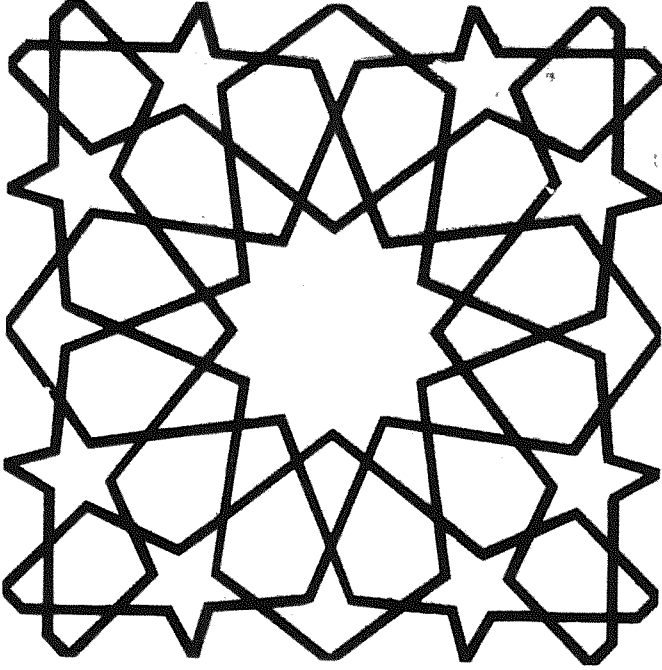


12 24 6



مجلة

# العلوم التربوية



---

مجلة نصف سنوية - علمية - محكمة تصدر عن كلية التربية جامعة قطر العدد (١٣)

---

## الطرق الفعالة التي تربط مديري المدارس الثانوية بطلبتهم

واصل جميل حسين المومني\*

### الملخص

تناولت هذه الدراسة تعرف الطرق الفعالة التي تربط مديري المدارس الثانوية في محافظة عجلون، في المملكة الأردنية الهاشمية بطلبتهم من وجهة نظر المديرين والمعلمين والطلبة وأولياء الأمور ولتحقيق هذا الغرض فقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (٢٤) مديراً و(١٦٩) معلماً و(٥٢٣) طالباً و(١٢٦) ولي أمر من مختلف مناطق محافظة عجلون، وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع المديرين، والمعلمين، والطلبة، وأولياء الأمور، والبالغ عددهم (٤٧) مديراً و(١١٢٤) معلماً و(٥٢٣٤) طالباً و(٨٤٠) ولي أمر.

وقد قام الباحث ببناء أداة لقياس الطرق الفعالة التي تربط مديري المدارس الثانوية في محافظة عجلون بطلبتهم، وتم استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقييم أفراد عينة الدراسة لفقرات الدراسة، كما تم استخراج الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار t.test للتحقق من الدلالات الإحصائية. كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي للتعرف ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية في تقييم المديرين والمعلمين والطلبة لفقرات الدراسة على المتغير التابع باختلاف متغير الدراسة المستقل (الجنس).

ولاحظ الباحث أن تقييم المديرين للطرق الفعالة التي تربط المديرين بطلبتهم في المدارس الثانوية في محافظة عجلون كانت بدرجة متوسطة. أما بالنسبة إلى تقييم استجابات عينة المعلمين والطلبة وأولياء الأمور للطرق الفعالة التي تربط المديرين بطلبتهم في المدارس الثانوية في محافظة عجلون فقد جاءت بدرجة متدنية. كما توصلت الدراسة إلى: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0,01)$  للطرق الفعالة التي تربط المديرين بطلبتهم في المدارس الثانوية في محافظة عجلون، تعزى لمتغير الجنس، في تصورات المديرين وكانت الفروق لصالح الإناث، كذلك تبين عدم وجود فروق لمتغير الجنس في تصورات المعلمين، ووجود فروق لمتغير الجنس في تصورات الطلبة لصالح الطالبات.

\* قسم الإشراف التربوي - مديرية التربية والتعليم - محافظة عجلون - الأردن.

# **Effective Ways In Which Secondary School Principals Can Relate To Students**

**Wasil Jamil Al-Momani\***

## **ABSTRACT**

This Study Aimed At Recognizing the Effective ways That Relate Secondary School Headmasters with Their Students in Ajloun Directorate from Headmasters' Teachers' Students' and Parents, Point of View.

The Study Sample consisted of (24) Male Principals and (169) Male Teachers, and (523) students and (126) parents. A special instrument based on lekert scale was prepared and judged by specialized instructors at universities and the Ministry of Education. Test-Retest and chornback were used and the Reliability Coefficients Were As The Following: The Principals (0.89) and Teachers (0.92) and Students (0.91) and Parents (0.90).In light of the Above Findings the Researcher Made Some Suggestions. The Most Significant of Which Were The Following:

- Revising The Standards Used In Choosing The Headmasters In Ajloun Directorate.
- Emphasizing the Concept of Modern Management.
- And There Is A Need To Provide Headmasters With Helpful In Formation.
- Generalizing The Bright Headmasters, Experiences Through Research.

