



Global Affairs
Canada



QUEEN RANIA
FOUNDATION
مؤسسة الملكة رانيا



لمحة عامة حول وضع مدراء المدارس في الأردن: النتائج
المستقاة من المسح الوطني للمعلمين لعام 2018

2022

المؤلفون

سارة العطاري – مؤسسة الملكة رانيا للتعليم والتنمية

غالية غاوي – مؤسسة الملكة رانيا للتعليم والتنمية

الشكر والتقدير

يتقدّم مُعدّو الملخص بجزيل الشكر والتقدير لمدارس المملكة التي ساهمت بإنجاح هذه الدراسة ولمساهمتها في الجهود البحثية، كما يتقدمون بجزيل الشكر لوزارة التربية والتعليم ووكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين اللتين يسنّرتا مهمة الباحثين في جمع البيانات، ولفريق إبسوس الذي عملوا باجتهاد لجمع بيانات الدراسة.

كما يود مُعدّو الملخص توجيه جزيل الشكر إلى لجنة الدراسة من وزارة التربية والتعليم، لا سيما الدكتورة نجوى القبيلات والدكتور يوسف أبو الشعر والدكتور ياسر العمري والدكتور ياسر العنوم والدكتورة غادة العكول والدكتورة خولى حطاب والدكتور أحمد القواسمة والسيد حفص ملوح، الذين أثروا نتائج الدراسة بمناقشات عديدة تمحورت حول معنى بيانات المسح وتأثيرها على نظام التعليم في الأردن.

ولا يغفل مُعدّو الملخص أن يشكروا منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التي سمحت لمؤسسة الملكة رانيا أن تستخدم منهجية وتصميم المسح الدولي للتعليم والتعلّم (TALIS) لإجراء مسح مماثل لمعلمي الأردن، بالإضافة لاستخدام أسئلة البحث. ويخصّون بالشكر السيد جان دوميه، الذي أشرف على تصميم المسح والمنهجية والمعاينة للتأكد من مواءمتهم للمسح الدولي TALIS، بالإضافة إلى السيد جون هيوارد غوه الذي قام بسحب عينة الدراسة وأعدّ ترجيح البيانات.

وجدير بالذكر أن كثيرًا من أعضاء مؤسسة الملكة رانيا للتعليم والتنمية الحاليين والسابقين ساهموا بإنجاح الدراسة، لا سيّما الدكتور روبرت بالمر الذي أشرف على الجهود البحثية ودعمها، وهيلينا بيلفينين التي دعمت إدارة المسح وتصميمه بشكل كبير، وفرح أبو سيف التي دعمت المؤسسة في جمع بيانات المسح. وأخيرًا، لا يفوتنا شكر ممولي المسح الوكالة البريطانية للتنمية الدولية، وقسم الشؤون العالمية الكندية التابع للحكومة الكندية.

إخلاء المسؤولية

الآراء الواردة في هذا الملخص تعبر عن مُعدّيه فقط، ولا تمثل وزارة التربية والتعليم أو ممولي المشروع أو مؤسسة الملكة رانيا للتعليم والتنمية أو المؤسسات التابعة لها. قد يتضمن هذا الملخص وجهات نظر حول السياسات أو توصيات تخص السياسات، ولكن لا تتخذ المؤسسة أي مواقف سياسية.

استشهاد مقترح

Al-Atari, S., Ghawi, G. (2022). Jordan's Principals: Findings from Jordan's 2018 National Teacher Survey. Queen Rania Foundation: Amman.

الملخص التنفيذي

ثمة علاقة قوية بين قيادة المدرسة وجودة التعليم والتعلم للطلبة، إذ تشمل القيادة المعلمين، ونائبي مدراء المدارس، ومدراء المدارس (Bush, 2018).¹ تُسلط هذه الورقة الضوء على بعض النتائج الرئيسية المستقاة من المسح الوطني للمعلمين لعام 2018 وذات الصلة بمدراء المدارس. هذا وسيتم عرض النتائج إما على الصعيد الوطني، أو مصنفةً وفقًا لنوع المدرسة² والنوع الاجتماعي للمدراء. وفيما يلي سرد لأهم النتائج المستخلصة.

لمحة عامة حول مدراء المدارس

1. غالبية مدراء المدارس في الأردن هم من الإناث (ما يزيد على 3 من كل 5).
2. أكثر من نصف المدراء في المدارس تتراوح أعمارهم بين 41 – 50 عامًا. وكان مدراء مدارس الأونروا أكبر سنًا في المتوسط من نظرائهم في المدارس الخاصة والمدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم.
3. أشار أكثر من 40% من مدراء المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم والمدارس الخاصة أنهم يحملون دبلومات عالية، في حين أنّ غالبية المدراء في مدارس الأونروا حصلوا على شهادة البكالوريوس. بالرغم من ذلك، تبين أنّ المدراء قليلًا ما يتخصصون في مجال التربية؛ إذ أشار معظمهم إلى تخرجهم من كليات العلوم الإنسانية.
4. في حين أنّ متوسط سنوات الخبرة العملية كمدير مدرسة في الأردن كان مشابهًا لمدراء المدارس في الدول المشاركة في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، إلا أنّ متوسط سنوات الخبرة العملية السابقة كمعلم في الأردن كانت أقل بشكل ملحوظ.

ظروف العمل لمدراء المدارس

5. أشار أكثر من 9 من كل 10 مدراء إلى أنهم يعملون بدوام كامل ودون أي التزامات تدريسية. حيث كان مدراء المدارس الخاصة هم الأرجح بإفادة وجود التزامات تدريسية تترتب عليهم بالمقارنة مع المدراء في جميع الصفوف؛ إذ أشار 10% من مدراء المدارس الخاصة للصفوف من السابع إلى العاشر إلى أنهم يعملون بدوام كامل بالإضافة إلى الالتزامات التدريسية بالمقارنة مع 2% من المدراء في المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم وصفر% للمدراء في مدارس الأونروا.
6. كشفت البيانات التي تم جمعها حول المدراء أنهم يقضون النسبة الأكبر من وقتهم خلال العام الدراسي في المهام الإدارية والقيادية والاجتماعات. كما وأوضح المدراء أنّ المهام "الأخرى" بالإضافة إلى التفاعلات مع المجتمع المحلي والوطني تستغرق جزءًا قليلًا جدًا من وقتهم.
7. أشار حوالي 70% من المدراء للصفوف من الأول إلى السادس، و75% من المدراء للصفوف من السابع إلى العاشر إلى أنّ عبء العمل الثقيل ومستوى المسؤوليات يحدّان من فعاليتهم في المدرسة "إلى حد ما" أو "كثيرًا". في حين أشار أكثر من 30% إلى أنّ عدم الاستقرار الوظيفي يحد من فعاليتهم في المدارس.
8. لا يخطط المدراء في مدارس الأونروا للصفوف من الأول إلى السادس للبقاء في المهنة خلال السنوات الخمس القادمة على الأغلب؛ إذ أشار 38% منهم أنّه يخطط لترك المهنة، بالمقارنة مع المدراء للصفوف من الأول إلى السادس، والسابع إلى العاشر في مختلف أنواع المدارس الأخرى.

انخراط المدراء في ممارسات المعلمين

9. أظهرت النتائج أنّ غالبية مدراء المدارس يُشاركون في ممارسات المعلمين. إذ أنّ ما يزيد على 8 من كل 10 مدراء يتخذون خطوات فعلية لدعم التعاون بين المعلمين لتطوير ممارسات تدريسية جديدة "كثيرًا" أو "كثيرًا جدًا"، كما ذكر ما يزيد على 8 من كل 10 أيضًا أنهم يجتمعون مع معلمهم شهريًا على الأقل لمناقشة الخطط الصفية.

¹ Bush, T. (2018). Preparation and induction for school principals: Global perspectives. Management in Education, 32(2), 66–71. <https://doi.org/10.1177/0892020618761805> (عملية الإعداد والتعريف لمدراء المدارس: وجهات نظر عالمية)

² كان توزيع مدارس التعليم الأساسي للعام الدراسي 2018-2017 على النحو التالي: 61% المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم، و16% المدارس الخاصة، و22% مدارس الأونروا. وشكلت أنواع المدارس الأخرى (مثل المدارس التابعة لوزارة الدفاع أو وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية) 1% فقط من المدارس – ولم يتم تضمينها في هذا المسح.

10. أشار غالبية المدرء (4 من كل 5) في مختلف أنواع المدارس والصفوف أنّ مدارسهم قدمت برامج تعريفية للمعلمين الجدد.

المناخ المدرسي والمجتمع المحلي

11. أظهرت النتائج أنّ غالبية مدرء المدارس يتفاعلون بشكل مباشر مع طلبتهم في مختلف المدارس. وأخبر غالبية المدرء للصفوف من الأول إلى السادس (ما يزيد عن 9 من 10)، و 82% منهم للصفوف من السابع إلى العاشر، عن تعاملهم "كثيرًا" أو "كثيرًا جدًا" مع المشاكل السلوكية للطلبة بشكل مباشر. عطفًا على ذلك، أشار ما يزيد عن 7 من 10 مدرء إلى أنّهم "كثيرًا" أو "كثيرًا جدًا" ما يضعون توقعات عالية لطلبته.
12. كشفت البيانات أنّ المدرء والمدارس يعملان على إشراك المجتمع المحلي الأوسع والمشاركة معه أيضًا. على سبيل المثال، أشار 97% من المدرء أنّهم يعقدون اجتماعات لأولياء الأمور، ويقدمون تقارير التقدّم الخاصة بالطلبة. إضافة إلى ذلك، ذكر ما يزيد على 3 من 5 مدرء في مدارس الأونروا أنّهم "كثيرًا" أو "كثيرًا جدًا" ما يتعاونون مع أقرانهم في مدارس أخرى.

أ. المقدمة

تبدأ عملية تزويد الطلبة بالمهارات الضرورية واللازمة لتحقيق النجاح من التعليم. ويؤدي مدرء المدارس دورًا رئيسيًا في إنشاء وتهيئة بيئات التعلم الفعالة والمهنية. كما تُظهر الأبحاث أنّ المدرء الذين يمارسون القيادة المتكاملة³ يمكنهم في العادة إنشاء مدارس تضم مجتمعات التعلم المهنية (OECD, 2016).⁴ إلّا أنّه الصلاحيات الممنوحة لمدرء المدارس تحد من قدرتهم على تنفيذ التغييرات المخصصة لاحتياجات مدارسهم. إذ يركز دورهم في الغالب على التعامل مع اللوجستيات بدلاً من دعم المعلمين (National Committee for Human Resources Development, 2016).⁵

تهدف هذه الورقة "لمحة عامة حول وضع مدرء المدارس في الأردن" لتقديم صورة أوضح فيما يتعلق بمدرء المدارس في الأردن، من حيث الخلفية المهنية، والممارسات التدريسية، والأدوار المنوطة بهم في إطار مدارسهم، فضلاً عن تفاعلهم مع الطلبة والمعلمين والمجتمع الأوسع، وذلك في المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم، والمدارس الخاصة، ومدارس وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين (الأونروا).

II. لمحة عامة حول مدرء المدارس

غالبية مدرء المدارس في الأردن هم من الإناث.

كشف المسح أنّ ما يزيد على 3 من 5 مدرء هم من الإناث في المدارس التي تضم صفوفًا من الأول إلى السادس، والسابع إلى العاشر. ثمة أيضًا نسبة أعلى من المديرات في المدارس الخاصة بالمقارنة مع المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم ومدارس الأونروا؛ إذ أنّ 85% و 84% من المدرء في المدارس الخاصة للصفوف من الأول إلى السادس والسابع إلى العاشر، على التوالي، هم من الإناث؛ بالمقارنة مع 46% - 67% في مدارس الأونروا والمدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم (الشكل 1). وبالنظر إلى أنّ الغالبية العظمى من المدارس الخاصة مختلطة (98%⁶)، وحقيقة أنّ الإناث في الأردن أكثر ميلًا للعمل في قطاع التعليم بالمقارنة مع نظرائهم من الذكور، فإنّ هذه النتائج غير مفاجئة. إذ أنّ 4 من 10 إناث موظفات في الأردن يعملن في قطاع التعليم، بالمقارنة مع 6% فقط من الذكور

³ أسلوب القيادة الذي يُوازن بين القيادة التعليمية والقيادة الموزعة.

