

أدوار مدير المدرسة التكوينية والتخطيطية والإنسانية من وجهة نظر مدراء مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن: المشكلات والحلول المقترحة لذلك

انتصار غازي مصطفى ***

منيرة محمود الشрман **

ريما نجيب منسي *

* أستاذ مساعد في الإدارة التربوية - جامعة الطائف - المملكة العربية السعودية

** أستاذ مشارك في الإدارة التربوية - جامعة اليرموك - الأردن

*** أستاذ مشارك في مناهج التربية الإسلامية وطرق تدريسها - جامعة اليرموك

أدوار مدير المدرسة التكوينية والتخطيطية والإنسانية من وجهة نظر مدراء مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن:

المشكلات والحلول المقترحة لذلك

في تحقيق النظام داخل المدرسة، وتنفيذ البرامج التربوية، والتعليمية.

وعلى الرغم من أهمية دور مدير المدرسة في تسيير الأمور بغية تحقيق الأهداف المرجوة، إلا أنه يواجه مشكلات تعترض طريقه في أثناء قيامه بدوره، مع الإشارة إلى اهتمام الدارسين بموضوع الإدارة المدرسية بكل جوانبها، إلا أنهم لم يتناولون الإدارة المدرسية في المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية في الأردن بشكل مفصل على الرغم من خصوصيتها كونها كانت استجابة لحل مؤقت لمشكلة اللاجئين الفلسطينيين.

2. مشكلة الدراسة

تعاني الإدارة المدرسية شأنها في ذلك شأن أي عمل يقوم به الإنسان من وجود مشكلات تعترضها في أثناء ممارستها أو قيامها بوظائفها، ونظرًا لاختلاف ظروف مدارس وكالة الغوث الدولية من حيث نقص كفاية أبنيتها وتجهيزاته لمواكبة استراتيجيات وأساليب التعليم الحديثة فإن المشكلات التي تعترض مديري مدارس وكالة الغوث في الأردن لها التأثير الواضح في سير العملية التربوية، لذلك فقد انحصرت مشكلة الدراسة في المشكلات المهنية التي تواجه مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن للمرحلة الأساسية. ومن خلال ما توصلت إليه الدراسات السابقة حول الموضوع من حيث دراسة المشكلات المهنية وتنوعها. وقد أكد ماهر [2] على أن الضغط الذي تظهر آثاره، ونتائجه على الأفراد داخل العمل، ما هو إلا تفاعل، ومحصلة من مجموعة من العوامل منها الخارجي، ومنها ما يتعلق بالعمل نفسه، أو ما يرجع بعضها إلى شخصية

المخلص. هدفت الدراسة إلى التعرف على المشكلات المهنية في الأدوار التكوينية، والتخطيطية، والإنسانية التي تواجه مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن، والحلول المقترحة لذلك من وجهة نظرهم. تكون أفراد الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (309) مدير ومديرة، ومساعد ومساعدة. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة المشكلات المهنية التي تواجه المديرين والمساعدين جاءت بدرجة (متوسطة)، كما أظهرت وجود فروق دالة إحصائية تعزى لأثر متغير الجنس في جميع الأدوار، ومتغير المسمى الوظيفي. وأظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لأثر سنوات الخبرة الإدارية في جميع الأدوار. وقد أوصت الدراسة بضرورة توفير الدعم المالي، والبشري لتفعيل دور مدير المدرسة في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن.

الكلمات المفتاحية: المشكلات المهنية، مديرو المدارس، وكالة الغوث الدولية، الأردن.

1. المقدمة

تطور دور مدير المدرسة خلال العقود الماضية نتيجة لتزايد المسؤوليات الإدارية التي يقوم بها، إذ أصبح له دور فاعل في إدارة التعليم والتعلم، وتحديد أولويات المدرسة، والتخطيط لإدارة الموارد البشرية والمالية، وجمع المعلومات والبيانات، والاستفادة منها، بالإضافة إلى الدور المركزي في توفير أفضل الفرص لتعلم الطلبة.

ويؤكد الحمداني [1] على أهمية اختيار مدير مدرسة ناجح، لأنه أصبح من الضروري للتربية الحديثة أن تخصص لجميع أفراد المدرسة من بوجههم، ويرشدهم، وينظم أعمالهم ويتبعها، هذا بالإضافة إلى أهميته في حل المشكلات التي تحدث في المدرسة ومن هنا يمكن القول بأن لمدير المدرسة أهمية كبرى

الإنسان. وأما أوروبا وكيم [3] فقد تحدثا عن التوتر، وآلية تنظيمه ليكون لصالح العمل على اعتبار أن الضغوط تولد توتراً.

كما ركز كوير وياين [4] على نتائج البحوث، والنظريات لمواجهة مشكلة ضغط العمل للوصول إلى الأهداف، وتحقيقاً لأقصى درجات الاتزان النفسي.

لذا سعت هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة المشكلات المهنية التي تواجه مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن من وجهة نظرهم؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في مستوى المشكلات المهنية التي تواجه مديري

مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن تعزى لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة الإدارية، والمسمى الوظيفي، والمنطقة التعليمية؟

3. ما هي الحلول المقترحة للتقليل من المشكلات المهنية التي تواجه مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن من وجهة

نظرهم؟

أ. أهمية الدراسة

ظهرت أهمية الدراسة فيما يأتي:

1- التعرف إلى واقع المشكلات التي تواجه المديرين، والحصول على حلول لها.

2- يتوقع من خلال نتائج هذه الدراسة إمكانية الاستفادة من نتائجها من قبل المسؤولين بوكالة الغوث الدولية في الأردن،

ومن لهم علاقة بالعملية التربوية، والتعليمية في الأردن، والباحثين التربويين، وطلبة الدراسات العليا، لأنها قد تكشف عن

أهم الظروف التي تكمن وراء المشكلات المهنية لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن حتى يمكن التخلص منها، أو

تقليلها، والمساهمة في إيجاد الحلول المناسبة لها.

3- إن الدراسة الحالية تساهم في تحديد دور متغيرات كل من (الجنس، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة في الإدارة

المدرسية) في تحديد المشكلات التي تواجه المديرين في المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية في الأردن.

ب. التعريفات الإجرائية

هناك عددٌ من المفاهيم في هذه الدراسة، وهي الآتية:

• المشكلات المهنية: الدرجة التي حصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال الأداة التي أعدت لذلك الغرض.

• وكالة الغوث الدولية: (UNRWA) وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى تعمل

على تقديم الدعم، والحماية إلى أن يتم إيجاد حل لمعاناتهم. أسست في نوفمبر/ تشرين الثاني 1948م. ومقرها الرئيسي في

فيينا، وعمّان.

• مدير المدرسة: "الشخص المعين رسمياً في دائرة (الأثروا) في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن ليكون مسؤولاً عن جميع

جوانب العمل الإدارية، والفنية في المدارس الإلزامية، ويكون هو المسؤول الأول عن اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق أهداف

هذه المؤسسة" [5].

د. حدود الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على مديري المدارس، والمديرين المساعدين العاملين في وكالة الغوث الدولية في المناطق الأربع

في الأردن: منطقة جنوب عمان، ومنطقة شمال عمان، ومنطقة الزرقاء، ومنطقة إربد البالغ عددهم (309) مديراً ومديرة خلال

الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 2012\2013م.

3. الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري:

أولاً: الإدارة المدرسية.