---

\* Educational Supervisory Department – Directorate of Education – Jordan.

- Strong the Friendly relations between the school and the local community.
- Teachers and Principals training should be supervised by highly qualified trainers and armed with tong experience in this area.
- Encourage training courses a bout How to deal with students according to the global modern techniques.

## خلفية الدراسة وأهميتها

إن مدرسة القرن الحادي والعشرين، تتطلب من مدير المدرسة جهداً إضافياً كي يتخذ للإدارة المدرسية مسارات وأنشطة متنوعة، من خلال تخطيط الأهداف، وتحديد الإجراءات والقرارات المناسبة للتنفيذ والمتابعة، ويكون ذلك من خلال المشاركة، والمناقشة واللقاءات المختلفة داخل المدرسة وخارجها، وذلك للارتقاء بالمؤسسة التربوية لتحقيق الأهداف المنشودة.

لم يعد ينظر إلى الإدارة المدرسية على أنها عملية تلقائية لا تحتاج إلى تدريب أو إعداد، كما لم يعد ينظر إلى القادة على أنهم خلقوا هكذا، أو أنهم يتمتعون بموهبة فطرية، بل أصبح ينظر إلى الإدارة المدرسية على أنها المنصب الإداري الذي يترأس وحدة تربوية تقع عليها واجبات إدارية وتعليمية أيضاً، ولقد تضاعفت مسؤوليات وواجبات مدير المدرسة خلال السنوات العشر الأخيرة إلى حد ينبغي فيه أن يتسم المدير بالتدريب العالي، والعمل المهني الماهر، والمحترف وكذلك تفويض الصلاحيات للعاملين معه في المدرسة ليشاركوا معه في المسؤولية والقيام بأعباء المدرسة والإشراف عليها كي يكون هناك التزام بتنفيذ هذه الأهداف.

واستناداً لذلك فإنه يتوجب على مديري المدارس الثانوية الناجحين أن يكملوا وينفذوا مسؤوليات هذا المنصب عن طريق التطوير والتحسين والاستخدام الأفضل للوقت، وتوفير فرص التطور الذاتي للمعلمين والطلبة، والاعتماد على نمط عمل الفريق، والتأكيد على اتخاذ أساليب متنوعة في إدارة المدارس (اليونسكو، ١٩٩٦).

واستناداً إلى (Drucker, 1997) فإنه يلاحظ مدى اهتمام المنظرين والباحثين بالتغيرات التي تؤثر في فعالية وطرق نجاح الإدارة المدرسية لما لها من تأثير قوي وإيجابي في الأفراد الذين يعملون مع المدير في المدرسة، وعلى طبيعة الروح المعنوية من خلال دوره كقائد تربوي، وهذا يتطلب منه قدرات قيادية واعية لدفع أفراد مؤسسته وحفزهم للعمل الجاد، والقيام بواجباتهم المناطة بهم بإخلاص، وإن الاستخدام الأمثل والفعال للوقت هو المقدم الرئيس للنجاح.

إن قرار مدير المدرسة الثانوية متعلق بتطوير العلاقات الإنسانية في المدرسة لأن النظام المدرسي هو مثال على التفاعل الاجتماعي، وعليه يمكن طرح بعض الافتراضات:

- إن المدير هو العامل الرئيس في المدرسة الثانوية.
- إن المدرسة الثانوية تمثل مركز التجمع الاجتماعي الأول.
- التفاعلات الاجتماعية في المدرسة أفضل وسيلة لتحقيق أهداف المدرس (Hughes, 1981).

ويتمثل دور مدير المدرسة الثانوية بتحمل المسؤولية للعمل بالاتساق مع المجتمع المحلي والمعلمين والطلبة لتطوير الغايات والأولويات التي تتناسب والبيئة المدرسية والمحلية. ويحتفظ بأكبر قدر ممكن من الوقت للعمل مع المعلمين والطلبة وأولياء الأمور لتحقيق أهداف المدرسة (Raubingen, et al, 1991). والسلوك الاجتماعي المرغوب فيه داخل المدرسة الثانوية يمثل نتاج تفاعل مكونات المدرسة مع بعضها ومع البيئة المحيطة بها ومع الأنظمة الفرعية المجاورة من النظام الاجتماعي الكلي، كما أن التفاعل الذي يتم بين مكونات المدرسة الثانوية يتأثر بالمناخ السائد فيها عندما يكون المدير له علاقة مباشرة مع الطلبة وأولياء الأمور بشكل منتظم (Hoy & Miskel, 1987). حيث يتطلع كل فرد في المدرسة بأن تراعى ظروفه الخاصة واهتماماته الشخصية لكي يكون عطاؤه أكثر فعالية لمدرسته، لذا أصبح ضرورياً على مديري المدارس الثانوية أن يوفروا المناخ الصحي السليم للوصول إلى نتائج إيجابية وفعالة (كلارنس أنيول، ١٩٨٨) لها خاصية معينة للبيئة المدرسية التي تتميز بأنها:

- تتأثر بنوعية مدير المدرسة.
- يدركها المعلمون وتؤثر على سلوك الأفراد في المجتمع المدرسي وإدراكاتهم (مؤيد سليمان، ١٩٨٧).

إن خصائص وصفات القيادة التفاعلية تتناقض مع صفات المديرين التقليديين الذين يبحثون عن أدق التفاصيل، ولا يتخذون القرارات إلا إذا اكتملت المعلومات واتضحت لديهم الصورة، ويعتمدون على متطلبات الإدارة والتنظيم (الهيكل والسلطة) في التأثير على التابعين، بينما الإدارة التفاعلية تقدم لنا رؤيا ثابتة، وتنشط حاجات المعلمين وقدراتهم على الالتزام والتغيير (Pasty & Paula, 1998).

والمدير الفعال كما يراه (Ronald & Doll, 1986) يحبذ الوضوح وبهتّم بالبيديهة العملية، حازم ومرن واثق ومستقل، يدرك الحاجة إلى التغيير، يخلق رؤيا ويؤسسها، يعمل من خلال المجموعة، مبدع في تصرفاته، لديه القدرة على الإبداع والتغيير.

والمدرسة التي تتجه في استراتيجياتها نحو اللامركزية تكون أكثر فعالية ضمن

محاور ثلاثة هي:

- تحقيق النمو المهني للمعلمين والجهات المساهمة في العملية التربوية كافة، من خلال توفير الفرص التدريبية الملائمة لتعزيز مهارات التعليم والإدارة وحل المشكلات.
- توفير قاعدة معلوماتية ملائمة لاتخاذ قرارات عقلانية، فيما يتعلق بأداء الطلبة، ورضا المعلمين وأفراد المجتمع المحلي، والمصادر والموارد المتاحة للمدرسة.
- تطوير نظام تحفيز مناسب يعترف بتحسّن الأداء ويقدر أهمية الجهد المضاعف الذي يتطلبه استخدام منحي الإدارة على مستوى المدرسة من جميع الجهات المساهمة في عملية التطبيق (Odden & Wohlstetter, 1995).

## مشكلة الدراسة

يعد مدير المدرسة الثانوية قائداً تربوياً ذا دور هام وأساس في إنجاز العملية التربوية داخل أسوار المدرسة وخارجها، حيث يفترض أن يؤدي المهام والواجبات الموكلة إليه بأمانة وإخلاص من خلال ولائه لوظيفته والتزامه بها، وذلك من خلال المواثمة بين العلاقات الإنسانية والعمل مع جميع أطراف العملية التربوية من معلمين وطلاب وأولياء أمور. ويتوجب على مدير المدرسة الثانوية اكتساب مهارات في العلاقات الإنسانية والعمليات الجماعية والتعليمية من أجل التغلب على التباينات والتناقضات بين وظيفة المدرسة والمجتمع المحيط كنظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة، وعلى الرغم من الدراسات التي أجريت على الإدارة المدرسية، إلا أن الطرق الفعالة التي تربط مديري المدارس الثانوية بطلبتهم - في حدود معرفة الباحث - لم تتم دراستهما بشكل وافٍ، مما يبرر إجراء مثل هذه الدراسة.

وتتحدد المشكلة التي تحاول هذه الدراسة التصدي لها في أن إغفال المديرين للعلاقة الفعالة مع الطلبة في المدارس الثانوية العامة من وجهة نظر المديرين والمعلمين والطلبة وأولياء الأمور يمكن أن تحدث فجوة ما بين المديرين والطلبة، مما يفوت الفرصة في تحقيق الأهداف المرجوة ، كذلك فإن التجربة الشخصية للباحث من خلال عمله كمشرف تربوي في مديرية تربية محافظة عجلون أحس بالمشكلة ، ويعزز هذا الإحساس التقارير الإشرافية اليومية التي يكتبها المشرفون التربويون لمدير التربية والتعليم، وشكاوى أولياء الأمور ضد المديرين لمدير التربية والتعليم في محافظة عجلون بخصوص وجود مشاكل في المدارس الثانوية، وعدم ضبط الطلبة، فضلاً عن طرق التعامل معهم في المدارس الثانوية. لذلك تتلخص مشكلة الدراسة في " الطرق الفعالة التي يرتبط بها مديرو المدارس الثانوية بطلبتهم ".