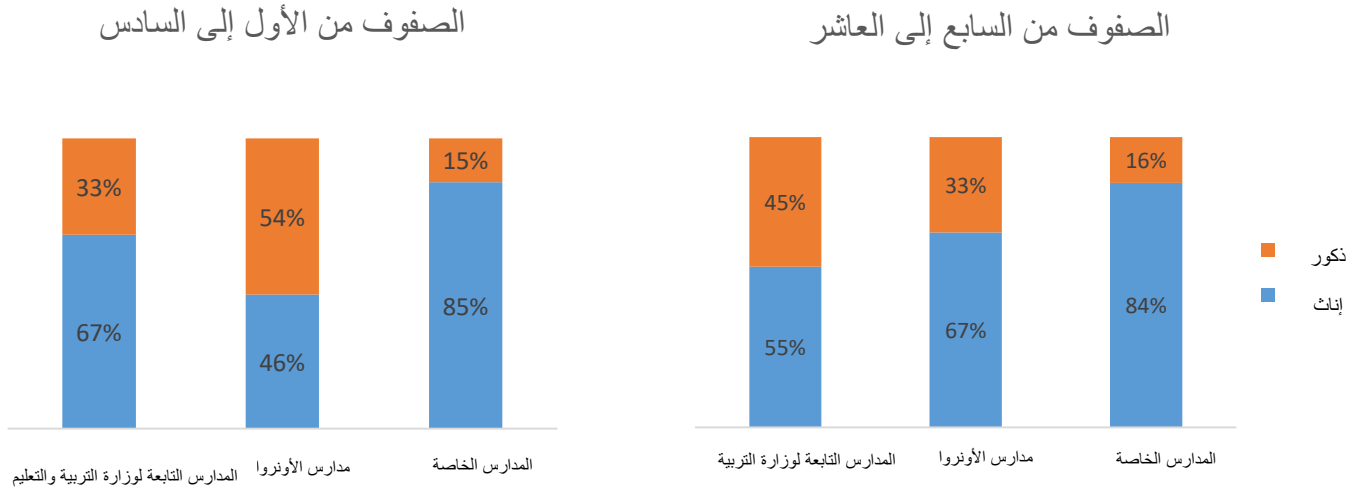
⁴ OECD (2016), School Leadership for Learning: Insights from TALIS 2013, TALIS, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264258341-en> (القيادة المدرسية للتعليم: الرؤى المستقاة من المسح الدولي للتدريس والتعلم (TALIS) لعام 2013)

⁵ National Committee for Human Resources Development. (2016). Education for Prosperity: Delivering Results. A National Strategy for Human Resource Development 2016-2025. Retrieved from <https://www.hrd.jo/nationalstrategy> (التعلم من أجل الازدهار: تحقيق النتائج)

⁶ بيانات نظام إدارة المعلومات التربوية في الأردن لعام 2017 - 2018

(Kaasolu, O'Brien, Hausmann, & Santos 2019)⁷. يمكن ملاحظة اتجاه مماثل لدى مقارنة المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم للصفوف من الأول إلى السادس، والسابع إلى العاشر، مع الأخذ بالاعتبار أنّ العديد من المدارس التابعة للوزارة للصفوف من الأول إلى الثالث مختلطة.

الشكل 1: النوع الاجتماعي لمدير المدرسة، حسب نوع المدرسة والصف



بلغ عمر معظم مدراء المدارس على المستوى الوطني بين 41 - 50 عامًا. وكان مدراء مدارس الأونروا أكبر سنًا في المتوسط من نظرائهم في المدارس الخاصة والمدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم.

تراوحت أعمار أكثر من نصف المدراء بين 41 - 50 عامًا، كما كان عمر أكثر من مدير واحد بقليل من أصل 5 بين 51 - 60 عامًا، وكان 2% من المدراء للصفوف من الأول إلى السادس، و2% منهم للصفوف من السابع إلى العاشر بعمر 61 أو أكثر (الشكل 2). وهذه النتائج ليست مفاجئة، بالنظر إلى أنّ سن التقاعد في الأردن هو 60 للذكور، و55 للإناث (Social Security Corporation, 2014)⁸. ولدى تحليل النتائج حسب نوع المدرسة، كان واضحًا أنّ مدراء مدارس الأونروا أكبر سنًا بقليل من نظرائهم في مدارس وزارة التربية والتعليم والمدارس الخاصة. إذ بلغ متوسط عمر المدراء في مدارس الأونروا للصفوف من الأول إلى السادس 49 عامًا، في حين بلغ عمر نظرائهم في المدارس التابعة للوزارة والمدارس الخاصة 46 و47 عامًا؛ على التوالي. ولوحظ نفس الاتجاه في أعمار المدراء للصفوف من السابع إلى العاشر (الجدول 1).

الجدول 1: متوسط أعمار مدراء المدارس المسجلة، حسب نوع المدرسة والصف

المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم	المدارس الخاصة	المدارس الأونروا	المدارس الخاصة
الصفوف من الأول إلى السادس	46	49	47
الصفوف من السابع إلى العاشر	46	48	45

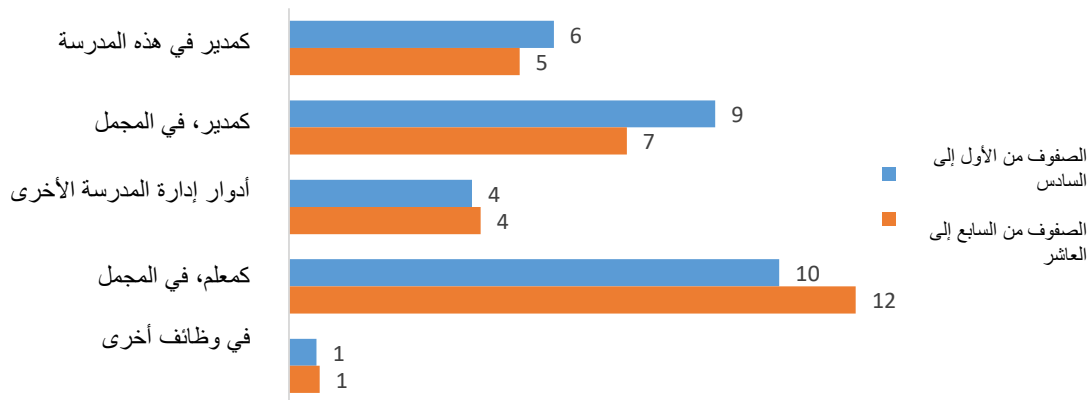
⁷ Kaasolu, S., O'Brien, T., Hausmann, R., & Santos, M. (2019). Female Labor in Jordan: A Systematic Approach to the Exclusion Puzzle. SSRN Electronic Journal, 365. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3808864> (ممنهجة لحل لغز الإقصاء)

⁸ Social Security Corporation. (2014) Law No. (1) for 2014 Social Security Law. Retrieved from [https://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/ELECTRONIC/108105/133438/F1254441232/Social%20Security%20Law%202014%20\(1\)compress.pdf](https://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/ELECTRONIC/108105/133438/F1254441232/Social%20Security%20Law%202014%20(1)compress.pdf) (قانون الضمان الاجتماعي رقم (1) لسنة 2014)

في حين أن متوسط سنوات الخبرة العملية كمدير مدرسة في الأردن كان مشابهاً لمدراء المدارس في الدول المشاركة في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، إلا أن متوسط سنوات الخبرة العملية السابقة كمعلم كانت أقل بشكل ملحوظ.

يملك مدراء المدارس في الأردن للصفوف من الأول إلى السادس، والسابع إلى العاشر خبرة عملية كمدير مدرسة في المتوسط تبلغ 9 و7 سنوات على التوالي (الشكل 2)، وذلك مشابهة تقريباً لمدراء المدارس في الدول الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بمتوسط 10 سنوات لمدراء المدارس للصفوف من السابع إلى العاشر. من ناحية أخرى، كان الاختلاف الأكثر وضوحاً في سنوات الخبرة العملية للمعلم؛ بخبرة عملية لمدراء المدارس في الصفوف من الأول إلى السادس، والسابع إلى العاشر في الأردن تصل في المتوسط إلى 10 و12 سنة؛ على التوالي، بالمقارنة مع 20 سنة لمدراء المدارس في الدول الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (Ghawi & Abu Shaar, 2020).⁹

الشكل 2: متوسط سنوات الخبرة العملية المسجلة في أدوار مدراء المدارس المختلفة، حسب الصف



كان أعلى متوسط لعدد سنوات الخبرة العملية كمدير مدرسة لجميع الصفوف لدى المدراء في مدارس الأونروا، بالمقارنة مع نظرائهم في المدارس الخاصة والمدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم، وهو أمر متوقع بالنظر إلى أن المدراء في مدارس الأونروا كانوا أكبر سناً بقليل (الجدول 2). من ناحية أخرى، كان أقل متوسط لسنوات الخبرة العملية كمعلم لدى مدراء المدارس الخاصة بالمقارنة مع نظرائهم في مدارس الأونروا والمدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم (الجدول 2).

تجدر الملاحظة بأن مدراء المدارس يبدو أنهم قضوا حياتهم المهنية بالكامل في التعليم، على سبيل المثال، أشار مدراء المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم ومدارس الأونروا إلى خبرة عمل في المتوسط تبلغ سنة واحدة "في الوظائف الأخرى"، في حين أشار مدراء المدارس الخاصة بعدم وجود أي خبرة عملية أخرى في المتوسط (الجدول 2).

الجدول 2: متوسط سنوات الخبرة العملية لمدراء المدارس في الأدوار المختلفة، حسب الصف ونوع المدرسة

الصفوف من السابع إلى العاشر			الصفوف من الأول إلى السادس			كمدير، في هذه المدرسة
المدارس الخاصة	مدارس الأونروا	مدارس وزارة التربية والتعليم	المدارس الخاصة	مدارس الأونروا	مدارس وزارة التربية والتعليم	
6	6	4	9	5	4	

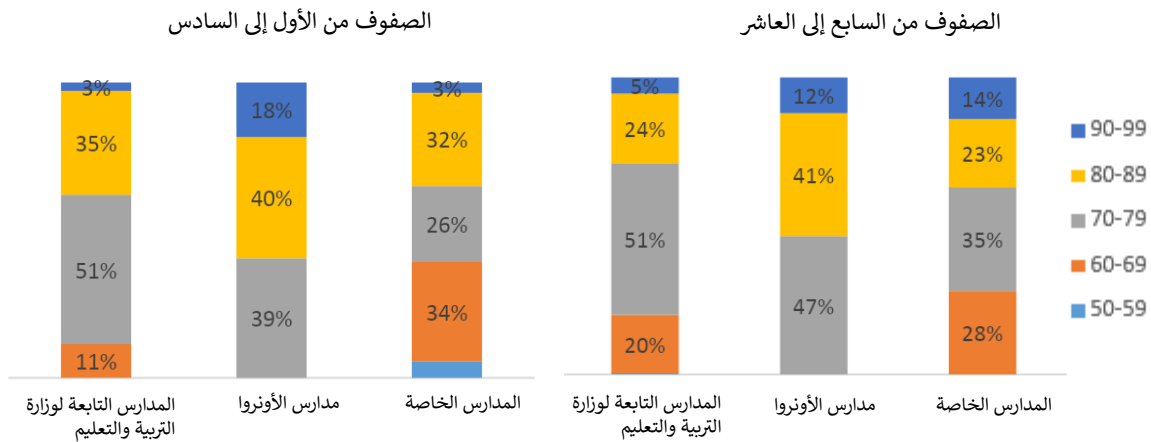
Ghawi, G., Abu Shaar, Y. (2020). Jordan's Principals in a Global Landscape. Ministry of Education – Queen Rania⁹ Foundation: Amman. (مدراء الأردن من في ظل المشهد العالمي)

8	11	7	10	10	8	كمدير، في المجمل
3	6	4	4	5	4	أدوار إدارة المدرسة الأخرى
9	12	13	9	14	11	كمعلم، في المجمل
0	1	1	0	1	1	في وظائف أخرى

كشفت النتائج أنّ المدراء في مدارس الأونروا حصلوا على أعلى معدل في التوجيهي بالمقارنة مع نظرائهم في المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم والمدارس الخاصة.

