



مديرو مدارس الأردن من منظور عالمي

2020

## مُعدّو الملخص

غالية غاوي – مؤسسة الملكة رانيا للتعليم والتنمية

يوسف أبو شعر – وزارة التربية والتعليم

## 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 ياسر العمري والدكتور ياسر العتوم والدكتورة غادة العكول والدكتورة خولة الحطاب 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 والتعلم (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 تعبّر 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 المؤسسة أي مواقف سياسية.

استشهاد مقترح

Ghawi, G., Abu Shaar, Y. (2020). Jordan's Principals in a Global Landscape. Ministry of Education – Queen Rania Foundation: Amman.

## مديرو مدارس الأردن من منظور عالمي

### الملخص التنفيذي

يُسلط هذا الملخص الضوء على بعض النتائج الرئيسية من المسح الوطني للمعلمين لعام 2018 في الأردن، مع التركيز على مديري المدارس. كما يُقارن هذه النتائج ببيانات مرجعية من المسح الدولي للتعليم والتعلم الصادر عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في العام ذاته. وفيما يأتي أبرز نتائج الملخص الرئيسية:

#### لمحات تعريفية عن مديري المدارس

1. مقارنةً ببلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية كانت الإناث في الأردن أكثر احتمالاً لشغل مناصب قيادية في المدارس مقارنةً بالإناث في تلك البلدان؛ إذ من كل 10 مديري مدارس في الأردن أكثر من 6 هنّ من الإناث، في حين أن الإناث اللاتي يُشكّلن في بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية غالبية القوى العاملة لا تتعدى نسبة إشغالهن المناصب القيادية 47%، وربما يعود السبب وراء هذا الاتجاه في الأردن بشكلٍ كبير إلى الفصل بين الجنسين في العديد من مدارس التعليم الثانوي الأدنى (أي مدارس الصفوف من السابع إلى العاشر)؛ حيث يكون جميع معلمي المدرسة وطلبتها إما من الذكور أو الإناث.
2. مقارنةً ببلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية كان مديرو المدارس في الأردن أصغر بمتوسط 6 سنوات، ويملكون خبرة أقل بواقع 3 سنوات في العمل في منصب المدير مقارنةً بمديري المدارس في تلك البلدان. غير أنه لُوحيَ اختلافٌ شاسع في متوسط سنوات خبرة التدريس؛ فقد أفاد مديرو المدارس في الأردن بأن متوسط عملهم معلمين بلغ 12 عامًا، في حين أفاد مديرو المدارس في بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أن متوسط عملهم معلمين قد بلغ 20 عامًا.
3. أقر غالبية مديري المدارس في الأردن (91%) بالعمل بنظام الدوام الكامل دون التزامات بالتعليم، في حين أقر 4% من مديري مدارس الأردن بالعمل بنظام الدوام الكامل مع التزامات بالتعليم، وهذا يختلف بشكل كبير عن المدارس في بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية؛ حيث أقر 30% من مديري مدارسهم بالعمل بنظام الدوام الكامل مع التزامات بالتعليم. وقد تشير هذه البيانات إلى أن مديري المدارس في الأردن قادةٌ إداريون أكثر من أنهم قادةٌ أكاديميون.

#### مؤهلات مديري المدارس والتدريب الرسمي

4. حقق مديرو المدارس في الأردن مستوى تعليميًا أقل مقارنةً بمديري المدارس في بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية؛ حيث أفاد أكثر من 6 من أصل كل 10 مديرين بحصولهم على درجة البكالوريوس أو ما يعادلها، بينما أفاد أكثر من 6 من أصل كل 10 مديري مدارس في بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بحصولهم على درجة الماجستير أو ما يعادلها.

5. يحمل مديرو المدارس في الأردن وبلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية درجاتٍ علميةً أعلى مقارنةً بالمعلمين؛ بحيث أشارت نسبة أعلى من المديرين إلى الحصول على درجة الماجستير أو الدكتوراه مقارنةً بالمعلمين.
6. أبلغ غالبية مديري المدارس في الأردن وبلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية حصولهم على أشكال مختلفة من التدريب في أثناء مدة تعليمهم الرسمي في المجالات الآتية: الإدارة المدرسية، وبرامج تدريبية/ تربوية للمعلمين، والقيادة التعليمية.

#### توزيع وقت مديري المدارس وأنشطتهم القيادية

7. تشير التقارير الصادرة عن مديري المدارس إلى أن مديري المدارس في الأردن يشاركون بشكل أكثر تكرارًا في أشكال عديدة من الأنشطة القيادية مقارنةً بالتقارير الصادرة عن مديري المدارس في بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.
8. جديرٌ بالذكر أن مديري المدارس في الأردن وفي بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وفي غيرها من البلدان العربية المشاركة في المسح يقضون معظم وقتهم في المهام الإدارية والقيادية.

## مديرو مدارس الأردن من منظور عالمي

### المقدمة

تعد المقارنة المرجعية الدولية من الممارسات الشائعة في مجال التعليم، ويمكن أن توفر البيانات المستمدة من التقييمات أو المسوحات الدولية من البلدان الأخرى وسيلة تعلم مهمة إضافة إلى التوجيه بشأن السياسات وتنفيذها واتخاذ القرارات ( National Governors Association, 2008)، كما قد تُسلط هذه البيانات الضوء على المتوقَّع في أداء الطلبة أو المدارس بناءً على أداء الطلبة والمدارس في البلدان الأخرى (Phillips, 2014).<sup>ii</sup>

تمتلك منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية معايير مرجعيةً شاملةً للتعليم، سواء فيما يتعلق بأداء الطلاب أو ظروف المدارس. ويعد المسح الدولي للتعليم والتعلم (TALIS) من تلك المسوحات التي توفر معايير مرجعية شاملة، وهو يُجرى كل 5 سنوات منذ عام 2008 على معلمي التعليم الثانوي الأدنى ومديره في العديد من البلدان. وعلى الرغم من أن الأردن لم يكن ضمن البلدان والاقتصادات الثمانية والأربعين المشاركة في دورة المسح الدولي للتعليم والتعلم 2018 إلا أن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية باستخدام منهجيتها واستباناتها لإدارة مسح المعلمين، الذي أُجري أيضًا في عام 2018. علمًا أن المنهجية والمعاينة و50% من الأسئلة المستخدمة في المسح الوطني للمعلمين في الأردن كانت مطابقةً للمسح الدولي للتعليم والتعلم.

