



المجلد: (السابع).

العدد: (الثاني عشر) أكتوبر (2021).

الجزء الثاني

International Journal of Educational and Psychological Research and Studies

برعاية أكاديمية رواد النميز للتعليم والتدريب

المجلة الدولية للبحوث والدراسات التربوية والنفسية (IJRS)

مجلة علمية دورية محكمة

تصدرها الجمعية العربية لأصول التربية
والتعليم المستمر

المشهرة برقم 6870 لسنة 2020

The Online ISSN : (2735-5063).

The print ISSN : (2735-5055).

بحث بعنوان:

القدرة التنبؤية لأنماط الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية الأردنية في التأثير

على الأداء التدريسي للمعلمين.

إعداد: أ.أمل محمد محمود الحوامدة.

مديرة مدرسة ثانوية (الأردن).

الملخص:

هدفت الدراسة: الحالية التعرف على القدرة التنبؤية لأنماط الإدارة المدرسية في المدارس

الحكومية الأردنية في التأثير على الأداء التدريسي للمعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج

الوصفي الارتباطي، إذ تألف مجتمع الدراسة من كافة معلمي المدارس الثانوية الحكومية التابعين لمديرية

تربية جرش والبالغ عددهم (2136) معلماً، ومعلمةً للعام الدراسي (2021/2020م) وتم تطبيق أداة

الدراسة المتمثلة باستبيان على عينة الدراسة المكونة من (385) معلم ومعلمة تم اختيارهم بطريقة

عشوائية من مجتمع الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى: أن أكثر الأنماط الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في الأردن هو النمط الديمقراطي، كما بينت الدراسة وجود أثر للنمط السائد على الأداء التدريسي للمعلمين، وبينت الدراسة بأنه يمكن التنبؤ بالأداء التدريسي للمعلمين من خلال النمط الإداري السائد، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة اهتمام وزارة التربية بالأنماط الإدارية، ومعرفة الأنماط الإدارية السائدة في الميدان لمعرفة تدني مستوى فاعلية البعض منها، ولتقديم الدعم اللازم لتفعيل ما يناسب منها.

الكلمات المفتاحية: النمط الإداري، الأداء التدريسي، القدرة التنبؤية، المدارس الحكومية الثانوية.

Abstract:

The present study aimed to identify the predictive power of school administration patterns in Jordanian public schools in influencing the teaching performance of teachers and to achieve the objectives of the study, the relational descriptive approach was followed, as the study population consisted of all public secondary school teachers of the Jerash Education Directorate of 2136 teachers. Moreover, a teacher for the academic year (2020/2021 AD), and the study tool represented by a questionnaire was applied to the study sample consisting of (385) male and female teachers who were randomly selected from the study population, and the study found that the most administrative patterns of secondary public school principals in Jordan is the democratic pattern.

The study also showed that there is an effect of the prevailing pattern on the teaching performance of teachers. Moreover, the study showed that the teaching

performance of teachers could be predicted through the prevailing administrative pattern. and the study recommended the necessity of increasing the Ministry of Education's interest in administrative patterns and knowing the administrative patterns prevailing in the field to know the low level of effectiveness of some of them. In addition, to provide the necessary support to activate what suits them.

Keywords: administrative style, teaching performance, predictive power, government secondary schools.

المقدمة:

يشهد العالم تحولات وتغيرات كثيرة في تركيب المجتمعات والمؤسسات، تتمثل بالنمو المعرفي والتسارع التكنولوجي، وتعد هذه التحولات والتطورات سبباً في حدوث تطورات إدارية لتنسيق جهود العاملين من أجل تحقيق أهداف المؤسسات، ومن ثم تحقيق أهداف المجتمع.

ويشير الترتوري (2018) إلى أن المؤسسات التربوية تعد أداة حيوية في المجتمعات الإنسانية، ذلك لأن التربية هي المدخل إلى التنمية الشاملة، وهي العنصر الحركي في تحقيق ما ساهمت به من أهداف وغايات تتعلق بالكفاءة والفعالية، وهذا يفرض على تلك الإدارات توفر مقدرة ومتطلبات خاصة، حتى تكون قادرة على مواجهة التغيرات والتحولات المعاصرة، والتعامل معها بكفاءة واقتدار.

تعد المدرسة من المؤسسات الاجتماعية المهمة، لذا لا بد من الاهتمام بدورها في توجيه لدعم المجتمع، ويكون ذلك من خلال توجيه القائمين عليها وعلى رأسهم مدير المدرسة لتحقيق هذا الهدف، إذ

أن مدير المدرسة المسؤول الأول عن سير العمل في المدرسة في جميع المجالات، ومن هنا يمكن إدراك
كبر حجم المسؤولية الملقاة على عاتقه (Singh, 2001, p: 35).

ويشير التكاليفي (2020) إلى أن أهمية مدير المدرسة تبرز من خلال ما يقوم به من دور أساسي
في تسيير العملية التعليمية وإنمائها، فهو القائد التربوي المسؤول عن الإشراف وتصريف الأمور الإدارية
المتعددة التي تخلق البيئة التربوية المناسبة من جهة، وهو المشرف التربوي المقيم الذي يتابع سير العملية
التربوية، ويشرف عليها بانتظام من جهة أخرى.

ويعد النمط الإداري العامل الأساسي في نجاح المؤسسات التربوية، لما لمدير المدرسة من دور
مهم في التأثير في سلوك المعلمين والطلبة في البيئة التربوية السائدة، ونظراً لأهمية الإدارة التربوية فقد
اهتم الباحثون بدراسة الأنماط الإدارية، إذ أثبتت الدراسات التربوية والنفسية دور الأنماط الإدارية في
نجاح العملية التعليمية وتطورها، ذلك أن الإدارة سلوك يؤثر في جميع الأفراد داخل المؤسسة التربوية،
ويجعلهم يتأثرون بالقائد عن قناعة، لما يتمتع به من المقدرة على التصرف والتوجيه والإرشاد وحسن
الإدارة (الدويك، 2012، ص: 99).

من هنا جاءت هذه الدراسة للتعرف على الأنماط الإدارية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية
في المملكة الأردنية الهاشمية ومعرفة أثرها على الأداء التدريسي للمعلمين.

مشكلة الدراسة:

يعد مدير المدرسة رأس الهرم الإداري في المدرسة، ويعد من الركائز الأساسية في العملية التربوية، وفي خلق الجو العلمي الفعّال الذي يمثل استثماراً فاعلاً في التحصيل العلمي للطلبة وفي تحسين الأداء التدريسي للمعلمين، وبذلك يعد النمط الإداري الذي يختاره مدير المدرسة من العوامل الرئيسة في توفير البيئة التربوية الفاعلة التي تساعد على تحقيق أهداف العملية التعليمية بشكل فعّال، وبالمستوى الذي يتوقعه القائمون على النظام التربوي، لما له من دور حاسم في التأثير في سلوك المعلمين وأدائهم، ولذا فإن دراسة الأنماط الإدارية على درجة عالية من الأهمية؛ لأنها تشكل الأسلوب والطريقة التي يتصل بها المدير مع المعلمين.

وبهذا تتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما القدرة التنبؤية بالأداء التدريسي للمعلمين من خلال أنماط الإدارة المدرسية السائدة في المدارس الحكومية الأردنية؟ والذي ينبثق عنه السؤالين التاليين:-

1. ما مستوى الأنماط الإدارية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية الأردنية؟
2. هل يوجد أثر للنمط الإداري السائد لدى مديري المدارس الحكومية الأردنية على الأداء التدريسي للمعلمين؟

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة الحالية إلى تحقيق ما يأتي:

1. التعرف على الأنماط الإدارية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية الأردنية.
2. التعرف على أثر الأنماط الإدارية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية الأردنية على الأداء التدريسي للمعلمين.
3. معرفة القدرة على التنبؤ بالأداء التدريسي للمعلمين من خلال أنماط الإدارة المدرسية السائدة في المدارس الحكومية الأردنية.

أهمية الدراسة: هدفت الدراسة إلى ما يلي:-

الأهمية النظرية: استمدت هذه الدراسة أهميتها من أهمية أنماط الإدارة المدرسية في التأثير على أداء المعلمين ومساعدتهم على القيام بأدوار هامة في تحسين العملية التعليمية، والاهتمام بالنمو المهني لديهم، وزيادة مستوى الابتكار والتميز لديهم، من خلال توفير البيئة المدرسية الفاعلة التي تسهم في رفع معنوياتهم وتعزيز أدوارهم وانتمائهم لمهنتهم وإيمانهم بها، كما أن النمط الإداري الناجح من شأنه أن يغير الطريق أمام المعلمين لاستخدام المعرفة العلمية والأسلوب الأمثل في تدريس طلبتهم.

