

درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الخاصة والعامة للرقابة الإدارية من وجهة نظر المعلمين

عريب محمد سليمان صالح، عاطف يوسف مقابله*

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية العامة والخاصة للرقابة الإدارية من وجهة نظر المعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (212) معلماً ومعلمة، منهم (136) معلماً ومعلمة من المدارس العامة، و(76) معلماً ومعلمة من المدارس الخاصة. واختيرت العينة بالطريقة العشوائية من مجتمع المعلمين البالغ عدده (2717) معلماً ومعلمة من المدارس الثانوية العامة، و(1513) معلماً ومعلمة من المدارس الثانوية الخاصة، وبنسبة (5%) . وقام الباحثان بتطوير استبانة لقياس درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية العامة والخاصة في محافظة العاصمة عمان للرقابة الإدارية من وجهة نظر المعلمين، وتم التأكد من صدقها وثباتها. وقد استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي لمعالجة بيانات الدراسة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية العامة متوسطة وفي المدارس الخاصة عالية للرقابة الإدارية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية العامة والخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى نوع المدرسة (عامة، خاصة) ولصالح المدارس الخاصة.

الكلمات الدالة: الرقابة الإدارية، مديري المدارس، المدارس الثانوية، الأردن.

المقدمة

على تصحيح الخطأ، وكل هذا لتفادي الأخطاء والعواقب التي من الممكن أن توقف تحقيق الأهداف، فهي عملية متكاملة مترابطة مع الوظائف الإدارية المختلفة التي من أهمها التخطيط والتنظيم، إذ تساعد على وضع الخطط ورسمها والتأكد من سلامتها، وكذلك كشف الخلل في المستويات التنظيمية، لذلك يجب أن تطور العملية الرقابية وتدعم من حيث الأساليب والاتجاهات، فهي تؤثر بشكل كبير في أداء العاملين وإنتاجهم وتحقيق الأهداف، وتحقيق الإنجاز والنجاح هو حافز للشعور بالثقة لدى العاملين (الغزو، 2010).

يبرز دور مدير المدرسة في الرقابة الإدارية المتمثل في متابعة عمليات التنفيذ، لتبين مدى تحقيق الأهداف المطلوب إدراكها في وقتها المحدد، وتحديد مسؤولية كل ذي سلطة، والكشف عن مواطن العيب والخلل حتى يمكن تفاديها والوصول إلى أعلى كفاءة ممكنة، وتعد الرقابة الإدارية حلقة مهمة من حلقات الإدارة التربوية، لأنها متداخلة في جميع العمليات الإدارية إذ تعد نشاطاً واحداً ومنسجماً، فهناك الرقابة على التخطيط، والرقابة على التنظيم، والرقابة على العاملين لإعدادهم وتوجيههم. ثم إن المفاهيم الجديدة للإدارة الحديثة

تتبع أهمية الإدارة في العصر الحاضر من الحاجة إليها كأفراد وجماعات ومجتمعات. إذ لا يمكن لأية مؤسسة مهما تعددت، أو تباينت أشكالها وظروفها أن تكون ناجحة إلا إذا توافرت لها إدارة فعالة، باعتبارها مطلباً رئيساً لقيام المؤسسة باستثمار ما لديها من موارد مادية وبشرية بغية تحقيق أهدافها المرجوة.

تكمن أهمية الرقابة الإدارية في اعتبارها ضرورة ملحة في المؤسسات لغايات التأكد من أن العمل يسير وفق البرنامج المخطط، فالرقابة هي الوسيلة الإدارية التي تساعد على تخطي الأخطاء واكتشافها، وهي الوظيفة الأساسية والمهمة التي تساعد على إنجاز الأهداف وتحقيق الأداء بكفاءة وفعالية، والعمل على تصحيح الأخطاء وتفاديها، حيث يتم تخصيص الأخطاء قبل وقوعها، أو عند القيام بتحقيق الهدف مما يساعد

* كلية التربية، جامعة عمان العربية، الأردن. تاريخ استلام البحث 2015/7/12، وتاريخ قبوله 2015/12/2.

التي تكشف عنها الرقابة سواء قبل وقوعها أو في أثناء العمل أو بعده، فبدون الرقابة لا يمكن اكتشاف الأخطاء وبالتالي لا يمكن تصحيحها (غبابن، 2009).

تهدف الرقابة الإدارية إلى تعزيز الأداء الجيد للعاملين، وتوجيههم ورفع الروح المعنوية لديهم بما يحصلون عليه من مكافآت وتقدير، لما لذلك من دور في تعزيز انتمائهم، في الوقت الذي تسعى فيه إلى مساعلة المسيء ضمن المنظور الإيجابي للرقابة، ومن هنا لا بد من مراعاة أثر العملية الرقابية على الأفراد، فإذا كان الأفراد والجماعات غير مهتمين وغير قابلين وغير متجاوبين مع نظام الرقابة وأهدافه، فلا يتوقع منهم أن يكونوا قادرين على تطبيقه والعمل على إنجاحه (رمضان، 2001). فالرقابة بحد ذاتها مقلقة لأنها تعني للعديد من العاملين تحديد نطاق حريتهم، وعملية اختبار لقدراتهم، وعملية التأكد من صحة قيامهم بأعمالهم، لذلك تعد الرقابة الإدارية عملاً من أعمال الإدارة الذي يسبب سوء فهم وإشكالات لها، ويضعها في مكان لا تحمد عقباه الأمر الذي يولد ردود أفعال سلبية ويقود إلى رفضها (السعود، 2009).

ويمكن القول من كل ما مضى إن الرقابة الإدارية هي عملية التأكد من أن ما تم التخطيط له هو ما تم تنفيذه وكشف الانحرافات وتصحيحها إن وجدت للوصول إلى الأهداف المحددة مسبقاً، وهي العملية التي تحاول التأكيد على أن النشاطات الفعلية تتلاءم مع النشاطات المرغوب فيها أو الأهداف التي سبق تحديدها فالرقابة تعمل على كشف الانحرافات وتصحيحها، كما تعد الرقابة الإدارية من مهام كل مدير، وتمارس على كل شيء في التنظيم وعلى كيفية القيام بالعمل، والرقابة ليست وظيفة مستقلة ومنفصلة عن الوظائف الإدارية الأخرى حيث إن وظيفة التخطيط نفسها تحتاج إلى رقابة وكذلك وظيفتي التنظيم والقيادة، وبنفس القول إن وظيفة الرقابة تحتاج إلى تخطيط وتنظيم حتى تتم على أحسن وجه.

ونظراً لأهمية موضوع الرقابة الإدارية في مجال التعليم فيما يلي عرضاً للدراسات السابقة وعلى النحو الآتي:

دراسة كارلسون (Carlson, 1997) هدفت إلى توضيح عملية اتخاذ القرار وفق المدارس المعتمدة على الإدارة بطريقتين مختلفتين: نموذج الرقابة الإدارية، ونموذج الرقابة المهنية اشتمل هذا الغرض على تحديد مكان صنع القرار وفق هذين النموذجين، أي ما إذا كانت أنواع معينة من القرارات تم القيام بها عند مستوى المكتب المركزي المسؤول عن المدرسة أو عند موقع المدرسة. مجتمع الدراسة المدارس الأساسية في الولايات المتحدة، أما عينة الدراسة فكانت مدرستين أساسيتين. وقد تم جمع المعلومات من خلال مقابلات شبه منظمة وغير محددة

وضعت مفهوماً جديداً للرقابة يدعو إلى تهيئة الإمكانيات كافة أمام المسؤولين للتنفيذ لكي لا يقعوا في الأخطاء، ويتحقق ذلك عن طريق الاتصالات الفعالة وعدم اقتصار مفهوم الرقابة على تصيد الأخطاء ومعاينة مرتكبيها، لذلك فإن وظيفة الرقابة ضرورية وحتمية لنجاح أي مؤسسة (البديري، 2001).

تتطلب المهام الوظيفية التي يضطلع بها مدير المدرسة في سبيل نجاح العملية التربوية مباشرته للمسؤوليات الإدارية بما تشمله من مجالات مختلفة، من حيث الأهداف، وتوزيع العمل على المعلمين، وتنظيم اليوم المدرسي، وإعداد ميزانية المدرسة وإبرادتها ومصروفاتها وما يتعلق بتعزيز ارتباط المدرسة بمجتمعها المحلي والقيام بدورها بالنهوض به، ومباشرته للمسؤوليات الفنية التي تمثل له أهمية كبرى في نجاح إدارته للمدرسة، وتتركز هذه المسؤوليات حول العمل على كل ما من شأنه أن يساعد على تحسين العملية التربوية والارتقاء بمستواها، ثم المسؤوليات الإنسانية والتمثيلية في المساعدة على تنسيق الجهود في الخدمات الاجتماعية والصحية والتربوية في المجتمع المحلي، ووضع الخطط لبرامج العلاقات العامة، إذ يقوم مدير المدرسة بتفويض من يستطيع القيام ببعض مسؤولياته وذلك لعدم قدرته على الإشراف المباشر والفعال في جميع النواحي السابقة في مدرسته، وحتى تتجح الأهداف التربوية والتعليمية التعليمية للمدرسة وتتحقق، فإن على مدير المدرسة أن يتعاون مع هيئة التدريس وأولياء الأمور في مراقبة المدرسة والإشراف عليها كفريق واحد (اسماعيل، 2009).