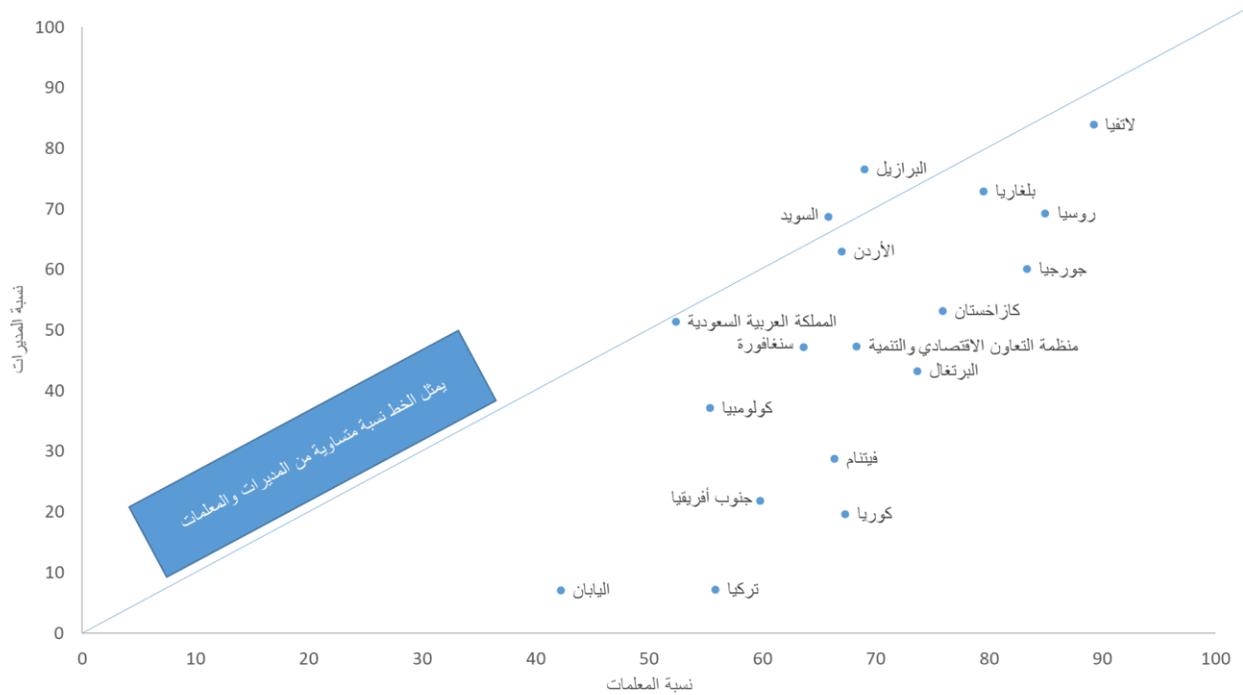
يقارن هذا الملخص "مديرو المدارس في الأردن من منظور عالمي" مديري التعليم الثانوي الأدنى (أو المستوى الثاني من التصنيف الدولي الموحد للتعليم والذي يضمن الصفوف السابعة حتى العاشرة في الأردن أي المرحلة الإعدادية) على مستوى العالم من حيث الخصائص الديموغرافية والخبرة والممارسات.<sup>iii</sup> وعلى الرغم من أن المسح الدولي للتعليم والتعلم لعام 2018 أُجري على 48 بلدًا واقتصادًا حول العالم، إلا أن المقارنات في هذا الملخص تقتصر على متوسطات بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشكل عام، وتركيا لمشابهتها الأردن في استضافتها عددًا كبيرًا من اللاجئين على اختلاف الأوضاع الاقتصادية للبلدين - بشكل خاص، بالإضافة إلى الإمارات العربية المتحدة والمملكة العربية السعودية.<sup>iv</sup>

### لمحات تعريفية عن مديري المدارس

كانت غالبية مديري المدارس في الأردن من الإناث، وكذلك القوى العاملة في التعليم. وعلى الرغم من أن غالبية المعلمين في العديد من البلدان المشاركة في المسح الدولي للتعليم والتعلم كانوا من الإناث فإن نسبة الإناث التي كانت تشغل منصب المدير كانت أقل بكثير.

كانت غالبية مديري المدارس في الأردن من الإناث (63%)، وهذا مماثل تقريباً لنسبة المعلّمت في الأردن، التي تبلغ 67%، بينما جاءت نسبة المديرات في بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أقل مقارنةً بالأردن، وقد بلغت نسبة الإناث من المديرين في بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية 48% فقط، على الرغم من أن غالبية القوى العاملة في التعليم في هذه البلاد من الإناث (68%). وتظهر هذه الفروقات التأيّث غير المتكافئ بين المدير والقوى العاملة في التعليم في غالبية البلدان المشاركة في المسح الدولي للتعليم والتعلّم 2018 (الشكل 1)، وتعاني تركيا من أكبر الفجوات؛ حيث تمثل الإناث 56% من المعلّمين و7% فقط من مديري المدارس بينما تمثل الإناث في اليابان 47% من المعلّمين و7% فقط من المديرين. وجاء من ضمن البلدان التي أظهرت نسبة متساوية تقريباً من المديرات والمعلّمت المملكة العربية السعودية والأردن والسويد وبلغاريا. وفي الأردن والمملكة العربية السعودية تفصل العديد من المدارس الثانوية الدنيا بين الجنسين؛ حيث يكون طلبة المدرسة ومعلّموها ومديروها إمّا من الذكور أو الإناث، وقد يفسر ذلك سبب عدم وجود تفاوت كبير في تأنيث القوى العاملة من المديرين والمعلّمين.

