادرة، ولكن هناك بعض الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت تعيين مديري المدارس وأسس اختيارهم؛ ففي دراسة (Garison; Krug; Bergeron; Jackson, 2012) هدفت إلى التعرف على العوامل التي تدفع وتشجع الأفراد للحصول على شهادة القيادة المدرسية والعمل كمديري مدارس. وقد شملت الدراسة أربع مناطق تعليمية في ولاية لويزيانا الأمريكية وشملت ١٢٥ مدير مدرسة ومشرفاً تربوياً.

واستخدم الباحثون استبانة شملت عدة محاور تتعلق بتلك العوامل التي يمكن أن تشجع مديري المدارس على اختيار هذا الموقع والبقاء فيه. وقد بينت نتائج الدراسة أن أبرز العوامل التي يراها أفراد العينة من العوامل المشجعة والدافعة لهم لاختيار هذا الموقع - الرغبة في الإسهام في تحقيق النجاح للطلبة وإيمانهم بقدراتهم ومهاراتهم القيادية ورغبتهم في خوض التحديات بالإضافة إلى الحصول على المزايا المادية والمعنوية لهذا الموقع.

وفي دراسة أخرى أجريت في كاليفورنيا في الولايات المتحدة (Asrani,2010) هدفت إلى التعرف على معايير اختيار مديري المدارس على ضوء المتطلبات الفيدرالية وتقرير المحاسبية المعمول به في الولاية، كذلك هدفت الدراسة إلى الوصول إلى فهم أعمق للمهارات والتدريب اللذين يعدّان من الأهمية بمكان عند اختيار مديري المدارس.

وقد تم استخدام منهجية كمية ونوعية، حيث تمت الدراسة في ثلاث وعشرين مدرسة في كاليفورنيا. وقد تم توزيع استبانة مكونة من ٣٥ فقرة على ١٧ مدير إدارة. كما تم مقابلة خمسة من مديري الإدارات حيث أجابوا عن سؤالين مفتوحين وأحد عشر سؤالاً فرعياً حول معايير اختيار مديري المدارس، تركزت حول المهارات والمعرفة التي يرون وجودها كمعايير لاختيار مديري المدارس.

وقد توصلت الدراسة إلى أن المرشحين لموقع مدير مدرسة يجب أن يكون لديهم مهارات عالية في الاتصال مع الآخرين، ولديهم رؤية واضحة تمكنهم من تحديد المشكلات المدرسية والبيئة الاجتماعية المحيطة، كما يجب أن يتمتعوا بمعرفة في مجال القيادة التعليمية، وأن تكون لديهم خبرة في تدريس المرحلة الثانوية، والقدرة على استخدام معلومات أداء الطلبة لمواجهة المشكلات المدرسية الخاصة بنوعية عملية التعليم، والقدرة على إجراء عمليات التقييم المدرسي، والقدرة على بناء استراتيجيات التعاون مع المجتمع المحلي، والقدرة على بناء ثقافة تحترم مختلف الفئات العرقية والاجتماعية، والقدرة الفاعلة على إدارة العاملين في المدرسة، واختيار الكوادر المدرسية الناجحة، والقدرة على إدارة موازنات المدرسة وتدبير التمويل.

وهدف دراسة ناصر (٢٠٠٨) إلى تحديد معايير اختيار القادة في الإسلام، و ومدى توافق هذه المعايير مع معايير اختيار مديري المدارس الثانوية المذكورة في اللائحة المدرسية في اليمن، وإلى مدى توافر المعايير الإسلامية في مديري المدارس الثانوية في عدن. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، حيث قام ببناء استبانة مقفلة تحتوي ( ٦٢ ) فقرة مقسمة على أربعة معايير: معايير ذاتية، ومعايير إنسانية، ومعايير إدارية، ومعايير مهنية، وتم تطبيقها على أفراد العينة الذين تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية وهم ( ٨ ) مديريين ، و ( ٣٤ ) موجهاً، و ( ٣٧٥ ) معلماً.

وقد توصلت الدراسة إلى أن معايير اختيار القائد التربوي في الإسلام هي معايير ذاتية: وهي الإيمان، العلم، الخلق، الحسن، الفصاحة والبيان، الأمانة، العدالة، القوة، الصدق، حسن المظهر، رجاحة العقل، الاستقامة، التوكل، التقوى، الجود، العزيمة، الثقة بالنفس، الصبر، الإخلاص. ومعايير إنسانية وهي: التعاون، إسداء النصيحة، الإحسان، القدوة، التواضع، الرحمة، العفو، الحلم. والمعايير الإدارية وهي: التخطيط، التنظيم، اتخاذ القرارات المناسبة، الاتصال، التفويض، تقسيم العمل، التقويم، الشورى. و معايير مهنية: وهي الكفاءة، التخصص، الإلتقان، معرفة خصائص التلاميذ، حسن اختيار الأتباع ومراقبتهم، الإلمام الكافي بواجباته، ومهام وظيفته.

كما بينت الدراسة أن اللائحة المدرسية لم تفصل في المعايير الواجب توفرها في القائد التربوي - مدير المدرسة الثانوية- وإنما ذكرتها بشكل عام وبالذات في المعايير الذاتية والإنسانية، أما بالنسبة للمعايير الإدارية فلم تُنشر إليها، وإنما أشارت إلى الاستعداد النفسي لتحمل المشاق الإدارية، وبالنسبة للمعايير المهنية فلم تُنشر إليها البتة، وإنما أشارت إلى الخبرة في التدريس.

كما أوضحت النتائج بصفة عامة أن نسبة توافر معايير اختيار مديري المدارس الثانوية بمحافظة عدن من المنظور الإسلامي عالية، وأنها تؤهل مدير المدرسة الثانوية لأداء دوره أداءً فاعلاً وعلى أكمل وجه. بينما أظهرت نتيجة الموجهين أن هناك قصوراً في بعض المعايير الإدارية والمهنية عند المديرين وبنسبة متوسطة؛ مثل: تفويض السلطات، وإطلاع معلمي المدرسة على القوانين والأنظمة المدرسية، والإلمام بأهداف المرحلة الثانوية وخصائص النمو فيها، والتأثير في الآخرين، والالتزام الانفعالي، والقدرة على ضبط النفس، والقدرة على الاتصال والتواصل، والأخذ بالسمات الشخصية المناسبة، وضرورة مشاركة المجتمع المحلي في عملية الاختيار، والاهتمام بالسمعة.