إن للرقابة الإدارية في المدارس دوراً مهماً، فهي وسيلة من وسائل قياس أداء العاملين وتصحيح الأداء، ولا يمكن إجراء الرقابة إلا بعد إقرار الخطط وإعلانها، فإذا ما تم ذلك فإن المهمة الرئيسية للرقابة تكمن في التأكد من أن الخطة تسير في مسارها المرسوم، والعمل على تصحيح المسار إذا حدث انحراف عنه (المومني، 2008).

إن للرقابة الإدارية علاقة بتحسين الإنتاجية والأداء في المؤسسات التربوية، فإذا تم تصميم أنظمة الرقابة الإدارية وطبقت بطريقة مناسبة، فإن ذلك يؤدي إلى توفير أجواء من التحسن المستمر في الأداء (Sim, 1996).

وبوساطة عملية التغذية الراجعة يكون في مقدور الإداريين في المدرسة التعرف على نتائج الأعمال والمتغيرات المختلفة التي قد تنشأ في ظروف العمل وبيئته، فيطلبون من المرؤوسين عمل ما يلزم، فدوائر التغذية الراجعة كدوائر رقابية تمد مدير المدرسة دوماً وبشكل مستمر بالبيانات والمعلومات الصحيحة والدقيقة، ويأقل ما يمكن من الوقت والجهد والتكاليف، ويترتب على الرقابة اتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الانحرافات

أن الرقابة الإدارية المدرسية مهمة جداً للتأكد من سير العمل المدرسي نحو ما تم التخطيط له مسبقاً لتحقيق الأهداف المرسومة، والتقليل من حجم الخسائر وذلك باكتشاف نقاط التقصير قبل تفاقمها ومحاولة علاج هذا القصور، مما يساعد على تعديل الانحرافات في العمل المدرسي.

دراسة زيدان (2001) التي هدفت إلى تعرف واقع أنظمة الرقابة الداخلية في الجامعات الخاصة الأردنية، من خلال الأنظمة والتعليمات الخاصة بها، ودراسة أثر عمل مدقق الحسابات الخارجي على فاعلية نظام الرقابة الداخلية، ودراسة العلاقة بين حجم الجامعة وفاعلية نظام الرقابة الداخلية، وقد تكونت عينة الدراسة من (13) جامعة، وزعت عليها (39) استبانة بواقع ثلاث استبانات لكل جامعة، بحيث يجب عنها المدقق الداخلي، ورئيس الحسابات، والمدير المالي في كل جامعة، وقد بينت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين حجم الجامعة وفاعلية نظام الرقابة الداخلية، وأن متوسط فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية في الجامعات الخاصة بلغ (82,07%)، كما كشفت الدراسة عن أن الجامعات الخاصة تهتم بالدرجة الأولى بالإجراءات الرقابية المتعلقة بالنقدية، يلي ذلك الإجراءات المتعلقة بالرواتب والأجور وكان الاهتمام أقل فيما يتعلق بالإجراءات المتعلقة بالاستثمارات ورأس المال.

دراسة رمضان (2001) هدفت هذه الدراسة إلى تعرف العلاقة بين الرقابة والاتصال في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر العاملين، كما حاولت التعرف إلى درجة الرقابة لدى الإداريين في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية، ودرجة كل بعد من الأبعاد الخمسة للرقابة (الهيكل التنظيمي، والعلاقات الوظيفية، والتعليمات، والقرار الإداري ووسائل الرقابة)، وقد تكونت عينة الدراسة من (273) موظفاً في إحدى عشرة محافظة اختيرت بطريقة العينة العشوائية الطبقية، واستخدمت إستبانتان واحدة للرقابة والأخرى للاتصال أداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين الرقابة والاتصال وأن الدرجة الكلية للرقابة متوسطة، وأن أفضل مجالات الرقابة مجال التعليمات، ويليه مجال وسائل الرقابة الإدارية، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائية للمؤهل العلمي على الدرجة الكلية للرقابة (ومجال الهيكل التنظيمي والعلاقات الوظيفية) لصالح حملة الدبلوم.

دراسة فيلد (field, 2002) هدفت إلى تعرف أثر الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الإبداعي لدى المعلمين في المدارس الابتدائية في ولاية كاليفورنيا الأمريكية في أثناء الحصص الصفية، وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (40) معلماً

الزمن مع أعضاء مجلس الموقع والإداريين، وملاحظات لاجتماعات مجلس الموقع، ومراجعة الوثائق الداخلية، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن أنواع القرارات المعمول بها في المكتب المركزي وموقع المدرسة تختلف بشكل ملحوظ بين النموذجين بالإضافة إلى أنه كان من الواضح أن سلطة صنع القرار والأهمية تختلف أيضاً بين النموذجين، كما وأظهرت النتائج الإجمالية للدراسة: أن نوع نموذج المدرسة المعتمدة على الإدارة يمتلك تأثيراً مباشراً في مكان صنع القرار والتطبيق الناجح لنموذج المدرسة المعتمدة على الإدارة يعتمد على المطابقة ما بين النموذج ونمط قيادة المسؤول الرئيس وثقافة المدرسة.

دراسة ساندرسون (Sanderson, 2000) هدفت إلى الكشف عن أثر الرقابة الإدارية المدرسية على إنتاجية وفعالية أداء المعلمين خلال الحصص الصفية، أجريت الدراسة على عينة مكونة من (27) معلماً ومديراً في (3) مدارس حكومية في تركيا، استخدمت الدراسة أسلوب المقابلات الشخصية والمراقبة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة طردية بين الرقابة الإدارية المدرسية وأداء المعلمين، فكلما كانت الرقابة الإدارية المدرسية مكثفة زادت فعالية أداء المعلمين في الحصص الصفية، كما وأظهرت نتائج الدراسة أن الرقابة الإدارية تتحقق في سلوك مدير المدرسة كالرقابة الذاتية، وإتاحة الفرصة لجميع المعلمين في تقييم أنفسهم ذاتياً وذلك عن طريق تصميم نموذج تقييم ذاتي يقوم كل معلم بتقييمه بنفسه ووضع درجات على ذلك، مما يتيح لهم فرصة التعرف على نقاط القوة والضعف لديهم وتصحيحها والاطلاع على أعمال المعلمين باستمرار وتدوين الملاحظات في سجل متابعة خاص لذلك، حيث تتم الإشارة إلى الملاحظات التي ينبغي متابعتها من جانب المدير (التحضير، الواجبات المنزلية، تصحيح الاختبارات وأعمال الأنشطة اللاصفية).

دراسة مورفي وبيتسون (Murphy, Peterson, 2001) التي هدفت إلى الكشف عن دور وظيفة الرقابة الإدارية والإشرافية على فعالية وإنتاجية أداء المعلمين خلال الحصص الصفية في المدارس الثانوية الحكومية في كوبنهاغن الأمريكية، أجريت الدراسة على عينة مكونة من (25) مديراً في (12) مدرسة ثانوية من مدارس كوبنهاغن الأمريكية، واستخدمت الدراسة أسلوب المقابلات الشخصية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الرقابة الإدارية المدرسية تؤثر إيجاباً أو سلباً في أداء المعلمين وزيادة الإنتاجية وروح المنافسة والتعاون والمحبة بينهم إذا ما طبقت بشكل فعال وعادل ومكثف ومخطط له على جميع العاملين والطواقم التدريسي في المدرسة وأظهرت نتائج الدراسة

تراوحت فئاتهم العمرية من (45-54) فما فوق في عدد من المدارس الأسترالية، استخدمت الدراسة أسلوب الملاحظة والمقابلات الشخصية، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية تشير إلى أنه كلما كانت الرقابة الإدارية المدرسية مكثفة ومستمرة زادت فعالية أداء المعلمين واستقامة أعمالهم. وأظهرت الدراسة أيضاً ضرورة وجود رقابة إدارية ذات إدارة مرنة ومستمرة تهدف من خلالها إلى التحقق من أن الأعمال تسير وفق ما رُسم لها في المدرسة، فهي عملية متابعة مستمرة من جانب مدير المدرسة على المعلمين والعاملين وطلبة المدرسة، بغرض توجيه سلوكياتهم إلى ما يحقق أهداف المدرسة ويزيد من فعاليتها وكفاءتها.

دراسة ميزالا (Mizala, 2004) التي هدفت إلى التعرف دور الرقابة الإدارية وأثرها على أداء وإنتاجية المعلمين في المدارس الحكومية في أمريكا، أجريت الدراسة على عينة مكونة من (40) معلماً ومديراً في (5) مدارس حكومية في أمريكا اللاتينية تشيلي، واستخدمت الدراسة أسلوب المقابلات الشخصية، والملاحظة التقييمية للمعلمين، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الرقابة الإدارية المدرسية مهمة جداً في التأكد من سير العمل المدرسي نحو ما تم التخطيط له مسبقاً لتحقيق الأهداف المرسومة، والتقليل من حجم الخسائر، وذلك باكتشاف نقاط التقصير قبل تفاقمها ومحاولة علاج هذا القصور مما يساعد على تعديل الانحرافات في العمل المدرسي، واستشعار المعلمين فيها بالرقابة الذاتية ومحاسبة النفس باستمرار، كما وأظهرت نتائج الدراسة أن للرقابة الإدارية أثراً على توزيع الإشراف المدرسي على جميع المعلمين بالمدرسة وفق جدول زمني عادل لتوضيح الجوانب الإيجابية والسلبية في العمل، ومقارنة ذلك في التقرير الذاتي للمعلم ومشاركة الموجه في إعداد تقرير تقويم المعلم السنوي وفق خطة مرسومة للمتابعة خلال الفصل الدراسي.