الشكل 1: نسبة المديرات إلى المعلّمت في الأردن ومجموعة مختارة من البلدان المشاركة في المسح الدولي للتعليم والتعلّم 2018



المصدر: مقتبس من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (2019)<sup>٧</sup>

كان المديرين في الأردن أصغر بمتوسط 6 سنوات من نظرائهم في بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. بلغ متوسط عمر المديرين في الأردن 46 سنة، تراوحت أعمار معظمهم بين 40 و59 سنة، فيما كان 16% منهم دون سن الأربعين، و 1% فقط بلغ سن 60 سنة فأكثر (الجدول 1). ويمكن أن يُعزى هذا العدد القليل من المديرين الذين تبلغ أعمارهم 60 سنة فأكثر بشكلٍ كبير إلى سن التقاعد في الأردن، الذي يُحدّد بـ 60 سنة للذكور و55 سنة للإناث ( Social Security Corporation, 2014).<sup>vi</sup> بينما كان مديرو مسدارس بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أكبر سنًا؛ حيث بلغ متوسط أعمارهم 53 سنة، ويبلغ عمر الـ 60 فأكثر واحد من بين كل 5 مديرين منهم كما وبلغ عمر 8% منهم دون سن الأربعين فقط، على اختلاف كبير مقارنة بمديري الأردن؛ في حين كان المديرين في المملكة العربية السعودية وتركيا أصغر سنًا إلى حد ما من المعلمين في الأردن، بمتوسط عمر 43 سنة.

الجدول 1: متوسط عمر المدير وتوزيع الفئات العمرية، حسب البلد

| متوسط العمر | نسبة المديرين الذين تقل أعمارهم عن 40 | نسبة المديرين الذين تتراوح أعمارهم بين 40 إلى 50 | نسبة المديرين الذين تصل أعمارهم إلى 60 فأكثر |                                  |
|-------------|---------------------------------------|--|--|----------------------------------|
| 46          | 16%                                   | 83%  | 1%   | الأردن                           |
| 52          | 8%                                    | 72%  | 20%  | منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية |
| 43          | 30%                                   | 70%  | 0%   | المملكة العربية السعودية         |
| 43          | 35%                                   | 58%  | 7%   | تركيا                            |
| 50          | 9%                                    | 80%  | 11%  | الإمارات العربية المتحدة         |

امتلك مديرو المدارس في الأردن سنوات خبرة في العمل في منصب المدير أقل من مديري المدارس في بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وقد عملوا سنوات أقل بكثير في منصب المعلم مقارنةً بنظرائهم في بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

مقارنةً بمديري مدارس بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية فإن خبرة مديري المدارس في الأردن تقل بمتوسط 3 سنوات في منصب المدير وبمتوسط 8 سنوات في منصب المعلم (الجدول 2). وعلى الرغم من أن الفرق بين الأردن وبلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية من حيث سنوات الخبرة في العمل في منصب المدير متوقع بالنظر إلى الفرق في متوسط الأعمار، فإن الفرق في سنوات العمل في منصب المعلم شاسع. وتجدر الإشارة إلى أن مديري المدارس في بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية يتميّزون عن مديري المدارس في البلدان العربية المشاركة في المسح وعن تركيا بما لا يقل عن 7 سنوات أكثر من الخبرة في العمل في منصب المعلم.

الجدول 2: متوسط سنوات الخبرة في مختلف الأدوار وفق إفاة مديري المدارس، حسب الدولة

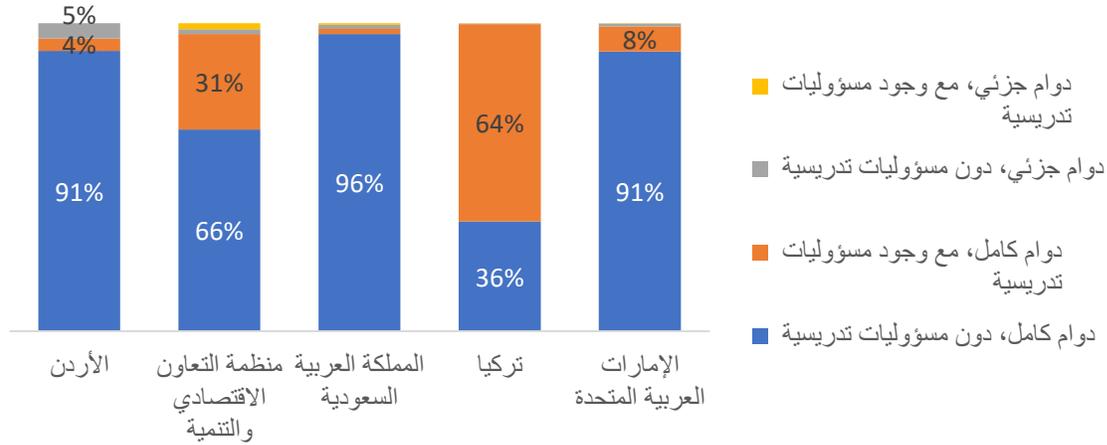
| البلد/ متوسط سنوات العمل         | سنوات العمل مديّر مدرسة في المجل | سنوات العمل في وظائف الهيئة الإدارية الأخرى <sup>vii</sup> | سنوات العمل معلّمًا، في المجل | سنوات العمل في وظائف أخرى |
|----------------------------------|----------------------------------|--|-------------------------------|---------------------------|
| الأردن                           | 7                                | 4  | 12                            | 1                         |
| منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية | 10                               | 5  | 20                            | 4                         |
| المملكة العربية السعودية         | 8                                | 3  | 11                            | 1                         |
| تركيا                            | 7                                | 4  | 12                            | 2                         |
| الإمارات العربية المتحدة         | 10                               | 7  | 13                            | 2                         |

عند النظر في حالات عمل المديرين في مدارسهم نجد أن نسبة أعلى من مديري المدارس في بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية قد أفادوا بأنهم يعملون بنظام الدوام الكامل مع مسؤوليات تدريسية، بنسبة 30%، مقارنة بنسبة 4% فقط من مديري المدارس في الأردن، و2% من مديري المدارس في المملكة العربية السعودية و8% من مديري المدارس في الإمارات العربية المتحدة (الشكل 2). كما قد تتلاقى بعض سنوات عمل مديري المدارس في بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في منصب المعلم مع سنواتهم في منصب المدير، الأمر الذي قد يفسر التفاوت الكبير بين سنوات الخبرة في منصب المعلم بين مديري مدارس بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومديري المدارس في البلدان الأخرى.