وفي دراسة أخرى (زقوت، ٢٠٠٧) هدفت إلى التعرف على كيفية تطوير معايير اختيار مديري المدارس في الأساسية بوكالة الفوث في غزة من وجهة نظر المشرفين والمعلمين والمديرين. وقد صمّم الباحث استبانة تتكون من ٥٦ فقرة تم توزيعها على عينة الدراسة التي تتكون من ٧٥ مشرفاً و ١٩٣ مديراً و ٦٥٥ معلماً، وقد تمكن الباحث من استعادة ٩٣% من هذه الاستبانات.

وقد توصلت الدراسة إلى أهمية المقابلة كعنصر من عناصر ومعايير الاختيار، وضرورة اعتماد السيرة الذاتية في عملية ترتيب المتقدمين، كما أشارت النتائج إلى ضرورة رفع سنوات الخدمة إلى أكثر من ١٠ سنوات كمعيار للفرز الأولي، واعتماد سن المتقدمين لمن تجوز ٤٠ عاماً ومعيار التقارير السنوية للمرشحين وبتقدير لا يقل عن جيد جداً خلال الخمس سنوات

الأخيرة، ومدى القناعة الشخصية للمتقدمين. وهدفت دراسة الشمري (٢٠٠٧) إلى التعرف على مدى ملاءمة معايير اختيار مديري ووكلاء مدارس التعليم العام في السعودية كما يراها مديرو المدارس ومشرفو الإدارة المدرسية بمنطقة حائل التعليمي، وطبقت الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة الذين يمثلون مديري ووكلاء المدارس ومشرفي الإدارة المدرسية في مدارس التعليم العام بمنطقة حائل التعليمية، والبالغ عددهم (294) مديرا ووكيلا ومشرف إدارة مدرسية. وشملت عينة الدراسة مديري المدارس الابتدائية وعددهم 84 مديرا، ووكلاء المدارس الابتدائية وعددهم (89) وكيلا، ومديري المدارس المتوسطة وعددهم 28 مديرا، ووكلاء المدارس المتوسطة وعددهم (31) وكيلا، ومديري المدارس الثانوية وعددهم 26 مديرا، ووكلاء المدارس الثانوية وعددهم (28) وكيلا، ومشرفي الإدارة المدرسية وعددهم (8) مشرفين.

وقد استخدم المنهج الوصفي حيث استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة وتوصلت الدراسة إلى أن أهم معايير اختيار مديري ووكلاء مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية معايير تتعلق بطبيعة المؤهل، و معايير تتعلق بالخبرات ومعايير تتعلق بالكفايات، و معايير تتعلق بالقدرات، ومعايير تتعلق بالتقديرات الفنية، ومعايير تتعلق بالساعات الشخصية، وتشمل المعايير الملاءمة لاختيار مديري ووكلاء مدارس التعليم العام من وجهة نظر مديري ووكلاء ومشرفي الإدارة المدرسية بمنطقة حائل التعليمية، مع إضافة أربع درجات لمن حصل على دورة في الإدارة المدرسية مدة لا تقل عن فصل دراسي، وإضافة (4) درجات لمن حصل على دبلوم تربوي مدته عام دراسي، ويعطى من حصل على معدل تقدير أداء وظيفي ممتاز درجة واحدة لكل سنة من السنوات الثلاث الأخيرة، ويعطى لكل سنة من سنوات الخدمة في التعليم درجة واحدة بما لا يتجاوز (10) درجات، وقد خصصت للمقابلة الشخصية عشرون درجة، ويجتاز المرشح المقابلة بحصوله على 15 درجة منها.

كما أجرى رضوان (٢٠٠٧) دراسة هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في الأردن في ضوء معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر المعلمين ومديري المدارس أنفسهم وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس في الأردن، والبالغ عددهم (٣١٢٤) مديرا ومديرة، ومن جميع المعلمين والبالغ عددهم (٥٨٤٣٦) معلما ومعلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة تألفت من (٤٤١) مديرا ومديرة، و(١٦٦٥) معلما ومعلمة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن هنالك فروقا ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس من وجهة نظر تُعزَى لمتغير

المرحلة التعليمية على مجال (العلاقة بالمجتمع المحلي وأولياء الأمور) ولصالح مديري ومديرات المرحلة الثانوية.

وفي دراسة أخرى (السواط، ١٤٢٧هـ) هدفت إلى كشف مدى ملاءمة المعايير المطبقة حاليًا لاختيار مديري إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية. وتكون مجتمع الدراسة من مديري إدارات التربية والتعليم في المناطق والمحافظات للبنين والبنات وبلغ عدد المستجيبين منهم (٨١) مديرا، كما شمل مجتمع الدراسة المسؤولين في وزارة التربية والتعليم وبلغ عدد المستجيبين منهم (٥٩) مسؤولا، وتوصلت الدراسة إلى أن المعايير المطبقة حاليًا لاختيار مديري إدارات التربية والتعليم قد حصلت على درجة متوسطة من حيث الملاءمة. كما حصلت المعايير المقترحة لاختيار مديري إدارات التربية والتعليم على درجة عالية الأهمية، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول المعايير المطبقة حاليًا والمقترحة طبقًا لمتغيري المؤهل والخبرة. ووضعت الدراسة عددا من المعايير على صيغة نموذج مقترح لترشيح واختيار مديري إدارات التربية والتعليم.

وأجرى الفانك (٢٠٠٣) دراسة هدفت إلى التعرف على تصور مواصفات المدرسة التي نريد من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الثانوية والمشرفين التربويين في محافظة إربد في أربع مجالات: هي المجال الإداري، والتعليمي، وخدمة المجتمع المحلي والبيئي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية ومشرفات مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد؛ حيث بلغ عددهم (٢٠٠) مدير ومديرة، و(١٦٨) مشرفا ومشرفة، ولتحقيق هدف الدراسة أعدت الباحثة أداة الدراسة على شكل استبانة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تصورات مديري ومديرات المدارس الثانوية للمدرسة التي نريد تركز على مايلي:

الاهتمام بالمجال الإداري، ويليها مجال خدمة المجتمع المحلي، ثم المجال التعليمي، وأخيرا المجال البيئي. وأجرى العسكر (١٤٢٣هـ) دراسة هدفت إلى التعرف على معايير اختيار مديري المدارس الابتدائية ومدى تحقق معايير اختيار مديري المدارس الابتدائية كما يراها مديرو المدارس ومشرفو الإدارة المدرسية بمدينة الرياض، ومعرفة الفروق بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مدى تحقق هذه المعايير، تبعا لمتغيرات الدراسة (المؤهل، التخصص، سنوات الخبرة)، وكذلك معرفة الصعوبات التي تواجه عملية الاختيار، وأخيرا التوصل إلى بعض المقترحات التي قد تحسن المعايير وإجراءات تطبيقها

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي معتمدا على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، وقد طبقها على جميع مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض وعددهم (٣٨٠) مديرا، وعلى مشرفي الإدارة المدرسية وعددهم (٢١) مشرفا. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك عشرة

معايير أساسية يتم في ضوءها اختيار مديري المدارس الابتدائية؛ وهي: المؤهل العلمي، تقدير المرشح في المؤهل العلمي، تقدير الأداء الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، اجتياز المقابلة الشخصية التي تشمل بدورها خمسة عناصر هي (الثقافة العامة، السمات الشخصية والقيادية للمرشح، القدرة على الحوار والمناقشة وحل المشكلات، الإلمام بجوانب الإدارة المدرسية، القدرة على بناء علاقات إنسانية جيدة).

كما أكد أفراد عينة الدراسة على أن معايير اختيار مديري المدارس الابتدائية متحققة بدرجة متوسطة في المديرين الذين هم على رأس العمل، كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات مشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس الابتدائية وفقاً لتغيرات الدراسة (المؤهل، التخصص، سنوات الخبرة). أما الصعوبات التي تواجه مشرفي الإدارة المدرسية في اختيار مديري المدارس الابتدائية فقد احتلت الصعوبات الأربع الآتية:

كثرة الأعباء والمسؤوليات الملقاة على عاتق مدير المدرسة، عزوف الكفاءات التربوية عن تولي مهام إدارات المدارس، عدم وجود الرغبة في إدارة المدارس في المناطق النائية، ضعف الكفاءات الإدارية لبعض المرشحين لتولي إدارات المدارس. أما المقترحات التي يراها أفراد مجتمع الدراسة لتحسين المعايير وإجراءات تطبيقها فقد تضمنت: دعم مديري المدارس بالوكلاء المتميزين بما يتفق مع طبيعة المرحلة، الحرص على اختيار المديرين الذين سبق لهم العمل كوكلاء مدارس في المرحلة الابتدائية، إعطاء مدير المدرسة الفرصة في الالتحاق بالدورات التنشيطية التي تقام في الجامعات، إيجاد آلية حديثة في اختيار مديري المدارس تستجيب لمتطلبات العصر في المرحلة الابتدائية.

وفي دراسة أخرى (حمايل، ٢٠٠٠) هدفت إلى تطوير معايير تربوية مقترحة لاختيار مديري المدارس الثانوية في فلسطين، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري التربية ومساعدتهم الإداريين والفنيين، ورؤساء أقسام التعليم العام والإشراف التربوي في جميع مديريات التربية والتعليم في المحافظات الفلسطينية خلال العام الدراسي ١٩٩٩/٢٠٠٠ البالغ عددهم ٦٩ إدارياً موزعين على ١٥ مديرية، وقد تم استخدام استبانة شملت ١٤٠ فقرة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن خمسة عشر مجالاً من بين الأربع والعشرين التي شملتها الاستبانة قد حصلت على درجة موافقة كبيرة جداً، وأن ثمانية مجالات حصلت على درجة موافقة كبيرة، بينما حصل مجال واحد على درجة موافقة قليلة. وأوصت الدراسة باختيار المديرين من بين الحاصلين على مؤهل علمي جامعي وتأهيل مسلكي، وتفويض صلاحيات الاختيار لمديريات التربية والتعليم.

وفي دراسة أخرى (صادق، ١٩٩٦) هدفت إلى التعرف على أهم المعايير والأساليب المتبعة لاختيار مديري المدارس عامة، وتقييم نظام الترشيح والترقي لمديري المدارس القطرية، ولقد ظهر من الدراسة أن أهم المعايير المستخدمة في الترقية لمنصب مدير المدرسة في المدارس القطرية هي: الخبرة، المؤهل، الكفاءة المهنية، وتخلو المعايير من استخدام الأساليب المقننة كاختبارات الكفاءة الإدارية أو السمات القيادية أو المقابلة إلا على نطاق ضيق وبشكل بسيط.

وأجرى عميري (١٩٩٠) دراسة هدفت إلى تقييم عملية اختيار مديري المدارس وطرق نموه المهني في الأردن، وقد استخدمت الباحثة استبانتين؛ إحداهما لعملية اختيار مديري المدارس، والثانية للنمو المهني لمديري المدارس الأساسية، وتألفت عينة الدراسة من (٢٢٨) مديراً ومديرة في محافظتي إربد والمفرق والألوية الشمالية من المملكة، وقد توصلت الدراسة إلى أنه تم الحصول على قائمة بالمعايير التي تم استخدامها عند اختيار مديري المدارس، ومن أهم هذه المعايير: التزام المديرين بأخلاقيات مهنتهم حينما كانوا معلمين وحرصهم على مصلحة الطلاب، وإخلاصهم في العمل حينما كانوا معلمين، وأمانتهم في القول والعمل التي يعرفها المسؤولون عنهم، وحرصهم على احترام زملائهم المعلمين وتقدير اقتراحاتهم، وآخر ثلاث تقارير سنوية كانت لهم بدرجة جيد جداً فأكثر.

ومن استعراض الدراسات السابقة يتبين أن بعض الدراسات تناولت بصورة مباشرة مدى الالتزام بمعايير اختيار مديري المدارس؛ كدراسة السواط (١٤٢٧هـ) في السعودية، ودراسة الشمري (٢٠٠٧) وهو ما يتشابه مع موضوع الدراسة الحالية، في حين تناولت دراسات أخرى الكشف عن معايير اختيار مديري المدارس دون البحث في درجة الالتزام بها، كدراسة صادق (١٩٩٦) في قطر، ودراسة العسكر (١٤٢٣هـ) في السعودية، ودراسة (Asrani, 2010) في ولاية كاليفورنيا الأمريكية. كما أن بعض الدراسات تناولت تطوير معايير اختيار مديري المدارس كدراسة حمايل (٢٠٠٠) في فلسطين، ودراسة زقوت (٢٠٠٧) في غزة. في حين تناولت بعض الدراسات تقييم عملية اختيار المديرين بصورة عامة دون تناول المعايير كدراسة عميري (١٩٩٠) في الأردن، ودراسة ناصر (٢٠٠٨) في اليمن.