دراسة الكوفحي (2005) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الرقابة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي الفعال للعاملين في مديريات التربية والتعليم في الأردن، وقد تم أخذ عينة طبقية عشوائية تكونت من (449) مديراً من مديري التربية والتعليم، والمديرين المساعدين والمشرفين التربويين، ورؤساء الأقسام، موزعين على إحدى عشرة مديرية، وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر للرقابة الإدارية على مجال الشفافية والحوافز والمكافآت على الأداء الوظيفي الفعال بدرجة كبيرة، بينما أثرها على بقية المجالات بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج المتعلقة بمتغير أثر الجنس وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) عند جميع

ومعلمةً في (7) مدارس ابتدائية في ولاية كاليفورنيا، واستخدمت الدراسة أسلوب الملاحظات الصفية ومقابلة المعلمين، إضافة إلى استبانة موزعة على العينة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن للرقابة الإدارية أثراً في التحقق من أن أداء المعلمين يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعية، وذلك بقياس درجة الأداء الفعلي للمعلمين بغرض التقويم والتصحيح، واستشعار المعلمين فيها بالرقابة الذاتية ومحاسبة النفس باستمرار.

دراسة كسبري (2003) التي هدفت إلى التعرف اتجاهات مديري ومديرات المدارس الثانوية نحو المساءلة في الإدارة التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية، والكشف عن العلاقة بين اتجاهاتهم نحو المساءلة في الإدارة التربوية، وبين متغيرات (الجنس، الخبرة، نوع المدرسة المؤهل العلمي، طبيعة الكلية التي تخرج منها المدير)، وقد شملت عينة الدراسة مجتمع الدراسة كافة حيث بلغ عددهم (204) مدير ومديرة، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، ومن أهم نتائج الدراسة، ضرورة العمل على تعميق مفهوم المساءلة وأهميتها في الإدارة التربوية للعاملين كافة من خلال تخطيط البرامج التدريبية وتنفيذها على المستويات التربوية كافة، وتوضيح أبعادها في حالة تطبيقها على الإدارة والمعلمين والطلبة والمناهج، وضرورة الاهتمام بالمؤهل العلمي لما له من أهمية في تكوين الاتجاهات الإيجابية.

دراسة جريجورسيكو (Grigorescu, 2003) وهدفت إلى الكشف عن فعالية الرقابة الإدارية وتأثيرها في المؤسسات الأكاديمية، مثل: المدارس والجامعات. وعلى تعزيز الروح التعاونية بين المعلمين في مدينة فالنسيا الإسبانية، وقد جرت المقابلة مع المديرين والمعلمين العاملين في المدارس الحكومية في إسبانيا، حيث بلغ عدد العينة (200) معلم ومدير وكان منهم (50) مديراً و(150) معلماً في المدارس الحكومية في إسبانيا، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن زيادة الرقابة الإدارية من وجهة نظر المعلمين ضرورية ومهمة في سيادة الرقابة الداخلية والذاتية لديهم، كما بينت الدراسة أن مفهوم الرقابة الإدارية أصبح أكثر وضوحاً للمعلمين نظراً لتطبيق برامج ودورات تدريبية أكاديمية متطورة التي تتبنى تشجيع الرقابة والمساءلة الإدارية في المدارس، وزيادة توعية المعلمين والمشرفين التربويين بهذا المفهوم.

دراسة سكيلبيك وكونيل (Skilbeck and Connell, 2003) هدفت إلى الكشف عن فعالية الرقابة الإدارية في المدارس، وأثرها على الأداء للعاملين من وجهة نظر المعلمين، وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (42) معلماً ومعلمةً، ممن

والقوائم المالية.

دراسة روسنر (Rosner, 2006) التي هدفت إلى تعرف أثر الرقابة الإدارية المدرسية على الإبداع التربوي والفعالية الإنتاجية لدى المعلمين في المدارس الابتدائية الحكومية، وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (39) مديراً ومعلماً في مدرستين ابتدائيتين في ولاية شيكاغو الأمريكية، استخدمت الدراسة أسلوب الملاحظة والمقابلات الشخصية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن للرقابة الإدارية أثراً على توزيع الإشراف المدرسي على جميع المعلمين بالمدرسة وفق جدول زمني عادل لتوضيح جوانب الإيجابية والسلبية في العمل، ومقارنة ذلك في التقرير الذاتي للمعلم ومشاركة الموجه في إعداد تقرير تقييم المعلم السنوي وفق خطة مرسومة للمتابعة خلال الفصل الدراسي، كما وأظهرت نتائج الدراسة أن الرقابة الإدارية المدرسية تؤثر إيجاباً في زيادة الإبداع التربوي، والفعالية الإنتاجية في أداء المعلمين خلال الحصص الصفية، لما لها من تأثير على المعلمين في القيام بمراقبة ذاتهم وتحليل نقاط ضعفهم وقوتهم وتوجيهها في مسار العملية التربوية الصحيحة، عند اتباع أسلوب الجدارة في الاستحقاق عند اختيار المشرفين ثم تدريبهم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم لرفع كفاءتهم واحترامهم للمبادئ الأخلاقية العامة.

دراسة كارثريسي (Carruthersy, 2008) هدفت إلى الكشف عن الرقابة الإدارية وعلاقتها برفع درجة الروح المعنوية في المدارس الحكومية والخاصة، أجريت الدراسة على عينة مكونة من (55) معلماً ومعلمة في (4) مدارس حكومية ومدرستين خاصتين في ولاية كاليفورنيا الأمريكية، واستخدمت الدراسة أسلوب المقابلات الشخصية والملاحظات الصفية وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية تشير إلى وجود علاقة طردية بين الرقابة الإدارية في المدرسة وزيادة فعالية أداء المعلمين، فكلما زادت الرقابة الإدارية المدرسية على المعلمين زاد من فعالية أدائهم في أثناء عملهم، وأظهرت ضرورة القيام بدورات إشرافية وتوعوية للمعلمين والمشرفين التربويين لزيادة أهمية الرقابة الذاتية لديهم.

دراسة إريك (Eric, 2008) التي هدفت إلى الكشف عن فعالية الرقابة الإدارية المدرسية وأثرها على الأداء والإنتاجية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في كاليفورنيا، أجريت الدراسة على عينة مكونة من (72) معلماً ومديراً من الإناث والذكور في (4) مدارس في ولاية كاليفورنيا الأمريكية، واستخدمت الدراسة أسلوب المقابلات الشخصية، واستبانة موزعة على العينة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الرقابة الإدارية المدرسية تحفز المعلمين على العمل مما يسهم في

مجالات الدراسة والأداة الكلية ولصالح الذكور ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) عند جميع مجالات الدراسة والأداة الكلية وذلك لصالح ذوي المركز الوظيفي، كما بينت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة عند جميع مجالات الدراسة.

دراسة أبي حيان (2006) التي هدفت إلى اقتراح نموذج للرقابة الإدارية في وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة، وقد تكون مجتمع الدراسة من القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم، ممثلاً بالمديرين العاملين، ومديري التربية، ورؤساء الأقسام البالغ عددهم (751) قائداً تربوياً، وقد اختيرت عينة الدراسة من (451) قائداً تربوياً بالطريقة الطبقيّة العشوائية، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن من أهم الاتجاهات المعاصرة في الرقابة الإدارية الفعالة (الشفافية، والوضوح، والملاءمة والموضوعية، وتفويض الصلاحيات، واللامركزية، وإدارة القيم الوظيفية، والرقابة الذاتية والمكافآت، والمساءلة، والتدريب، والاتصال، والإدارة بالأهداف والمشاركة الفردية في الأعمال الرقابية)، ومن المعايير الرقابية الضرورية التحليل، والسرعة والتنبؤ، كما وأظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لواقع الرقابة الإدارية، وعناصرها ومستوياتها، ونماذجها المحتملة متوسطاً إذ بلغ (3.36)، وقد تميز واقع الرقابة الإدارية في وزارة التربية والتعليم بضعف الشفافية في العمل الرقابي، وعدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وعدم ملاءمة المعايير الرقابية للعمل الإداري، وغياب الموضوعية.

دراسة لوماس وكينشي (Lomas & Kinchin, 2006) هدفت إلى تعرف مدى فعالية تطوير برنامج رقابي إداري، وأثره على أداء وإنتاجية المعلمين في المدارس والجامعات الحكومية، أجريت الدراسة على عينة مكونة من (46) معلماً ومديراً (من كلا الجنسين) في (6) مدارس حكومية في بريطانيا، استخدمت الدراسة أسلوب برنامج رقابي إداري على أداء المعلمين والملاحظة التقييمية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة بين الرقابة الإدارية المدرسية وزيادة إنتاجية وفعالية أداء المعلمين في الصفوف والحصص المدرسية، فكلما كانت الرقابة الإدارية مكثفة ومطورة زادت فعالية وإنتاجية أداء المعلمين، كما وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك عدة أساليب للرقابة الإدارية المدرسية، منها: الملاحظة الشخصية، والتفتيش الإداري والإشراف الإداري، والمتابعة، والمراجعة، والسجلات والإحصاءات، والتقارير الإدارية والرقابة بالاستثناء، والرقابة بالأهداف، والشكاوى والتظلمات والموازنات التقديرية والعمومية

تحسين الأداء والسعي للإتقان.