"تعتبر الإدارة المدرسية عنصراً مهماً من عناصر العملية التربوية، يعمل على حفز عناصر العملية التربوية المادية

والبشرية وتنشيطها، فهي تتغلغل في جميع أوجه النشاط التربوي، وهي عنصر ملموس يستدل على عدم وجودها بالنتائج السيئة

لغيابها" [6].

تُعرّف الإدارة المدرسية بأنها "جميع الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه من مدرسين،

وإداريين وغيرهم، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة، تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الأمة من تربية أبنائها تربية

مبادئ الإدارة المدرسية:

لكي تستطيع الإدارة المدرسية أن تحقق النجاح في أداء دورها على الوجه المطلوب، والوجه الأمثل، يجب عليها أن تتمتع، أو تتحلّى بمجموعة من المبادئ ذكرتها الجبر [8] وهي: الديمقراطية. - العلاقات الإنسانية. - كفاءة الأداء. (ص. 34).

العمليات الإدارية الأساسية في مهنة التعليم:

إن العمليات الإدارية تمثل النشاط الذي تمارسه الإدارة، ويقوم على عدد من العمليات المتناغمة، والمتناسقة من حيث طبيعتها وترتيبها الزمني عند القيام بها، تحت مسمى العمليات الإدارية، وهذه العمليات هي:

1. التخطيط: يُعرّفه القيسي [9] هو عملية ترتيب الأولويات في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة" (ص. 56). وبذلك يكون التخطيط هو الأساس الذي تقوم عليه باقي الوظائف الإدارية.

2. التنظيم: هو "تحديد العلاقات التنظيمية المطلوبة داخل العمل واللازمة لتسيير الخطط الموضوعة مسبقاً، وتحديد خطوات السلطة، ودرجة المركزية واللامركزية المطلوبة في اتخاذ القرارات، وتجميع الأعمال والأنشطة داخل وحدات تنظيمية، وتحديد نطاق الإشراف الواجب تطبيقه" [10].

3. اتخاذ القرار: هي "تحديد واختيار البديل أو التصرف المناسب لحل مشكلة، أو الاستفادة من فرصة" [9].

4. التوجيه: هو "إرشاد المرؤوسين إلى أسلوب الأداء الصحيح عن طريق الأوامر والتعليمات الصادرة من الرئيس. وبناء على ذلك فالتوجيه يقوم على ثلاث نواحٍ هي: إرشاد المرؤوسين، والاتصال بهم، وإصدار الأوامر إليهم" [10].

5. الرقابة: هي "النشاط الذي تقوم به الإدارة لمتابعة تنفيذ السياسات الموضوعة وتقييمها، والعمل على تصحيح الانحرافات حتى يمكن تحقيق الأهداف المنشودة" [10].

المشكلات المهنية في الإدارة المدرسية:

إن واجبات مدير المدرسة متعددة وتتداخل فيما بينها، وأمام

صحيحة وعلى أساس سليم" [7].

من التعريفات السابقة يمكن الاستنتاج بأنّ هناك شبه إجماع على أن الإدارة المدرسية ومن يقودها من أشخاص وجهاز إداري، هي عبارة عن أداة التنفيذ، كما أنها الجهة المؤثرة في حياة المتعلمين والمجتمع المحيط بها. كما يوجد تقارب واضح بين الباحثين من خلال تلك التعريفات يتمثل في أن هدف الإدارة المدرسية هو خدمة المجتمع من خلال تلبية احتياجاته.

الأهداف الحديثة للإدارة المدرسية:

تعتبر الإدارة المدرسية جهة تنفيذية لسياسات الجهات العليا، وتمتاز بأنها ذات أهداف مُحدّدة (أي أنّها ليست عشوائية)، ومن أبرز أهدافها كما تراها إسماعيل [7] هي كالاتي:

• بناء شخصية الطالب بناءً متكاملًا علمياً وعقلياً، وجسماً، وتربوياً، وثقافياً، واجتماعياً، ونفسياً.

• تنظيم، وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة، تنظيمًا يقصد منه تحسين العلاقات بين العاملين في المدرسة، وسرعة إنجاز الأعمال وتنسيقها، والقضاء على الاحتكاك الذي يحدث بين أفراد المدرسة الواحدة أحياناً.

• تطبيق، ومراعاة، ومراقبة الأنظمة والقوانين التي تصدر من الإدارات العليا المسؤولة عن التعليم في القطر، أو البلد، أو الألوية.

• وضع خطط التطور والنمو اللازم للمدرسة في المستقبل.

• العمل على إيجاد العلاقات الحسنة بين المدرسة والبيئة الخارجية من خلال مجالس الآباء، والنوادي، واللجان، والجمعيات، والمؤسسات الثقافية الموجودة في البيئة.

• التخطيط، والتنفيذ، والإشراف، والتقييم، والتوجيه، والإرشاد، والمراقبة، والمتابعة، والتطوير، وتحديد المسؤولية (ص ص. 25-26).

ومن الأهمية بمكان الإشارة إلى أنّ الإدارة المدرسية تتأثر بعوامل ومتغيرات عديدة، لذا فإن أهداف الإدارة المدرسية تختلف من مرحلة لأخرى، ومن إقليم لآخر، ومن مجتمع لآخر.

أدوار مدير المدرسة التكوينية والتخطيطية والإنسانية من وجهة نظر مدراء مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن

عدم وضوح حدود الدور . عدم وضوح معايير الحكم على العمل .
عدم توفير الظروف المناسبة للعمل .
الأدوار المتوقعة من مدير المدرسة:

يقوم مدير المدرسة في أثناء تأديته لعمله الوظيفي بمجموعة من الأدوار المتكاملة التي يتداخل بعضها في بعض، ولا يجوز الفصل فيما بينها إلا بغرض الدراسة، ومن هذه الأدوار كما أوردتها اليونسكو [14]: الدور القيادي، والدور الإداري، والدور الإشرافي الفني، والدور التخطيطي، والدور التكويني، والدور الإنساني.

وفيما يأتي تحديد المهام، والواجبات التي يقوم بها مدير المدرسة، وهو يمارس الأدوار التخطيطية، والتكوينية، والإنسانية:
1- الدور التكويني

ونعني بها التعرف على نواحي القوة، والضعف في انجازات المدرسة، وتقييم العمل المدرسي في ضوء الأهداف الموضوعية، وإجراء تعديلات كلما لزم الأمر. ولتحقيق ذلك يقوم المدير بمجموعة من الأعمال ذكرها حجي [15]:

- التعرف على الأهداف، ووضع المعايير اللازمة لتقييمها.
- تقييم عملية النمو الشامل للتلميذ بمختلف جوانبه.
- الاهتمام بأساليب تقييم التحصيل المدرسي للتلاميذ.
- تقييم جهود مجتمع المدرسة ومدى تحقيقها للأهداف المرجوة بشكل موضوعي.
- تقييم أداء المعلمين، وتشجيعهم على تبني أساليب التقييم الذاتي.
- تقييم عناصر العملية التربوية بمختلف جوانبها، وعناصرها. (ص. 380).

2- الدور التخطيطي:

يعد تطوير الخطة المدرسية، والعمل على تنفيذها، وتقييمها المحصلة النهائية للدور التخطيطي لمدير المدرسة، الذي يتوجب عليه القيام بمجموعة من الأنشطة ذكرها حجي [15].

- تهيئة الجو المدرسي للمشاركة الفعلية في أعمال الخطة، وتوزيع المسؤوليات.

هذا الدور الكبير لمدير المدرسة فقد يتولد لديه مشكلات تحد من قيامه بواجباته على أكمل وجه، مما يؤدي إلى عدم تحقيق المدرسة للأهداف المرجوة منها.