كما وكانت نسبة عمل مديري المدارس في تركيا بنظام الدوام الكامل مع مسؤوليات تدريسية أكبر؛ إذ بلغت 64% مقارنةً بمديري المدارس في بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الذين بلغت نسبتهم 30%، على الرغم من أن مديري المدارس في تركيا يملكون ما متوسطه 8 سنوات أقل من الخبرة في منصب المعلم عن مديري المدارس في بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. بعض التفسيرات المحتملة أن تركيا تنظر إلى مديري المدارس وإلى قادتها بوصفهم مجتمعًا مهنيًا من المعلمين، مع مهام إدارية إضافية (OECD, 2020; p.120)،<sup>viii</sup> في الواقع، غالبًا ما يُنظر إلى دور مدير المدرسة في تركيا على أنه دور

<sup>ix</sup> ثانوي (Akbaşlı, Şahin & Gül, 2017).

الشكل 2: نسبة مديري المدارس الذين أفادوا بالعمل إما بنظام الدوام الكامل أو الدوام الجزئي، مع مسؤوليات تدريسية أو دونها، بحسب البلد



### مؤهلات مديري المدارس والتدريب الرسمي

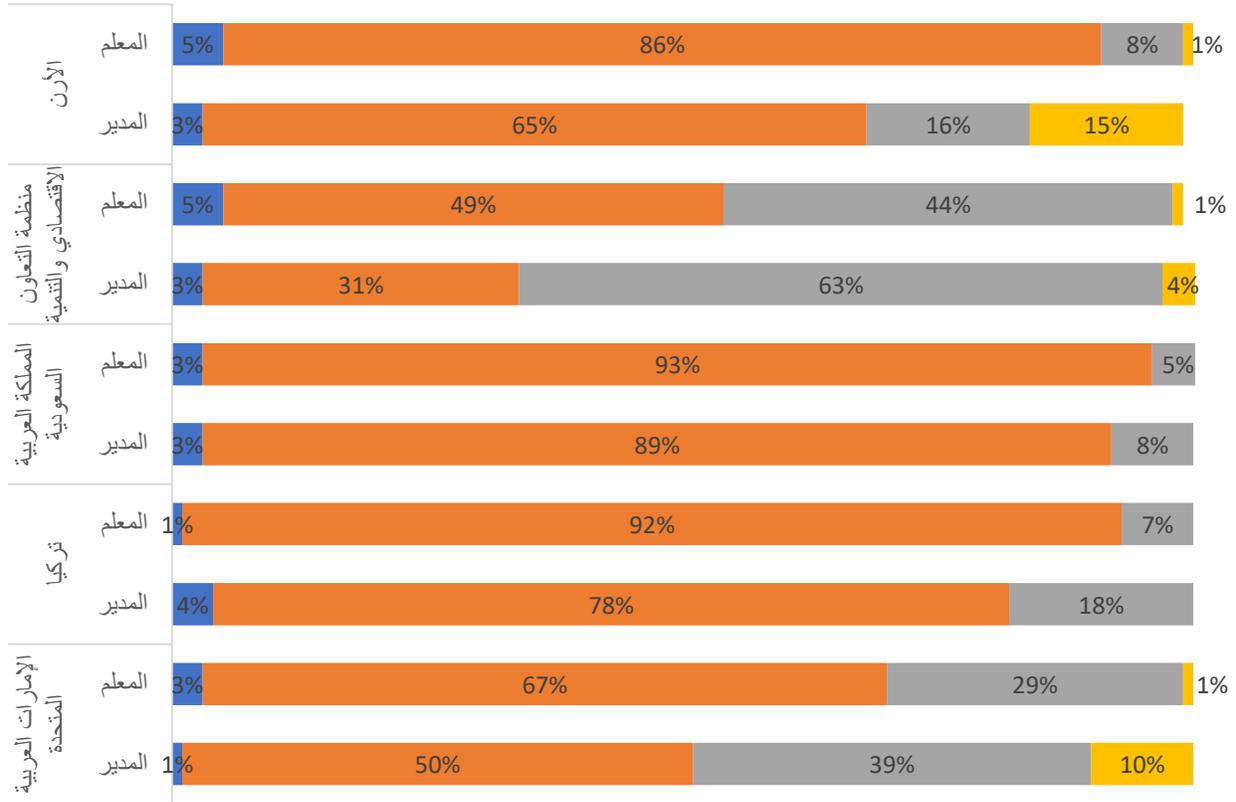
حقّق مديرو المدارس في الأردن مستوى تعليمياً أقل مقارنةً بمديري المدارس في بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ومع ذلك يحمل مديرو المدارس درجات علمية أعلى مقارنةً بالمعلمين.

أفاد غالبية مديري المدارس في الأردن بحصولهم على درجة البكالوريوس أو ما يعادلها، بنسبة 65% (الشكل 3)، في حين أفاد غالبية مديري المدارس في بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بحصولهم على درجة الماجستير أو ما يعادلها، بنسبة 63%؛ حيث أفاد 16% فقط من مديري المدارس في الأردن بحصولهم على درجة الماجستير أو ما يعادلها، ويحمل مديرو المدارس في الإمارات العربية المتحدة درجات الماجستير أكثر بضعفين مقارنةً بمديري المدارس في الأردن.

وجديرٌ بالذكر أن مديري المدارس في الأردن يحملون درجة الدكتوراه أو ما يعادلها أكثر بثلاثة أضعاف عند مقارنتهم بمديري المدارس في بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وقد أفاد 15% من مديري المدارس في الأردن بإكمالهم درجة الدكتوراه أو ما يعادلها، مقارنةً بـ 4% من مديري المدارس في بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. وكان ترتيب مديري المدارس في الإمارات ثانيًا من بين بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وتركيا والمملكة العربية السعودية من حيث أنهم أكثر احتمالاً في حصولهم على درجات الدكتوراه أو ما يعادلها. في الواقع، لم يُفد أي من مديري المدارس في تركيا أو المملكة العربية السعودية بإكمالهم درجة الدكتوراه أو ما يعادلها.