دراسة زانغ (Zhang, 2008) التي هدفت إلى تعرف درجة فعالية الرقابة الإدارية المدرسية وأثرها على زيادة حيوية وإنتاجية الأداء التدريسي والسلوكي للمعلمين في المدارس الحكومية في ولاية كاليفورنيا الأمريكية، أجريت الدراسة على عينة مكونة من (50) معلماً ومديراً، إناثاً وذكوراً في (3) مدارس ثانوية، واستخدمت الدراسة أسلوب الملاحظة والمراقبة التقييمية وقد أظهرت نتائج الدراسة أن وظيفة الرقابة الإدارية التي يقوم بها المدير تعد وسيلة مهمة في متابعة سير العمل بالمدرسة، فهو منوط بحاسبة نفسه في المقام الأول عن أعماله التي يقوم بها من منطلق مسؤولياته، وهو يمثل بذلك قدوة حسنة لمرؤوسيه في تنمية جانب الرقابة الذاتية لديهم، كما وأظهرت نتائج الدراسة أن للرقابة الإدارية أثراً على توزيع الإشراف المدرسي على جميع المعلمين بالمدرسة وفق جدول زمني عادل لتوضيح الجوانب الإيجابية والسلبية في العمل، و تؤثر إيجاباً في أداء المعلمين وزيادة الإنتاجية وروح المنافسة بينهم.

(Boyd et al., 2009) وهدفت إلى الكشف عن فعالية الرقابة الإدارية على سلوك و أداء المعلمين، وأثرها على بث روح المحبة والتعاون بين المدير والمعلمين في المدارس الابتدائية في نيويورك، أجريت الدراسة على عينة مكونة من (65) معلماً ومديراً (إناثاً وذكوراً) اعتماداً على العناصر الآتية: من حيث العمر، والعرق والجنس استخدمت الدراسة أسلوب المقابلات الشخصية والملاحظة التقييمية للعينة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الرقابة الإدارية المدرسية تؤثر على سلوك وأداء المعلمين خلال الحصص الصفية بشكل إيجابي أو سلبي، ويعد الإشراف الإداري في مقدمة الوسائل الرقابية نظراً لقيامه على التوجيه واستعمال السلطة والاتصال الدائم المستمر مع القدرة على تقديم الثناء وتوقيع الجزاء عند الاقتضاء، فهي عملية تعليمية قبل أن تكون وسيلة للكشف وتصيد الأخطاء، كما أظهرت نتائج الدراسة أن الإشراف الإداري التربوي يصبح فعالاً ومجدياً عند اتباع أسلوب الجدارة في الاستحقاق عند اختيار المشرفين ثم تدريبهم، وتنمية قدراتهم ومهاراتهم، وتغيير اتجاهاتهم لرفع كفاءتهم واحترامهم للمبادئ الأخلاقية العامة، ومبادئ العدالة والمساواة والحياد والمهام بالعمل الذي يقومون به ويشرفون عليه لرفع مستوى الأداء والكفاءة في العمل التربوي.

دراسة الحسن (2010) وهدفت إلى تعرف درجتي المساءلة والفاعلية الإدارية التربوية والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم، والتعرف إلى

تأثير متغيرات الجنس والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، وموقع مديرية التربية والتعليم، والمسمى الوظيفي على درجتي المساءلة والفاعلية الإدارية التربوية، والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها، وقد تكونت عينة الدراسة من (245) فرداً، بواقع (35%) من مجتمع الدراسة البالغ عدده (693)، والمكون من جميع العاملين في أقسام الإدارة المدرسية، والرقابة الإدارية والمالية، والتعليم العام، والإشراف التربوي، وشؤون الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية، وأظهرت نتائج الدراسة بأن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة المساءلة الإدارية التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية جاءت مرتفعة بشكل عام، وجاءت تقديرات أفراد العينة لدرجة الفاعلية الإدارية التربوية متوسطة كما أظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين درجة تطبيق المساءلة الإدارية والفاعلية الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية.

مشكلة الدراسة

إن الرقابة الإدارية سواءً كانت رقابة ذاتية أم رقابة خارجية ضرورية لاتقان الأعمال المنوطة بالأفراد بكافة مواقعهم سواءً كانوا رؤساء أم مرؤوسين، والسعي إلى تغيير النظرة التقليدية للرقابة الإدارية- التي لوحظ ممارسة المديرين لها التي تهدف إلى تصيد الأخطاء والمعاقبة عليها أكثر من كونها وسيلة لتصحيح أخطاء العمل وتطويره، وتعرف مدى تحقيق الأهداف المطلوب إدراكها في وقتها المحدد، وتحديد مسؤولية كل ذي سلطة، والكشف عن مواطن العيب والخلل حتى يمكن تفاديها والوصول إلى أعلى كفاءة ممكنة، لأنها متداخلة في جميع العمليات الإدارية إذ تعد نشاطاً واحداً ومنسجماً، فهناك الرقابة على التخطيط، والرقابة على التنظيم، والرقابة على العاملين لإعدادهم وتوجيههم. ثم إن المفاهيم الجديدة للإدارة الحديثة وضعت مفهوماً جديداً للرقابة يدعو إلى تهيئة كافة الإمكانيات أمام المسؤولين للتنفيذ لكي لا يقعوا في الأخطاء، ويتحقق ذلك عن طريق الاتصالات الفعالة وعدم اقتصر مفهوم الرقابة على تصيد الأخطاء ومعاقبة مرتكبيها، ومن خلال ازدياد شكوى وتذمر المعلمين والمعلمات في القطاعين العام والخاص من ممارسة الرقابة الإدارية، إذ تتفاوت هذه الرقابة في طريقة تطبيقها ودرجتها، وتمارس بقدر غير كاف أو فاعل بسبب تعدد الأدوار المنوطة بالمديرين وعدم قيام بعض منهم بجزء من هذه الأدوار مما ينعكس على العملية التعليمية والتربوية سلباً، ويؤثر على أداء المعلمين وبالتالي الطلبة، لذا جاءت هذه الدراسة

3. يؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة المسؤولين في وزارة التربية والتعليم، وذلك بضرورة إعطاء مديري المدارس صلاحيات أوسع في تطبيق الرقابة الإدارية في مدارسهم، نظراً لأهميتها.

تعريف المصطلحات

فيما يلي تعريف لمصطلحات الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

الرقابة الإدارية: هي "العملية التي يستطيع من خلالها المدير التأكد من أن النشاطات الفعلية تتماشى مع النشاطات المخطط لها" (السعود، 2009، ص233).

والرقابة الإدارية تعني "متابعة عمليات التنفيذ، لتبين مدى تحقيق الأهداف المطلوب إدراكها في وقتها المحدد، وتحديد مسؤولية كل ذي سلطة، والكشف عن مواطن العيب والخلل حتى يمكن تفاديها وإسقاطها، والوصول إلى أكبر كفاءة ممكنة" (البدري، 2001، ص47).

وتعرف إجرائياً: التحقق من سير العمل داخل المدرسة وفقاً لما هو محدد مسبقاً في ضوء الأهداف المرسومة، ويقاس ذلك باستجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تم تطويرها لهذا الغرض.

حدود الدراسة

- اقتصرت هذه الدراسة على معلمي المدارس الثانوية العامة والخاصة، في محافظة العاصمة عمان للعام الدراسي 2011/2010، العامة والخاصة في عمان. اقتصرت هذه الدراسة على تطبيق مديري المدارس الثانوية العامة والخاصة في عمان للرقابة الإدارية من وجهة نظر المعلمين.

المتغير المستقل (التصنيفي): وهو نوع المدرسة حكومية أو خاصة.

المتغير التابع: تقديرات المعلمين لدرجة تطبيق الرقابة الإدارية.

الطريقة والاجراءات

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة الحالية المنهج المسحي، وذلك لملاءمته لموضوع الدراسة.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان للعام الدراسي (2011/2010) البالغ عددهم (2717) معلماً ومعلمة، منهم (1073) معلماً و(1644) معلمة، وجميع

للتعرف إلى درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في الأردن للرقابة الإدارية من وجهة نظر المعلمين.

هدف الدراسة وأسئلتها

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية العامة والخاصة في محافظة العاصمة عمان للرقابة الإدارية من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان للرقابة الإدارية من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للرقابة الإدارية من وجهة نظر المعلمين؟
3. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية العامة والخاصة في محافظة العاصمة عمان للرقابة الإدارية من وجهة نظر المعلمين، تعزى إلى نوع المدرسة (عامة، خاصة)؟

أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة في جانبين هما:

أولاً: الأهمية النظرية

1. ندرة الأبحاث والدراسات في هذا الجانب إذ أن هذه الدراسة تناولت ما لم تتناوله الدراسات السابقة من محاولة التعرف على درجة تطبيق كل من مديري المدارس الثانوية العامة والخاصة للرقابة الإدارية، والمقارنة بينهما.
2. إثراء الجانب النظري للبحوث والدراسات وذلك من خلال ما تقدمه الدراسة الحالية من إطار نظري وأداة جمع البيانات وبذلك تفسح المجال أمام دراسات أخرى في مجال الرقابة الإدارية في المؤسسات التربوية.