الأهمية العملية: قد تفيد هذه الدراسة أصحاب القرارات في وزارة التربية والتعليم الأردنية، في معرفة وتحديد الأنماط الإدارية السائدة لدى مديري المدارس في المدارس الحكومية الأردنية، وتحديد أي تلك الأنماط له الأثر الإيجابي على تحسين الأداء التدريسي للمعلمين وبالتالي تحسين العملية التعليمية

المقدمة للطلبة، ومن ثم العمل على توعية مديري المدارس لتبني الأنماط الإدارية الأكثر فاعلية في تحسين
سوية العمل التربوي في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

حدود الدراسة: وهي كما يلي:-

1. الحد الزمني: تم تطبيق هذه الدراسة في منتصف الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي
(2021/2020).

2. الحد المكاني: تم تطبيق هذه الدراسة في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديرية تربية جرش.

3. الحد البشري: اقتصرت هذه الدراسة على معلمي المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديرية تربية
جرش.

4. الحد الموضوعي: يتحدد تعميم نتائج هذه الدراسة في مدى مصداقية وثبات أداة الدراسة، وجدية
المستجيبين من أفراد عينة الدراسة على فقراتها.

5. الحدود المنهجية: تتحد نتائج هذه الدراسة في القدرة التنبؤية لأنماط الإدارة المدرسية في المدارس
الثانوية الحكومية الأردنية في التأثير على الأداء التدريسي للمعلمين.

مصطلحات الدراسة: وهي كما يلي:

1. النمط الإداري لغة: هو ذلك الأسلوب المتبع من ترتيب وتنظيم خاص يحقق أهدافاً معينة للمؤسسة (المصري، 2000، ص:18).

النمط الإداري اصطلاحاً: "هو طريقة المدير في التعامل مع الموظفين، ويعبر عن سلوكه للتأثير عليهم بأفعاله وتصرفاته والمهام التي يقوم بها لتحقيق أهداف المؤسسة" (Hallinger, 2010, p: 12).

ويعرف النمط الإداري إجرائياً بأنه: "الدرجة التي يحصل عليها المدير من خلال إجابة أفراد العينة على استبانة الأنماط الإدارية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين".

2. الأداء التدريسي للمعلمين لغة: قياس على أساس النتائج التي حققها المعلمين والإداريين في المؤسسة التعليمية (الطيب، 2010، ص:23).

الأداء التدريسي للمعلمين اصطلاحاً: سلسلة الإجراءات والتدابير والممارسات التي يقوم بها المعلم قبل الحصة الصفية وأثناءها، وتشمل: التخطيط، التنفيذ، التقويم، إدارة الصف وضبطه، السلوك الشخصي للمعلم والعلاقة المتبادلة بينه وبين تلاميذه داخل الحجرة الصفية (رواقه، 2005، ص: 139).

المجلة الدولية للبحوث والدراسات التربوية والنفسية (المجلد السابع) العدد (الثاني عشر) أكتوبر 2021
الأداء التدريسي للمعلمين: وتعرف إجرائياً بأنها: الدرجة التي يحصل عليها معلمي المدارس
أ.أمل محمد محمود الحوامدة ، (القدرة التنبؤية لأنماط الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية الأردنية).
الثانوية من خلال استجابتهم على مقياس الدراسة وضمن الفقرات الخاصة بالأداء التدريسي للمعلمين.

109

الإطار النظري والدراسات السابقة.

تعد المؤسسات التربوية أداة حيوية في المجتمعات الإنسانية، وما ذلك إلا لأن التربية هي المدخل إلى التنمية الشاملة، وهي الحصن المنيع الذي تلجأ إليه المجتمعات إذا تعرضت للمصاعب والمحن، وإذا كانت المؤسسات التربوية الأداة الحيوية في المجتمع، فإن الإدارة التربوية هي البداية في عملية إصلاح التعليم وتطويره ليوكب حاجات المجتمع وتطلعاته (Sammons, 2011, p: 73).

ويعد النمط الإداري الذي يختاره القائد التربوي العامل الرئيسي في نجاح المؤسسات أو فشلها لما للمدير التربوي من دور حاسم في التأثير في سلوك أعضاء هيئة التدريس، وفي إيجاد الجو العلمي الفعّال الذي يمثل استثماراً فاعلاً في التحصيل العلمي للطلبة (Sammons, 2011, p: 88).

ويشير سلاتر (Slater, 2011) إلى أنه يمكن تحديد أنماط الإدارة من ناحيتين هما: فاعلية الأداء، ومركز اتخاذ القرارات، كذلك يمكن تقسيمها من حيث تفويض السلطة إلى: قيادات مركزية، قيادات لا مركزية.

كما قام شيرينز (Scheerens, 2012) بتحديد ثلاثة أنماط إدارية، هي: النمط الديمقراطي، والنمط المتسبب، والنمط الديكتاتوري. ورغم التطورات والتغيرات التي تمت في ميدان الإدارة التربوية، إلا أن

المجلة الدولية للبحوث والدراسات التربوية والنفسية (المجلد السابع) العدد (الثاني عشر) أكتوبر 2021
الاختلاف بين القادة التربويين ومن بينهم مديري المدارس، مازال قائماً حول أفضل الأنماط الإدارية التي
أ.أمل محمد محمود الحوامدة ، (القدرة التنبؤية لأنماط الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية الأردنية).
ينبغي استخدامها عند تنفيذ المهمات الإدارية (Barber, Whelan, & Clark, 2010, p: 68).

الأنماط الإدارية التي يستخدمها المديرون:

أولاً: النمط الديمقراطي: تعتمد الإدارة في هذا النمط على مبدأ المشاركة الجماعية في صنع القرار
واتخاذها، ويتفق هذا النمط الإداري مع ما أقره الدين الإسلامي الحنيف في قوله تعالى: "وَأْمُرُهُمْ شُورَىٰ
بَيْنَهُمْ" (الشورى، آية 38) وتعد المشاركة في عملية اتخاذ القرار من الممارسات الديمقراطية، فالفرد
الذي تتاح له فرصة المشاركة يهتم أكثر من غيره بتنفيذ القرار، كما أن هذه المشاركة تزيد من التعاون
بين العاملين، وترفع من معنوياتهم وتساعدهم على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة والأهداف الشخصية
للعاملين.

أما الأسس التي تقوم عليها الإدارة الديمقراطية فيمكن أن تعمل على تنسيق جهود العاملين في
المنظمة من خلال السماح لهم بالعمل كمجموعة متناسقة متعاونة، والمشاركة الفعالة في تحديد السياسات
والبرامج التربوية، وتنفيذها، وإشراك العاملين في وضع محددات السياسات والبرامج التربوية (عبد
الغفار، 2010، ص: 52).

وتعتمد الإدارة الديمقراطية على أساليب الإقناع، والمناقشة، والاستشهاد بالحقائق والمعلومات،
وتعد أن مشاعر الأفراد وأحاسيسهم وكراماتهم وحاجاتهم البشرية لتحقيق الأهداف ضرورية لقيام الفرد

المجلة الدولية للبحوث، والدراسات التربوية والنفسية (المجلد السابع) العدد (الثاني عشر) أكتوبر 2021
بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، وبالتالي تحفيزه على العمل بنشاط وكذلك التعاون مع الآخرين
أ.أمل محمد محمود الحوامدة ، (القدرة التنبؤية لأنماط الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية الأردنية).
(Ambrosio, 2002, p: 61).

وفي هذا النمط تعد مشاركة العاملين في عملية وضع القرار مهمة في ترشيد عملية اتخاذ القرارات، وهذه المشاركة تساعد المدير في التعرف إلى كافة الآراء التي يقدمها أصحاب العقول الناضجة والتجارب الواسعة التي يمكن من خلالها اختيار البديل الملائم والمحقق للهدف، وهذا يساعد المدير على اتخاذ القرار الرشيد.

111

بالإضافة إلى ذلك فإن مشاركة العاملين للمدير في وضع القرار تساعده على قبولهم له وعدم معارضتهم له بعد إصدار القرارات. كما تخفف من حدة المشكلات التي قد يتذرعون بها للحيلولة دون تنفيذ القرارات (عطية، 2018، ص: 125).

فأسلوب الإداري الديمقراطي هو الذي يتفق مع توقعات العاملين في المؤسسة ومع أهدافها، وهو يتصف بالمرونة التي تساعده على تحقيق الأهداف، وبموجب هذا النمط الإداري فإن المدير يفوض جزءاً من صلاحياته وسلطاته إلى بعض من مرؤوسيه، وقد يعود السبب في ذلك إلى كبر حجم المؤسسات، وزيادة العاملين فيها، ومقدرتهم، وخبراتهم، وكفاءتهم على ممارسة هذه الصلاحيات (Antoniou, 2002, p: 33)، إذ يتيح ذلك للقائد الديمقراطي الاضطلاع بالمهام الإدارية الأهم، وتوفير الوقت والجهد.