يحمل مديرو المدارس درجات علمية أعلى مقارنة بالمعلمين في كل من الأردن وبلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وتركيا وغيرها من البلدان العربية المشاركة، حيث تظهر أبرز التباينات عند مقارنة حصول المعلم ومدير المدرسة على درجات الماجستير والدكتوراه (الشكل 3).

الشكل 3: أعلى مستوى علمي أشار مديرو المدارس والمعلمون إلى الحصول عليه، حسب البلد<sup>x</sup>



■ درجة الدكتوراه أو ما يعادلها ■ درجة الماجستير أو ما يعادلها ■ درجة البكالوريوس أو ما يعادلها ■ أدنى من درجة البكالوريوس

كان مديرو المدارس في الأردن والإمارات العربية المتحدة الأكثر احتمالاً للإبلاغ عن حصولهم على أشكال مختلفة من التدريب كجزء من تعليمهم الرسمي مقارنةً ببلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أو المملكة العربية السعودية.<sup>xi</sup>

أفاد غالبية المديرين في الأردن وبلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وغيرها من البلدان العربية بحصولهم على برنامج تدريبي أو دورة تدريبية في الإدارة المدرسية أو مهام مدير المدرسة كجزء من تدريب المديرين الرسمي (الجدول 3)، وكان مديرو

المدارس في الأردن أكثر احتمالية للإبلاغ عن إكمال هذا البرنامج مقارنةً بمديري مدارس بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وأكثر من ضعفي احتمالية إبلاغ عن إكمال هذا البرنامج مقارنة مع نظرائهم في المملكة العربية السعودية وتركيا. وجدير بالذكر أن نصف مديري المدارس في الأردن أبلغوا عن حصولهم على هذا التدريب قبل تولي منصب مدير المدرسة، وهو ما يماثل تقريبًا إبلغات مديري المدارس في بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. في حين أشار 2 من أصل كل 5 من مديري المدارس في الأردن إلى الحصول على برنامج تدريبي أو دورة تدريبية في الإدارة المدرسية أو مهام مدير المدرسة بعد ما شغلوا مناصبهم، مقارنة بمدير واحد من أصل كل 3 مديري مدارس في بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

الجدول 3: نسبة مديري المدارس الذين أبلغوا عن حصولهم على برنامج تدريبي أو دورة تدريبية في الإدارة المدرسية أو مهام مدير المدرسة ضمن تعليمهم الرسمي، إمّا قبل توليهم مهامهم مديري مدارس أو بعد ذلك، حسب البلد

|                     | الأردن | منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية | السعودية | تركيا | الإمارات العربية المتحدة |
|---------------------|--------|----------------------------------|----------|-------|--------------------------|
| قبل                 | 28%    | 31%                              | 12%      | 15%   | 32%                      |
| بعد                 | 41%    | 33%                              | 51%      | 38%   | 22%                      |
| قبل وبعد            | 22%    | 23%                              | 15%      | 15%   | 40%                      |
| لم يحدث على الإطلاق | 9%     | 13%                              | 22%      | 32%   | 7%                       |

علاوة على ذلك، كانت احتمالية إبلاغ مديري المدارس في الأردن عن تلقي برنامج تدريبي/ تربيوي أو دورة تدريبية/ تربية للمعلمين (96%) أكثر بشكل طفيف من مديري المدارس في بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (91%)، غير أن احتمالية تلقي مديري المدارس في بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية هذا التدريب قبل توليهم مهامهم مديري مدارس كانت أعلى، بحيث أفاد أكثر من نصف مديري المدارس في الأردن أنهم أتموا دورة تدريبية أو برنامجًا تدريبيًا أو تربيويًا للمعلمين قبل توليهم منصب مدير المدرسة، وذلك مقارنة بنسبة 85% لدى مديري مدارس بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (الجدول 4)، كما أفاد 2 من أصل كل 5 من مديري المدارس في الأردن بعدم تلقيهم هذا التدريب إلا بعد توليهم منصب مدير المدرسة، وذلك مقارنة بنسبة 5% فقط من مديري المدارس في بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

الجدول 4: النسبة المئوية لمديري المدارس الذين أفادوا بتلقي دورة تدريبية أو برنامج تدريبي تروبو للمعلمين ضمن تعليمهم الرسمي، إما قبل توليهم مهامهم مديري مدارس أو بعد ذلك، بحسب البلد

| الإمارات العربية المتحدة | تركيا | السعودية | منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية | الأردن |                     |
|--------------------------|-------|----------|----------------------------------|--------|---------------------|
| %53                      | %57   | %35      | %68                              | %29    | قبل                 |
| %12                      | %13   | %27      | %5                               | %41    | بعد                 |
| %33                      | %19   | %20      | %17                              | %25    | قبل وبعد            |
| %3                       | %11   | %18      | %9                               | %4     | لم يحدث على الإطلاق |

وأخيراً، فاقت نسبة احتمالية إبلاغ مديري المدارس في الأردن عن تلقي التدريب في القيادة التعليمية كجزء من تعليمهم الرسمي ستة أضعاف نسبة مديري المدارس في بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. وأفاد غالبية المديرين في الأردن بتلقيهم تدريباً في القيادة التعليمية بعد توليهم مهامهم مديري مدارس (60%)، بينما أفاد 37% بأنهم تلقوه قبل ذلك (الجدول 5)، وقد أفاد 3% فقط من مديري المدارس في الأردن بأنهم لم يتلقوا هذا التدريب من قبل. وفي الوقت ذاته أفاد أكثر من 6 من أصل كل 10 من مديري مدارس بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بتلقيهم هذا التدريب قبل توليهم مهامهم مديري مدارس، كما أفاد 29% بتلقيهم هذا التدريب بعد توليهم المنصب، بينما أفاد 18% بأنهم لم يتلقوا هذا النوع من التدريب على الإطلاق.