ثانياً: الأهمية العملية

1. تعد هذه الدراسة امتداداً للدراسات السابقة ومكملة لها؛ ومن المؤمل أن تسهم هذه الدراسة في تقديم تغذية راجعة للمعنيين في وزارة التربية والتعليم عن الرقابة الإدارية في المدارس الثانوية وما توصلت إليه الدراسة من نتائج.
2. قد تفيد نتائج الدراسة الحالية المسؤولين عن الرقابة الإدارية في وزارة التربية والتعليم في التعرف إلى أبرز جوانب القوة والضعف لدى مديري المدارس العامة والخاصة، والعمل على التغلب على نقاط الضعف، وتعزيز جوانب القوة لديهم، مما يعمل على تحسين الأداء الذي ينعكس على كفاءة عملية الرقابة الإدارية.

معلمي المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان البالغ عددهم (1513) معلماً ومعلمة، منهم (678) معلماً و(835) معلمة، والجدول (1) يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس ونوع المدرسة.

الجدول (1)
توزيع مجتمع الدراسة

معلمو المرحلة الثانوية			الجنس
المجموع	أنثى	ذكر	نوع المدرسة
2717	1644	1073	المدارس العامة
1513	835	678	المدارس الخاصة
4230	2479	1751	المجموع

المرحلة الثانوية العامة والخاصة، منهم (136) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية العامة، و(76) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية الخاصة والجدول (2) يوضح ذلك:

عينة الدراسة

تم اختيار عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة تكونت من (212) معلماً ومعلمة يمثلون ما نسبته (5%) من معلمي

الجدول (2)
توزيع عينة الدراسة

معلمو المرحلة الثانوية			الجنس
المجموع	أنثى	ذكر	نوع المدرسة
136	82	54	المدارس العامة
76	42	34	المدارس الخاصة
212	124	88	المجموع

بنسبة موافقة (80%) وأكثر عُدت مؤشراً على صدق الفقرة، وتم الأخذ بملاحظات المحكمين وتم إجراء التعديلات المطلوبة والمناسبة وأصبحت أداة الدراسة مكونة من (44) فقرة بصورتها النهائية بعد أن تمت إضافة (4) فقرات وحذف فقرتين غير صالحتين.

ثبات الأداة:

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة تم التأكد من ثباتها باستخدام طريقة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) "الاتساق الداخلي" كما هو موضح في الجدول (3):

الجدول (3)

قيم معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

الرقم	المجال	معامل الاتساق الداخلي
1	الإداري	0.96
2	الفني	0.96

يتضح من الجدول نتائج ثبات مجالات الدراسة باستخدام

أداة الدراسة

لتحقيق هدف الدراسة والإجابة عن أسئلتها تم تطوير أداة الدراسة وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري ذي العلاقة بموضوع الدراسة، والدراسات السابقة مثل دراسة (الحسن، 2010) وقد تكونت أداة الدراسة بصورتها الأولية من (42) فقرة موزعة على مجالين هما: المجال الإداري والمجال الفني.

صدق الأداة

للتأكد من الصدق الظاهري للدراسة، تم توزيع الأداة بصورتها الأولية على (10) محكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة عمان العربية، وجامعة الشرق الأوسط وجامعة آل البيت، في تخصصات الأصول والإدارة التربوية من ذوي الخبرة والكفاءة للوقوف على تحقيق الغاية المرجوة منها، وذلك للتأكد من وضوح وسلامة صياغة الفقرات وصلاحياتها لقياس ما صممت لقياسه، وإجراء أي تعديل من حذف أو إضافة أو نقل من مجال إلى آخر، وبناءً على تعديلات المحكمين على محتوى كل فقرة من فقرات الأداة

والخاصة للرقابة الإدارية في العاصمة عمان إلى ثلاثة مستويات على النحو الآتي:

- مستوى منخفض إذا تراوح المتوسط الحسابي بين (1-2.33).
- مستوى متوسط إذا تراوح المتوسط الحسابي بين (2.34-3.67).
- مستوى مرتفع إذا تراوح المتوسط الحسابي بين (3.68-5).
- تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)، وذلك على النحو الآتي:
عالي جداً (5) نقاط، وعالي (4) نقاط، ومتوسط (3) نقاط، وقليل (2) نقطة، وقليل جداً (1) نقطة.
- وقد استخدم المقياس التالي في تحليل الإجابات وبذلك يتضح لنا ما يلي:

$$\frac{\text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للمقياس}}{\text{عدد الفئات}} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33 \text{ طول الفئة}$$

نتائج الدراسة

عمان للرقابة الإدارية من وجهة نظر المعلمين؟
للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان للرقابة الإدارية من وجهة نظر المعلمين والجدول (4) يبين ذلك:

معامل الاتساق الداخلي "كرونباخ ألفا" وباستعراض قيم معامل الاتساق الداخلي بلغت للمجال الإداري (0.96)، وللمجال الفني (0.96)، وتشير هذه القيم إلى أن معامل ثبات الأداة يتمتع بثبات عال.

المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للإجابة عن أسئلتها على النحو الآتي:

للإجابة عن السؤالين الأول والثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

وللإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لعينتين مستقلتين.

- تم تقسيم درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية العامة

فيما يأتي عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها، على النحو الآتي:
أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، الذي نصه: ما درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان للرقابة الإدارية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	الإداري	3.39	0.85	1	متوسطة
2	الفني	3.05	0.92	2	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.22	0.84		متوسطة

الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان للرقابة الإدارية من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمجالات الدراسة وذلك على النحو الآتي:

أولاً: المجال الإداري

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان للرقابة الإدارية من وجهة نظر المعلمين في المجال الإداري والجدول (5) يبين ذلك

يلاحظ من الجدول (4) أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان للرقابة الإدارية من وجهة نظر المعلمين متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.22) بانحراف معياري (0.84) وهذا يعني أن هناك تطبيقاً للرقابة الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، وقد يعزى هذا إلى أن وزارة التربية والتعليم عملت على تنمية وإعداد القيادات القادرة على قيادة التغيير، وتحسين البيئة التعليمية في المدارس. وقد تم التعرف على درجة تطبيق مديري المدارس

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان للرقابة الإدارية من وجهة نظر المعلمين في المجال الإداري مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
15	يلتزم بمواعيد الدوام المدرسي.	3.93	1.09	1	عالية
16	يراقب التزام العاملين بمواعيد الدوام المدرسي.	3.90	1.07	2	عالية
7	يوزع برنامج المواد وفق تخصصات المعلمين.	3.86	1.25	3	عالية
8	يقوم بتشكيل اللجان المدرسية مع المعلمين.	3.76	1.19	4	عالية
17	يضع آليات ضبط دوام الطلبة في المدرسة.	3.71	1.13	5	عالية
22	يعمم على العاملين في المدرسة التعليمات التي تصل من الجهة المسؤولة.	3.71	1.20	5	عالية
1	يقوم بوضع خطة سنوية للمدرسة.	3.68	1.11	7	عالية
24	يقوم بإعداد ميزانية سنوية للمدرسة وفق الإمكانيات المتوفرة.	3.67	1.11	8	متوسطة
23	يكتب التقارير الإدارية بصورة منتظمة ويرفعها للمسؤولين.	3.58	1.23	9	متوسطة
12	يحدد احتياجات المدرسة من المعلمين وفقاً للتخصصات العلمية.	3.57	1.17	10	متوسطة
25	يعتمد آلية صرف دقيقة وموثقة لميزانية المدرسة.	3.53	1.14	11	متوسطة
18	يعقد اجتماعات طارئة مع العاملين في المدرسة.	3.52	1.17	12	متوسطة
13	يتأكد من توفر المعلومات اللازمة في السجلات الخاصة بالطلبة.	3.41	1.18	13	متوسطة
26	يستثمر الإمكانيات المالية المتوفرة بصورة تنعكس على تطوير المدرسة.	3.35	1.12	14	متوسطة
14	يحدد احتياجات المدرسة من الأثاث واللوازم وفق التشكيلات العامة لها.	3.32	1.20	15	متوسطة
9	يوفر السبل الكفيلة لإنجاح عمل اللجان المدرسية.	3.31	1.18	16	متوسطة
2	يضع خطته وفق الأسس العلمية للتخطيط	3.29	1.19	17	متوسطة
6	يوزع المهمات الإدارية وفق المقدرة والكفاءة	3.28	1.20	18	متوسطة
11	يراعي أسس التشكيلات الطلابية.	3.21	1.12	19	متوسطة
28	يطور المدرسة وفق الإمكانيات المادية.	3.17	1.21	20	متوسطة
27	يضع ترتيبات علاجية لمشكلات الطلبة.	3.15	1.10	21	متوسطة
5	يقوم بالإشراف على تنفيذ الخطة.	3.15	1.18	21	متوسطة
10	يقيم عمل اللجان المدرسية وفق معايير واضحة.	3.13	1.09	23	متوسطة
20	يقوم بوضع ترتيبات وقائية لمشكلات الطلبة الصحية والاجتماعية.	3.13	1.04	23	متوسطة
4	يقوم بمتابعة تنفيذ الخطة.	3.12	1.13	25	متوسطة
19	يتابع قضايا الموظفين الإدارية: (رواتب إجازات، ترقية، شكاوي) لدى الجهات المختصة.	2.96	1.20	26	متوسطة
3	يناقش خطته مع المعلمين بالمدرسة.	2.82	1.29	27	متوسطة
21	يضع برامج تحفيزية للطلبة المتفوقين.	2.81	1.16	28	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.39	0.85		متوسطة