أشار جميع المدراء في مدارس الأونروا إلى حصولهم على معدل في التوجيهي أعلى من 70%، بمتوسط يساوي 80%. إذ أشار أكثر من نصف المدراء في مدارس الأونروا إلى حصولهم على معدل أعلى من 80% في مرحلة التوجيهي. في نفس الوقت، أشار أقل من 40% من مدراء المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم والمدارس الخاصة إلى حصولهم على معدل أعلى من 80% في التوجيهي (الشكل 3).

الشكل 3: معدلات التوجيهي التي أبلغ عنها مدراء المدارس بأنفسهم، حسب الصف ونوع المدرسة

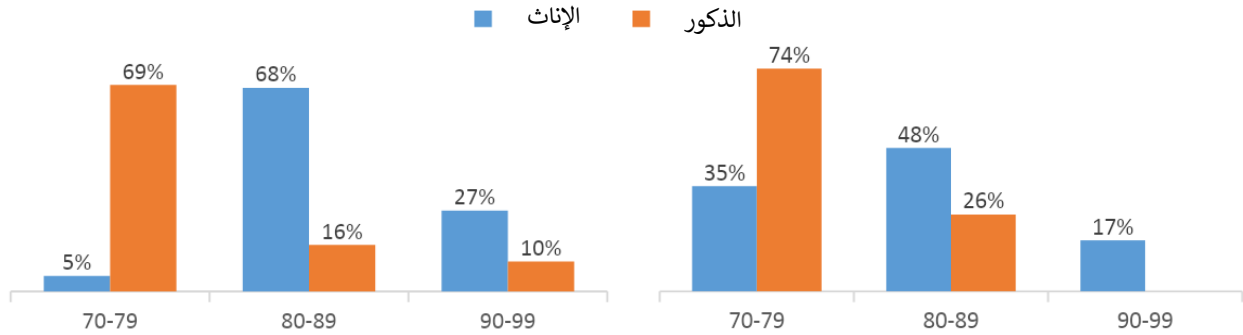


على المستوى الوطني، أشارت مديرات المدارس إلى حصولهن على معدلات في التوجيهي أعلى بالمقارنة مع نظرائهن من المدراء. كانت هذه الفجوة واضحة بشكل خاص في مدارس الأونروا والمدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم. إذ أشارت 95% و 65% من مديرات مدارس الأونروا للصفوف من الأول إلى السادس، ومن السابع إلى العاشر إلى حصولهن على معدل أعلى من 80%، على التوالي، بالمقارنة مع 26% فقط من المدراء حصلوا على نفس المعدل (الشكل 4). إضافة إلى ذلك، ذكرت أكثر بقليل من 40% من المديرات للصفوف من الأول إلى السادس، ومن السابع إلى العاشر، في المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم أنّهن حصلن على معدل 80% أو أعلى بالمقارنة مع 32% من المدراء للصفوف من الأول إلى السادس، و 12% من المدراء في الصفوف من السابع إلى العاشر (الشكل 5). لم يُلاحظ مثل هذا الاتجاه لدى مدراء المدارس الخاصة؛ إذ كشفت البيانات التي تم جمعها أنّ المدراء حصلوا على معدلات توجيهي أعلى في الغالب من نظرائهم المديرات.

الشكل 4: معدلات التوجيه التي أبلغ عنها مدراء مدارس الأونروا، حسب الصف ونوع المدرسة

مدارس الأونروا - الصفوف من الأول إلى السادس

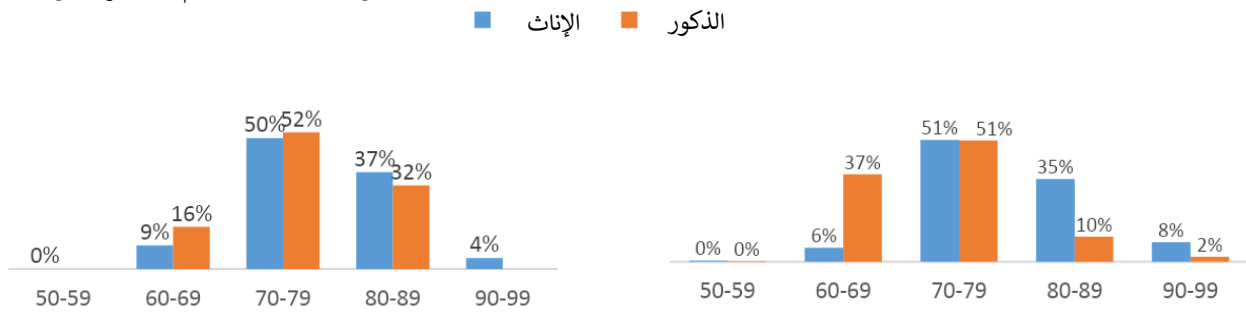
مدارس الأونروا - الصفوف من السابع إلى العاشر



الشكل 5: معدلات التوجيه التي أبلغ عنها مدراء المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم، حسب الصف ونوع المدرسة

مدارس وزارة التربية والتعليم - الصفوف من الأول إلى السادس

مدارس وزارة التربية والتعليم - الصفوف من السابع إلى العاشر



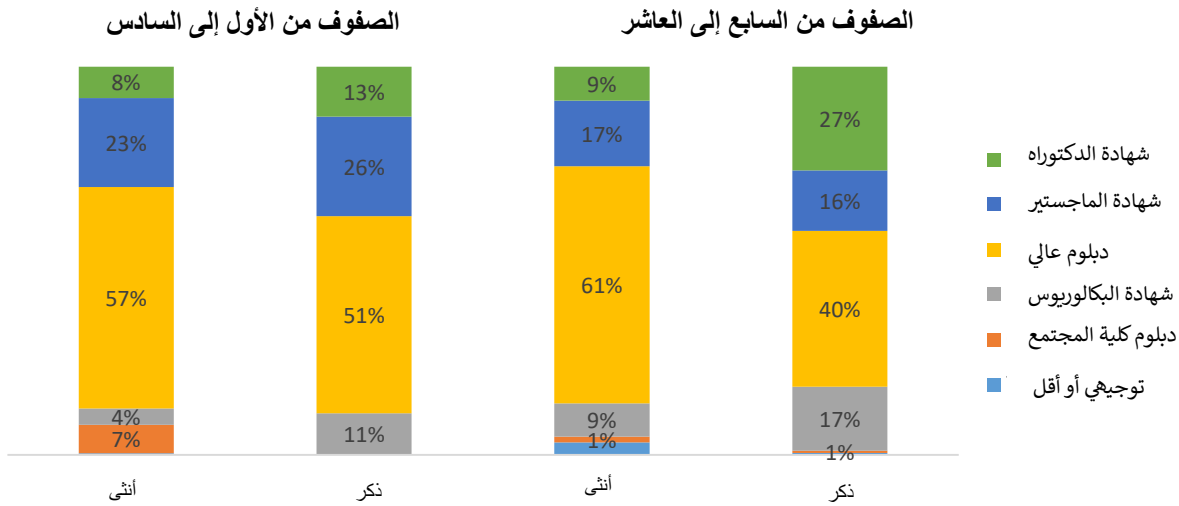
غالبية مدراء المدارس في الأردن حاصلون على شهادات عليا أقلها هي شهادة الدبلوم العالي.

أشار أكثر من نصف مدراء المدارس إلى حصولهم على الدبلوم العالي كأعلى مستوى تعليمي وصلوا إليه. وفي جميع الصفوف، كان من الأرجح حصول مدراء المدارس على شهادة الماجستير والدكتوراه بالمقارنة مع نظرائهم من المديرات (الشكل 6). وكان ذلك جلياً على وجه الخصوص بين مدراء المدارس للصفوف من السابع إلى العاشر؛ إذ أشار ثلاثة أضعاف المدراء في المدارس إلى حصولهم على شهادة الدكتوراه، بالمقارنة مع نظرائهم من المديرات. لوحظ نفس الاتجاه أيضاً بين المعلمين في الأردن، إذ أشار ضعف عدد المعلمين للصفوف من السابع إلى العاشر إلى حصولهم على شهادة الماجستير والدكتوراه بالمقارنة مع نظرائهم من المعلمات (Queen Rania

Foundation & Ministry of Education, 2021).¹⁰

¹⁰ Queen Rania Foundation & Ministry of Education (2021). Data exploration tool – Jordan National Teacher Survey 2018: Teacher Data. Accessed on: https://qrfsurveys.shinyapps.io/NTS_teachers_EN/ (أداة استكشاف البيانات – المسح الوطني للمعلمين لعام 2018: بيانات المعلمين)

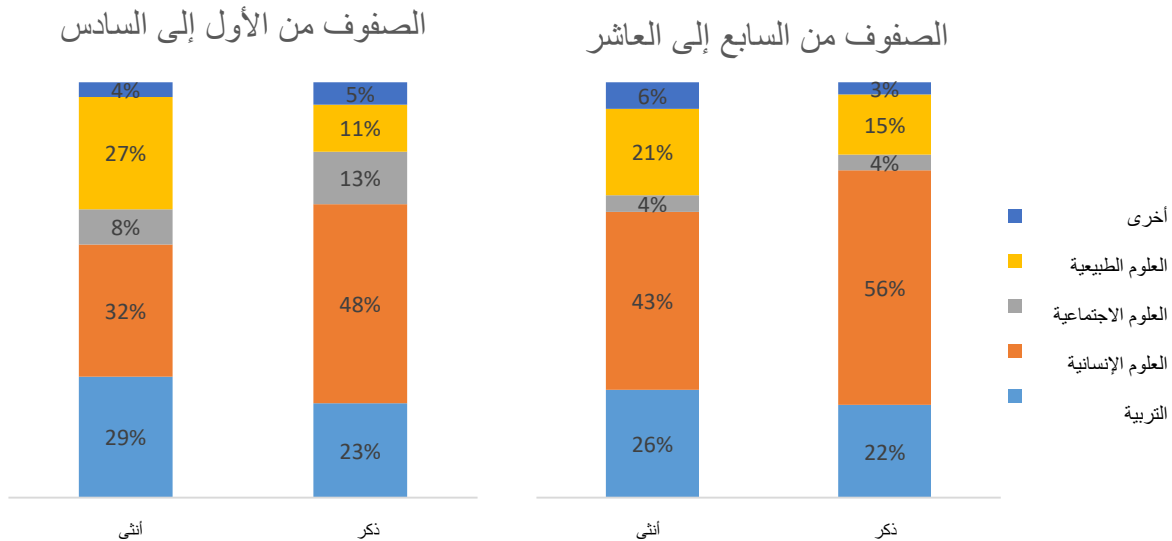
الشكل 6: أعلى مستوى تعليمي لمدرء المدارس، حسب النوع الاجتماعي والصف



في حين يحمل مدرء المدارس مؤهلات علمية عالية، إلا أن غالبيتهم ليس لديهم شهادات في التربية.

أشار 37% من المدرء للصفوف من الأول إلى السادس و48% منهم للصفوف من السابع إلى العاشر إلى حصولهم على درجة البكالوريوس أو دبلوم كلية المجتمع في العلوم الإنسانية. من ناحية أخرى، أشار فقط 27% من المدرء للصفوف من الأول إلى السادس و25% منهم للصفوف من السابع إلى العاشر إلى حصولهم على شهادة البكالوريوس أو دبلوم كلية المجتمع في التربية. لا تحدد اللائحة الداخلية الحالية مجال التخصص للشهادة الجامعية التي يجب أن يحملها مدرء المدارس قبل العمل في هذه المهنة، لذا لم تكن تلك النتائج صادمة. إضافة إلى ذلك، وبالنظر إلى كون السؤال يقتصر فقط على شهادة البكالوريوس ودبلوم كلية المجتمع، وأن العديد من المدرء قد أكملوا أيضًا شهادات الدبلوم العالي، فربما قد تخصصوا في التربية أو التعليم على مستوى شهادة الدبلوم العالي. ثمة حاجة للدراسات المستقبلية بالكشف عما إذا كان المدرء قد أكملوا أي شكل من أشكال التأهيل قبل الخدمة في وقت سابق لدخولهم هذه المهنة، وعدم النظر فقط إلى مجال التخصص قبل التخرج.