تعريف المشكلات المهنية:

يعرفها ليتز وستولر "النضال من أجل النجاح" [11] تحدثت هذه الدراسة عن البيت، والحياة الاجتماعية للفرد، لإيمانها بأن الفرد لا يستطيع الانسلاخ عن توتره ومشكلاته بتغيير المسببات بل تبقى عبئاً يحمله معه لحين إيجاد حل لها.

وتعرفها الشيمي [12] "حمل زائد على الفرد، أو عبء زائد في مجال العمل يستلزم منه تطوير استراتيجيات جديدة من شأنها تقليل هذا العبء أو الحمل. وفي سبيل ذلك يستتفر الفرد كل طاقته للتخلص من هذا العبء الذي لو استمر لأنهي على الإنسان أو عطل وظائفه".

أما أروبا وكيم [3] فقد عرفا المشكلات المهنية بأنها "حصيلة جميع المتطلبات الواقعة على عاتق الفرد. وقد تكون متطلباً جسدياً (الإنفلونزا، الضجة)، أو متطلبات نفسية (التعامل مع الناس صعبة المراس، الحصول على ترقية)، ويكون هناك الكثير من العمل المطلوب من الفرد". وقد ناقشا سؤالاً جيداً، وهو: هل الضغط في العمل جيد أم سيء؟

وتعرف الباحثة المشكلات المهنية إجرائياً بأنها: "حالة من عدم التوازن النفسي للفرد، وذلك بسبب عوامل خارجية (كأعباء العمل، والعلاقة مع الزملاء، والرؤساء، وأولياء الأمور، والطلبة) أو عوامل داخلية (الحالة الاجتماعية، والمشاكل الأسرية، ومستوي التعليم، وسمات الشخصية)، والتي تسبب قلقاً وانزعاجاً للفرد، تجعله غير قادر على التفاعل والتكيف وإنجاز المهام".

هناك عدة أسباب تساهم في المشكلات المهنية يذكرها الشخاني [13] ومنها:

- ضغط الضوء البيئي. اللون. المؤثرات النفسية الاجتماعية.
- وتضيق الشيمي [12]: عدد ساعات العمل. طبيعة العمل. العلاقة بالرئيس. انخفاض الأجر وعدم مناسبته للعمل. العلاقة بالزملاء. نقص فرص الترقى العادلة. نقص التأييد الاجتماعي.

المهنية، أو تناولت جزئيات من الموضوع، حيث تم تصنيف هذه الدراسات إلى دراسات عربية، ودراسات أجنبية مرتبة من الأقدم إلى الأحدث، كما يأتي:

الدراسات العربية:

هدفت دراسة الأحمري [17] إلى الكشف عن الضغوط المهنية التي تواجه مديري، وموظفي دائرة الخدمات، والتشغيل بالجامعات السعودية، وأثرها على أدائهم الوظيفي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة. تكونت عينة الدراسة من (497) مديراً، وموظفاً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. أظهرت النتائج أن مستوى الضغوط المهنية كان بدرجة متوسطة من حيث الارتباط بخدمة المجتمع بالمرتبة الأولى، وباقي الأبعاد بدرجة تقدير متوسطة. وهي على الترتيب (التطوير المهني، وبيئة العمل، وعملية تقويم الأداء الوظيفي، والاتصالات الإنسانية، وعدم وضوح الأدوار وتعددتها، والعبء الوظيفي، وعدم وجود الدعم الإداري).

تناولت دراسة ياركني [18]. موضوعاً حول ضغوط العمل، وعلاقتها بالقيادة التربوية، ووجهة الضبط لدى مديرات المدارس في محافظة جدة. تكونت العينة من (96) مديرة من مديرات المدارس الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية، واستخدمت الباحثة استبانة. توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: تعاني 36.5% من أفراد العينة من ضغوط العمل، ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل، والقيادة التربوية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين ضغوط العمل، ووجهة الضبط. وفقاً للمتغيرات الآتية: المرحلة التعليمية، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة.

الدراسات الأجنبية:

قام كلا من هالين وهاريس [19] بدراسة هدفت إلى التعرف على الخصائص التي يمكن أن يكون لها علاقة بمسببات الضغوط المهنية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وعن طريق الاستبانة التي تم تطبيقها على عينة قوامها (130) فرداً من ثلاث ولايات في الولايات المتحدة

• تحديد الاحتياجات، والمشكلات التي تواجه المدرسة، واختيار الأولويات.

• القيام بإعداد الخطة بواسطة تحديد أهداف الخطة، واقتراح الوسائل، والبدائل، والأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف، ووضع أساليب التنفيذ، وتحديد معايير التقويم للخطة المدرسية.

• القيام بعملية التقويم للتعرف على مستوى الإنجاز، ومدى تحقيق الأهداف.

• الإشراف على تنفيذ الخطة، وتذليل الصعوبات. (ص. 371).
3- الدور الإنساني:

إن دور المدير كإنسان ينطلق من مبدأ التقدير، والاحترام المتبادل، وحسن التعامل مع المجتمع المدرسي. وقيام المدير بدوره الإنساني يجب أن يركز على مجموعة من الواجبات، والمهام ذكرها القرعان والحراشنة [16] وتتمثل بالآتي:

• العمل على وجود جو وديّ تشيع فيه الألفة، والتعاون، وذلك عن طريق الإيمان العميق بقيمة الفرد، وتشجيع فرص العمل الجمعي، والمشاركة في اتخاذ القرار.

• القيام بالأنشطة، والبرامج المؤدية إلى تكوين مناخ مدرسي جيد.

• الاهتمام بمجتمع المدرسة، والاتصال بهم، والعمل على حل مشكلاتهم بقدر الإمكان.

• مقابلة أولياء الأمور، ومناقشة مشكلات أبنائهم، واقتراح الحلول المناسبة.

• وضع برامج العلاقات العامة بين المدرسة، والبيئة. (ص ص. 101-102).

ومجمل القول إن دور مدير المدرسة يعد من الأدوار الرئيسية التي تساعد على نجاح المدرسة، والمعلمين، والطلبة، ويسهم في تطوير العملية التعليمية ككل، لذلك وجب تذليل العراقيل أمام مدير المدرسة للقيام بعمله، وأدواره على أكمل وجه. الدراسات السابقة:

من خلال البحث في الأدب المتوفر في هذا المجال، فقد تم رصد عدد من الدراسات التي تناولت موضوع المشكلات

أدوار مدير المدرسة التقييمية والتخطيطية والإنسانية من وجهة نظر مدراء مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن

مدير المدرسة في أثناء تأديته لأدواره المتعددة. وهناك دراسات أخرى بحثت في المشكلات المهنية، ولكن لمهن أخرى غير مهنة مدير المدرسة، مثل دراسة الأحمري [17] وكانت عينة دراسته من موظفي دائرة الخدمات والتشغيل بالجامعات. في حين تناولت دراسات أخرى المشكلات المهنية التي تواجه مديري المدارس في مناطق جغرافية أخرى، وبيئات مختلفة تماماً عن البيئة العربية مثل دراسة هالين وهاريس [19] في أمريكا، ودراسة كوير [20] في بريطانيا، ودراسة تشاتونجا [21] في زمبابوي.

كما لاحظت الباحثة استخدام جميع الدراسات السابقة الاستبانة كأداة للبحث لمناسبتها لمثل هذه الدراسات المسحية الوصفية. ولذلك أرادت الباحثة أن تجسد حجم المشكلات المهنية التي تواجه مديري المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية من خلال تقدير المديرين، والمديرين المساعدين لدرجة هذه المشكلات من خلال قيامهم بأدوارهم الثلاثة (التخطيطي، والتقويمي، والإنساني)، بعد تنفيذ وكالة الغوث الدولية ل: "مشروع المدرسة وحدة تطويرية"، والذي تبنته الوكالة منذ عام (2000).