مع الطلبة واختيار البرامج التي تراعي الفروق الفردية، ومدير المدرسة مسؤول أول عن مدرسته، فإنه يقوم برعاية الطلبة والحفاظ عليهم وإتاحة الفرصة لنموهم من جميع الجوانب، ويزكي حماسهم نحو الإبداع والابتكار، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة ساندرسون (Sanderson, 2000) التي أظهرت نتائجها أن الرقابة تتحقق في سلوك المدير عن طريق الرقابة الذاتية، كما واتفقت مع دراسة زانغ (Zhang, 2008) في أن وظيفة الرقابة الإدارية التي يقوم بها مدير المدرسة مهمة في متابعة سير العمل بالمدرسة.

ثانياً: المجال الفني

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان للرقابة الإدارية من وجهة نظر المعلمين في المجال الفني والجدول (6) يبين ذلك:

يلاحظ من الجدول (5) أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان للرقابة الإدارية من وجهة نظر المعلمين في المجال الإداري كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.39) بانحراف معياري (0.85). وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (15) التي تنص على "يلتزم بمواعيد الدوام المدرسي" بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (1.09) وبدرجة عالية، وهذا يدل على مدى حرص المدير على الالتزام بمواعيد الدوام المدرسي، وقد يعزى أيضاً إلى أن مدير المدرسة نفسه يقوم بتطبيق الرقابة الذاتية، فهو القدوة الحسنة للعاملين والمعلمين والطلبة وأولياء الأمور، مما ينعكس إيجابياً عليهم وقد جاءت الفقرة (21) في الرتبة الأخيرة التي تنص على "يضع برامج تحفيزية للطلبة المتفوقين" بمتوسط حسابي (2.81) وانحراف معياري (1.16) وبدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى ما يتمتع به مدير المدرسة من خبرة طويلة في مجال التعليم، ولأن لديه مخزوناً معرفياً في كيفية التعامل

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان للرقابة الإدارية من وجهة نظر المعلمين في المجال الفني مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
39	يتابع مع المعلمين تنفيذ الخطط الدراسية خلال العام الدراسي.	3.27	1.19	1	متوسطة
29	يتعاون مع المعلمين في تحديد احتياجات المدرسة للوسائل التعليمية.	3.26	1.10	2	متوسطة
40	يضع أولياء الأمور في الصورة الحقيقية للمدرسة أولاً بأول.	3.24	1.19	3	متوسطة
32	ينظم زيارات صفية توجيهية للمعلمين داخل الصفوف.	3.19	1.20	4	متوسطة
31	يتابع خطة الدروس اليومية التي يعدها المعلمون.	3.18	1.18	5	متوسطة
36	يدرس مدى ملاءمة الاختبارات المدرسية لمواصفات الاختبار الجيد.	3.13	1.17	6	متوسطة
30	يناقش مع المعلمين خططهم الدراسية خلال العام الدراسي.	3.10	1.12	7	متوسطة
35	يشرف على تنظيم أنشطة لا صفية هادفة.	3.08	1.10	8	متوسطة
38	يتعرف إلى إمكانات البيئة المحلية.	3.07	1.13	9	متوسطة
41	ينظم برامج اجتماعية تعزز العلاقة بين أسرة المدرسة، طلاباً ومعلمين.	3.04	1.19	10	متوسطة
33	يحدد احتياجات العاملين المهنية.	2.99	1.15	11	متوسطة
34	يعمل على تلبية الاحتياجات المهنية للعاملين	2.92	1.14	12	متوسطة
37	يبنى خططاً علاجية لضعف الطلبة في التحصيل وفقاً لنتائج الاختبارات المدرسية.	2.86	1.12	13	متوسطة
44	يعمم التجارب التعليمية الناجحة.	2.84	1.31	14	متوسطة
42	يبتكر أنشطة لا منهجية تدعم العملية التربوية في المدرسة.	2.78	1.04	15	متوسطة
43	يجرب أفكاراً تربوية جديدة.	2.76	1.18	16	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.05	0.92		متوسطة

معياري (1.18)، وبدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى أن مدير المدرسة يهتم بالتجديد والتغيير في العمل داخل المدرسة، ويبتعد عن النمطية من خلال الاطلاع على الاتجاهات التربوية المعاصرة، وإحداث تحسين مستمر في العملية التعليمية التعلمية، مما يسهم في تشجيع المعلمين على العمل، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة روسنر (Rosner, 2006) بأن الرقابة الإدارية في المجال الفني تؤثر بشكل إيجابي في زيادة الإبداع التربوي، والفعالية الإنتاجية في أداء المعلمين خلال الحصص الصفية.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نص على: ما درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للرقابة الإدارية من وجهة نظر المعلمين؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للرقابة الإدارية من وجهة نظر المعلمين والجدول (7) يبين ذلك:

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للرقابة الإدارية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
1	الإداري	3.88	0.62	1	عالية
2	الفني	3.70	0.71	2	عالية
	الدرجة الكلية	3.79	0.64		عالية

اللازم، كما وقد يعزى إلى أن مدير المدرسة الثانوية الخاصة يسعى إلى تطبيق الرقابة الإدارية من أجل إنجاز الخطط والأعمال بطريقة صحيحة، وتحسين أداء المتعلمين مما يمكنهم من تحقيق مستويات أعلى من النجاح في التعلم وخصوصاً ان معلمي هذا القطاع من ذوي الخبرة ومعظم قيادته من وزارة التربية والتعليم.

أما بالنسبة لمجالات أداة الدراسة فقد جاء المجال الأول وهو المجال الإداري في الرتبة الأولى، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.88) والانحراف المعياري (0.62) وبدرجة عالية، وقد يعزى ذلك إلى اهتمام مديري المدارس الثانوية الخاصة فيما يتعلق بتطبيق المجال الإداري للرقابة الإدارية في المدارس، بسبب ما يتطلبه العمل الإداري من اتخاذ قرارات، ورقابة مستمرة على الموارد المادية والبشرية، ومتابعة للخطط والبرامج والاستراتيجيات المتبعة والوسائل المستخدمة وتنظيم للوقت، من أجل تحقيق

يلاحظ من الجدول (6) أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان للرقابة الإدارية من وجهة نظر المعلمين في المجال الفني كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.05) وانحراف معياري (0.92). وجاءت الفقرة (39) في الرتبة الأولى التي تنص على: "يتابع مع المعلمين تنفيذ الخطط الدراسية خلال العام الدراسي" بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (1.19) وبدرجة متوسطة، وهذا يدل على أن مديري المدارس الثانوية العامة حريصون على متابعة تنفيذ الخطط الدراسية مع المعلمين خلال العام الدراسي، والقيام بالرقابة الإدارية في أثناء تنفيذ العمل، واستخدام المتابعة كوسيلة من وسائل الرقابة الإدارية المدرسية من أجل التعرف الدائم والمستمر على كيفية سير العمل في ضوء الخطة المعتمدة لمعرفة مدى التقدم في تحقيق الأهداف المرسومة باستخدام الأساليب التربوية السليمة.

وجاءت الفقرة (43) في الرتبة الأخيرة التي تنص على "يجرب أفكاراً تربوية جديدة" بمتوسط حسابي (2.76)، وانحراف

يلاحظ من الجدول (7) أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للرقابة الإدارية من وجهة نظر المعلمين كانت عالية، فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.79)، وانحراف معياري (0.64)، وهذا يعني أن هناك تطبيقاً للرقابة الإدارية لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، وقد يعزى ذلك إلى أن وزارة التربية والتعليم تنظر إلى قطاع التعليم الخاص على أنه شريك لها، ويسهم في حمل عبء كبير عن الوزارة فيما يخص قبول طلبة في المدارس الخاصة، ومن ضمن أهداف الاستراتيجية الوطنية للتعليم (2006)، العمل على تنسيق الشراكات بين القطاعين العام والخاص ودمجها ضمن برنامج التطوير التربوي لإزالة الفجوات في الجهود وضمان التكامل في تقديم الخدمات للمدارس والمجتمع المحلي، ومنح القيادة في جميع المستويات التنظيمية التشجيع والدعم

الأهداف التربوية والاجتماعية التي أنشأت المدرسة من أجلها، وقد يعزى ذلك إلى أن دور مدير المدرسة الإداري يأتي مكملاً لدوره الإشرافي لضمان سير العمل في المدرسة بسهولة ويسر. أولاً: المجال الإداري: تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للرقابة الإدارية من وجهة نظر المعلمين في المجال الإداري، والجدول (8) يبين ذلك