ومع ذلك فإن القائد لا يستطيع أن يفوض مسؤولية صنع القرار الإداري والتفرد به، فمقدرة القائد على معالجة أخطاء موظفيه وتصويبها تشير إلى أنه يتسم بالموضوعية والعدالة في انتقاده لأخطاء

موظفيه (بقيس، 2009، ص: 86)، لذلك فإنه لا يعرض هذه العلاقة للخطر، وهو يركز على أن يكون

نقده في إطار عمله الوظيفي بعيداً عن التجريح، كذلك إشباع القائد للحاجات الأساسية لمروسيه يعد بمثابة

المجلة الدولية للبحوث والدراسات التربوية والنفسية (IJRS) المجلد (السابع) العدد (الثاني عشر) أكتوبر 2021
حافز إيجابي، ولكن على أن تكون متناسبة مع طبيعة العمل ومقدار الجهد المبذول والنتائج التي أمكن
أ.أمل محمد محمود الحوامدة ، (القدرة التنبؤية لأنماط الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية الأردنية).
الحصول عليها (Day & Johansson, 2008, p: 73).

والإدارة الديمقراطية هي أكثر القيادات فعّالية وأصبحت الأكثر شيوعاً، فشعور العاملين بالأمن

والاستقرار في العمل وسيادة جو من الرضا والارتياح يساعد على التقدم والنمو في المؤسسات ويزيد من

قوة الرابطة بين القائد ومروسيه التي أساسها الثقة المتبادلة، وهذا يؤدي إلى تضيق الخلافات

والصراعات (Sammons, Gu, Day & Ko, 2011, p: 86).

♦ واستخدام هذا النمط يحقق الانسجام والتفاهم والتعاون بين القائد ومروسيه، ويؤدي إلى شعور

العاملين بالأمن والاستقرار بالعمل، ويؤدي لوجود رابطة قوية بين القائد والعاملين، ويسمح للأفراد

بالتطور والتقدم بالعمل، ويحقق استخدام هذا النمط مستوى عال من الرضا الوظيفي وما يؤخذ على هذا

النمط أن الاهتمام البالغ بالعاملين قد يؤثر سلباً على الإنتاجية (Brenner, 2002, p: 41).

إن اعتماد نمط الإدارة الديمقراطية في المؤسسات التربوية يعني ألا يخضع العاملون فيها إلى

تعليمات مفروضة، بل لأهداف عامة ووسائل يرونها محققة لهذه الأهداف، وبذلك يسمح اتباع هذا النمط

بنموهم، ويسمح لهم بالتحمس والتجريب والابتكار.

ويتميز استخدام هذا النمط بتفويض السلطة التربوية العاملين معهم بالقيام ببعض الواجبات

والمسؤوليات مع منحهم في الوقت نفسه كل السلطات التي تتكافأ معها وتضمن نجاحهم في إنجاز هذه

الأعمال (Slater, 2011, p: 233)، وابتاعها النمط الديمقراطي تكون الإدارة التربوية عادة على دراية

المجلة الدولية للبحوث والدراسات التربوية والنفسية (IJRS) المجلد (السابع) العدد (الثاني عشر) أكتوبر 2021
وعلم بمقدرة وميول العاملين من إداريين ومعلمين وميولهم، إذ يتم ذلك من خلال الاهتمام بالعلاقات
أ.أمل محمد محمود الحوامدة ، (القدرة التنبؤية لأنماط الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية الأردنية).
الإنسانية.

113

وبذلك يتم وضع كل شخص في العمل الذي يستطيع النجاح فيه ويحقق الإنتاج المثمر، وتهتم

الإدارة المتبعة للنمط الديمقراطي بحاجات العاملين للنمو والتطور إلى جانب اهتمامها بتحقيق أهدافها

ورسالتها، أي تعمل الإدارة الديمقراطية على تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة التربوية وأهداف

العاملين (المصري، 2000، ص: 104).

ثانياً: النمط الدكتاتوري: في هذا النمط من أنماط الإدارة يعتمد القائد على سلطته الممنوحة له من

المؤسسة الرسمية، ويستخدم هذه السلطة لإجبار مرؤوسيه على إنجاز العمل، ويصدر أوامر وتعليمات

تتضمن تفاصيل دقيقة، والمدير يقوم بمتابعة جميع التفاصيل الدقيقة بنفسه ودون مناقشة، ويميل المدير في

هذا النمط إلى الإشراف المحكم والمباشر على المرؤوسين لعدم ثقته بهم، بل يكون دائم الشك وغير مدرك

لما قد يولده الشك وعدم الثقة من توتر لدى مرؤوسيه (طبعوني، 2005، ص: 48).

والقائد في هذا النمط دائم التركيز على نفسه وموقعه على حساب أفراد جماعته وقد ينسب جميع

ما يتحقق من إنجاز ونجاح لنفسه، ويعزو أي فشل لعدم إطاعة مرؤوسيه لأوامره وعدم تنفيذ تعليماته،

ويركز السلطات في يده ويحتفظ لنفسه القيام بكل صغيرة وكبيرة، ويصدر تعليماته وأوامره ويصر على طاعة مرؤوسيه له (الترتوري، 2018، ص: 9).

وهو لا يفوض سلطاته بل يحاول جهده توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته لتكون كل الأمور تحت

المجلة الدولية للبحوث والدراسات التربوية والنفسية (IJRS) المجلد (السابع) العدد (الثاني عشر) أكتوبر 2021
سيطرته وذلك لفاعته بأنه يجب ألا يسمح إلا بقدر يسير من الحرية لمرؤوسيه، مما يساهم في ازدياد روح
أ.أمل محمد محمود الحوامدة ، (القدرة التنبؤية لأنماط الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية الأردنية).
الشك والريبة بين العاملين، وهذا ينعكس على المؤسسة بزيادة التوتر والقلق.

114

والمدير الدكتاتوري يرفع من شأن نفسه على حساب مصالح الآخرين وهو دائما ينسب النجاح

لنفسه ولجهوده ويقلل من جهود الآخرين وينسب الفشل لهم (عبد الغفار، 2010، ص: 52) ويؤكد عبد

الباقي (2002، ص: 45) أن القائد الدكتاتوري يقوم بكل أعمال التفكير، والتخطيط، والتنظيم، وما على

المرؤوس سوى التنفيذ.

ويصلح النمط الديكتاتوري في حالات الطوارئ التي يمر بها التنظيم وتتطلب الحزم وعدم

التهاون، ويصلح هذا النمط- أيضاً- عندما تكون مجموعة العمل غير قادرة على المبادرة وتحبذ الانقياد

(الطيب، 2010، ص: 112).

والنمط الديكتاتوري مفضل على النمط الديمقراطي في حالات إنجاز المهمة، ومن أهم عيوب هذا

النمط أنه يؤدي إلى اعتماد العاملين على القائد، وإضعاف الروح المعنوية وإضعاف روح المبادرة

والابتكار (Brenner, 2002, p: 25).

ويرى ريمونديني (Remondini, 2018, p: 865) أن تطبيق النمط الديكتاتوري في

المؤسسات التربوية يترتب عليه أن تتدرج السلطة من أعلى إلى أسفل، أي تكون معظم اتصالاتها هابطة،

ويكون دور المستويات الوسطى والدنيا في الجامعة تنفيذي فقط حيث يقتصر التخطيط على رأس الهرم

المجلة الدولية للبحوث والدراسات التربوية والنفسية (IJRS) المجلد (السابع) العدد (الثاني عشر) أكتوبر 2021
الإداري، والنمط الديكتاتوري يفرض على العاملين اتباع أساليب ووسائل معينة للوصول إلى أهداف
أ.أمل محمد محمود الحوامدة ، (القدرة التنبؤية لأنماط الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية الأردنية).
ونتائج محددة.

مما يؤدي إلى إضعاف شخصيتهم وشعورهم بالقلق والاضطراب، وتتبع المركزية المطلقة في

هذا النمط فيكون القرار والبيت في جميع المشكلات، بيد المستويات الإدارية العليا، وكذلك تتم المتابعة

الدقيقة لتطبيق التعليمات حتى لو كانت تتعارض مع مواقف العاملين، ولكن يجب أن تطبق لأنها صادرة

عن أعلى السلم الإداري والتنظيمي.

ويتصف هذا النمط بصفات تعكس سلوك المدير إزاء المواقف التي يواجهها أثناء عمله اليومي،

فالإداري الديكتاتوري يحصر جميع السلطات والصلاحيات بيده دون تفويض لأي أحد من المرؤوسين، إذ

يقوم باتخاذ جميع القرارات المتعلقة بعمل المؤسسة، ويصدر الأوامر لتنفيذها بعد أن يحدد الطرق

والوسائل والإجراءات التي ينبغي اتباعها عند التنفيذ دون استشارة أي من العاملين معه. ويتولى بنفسه

توجيه العاملين وفقاً لرغباته وأهوائه وبحسب قناعاته، ويفرض عليهم طاعة ما يصدر من أوامر (الطيب،

2010، ص: 50).