وتمتاز الدراسة الحالية بأنها تناولت تعرف مدى الالتزام بالمعايير الموضوعية من قبل وزارة التربية والتعليم الأردنية وتعرف وجهة نظر المعلمين في هذه المعايير، من أجل تطويرها وتحسينها في ضوء ذلك. وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة ومنهجيتها ومقارنة نتائجها بنتائج تلك الدراسات.

## طريقة الدراسة وإجراءاتها:

مدى الفئـة= (الحد الأعلى - الحد الأدنى) مقسوماً على ٣:

مدى الفئـة = (١٠٠-صفر) ÷ ٣ = ٣٣ وبذلك يصبح معيار الحكم على درجة الموافقة:

أقل من ٣٤% درجة قليلة.

٣٤% إلى أقل من ٦٧% درجة متوسطة.

٦٧% فأكثر درجة كبيرة.

## نتائج الدراسة ومناقشتها:

للإجابة عن السؤال الأول ونصه: ما المعايير والأسس المتبعة في اختيار وتعيين مديري المدارس بمحافظة جرش؟

تم تحليل محتوى الوثائق الصادرة عن وزارة التربية والتعليم الأردنية، والتي تضمنت تحديداً لأسس ومعايير وشروط تعيين مديري المدارس في الأردن، وقد تبين أن أسس اختيار وتعيين المديرين تشمل:

١- المؤهل العلمي: يشترط في المتقدم من وظيفة معلم إلى وظيفة مدير مدرسة أن يكون حاصلًا على دبلوم تربوي أو ماجستير أو دكتوراه، بالإضافة إلى المؤهل العلمي (البكالوريوس) كحد أدنى.

٢- الخبرة: تعد الخدمة المنصوص عليها في القانون شرطاً أساسياً في التعيين وهي خمس سنوات، وكلما زادت عن خمس سنوات كانت هناك علامة زيادة لكل سنة خدمة.

٣- أن لا تقل درجته الوظيفية عن الدرجة الخامسة.

٤- الأداء الوظيفي: أن لا تقل التقارير السنوية للمتقدم عن جيد جداً أو ممتاز.

٥- أن يمتلك بعض المهارات والخبرات؛ مثل أن يكون حاصلًا على دورة ICDL أو إنترنت أو ورد لينكس أو دورات في الإدارة المدرسية لا تقل عن ٨٠ ساعة اتصال.

٦- المقابلة: الهدف منها التعرف على شخصية المتقدم من خلال طرح بعض الأسئلة من قبل لجنة من مديرية التربية يرأسها مدير التربية والتعليم.

## مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس في محافظة جرش، وقد بلغ عددهم (١٦٧) تبعاً لما أورده قسم الإحصاء في مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش، كما يشمل مجتمع الدراسة جميع معلمي المدارس في محافظة جرش وعددهم (٣٠٣٣) منهم (١٦١١) معلمة و (١٤٢٢) معلماً.

## عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من جميع مديري المدارس في محافظة جرش وعددهم (١٦٧) مديراً ومديرة. كما شملت عينة الدراسة (١٥) معلماً ومعلمة من معلمي محافظة جرش، تم اختيارهم بصورة عشوائية، وذلك لإجراء مقابلات للتعرف على آرائهم بالأسس وتقديم مقترحات للتطوير.

## أداتا الدراسة:

تم تحليل محتوى الوثائق للوصول إلى معلومات حول تعيين مديري المدارس، ومدى الالتزام بالمعايير والأسس التي حددها الوزارة، كما تم استخدام المقابلات المفتوحة مع المعلمين، كأداة ثانية للإجابة عن السؤال الثاني والثالث المتعلقين برأيهم في أسس اختيار مديري المدارس وسبل تطويرها.

## صدق أدوات الدراسة:

تم عرض أسئلة المقابلة على مجموعة من المختصين في الجامعات الأردنية (اليرموك، جدارا، جرش) للتأكد من ملاءمة الأسئلة وصياغتها لتحقيق الهدف منها.

## إجراءات الدراسة:

تم جمع البيانات عن طريق الاطلاع على الوثائق التي تخص تعيين مدراء المدارس في محافظة جرش وقد قام الباحثان بتحليلها للحصول على نتائج الدراسة للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني، وذلك بحسب النسبة المئوية للالتزام بالأساس في تعيين المدراء.

وللإجابة عن السؤال الثالث والرابع: قام الباحثان بإجراء مقابلات مع مجموعة من معلمي مدارس محافظة جرش، وقد تم تحليل مضمون المقابلات لمعرفة النسبة المئوية لأفراد العينة الذين يوافقون على ملاءمة الأساس وبالتالي تحديد درجة الموافقة. وللحكم على درجة الموافقة أو الملاءمة أو درجة الالتزام بالأساس تم اعتماد المعيار الآتي الذي تم التوصل إليه وفق المعادلة:

جدول ١

تقسيم علامات عناصر السيرة الذاتية (٥٠ علامة) وفق أسس اختيار مديري المدارس

صفر	بكالوريوس + دبلوم تربية	المؤهل العلمي وله ١٥ علامة
١٠ علامات	الماجستير	
١٥ علامة	دكتوراه	
صفر	معلم لمدة خمس سنوات	الخبرة ولها ١٠ علامات
١٠ علامات	معلم /تحسب علامة لكل سنة خدمة بعد أول خمس سنوات بحد أعلى عشر سنوات	
١٠ علامات	ممتاز	التقارير السنوية ولها ١٠ علامات
٣ علامات	جيد جدا	
٢ علامة	جيد	
٥ علامات	ICDL	المهارات والخبرات ولها ١٥ علامة
١٠ علامات	اثتل أو وردلينكس +A أو دورات في الإدارة المدرسية لا تقل عن ٨٠ ساعة تدريبية.	

المصدر: (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١١)

تم تحليل محتوى الوثائق المتعلقة بتعيينات مديري المدارس في مديرية تربية جرش وبين الجدول رقم (٢) واقع الالتزام بالأسس والمعايير الصادرة من وزارة التربية والتعليم.