## أسئلة الدراسة

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما هي تصورات مديري المدارس الثانوية للطرق الفعالة التي يرتبط بها المديرون مع طلبتهم؟
- ما هي تصورات معلمي المدارس الثانوية للطرق الفعالة التي يرتبط بها المديرون مع طلبتهم؟
- ما هي تصورات طلبة المدارس الثانوية للطرق الفعالة التي يرتبط بها المديرون مع طلبتهم؟
- ما هي تصورات أولياء أمور طلبة الثانوية للطرق الفعالة التي يرتبط بها المديرون مع طلبتهم؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات مديري المدارس الثانوية ومعلميهم والطلبة للطرق الفعالة التي يرتبط بها المديرون مع طلبتهم تعزى لمتغير الجنس؟

## أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من اعتبارها من أبرز القضايا والتحديات التي يواجهها مدير المدرسة الثانوية في محافظة عجلون، وإن التعرف على الطرق الفعالة التي يرتبط بها مديرو المدارس الثانوية بطلبتهم لها أثر كبير في تحسين أداء الطلبة وسلوكهم واتجاهاتهم والذي ينعكس على سلوك التنظيم في المدارس. وتشكل الطرق الفعالة التي يرتبط بها مديرو المدارس الثانوية بطلبتهم وتطوير العلاقة فيما بينهم أهمية بالغة في المدارس الثانوية، ون تطوير هذه العلاقة يشجع الطلبة على التحصيل والتواصل والتفاعل مع المدرسة، لذا يتوجب على مديرية التربية والتعليم توفير الأطر التنظيمية والفنية لتساعد المديرين في التعامل مع طلبتهم.

وتأتي أهمية هذه الدراسة من عدم توافر البحوث التي تتناول علاقة المديرين بطلبتهم، وهناك فرصة تعرف الجوانب الإيجابية في توجهات المديرين والطلبة وتدعيمها، والتخطيط لبرامج تعزز العلاقات الفعالة بينهم وبين الطلبة، وتعرف الثغرات وتقدم لهم تصوراً عن الجوانب السلبية إن وجدت والتي تسمح للمديرين بمعالجتها. ويمكن أن تشكل نتائج هذه الدراسة قاعدة معلوماتية في التعامل مع الطلبة للاستفادة منها في المستقبل، وبالتالي تحسين أدائهم.

## هدف الدراسة

تهدف هذه الدراسة تحقيق ما يلي:

- محاولة التعرف على واقع مستوى العلاقة بين المديرين والطلبة في المدارس الثانوية في محافظة عجلون .
- التعرف على تصورات كل من المديرين والمعلمين والطلبة وأولياء الأمور حول الطرق التي يرتبط بها المديرين مع طلبتهم وإجراء مقارنات بين إجاباتهم.
- التعرف على مدى وجود فروق في تصورات المديرين والمعلمين والطلبة تعزى لمتغير الجنس في المدارس الثانوية في محافظة عجلون.
- تقديم التوصيات التي من شأنها تمكين المديرين في المدارس المبحوثة من تعرف تصورات المعلمين والطلبة وأولياء الأمور لمستوى الطرق الفعالة التي تربط المديرين بطلبتهم لما له من تأثير في السلوك التنظيمي في المدارس الثانوية وفي نجاحها وقدرتها في الاستمرار والتطور.

## تعريف المصطلحات

\* **التصور Representation:** الوسيلة التي يمكن لفرد أو مجموعة من الأفراد تعرف ما يدور حولنا من أشياء عن طريق المعلومات الحسية التي يمثل بها العقل المنبه الحسي ويجعله ذا معنى (راضي الوقفي، ١٩٩٨) .  
ويعرفه الباحث إجرائياً: الإدراك الصحيح المطابق للواقع ، للمديرين والمعلمين



- والطلبة وأولياء الأمور لمستوى علاقة المديرين بالطلبة، وطريقة التعامل معهم في المدارس الثانوية.
- \* المدير الفعال: هو القائد الذي يعمل على تحقيق النتائج المتوقعة منه بحكم منصبه (سيد هوارى، ٢٠٠٣).
- ويعرفه الباحث إجرائياً: المدير الذي يبدي اهتماماً بالطلبة، ويتواصل معهم، ويشاركهم في القرارات والأنشطة المنهجية واللامنهجية، ويعلمهم، ويتشاور معهم، ويضبطهم.
- \* المدرسة الثانوية: هي المؤسسة الاجتماعية المتخصصة في التربية والتعليم والتابعة لوزارة التربية والتعليم في مدارس المملكة الأردنية الهاشمية، والتي تشتمل على صفوف ثانوية، الأول الثانوي والثاني الثانوي من مراحل التعليم بأنواعه المختلفة للذكور والإناث أو المختلطة (وزارة التربية والتعليم، ١٩٩٤).
- \* ولي أمر الطالب: والدا طلبة الثانوية سواء كانوا الوالدين أو الأوصياء الشرعيين للطلبة المنخرطين في المدارس الثانوية.