والإدارة الديكتاتورية غالباً ما تخفي وراءها عدم الكفاية والمقدرة على التوجيه السليم، والتفرد

باتخاذ القرارات، واستخدام أساليب التخويف والتلويح بالعقاب، وتحاول التنصل من المسؤولية، وقد تتهم

العاملين معها بالقصور وعدم الالتزام بالتعليمات، مما يهيئ مناخاً يتسم بالشللية والتشكيك بالخوف وعدم

المجلة الدولية للبحوث والدراسات التربوية والنفسية (IJRS) المجلد (السابع) العدد (الثاني عشر) أكتوبر 2021
الطمأنينة وضعف الثقة، والتعاون، والأنسجام، وضعف الدافعية، وغياب الاتصال الإداري، ورتابة العمل،
أ.أمل محمد محمود الحوامدة، (القدرة التنبؤية لأنماط الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية الأردنية).
وقلة الإنجاز، وبروز الصراع السلبي الذي يقود المؤسسة إلى الفشل (المصري، 2000، ص: 70).

ثالثاً: النمط التسيبي: يستند هذا النمط الإداري إلى مبدأ إطلاق الحريات للعاملين في تنفيذ ما

يريدون وبالأسلوب الذي يعتقدون أنه مناسب، ولا يملك الإداري أي سلطة رسمية، وإنما يمثل رمزاً

للمنظمة، ويترك الحرية الكاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، فالإدارة

في هذا النمط في حالة غياب تام، والأفراد أحرار في أداء الأعمال كما يشاؤون.

ويتسم هذا النمط بالفوضوية وسلبية الإدارة، إذ إن الإدارة التسيبية لا تحكمها القوانين والأنظمة،

وهناك غياب لدور المدير إلا إذا طلب منه التدخل، والمدير في هذا النمط يقوم بإعطاء الحرية الكاملة

للأفراد العاملين؛ إن ما يميز هذا النمط الإداري تفويض الصلاحيات للمرؤوسين (الشمائلة، 2006، ص:

79).

وهذا النمط يكون معاكساً تماماً للقيادة الديكتاتورية، وذلك لغياب قيادة حقيقية، ولكل مرؤوس في

هذا النمط الحرية في أداء عمله (الشمائلة، 2006، ص: 66)، وتسود الفوضى والسلبية هذا النمط من

الإدارة لغياب القوانين، أو الإجراءات والسياسات المحددة التي يجب أن تتبع، والقائد في هذا النمط لا

يتدخل في مجريات الأمور، ولا يصدر قراراً، أو توجيهاً، ويفوض جميع سلطاته، ويتهرب من المسؤولية، ويوصف هذا النمط الإداري بأنه الأقل من حيث الإنتاجية والفاعلية وإنتاجية العمل، ويشعر الأفراد بالإحباط، والضياع، وعدم القدرة على التصرف (عبد الغفار، 2010، ص: 32).

والاتجاه الغالب لدى كتاب الإدارة أن نمط الإدارة التسيبية غير فعال في التطبيق العملي لأنه يقوم على حرية المرؤوسين الكاملة والمدير في نظرهم لا يدير، ولكنه يلقي مسؤولية الإنجاز على مرؤوسيه ويهمل في ضبط سلوكهم وتوجيههم (عبد الباقي، 2002، ص: 23).

المجلة الدولية للبحوث والدراسات التربوية والنفسية (IJRS) المجلد (السابع) العدد (الثاني عشر) أكتوبر 2021
ويرى ريمونديني (Remondini, 2018, p: 860) إن هذا النمط يكون فعالاً في حال توفر درجة
أ.أمل محمد محمود الحوامدة، (القدرة التنبؤية لأنماط الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية الأردنية).
عالية من الدافعية للعمل والخبرة والمهارة، وعندما يكون العمل روتينياً ومألوفاً للعاملين.

117

ومن عيوب نمط الإدارة الحرة سريان الفوضى، وعدم وجود الضبط والنظام في العمل، وهذا النمط من أقل الأنماط من حيث نتائج العمل، ولا يبعث على احترام المجموعة لشخصية المدير، ويعمل هذا النمط على ترك الفرد المرؤوس يفعل ما يشاء، وتوجيه العاملين نحو أهداف المؤسسة بأسلوب سهل عن طريق الثقة في قدراتهم وتوجيه هذه القدرات والطاقات نحو العمل، ومن أهم خصائص الإدارة التسيبية (الشمائلة، 2006، ص: 52).

- إعطاء المدير أكبر قدر ممكن من الحرية لمرؤوسيه لممارسة أنشطتهم وإصدار القرارات واتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل، ويتميز المرؤوس بمقدرة عالية من المعرفة وحسن

الاطلاع، وهذا النمط يكون أنجح عندما يتعامل القائد التسبيبي مع مجموعة ذوي مستويات علمية،

وعقلية، ومالية.

• إعطاء المدير الحرية الكاملة في العمل، وتفويض السلطات والصلاحيات، وتحميل المرؤوسين

مسؤولية العمل في المؤسسة، وإصدار القرارات، واتخاذ الإجراءات، ووضع الحلول لإنجاز

العمل وحل المشكلات التي تواجههم في العمل.

المجلة الدولية للبحوث والدراسات التربوية والنفسية (IJRS) المجلد (السابع) العدد (الثاني عشر) أكتوبر 2021

• **يفتح المدير التسبيبي باب مكتبه لموظفيه، فهو يرى أن أسلوب الباب المفتوح أسلوب مجد**
أ.أمل محمد محمود الحوامدة ، (القدرة التنبؤية لأنماط الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية الأردنية).
لمرؤوسيه ويسهل عملية الاتصال بهم لتوضيح الآراء والأفكار التي لا يستطيعون فهمها.

تبين للباحثة من خلال استعراض الأنماط الإدارية الثلاث وجود اختلاف في مفهومها، وفي

الأسلوب الذي يمارس في أداء الأعمال والمهام الإدارية، وفي الطريقة التي تتخذ بموجبها القرارات،

118

وفي الأسلوب الذي يستخدم في التعامل مع العاملين. ذلك أن السلوك الإداري الذي يمارسه المدير يعكس

النمط الإداري المتبع في تسيير شؤون المؤسسة بشكل عام.

الدراسات السابقة:

1. دراسة: عبد الرحيم (2012) وهدفت الدراسة إلى: التعرف على أنماط السلوك الإداري لدى مديري

المدارس الأساسية في محافظة إربد وعلاقتها بالأداء التدريسي للمعلمين من وجهة نظرهم،

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها، وتوصلت إلى عدد من النتائج، كان من

أهمها، ما يلي: شيع ثمانية أنماط للسلوك الإداري كان أكثرها تكرارا النمط المعتمد على السلطة

(التسلطي) بشكل أكبر من العمل والاعتبارية، ثم وجود أثر للنمط الإداري السائد على الأداء التدريسي

للمعلمين، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الإداري السائد والأداء التدريسي للمعلمين.

2. دراسة: العيسى (2013) وهدفت الدراسة إلى: التعرف على علاقة الأنماط الإدارية السائدة بين
المجلة الدولية للبحوث والدراسات التربوية والنفسية (IJRS) المجلد (السابع) العدد (الثاني عشر) أكتوبر 2021
أ. أمل محمد محمود الحوامدة، (القدرة التنبؤية لأنماط الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية الأردنية).
التحليلي لتحقيق أهدافها.

وتوصلت إلى عدد من النتائج، كان من أهمها، ما يلي: أن النمط الإداري السائد بين مديرات

المدارس الثانوية في مدينة الرياض هو النمط الأوتوقراطي (التسلطي) وكشفت الدراسة عن عدم

وجود تأثير للعامل بين النمط الإداري وبين كل من الخبرة في التدريس والتخصص العلمي، بينما

كشفت الدراسة كذلك عن وجود تأثير للتفاعل بين النمط الإداري والمؤهل الأكاديمي في مستوى

الروح والمعنوية بين المعلمات.

119

3. دراسة: عيد (2014) وهدفت الدراسة إلى: تعرف علاقة النمط الإداري لدى مديري المدارس الثانوية

بالأداء التدريسي لمعلمي المرحلة الثانوية في منطقة عمان الأولى، كما هدفت إلى معرفة ما إذا كانت

هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء التدريسي للمعلمين ونمط المدير الإداري، واستخدمت

الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها.

وتوصلت إلى عدد من النتائج، كان من أهمها، ما يلي: أن النمط التسلطي هو النمط الأكثر

شيوعا لدى عينة الدراسة من مديري المدارس الثانوية يليه النمط التشاركي ثم النمط التسلطي ثم النمط

التفويضي الذي حصل على رقم قليل بالمقارنة بالأنماط الإدارية السابقة، كما بينت نتائج الدراسة

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء التدريسي تعزى للنمط الإداري لدى المديرين.