وبهذا تكون هذه الدراسة حسب اطلاع الباحثة من الدراسات الحديثة التي تقوم بدراسة المشكلات المهنية التي تواجه مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية في الأردن بمناطقه الأربع، بمجمل الأدوار التي يقوم بها مدير المدرسة في وكالة الغوث الدولية في الأردن.

4. الطريقة والإجراءات

أ. منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة المنهج المسحي التحليلي للتعرف على المشكلات المهنية التي تواجه مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن، والحلول المقترحة لها من وجهة نظر المدراء أنفسهم.

ب. مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري، ومديرات مدارس

الأمريكية، وقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى وجود علاقة دالة سالبة بين الأداء، والضغط، وأجمع أغلب أفراد العينة على أن العبء المهني، والعلاقة المتوترة مع المدير من العوامل التي تؤدي إلى ارتفاع مستوى الضغوط المهنية، كما بينت النتائج أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين الذكور، والإناث من حيث عملية التحكم، والضبط لصالح الذكور.

وجاءت دراسة كوير [20] بهدف تقييم الضغوط المهنية التي يتعرض لها مديرو المدارس في بريطانيا، حيث أجريت الدراسة على عينة قوامها (2638) مديراً من مديري المدارس الابتدائية، والثانوية بالإضافة لمديري مؤسسات التعليم العالي في جميع أنحاء المملكة المتحدة. وقد أظهرت النتائج بأن مديري المدارس الابتدائية يعانون من مستويات عالية من عدم الرضا الوظيفي، وكذلك أعراض جسدية، وتبين أن مديرات المدارس من الإناث في المدارس الابتدائية يعانون أكثر من عدم الرضا الوظيفي، أما المديرين الذكور فإنهم يعانون من أمراض نفسية أكثر من الإناث. وبينت الدراسة حسب التحليل بأن هناك مصدرين أساسيين للضغوط المهنية هما: العمل الزائد، وعبء العمل، والعلاقات مع الزملاء.

دراسة تشاتونجا [21] هدفت لتحديد مصادر ضغوط العمل بين مديري المدارس في زمبابوي. وقد بلغت عينة الدراسة (95) مديراً من مديري المدارس في زمبابوي. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن العينة شهدت مستويات عالية نسبياً من ضغوط العمل بالمقارنة مع نتائج الدراسات السابقة، بالإضافة إلى ذلك كشفت الدراسة عن عدد من الخصائص الديمغرافية، والمتغيرات التي أثرت على المدرسة في كونها عوامل تتسبب في إحداث ضغوط شديدة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة تبين أن هناك دراسات تناولت جزئية من أدوار مدير المدرسة مثل دراسة ياركني [18]، حيث درست السلوك القيادي لمدير المدرسة. ولم تتطرق الدراسات المذكورة سابقاً للمشكلات المهنية التي تواجه

وكالة الغوث الدولية في الأردن ومساعدتهم البالغ عددهم (309) عينتها، تم استعادة (197) استبانة ما نسبته 64% من مجتمع خلال العام الدراسي 2012/2013، وقد شكل مجتمع الدراسة الدراسة والجدول (1) يبين ذلك:

جدول 1

التكرارات، والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	ذكر	انثى	المجموع	الجنس		الخبرة الإدارية		المسمى الوظيفي		
				النسبة	النسبة	أقل من 3 سنوات	من 3-6 سنوات	مدير مدرسة	مدير مساعد	المجموع
التكرار	93	104	197	47.2	52.8	38	52	113	84	197
النسبة	47.2	52.8	100%	19.3	26.4	19.3	26.4	57.4	42.6	100%

أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك، الأردن، وعددهم (19) عضواً، وذلك لإبداء ملاحظاتهم حولها. وبعد إجراء التعديلات اللازمة أصبحت أداة الدراسة مكونة بصورتها النهائية من (22) فقرة، وبذلك عدت أداة الدراسة صالحة للتطبيق. ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات الأداة، تم حساب الاتساق الداخلي على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة عددها (20) حسب معادلة كرونباخ ألفا، حيث تراوح معامل الثبات للمجالات بين (0.80 - 0.83)، بينما بلغ معامل الثبات للأداة ككل (0.94)، وتشير هذه النتائج إلى أن الأداة المستخدمة تتمتع بدرجة عالية من الثبات و مناسبة لغايات هذه الدراسة. إجراءات الدراسة:

اتبعت الباحثة الخطوات الآتية في إجراء دراستها:

1. تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) بصورتها النهائية.
2. التحقق من معاملي الصدق، والثبات لأداة الدراسة.
3. تم زيارة مديري تعليم المناطق الأربع التعليمية في الأردن، والاتفاق على آلية توزيع الاستبانات، وجمعها بالإضافة إلى تطبيقها على عينة استطلاعية.
4. الالتقاء بالمديرين، والمساعدين الذين تم اختيارهم، وتوضيح أهداف الدراسة لهم، وتطبيق أدواتها.
5. تم جمع الاستبانات من أفراد العينة، وترميزها، وإدخالها في الحاسوب، ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

د. متغيرات الدراسة

ج. أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة كأداة لجمع البيانات، والمعلومات اللازمة، وذلك للكشف عن المشكلات المهنية التي تواجه مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن، والحلول المقترحة لذلك من وجهة نظرهم، وذلك عن طريق مراجعة الأدب النظري، والدراسات السابقة مثل: دراسة الحاوي [5]، وشديفات [22]، وغوانمة [23]، والأحمري [17]. وقد اشتملت هذه الاستبانة على (22) فقرة موزعة على ست مجالات هي:

المجال الأول: الدور التقويمي، ويشتمل على سبع فقرات، وتحمل الأرقام من (1 إلى 7) بالإضافة إلى سؤال مفتوح حول الحلول المقترحة.

المجال الثاني: الدور التخطيطي، ويشتمل على ثمان فقرات، وتحمل الأرقام من (8 إلى 15) بالإضافة إلى سؤال مفتوح حول الحلول المقترحة.

المجال الثالث: الدور الإنساني، ويشتمل على سبع فقرات، وتحمل الأرقام من (16 إلى 22) بالإضافة إلى سؤال مفتوح حول الحلول المقترحة.

وقد أُعطي لكل فقرة من فقراتها وزنٌ مدرجٌ وفق مقياس ليكرت الخماسي، وهي بالأرقام وفق الترتيب الآتي: عالية جداً (5)، عالية (4)، متوسطة (3)، متدنية (2)، متدنية جداً (1). صدق أداة الدراسة

للتحقق من صدق أداة الدراسة، قامت الباحثة بعرض الأداة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المختصين من

أدوار مدير المدرسة التقييمية والتخطيطية والإنسانية من وجهة نظر مدراء مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن

- للإجابة عن السؤال الثاني تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمستوى المشكلات المهنية التي تواجه مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن من وجهة نظرهم، حسب متغيرات (جنس، وسنوات الخبرة الإدارية، والمسمى الوظيفي) وعلى مجالات الدراسة، وعلى الأداة ككل، بالإضافة إلى تحليل التباين الثلاثي المتعدد على المجالات، وللأداة ككل. كما تم استخدام اختبار شفاه للمقارنات البعدية المتعددة لحساب معامل الارتباط، والثبات تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbachs Alpha).