للإجابة عن السؤال الثاني ونصه: ما درجة التزام مديرية التربية بالأسس ومعايير اختيار مديري المدارس ومساعدتهم في محافظة جرش؟



جدول (٢)

واقع توفر الشروط والأسس في تعيين مديري المدارس في محافظة جرش

الدرجة	النسبة المئوية	العدد	الأساس	الشرط
كبيرة	٥٨%	٩٦	المؤهل العلمي : حاصل على دبلوم تربوي بعد البكالوريوس	المؤهل
	٢%	٤	دكتوراه	
	٢٦%	٤٣	ماجستير	
قليلة	١٣%	٢١	بكالوريوس	
	١%	٣	دبلوم معهد معلمين	
كبيرة	١٠٠%	١٦٧	المجموع لشرط المؤهل	
كبيرة	٩٩%	١٦٦	الدرجة الوظيفية لا تقل عن الدرجة الخامسة	الدرجة
			الدرجة الوظيفية تقل عن الدرجة الخامسة	
قليلة	١%	١		
كبيرة	١٠٠%	١٦٧	المجموع لشرط الدرجة الوظيفية	
	٧٢%	١٢١	حاصل على دورة ICDL	الدورات
	٠%	صفر	دورة وردلينكس	
	٤%	٨	دورة اتل	
كبيرة	٧٦%	١٢٩	المجموع لشرط الدورات	
كبيرة	١٠٠%	١٦٧	الخبرة : لا تقل عن خمس سنوات	الخبرة

يبين الجدول رقم (١) نسبة التزام مديرية التربية والتعليم في جرش

بأسس تعيين مديري المدارس، وتبين أن نسبة توفر شرط المؤهل العلمي وهو (دبلوم ، أو ماجستير، أو دكتوراه ) بعد البكالوريوس كانت ٨٦%، ويشير هذا إلى درجة التزام كبيرة حيث إن ٥٨% من المرءاء يحملون درجة الدبلوم بعد البكالوريوس، و٢% منهم يحملون درجة الدكتوراه، كما أن ٢٦% من المديرين يحملون درجة الماجستير.

ويتبين من الجدول أن هناك ٢٤ مديرا ومديرة يشكلون ما نسبته ١٤% من المديرين لا يتوفر لديهم شرط المؤهل. ويعتقد الباحثان أن هذا التعيين للمديرين من حملة البكالوريوس فقط أو دبلوم معهد المعلمين يعود إلى الثابنات، حيث كان هناك نقص في

اما فيما يتعلق بشرط الدرجة الوظيفية — لا تقل عن الدرجة الخامسة — فبين الجدول أن هناك ١٦٦ مديرا من أصل ١٦٧ يحملون هذه الدرجة، وهذا يشير إلى توفر الشرط بنسبة ٩٩% وهي درجة كبيرة. ويعتقد الباحثان أن تحقق هذا الشرط يعد تحصيل حاصل، حيث يُعين حامل البكالوريوس في نهاية الدرجة

المعلم وحصوله على علاوة معينة. ولم تكن قبل عام ٢٠٠٨ مثل هذه الدورات متوفرة، وعليه فمعظم المدراء قبل هذا التاريخ لم يتحقق لديهم هذا الشرط. وهذا يستدعي إلحاقهم بمثل هذه الدورات حتى يستوفوا هذه الشروط.

### السؤال الثالث: ما مدى ملاءمة الأسس والمعايير لاختيار مديري المدارس من وجهة نظر معلمي تلك المدارس؟

للإجابة عن هذا السؤال تمت مقابلة خمسة عشر من معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في مدارس محافظة جرش التي شملتها الدراسة، وتم طرح أسئلة مفتوحة عليهم، تتعلق بكل شرط أو أساس من أسس ومعايير تعيين مدراء المدارس ومدى ملاءمتها من وجهة نظرهم.

وبعد تحليل مضمون المقابلات التي تم إجراؤها مع أفراد العينة (ن = ١٥) تم التوصل إلى مواقف أفراد العينة حول مدى ملاءمة كل شرط من الشروط وبين الجدول رقم (٣) استجابات أفراد عينة المقابلة مرتبة تنازلياً حسب التكرارات:

السابعة، ويمكث في الدرجة ٣ سنوات في المعدل أو أربع سنوات وبالتالي ففي خلال خمس سنوات أو أقل يكون قد تم ترفيع المعلم إلى الدرجة الخامسة. ومديرو المدارس جميعهم يتوفر لديهم شرط الخبرة التي لا تقل عن خمس سنوات؛ مما يعني أنه من السهولة وصولهم إلى الدرجة الخامسة.

أما فيما يتصل بشرط الدورات فيلاحظ كما في الجدول أن هناك ١٢٩ مديراً فقط لديهم دورات تدريبية، وهو يشكل ما نسبته ٧٦% من مجموع مديري المدارس، وهذا يشكل درجة كبيرة، ويتبين أن هناك ٢٤% من المديرين لم يتحقق لديهم شرط الدورات التدريبية. وأن معظم من لديهم دورات تدريبية هم من حضروا دورات الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب (ICDL) حيث بلغت النسبة ٧٢% من المديرين.

ويرى الباحثان أن توفر هذا الشرط بهذه النسبة يعود إلى مشروع اقتصاد المعرفة الذي رتب على المعلمين الحصول على دورة الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب، وأن حضور الدورة شرط لترقية

### جدول (٣)

#### درجة ملاءمة أسس تعيين مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين (ن = ١٥)

درجة الملاءمة	ملائم		الشرط أو الأساس
	النسبة	تكرار	
متوسطة	٦٦%	١٠	١- يشترط في المتقدم من وظيفة معلم إلى وظيفة مدير مدرسة أو مساعد مدير مدرسة أن يكون حاصلًا على دبلوم تربوي أو ماجستير أو دكتوراه بالإضافة إلى المؤهل العلمي (البكالوريوس) كحد أدنى.
كبيرة	٨٠%	١٢	٢- الخبرة ويشترط أن تكون خبرة المتقدم خمس سنوات فأكثر، وكلما زادت عن خمس سنوات كان هنالك علامة زيادة.
كبيرة	٩٣%	١٤	٣- أن لا تقل الدرجة الوظيفية للمتقدم من وظيفة معلم أو مساعد مدير إلى مدير مدرسة عن الدرجة الخامسة
متوسطة	٦٦%	١٠	٤- أن لا تقل التقارير السنوية للمتقدم عن جيد جدا أو ممتاز.
كبيرة	٨٦%	١٣	٥- أن يمتلك المتقدم للوظيفة بعض المهارات والخبرات؛ مثل أن يكون حاصلًا على دورة ICDL أو دورات إبتل أو ورد لينكس أو دورات في الإدارة المدرسية لا تقل عن ٨٠ ساعة.
متوسطة	٦٠%	٩	٦- اجتياز مرحلة المقابلة من قبل لجنة المقابلة وهي التي تقرر تعيينه من عدمه،