4. دراسة الشناق (2015) وهدفت الدراسة: التعرف على الأنماط الإدارية التي يمارسها مديرو ومديرات
المجلة الدولية للبحوث والدراسات التربوية والنفسية (IJRS) المجلد (السابع) العدد (الثاني عشر) أكتوبر 2021
أ.أمل محمد محمود الحوامدة ، (القدرة التنبؤية لأنماط الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية الأردنية).
والمعلمات وعلاقتها بأدائهم التدريسي.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها، وتوصلت إلى عدد من النتائج، كان

من أهمها، ما يلي: أن مديري ومديرات المدارس الثانوية المهنية يهتمون ببعدي النمط الإداري (العمل

والعلاقات الإنسانية) مع اهتمام كبير في نمط الإدارة الديمقراطية، كما أنه لا توجد علاقة ذات دلالة

إحصائية بين النمط الإداري الذي يمارسه مديرو ومديرات المدارس المهنية الثانوية والأداء التدريسي

لهم.

5. دراسة: ماسارو و اوجستس (Massaro & Augustus, 2016) وهدفت الدراسة إلى: اختبار العلاقة

بين النمط الإداري لمدير المدرسة وأثر ذلك على الأداء التدريسي للمعلمين، واستخدمت الدراسة

المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها، وتوصلت إلى عدد من النتائج، كان من أهمها، ما يلي: عدم

وجود تأثير للنمط الإداري لمدير المدرسة في الأداء التدريسي للمعلمين، وعلى المديرين والمعلمين

العمل بشكل تعاوني بهدف تحسين الاتصال بينهم.

6. دراسة: كرسيتين (Christine, 2017) وهدفت الدراسة إلى: التعرف على العلاقة بين أنماط القيادة

المدرسية والأداء المدرسي لدى المعلمين في المدارس الابتدائية للمستوى المنخفض اقتصادياً من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي التحليلي لتحقيق أهدافها.

وتوصلت إلى عدد من النتائج، كان من أهمها، ما يلي: أن (65%) من المعلمين عدوا أنفسهم ضمن

مستوى الأداء الكبير جداً مع القائد الذي يتبع النمط الديمقراطي، و(13%) من المعلمين عدوا أنفسهم

المجلة الدولية للبحوث والدراسات التربوية والنفسية (IJRS) المجلد (السابع) العدد (الثاني عشر) أكتوبر 2021

أ.أمل محمد محمود الحوامدة، (القدرة التنبؤية لأنماط الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية الأردنية).
ضمن مستوى الأداء المعتدل مع القائد الذي يتبع النمط الديمقراطي، و(22%) كان أدائهم قليلاً مع

هذا النمط من القيادة.

7. دراسة ريمونديني (Remonini, 2018) وهدفت الدراسة التعرف إلى: النمط الإداري لمديرات

مدارس جنوب نيومكسيكو والأداء التدريسي في المدارس من وجهة نظر مديرات المدارس

والمعلمات، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي التحليلي لتحقيق أهدافها، وتوصلت إلى عدد من

النتائج، كان من أهمها، ما يلي: أن النمط الإداري السائد هو النمط الديمقراطي، وكذلك وجود علاقة

بين النمط الإداري المتبع والأداء التدريسي، مع وجود أثر للنمط الإداري المتبع على الأداء التدريسي

للمعلمات.

التعليق على الدراسات السابقة.

استخلصت الدراسة العديد من المؤشرات والدلائل من الدراسات السابقة، وتم عرضها كالتالي:

أولاً: أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، تم تناول أوجه الشبه والاختلاف بين

الدراسات السابقة والدراسة الحالية، كالتالي:

(أ) من حيث الموقع الجغرافي: تباينت الدراسات السابقة في مكان إجرائها، فمنها دراسات عربية: أُجري

بعضها في الأردن كدراسة: الشناق (2015)، ودراسة: عيد (2014) ودراسة: عبد الرحيم (2012)،

وفي السعودية كدراسة: العيسى (2013)، ومنها دراسات أجنبية كدراسة: ماسارو و اوجستس (Massaro

المجلة الدولية للبحوث والدراسات التربوية والنفسية (IJRS) المجلد (السابع) العدد (الثاني عشر) أكتوبر 2021
(Augustus, 2016 &)، ودراسة: كرسنين (Christine, 2017)، ودراسة ريمونديني (Remonini, 2018).
أ.أمل محمد محمود الحوامدة ، (القدرة التنبؤية لأنماط الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية الأردنية).
(2018).

(ب) من حيث اختيار الموضوع: وهو القدرة التنبؤية لأنماط الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية

الحكومية الأردنية في التأثير على الأداء التدريسي للمعلمين، لا توجد دراسة واحدة صريحة -على حد

علم الباحث -بهذا العنوان أو المضمون، بل تشابهت بعض الدراسات، مثل: دراسة: العيسى (2013)،

ودراسة: عيد (2014)، ودراسة: الشناق (2015)، ودراسة: ماسارو و اوجستس (Massaro &

(Augustus, 2016)، ودراسة: كرسنين (Christine, 2017)، ودراسة: ريمونديني (Remonini,

(2018).

(ج) من حيث منهج الدراسة: اجتمع معظمها على المنهج الوصفي التحليلي والمسحي.

د) من حيث عينة الدراسة: تباينت العينة التي تم اختيارها في الدراسات السابقة من حيث عدد المنتسبين، ونوعيتهم، حيث تم تطبيق معظمها على المعلمين، ونادراً ما طُبّق بعضها على المديرين، مثل: دراسة: ريمونديني (Remonini, 2018) التي تم تطبيقها على مديري المدارس.

ثانياً: أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة: أسفرت الدراسات السابقة عن عدد من النتائج، ومنها: أن كافة هذه الدراسات تؤكد على وجود علاقة بين كل من النمط الإداري المتبع والأداء التدريسي للمعلمين، وكذلك شيوع ثمانية أنماط للسلوك الإداري كان أكثرها تكراراً النمط المعتمد على السلطة (التسلطي) بشكل أكبر من العمل والاعتبارية، ثم وجود أثر للنمط الإداري السائد على الأداء التدريسي للمعلمين، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الإداري السائد والأداء التدريسي للمعلمين، كما بينت بعض الدراسات أن النمط التسلطي هو النمط الأكثر شيوعاً لدى عينة الدراسة من مديري المدارس

المجلة الدولية للبحوث والدراسات التربوية والنفسية (IJRS) المجلد (السابع) العدد (الثاني عشر) أكتوبر 2021
الثانوية يليه النمط التشاركي ثم النمط التسلطي ثم النمط التفويضي الذي حصل على رقم قليل بالمقارنة
أ.أمل محمد محمود الحوامدة ، (القدرة التنبؤية لأنماط الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية الأردنية).
بالأنماط الإدارية السابقة.

ثالثاً: مدى استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة: استفادت الدراسة الحالية ما يلي: تحديد مشكلة البحث الحالية، وأهدافه، ومنهجه، والاستعانة بها في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية، علاوة على أنها استخدمت عدداً من قوائم الكفايات التي استفاد منها الباحث في بناء، وإعداد مقياس الدراسة الحالية وتحليل بياناتها.

الطريقة والإجراءات.

منهج الدراسة: اتبعت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي للإجابة على أسئلة الدراسة وتحقيق

أهدافها والوصول إلى النتائج، وذلك لملاءمته هذا المنهج لأغراض الدراسة.

مجتمع الدراسة: تألف مجتمع الدراسة من كافة معلمي المدارس الثانوية الحكومية التابعين لمديرية

تربية جرش والبالغ عددهم (2136) معلم ومعلمة للعام الدراسي (2021/2020م).

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (385) معلم ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية من

مجتمع الدراسة، من خلال توزيع أداة الدراسة عليهم إلكترونياً من خلال برمجية (google drive) وذلك

بسبب الظروف التي تمر بها المملكة جراء جائحة كورونا. وفيما يلي توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً

لمتغيرات الدراسة.

المجلة الدولية للبحوث والدراسات التربوية والنفسية (مجلة) المجلد (السابع) العدد (الثاني عشر) أكتوبر 2021
أ.أمل محمد محمود الحوامدة ، (القدرة التنبؤية لأنماط الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية الأردنية).

124

جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة.

النسبة المئوية	التكرار	من حيث	
55%	210	بكالوريوس	المستوى

التعليمي	دراسات عليا	175	%45
الجنس	ذكر	195	%51
	أنثى	190	%49
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	165	%43
	10 سنوات فأكثر	220	%57
المجموع		385	%100

يتبين من الجدول (1) أن أفراد عينة الدراسة قد توزعوا بنسب متفاوتة على متغيرات الدراسة

الديموغرافية وهو الأمر الذي من شأنه أن يزيد من التنوع في البيانات التي يتم الحصول عليها وبالتالي الحصول على قراءة واضحة ودقيقة لأهداف وأسئلة الدراسة.