الشكل 7: مجال التخصص، حسب النوع الاجتماعي والصف



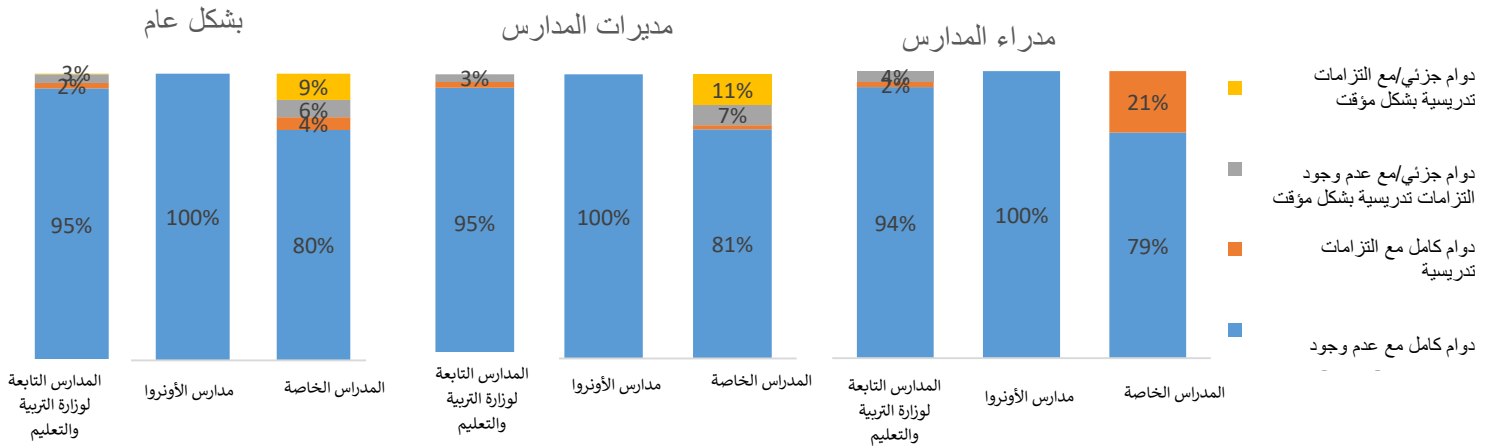
III. ظروف العمل لمدرء المدارس

أشار معظم مدرء المدارس إلى أنهم يعملون بدوام كامل ودون أي التزامات تدريسية.

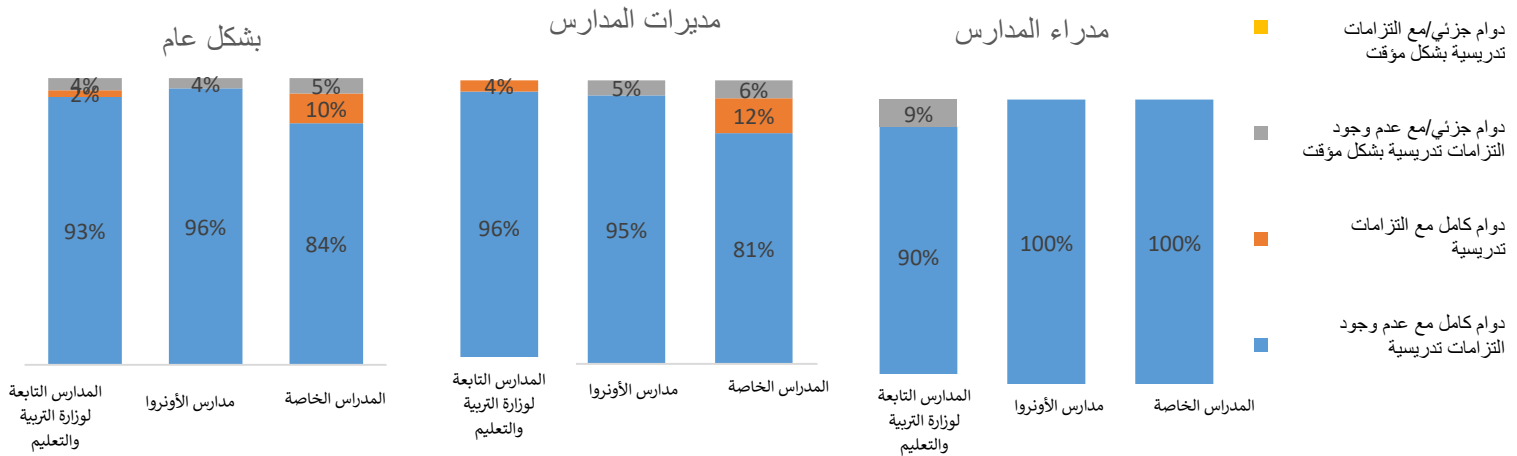
ينطبق ذلك بشكل خاص على المدرء في مدارس الأونروا، إذ أشار 100% و96% منهم للصفوف من الأول إلى السادس، والسابع إلى العاشر، على التوالي، إلى عدم وجود أي التزامات تدريسية تترتب عليهم (الشكل 8). أشار مدرء المدارس الخاصة في كثير من الأحيان إلى وجود التزامات تدريسية تترتب عليهم بالمقارنة مع نظرائهم في الأنواع الأخرى من المدارس لجميع الصفوف. إذ أشار 10% من مدرء المدارس الخاصة للصفوف من السابع إلى العاشر إلى أنهم يعملون بدوام كامل مع التزامات تدريسية، بالإضافة 13% من مدرء المدارس الخاصة للصفوف من الأول إلى السادس يعملون إما بدوام كامل أو جزئي مع التزامات تدريسية (الشكل 8). وتجدر الإشارة إلى أنه، باستثناء مدرء المدارس الخاصة (الذكور) للصفوف من الأول إلى السادس، لم يُشر أي مدير تقريبًا إلى أنه يترتب عليه التزامات تدريسية.

الشكل 8: الالتزامات التدريسية لمدرء المدارس، حسب نوع المدرسة، والنوع الاجتماعي، والصف

الصفوف من الأول إلى السادس



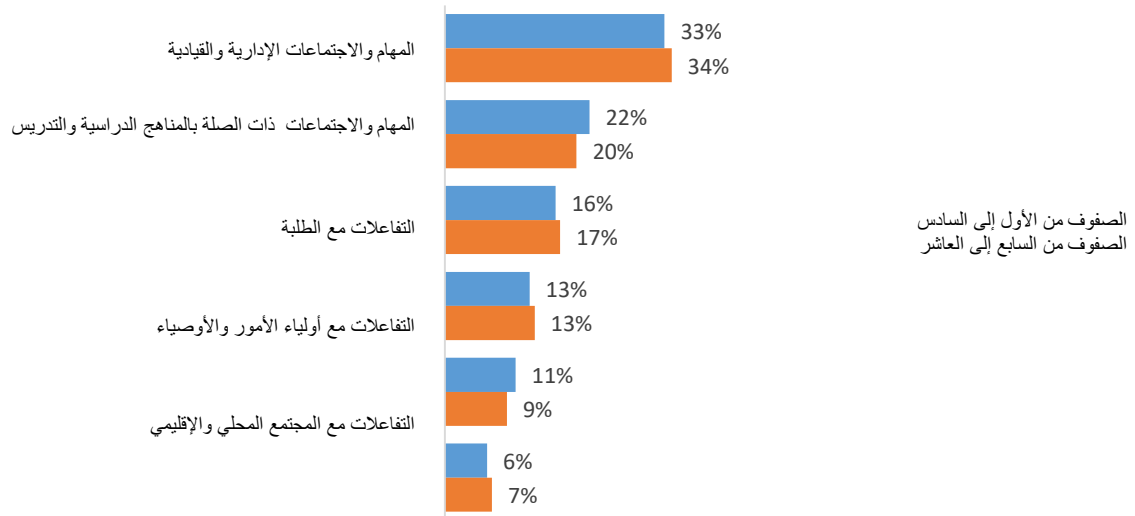
الصفوف من السابع إلى العاشر



كشفت البيانات التي تم جمعها حول المدراء أنهم يقضون النسبة الأكبر من وقتهم خلال العام الدراسي في المهام والاجتماعات الإدارية والقيادية ، وهو ما يعادل ثلث وقتهم (الشكل 9).

من بين المهام الأخرى التي تستغرق جزءًا كبيرًا من وقت مدراء المدارس هي المهام والاجتماعات ذات الصلة بالمناهج الدراسية والتدريس، فضلًا عن التفاعل مع الطلبة. كانت هذه النتائج صادمة، بالنظر إلى العدد القليل من المدراء الذي أشاروا للعمل مع وجود التزامات تدريسية. من الجدير بالأهمية إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث لاستكشاف طبيعة تلك المهام، وكيف يمكنها أن تساهم في بيئة المدرسة، إضافة إلى علاقة المدراء مع المعلمين والطلبة. هذا وأوضح المدراء أن المهام الأخرى بالإضافة إلى التفاعلات مع المجتمع المحلي والوطني تستغرق جزءًا قليلًا جدًا من وقتهم.

الشكل 9: متوسط الوقت الذي يقضيه مدراء المدارس في المهام التالية خلال العام الدراسي، حسب الصف



هذا وتبين أن مدراء المدارس الخاصة يقضون وقتًا أقل في المهام والاجتماعات الإدارية والقيادية بالمقارنة مع نظرائهم في المدارس الحكومية ومدارس الأونروا. إذ أشار حوالي 3 من 10 مدراء في المدارس الخاصة إلى ذلك، بالمقارنة مع أكثر من مدير واحد من كل 3 في مدارس الأونروا وتلك التابعة لوزارة التربية والتعليم. قد يُعزى ذلك إلى أن المدراء في المدارس الخاصة أشاروا إلى أن لديهم "موظفون آخرون" على الأغلب، والتي قد يتضمن إطار عملهم القيام بأعمال إدارية.

تجدر الملاحظة أيضًا بأنه في حين أشار المدراء في المدارس الخاصة بنسبة أعلى إلى الالتزامات التدريسية المترتبة عليهم، فقد أشاروا إلى قضاء نفس الوقت في المناهج الدراسية والتدريس بالإضافة إلى التفاعلات مع الطلبة، بالمقارنة مع نظرائهم في المدارس التابعة للوزارة ومدارس الأونروا. وقد يعني ذلك أن مدراء المدارس التابعة للوزارة ومدارس الأونروا يبذلون مستويات أعلى من الجهد مع طلبتهم خارج الصفوف، أو أن تفاعل مدراء المدارس الخاصة مع طلبتهم خارج الصف يعتبر محدودًا.

إضافة إلى كل ما سبق، كان من الأرجح إشارة مدراء المدارس الخاصة للصفوف من السابع إلى العاشر إلى قضاء الوقت في مهام أخرى بالمقارنة مع نظرائهم (الجدول 3). وقد أظهرت التحليلات الإضافية أن ذلك ينطبق بشكل خاص على مدراء المدارس الخاصة الذين لديهم التزامات تدريسية. ثمة أهمية لمعرفة طبيعة تلك المهام "الأخرى" التي يقوم بها المدراء في المدارس الخاصة للصفوف من السابع إلى العاشر ضمن الأبحاث والدراسات المستقبلية، وفهمها بصورة أوضح.