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للرقابة الإدارية من وجهة نظر المعلمين في المجال الإداري مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
1	يقوم بوضع خطة سنوية للمدرسة.	4.43	0.74	1	عالية
15	يلتزم بمواعيد الدوام المدرسي.	4.36	0.78	2	عالية
16	يراقب التزام العاملين بمواعيد الدوام المدرسي.	4.29	0.89	3	عالية
2	يضع خطته وفق الأسس العلمية للتخطيط.	4.20	0.77	4	عالية
17	يضع آليات ضبط دوام الطلبة في المدرسة.	4.11	0.89	5	عالية
18	يعقد اجتماعات طارئة مع العاملين في المدرسة.	4.08	0.93	6	عالية
4	يقوم بمتابعة تنفيذ الخطة.	4.07	0.75	7	عالية
14	يحدد احتياجات المدرسة من الأثاث واللوازم وفق التشكيلات العامة لها.	4.07	1.09	7	عالية
7	يوزع برنامج المواد وفق تخصصات المعلمين	4.04	1.00	9	عالية
25	يعتمد آلية صرف دقيقة وموثقة لميزانية المدرسة	3.97	1.05	10	عالية
23	يكتب التقارير الإدارية بصورة منتظمة ويرفعها للمسؤولين.	3.95	1.09	11	عالية
6	يوزع المهام الإدارية وفق المقدرة والكفاءة.	3.92	0.96	12	عالية
9	يوفر السبل الكفيلة لإنجاح عمل اللجان المدرسية.	3.91	0.97	13	عالية
22	يعمم على العاملين في المدرسة التعليمات التي تصل من الجهة المسؤولة.	3.89	1.15	14	عالية
24	يقوم بإعداد ميزانية سنوية للمدرسة وفق الإمكانيات المتوفرة.	3.89	1.05	14	عالية
8	يقوم بتشكيل اللجان المدرسية مع المعلمين.	3.88	1.05	16	عالية
5	يقوم بالإشراف على تنفيذ الخطة.	3.84	0.99	17	عالية
12	يحدد احتياجات المدرسة من المعلمين وفقاً للتخصصات العلمية.	3.84	1.12	17	عالية
3	يناقش خطته مع المعلمين بالمدرسة.	3.80	1.17	19	عالية
26	يستثمر الإمكانيات المالية المتوفرة بصورة تتعكس على تطوير المدرسة.	3.70	1.05	20	عالية
27	يضع ترتيبات علاجية لمشكلات الطلبة.	3.70	1.06	20	عالية
13	يتأكد من توفر المعلومات اللازمة في السجلات الخاصة بالطلبة.	3.67	1.04	22	متوسطة
20	يقوم بوضع ترتيبات وقائية لمشكلات الطلبة الصحية والاجتماعية.	3.62	1.06	23	متوسطة
28	يطور المدرسة وفق الإمكانيات المادية.	3.61	1.12	24	متوسطة
10	يقيم عمل اللجان المدرسية وفق معايير واضحة.	3.54	1.00	25	متوسطة
19	يتابع قضايا الموظفين الإدارية: (رواتب، إجازات، ترقية، شكاوي) لدى الجهات المختصة.	3.51	1.23	26	متوسطة
21	يضع برامج تحفيزية للطلبة المتفوقين.	3.51	1.11	26	متوسطة
11	يراعي أسس التشكيلات الطلابية.	3.36	1.02	28	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.88	0.62		عالية

بلغ المتوسط الحسابي (3.70) بانحراف معياري (0.71). وقد جاءت الفقرة (29) في الرتبة الأولى أيضاً، التي تنص على "يتعاون مع المعلمين في تحديد احتياجات المدرسة للوسائل التعليمية" بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (1.01) وبدرجة عالية، ويستنتج من ذلك أن مدير المدرسة يعمل على توثيق عرى التواصل والتعاون بينه وبين المعلمين باعتبارهم الشريك الأهم في إنجاح العملية التعليمية، وقد يعزى إلى أن الإدارة المدرسية لا تستطيع أن تعمل بفاعلية ونجاح دون الدعم الحقيقي والجاد من المعلمين من حيث المتابعة والرقابة والتواصل المستمر لمناقشة كل ما من شأنه رفع مستوى الطلبة، وإشراكهم في لجان المدرسة ونشاطاتها المختلفة.

وجاءت الفقرة (37) في الرتبة الأخيرة التي تنص على "يبنى خطأً علاجية لضعف الطلبة في التحصيل وفقاً لنتائج الاختبارات المدرسية" بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (1.00) وبدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى أن مدير المدرسة ومن خلال عملية الإشراف التربوي، يقوم بمتابعة النمو المعرفي والنفسي والاجتماعي للطلبة، واكتشاف الموهوبين منهم وتمييز بطيئي التعلم، ومن ثم توفير الرعاية الكافية لمن يحتاجها، ومعرفة المشكلات التي تواجههم وأسبابها والسعي إلى علاجها، وتشخيص مجالات الضعف والقصور لدى بعض الطلبة وإيجاد الحلول المناسبة، كما قد يعزى إلى أن المدير يقوم بتطوير أساليب التقويم التي يتبعها المعلم مع الطلبة، وذلك من خلال عملية الإشراف التربوي والمتابعة المستمرة، وانفقت مع نتائج دراسة أبي حيانة (2006) بأن من المعايير الرقابية الضرورية هي، التحليل، والسرعة والتنبؤ.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي نص على: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ في درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية العامة والخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى نوع المدرسة (عامة، خاصة)؟

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) المحسوبة لدرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية العامة والخاصة في محافظة العاصمة عمان للرقابة الإدارية من وجهة نظر المعلمين والجدول (10) يبين ذلك:

يلاحظ من الجدول (8) أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للرقابة الإدارية من وجهة نظر المعلمين في المجال الإداري كانت عالية، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.88) بانحراف معياري (0.62)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) التي تنص على "يقوم بوضع خطة سنوية للمدرسة" بمتوسط حسابي (4.43) وانحراف معياري (0.74) وبدرجة عالية، وهذا يدل على أهمية الخطة السنوية المدرسية بالنسبة لمدير المدرسة، فهو يبني جميع الأعمال والبرامج والأنشطة على التخطيط، الذي يعد عملية فكرية تتركز على المنطق والترتيب وتنسيق جميع الوظائف الإدارية، وتتميز بالنظرة المستقبلية، واستثمار كافة الموارد والقوى البشرية المتبصرة، وقد يعزى أيضاً إلى أن قيام مدير المدرسة بدوره في العملية الرقابية في المدرسة يبدأ من وضع الخطة السنوية تكون مناسبة، وضمن الإمكانيات البشرية والمادية والمدرسية، والقيام بعملية الرقابة المستمرة لتحديد مستوى الإنجاز ومدى تحقيق أهداف الخطة المدرسية، وقد جاءت الفقرة (11) بالرتبة الأخيرة التي تنص على "يراعي أسس التشكيلات الطلابية" بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (1.02) وبدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى أن مدير المدرسة يقوم بحصر أعداد الصفوف والشعب والمرافق في المدرسة، وحصر أعداد الطلبة الذين يمكن استيعابهم وتفرعاتهم الأكاديمية والمهنية، وحصر أعداد وتخصصات المعلمين والإداريين، وذلك من أجل توفير العديد من الخدمات الطلابية التي تساعد على توفير المناخ الملائم لنجاح العملية التعليمية والتربوية داخل المدرسة، وانفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة مورفي وبيترسون (Murphy, 2001) بأن الرقابة الإدارية المدرسية مهمة جداً في التأكد من سير العمل المدرسي نحو ما تم التخطيط له مسبقاً لتحقيق الأهداف المرسومة، واكتشاف نقاط التقصير قبل تفاقمها.

ثانياً: المجال الفني: تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للرقابة الإدارية من وجهة نظر المعلمين في المجال الفني والجدول (9) يبين ذلك:

يلاحظ من الجدول (9) أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للرقابة الإدارية من وجهة نظر المعلمين على المجال الفني كانت عالية، إذ

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للرقابة الإدارية من وجهة نظر المعلمين في المجال الفني مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
29	يتعاون مع المعلمين في تحديد احتياجات المدرسة للوسائل التعليمية.	3.83	1.04	1	عالية
40	يضع أولياء الأمور في الصورة الحقيقية للمدرسة أولاً بأول.	3.83	1.01	1	عالية
30	يناقش مع المعلمين خططهم الدراسية خلال العام الدراسي.	3.82	1.05	3	عالية
35	يشرف على تنظيم أنشطة لاصفية هادفة.	3.80	1.05	4	عالية
36	يدرس مدى ملاءمة الاختبارات المدرسية لمواصفات الاختبار الجيد.	3.80	1.06	4	عالية
31	يتابع خطة الدروس اليومية التي يعدها المعلمون.	3.72	1.04	6	عالية
33	يحدد احتياجات العاملين المهنية.	3.68	0.97	7	عالية
41	ينظم برامج اجتماعية تعزز العلاقة بين أسرة المدرسة، طلاباً ومعلمين.	3.68	0.90	7	عالية
39	يتابع مع المعلمين تنفيذ الخطط الدراسية خلال العام الدراسي.	3.67	1.00	9	متوسطة
42	يبتكر أنشطة لا منهجية تدعم العملية التربوية في المدرسة.	3.67	1.04	9	متوسطة
32	ينظم زيارات صفية توجيهية للمعلمين داخل الصفوف.	3.64	1.04	11	متوسطة
38	يتعرف إلى إمكانات البيئة المحلية.	3.64	1.04	11	متوسطة
43	يجرب أفكاراً تربوية جديدة.	3.63	1.23	13	متوسطة
44	يعمم التجارب التعليمية الناجحة.	3.62	1.11	14	متوسطة
34	يعمل على تلبية الاحتياجات المهنية للعاملين.	3.61	1.06	15	متوسطة
37	يبنى خطاً علاجية لضعف الطلبة في التحصيل وفقاً لنتائج الاختبارات المدرسية.	3.59	1.00	16	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.70	0.71		عالية