### حدود الدراسة

(١) تتحدد هذه الدراسة بالسباق الزمني الذي ستجري فيه في العام الدراسي ٢٠٠٥/٢٠٠٦.

(٢) اقتصرت هذه الدراسة على المديرين والمعلمين والطلبة، وأولياء الأمور، العاملين في المدارس الثانوية العامة في محافظة عجلون في المملكة الأردنية الهاشمية، وأن نتائجها تتحدد بدلالة صدق الأدلة وثباتها.

### أدبيات الدراسة

تعتبر علاقة المدير مع الطلبة من الأمور الهامة المساعدة لمدير المدرسة في تنفيذ مسؤولياته الإدارية. ويمكن للأداء الفعال من قبل مدير المدرسة الثانوية أن يؤثر إيجاباً في تطوير وتحسين اتجاهات الطلبة في المدارس الثانوية نحو المدرسة، وأصبح ينظر إلى المديرين الفعالين على أنهم يرتبطون ارتباطاً مباشراً مع طلبتهم.

لذلك فإن من أهم المواضيع التي يحاول المدير الفعال تحقيقها في المدرسة حددها (أحمد الأنباري، ٢٠٠٤).

- إيجاد المواطن الصالح المنتمي لوطنه وأمته.
- الانفتاح على البيئة المحيطة.
- تدعيم دور الطالب وتمميته مهنيًا وفكريًا.
- إيجاد بيئة مدرسية جميلة.
- العمل بروح الفريق.

- تدريب وتطور استراتيجيات متنوعة في التدريس.
- تعزيز كل من المعلمين والطلبة.

ونظراً لأهمية دور مدير المدرسة الثانوية باعتباره المحرك الأساس والطاقة التي تحرك العاملين في المدرسة وتبعث فيهم حب العمل والتفاني فيه، لا بد أن يتميز الرجل المختار لشغل هذا المركز بالفاعلية والمقدرة على تحمل المسؤولية (سالم الفاخري، ٢٠٠٠). من هنا فإن العديد من الباحثين في مجال الإدارة التربوية اتفقوا على ضرورة الاهتمام بحسن اختيار المديرين المؤهلين وتحديد مهامهم، ومسؤولياتهم فضلاً عن تدريبهم أثناء الخدمة. وتتجلى أهمية دور مدير المدرسة الثانوية فضلاً عما تقدم في المهمات التي يؤديها خارج المدرسة بوصفه الوسيط بين البيئة المحيطة بالمدرسة، والتي يمثلها أولياء أمور الطلبة في مؤسسات المجتمع المحلي والمدرسة، ومؤسسات التربية والتعليم الأخرى (Rallies, 1988, P.43).

لقد أورد (Hoeh & Lipham, 1989) دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي بأنه يتوجب عليه إحداث تغييرات في المنظمة لضمان تحقيق حاجات الطلبة وحاجات المجتمع المحلي على حد سواء، والاستجابة إليها باعتباره الشخص المسؤول الأول عن تطوير المدرسة. لأن التصرفات الفعالة لمديري المدارس الثانوية تعتبر محددات للجو التعليمي في المدرسة.

ولقد أشار أحمد الحجى (٢٠٠١) إلى أن المدير الفعال له تأثير على تعلم التلاميذ، والروح الإيجابية للمعلمين والعاملين وتيسير التعلم الفعال، وتدعيم التوقعات الإيجابية نحو العمل بين المعلمين والتلاميذ، وإيجاد مناخ يتسم بالعلاقات الإيجابية الدافئة بين المدير والمعلمين والطلاب والبيئة المحيطة.

ويرى (Terry, 1999) أن مدير المدرسة الفعال يمكن أن يطور المجتمع المدرسي، ويدافع عن الثقافة المدرسية، والبرامج التي تؤدي إلى تعلم الطلبة، وبناء بيئة آمنة وكفؤة، وتعلم فعال، والتعاون مع أفراد المجتمع والاستجابة لحاجاتهم، والتصرف باتساق وعدالة وأسلوب أخلاقي. فلا بد أن تكون لك رؤية مستقبلية "vision" فالرؤية بمثابة حلم مطلوب تحقيقه، فيه إحساس بغرض نبيل يحفز هو شخصياً قبل أن يحفز الآخرين. ولا بد لأي شخص أن تكون مصداقيته عالية فليس هناك أمل في شخص لا يثق الناس فيه ومن أجل أن يتمتع بثقة الناس عليه أن يتوحد معهم وجدانياً "Empathy" أي يشعر بمشاعرهم، ويحقق الأهداف والأولويات "Priorities".