كحد أدنى — (١٠)، وهذا يشير إلى درجة ملاءمة متوسطة. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن المعلمين يعتقدون أن شرط توفر دبلوم تربوي ربما لا يكون ضرورياً للعمل الإداري، حيث إن الدبلوم التربوي لا يؤهل المدارس للعمل الإداري بعكس دبلوم الإدارة المدرسية، وكذلك بالنسبة للماجستير والدكتوراه فقد يحمل المدير

بين الجدول (٣) أن أفراد عينة الدراسة التي تمت مقابلتهم، قد تباينت آراؤهم حول مدى ملاءمة الأسس والمعايير في تعيين مدراء المدارس، فقد كان عدد المعلمين والمعلمات الذين يرون ملاءمة المؤهل العلمي لوظيفة مدير أو مساعد مدير مدرسة الحصول على دبلوم تربوي أو دكتوراه بالإضافة إلى المؤهل العلمي

دكتوراه أو ماجستير في تخصص لا علاقة له بالعمل الإداري؛ ولذلك رأى ٣٤% من أفراد العينة عدم ملاءمة هذا الشرط، واقتروا تعديله إلى مؤهل إداري تربوي بعد البكالوريوس كدبلوم الإدارة المدرسية أو ماجستير أو دكتوراه في الإدارة التربوية.

أما بالنسبة لشرط الخبرة — وهو خمس سنوات فأكثر — فقد رأى ٨٠% من أفراد العينة أن هذا الشرط ملائم، وهذا يشير إلى درجة ملاءمة كبيرة من وجهة نظر أفراد العينة، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن إدراك المعلمين لأهمية وضرورة توفر هذه الخبرة لدى المديرين، يمكنهم من التعامل مع مجتمع المدرسة والمستفيدين من خدماتها، ويمكنهم من التعرف على القوانين والتشريعات التربوية ذات الصلة بعملهم.

أما فيما يتعلق بشرط الدرجة بأن يكون المدير حاصلًا على الدرجة الخامسة على الأقل، فقد وجد ٩٣% من أفراد عينة المقابلة أن هذا الشرط ملائم بدرجة كبيرة، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى إدراك أفراد العينة أن هذا الشرط يوفر الخبرة الكافية للمدير، وأن المعلم الذي يعين بعد حصوله على درجة البكالوريوس عادة بالدرجة السادسة غالبًا خلال الخمس سنوات التي جاءت في الشرط السابق كافية لتربيته إلى الدرجة الخامسة فهي غالبًا تحصيل حاصل، خصوصًا إذا حصل على درجة الماجستير أو الدكتوراه في السنوات الأولى لتعيينه معلمًا.

وفيما يتصل بشرط حصول المرشح لموقع مدير المدرسة على تقدير جيد جدًا فأكثر في تقريره السنوي، فقد أفاد ٦٦% فقط من أفراد العينة بملاءمة هذا الشرط، وهذا يمثل درجة موافقة متوسطة، ويمكن تفسير ذلك بأن ٣٤% من أفراد العينة لا يعتقدون بمصداقية وموضوعية وحيادية التقارير السنوية، وأنها ربما لا تعكس بدرجة كافية قدرات المعلم التي يحتاجها مديرًا للمدرسة. كما يعتقد الباحثان أن موافقة ٦٦% من أفراد العينة على ملاءمة هذا الشرط قد تكون انطلاقًا من الاعتقاد بأن من يتولى موقع مدير المدرسة يجب أن يكون من بين المعلمين المتميزين والناجحين في عملهم كمعلمين.

أما شرط توفر حضور الدورات التدريبية كدورة الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب (ICDL) أو اتل أو دورة في الإدارة المدرسية لا تقل عن ٨٠ ساعة تدريبية فقد حظي بموافقة ٨٦% من أفراد العينة أي بدرجة موافقة كبيرة. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى ضرورة المهارات التي توفرها هذه الدورات خصوصًا في ظل دخول التكنولوجيا الحديثة إلى الإدارة المدرسية وانتشار مفهوم وتطبيقات الإدارة الإلكترونية في المدارس الأردنية؛ مما يجعل المهارات الإدارية المتعلقة بالنظم الحاسوبية الإدارية جزءًا أساسيًا من مهارات الإدارة المدرسية.

أما بالنسبة لشرط اجتياز المقابلة الشخصية للمرشح لموقع مدير المدرسة، فقد أشار ٦٠% من أفراد العينة إلى موافقتهم على هذا الشرط، وجاءت هذه النسبة للموافقة أقل نسبة موافقة من بين الشروط، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى ما يكتنف المقابلات في كثير من الأحيان من شكوك حول نزاهتها وحياديتها وخضوعها لضغوطات واعتبارات غير موضوعية، تؤدي إلى تقدم من لا يستحق على حساب من يستحق للتعيين مدير مدرسة. ويؤيد هذا الاعتقاد مقترح أفراد العينة حول ضرورة أن تكون لجان المقابلة حيادية ومستقلة عن المديرية التي يتم التعيين فيها وضبط عملها.

#### السؤال الرابع: ما المقترحات لتطوير أسس ومعايير اختيار مديري المدارس ومساعدتهم من وجهة نظر معلمي المدارس؟

للإجابة عن هذا السؤال تمت مقابلة خمسة عشر من معلمي ومعلمات مدارس محافظة جرش التي شملتها الدراسة وتم طرح السؤال الآتي عليهم:

ما المقترحات برأيك لتطوير أسس ومعايير اختيار مديري المدارس؟

بعد تحليل مضمون المقابلات التي تم إجراؤها مع أفراد عينة المقابلة (ن=١٥) يبين الجدول (٤) استجابات أفراد عينة المقابلة مرتبه تنازليًا حسب التكرارات:

#### جدول (٤)

مقترحات تطوير الأسس والمعايير في تعيين مدرء المدارس ومساعدتهم مرتبة تنازليا حسب تكرارها (ن=١٥)