الجدول 5: النسبة المئوية لمديري المدارس الذين أفادوا بتلقي تدريب أو دورة تدريبية على القيادة التعليمية ضمن تعليمهم الرسمي، إما قبل توليهم مهامهم مديري مدارس أو بعد ذلك، بحسب البلد

| الإمارات العربية المتحدة | تركيا | السعودية | منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية | الأردن |                     |
|--------------------------|-------|----------|----------------------------------|--------|---------------------|
| %29                      | %22   | %11      | %29                              | %20    | قبل                 |
| %28                      | %42   | %52      | %29                              | %60    | بعد                 |
| %39                      | %14   | %20      | %25                              | %17    | قبل وبعد            |
| %4                       | %23   | %18      | %18                              | %3     | لم يحدث على الإطلاق |

## توزيع وقت مديري المدارس وأنشطتهم القيادية

**كانت احتمالية إبلاغ مديري المدارس في الأردن عن المشاركة في العديد من الأنشطة القيادية هي الأعلى مقارنة بمديري المدارس من بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية،**

كانت احتمالية إبلاغ مديري المدارس في الأردن عن المشاركة المتكررة في الأنشطة القيادية هي الأعلى فيما يخص كلا الأنشطة القيادية المباشرة وغير المباشرة للتدريس والقيادة الإدارية والقيادة على مستوى المنظومة، وذلك مقارنة بمديري مدارس بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والمملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة (الجدول 6). فعلى سبيل المثال، بالنسبة إلى مسألة القيادة المباشرة للتدريس، بلغت نسبة مديري مدارس الأردن الذين أبلغوا عن أنهم يتابعون عملية التدريس في الغرفة الصفية كثيرًا أو كثيرًا جدًا أكثر من الضعف مقارنة بمديري مدارس بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. علاوة على ذلك، بلغت نسبة مديري المدارس في الأردن الذين أبلغوا أنهم يقومون بحل المشكلات الخاصة بجدول الحصص أكثر من الضعف مقارنة بمديري المدارس في بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وقد يكون هذا الاختلاف ناشئًا نتيجة لوقوع مهام تعليمية على الكثير من مديري مدارس بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ما يعني عدم امتلاكهم مُتسَعًا من الوقت للمشاركة في الكَمِ نفسه من الأنشطة الإدارية أو القيادية (OECD, 2020).<sup>xii</sup>

عادةً ما ترتبط قيادة مديري المدارس واستقلاليتهم بإنجاز الطلاب (OECD, 2016)،<sup>xiii</sup> وعلى الرغم من إفادة مديري المدارس في الأردن بالمشاركة في أنشطة قيادية بشكل أكبر من مديري المدارس في بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، فإن بيانات التقييم الدولية واسعة النطاق كنتائج البرنامج الدولي لتقييم الطلبة (PISA) تبين أن أداء الطلبة في الأردن ضعيف مقارنةً بنظرائهم في بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2019).<sup>xiv</sup> وعلى الرغم من عدم تطرق المسح الوطني للمعلمين لموضوع استقلالية مديري المدارس في الأردن في اتخاذ القرارات ووضع السياسات التي تخص المدرسة، فإن مثل تلك القرارات في المنظومة التعليمية في الأردن تتخذ طابع المركزية إلى حد كبير (ARDD, Fafo, Durrat Almanal & Norweigan) ومن ثمَّ فقد لا يكون ممكنًا ترجمة التأثيرات الإيجابية للأنشطة القيادية لمديري المدارس الموضحة في المسح الوطني للمعلمين إلى تحصيل للطلبة دون تمتعهم بنسبة كافية من الاستقلالية.<sup>xv</sup>

الجدول 6: النسبة المئوية للمديرين الذين أفادوا أنهم يشاركون "كثيرًا" أو "كثيرًا جدًا" في الأنشطة الآتية في مدرستهم خلال العام السابق لإجراء المسح، حسب البلد

| المجال                             | النشاط  | الأردن | منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية | المملكة العربية السعودية | تركيا | الإمارات العربية المتحدة |
|------------------------------------|---|--------|----------------------------------|--------------------------|-------|--------------------------|
| أنشطة القيادة المباشرة للتدريس     | متابعة التدريس في الصف  | %94    | %41                              | %88                      | %48   | %91                      |
|                                    | التعاون مع المعلمين من أجل حل المشكلات المتعلقة بعدم الانضباط داخل الصف           | %79    | %59                              | %57                      | %75   | %63                      |
| أنشطة القيادة غير المباشرة للتدريس | اتخاذ الإجراءات للتأكد من التزام المعلمين بمسئوليتهم عن المخرجات التعليمية للطلبة | %91    | %68                              | %83                      | %81   | %92                      |
|                                    | اتخاذ ما يلزم لدعم أو أصر التعاون بين المعلمين من أجل وضع أساليب تدريس جديدة      | %88    | %59                              | %72                      | %71   | %86                      |
| الإدارة                            | اتخاذ الإجراءات للتأكد من التزام المعلمين بتطوير مهاراتهم التدريسية               | %87    | %63                              | %73                      | %81   | %91                      |
|                                    | ايجاد حلول للمشكلات المتعلقة بجدول الحصص في هذه المدرسة                           | %91    | %42                              | %76                      | %81   | %69                      |
| القيادة على مستوى المنظومة         | توفير المعلومات اللازمة لأولياء الأمور بشأن المدرسة وأداء أبنائهم الطلبة          | %92    | %55                              | %88                      | %78   | %87                      |
|                                    | التعاون مع مديري المدارس الأخرى   | %73    | %37                              | %48                      | %57   | %49                      |

جدير بالذكر أن مديري المدارس يقضون معظم وقتهم في المهام الإدارية والقيادية في الأردن وفي بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وفي البلدان العربية المشاركة الأخرى.