لذا فقد أصبح محور العمل الإداري يدور حول التلميذ، والقدرة على توفير كل الظروف والإمكانات نحو توجيه نموه العقلي والجسمي والانفعالي لتحسين العملية التعليمية

التعلمية بما يحقق الأهداف المرسومة (رداح الخطيب، وأحمد الخطيب، وآخرون، ٢٠٠٠).

واستناداً للأدبيات فإنه يجب أن يعمل المدير مع الطلبة لتحقيق مسؤولية توفير وضع تعليمي ديناميكي يتكيف ويتأقلم ومتغيرات العصر ، إذ يرى الباحث ( Keith, 1991). أن أول مسؤولية تلقى على عاتق مدير المدرسة أن يسعى جاهداً لإيجاد نظام تعليمي فعّال والمحافظة عليه. ويمكن تحقيق ذلك إذا كان المدير راغباً في محاولة فهم حاجات الهيئة التدريسية والطلبة والتفاعل معهما مما يعزز التعليم أو يعوقه، وأن الكادر المدرسي موجود لتطوير قدرات وقيم واتجاهات الطلبة بحيث يمكنهم من أن يصبحوا أفراداً متفاعلين في الجو التعليمي ومنتجين في مجتمعاتهم.

ويضيف (هاني الطويل، ١٩٩٩) أن على المديرين أن يبحثوا عن التقنية المناسبة التي يمكن أن يتم من خلالها تكييف وتحويل توقعات المدرسة وحاجات المتعلمين كي تنتقي معاً وتتفاعل بطريقة ديناميكية للمحافظة على صحة المدرسة وسلامتها. ويقدم (Bass, 1988) نصيحة للمدير الفعال الذي يريد التحول إلى قائد فعلي ومؤثر أن يعرف أن الموقف والأفراد كليهما يدفعان نحو تحويل القائد إلى بيروقراطي لتعلقهما بالروتين ضمن تعليمات ثابتة. ويقدم الخصائص التالية للقائد الفعال:

- تحمله للمسئولية.
- القدرة على التغيير.
- يضيف قيمة جديدة ويشجع على تحقيقها.
- يجد الوقت للعمل مع أن العديد من المديرين يشكون من قلة الوقت.
- يحترم جميع الأفراد في المنظمة.
- يعمل على الإبداع والتجديد وتحويله إلى عمل مؤسسي.

لقد صرح (Hughes, 1981) أن المدرسة يخولها المجتمع الأوسع لاستيعاب الأشخاص غير الاجتماعيين وتثنتهم تنشئة اجتماعية، وأن تنمو لديهم قدرات على التفكير واكتساب القيم والاتجاهات التي تمكنهم من أن يصبحوا أفراداً ناضجين مدركين ومطلعين، ويتوجب على مدير المدرسة أن يهتم بتكوين بيئة تسهم في تطوير نمو الطلبة عاطفياً وانفعالياً وتطوير كفاياتهم على كل المستويات.

إن الاهتمام بالأهداف الخاصة للمعلمين والطلاب والإسهام في حل مشكلاتهم يساعد على خلق شعور لديهم بالأمن والارتياح، وأن المشاعر السلبية كالقلق والخوف والإحباط والوحدة سوف تؤثر سلباً في عملية التعلم وكذلك على السلوك، لذلك فإن المناخ المدرسي يعد انعكاساً للمشاعر الإيجابية والسلبية السائدة في البيئة المدرسية، ويؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على المخرجات التعليمية (Reec & Russel, 1999).

ويقول (Edward, D., 1999) إن نمط المنظمة يؤثر على السلوك الرسمي وغير الرسمي للطلبة والمعلمين، والمدير هو المفتاح نحو الفاعلية التنظيمية والتفاعل الإنساني والتأثير على تفاعل الفرد والمجموعة، لأن المدير الذي يستثمر جهوده في نشاطات إنسانية كالفهم الذاتي، ويعمل على إيجاد مناخ مفتوح مع المجتمع المحيط، ولديه القدرة على إدارة الصراع، وتوزيع الأدوار، وصنع القرارات، وإيلاء الاهتمام بالتغيير، وتنفيذ إجراءات حل المشكلات، سوف يكون قائداً ناجحاً.