أداة الدراسة:

لأجل إجراء هذه الدراسة ومن ثم الإجابة عن أسئلتها، تم العمل على تطوير أداة الدراسة والتي

المجلة الدولية للبحوث عن التنوع النفسي: (المجلد السابع) العدد (الثاني عشر) أكتوبر 2021

أ.أمل محمد محمود الحوامدة ، (القدرة التنبؤية لأنماط الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية الأردنية).
شمل القسم الأول: المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.

فيما شمل القسم الثاني على مجالات وفقرات الأداة والتي توزعت إلى مجالين غطى المجال

الأول الأنماط المدرسية الإدارية بواقع (15) فقرة توزعت على ثلاثة أبعاد (النمط الديمقراطي، النمط

التسبيبي، النمط الدكتاتوري) (5) فقرات لكل بعد، فيما غطى المجال الثاني الأداء التدريسي للمعلمين بواقع

125

(10) فقرات.

وقد تم عرض الأداة على عدد من المحكمين المختصين في مجال الإدارة المدرسية وخبراء قياس وتقييم لإبداء آرائهم في مدى ملائمة الفقرات لمجالاتها ومدى وضوحها وتغطيتها للمجال الذي تنتمي إليه، وقد تم اعتماد الفقرات التي حازت على نسبة توافق زادت عن (85%) وبذلك لم يتم حذف أية فقرة واعتمدت الأداة بصورتها الحالية.

1. دلالات صدق البناء للأداة.

للتأكد من صدق البناء لفقرات الأداة تم العمل على تطبيقها ميدانياً على عينة استطلاعية مكونة من (30) معلم ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية في محافظة جرش من مجتمع الدراسة وخارج عينتها، وقد تم قياس صدق البناء لفقرات الأداة من خلال تقدير معامل الاستقرار بين درجة الفقرة وبين الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، كما هو موضح في الجدول التالي:

المجلة الدولية للبحوث والدراسات التربوية والنفسية () المجلد (السابع) العدد (الثاني عشر) أكتوبر 2021
أ.أمل محمد محمود الحوامدة ، (القدرة التنبؤية لأنماط الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية الأردنية).

جدول (2) دلالات صدق البناء للأداة.

الأنماط الإدارية		الأداء التدريسي	
الرقم	معامل	الرقم	معامل

الاستقرار		الاستقرار	
0.577**	16	0.562**	1
0.655**	17	0.561**	2
0.798**	18	0.566**	3
0.767**	19	0.797**	4
0.846**	20	0.869**	5
0.536**	21	0.544**	6
0.546**	22	0.545**	7
0.632**	23	0.671**	8
0.863**	24	0.756**	9
0.572**	25	0.701**	10
		0.643**	11
		0.645**	12
		0.554**	13
		0.578**	14
		0.642**	15

** دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$)

يتبين من الجدول (2) أن: جميع معاملات الاستقرار بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجال النمط

الإداري السائد قد تراوحت بين (0.544-0.869)، كما تراوحت قيم معاملات الاستقرار بين درجة الفقرة

والدرجة الكلية لمجال الأداء التدريسي بين (0.536-0.863).

وقد كانت جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، وتعتبر هذه القيم لمعاملات

الاستقرار جميعها ذات دلالة إحصائية، مما يشير إلى أن الاتساق الداخلي بين الفقرات المكونة للاستبانة مقبولة وأنها صادقة بنائياً، وتعد صالحة للتطبيق على أفراد عينة الدراسة.

2. دلالات ثبات الأداة.

تم التحقق من ثبات الاداة من خلال حساب الاتساق الداخلي لاستجابات أفراد العينة الاستطلاعية،

وفقاً لمعادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لتقدير الثبات والتي بلغت (0.904) للأداة ككل،

و(0.834) لمجال النمط الإداري، و(0.881) لمجال الأداء التدريسي، ومن الملاحظ أن قيم معامل الثبات

لأداة الدراسة ومجالاتها قد زادت عن (0.70) وبذلك تكون قد تجاوزت النسبة المطلوبة في مثل هذا

النوع من الدراسات الإنسانية وحققت قيم ثبات مرتفعة تجعل الأداة صالحة للتطبيق على العينة الرئيسية

لِلدراسة.

المجلة الدولية للبحوث والدراسات التربوية والنفسية (IJRS) المجلد (السابع) العدد (الثاني عشر) أكتوبر 2021
أ.أمل محمد محمود الحوامدة ، (القدرة التنبؤية لأنماط الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية الأردنية).

تضمنت الدراسة الحالية المتغيرات الآتية:

1. المتغيرات المستقلة الثانوية: المستوى التعليمي والجنس وسنوات الخبرة.
2. المتغير المستقل الرئيسي: النمط الإداري السائد.
3. المتغير التابع: الأداء التدريسي للمعلمين.

المعالجات الإحصائية:

1. تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لتقدير درجة اتساق الفقرات، كما تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا لتقدير ثبات أداة الدراسة.

2. تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على السؤال الأول للدراسة.

3. تم استخدام اختبار تحليل التباين للإجابة على السؤال الثاني.

4. تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي للإجابة على السؤال الثالث.

عرض النتائج ومناقشتها:

المجلة الدولية للبحوث والدراسات التربوية والنفسية (IJRS) المجلد (السابع) العدد (الثاني عشر) أكتوبر 2021
أولاً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرئيس والذي نص على "ما القدرة التنبؤية بالأداء التدريسي للمعلمين
أ.أمل محمد محمود الحوامدة ، (القدرة التنبؤية لأنماط الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية الأردنية).
من خلال أنماط الإدارة المدرسية السائدة في المدارس الحكومية الأردنية؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط كما يأتي:

جدول (3) تحليل الانحدار البسيط للتنبؤ بالأداء التدريسي للمعلمين من خلال أنماط الإدارة المدرسية

السائدة في المدارس الحكومية الأردنية.

المتغير	F	مستوى الدلالة	T	مستوى الدلالة	Tolerance	VIF	الثابت	معامل الانحدار
النمط الإداري	19.258	0.000	4.388	0.000	1	1	2.690	0.879

يتبين من خلال الجدول (3) عدم وجود مشكلة التعدد الخطي في النموذج المقترح ويمكن

الاستدلال على هذه القيمة من خلال قيمة معامل التضخم (VIF) والتي جاءت أقل من (10)، وبالتالي يمكن المضي قدماً في معرفة مدى صلاحية النموذج، وبالنظر إلى قيمة مستوى الدلالة لاختبار (F) والتي جاءت أقل من (0.05) يمكننا القول بأن النموذج يصلح للتحليل.

ومن خلال الاطلاع على قيمة مستوى الدلالة لاختبار (T) والتي جاءت أقل من (0.05)، يمكننا

القول بأنه توجد علاقة دالة إحصائياً بين كل من الأداء التدريسي للمعلمين وأنماط الإدارة المدرسية السائدة في المدارس الحكومية الأردنية، وبالتالي يمكن اشتقاق معادلة التنبؤ من خلال معامل الانحدار والثابت

المجلة الدولية للبحوث والدراسات التربوية والنفسية (IJRS) المجلد (السابع) العدد (الثاني عشر) أكتوبر 2021
 أ.أمل محمد محمود الحوامدة ، (القدرة التنبؤية لأنماط الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية الأردنية).
 (الأداء التدريسي = 2.690 + 0.879 * النمط الإداري السائد).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى التأثير الذي يحمله النمط الإداري على أداء المدرسين، إذ أن اتباع

النمط الديمقراطي في التعامل مع المعلمين من شأنه أن يقوم على بناء علاقات إيجابية وطيبة بين مدير

المدرسة والعاملين فيها، بحيث يقوم العاملون بمناقشة المشكلات ومشاركته في وضع الأهداف واتخاذ القرارات.

وفي هذا النمط يستمد القائد سلطته من مرؤوسيه والعاملين معه، ويقوم بتشجيع المرؤوسين وبنني ثقة متبادلة معهم، مما يضع العمل في نصابه الصحيح ويجعل العاملين قائلين على مسؤولياتهم ومهامهم خير قيام بها، والإشراف على الطلبة في الحفاظ على المباني والممتلكات المدرسية، وكذلك في طبيعة العلاقة بين المعلمين والطلبة التي تتخذ منحى ايجابياً يعكس فيها المعلم رضاه الوظيفي وراحته النفسية الناتجة عن طبيعة النمط الديمقراطي السائد.