كانت الاتجاهات العامة المتعلقة بتوزيع وقت المديرين على المهام متشابهة في كل من الأردن وبلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والبلدان العربية المشاركة الأخرى؛ حيث أظهرت إفادات المديرين أن النسبة الأكبر من الوقت تُقضى في المهام الإدارية والقيادية طوال العام الدراسي في البلدان المذكورة أعلاه (الجدول 7)، ومن بين هذه الإفادات نرى أن مديري مدارس الأردن

يقضون أقل نسبة من الوقت في مثل هذه المهام. ومن الجدير بالذكر أن مسح المديرين في إطار المسح الدولي للتعليم والتعلم قسّم بند المهام الإدارية والقيادية إلى بندين في الاستبانة، بينما لم يجر تقسيم هذا البند في استبانة المسح الوطني للمعلمين، وبالتالي فقد يكون لذلك تأثير في كيفية رد المديرين على السؤال؛ لذا يجب توخي الحذر في تفسير نتائج هذا القسم بشأن توزيع الوقت بسبب الاختلاف الطفيف في طرح السؤال.

أما المهام الأخرى التي أظهرت تقارير المديرين أنها تستغرق نسبة كبيرة من وقتهم فهي المهام والاجتماعات المتعلقة بالمناهج والتعليم والتعامل مع الطلبة. وقد كان الوقت الذي أفاد مديرو المدارس في الأردن بأنهم يقضونه في مثل هذه المهام أعلى بشكل طفيف من نظرائهم في بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وهذا أمر مثير للدهشة، مع الأخذ بالحسبان أن نسبة أكبر من مديري المدارس في بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية يعملون بدوام كامل مع مسؤوليات تدريسية مقارنة بمديري المدارس في الأردن، ولكن قد تعكس ردود المديرين الأنشطة القيادية التي أفادوا بأنهم يشاركون فيها (الجدول 6)؛ إذ أفاد 94% من المديرين بأنهم "كثيراً" أو "كثيراً جداً" ما يتابعون التدريس في الغرفة الصفية. إضافة إلى ذلك ثمة بند واحد مدرج في استبانة المسح الوطني للمعلمين وغير مدرج في المسح الدولي للتعليم والتعلم بشأن أنشطة المديرين في التعامل مع الحوادث السلوكية مع الطلبة مباشرة؛ إذ أشار 8 من أصل كل 10 مديرين بأنهم "كثيراً" أو "كثيراً جداً" ما يقومون بذلك، وقد تشير هذه البيانات إلى أن المديرين في الأردن يشاركون في بعض التفاعلات اليومية مع الطلبة والأنشطة المتعلقة بالمنهج التي تتجاوز العملية التعليمية.

إضافة إلى ذلك، تكشف إفادات المديرين عن أنّ المديرين في الأردن هم أكثر من يقضون وقتاً في المهام "الأخرى" مقارنة بالمعلمين في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والدول العربية الأخرى، وتستدعي النتائج الواردة في هذا القسم إجراء مزيد من الاستكشاف لطبيعة المهام التي يشارك فيها المديرون في الأردن لتحقيق فهم أكبر للفروقات الدقيقة في عملهم.

الجدول 7: متوسط نسبة الوقت المبلغ عنه الذي يقضيه مديرو المدارس في المهام الآتية في أثناء السنة الدراسية، حسب البلد

| الإمارات العربية المتحدة | تركيا | المملكة العربية السعودية | منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية | الأردن |  |
|--------------------------|-------|--------------------------|----------------------------------|--------|--|
| 42%                      | 45%   | 49%                      | 51%                              | 34%    | المهام الإدارية والقيادية والاجتماعات <sup>xvi</sup> |
| 21%                      | 15%   | 20%                      | 16%                              | 20%    | المهام والاجتماعات المتعلقة بالمناهج والتدريس        |
| 16%                      | 17%   | 14%                      | 13%                              | 17%    | التعامل مع الطلبة                                    |
| 11%                      | 14%   | 9%                       | 10%                              | 13%    | التعامل مع أولياء الأمور                             |

|    |    |    |    |    |   |
|----|----|----|----|----|---|
| %6 | %5 | %5 | %6 | %9 | التعاملات مع المجتمع المحلي والإقليمي وقطاعي الأعمال والصناعة |
| %3 | %5 | %3 | %4 | %7 | أخرى  |

## ملاحظات ختامية

تمثل الهدف من هذا الملخص في إجراء مقارنات مرجعية لبعض المؤشرات الرئيسية المتعلقة بمديري المدارس في الأردن وبلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والدول العربية الأخرى المشاركة في المسح الدولي للتعليم والتعلم لعام 2018، ولقد سلط التحليل الضوء على بعض النتائج الإيجابية، وأهمها ما يأتي:

1. تشغل الكثير من الإناث مناصب قيادية في الأردن، بنسب مساوية تقريباً للمعلمات، ولكن ذلك الأمر مختلف في بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية واقتصاداتها.
  2. أفاد مديرو مدارس الأردن بأنهم يتلقون تدريبات في مجالات مختلفة كجزء من تدريبهم الرسمي، بما يشمل قيادة عملية التدريس وإدارة المدرسة وتدريب المعلمين.
  3. شارك مديرو مدارس الأردن بشكل متكرر في العديد من الأنشطة القيادية في مدارسهم.
- تستدعي النتائج الأخرى التي جرى التوصل إليها إجراء مزيد من البحث، وتشمل تلك النتائج ما يأتي:

1. يعمل 4% فقط من مديري المدارس في الأردن بنظام الدوام الكامل مع مسؤوليات تعليمية، وهذا يؤثر تساؤلاً بشأن ما إذا كان المديرين قادرين على أداء دورهم كقادة أكاديميين لمعلمي المدرسة.
2. تعدّ النقطة السابقة مهمة للغاية أيضاً؛ نظراً إلى أن المديرين في الأردن يمتلكون متوسط خبرة 12 عاماً فقط في منصب معلم (في حين يمتلك المديرين في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية متوسط خبرة 20 عاماً).
3. تتطلب طبيعة المهام التي يشارك فيها المديرين مزيداً من البحث، فالوقت الذي أفاد المديرين بأنهم يقضونه في إنجاز المهام "الأخرى" إضافة إلى التفاعل مع الطلبة والمهام المتعلقة بالمناهج والتعليم، كان أكبر من ذلك الذي يقضيه نظراً في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بالرغم من عدم وجود التزامات تعليم لديهم. ومن الضروري تحقيق فهم أفضل للمهام التي يؤديها المديرين من أجل تقييم احتياجاتهم بشكل أفضل وتحديد مجالات الدعم اللازمة لهم.