الجدول 3: متوسط الوقت الذي يقضيه مدراء المدارس في المهام التالية خلال العام الدراسي، حسب الصف ونوع المدرسة

المدارس الخاصة	مدارس الأونروا	مدارس وزارة التربية والتعليم	الصف الدراسي	المهام والاجتماعات الإدارية والقيادية
29%	33%	34%	الصفوف من الأول إلى السادس	
26%	36%	36%	الصفوف من السابع إلى العاشر	

21%	22%	22%	الصفوف من الأول إلى السادس	المهام والاجتماعات ذات الصلة بالمناهج الدراسية والتدريس
20%	20%	19%	الصفوف من السابع إلى العاشر	
17%	17%	16%	الصفوف من الأول إلى السادس	التفاعلات مع الطلبة
18%	16%	17%	الصفوف من السابع إلى العاشر	
15%	14%	12%	الصفوف من الأول إلى السادس	التفاعلات مع أولياء الأمور أو الأوصياء
15%	15%	13%	الصفوف من السابع إلى العاشر	
11%	9%	10%	الصفوف من الأول إلى السادس	التفاعلات مع المجتمع الإقليمي أو العالمي
10%	8%	9%	الصفوف من السابع إلى العاشر	
7%	5%	6%	الصفوف من الأول إلى السادس	مهام أخرى
11%	5%	6%	الصفوف من السابع إلى العاشر	

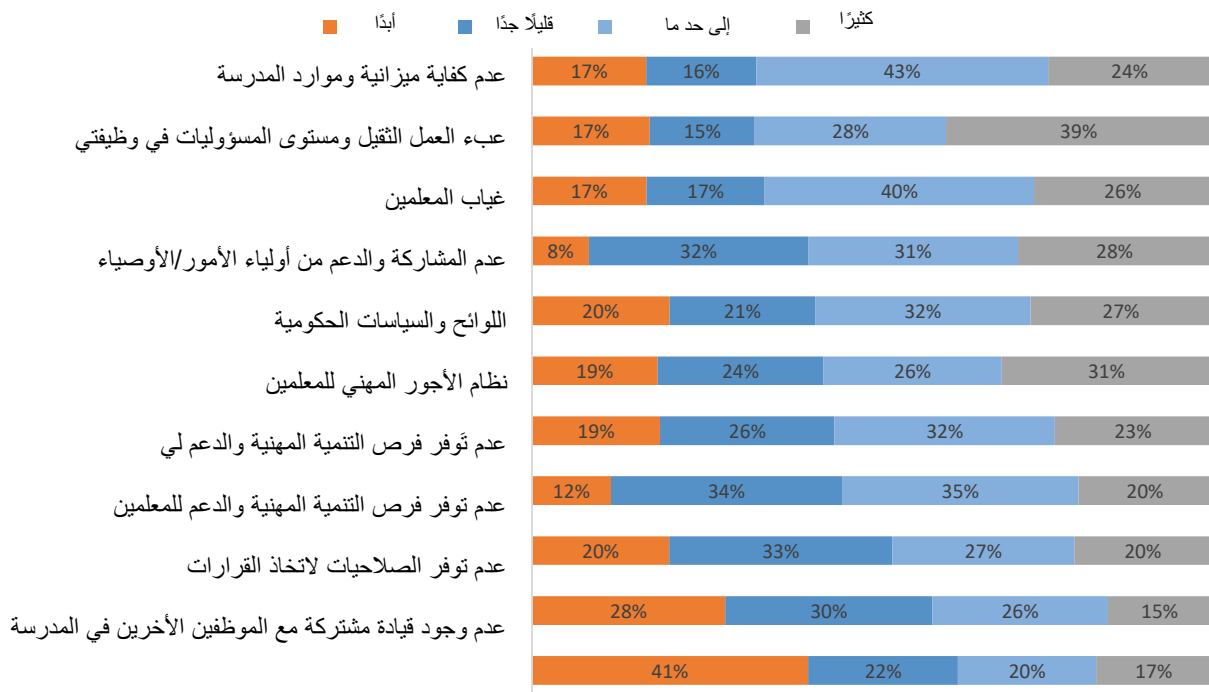
أشار مدراء المدارس إلى أنّ عبء العمل الثقيل ومستوى المسؤوليات المترتبة عليهم هي أكثر العوامل التي تحد من فعاليتهم في المدرسة، في حين كان عدم الاستقرار الوظيفي أقلها.

أشار حوالي 2 من 3 مدراء للصفوف من الأول إلى السادس، و75% من المدراء للصفوف من السابع إلى العاشر إلى أنّ عبء العمل الثقيل ومستوى المسؤوليات يحدان من فعاليتهم في المدرسة "إلى حد ما" أو "كثيرًا". في حين أشار 37% و32% من المدراء للصفوف من الأول إلى السادس، والسابع إلى العاشر، على التوالي، إلى أنّ عدم الاستقرار الوظيفي يؤثر على فعاليتهم بطريقة مماثلة (الشكل 10).

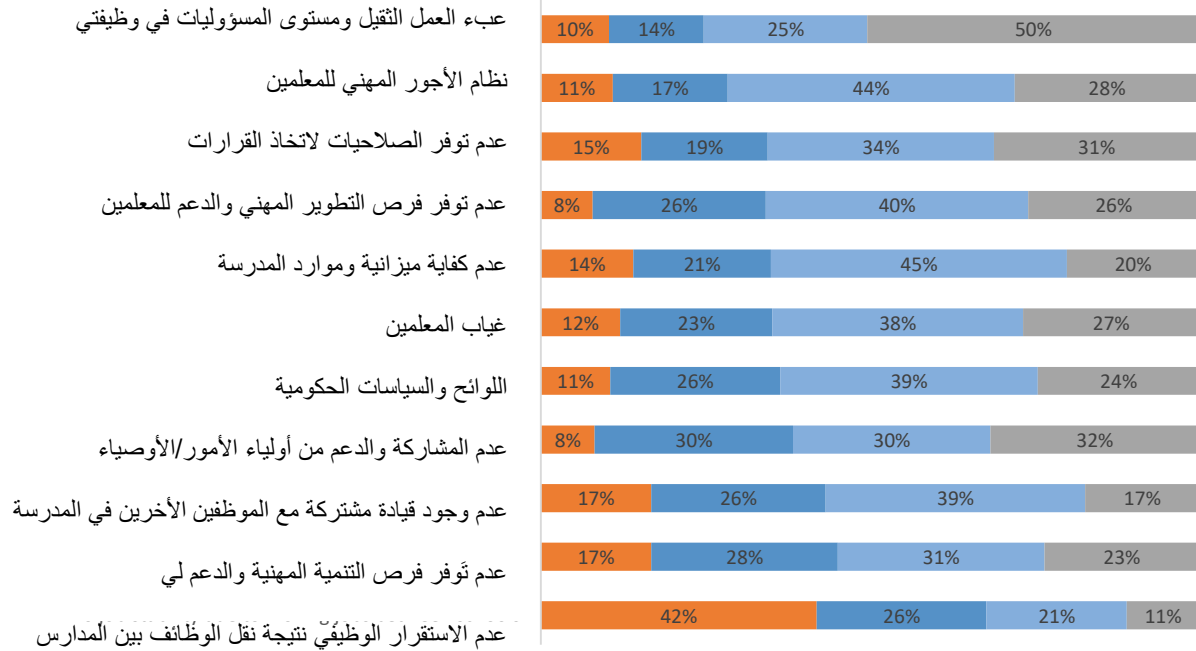
تختلف العوامل الأخرى التي تحد من فعالية المدراء بشكل طفيف حسب الصف، وفق ما أشار إليه المدراء. ففي المدارس التي تضم صفوفًا من الأول إلى السادس، ذكر مدراء المدارس أنّ عدم كفاية ميزانية وموارد المدرسة (67%)، وغياب المعلمين (66%)، وعدم المشاركة والدعم من أولياء الأمور/الأوصياء (59%)، تحد من فعاليتهم "إلى حد ما" أو "كثيرًا". في حين ذكر المدراء في المدارس للصفوف من السابع إلى العاشر أنّ نظام الأجور المهني للمعلمين (72%)، وعدم توفر فرص التنمية المهنية و الدعم للمعلمين (66%)، وعدم توفر الصلاحيات لاتخاذ القرارات (66%)، كانت أكبر العوامل المؤثرة على فعاليتهم.

الشكل 10: مدى تأثير العوامل التالية على فعالية مدراء المدارس، حسب الصف

الصفوف من الأول إلى السادس



الصفوف من السابع إلى العاشر



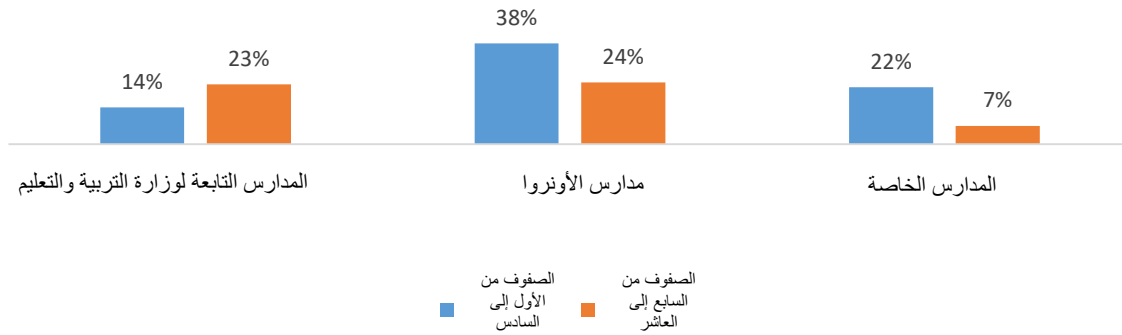
المدرء الذين أشاروا إلى قلة عدد الموظفين في المدرسة، وخاصة موظفي الإدارة، كانوا هم الأكثر تأثراً بعبء العمل الثقيل ومستوى المسؤوليات الملقى على عاتقهم. وقد يتحمل المدرء في تلك المدارس المزيد من المسؤوليات للتعويض عن نقص الموظفين، الأمر الذي يلفت الانتباه إلى الحاجة لتعيين المزيد من الموظفين في تلك المدارس لدعم المدرء فيها. عطفًا على ذلك، نجد أنه بالرغم من أن المدرء في المدارس الخاصة كان لديهم في الغالب التزامات تدريسية، إلا أنهم أقل فئة أشارت إلى تأثرها بعبء العمل الثقيل ومستوى المسؤولية. كما ذكرنا سابقًا، قد يكون ذلك متسقًا مع إشارة مدرء المدارس الخاصة إلى أن لديهم "موظفين آخرين".

IV. الاحتفاظ بمدرء المدارس

كانت احتمالية التخطيط للبقاء في المهنة خلال السنوات الخمس القادمة هي الأقل لدى مدرء الصفوف من الأول إلى السادس في مدارس الأونروا، بالمقارنة مع المدرء للصفوف من الأول إلى السادس والسادس إلى العاشر في جميع أنواع المدارس الأخرى.

كشفت النتائج أن حوالي اثنين من 5 مدرء للصفوف من الأول إلى السادس في مدارس الأونروا لا يخططون للبقاء في المهنة خلال السنوات الخمس القادمة (الشكل 11). في نفس الوقت، كان (7%) فقط من مدرء المدارس الخاصة للصفوف من السابع إلى العاشر يخططون لتترك المهنة خلال السنوات الخمس القادمة.

الشكل 11: خطط مدرء المدارس لترك المهنة في السنوات الخمس القادمة، حسب نوع المدرسة



قد يتأثر البقاء في الوظيفة بالعمر؛ فربما تكون الفئات العمرية الأكبر سناً أقرب إلى التقاعد بالمقارنة مع نظرائهم في الفئات العمرية الأصغر. وفي حين أنّ ذلك ينطبق على المدرء في مدارس الأونروا، إلّا أنّه لم يكن هو الحال لدى المدرء في المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم والمدارس الخاصة في الأردن (الجدول 4).