وقد جاءت نتائج هذه الدراسة متفقة مع نتائج دراسة عبد الرحيم (2012) والتي بينت وجود علاقة للنمط الإداري السائد على الأداء التدريسي للمعلمين، وكذلك نتائج دراسة عيد (2014) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء التدريسي تعزى للنمط الإداري لدى المديرين، وكذلك نتائج دراسة ريمونديني (Remondini, 2018) التي بينت وجود علاقة بين النمط الإداري المتبع والأداء التدريسي.

أولاً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الأول والذي نص على " ما مستوى الأنماط الإدارية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية الأردنية؟"

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد

عينة الدراسة على أبعاد الأداة الخاصة بالنمط الإداري، والجدول التالي بين ذلك:

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط الإدارية السائدة.

الرقم	النمط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التفسير
1	النمط الديمقراطي	3.85	0.69	1	مرتفع
3	النمط الدكتاتوري	2.97	0.77	2	متوسط
2	النمط التسيبي	2.14	0.88	3	منخفض

يتبين من الجدول (4) بأن مستوى الأنماط الإدارية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية

في الأردن قد تراوح من (2.14-3.85)، إذ يتبين بان أكثر الأنماط الإدارية السائدة من وجهة نظر

المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية الأردنية هو النمط الديمقراطي إذ جاء هذا النمط في الرتبة الأولى

بمتوسط حسابي بلغ (3.85) وانحراف معياري (0.69) وبمستوى مرتفع، وجاء في الرتبة الثانية النمط

الإداري الدكتاتوري بمتوسط حسابي بلغ (2.97) وانحراف معياري (0.77) وبمستوى متوسط، وجاء في

الرتبة الأخير النمط الإداري التسيبي وبمتوسط حسابي بلغ (2.14) وانحراف معياري (0.88) وبمستوى

منخفض.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة يتعامل مع المعلمين والعاملين بمرونة وموضوعية،

وقد يكون المدير قادراً على الإقناع، والمناقشة، والاستشهاد بالحقائق والمعلومات، في التعامل مع

المعلمين، كما يأخذ بالاعتبار وجهات نظر المعلمين عند حل المشكلات الخاصة بهم أو بالطلبة، ويشاركهم

في اتخاذ القرارات التي من شأنها تنظيم أمور العمل والطلبة، وقد يكون المدير لا مركزياً في تعامله مع من حوله، أي أنه لا يحتكر السلطة ويفوض الآخرين بإنجاز المهمات ولا يشرف على أدق الأمور بنفسه؛ مما يزيد من مساحة الحرية في الرأي والعمل مع العاملين حوله.

وقد انفتحت نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من الشناق (2015) التي بينت أن وجود اهتمام كبير في نمط الإدارة الديمقراطية في المدارس المهنية الحكومية في الأردن، ودراسة ريمونديني (Remonini, 2018) التي بينت أن النمط الإداري السائد هو النمط الديمقراطي في مدارس جنوب نيومكسيكو.

كما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من عبد الرحيم (2012) والتي بينت أن أكثر الأنماط الإدارية شيوعاً النمط المعتمد على السلطة (التسلطي)، ودراسة العيسى التي بينت أن النمط الإداري السائد بين مديرات المدارس الثانوية في مدينة الرياض هو النمط الأوتوقراطي (التسلطي)، ودراسة عيد (2014) التي بينت أن النمط التسلطي هو النمط الأكثر شيوعاً لدى عينة الدراسة من مديري المدارس الثانوية في العاصمة عمان،

ثانياً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الثاني والذي نص على " هل يوجد أثر للنمط الإداري السائد لدى مديري المدارس الحكومية الأردنية على الأداء التدريسي للمعلمين؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين (ANOVA) كما يأتي:

جدول (5) تحليل التباين لأثر الأنماط الإدارية على الأداء التدريسي للمعلمين.

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة	مربع ايتا
الأنماط الإدارية	84.135	29	2.90	9.69	0.000	0.587
الخطأ	106.358	355	0.299			
المجموع	190.493	384				

يتبين من خلال الجدول (5) بأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الإداري السائد لدى مديري

المدارس الحكومية الأردنية على الأداء التدريسي للمعلمين، إذ يمكن الاستدلال على هذه النتيجة من خلال

مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوب بمستوى الدلالة المحدد لهذه الدراسة والذي بلغ (0.05).

إذ أن القيمة المحسوبة جاءت أقل من القيمة الحرجة وبالتالي التأكيد على وجود الأثر، كما يتبين

من خلال الجدول السابق بأن حجم الأثر للنمط الإداري السائد لدى مديري المدارس الحكومية الأردنية

على الأداء التدريسي للمعلمين قد بلغ (0.587) وبهذا يمكن القول أن للنمط الإداري السائد لدى مديري

المدارس الحكومية الأردنية أثراً مرتفعاً على الأداء التدريسي للمعلمين.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى وجود علاقة بين كل من النمط الإداري السائد والأداء التدريسي للمعلمين وهذا ما اثبتته دراسة كل من عبد الرحيم (2012) والتي بينت وجود أثر وعلاقة للنمط الإداري السائد على الأداء التدريسي للمعلمين، وكذلك نتائج دراسة عيد (2014) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء التدريسي تعزى للنمط الإداري لدى المديرين، وكذلك نتائج دراسة ريمونيني (Remonini, 2018) التي بينت وجود علاقة بين النمط الإداري المتبع والأداء التدريسي، مع وجود أثر للنمط الإداري المتبع على الأداء التدريسي للمعلمين.

كما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من العيسي (2013) التي بينت عدم وجود تأثير للعامل بين النمط الإداري وبين كل من الخبرة في التدريس والتخصص العلمي والأداء التدريسي للمعلمين، ودراسة الشناق (2015) التي بينت أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الإداري الذي يمارسه مديرو ومديرات المدارس المهنية الثانوية والأداء التدريسي لهم، وكذلك نتائج دراسة ماسارو (Massaro & Augustus, 2016) أنه لا يوجد تأثير للنمط الإداري لمدير المدرسة في الأداء التدريسي للمعلمين.

التوصيات: توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات، ومنها ما يلي:-

1. زيادة اهتمام وزارة التربية بالأنماط الإدارية، ومعرفة الأنماط الإدارية السائدة في الميدان لمعرفة تدني مستوى فاعلية البعض منها، ولتقديم الدعم اللازم لتفعيل ما يناسب منها.

المجلة الدولية للبحوث والدراسات التربوية والنفسية (المجلد (السابع) العدد (الثاني عشر) أكتوبر 2021
 2. إجراء دورات تدريبية لمديري المدارس الثانوية لتقديم التوعية الكافية حول الأنماط الإدارية
 أ.أمل محمد محمود الحوامدة ، (القدرة التنبؤية لأنماط الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية الأردنية).
 (الديمقراطي، والديكتاتوري والتسيبي) وانعكاس كل نمط على البيئة التربوية.

3. العمل على تعميق المعرفة والوعي للأنماط الإدارية التي من شأنها تحقيق بيئة تربوية فاعلة تساعد على إيجاد الأجواء الملائمة بين الإدارة والطلبة والمعلمين مما يساعد في تدعيم علاقة الفئات الثلاث ببعضها ويجعل من المدرسة خلية اجتماعية تعليمية.
4. إجراء دراسات أخرى في نفس المجال باستخدام متغيرات أخرى.

المراجع.

8. بلقيس، أحمد (2009): وظائف مدير المدرسة ومهامه وكفاياته، ط1، عمان: وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين.
9. الترتوري، محمد عوض (2018): النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية، المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية، 8، ص ص 1-16.
10. النكالي، ربيعة علي (2020): نظريات الإدارة المدرسية ودورها في التغيير الإداري، المجلة الدولية للبحوث النوعية المتخصصة، 25، ص ص 86-105.
11. الدويك، تيسير (2012): أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي، ط2، عمان: دار الفكر العربي للنشر والتوزيع.
12. رواقه، غازي (2005): تقويم الأداء التدريسي للمعلمين حديثي التخرج من كليات التربية للمعلمين والمعلمات في سلطنة عمان. مجلة جامعة دمشق، 21(2)، 131-158.
13. الشماليه، معن أمين (2006): الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

14. الشناق، معن سلور (2015): الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية المهنية الحكومية في الأردن من وجهة نظر
المجلة الدولية للبحوث والدراسات التربوية والنفسية (الطبع العدد الثاني عشر) أكتوبر 2021

15. أمل محمد محمود الحوامدة، (القدرة التنبؤية لأنماط الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية الأردنية).
طبعوني، هاله صالح (2005): العلاقة بين نمط الإدارة لدى مديري المدارس الأساسية ودرجة مشاركتهم للمعلمين في

اتخاذ القرار، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

16. الطيب، أحمد (2010): الإدارة التعليمية وأصولها وتطبيقاتها المعاصرة، ط2، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث
للنشر والتوزيع.