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) لفحص دلالة الفروق في درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية العامة والخاصة في محافظة العاصمة عمان للرقابة الإدارية تعزى إلى نوع المدرسة (عامة، خاصة)

المجال	المدرسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت المحسوبة	مستوى الدلالة
الإداري	العامة	3.39	0.85	4.23	*0.000
	الخاصة	3.88	0.62		
الفني	العامة	3.05	0.92	5.38	0.000
	الخاصة	3.70	0.71		
الدرجة الكلية	العامة	3.22	0.84	5.15	0.000
	الخاصة	3.79	0.64		

*دالة إحصائية

الخاصة من إمكانات مادية، جعلتها قادرة على استخدام الوسائل الرقابية الحديثة في المؤسسات التربوية، بالإضافة إلى قدرتها على توفير مرافق وخدمات إضافية للطلبة في المدارس، وتوظيف مشرفين تربويين متخصصين في مجالاتهم، ومتابعة المستجديات التربوية للاستفادة منها في عملية التطوير التربوي في المدرسة.

التوصيات

- في ضوء نتائج الدراسة تم التوصل الى التوصيات الآتية:
- ضرورة قيام وزارة التربية والتعليم بعمل دورات تدريبية للمديرين فيما يتعلق بالرقابة الإدارية على المجالات كافة.
- توفير الامكانيات المادية للمدارس الحكومية حتى يتم استخدام الوسائل الرقابية الحديثة في المدارس.
- الاهتمام بوسائل الرقابة الإدارية الحديثة مثل الشفافية والمساءلة، والعمل على تنويعها في المدارس.
- ضرورة قيام مديري المدارس بتشجيع الرقابة الذاتية عند العاملين والمعلمين والطلبة.
- إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات حول الرقابة الإدارية في المدارس الأساسية في القطاعين العام والخاص في الأردن.

تشير النتائج في الجدول (10) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية العامة والخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى نوع المدرسة (عامة، خاصة) استناداً إلى قيم (ت) المحسوبة إذ بلغت (5.15)، وبمستوى دلالة (0.000) للدرجة الكلية، و(4.23) وبمستوى دلالة (0.000) للمجال الإداري للمدارس العامة والخاصة، و(5.38) وبمستوى دلالة (0.000) للمجال الفني للمدارس العامة والخاصة، وكانت الفروق لصالح المدارس الخاصة بدليل ارتفاع متوسطاتها الحسابية عن متوسطات المدارس العامة، وقد يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس الثانوية الخاصة عملوا بما أكدت عليه الاستراتيجية الوطنية للتعليم (2006، ص16) من ضرورة منح القيادة في جميع المستويات التنظيمية التشجيع والدعم اللازم، وأن المدارس التي يقودها قادة ومدرسون أكفاء قادرون على إنجاز خطط وأعمال صحيحة من أجل تحسين أداء المتعلمين هي التي ستمكن الطلبة من تحقيق مستويات أعلى من النجاح في التعلم، وقد يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس الثانوية الخاصة يقومون بتطبيق الرقابة الإدارية في المدارس وعلى جميع المجالات وسمعة المدرسة بالنسبة للبيئة المحلية الموجودة بها المدرسة، وقد يعزى إلى أن ما تتمتع به المدارس الثانوية

المصادر والمراجع

- النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- رمضان، أ. (2001). العلاقة بين الرقابة والاتصال الإداري في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية: نابلس، فلسطين.
- زيدان، ز. (2001)، تقييم أنظمة الرقابة الداخلية في الجامعات الخاصة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت: المفرق، الأردن.
- السعود، ر. (2009). الإدارة التربوية: مفاهيم وآفاق، ط1، عمان: مركز طارق للخدمات الجامعية.
- غبابن، ع. (2009). القيادة الفاعلة والقائد الفعال، ط1، عمان: إثناء للنشر والتوزيع.
- الغزوي، ف. (2010). القيادة والإشراف الإداري، ط1، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- الكسبري، ع. (2003)، اتجاهات مديري ومديرات المدارس الثانوية نحو المساءلة في الإدارة التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية:

أبو حيانة، منوة محمد (2006)، أنموذج مقترح للرقابة الإدارية لوزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان: الأردن.

اسماعيل، أحمد جلال، (2009) الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، ط1، القاهرة: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.

البديري، طارق عبد الحميد، (2001). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، ط1، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

الحسن، مي محمد، (2010). درجتا المساءلة والفاعلية الإدارية التربوية والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظة الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة

International Journal of Teaching and Learning in Higher Education, 18(3). 204-214.

Mizala, A. (2004). School and teacher performance incentives: the latin american experience, *Economics of Education Review* 11 (1), pp 71-86.

Murphy, J. and Peterson, K. (2001). The administrative control of principals in effective school districts: The supervision and evaluation functions, *Journal of humanities and social and law*, 18(3).149-175.

Rosner, M. (2006). Administrative controls and innovation, Article first published online, *journal of education*. volume.13 pp 36-43.

Sanderson, D (2000). Classroom Management Students Observing Student Teachers: A Win-Win Combination, *Journal of High School*, Vol 60, pp 1-9.

Sim, K. (1996). The Role of Management Control Systems to Promote Performance Improvement in an Environment of Continuous Education, *Management*, 12(8). pp12-22.

Skilbeck, M, Connell, H. (2003)., Attracting, developing and retaining effective teachers australian country background report, M.Adissertation NSW Department of Education and Training, Australia university,number13, pp.33-40.

Zhang, S .(2008). The Necessities, Feasibilities and Principles for Teachers to Build A Learner oriented Monocarp's for Practical Classroom Uses, Professional Teaching Articles, *Journal of Educational Psychology*, volume. 92, pp: 466-477.

نابلس، فلسطين.

الكوفحي، م. (2005)، الرقابة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي الفعال للعاملين في مديريات التربية والتعليم في الأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك: إربد، الأردن.

المومني، و. (2008)، الإدارة المدرسية الفعالة ، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

وزارة التربية والتعليم، (2006) الاستراتيجية الوطنية للتعليم، عمان: منشورات وزارة التربية والتعليم.

Boyd, D, Grossman, P, MarshaLankford, H, Loeb, S. and Wyckoff, J. (2009). The Influence of School Administrators on Teacher Retention Decisions, *journal of higher education*, No. 114, pp 497-532.

Carlson, H. (1997). The Process of Decision Making Under School- Based Management Comparison of The Administrative Control and Professional Control Models , Dissertation Abstracts International, 7(2). 34 -51.

Carruthersy, C. (2008). The Qualifications and Class room Performance of Teachers Moving to Charter Schools, Unpublished. Doctoral, of American university.

Eric, A (2008). Class-Size Effects in School Systems around the World, *Journal of Political Economy*, 64(5). 416-424.

Field, C. (2002). The Qualifications and Classroom Performance of Teachers Moving to Charter Schools, Unpublished. Doctoral dissertation, American university.

Grigorescu, v. (2003). Transparency and the impact of international organization on Democratic consultation, Unpublished. Doctoral, of valansia university.

Lomas, L and Kinchi, I. (2006). Developing a Peer Observation Program with University Teachers,

The Degree of Administrative Control Application by Schools Principals private and Public Secondary School from Teachers Perspectives

*Orayb Mohammad Saleh, Atef Yusuf Magableh **

ABSTRACT

The study aimed to identify the level of applying administrative control by private and public high school principals as perceived by teachers. The study sample included 212 teachers, 136 from public schools and 76 from private schools. The sample was selected using the stratified random method from the population. It comprised 2717 teachers from the public high schools and 1513 teachers from the private high schools. The researchers developed a questionnaire to measure the degree of application of administrative control by school principals in Amman Governorate from teachers' perspective. The validity and reliability of the questionnaire were confirmed. The researcher used means, standard deviations, and t-test to analyze data.

The results of the study showed the following:

- The application degree of administrative control by the public high school principals in Amman from teachers' perspective was moderate, and for private high school principals in Amman from teachers' perspective was high.
- There were statistically significant differences at the level ($\alpha = 0.05$) in the application degree means of administrative control between private and public high school principals in Amman Governorate in favor of private schools.

Keywords: Administrative Control, Schools Principals, Secondary Schools, Jordan.

* Faculty of Education, Amman Arab University, Jordan. Received on 12/7/2015 and Accepted for Publication on 2/12/2015.