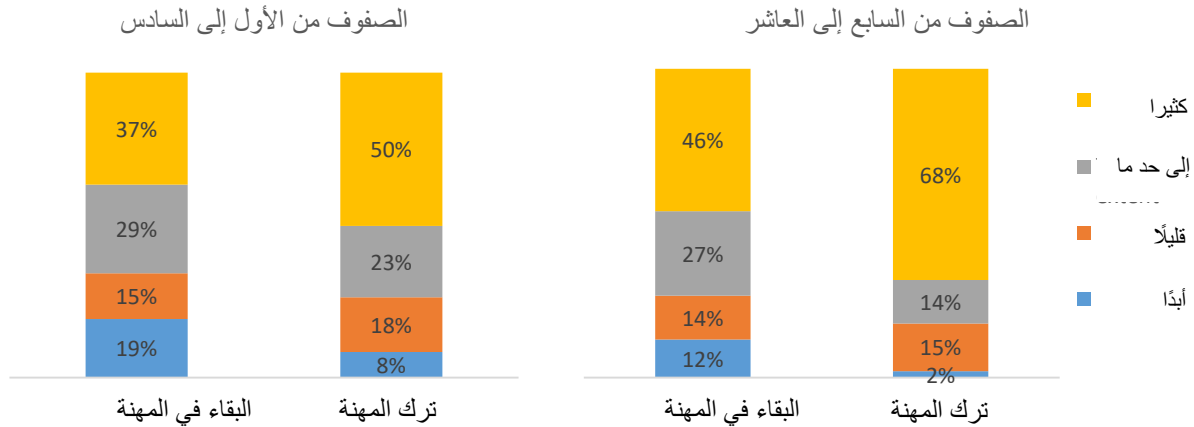
الجدول 4: النسبة المئوية لمدرء المدارس الذين لديهم خطط بالبقاء في المهنة في السنوات الخمس القادمة، حسب العمر والصف

عمر المدير						
61 أو أكبر	60-51	50-41	40-31	30 - 21		
-	45%	75%	-	-	الصفوف من الأول إلى السادس	مدارس الأونروا
-	47%	90%	100%	-	الصفوف من السابع إلى العاشر	
100%	84%	88%	79%	-	الصفوف من الأول إلى السادس	المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم
100%	78%	78%	75%	-	الصفوف من السابع إلى العاشر	
100%	62%	91%	100%	-	الصفوف من الأول إلى السادس	المدارس الخاصة
67%	100%	84%	100%	100%	الصفوف من السابع إلى العاشر	

كان من الأرجح أن يكون المديرون الذين أبلغوا عن خطط لترك المهنة بالإبلاغ عن تحديات عبء العمل الثقيل والمسؤولية بالمقارنة مع نظرائهم الذين لم يخططوا بذلك.

ذكر 50% و68% من مدرء المدارس للصفوف من الأول إلى السادس والعاشر ممن أشاروا إلى خططتهم لترك المهنة في السنوات الخمس القادمة، على التوالي، أنّ عبء العمل الثقيل ومستوى المسؤوليات حدّ من فعاليتهم "كثيراً"، بالمقارنة مع 37% من المدرء للصفوف من الأول إلى السادس، و46% منهم للصفوف من السابع إلى العاشر ممن خططوا للبقاء في المهنة في السنوات الخمس القادمة (الشكل 12).

الشكل 12: مدى تأثير عبء العمل الثقيل ومستوى المسؤولية وفق ما أشار إليه مدرء المدارس، حسب خيار البقاء في المهنة من عدمه في السنوات الخمس القادمة، وحسب الصف



٧. تطوير المعلمين

أشار معظم المدرء في مختلف أنواع المدارس والصفوف إلى أنّ مدارسهم تقدم البرامج التعريفية للمعلمين الجدد.

أشار 4 من 5 مدرء إلى أنّ مدارسهم قدمت برامج تعريفية للمعلمين الجدد. هذا وذكر مدرء مدارس الأونروا في مختلف الصفوف أنّ مدارسهم تقدم برامج تعريفية، فضلاً عن برامج التعريف العام/الإداري عن المدرسة للمعلمين الجدد (بنسبة 100%) (الجدول 5). بالإضافة إلى ذلك، أشار ما يزيد عن 3 من 5 مدرء إلى تقديم الأنشطة التعريفية غير الرسمية التي ليست جزءاً من البرنامج التعريفية للمعلمين الجدد. وكان ذلك بشكل خاص لدى مدرء الصفوف من السابع إلى العاشر في مدارس الأونروا (87%)، والمدارس الخاصة (77%) (الجدول 5). تحظى البرامج التعريفية بأهمية قصوى للمعلمين ذوي الخبرة الجدد على المدرسة أو المعلمين الجدد على المهنة على حد سواء، إذ يُشير العديد من المعلمين في العادة إلى عدم شعورهم بالاستعداد والجاهزية لخوض تجربة التدريس في الصف بعد تخرجهم (OECD, 2019) ¹¹.

الجدول 5: تقديم البرامج التعريفية، حسب الصف ونوع المدرسة

الصفوف من السابع إلى العاشر			الصفوف من الأول إلى السادس			
المدارس الخاصة	مدارس الأونروا	المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم	المدارس الخاصة	مدارس الأونروا	المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم	
95%	100%	83%	87%	100%	88%	ثمة برنامج تعريفية للمعلمين الجدد
77%	87%	66%	69%	68%	62%	ثمة أنشطة تعريفية غير رسمية للمعلمين الجدد وهي ليست جزءاً من البرامج التعريفية
95%	100%	94%	86%	100%	93%	ثمة برنامج تعريفية عام و/أو إداري عن المدرسة للمعلمين الجدد

¹¹ OECD (2019), Working and Learning Together: Rethinking Human Resource Policies for Schools, OECD Reviews

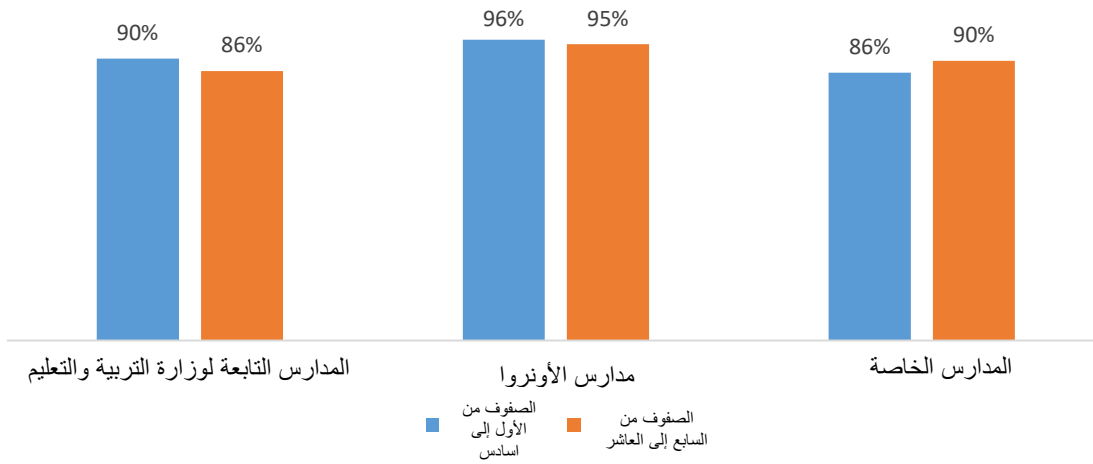
of School Resources, OECD Publishing, Paris, Retrieved from: <https://doi.org/10.1787/b7aaf050-en>

مغا: إعادة التفكير في سياسات الموارد البشرية للمدارس

أظهرت النتائج أنَّ غالبية مدراء المدارس يُشاركون في تطوير ممارسات المعلمين.

كشفت النتائج أنَّ ما يزيد على 8 من 10 مدراء يتخذون خطوات فعلية لدعم التعاون بين المعلمين لتطوير ممارسات تدريسية جديدة "كثيرًا" أو "كثيرًا جدًا". وقد اتخذ المدراء في مدارس الأونروا في الغالب مثل هذه الخطوات، بنسبة 96% و95% للصفوف من الأول إلى السادس، والسابع إلى العاشر، على التوالي (الشكل 13). وقد تُعزى هذه النسب الأعلى للمشاركة في تطوير المعلمين إلى برنامج تأهيل المعلمين، "برنامج التطوير المهني المستمر للمعلم القائم على المدرسة" الذي يتم تقديمه داخل مدارس الأونروا. إذ يُركز البرنامج على ضمان تدريب المعلمين الملتحقين لتقديم تعليم عالي الجودة للطلبة من خلال استخدام طرق وممارسات التدريس الفعالة. هذا ويُتوقع أن يكون لمدراء المدارس دور داعم في هذا الشأن، كما يتم تزويدهم بالكتيبات الإرشادية التي تُرشدهم حول كيفية دعم المعلمين الملتحقين.^{12 13}

الشكل 13: نسبة مدراء المدارس الذين يتخذون خطوات فعلية لدعم التعاون بين المعلمين لتطوير ممارسات تدريسية جديدة "كثيرًا" أو "كثيرًا جدًا"، حسب نوع المدرسة والصف

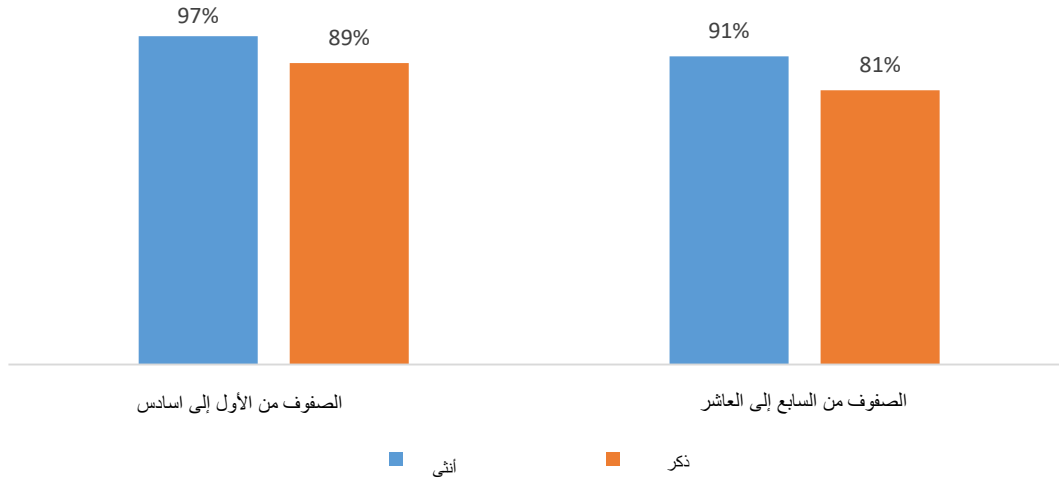


إضافة إلى ذلك، أوضح ما يزيد عن 8 من 10 مدراء أنهم اتخذوا خطوات لضمان تحمُّل المعلمين مسؤولية تحسين مهاراتهم التدريسية. ينطبق ذلك بشكل خاص على مديرات المدارس؛ إذ أشارت 97% منهن للصفوف من الأول إلى السادس و91% للصفوف من السابع إلى العاشر أنَّهن يتخذن خطوات لضمان تحمُّل المعلمين مسؤولية تحسين مهاراتهم التدريسية "كثيرًا" أو "كثيرًا جدًا"، بالمقارنة مع 89% من المدراء للصفوف من الأول إلى السادس، و81% منهم للصفوف من السابع إلى العاشر (الشكل 14). عطفًا على ذلك، ذكر غالبية مدراء المدارس – ما يزيد على 8 من 10 – أنهم يجتمعون مع معلمهم شهريًا على الأقل لمناقشة الخطط الصفية.