17. عبد الباقي، صلاح الدين (2002): السلوك الفعّال في المنظمات، ط1، الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر
والتوزيع

18. عبد الرحيم، زهير محمد (2012): أنماط السلوك الإداري لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة إربد وعلاقتها
بالأداء التدريسي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

19. عبد الغفار، نور مسعود (2010): الأنماط الإدارية وعلاقتها بأساليب التفكير لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة
جد، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية.

20. عطية، محي الدين (2018): الإدارة المدرسية الناجحة، ط1، عمان: أمواج للطباعة والنشر والتوزيع.

21. عيد، فانتن سعد (2014): علاقة النمط الإداري لمديري المدارس حسب نظرية "بلانشر وهيرس" بمستوى الأداء
التدريسي لمعلمي المرحلة الثانوية بمديرية التربية والتعليم بمنطقة عمان الأولى، رسالة ماجستير غير منشورة،
الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

22. العيسى، إيمان سالم (2013): العلاقة بين النمط الإداري لمديرات المدارس الثانوية التابعة للرئاسة العامة لتعليم البنات
في مدينة الرياض وبين مستوى الدافعية نحو العمل والروح المعنوية بين المعلمات السعوديات العاملات معهن، رسالة
ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

23. القرآن الكريم.

24. المصري، أحمد محمد (2000): الإدارة الحديثة معلومات قرارات، ط2، القاهرة: مؤسسة شباب الجامعة للنشر
والتوزيع.

25. Ambrosio, M (2002): **Leadership in Today's World**, Internet
site:;www.stsnswartz.com/Dambrsio.Htm.

26. Antoniou, P (2013): 'Development of research on school leadership through
evidence-based and theory driven approaches: a review of school leadership

effects revisited', **School effectiveness and school improvement**, 24 (1), pp 122-128.

27. Barber, M., Whelan, F. and Clark, M (2010): **Capturing the leadership premium: how the world's top school systems are building leadership capacity for the future**, London: McKinsey & Company (المجلة الدولية للبحوث والدراسات التربوية والتفسيقية (IJRS) المجلد (السابع) العدد (الثاني عشر) أكتوبر 2021) أمل محمد مصمود الدوامدة ، (القدرة المتنبؤية لأعط الإناك إلى المدرسة في الثانية الحكومية الأردنية).
28. Brenner, A (2002): Educational Administration and Supervision, <http://www.Soencouragement.org/leadership-styles.htm>.
29. Christine A. H (2017): "The Relationship Between principal Leadership Style and teacher Stress In Low Socioeconomic Urban Elementary Schools as perceived by Teachers", **The Center for Leadership Studies Dissertation Abstracts**, Regent University.
30. Day, C. and Johansson, O (2008): '**Leadership with a difference in schools serving disadvantaged communities: arenas for successes**. In: K. Tirri (ed.), Educating moral sensibilities in urban schools. Rotterdam: SENSE Publishers.
31. Hallinger, P (2010): '**Leadership for learning: what we have learned from 30 years of empirical research**', Paper presented at the Hong Kong School Principals' Conference 2010: Riding the Tide, The Hong Kong Institute of Education, China.
32. Massaro, D. & Augusts, J (2016): "Teacher perception of school Climate and principles self – reported leadership style based on three empirical measures of perceived leadership", **The center for education**, Winder University, one university place, Chester, PA 19013.
33. Remondini, J (2018): "Leadership style and school climate: A comparison between Hispanic and non-Hispanic women principals in Southern New Mexico", **Dissertation Abstract International-A**, 62(3), Pp.869.
34. Sammons, P (2011): 'improving schools and raising standards: the impact of standards-based educational reforms in England', **Education Journal special issue**, 13, pp 83-104.
35. Sammons, P., Gu, Q., Day, C. & Ko, J (2011): 'Exploring the impact of school leadership on student outcomes: Results from a study of academically improved

and effective schools in England', **International journal of educational management**, 25 (1), pp 83-101.

المجلة الدولية للبحوث والدراسات التربوية والنفسية (IJRS) المجلد (السادس) العدد (الإنساني عشر) أكتوبر 2021
36.Scheerens, J (2012): **School leadership effects revisited review and meta-analysis of empirical studies**, Dordrecht: Springer.

37.Singh, N (2001): **Organizational Behavior Concepts, Theory and Practices**, New Delhi: Deep and Deep Publications.

38.Slater, C.L (2011): **'Understanding principal leadership: an international perspective and a narrative approach'**, Educational management administration & leadership, 39 (2), pp 219-227.

138

ملحق رقم (1) أداة الدراسة.

القدرة التنبؤية لأنماط الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية الأردنية في التأثير على الأداء التدريسي للمعلمين.

المعلمة/الفضل/..... لسلام عليكم ورحمة الله وبركاته؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟ أما بعد.

بين أديكم استبانة القدرة التنبؤية لأنماط الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية الأردنية في التأثير على الأداء

التدريسي للمعلمين، لذا أرجو من حضراتكم الإجابة عليها بما تمتلكونه من معرفة وخبرة في العمل الميداني واختيار البديل التي ترونه مناسباً لكم، مع العلم بأن هذه الأداة لغايات البحث العلمي فقط وستعمل بسرية تامة.

القسم الأول: المتغيرات الديموغرافية.

1. المستوى التعليمي: بكالوريوس () دراسات عليا ().

2. الجنس: ذكر () أنثى ().

3. سنوات الخبرة: أقل من 10 سنوات () 10 سنوات فأكثر.



International Journal of Research and Studies (ijrs)

It is issued by the Excellence Pioneers Academy

The Online ISSN : (2735-5063) - The print ISSN : (2735-5055).



المجلة الدولية للبحوث والدراسات التربوية والنفسية (IJRS) المجلد (السابع) العدد (الثاني عشر) أكتوبر 2021
 أ.م.م. محمود الحوامدة ، (القدرة التنبؤية لأنماط الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية الأردنية).

القسم الثاني: مجالات وفقرات الأداة .

الرقم	الفقرة	موقف بشدة	موقف	محايد	غير موافق	غير بشدة
الأنماط الإدارية السائدة لدى مديري المدارس.						
1	يعامل مدير المدرسة أعضاء الهيئة التدريسية بعدالة.					
2	يستخدم المدير عبارات الثناء والمدح لإشباع الحاجات النفسية لأعضاء هيئة التدريس.					
3	يقوم مدير المدرسة بأعمال تعاونية تجعل العمل محبباً.					
4	يتيح مدير المدرسة المجال لأعضاء هيئة التدريس للمبادأة في العمل.					
5	يناقش المدير أفكاره الجديدة مع أعضاء الهيئة التدريسية.					
6	يعطي المدير مطلق الحرية لأعضاء هيئة التدريس بالعمل.					
7	يسمح المدير لأعضاء هيئة التدريس تأجيل أداء الأعمال.					
8	يتردد المدير عند اتخاذ أي قرار .					
9	لا يتدخل المدير إلا عندما تصبح المشكلات جدية.					
10	يهتم المدير بتفصيلات العمل أكثر من اهتمامه بمنتج العمل.					
11	يتصرف المدير دون استشارة أحد من العاملين.					
12	يعتبر المدير المناقشة وإبداء الرأي مضيعة للوقت.					
13	يعتمد المدير على أسلوب الأمر والنهي في تعامله مع المعلمين.					
14	يبدي المدير رسمياً في مظهره وسلوكه.					

15	يسعى المدير إلى تطبيق تعليماته بحذافيرها.
الأداء التدريسي للمعلمين.	
1	أراعي تنفيذ الحصة الفصلية داخل المدرسة.
المجلة الدولية للبحوث والدراسات التربوية والنفسية () المجلد (السابع) العدد (الثاني عشر) أكتوبر 2021	أراعي تنفيذ الحصة الفصلية داخل المدرسة.
أ.م.م. محمد ص. الختوم أديب (تأليف) لتربية تربط التلميذ بالبيئة لأنماط الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية الأردنية).	أراعي تنفيذ الحصة الفصلية داخل المدرسة.
3	أستخدم الوسائل التعليمية بشكل دائم.
4	أوجه الطلبة للتعلم الذاتي.
5	أحرص على استخدام اللغة العربية السليمة.
6	أراعي الفروق الفردية بين الطلبة.
7	أستخدم الكتاب المدرسي في تعليم الطلبة.
8	أربط المادة الدراسية بحياة الطلبة الواقعية.
9	أستثمر الخبرات السابقة للطلبة أثناء الدرس.
10	أقوم الطلبة بموضوعية.



International Journal of Research and Studies (ijrs)
It is issued by the Excellence Pioneers Academy
 The Online ISSN : (2735-5063) - The print ISSN : (2735-5055).





**International Journal of Educational and
Psychological Research and Studies
(IJRS)**

(IJRS)

The Online ISSN : (2735-5063).

The print ISSN : (2735-5055).