المسح الوطني للمعلمين للعام 2018 مسحٌ شاملٌ مُمثلٌ على المستوى الوطني، أُجزي 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، مما أتاح الفرصة لإجراء مقارنات مع الدول الأخرى المشاركة في هذا الاستبيان. كما استُعيّر قُرابة نصف أسئلة الاستبيان وَصُمِّمَت بقية الأسئلة لتناسب السياق الأردني من قبل فريق من المؤسسة وغيرهم من الأطراف المعنية.<sup>xvii</sup>

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 الغرف الصفية. وللإجابة عن أسئلة البحث، مُسِحَ 5722 معلماً 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). أما العينة فقد جرى اختيارها بشكلٍ خاصٍ ليتناسب مع التصنيف الدولي الموحد للتعليم - المستوى 2 لإتاحة الفرصة للمقارنة مع الاستبيان الدولي. ونُفِّذَ 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 أيضاً 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.

<sup>i</sup> National Governors Association. (2008). Benchmarking for Success: Ensuring U.S. Students Receive a World-Class Education. <https://www.achieve.org/international-benchmarking>

<sup>ii</sup> Phillips, G. W. (2014). International Benchmarking: State and National Education Performance Standards Contents. American Institutes for Research. Retrieved from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED553409.pdf>

<sup>iii</sup> في الأردن، معلّمو المستوى الثاني من التصنيف الدولي؛ أي معلّمو التعليم الثانوي الأدنى، وهم معلّمو الصفوف السابع حتى العاشر. [Education at a Glance \(OECD, 2019\)](#)

<sup>iv</sup> الإشارات الواردة في الملخص إلى بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والدول العربية مخصصة على وجه التحديد لبلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والدول العربية التي شاركت في المسح الدولي للتعليم والتعلم لعام 2018.

<sup>v</sup> أُعيد تصميم هذا الرسم البياني بناءً على رسم بياني من تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية 2019 في الإصدار 1 من بيانات المسح الدولي للتعليم والتعلم 2018، باستخدام البيانات المُستَمَدّة من البلدان المشاركة في المسح الدولي للتعليم والتعلم 2018، إضافة إلى بيانات الأردن من المسح الوطني للمعلمين. ويمكن الوصول إلى الرسم البياني الأصلي إلى جانب البيانات الكامل للبلدان المشاركة في المسح الدولي للتعليم والتعلم 2018 من [هنا؛ الفصل 3، الشكل ط-3-5](#)

<sup>vi</sup> Law No. (1) for 2014 Social Security Law. Retrieved from (2014) Social Security Corporation. ([https://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/ELECTRONIC/108105/133438/F1254441232/Social%20Security%20Law%20014%20\(1\)compress.pdf](https://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/ELECTRONIC/108105/133438/F1254441232/Social%20Security%20Law%20014%20(1)compress.pdf))

<sup>vii</sup> مع استثناء سنوات العمل في منصب مدير مدرسة.

<sup>viii</sup> OECD (2020), TALIS 2018 Results (Volume II): Teachers and School Leaders as Valued Professionals, TALIS, OECD Publishing, Paris, Retrieved from <https://doi.org/10.1787/19cf08df-en>.

Akbaşı, S., Şahin, M., & Gül, B. (2017). Selection Process of School Principals in Turkey and Some Other Countries: A Comparative Study. *Universal Journal of Educational Research*, 5(12), 2258–2251. Retrieved from <https://doi.org/10.13189/ujer.2017.051215>

In Jordan, higher diplomas were categorized under the “Bachelor’s degree or equivalent” category. ISCED’s 2011 level classifications were used for grouping degrees in Jordan; <http://uis.unesco.org/en/isced-mappings>.

جدیرٌ بالذکر أن أسئلة التدريب تشير إلى تدريب مديري المدارس الذين التحقوا به ضمن تعليمهم الرسمي. ومع ذلك، ربما أدرك مديرو المدارس أن هذا يعني أمورًا مختلفة، وربما أدرك بعضهم أنها دورة دراسية لمدة عام، في حين قد يرى الآخرون أنها دورات دراسية لمدة شهرين. وعلى هذا النحو يجب تفسير النتائج بحذر.

<sup>xii</sup> OECD (2020), TALIS 2018 Results (Volume II): Teachers and School Leaders as Valued Professionals, TALIS, OECD Publishing, Paris, Retrieved from <https://doi.org/10.1787/19cf08df-en>.

<sup>xiii</sup> OECD (2016), *PISA 2015 Results (Volume II): Policies and Practices for Successful Schools*, PISA, OECD Publishing, Paris, Retrieved from: <https://dx.doi.org/10.1787/9789264267510-en>.

<sup>xiv</sup> OECD (2019), *PISA 2018 Results (Volume I): What Students Know and Can Do*, PISA, OECD Publishing, Paris, Retrieved from <https://doi.org/10.1787/5f07c754-en>.

<sup>xv</sup> ARDD, Fafo, Durrat Almanal, & Norwegian Embassy. (2017). Fostering a Culture of Responsibility and Accountability. Retrieved from

[https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/fostering\\_a\\_culture\\_of\\_responsibility\\_and\\_accountability\\_compressed.pdf](https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/fostering_a_culture_of_responsibility_and_accountability_compressed.pdf)

<sup>xvi</sup> جمع المسح الوطني للمعلمين المهام الإدارية والقيادية تحت بند واحد، بينما كانت تلك المهام في المسح الدولي للتعليم والتعلم لعام 2018 في بندين منفصلين؛ أحدهما يتناول المهام الإدارية والآخر يتناول المهام القيادية. ولقد جُمعت بيانات المسح الدولي للتعليم والتعلم من البندين لمقارنتها مع بيانات المسح الوطني للمعلمين.

<sup>xvii</sup> يمكن الاطلاع على صفحة مؤسسة الملكة رانيا للتعليم والتنمية للحصول على المعلومات المتعلقة بمنهجية المسح بالكامل.