¹² UNRWA (2021) Factsheet: School Based Teacher Development programmes (SBTD I & II). Retrieved from: https://www.unrwa.org/sites/default/files/202110_sbtd_factsheet_01_0.pdf (صحيفة وقائع: برنامج تطوير المعلمين القائم على المدرسة (البرنامج الأول والثاني للتطوير المهني للمعلمين في المدرسة المقدم من الأونروا))

¹³ UNRWA (2015). UNRWA launches School Based Teacher Development (SBTD) II programme schools – press release. Retrieved from: <https://www.unrwa.org/newsroom/press-releases/unrwa-launches-school-based-teacher-development-sbtd-ii-programme-schools> (الأونروا تطلق البرنامج الثاني للتطوير المهني للمعلمين في المدارس)

الشكل 14: نسبة مدراء المدارس الذين يتخذون خطوات لضمان تحمل المعلمين مسؤولية تحسين مهاراتهم التدريسية "كثيرًا" أو "كثيرًا جدًا"، حسب النوع الاجتماعي والصف

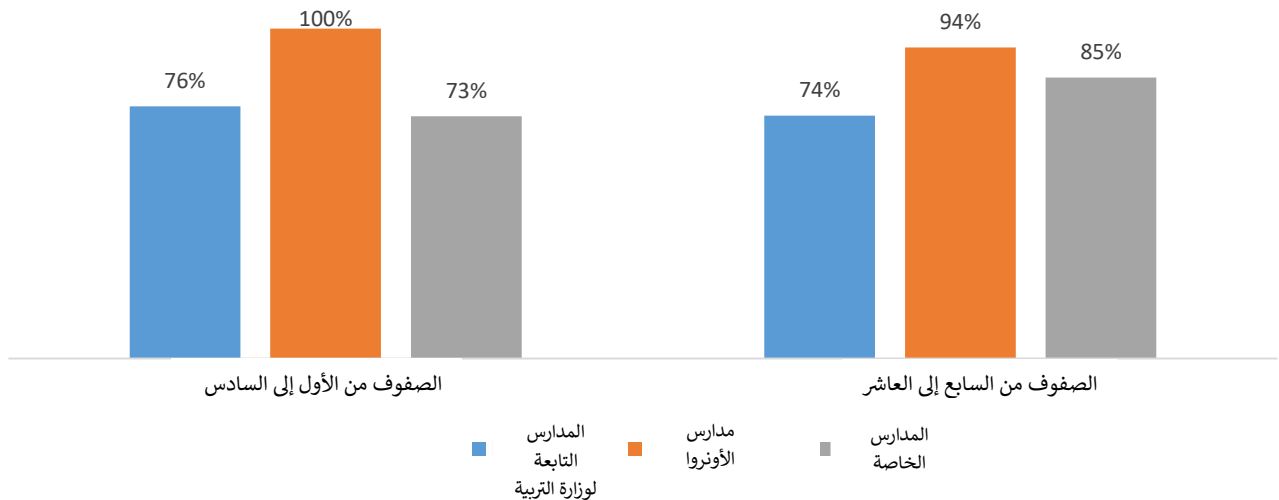


٧١. المناخ المدرسي والمجتمع المحلي

أظهرت النتائج أنَّ غالبية مدراء المدارس على اختلاف أنواعها يتفاعلون بشكل مباشر مع طلابهم.

أخبر ما يزيد عن 9 من 10 و8 من 10 مدراء للصفوف من الأول إلى السادس، والسابع إلى العاشر، على التوالي، عن تعاملهم "كثيرًا" أو "كثيرًا جدًا" مع المشاكل السلوكية للطلبة بشكل مباشر. كما عمل المدراء مع طلبتهم من خلال وضع وتحديد توقعات عالية لهم. إذ أشار ما يزيد عن 7 من 10 مدراء إلى أنَّهم "كثيرًا" أو "كثيرًا جدًا" ما يضعون توقعات عالية لطلبته. وينطبق ذلك بشكل خاص على المدراء في مدارس الأونروا (100% منهم للصفوف من الأول إلى السادس، و94% في الصفوف من السابع إلى العاشر) (الشكل 15). ومن المهم إجراء المزيد من الأبحاث لتحليل طبيعة العلاقة بين مدراء المدارس والطلبة من حيث التفاعلات المباشرة بينهم، ولفهم مدى تأثير تلك العلاقات على دافع الطلبة وتحصيلهم، ولا سيما أنَّ "تفاعلات الطلبة" كانت أحد أكثر المهام التي ذكر المدراء أنها تستغرق معظم وقتهم.

الشكل 15: نسبة مدراء المدارس الذين أجابوا بـ "كثيرًا" أو "كثيرًا جدًا" على عبارة "أضع توقعات عالية للطلبة"، حسب نوع المدرسة والصف



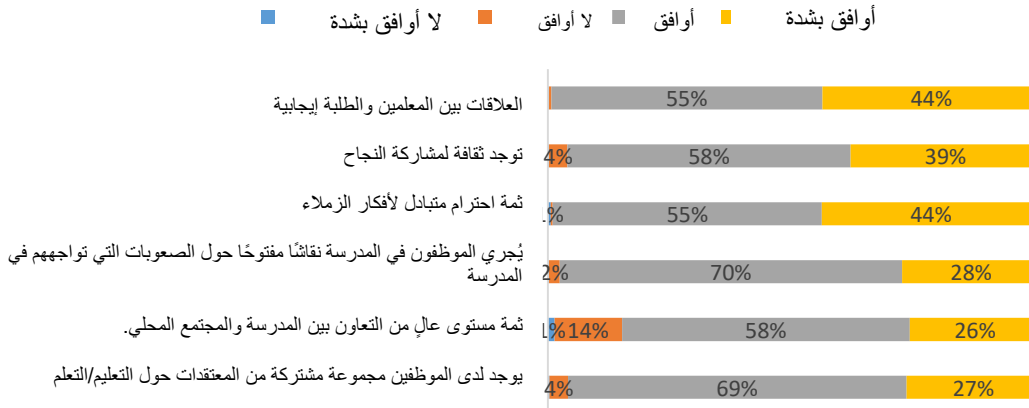
كشفت البيانات التي تم جمعها من مدرء المدارس أنَّ المناخ المدرسي والعلاقات إيجابية داخل المدارس

وافق غالبية مدرء المدارس على العبارات التي تفيد بوجود احترام متبادل لأفكار الزملاء، إضافة إلى وجود علاقة جيدة بين المعلمين والطلبة. إذ أجاب أكثر من 97% من المدرء في مختلف الصفوف بـ "أوافق" أو "أوافق بشدة" على العبارات المذكورة سابقاً (الشكل 16).

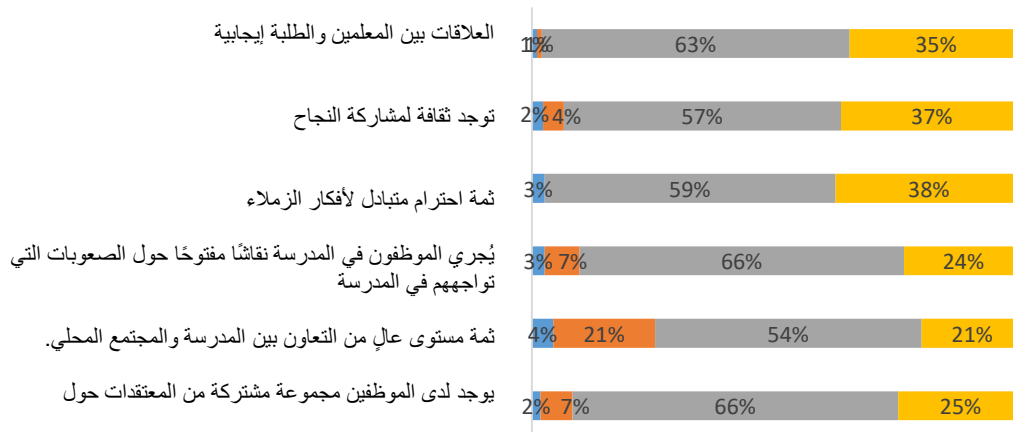
من ناحية أخرى، كان مدرء المدارس أقل تأييداً للعبارة التي تفيد بوجود مستوى عالٍ من التعاون بين المدارس والمجتمع المحلي. إذ أجاب 85% و 75% من المدرء للصفوف من الأول إلى السادس، والسابع إلى العاشر، على التوالي، بـ "أوافق" أو "أوافق بشدة" على عبارة "ثمة مستوى عالٍ من التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي" (الشكل 16). ولم يؤيد معظم المدرء في المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم هذه العبارة؛ إذ لم يوافق 21% و 35% منهم في الصفوف من الأول إلى السادس، والسابع إلى العاشر، على التوالي، في حين أيدها معظم المدرء في المدارس الخاصة (بنسبة 98% و 100% منهم للصفوف من الأول إلى السادس والسابع إلى العاشر، على التوالي) (الشكل 17).

الشكل 16: مدى تأييد مدرء المدارس للعبارات التالية، حسب الصف

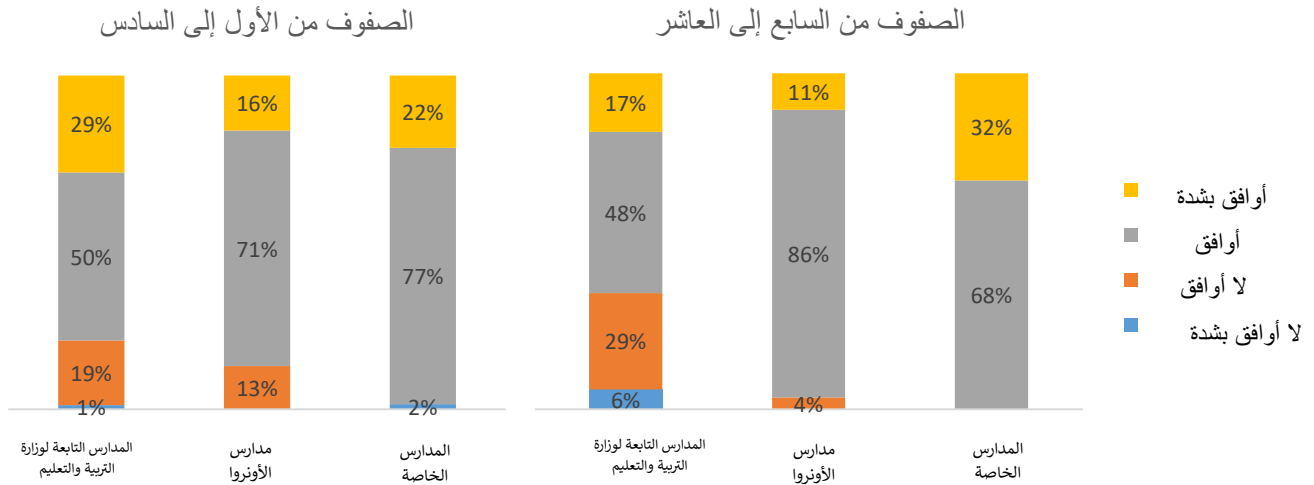
الصفوف من الأول إلى السادس



الصفوف من السابع إلى العاشر



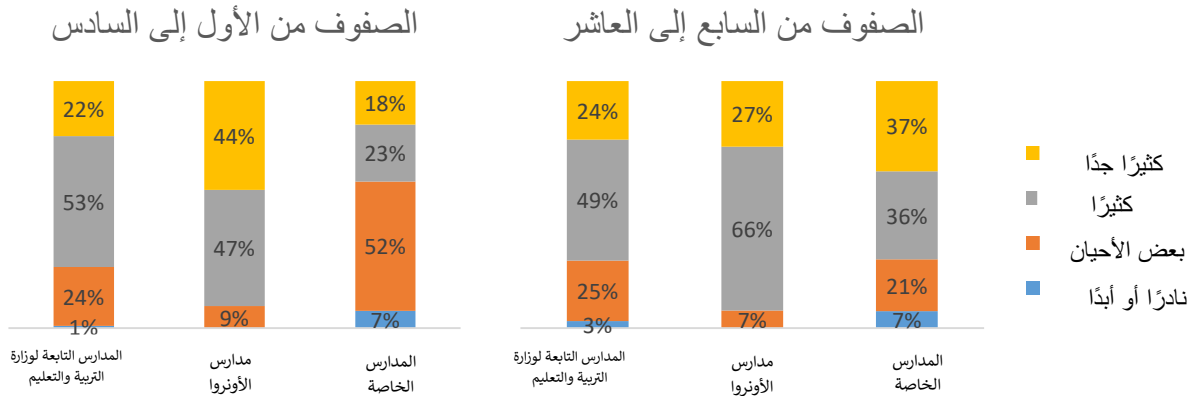
الشكل 17: النسبة المئوية لمدراء المدارس الذين يؤيدون أولاً يؤيدون عبارة "ثمة مستوى عالٍ من التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي"، حسب نوع المدرس والصف



أظهرت النتائج أنَّ علاقات مدراء المدارس مع أقرانهم في المدارس الأخرى إيجابية أيضًا

تبيّن أنَّ نسبة كبيرة من مدراء المدارس يتعاونون مع أقرانهم في المدارس الأخرى. وكانت النسبة الأعلى منهم في مدارس الأوتروا؛ إذ أشار ما يزيد على 9 من 10 مدراء في تلك المدارس للصفوف من الأول إلى السادس والسابع إلى العاشر إلى أنهم "كثيرًا" أو "كثيرًا جدًا" ما يتعاونون مع المدراء في المدارس الأخرى (الشكل 18). في حين كان مدراء المدارس الخاصة للصفوف من الأول إلى السادس الأقل مشاركة في مثل تلك الأنشطة التعاونية؛ إذ أشار 41% إلى تعاونهم "كثيرًا" أو "كثيرًا جدًا" في هذا المجال.