أما (Keith, 1991) فيقول ليس بموسوع مدير المدرسة إدارة البيئة المدرسية من وراء الطاولة، فالمدير الناجح هو المدير المرئي المنظور بطريقة متواصلة ومستمرة فاستماع المدير وتحديثه وتصرفه وتفاعله مع الطلبة سوف يعزز اهتمامه الشخصي بقيمة الطالب.

وهناك سبع سمات للمديرين الجيدين في مسح قام به على الطلبة فهم يقولون بأن المدير الجيد هو:

- صارم ويحافظ على نظام ضبط ممتاز.
- يستمع للطلبة بشكل جيد.
- يشارك الطلبة في نشاطاتهم المدرسية.
- يصدر الحكم على المشكلة بعد سماع الطرفين.
- يجب أن يكون مع الطلبة ويتواصل معهم.
- يشجع الطلبة على التعبير عن آرائهم.
- يتشاور مع الطلبة.

واستناداً إلى (Smith, 1974) فإنه يمكن إدخال تصرفات مدير المدرسة ضمن ستة تصنيفات رئيسة هي:

- التشاور مع الطلبة.
- التواصل مع الطلبة.
- يظهر اهتماماً شخصياً بالطلبة.
- المشاركة مع الطلبة في النشاطات المدرسية.
- يعلم الطلبة.
- يضبط الطلبة.

الطرق الفعالة التي يرتبط بها المديرون مع الطلبة  
أولاً: الاستماع إلى آراء الطلبة:

لقد استنتج (Gorton & McIntyre, 1974) في مسح وطني على (٦٠) مديراً للمدارس الثانوية في مقابلات معمقة، أن المدير الفعال يجتمع بانتظام مع قادة الطلبة

ويستخدم جميع أدوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية، ويكون منظوراً للطلبة في عدة بيئات متنوعة، وي طرح نفسه بطريقة إيجابية حماسية، ويستخدم الحوار مع الطلبة، وهو مستمع ومحدد للمعايير والأدوار ويتصرف بطريقة منطقية، ويساعد الطلاب في الانتقال والتنقل، كذلك تبين بأن الطلاب يريدون مديريين يستطيعون التشاور معهم حول عدة مواضيع تتراوح بين تفسيرات سياسة المدرسة وبعض النصائح الوتية، والتشاور مع الطلبة المضطربين انفعالياً، ومن الجيد أن يدعو المدير الطلبة للمكتب لأسباب غير الضبط المدرسي والنظام ليتآلف كل منهم مع مشكلات الآخر.

ويمكن لمدير المدرسة الاستماع لآراء الطلبة والاتصال المفتوح معهم من خلال تحية الطلبة والترحيب بهم داخل المدرسة وخارجها، والجلوس مع الطلبة وتناول وجبات الغذاء معهم ومعرفة آرائهم، وأن يكون مستمعا جيدا، وينظم برامج وتجمعات للطلبة، ويوزورهم في الصفوف، ويتعرف على سلوكياتهم في الساحات والغرف الصفية. وتعتبر عملية الاتصال بالطلبة والاستماع لآرائهم جوهرية في التفاعل الإيجابي مع الطلبة، ويمكن أن يجري المدير مسحا على الطلبة لمعرفة آرائهم ومقترحاتهم لتوفير التغذية الراجعة اللازمة لهم (Tantimedn, 1980).

#### ثانياً: التواصل مع الطلبة:

يتوقع من المدير أن يتواصل مع مجالس الطلبة من خلال عقد الاجتماعات وعمل اللقاءات لتعزيز هذا التواصل، ويستخدم استراتيجيات التواصل الرسمية وغير الرسمية لضمان التعرف على آراء الطلبة وتقبلها بحرية وأن يكون مجلس الطلبة مطلعاً على ما يحدث داخل المدرسة، وأن يشترك في تطوير أحكام وضوابط الطلبة (Wood, 1997).

إن الاتصال وتبادل المعلومات وتداولها مع الطلبة هي الوظيفة الرئيسة للمدير الفعال. لذا فإن تطوير مهارات الاتصال لمدير المدرسة هدف رئيس من أهداف المنهج. وينبغي تطويرها من خلال أنماط مختلفة من المواقف التعليمية، كما يتم التركيز على كفايات استخدام المعلومات، وتقنيات الاتصال والتواصل لأهميتهما في التعاطي مع المجتمع ومع متطلبات العمل ومع الثقافة العالمية (أسامة حسين، ٢٠٠٣).

وينبغي على مدير المدرسة أن يمتلك مهارات المعلوماتية للاتصال والتواصل مع الطلبة، لأن من أهم سمات هذا العصر الذي نعيش فيه هي ثورة المعرفة وثورة المعلومات، حتى إن البعض أطلق عليه عصر المعلومات. ولما كان الأمر كذلك فقد

أصبح من الضروري تنمية مهارات التعامل مع مصادر المعرفة، ومهارات معالجة المعلومات وتحليلها وتصنيفها بطريقة تسهل الاستفادة منها (حامد عمار، ١٩٩٩).