- للإجابة عن السؤال الثالث تم حساب التكرارات، والنسب المئوية للحلول المقترحة من قبل أفراد العينة، للحد من المشكلات المهنية التي تواجه مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن من وجهة نظرهم. ولتفسير استجابات مجتمع الدراسة تم استخدام المعيار الإحصائي الآتي:

$$(5 - 1) / 3 = 4 / 3 = 1.33$$

من (1- أقل من 2.33) للدلالة على درجة (منخفضة) ومن (2.33- أقل من 3.66) للدلالة على درجة (متوسطة) ومن (3.66- 5) للدلالة على درجة (عالية).

5. النتائج

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما درجة المشكلات المهنية التي تواجه مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن من وجهة نظرهم؟"

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:
أولاً: المتغيرات المستقلة.

- متغير الجنس: وله فئتان (ذكر، أنثى).
- متغير سنوات الخبرة: ولها ثلاث فئات: أقل من 3 سنوات، من 3-6 سنوات، أكثر من 6 سنوات. (وذلك لأن قانون العمل في وكالة الغوث الدولية يعطي المعلم، والمدير فترة تجريبية مدتها ثلاث سنوات ليكون مؤهلاً تريبياً للوظيفة - معلم أو مدير-).
- متغير المسمى الوظيفي: وله فئتان: مدير مدرسة، مدير مساعد.

ثانياً: المتغيرات التابعة

استجابات أفراد العينة على أداة الدراسة للمشكلات المهنية التي تواجه مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن والحلول المقترحة لذلك من وجهة نظرهم.

المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم معالجة البيانات التي جمعت من خلال الاستبانة وقد استخدم في تطبيق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية الأساليب الإحصائية الآتية:

- للإجابة عن السؤال الأول تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمستوى المشكلات المهنية التي تواجه مديري المدارس لحساب القيمة التي يعطيها أفراد مجتمع الدراسة لكل عبارة تمثل الدور، أو مجموعة من العبارات تمثل الأدوار، والمتوسط الحسابي العام لكل مجال، أو للأداة ككل.

جدول 2

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى المشكلات المهنية التي تواجه مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	الدور التخطيطي	3.62	0.62	متوسط
2	2	الدور التقييمي	3.45	.650	متوسط
3	3	الدور الإنساني	3.16	.670	متوسط
		المستوى الكلي للمشكلات المهنية	3.28	.500	متوسط

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حده، حيث كانت على النحو التالي:

1. الدور التقييمي

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات الجدول (3):
أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المجال كما هو مبين في

جدول 3

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدور التقويمي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	4	إهمال أولياء الأمور متابعة المستويات التحصيلية لأبنائهم يؤثر سلباً على مستوى التحصيل الدراسي.	4.28	.760	عالي
2	3	التقويم الحالي لأداء الموظف غير عادل.	3.84	1.02	عالي
3	5	انخفاض تأثير البرلمان الطلابي في حل مشاكل المدرسة.	3.49	.880	متوسط
4	6	انخفاض الربط بين الأنشطة المنهجية والأنشطة المساندة للمناهج خلال عملية تقويم الطالب.	3.41	.880	متوسط
5	7	المدرسون غير مهتمين بتنمية الطالب الموهوب.	3.39	.910	متوسط
6	1	المدرسون غير مهتمين بمتابعة الطالب الضعيف من خلال خطط علاجية حقيقية.	2.96	1.01	متوسط
7	2	التقارير الاشرافية لا تستند إلى الشفافية، بل المجاملة أو العشوائية.	2.77	1.08	متوسط
		الدور التقويمي	3.45	.650	متوسط

- الدور التخطيطي
عينة الدراسة على فقرات هذا المجال كما هو مبين في الجدول
تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات أفراد (4):

جدول 4

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدور التخطيطي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	9	المخصصات المالية لا تكفي لتلبية الاحتياجات المدرسية.	3.92	0.98	عالي
2	11	انخفاض مستوى دعم مؤسسات المجتمع المحلي للمدرسة.	3.86	0.85	عالي
3	14	التأثير السلبي للروتين والإجراءات الطويلة في تنفيذ القرارات الإدارية في عملية التخطيط الاستراتيجي للمدرسة.	3.81	0.94	عالي
4	8	يتأثر أدائي بسبب مقاومة الموظفين للتغيير.	3.70	0.81	عالي
5	15	استياء المعلمين من الاجتماعات التي تعقد في المدرسة وخارجها.	3.62	0.90	متوسط
6	12	قلة فرص مشاركة المدرسة في دعم أنشطة المجتمع المحلي.	3.46	0.95	متوسط
7	10	ضعف مشاركة جميع المعنيين بالخطة المدرسية بعملية التخطيط.	3.40	0.85	متوسط
8	13	ضعف التنسيق بين خطة المدرسة وخطط مكتب التعليم.	3.20	1.00	متوسط
		الدور التخطيطي	3.62	0.62	متوسط

3- الدور الإنساني
عينة الدراسة على فقرات هذا المجال كما هو مبين في الجدول
تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات أفراد (5):

جدول 5

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدور الإنساني مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	22	ضيق الوقت يحرمني من تنظيم زيارات لبعض معالم المجتمع المحلي.	3.83	0.90	عالي
2	20	نظام الحوافز لمجتمع المدرسة غير محفز .	3.68	0.97	عالي
3	21	ضعف السيطرة على السلوكيات التخريبية للطلبة داخل وخارج المدرسة.	3.22	1.02	متوسط
4	19	ضعف فاعلية المجلس المدرسي.	3.13	0.89	متوسط
5	16	كثيراً ما أهمل مناسبات خاصة بالعاملين بسبب الأعباء الوظيفية.	3.06	1.09	متوسط

أدوار مدير المدرسة التقييمية والتخطيطية والإنسانية من وجهة نظر مدراء مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن

متوسط	0.99	2.64	ضعف المقدرة على تنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.	17	6
متوسط	1.08	2.59	تدخل المجتمع المحلي بشكل قسري وعشوائي في شؤون المدرسة الداخلية.	18	7
متوسط	0.67	3.16	الدور الإنساني		

السؤال الثاني: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن تعزى لمتغيرات الدلالة ($\alpha = 0.05$) في مستوى المشكلات المهنية التي تواجه الجنس، وسنوات الخبرة الإدارية، والمسمى الوظيفي؟"

جدول 6

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى المشكلات المهنية التي تواجه مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن حسب متغيرات الجنس والخبرة والمسمى الوظيفي

الدرجة الكلية	الدور الإنساني	الدور التخطيطي	الدور التقييمي	الجنس	الخبرة الإدارية	المسمى الوظيفي
3.61	3.31	3.80	3.73	س	ذكر	
.500	.680	.610	.590	ع		
3.23	3.04	3.46	3.20	س	انثى	
0.45	.640	.580	.610	ع		
3.55	3.41	3.67	3.56	س	اقل من 3 سنوات	
0.56	.680	.680	.780	ع		
3.46	3.14	3.69	3.54	س	من 3-6 سنوات	
0.46	.660	.610	.600	ع		
3.34	3.09	3.57	3.36	س	اكثر من 6 سنوات	
0.49	.660	.600	.620	ع		
3.33	3.03	3.57	3.40	س	مدير مدرسة	
0.51	.660	.620	.660	ع		
3.52	3.35	3.69	3.51	س	مدير مساعد	
0.49	.640	.610	.630	ع		

س = المتوسط الحسابي ع = الانحراف المعياري

ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية ككل جدول (7).