الشكل 18: مدى التعاون مع المدراء في المدارس الأخرى، حسب الصف ونوع المدرسة



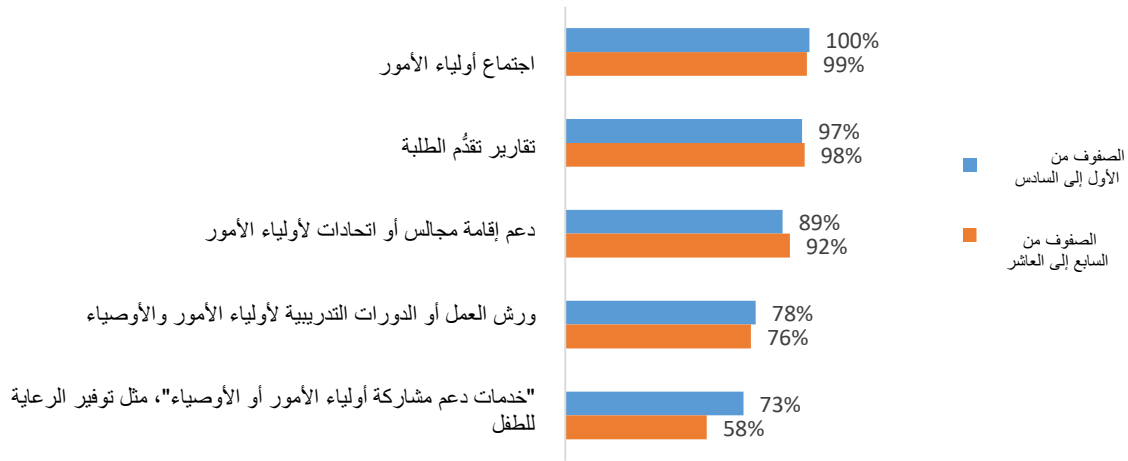
يبدو أن مدارس الأوتروا توسع جهودها للتعاون مع مختلف أعضاء المجتمع الخارجي، سواء كان ذلك مع أولياء أمور الطلبة/ الأوصياء أو الزملاء من مدارس مختلفة. أصبح التوجُّه نحو استخدام التعاون المدرسي كوسيلة للتحسين واسع الانتشار في السنوات الأخيرة في مختلف البلدان. فلن يكون التعاون مجددًا للطلبة فحسب، بل للمعلمين أيضًا. إذ أنَّ التعاون بين المدارس يُفيد المعلمين عندما يتعلق الأمر بتحسين ممارساتهم التدريسية، ومساعدتهم على تطوير طرق جديدة للتفكير في التدريس، وزيادة دافعهم وانفتاحهم أكثر على زملائهم في

العمل (Armstrong، 2015)¹⁴. ويساعد بناء العلاقات والروابط بين المدارس و المدرء لتأدية أدوارهم القيادية، ليس فقط من خلال إنشاء الشبكات ومشاركة الموارد والعمل معًا، بل أيضًا من خلال التأثيرات والنتائج التي سيحققها كل ذلك على صعيد تنمية الطلبة وتعلمهم.

أظهرت النتائج أنَّ المدارس والمدرء يحاولون إشراك أولياء الأمور بمختلف الطرق والوسائل

عندما يتعلق الأمر بالتواصل مع أولياء الأمور والأوصياء، أشار مدرء المدارس في مختلف الصفوف إلى عقد اجتماعات أولياء الأمور بنسبة كبيرة (99%)، فضلًا عن تزويدهم بتقارير تقدّم الطلبة (97%) (الشكل 19). من ناحية أخرى، قلّما عُقدت ورش العمل/الدورات التدريبية لأولياء الأمور والأوصياء، وكذلك الأمر بالنسبة لخدمات دعم مشاركتهم في مختلف الأنشطة في المدرسة. وتظهر الأبحاث أنَّ مشاركة الوالدين في المنزل ترتبط ارتباطًا مباشرًا بتحصيل الطلبة (Center for Real-World Learning, 2010)¹⁵. وعليه، يمكن للمدارس أن تقدم ورش العمل لإرشادهم حول اتّباع الممارسات المنزلية التي ستساهم في تحقيق النجاح الأكاديمي لأطفالهم.

الشكل 19: الخدمات المقدمة لأولياء الأمور والأوصياء، حسب الصف

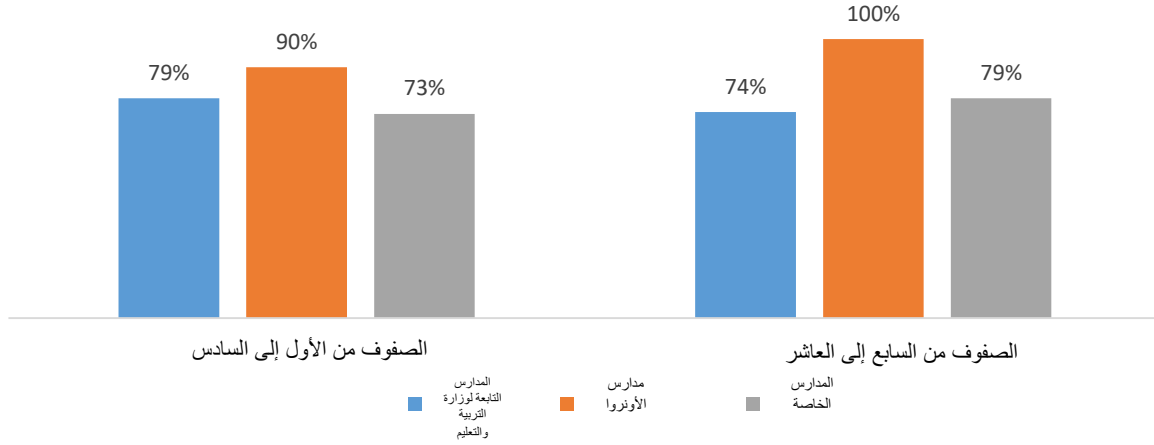


أشار غالبية المدرء في مدارس الأونروا عبر جميع الصفوف إلى تقديم ورش عمل ودورات تدريبية لأولياء الأمور/الأوصياء بالمقارنة مع نظرائهم في المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم والمدارس الخاصة. إذ تبين أنَّ 90% و 100% من المدرء في مدارس الأونروا للصفوف من الأول إلى السادس، والسابع إلى العاشر، على التوالي، أشاروا إلى عقد ورش عمل ودورات تدريبية لأولياء الأمور/الأوصياء (الشكل 20). ويظهر أنَّ مدراس الأونروا تُخصّص جزءًا كبيرًا من الموارد لمساعدة الطلبة على تحقيق كامل إمكاناتهم، ليس فقط بالعمل على تعزيز تعلمهم، بل أيضًا من خلال العمل مع أولياء الأمور والأوصياء.

¹⁴ Armstrong, P. (2015). partnerships and collaboration for school improvement: a review of the evidence October 2015. Research Report, October, 1–47. <https://www.gov.uk/government/publications/school-improvement-effective-school-partnerships>. (إقامة الشراكات والتعاون لتحسين المدرسة: مراجعة الأدلة لشهر أكتوبر 2015)

¹⁵ Center for Real-World Learning. (2010). The impact of parent engagement on learner success: A digest of research for teachers and parents. Gems Education, 1, 1–8. (تأثير مشاركة أولياء الأمور على نجاح المتعلم: ملخص البحث للمعلمين وأولياء الأمور)

الشكل 20: عقد ورش العمل والدورات التدريبية لأولياء الأمور/الأوصياء، حسب الصف ونوع المدرسة



VII. أسئلة إضافية

1. ما هي طبيعة العلاقة بين مدراء المدارس والطلبة؟

كشفت البيانات عن وجود علاقة مباشرة بين مدراء المدارس وطلبتهم. ومن المثير للاهتمام إجراء المزيد من الدراسات لتحليل طبيعة تلك العلاقة من حيث التفاعلات المباشرة بينهما، ولفهم مدى وكيفية تأثير تلك العلاقات على دافع الطلبة وتحصيلهم.

2. ما هي المهام "الأخرى" التي يتعامل معها مدراء المدارس ويقضون وقتهم فيها؟

وفقًا لما تم ذكره آنفًا، أشار غالبية مدراء المدارس الخاصة للصفوف من السابع إلى العاشر إلى قضاء وقت في أداء مهام أخرى بالمقارنة مع نظرائهم في المدارس الأخرى. وينطبق ذلك بشكل خاص على مدراء المدارس الخاصة الذين لديهم التزامات تدريسية. ومن الجدير بالاهتمام إجراء الدراسات لاستكشاف طبيعة تلك المهام "الأخرى" لأولئك المدراء، وفهما بشكل أوضح.

المسح الوطني للمعلمين للعام 2018 مسحٌ شاملٌ مُمثل على المستوى الوطني، أُجريَ من خلال شراكة بين وزارة التربية والتعليم الأردنية ومؤسسة الملكة رانيا للتعليم والتنمية بتمويل من وزارة التنمية الدولية والشؤون العالمية الكندية التابعة للحكومة الكندية. وقد جرت مواءمة تصميم المسح وأدواته لتناسب مع الاستبيان الدولي للتعليم والتعلم الخاص بمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ممّا أتاح الفرصة لإجراء مقارنات مع الدول الأخرى المشاركة في هذا الاستبيان. كما استُعيِرَ فُرابة نصف أسئلة الاستبيان وَصُمِّمَت بقيّة الأسئلة لتناسب السياق الأردني من قبل فريق من المؤسسة وغيرهم من الأطراف المعنية.¹⁶

وقد بحث المسح عن خلفيات معلمي الأردن التعليمية وخبراتهم وتدريبهم وتوجهاتهم والممارسات التربوية والتحديات والخبرات التي تخدم الطلبة اللاجئين في سياقات مختلفة، كما بحث المسح البيئة المدرسية وبيئة الصفّية. وللإجابة عن أسئلة البحث، مُسِحَ 5722 معلّمًا في المرحلة الأساسية (أي الصفوف من 1 إلى 10)، بالإضافة إلى مديريهم من 361 مدرسة من مدارس وزارة التربية والتعليم والمدارس الخاصة والمدارس التابعة لوكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا). أمّا العينة فقد جرى اختيارها بشكلٍ خاصٍ ليتناسب مع التصنيف الدولي الموحد للتعليم - المستوى 2 لإتاحة الفرصة للمقارنة مع الاستبيان الدولي. ونُقِدَ المسح من خلال تقسيم المدارس إلى مجموعتين: مدارس تخدم الصفوف من الأول إلى السادس (التصنيف الدولي - المستوى 1)، ومدارس تخدم الصفوف من السابع إلى العاشر (التصنيف الدولي - المستوى 2). وسمحت العينة أيضًا بمسح المعلمين العاملين في بيئات اللاجئين المختلفة، بما في ذلك مخيمات اللاجئين السوريين والمدارس التي تقدّم فترة ثانية للطلبة السوريين والمدارس الدامجة للاجئين السوريين في المجتمعات المضيفة ومدارس الأونروا التي تخدم أطفال اللاجئين الفلسطينيين.

¹⁶ للاطلاع على المعلومات ذات الصلة بالمنهجية المتبعة في البحث كاملاً، يمكنك الضغط [هنا](#).