المقترح	العدد	النسبة %	درجة الاتفاق على المقترح
١- أن يكون المدير حاصلًا على مؤهل أو دبلوم في الإدارة المدرسية كحد أدنى بحيث يكون شرطًا أساسيًا في التعيين	15	١٠٠%	كبيرة
٢- أن يكون المتقدم لوظيفة مدير مدرسة قد تولى وظيفة مساعد مدير لفترة لا تقل عن ثلاث سنوات على الأقل	15	١٠٠%	كبيرة
٣- يجب أن تعطى الأولوية في التعيين لمدير المدرسة لمن يحمل شهادة ماجستير أو دكتوراه في الإدارة التربوية ثم بعد ذلك التخصصات الأخرى	14	٩٣%	كبيرة
٤- أن تكون لجنة المقابلة مستقلة، وتتمتع بالكفاءة بحيث تكون هذه الهيئة من وزارة التربية والتعليم للبعد عن الوساطة والمحسوبية	14	٩٣%	كبيرة
٥- أن يكون المرشح قد درّس الصفوف الابتدائية والأساسية والثانوية ليتسنى له معرفة ميول الطلاب ورغباتهم وكيفية التعامل معهم.	14	٩٣%	كبيرة
٦- أن يكون المتقدم حسن السيرة والسلوك، بحيث يرجع إلى سيرته الذاتية في أثناء عمله في المدارس	14	٩٣%	كبيرة
٧- أن يُعطى علامات للمعلم المدرب الذي قام بالتدريب بالدورات المختلفة بحيث تعطى علامة عن كل دورة قام بالتدريب فيها وبحد أقصى معين	12	٨٠%	كبيرة
٨- أن تحسب للمتقدم الحائز على جائزة المعلم المتميز نقاط محددة	12	٨٠%	كبيرة
٩- أن تُعطى علامات للمتقدم الذي يكون قد نشر أبحاثًا أو كتبًا بحيث يخصص لها درجات عالية	11	٧٣%	كبيرة

المدرسية، والسلوك التنظيمي وتحليله، وهو الأمر الذي لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال مؤهل في هذا المجال.

وجاء المقترح " أن يكون المتقدم لوظيفة مدير مدرسة قد تولى وظيفة مساعد مدير لفترة لا تقل عن ثلاث سنوات على الأقل" بالمرتبة الأولى أيضا حيث حصل على إجماع جميع أفراد العينة (١٠٠%).

ويفسر الباحثان ذلك أن أفراد العينة - وبحكم معابشتهم لعمل مدير المدرسة- يدركون أن مساعد المدير يكتسب خلال عمله الكثير من المهارات التي يحتاجها مدير المدرسة لكونه يعمل معه ويطلع على الكثير من القضايا والمشكلات التي تواجه مدير المدرسة؛ مما يكسبه خبرة ذات أهمية كبيرة لعمله مدير مدرسة.

وقد جاء في المرتبة الثالثة المقترح : " أن تعطى الأولوية في التعيين لمدير المدرسة لمن يحمل شهادة ماجستير أو دكتوراه في الإدارة المدرسية ثم ينظر إلى التخصصات الأخرى".

يبين الجدول رقم (٤) أن أفراد عينة الدراسة التي تمت مقابلتهم، قد اقترحوا عدة اقتراحات لتطوير الأسس والمعايير في تعيين مدرء المدارس إضافة للشروط الموجودة من قبل الوزارة.

وقد جاء في المرتبة الأولى " أن يكون المدير حاصلًا على مؤهل في الإدارة المدرسية، بحيث يكون شرطًا أساسيًا في التعيين"، وقد أجمع جميع أفراد عينة المقابلة على هذا المقترح.

ويعزو الباحثان هذا الإجماع إلى ضرورة امتلاك مديري المدارس للمهارات الأساسية والمعرفة في مجال الإدارة المدرسية، كمهارات التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، والمعرفة بنظريات الإدارة

## التوصيات:

- ١- الالتزام التام بالأسس والتعيينات بتعيين مدراء المدارس، وذلك من خلال لجان مركزية تخضع للمراقبة والمساءلة.
- ٢- ضرورة اشتراط حصول المرشح لموقع مدير مدرسة على مؤهل في الإدارة التربوية بعد البكالوريوس.
- ٣- إعطاء الأولوية في الترشيح لمنصب مدير مدرسة لحملة درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية.
- ٤- إعطاء وزن في النقاط للمرشحين ممن نشروا أبحاثاً علمية في مجال الإدارة التربوية.

## المقترحات:

- ١- الأخذ بالمقترحات التي جاءت من أفراد العينة لتحسين شروط الترشيح لمنصب مدير مدرسة
- ٢- إجراء مزيد من الدراسات حول درجة الالتزام بأسس اختيار وتعيين مديري المدارس في مناطق أخرى في المملكة الأردنية الهاشمية.

## المراجع

- البرادعي، عرفان (١٩٨٨)، "مدير المدرسة الثانوية"، دار الفكر للنشر والتوزيع، دمشق.
- حابل، عبد عطالله (٢٠٠٠)، "تطوير معايير مقترحة لاختيار مديري المدارس الثانوية في فلسطين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- رضوان، أحمد محمود (٢٠٠٧)، "تصميم برنامج تدريبي لتلبية الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في الأردن في ضوء معايير الجودة الشاملة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد.
- زقوت، نبيل (٢٠٠٧)، "تطوير معايير اختيار مديري مدارس وكالة الغوث في غزة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

ويعكس هذا المقترح إدراك أفراد العينة لأهمية الكفايات والمهارات الإدارية التي يحتاجها مدير المدرسة، والذي يمكنه أن يتزود بها من خلال دراسته العلمية وممارسته للبحث العلمي من خلال دراسته العليا في الماجستير أو الدكتوراه.

وقد أجمع ٩٣% من أفراد العينة على "أن تكون اللجنة المشكلة للمقابلة مستقلة" وهذا يعكس تخوف أفراد العينة من تدخل عوامل غير موضوعية في اختيار مدراء لا يستحقون المنصب بفعل تدخلات الواسطة وعوامل المحسوبية، وهي عوامل قد يكون أفراد العينة قد شاهدوا حصولها على أرض الواقع. وكذلك الحال بالنسبة للمقترحين "أن يكون المتقدم لوظيفة مدير أو مساعد مدير مدرسة دَرَسَ لمراحل مدرسية متنوعة " " وأن يكون المتقدم حسن السيرة والسلوك" فقد جاءت في نفس المرتبة حيث حصلت على اتفاق ٩٣% من أفراد العينة.