تم استخدام تحليل التباين الثلاثي المتعدد على المجالات ولأداة

جدول 7

تحليل التباين الثلاثي المتعدد لأثر الجنس والخبرة والمسمى الوظيفي على مستوى المشكلات المهنية التي تواجه مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن من وجهة نظرهم

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الدور التقييمي	الجنس	12.635	1	12.635	35.308	0.000
الدور التخطيطي	هوتلنج = .220	5.886	1	5.886	16.554	0.000
الدور الإنساني	ح = .000	3.001	1	3.001	7.500	0.007
الدور التقييمي	الخبرة الإدارية	0.443	2	0.222	0.619	0.539
الدور التخطيطي	ويلكس = .920	0.312	2	0.156	0.439	0.645
الدور الإنساني	ح = .209	0.425	2	0.212	0.531	0.589
الدور التقييمي	المسمى الوظيفي	0.591	1	0.591	1.651	0.200
الدور التخطيطي	هوتلنج = .068	0.986	1	0.986	2.772	0.098
الدور الإنساني	ح = .057	3.652	1	3.652	9.127	0.003
الاستبانة ككل	الجنس	7.174	1	7.174	19.787	0.000
الخبرة الإدارية		0.393	2	0.197	0.530	0.591

المسمى الوظيفي	1.743	1	1.743	4.517	0.301
السؤال الثالث: "ما هي الحلول المقترحة للتقليل من المشكلات المهنية التي تواجه مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن من وجهة نظرهم؟"					
تم الإجابة عن هذا السؤال من قبل (98) استبانة من أصل					
الجدول (8) كالتالي:					

جدول 8

النسب المئوية لتكرارات الحلول المقترحة من قبل أفراد عينة الدراسة

الرتبة	الحل المقترح	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية
1.	إيجاد هيكل تنظيمي جديد أسوة بمدارس الدولة المضيفة (الأردن).	64	65.30	0.15
2.	إعطاء مدير المدرسة صلاحيات أكبر.	37	37.75	0.086
3.	التقليل من نصاب الحصص للمعلمين، وتكليف الكاتب والسكرتير بمهام المعلم الإدارية ليتفرغ للتدريس ومواكبة التقدم العلمي في تخصصه.	34	34.69	0.079
4.	إعادة النظر في البنية التحتية للأبنية المدرسية والأثاث والتجهيزات بما يتماشى وسياسة التعليم الحديثة.	32	32.65	0.074
5.	التخفيف من المراسلات والإحصاءات المطلوبة من مدير المدرسة.	31	31.63	0.072
6.	النمو المهني المستمر للمعلمين إشرافياً وإدارياً بما يتفق والأدوار المطلوبة من المدرسة.	29	29.59	0.067
7.	الشفافية في التعيين في جميع المناصب، والمسائلة في حالة التقصير.	23	23.46	0.053
8.	إيجاد نظام حوافز فعلية لدفع الموظف على بذل أقصى طاقاته والتدريب على كل ما هو جديد ومواكبة المستجدات.	19	19.38	0.044
9.	زيادة الدعم المادي للمدارس.	19	19.38	0.044
10.	إيجاد نظام جديد ومنطقي لتقويم أداء العاملين يحل محل النظام الحالي.	17	17.34	0.039
11.	تفعيل دور المجتمع المحلي والمجالس المدرسية في حل مشاكل المدرسة.	15	15.30	0.35
12.	إيجاد وصف وظيفي مفصل لجزئيات كل وظيفة وتفعيل المسائلة على أساسه، سواء بالثواب أو العقاب.	14	14.28	0.032
13.	زرع الانتماء للعلم والتعليم في المجتمع المدرسي بكل أطرافه والمجتمع المحلي.	14	14.28	0.032
14.	تدريب المدراء على مستجدات الإدارة في الوطن العربي من: مدرسة مجتمعية، استراتيجيات إدارة الضغوط وإدارة الصراع، إدارة التغيير، كسب التأييد.	13	13.26	0.030
15.	تطبيق سياسة المعلم الأول في كل مدرسة، ليكون مسؤولاً عن النمو المهني وتدريب الأقران ضمن تخصصه في مدرسته.	12	12.24	0.028
16.	عمل اجتماعات دورية بين المديرين وصناع القرار في المؤسسة والاستماع والأخذ باقتراحات المديرين قبل إسقاط القرارات عليهم.	12	12.24	0.028
17.	تفعيل دور البرلمان الطلابي.	9	9.18	0.021
18.	توفير أساليب الحماية للمدرسة من الاعتداء على ممتلكاتها.	9	9.18	0.021
19.	إيجاد تنسيق بين خطط مكتب التعليم وخطط المدرسة خاصة في الجوانب التالية: النمو المهني، الموارد المادية والمجتمع المحلي.	9	9.18	0.021
20.	إيجاد خطط وبرامج للطلاب الموهوب عن طريق تفعيل دور الأنشطة المساندة للمنهاج.	9	9.18	0.021
21.	دراسة جدية لعطلة يوم السبت، ودوام الفترة الواحدة.	7	7.14	0.016
22.	توزيع خطط مدرسية لمتابعة الطالب الموهوب من قبل مكتب التعليم أو لجان المواد ومتابعة تنفيذها في جميع المجالات.	6	6.12	0.014
23.	التقليل من عدد الطلبة في الصفوف.	2	2.04	0.004
24.	إعادة النظر في قوانين النجاح والرسوب للطلبة.	1	1.02	0.002
	المجموع	431		

6. مناقشة نتائج

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

نص السؤال الأول على: "ما درجة المشكلات المهنية التي تواجه مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن من وجهة نظرهم؟"

وسيتم مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بهذا السؤال وفق الآتي:

مناقشة النتائج وفق أداة مستوى المشكلات المهنية ككل:

أظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات المديرين لمستوى المشكلات المهنية مجتمعة كانت بدرجة (متوسطة)، وبناءً على نتائج هذه الدراسة يمكن القول: إن مهنة مدير مدرسة تعد من المهن الضاغطة نظراً لما تتطوي عليه من أعباء، ومسؤوليات بشكل مستمر، حيث إن مدير المدرسة كغيره مطالب بالتأثر بما يجري حوله من تغيرات، ويتعرض لمشكلات، وضغوط مختلفة، يمكن أن توقعه في أدائه لدوره المنشود، والمتوقع. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كوبر [20]، ودراسة تشاتونجا [21] على أن مديري المدارس يعانون من ضغوط مهنية بسبب الأعباء الوظيفية، والأدوار المتوقعة منهم.

مناقشة النتائج وفق المجالات الفرعية لأداة الدراسة:

أظهرت النتائج أن تقديرات مديري المدارس على مجالات المشكلات المهنية كانت متفاوتة، وبناءً عليه سيتم في هذا الجزء تحليل نتائج المشكلات المهنية وفقاً لمجالاتها الفرعية مرتبة من أعلى درجة إلى أدناها كما يأتي:

1. الدور التخطيطي:

من خلال الجدول (2) بينت الدراسة أن المستوى الكلي للمشكلات المهنية كان بشكل عام بدرجة (متوسطة)، حيث جاء الدور التخطيطي في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي وبمستوى (متوسط)، والدور الإنساني في المرتبة الثالثة والأخيرة بأدنى متوسط حسابي وبدرجة تقدير (متوسطة). كما يبين الجدول (4) درجة استجابات أفراد العينة على مجالات الدور التخطيطي، وتم تفسير النتائج على النحو التالي:

جاءت الفقرة رقم (9) والتي تنص على "المخصصات المالية لا تكفي لتلبية الاحتياجات المدرسية" في المرتبة الأولى

وبدرجة تقدير (عالية) وذلك لاعتماد وكالة الغوث الدولية في الدعم المادي على مساعدات الدول المانحة سنوياً بنسب متذبذبة لدعم ميزانية التعليم وأنشطتها الأخرى في المناطق من صحة، وإعاشة، وعمال، استرجع في 10 شباط، 2013، من www.unrwa.org/atemplate.php?id=53. بينما جاءت الفقرة رقم (11) ونصها "انخفاض مستوى دعم مؤسسات المجتمع المحلي للمدرسة" في المرتبة الثانية وبدرجة تقدير (عالية)، وذلك لإنشاء مدارس وكالة الغوث الدولية في مناطق تجمعات الشعب الفلسطيني بشكل خاص وفي معظم الأحيان تكون (المخيمات) وتمتاز الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية في هذه المخيمات عموماً بالفقر، وبالكثافة السكانية المرتفعة، وبظروف الحياة المكبلة، وبالبنية التحتية غير الملائمة كالشوارع والصراف الصحي. استرجع في 10 شباط، 2013، من www.unrwa.org/atemplate.php?id=53. وقد انفتحت نتائج الدراسة مع دراسة تشاتونجا نهندو [21] حيث كشفت الدراسة عن عدد من الخصائص الديمغرافية والمتغيرات التي أثرت على المدرسة في كونها عوامل تتسبب في إحداث ضغوط شديدة، وأوصت بضرورة دراسة الآثار المترتبة من ضغوط العمل على مديري المدارس، وتجهيز المدرء لمواجهة ضغوط العمل حسب السياسة العامة لإعداد مدرء المدارس وإدارة المدارس والبحوث المستقبلية.

الدور التقويمي:

وقد جاء في المرتبة الثانية في الأدوار التي يعاني فيها مدير المدرسة من مشكلات مهنية بدرجة تقدير (متوسطة). ويبين الجدول (3) أن الفقرة رقم (4) والتي تنص على "إهمال أولياء الأمور متابعة المستويات التحصيلية لأبنائهم يؤثر سلباً على مستوى التحصيل الدراسي" جاءت في المرتبة الأولى وبدرجة تقدير (عالية)، وقد تمت الإشارة سابقاً إلى حالة الفقر الشديد التي يعاني منها الأهالي. كما جاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على "التقويم الحالي لأداء الموظف غير عادل" في المرتبة الثانية وبدرجة تقدير (عالية)، وذلك يتفق مع نتائج دراسة الأحمري [17] والتي كان من نتائجها بأن من مسببات

الضغوط بشكل عام، وهذا يتفق مع دراسة كوبر [20]، وقد أظهرت الدراسة بأن مديري المدارس الابتدائية يعانون من مستويات عالية من عدم الرضا الوظيفي، وكذلك أعراض جسدية، وتبين أن مديري المدارس من الإناث في المدارس الابتدائية يعانون أكثر من عدم الرضا الوظيفي، أما المدرء الذكور فإنهم يعانون من أمراض نفسية أكثر من الإناث.

• عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير سنوات الخبرة الإدارية في جميع الأدوار. وقد يعود ذلك لاستمرارية التدريب، والتأهيل من قبل وكالة الغوث الدولية لموظفيها على المستجدات للوظائف كما ورد في موقع الأونروا "يوجد دور مركزي لمدرء المدارس في توفير القيادة المدرسية باتجاه إدخال تحسينات على جودة التعليم، والتعلم. لا بد أن يكون التغيير في النظام موجهاً بواسطة قادة يملكون الفهم، والمعرفة، والمهارات لقيادة التحسينات، وإدارة التغيير. ولضمان أن يكونوا في الوضع المناسب للاستجابة لهذا التحدي، يتم تمكين المدارس من خلال برنامج لتدريب المدرء بعنوان "القيادة من أجل المستقبل". استرجع في 10 شباط، 2013، من www.unrwa.org/atemplate.php?id=53

وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير المسمى الوظيفي في الدور الإنساني وجاءت الفروق لصالح مدير مساعد، بينما لم تظهر فروق دالة إحصائية في باقي الأدوار. وذلك ينسجم مع نتائج دراسة الأحمرى [17] حيث أظهرت أن مستوى الضغوط المهنية بالأدوار المطلوبة كان منها: الاتصالات الإنسانية، وعدم وضوح الأدوار وتعددتها، والعبء الوظيفي.

• ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

ينص السؤال الثالث على: "ما هي الحلول المقترحة للتقليل من المشكلات المهنية التي تواجه مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن من وجهة نظرهم؟"

تم الإجابة عن هذا السؤال من قبل (98) استبانة من أصل (197) استبانة من عينة الدراسة أي بنسبة (49.7%) من

المشكلات المهنية عملية تقويم الأداء الوظيفي. وقد احتلت هاتان الفقرتان المرتبتان الأولى والثانية لمستوى المشكلات المهنية (المرتفع) في الدور التقويمي ضمن بقية الفقرات الأخرى.

الدور الإنساني:

وقد جاء في المرتبة الثالثة في الأدوار التي يعاني فيها مدير المدرسة من مشكلات مهنية بدرجة تقدير (متوسطة) وبيين الجدول (5) أن الفقرة رقم (22) والتي تنص على "ضيق الوقت يحرمني من تنظيم زيارات لبعض معالم المجتمع المحلي" جاءت في المرتبة الأولى وبدرجة تقدير (عالية)، وهذا يتفق مع دراسة أبو عاشور وحجازي [24] والتي كان من نتائجها أن أهم المجالات التي يمارس فيها مدير المدرسة دوره في خدمة المجتمع هو "العمل على تشجيع المجتمع المحلي لتوثيق صلته بالمدرسة". واحتلت الفقرة رقم (20) والتي تنص على "نظام الحوافز لمجتمع المدرسة غير محفز" المرتبة الثانية وبدرجة تقدير (عالية) وذلك يتفق مع نتائج دراسة الشيمي [12] حول أسباب الضغط المهني ومنها: انخفاض الأجر وعدم مناسبته للعمل، فالعامل يرى جزءاً من قيمته في تقدير الجهة التي يعمل بها لراتبه، وقد احتلت هاتان الفقرتان المرتبتين الأولى والثانية لدرجة التقدير (العالي) في الدور الإنساني ضمن بقية الفقرات الأخرى.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ينص السؤال الثاني على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في مستوى المشكلات المهنية التي تواجه مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن تعزى لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة الإدارية، والمسمى الوظيفي؟"

حيث أظهرت النتائج ما يأتي:

• وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الجنس في جميع الأدوار، وجاءت الفروق لصالح الذكور. وذلك حسب رأي الباحثة أن الإناث أكثر قدرة على تحمل

الاستبانات. أما بالنسبة للحلول المقترحة:

فقد كان اقتراح "إيجاد هيكل تنظيمي جديد أسوة بمدارس الدولة المضيفة (الأردن) باستحداث الوظائف الآتية: (كاتب، وسكرتير، ومرشد نفسي متفرغ، وأمين مكتبة متفرغ، وقيم مختبر علوم متفرغ، وقيم مختبر حاسوب متفرغ، وحارس في كل مدرسة مهما كان حجمها)". من أكثر الاقتراحات تكراراً حيث تكرر في (64) استبانة من (98) استبانة، أي ما نسبته (65%) من الاستبانات. وهنا تتفق الباحثة مع الحريري [25] بأن الحل لاجتياز هذه الضغوط تكون عن طريق تدريب العاملين في المستويات العليا على تنمية مهاراتهم في مواجهة المشكلات واللجوء إلى التفكير الموضوعي الذي يعتمد على استخدام المنهج العلمي بعيداً عن الارتجال، والعشوائية، والتخمين.