ويعتقد الباحثان أن أفراد العينة قد بنوا هذين الاقتراحين على إدراكهم بأن مدير المدرسة سيتعامل مع الطلبة ومشكلاتهم بشكل يومي؛ مما يستدعي معرفته وخبرته في مختلف مستويات الطلبة العمرية، وضرورة معرفته بمناهج مختلف المراحل وما يتصل بها من قضايا، تتصل بعمل المدير، وبطبيعة الحال يجب أن يشكل المدير قدوة لزملائه وطلبتة في سلوكه وأخلاقه.

وأجمع ١٢ من أفراد العينة (٨٠%) على تخصيص نقاط في المفاضلة لتعيين المدير لمشاركته بالتدريب لزملائه المعلمين كعلم خبير أو مدرب، ولحصوله على جائزة معلم متميز. ويعتقد الباحثان أن هذين المقترحين يرتبطان بشعور أفراد العينة أن تميز المعلم سواء من خلال قدراته التدريبية التي تم عن قدرات متميزة، أو حصوله على جائزة المعلم المتميز يؤهله أكثر من غيره لتحمل مسؤولية الإدارة المدرسية؛ لأنه لا يحصل على مثل هذين الميزتين إلا من يتمتع بقدرات قيادية وكفايات تعليمية وإدارية خاصة تستحق أن تؤخذ بعين الاعتبار.

وقد جاء في المرتبة الأخيرة من المقترحات "أن تُعطى علامات للمتقدم الذي نشر أبحاثاً أو كتباً". ويفسر الباحثان ذلك أن المعلم الذي نشر أبحاثاً أو كتباً هو معلم متميز، ويتمتع بالمعرفة والمهارة البحثية، ومن هنا يجب أن يُستفاد من خبراته فيوضع في منصب أعلى.

Asrani,Fal(2010). "California Urban Superintendent And Their Selection Criteria For Secondary School Principals", Unpublished Dissertation, University Of Southern California

Garison,L.;Krug,K.;Bergeron,J. Jackson,R.(2012). "Motivational Factors for School Leaders: A Closer Look at the Perspectives of Current School Leaders from Four Louisiana School Districts". *International Journal of Humanities and Social Science*, 2 , 7: 6-11

Schlueter, K., & Walker, J. (2008). "Selection of school leaders: A critical component for change." *NASSP Bulletin*, 92, 1: 5-18.

Spanneut, G. (2007). "Considering the inclusion of building tours as integral elements of school principal selection interviews". *AASA Journal of Scholarship and Practice*, ٤, ٢: 5-12.

Whaley, J. (Ed.) (2002). "Developing the effective principal: Hiring, evaluation and retention practices for the superintendent". Gaithersburg, MD: Aspen Publishers, Inc.

Whitaker, K. (2002). "Principal role changes and influence on principal recruitment and selection: An international perspective". *Journal of Educational Administration*, 41, ١: 37-54.

السواط، جميل ( ١٤٢٧هـ)، "معايير اختيار مديري إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية ( الواقع و المأمول )"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة.

الشمري، عبد العزيز(٢٠٠٧)، "مدى ملائمة معايير اختيار مديري وكلاء مدارس التعليم العام كما يراها مديرو

المدارس ومشرفو الإدارة المدرسية بمنطقة حائل"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود الرياض ، المملكة العربية السعودية.

صادق ، حصة مُحمد. (١٩٩٦م). "معايير وأساليب اختيار مديري المدارس النظرية (نموذج مقترح)"، مجلة مركز البحوث التربوية . جامعة قطر، العدد التاسع : ١١ - ٥٦

عابدين ، مُحمد عبد القادر (٢٠٠١). *الإدارة المدرسية الحديثة*، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.

عسكر، أحمد ( ١٤٢٣هـ)، "مدى تحقق معايير اختيار مديري المدارس الابتدائية كما يراها مديرو المدارس ومشرفو الإدارة المدرسية بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك سعود،

عطوي، جودت عزت (٢٠٠٤)، "الإدارة المدرسية الحديثة"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

عابري، وفاء محمود(١٩٩٠). "تقييم عملية اختيار مديري المدارس وطرق نهم المهني في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك، إربد.

القرعان، أحمد والحراشنة ، ابراهيم (٢٠٠٧) ، "الإدارة المدرسية الحديثة" ، دار الإسرائ للنشر والتوزيع، عمان.

كتاني، منذر (٢٠٠٨). "الإدارة المدرسية" ، مكتبة المجتمع العربي، عمان.

الصلامصة، مُحمد واحمد، مُحمد والعمرو، اسما عيل (٢٠١٠)، "مبادئ الإدارة المدرسية" ، دار الياقوت للنشر والتوزيع، عمان.

ناصر، زيد مُحمد قطان(٢٠٠٨)، "مدى توفر معايير اختيار مديري المدارس الثانوية في محافظة عدن من

المنظور الإسلامي من وجهة نظر مديري التربية والموجهين والمعلمين"، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عدن، ٢٠٠٨

وزارة التربية والتعليم (٢٠١١)، "مجموعة القوانين والأنظمة والتعليمات التربوية العامة، وزارة التربية والتعليم الأردنية.

# **The foundations and criteria for appointing school principals in Jordan, the extent of commitment to them, and ways to develop them**

## **Abstract**

This study aimed to identify the extent of commitment to the rules and standards of appointing school principals in Jordan by taking Jarash educational directorate as a case study. It also aimed at detecting the appropriateness of these bases and standards from the viewpoint of school teachers and the ways to develop them. A Qualitative approach has been used to analyze the data collected from documents and from interviews with school teachers (n=15).

The results of the study showed that the percentage of the commitment to the qualification rule provided in the appointment of principals was 86%, the requirement of the job degree was achieved by 99%, while it was 76% for the requirements of training.

As for the appropriateness of the required standards for appointing school principals, the sample showed that three of the sixth standards were largely suitable: they are, the five years of experience, at least the fifth degree requirement for the candidate, and the required training courses. The other three standards came in a moderate degree of appropriation, they are: getting an educational qualification after the bachelor degree, getting an excellent or at least very good in his or her yearly evaluation report, and passing the personal interview.

The sample members provided some suggestions to develop and improve the standards of principals appointment. Among these suggestions were: the candidates should get a diploma in educational administration; he also should have been served as a principal assistant; the priority should be given to those who hold a higher degree in educational administration, and finally, the interview committee should be from the ministry of education and should be chosen independently and be efficient.

**Key words:** Foundations, School Principals, Jordan, Case Study, Jarash Governorat