في حين حصل الاقتراح الذي ينص على "إعادة النظر في قوانين النجاح، والرسوب للطلبة" على أدنى تكرار، حيث لم يذكر إلا في استبانة واحدة من (98) استبانة، أي بنسبة (1.02%) وذلك يعود لما نشر على موقع الأونروا "اليوم تقف معدلات إتقان القراءة، والكتابة، ومستويات التحصيل التعليمي بين اللاجئين الفلسطينيين في مصاف أعلى المعدلات في الشرق الأوسط" استرجع في 10 شباط، 2013، من www.unrwa.org/atemplate.php?id=53

7. التوصيات

في ضوء هذه النتائج فقد أوصت الدراسة بما يأتي:

- توفير الدعم المالي، والبشري لتفعيل دور مدير المدرسة في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن.
- تعريف مدراء مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن بأهم الحاجات، والرؤى المستقبلية للتربية، والمدرسة لمواجهة التحديات، من خلال عقد الدورات التدريبية، والبرامج المستمرة.
- أن يهتم مدراء مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن بتشجيع التعاون المثمر والبناء بين العاملين بالمدرسة، والمجتمع المحلي، وإشراكهم في تحديد الأهداف العامة،

وتحفيزهم للعمل على تحقيقها.

- إجراء المزيد من الدراسات المشابهة على نطاق أوسع في الأردن.

المراجع

أ. المراجع العربية

- [1] الحمداني، حسين. (2007). مدير المدرسة الناجح. الحوار المتمدن، 2140. استرجعت 10 شباط، 2013، من المصدر.
- [2] ماهر، أحمد. (2005). كيفية التعامل مع وإدارة ضغوط العمل. الدار الجامعية. الاسكندرية. مصر.
- [5] الحاوي، فوزية أحمد. (1989). مهام مدير المدرسة الإشرافية والصعوبات التي تواجهه في أداء عمله في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- [6] البوهي، فاروق. (2001). الإدارة التعليمية والمدرسية. القاهرة، مصر: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.
- [7] إسماعيل، ختام. (2006). دليل المدراء في الإدارة المدرسية. دار التقدم العلمي.
- [8] الجبر، زينب. (2002). الإدارة المدرسية الحديثة من منظور علم النظم. الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- [9] القيسي، هناء محمود. (2010). الإدارة التربوية: مبادئ - نظريات - اتجاهات حديثة. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- [10] عبد العليم، أسامة محمد شاكر والشريف، عمر أحمد أبو هاشم. (2010). المداخل الإدارية الحديثة في التعليم. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- [12] الشيمي، داليا. (2010). يوميات أخصائية نفسية: ضغوط العمل أو الضغوط المهنية: التعريف والأسباب.

الأردن وسبل علاجها. أطروحة دكتوراه. جامعة اليرموك، الأردن.

[24] أبو عاشر، خليفة مصطفى. حجازي، أسمي. (2004). درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية في محافظة إربد لدوره في خدمة المجتمع المحلي من وجهة نظر المعلمين وأولياء الأمور. أبحاث اليرموك: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2(20)، 829 - 862.

[25] الحريبي، رافدة عمر. (2012). اتجاهات إدارية معاصرة. عمان: دار الفكر.

ب. المراجع الأجنبية

[3] Arroba, T. Kim, J. (1992). *PRESSURE at work: A survival guide for managers*. 2ed. McGRAW-HILL BOOK COMPANY Europe.

[4] Cooper, C. L & Payne, R. (1994). *Causes, Coping & Consequences of Stress at Work*. JOHN WILEY & SONS.

[11] Leatz, C & Stolar, M. (1992). *Career Success \ Personal Stress: How to stay healthy in a high - stress environment*. McGraw - Hill, Inc.

[19] Halpin, G. & Harris, K. (1985). Teacher Characteristics And Stress. *Journal of Educational Research*, 18, 346-350.

[20] Cooper K. (1993). Occupational Stress In Head Teachers: A national UK Study. *Journal of Educ Psycho*. vol 63 No 87, p43-130.

[21] Tichatonga A. J. N. (1999). Determinates And Prevalence Of Occupational Stress Among Zimbabwean School Administrators. *Journal of educational Administration*, vol, 37, Issu, 3. p256-272.

عين على بكرة للمساندة النفسية والتنمية الأسرية، 388. استرجع بتاريخ 20\6\2012، <http://www.3ain3alabokra.com>

[13] شيخاني، سمير. (2003). *الضغط النفسي*. بيروت: دار الفكر العربي.

[14] معهد التربية - الأونروا \ اليونسكو. (2004). دليل بناء خطة تطوير المدرسة (المدرسة كوحدة للتطوير التربوي). عمان. الأردن.

[15] حجي، أحمد إسماعيل. (1998). *الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية*. دمشق: دار الفكر العربي.

[16] القرعان، أحمد خليل. الحراحشة، إبراهيم "محمد علي". (2011). *مفاهيم الإدارة المدرسية*. عمان: مؤسسة البلم للنشر والتوزيع.

[17] الأحمرى، تركي. (2010). *الضغوط المهنية التي تواجه مديري وموظفي دائرة الخدمات والتشغيل في الجامعات السعودية وأثرها على أدائهم الوظيفي*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك. إربد، الأردن.

[18] ياركني، هانم بنت حامد. (2010). *ضغوط العمل وعلاقتها بالقيادة التربوية ووجهة الضبط لدى مديرات المدارس بمحافظة جدة*. مجلة رسالة الخليج العربي. (89).

[22] شديفات، يحيى. (2001). درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كقائد تعليمي في مدارس البادية الشرقية من وجهة نظر المعلمين في الأردن. أبحاث اليرموك: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2(17)، 289-311.

[23] غوانمة، عبد الباسط. (2009). *المشكلات الإدارية التي تواجه الإداريين في مديريات التربية والتعليم في شمال*

SCHOOL PRINCIPALS ROLES EVALUATION, PLANNING AND HUMANITY FROM THE PERSPECTIVE OF SCHOOL PRINCIPALS AT THE UNRWA SCHOOLS IN JORDAN: PROBLEMS AND PROPOSED SOLUTIONS

Reema N. Mansi **Muneera Mahmoud Al-Shurman** **Entesar Ghazi Mustafa**
Faculty of Education **Faculty of Education** **Faculty of Education**
Taif University **Yarmouk University** **Yarmouk Universit**
Saudi Arabia **Jordan** **Jordan**

***ABSTRACT**_This study aims at investigating the degree of occupational problems facing School Principals Roles Evaluation, Planning and Humanity suggests solutions for these problems from the perspective of the principals . from the Perspective of School Principals at the UNRWA Schools in Jordan.*

In addition, the study uses the descriptive analytical methodology. The sample of study consists of (309) members including school principals and their assistants.

The study finds that the degree of occupational problems felt by school principals is of a medium level with a total degree about (3.35).

Moreover, the study proved the presence of statistically significant differences at the level of ($\alpha = 0.05$) related to the effect of the variables of: gender and job title. In addition, the study proved that there is no presence of any statistically significant differences due to the management experience in any parts.

The study concludes a group of recommendations the most important of them is making the financial and human support available to activate the role of the school principal in all schools that belong to the (UNRWA) in Jordan.

***Key words:** Roles, School Principals, UNRWA, Problems, Suggestions and Solution, Jordan.*