### ثالثاً: الاهتمام الشخصي بالطلبة:

إذ يجب على المدير أن يكون حساساً لمشاعر الطلبة ويبيدي احتراماً لحقوقهم من أجل تحقيق الأهداف التربوية، فتعامل المدير مع الطلبة من خلال الاحترام المتبادل والعلاقات الرسمية وغير الرسمية وفهم طبيعة الأفراد وحقوقهم وميولهم واتجاهاتهم لها أثر هام على نجاح المدير وفعاليته لأن المدير الذي يمارس علاقات إنسانية سليمة داخل مدرسته يكون نموذجاً في المنظمة (Bricker, 1977).

لقد كتب (Valentil, & Timperley, 1996) أن المدير ومساعديه الذين يبحثون باستمرار عن اتصالات رسمية وغير رسمية مع الطلبة، والهيئة التدريسية إنما هم في طريقهم لأسنة البيئة والارتقاء بالمعنويات وتقليل مخاطر صراع الضبط. وإن درجة الاهتمام التي يبديها المدير نحو الطلبة لها علاقة مباشرة بسلوك الطلبة ومشاركتهم في الأنشطة المدرسية، ويمكن أن يبدي المدير اهتمامه بالطلبة من خلال الثناء عليهم بما يحققونه من أعمال داخل المدرسة، وذلك من خلال المدح على العمل الذي يقومون به والاعتراف بسلوكهم المقبول اجتماعياً.

ويؤكد (Hoeh & Lipham, 1989) أن على مدير المدرسة تتبع تقدم الطلبة من سنة لأخرى، وتوفير برنامج تعليمي بفرص متساوية للجميع لأن ذلك حق لكل فردٍ واعتراف بقيمته، والاهتمام بالعلاقات الشخصية، والاهتمام بالطلبة واتجاهاتهم النفسية والاجتماعية باعتبارها الحافز الأساس لتقديم إنتاجية عالية وأداء أفضل.

أما مواصفات المدير الذي يبدي اهتماماً شخصياً بالطلبة فتحدد في الآتي:  
**عقلية مبدعة:** عقلية مبتكرة، تضع الخطط والبدائل العلمية لما يصادفها من مشكلات شخصية، قادرة على الابتكار والاختراع وتطوير ما لديها من معلومات وقدرات كي تستطيع التعامل مع طالب المستقبل.

**شخصية منتجة:** تلك الشخصية التي توظف قدراتها وإمكاناتها لإنجاز أعمال ذات قيمة على المستويين الشخصي والاجتماعي، ومواصلة النجاح في مجال العلم والعمل معاً من خلال التوظيف الجيد للمعلومات والمهارات والتواصل مع الطلبة (دونا أوتشيدا، ١٩٩٨).

**موسوعية الثقافة:** والتي تتضمن الإطلاع على الثقافات الأخرى، واتخاذ موقف متوازن بين الأصالة والمعاصرة، وجمع المعلومات والبيانات من أوعية مختلفة وتحليلها وصولاً إلى الاستنتاج السليم والرؤية الواضحة، بالإضافة إلى ضرورة امتلاك مفاتيح الثقافة العلمية التي أصبحت ضرورة لا غنى عنها لخريجي هذه المرحلة (ضياء الدين زاهر، ١٩٩١).

لديه القدرة على التعلم الذاتي: وهي سمة من سمات شخصية المستقبل، فمعرفة المتعلم تتطلب القدرة على التكيف والتعلم الذاتي ليستطيع الفرد مواجهتها، فالحياة عبارة عن سلسلة متعاقبة من التعليم والتدريب والعمل، ثم إعادة التدريب والتلقي (عبد العزيز الحر، ٢٠٠٠).

ذو أخلاق: حيث تؤكد على الأساس الأخلاقي للشخصية والذي يتضمن قيم العمل، والوقت، والموضوعية، والنزاهة، والمشاركة، والتكافل والتراحم والإخاء والمودة والاحترام المتبادل (ضياء الدين زاهر، ١٩٩١).

العمل ضمن فريق: يجب على شخصية المدير الفعال أن تتميز بحب العمل الجماعي ضمن فرق عمل، ومن ثم امتلاك التفكير المرن، والتفاهم مع الآخرين بوسائل متنوعة ومختلفة (عبد العزيز الحر، ٢٠٠٠).

#### رابعاً: مشاركة الطلبة في الأنشطة المدرسية:

من أهم واجبات مدير المدرسة إيمانه المطلق بأهمية الأنشطة المنهجية واللامنهجية المنظمة كمفاتيح للشخصية المتوازنة بحيث يتم من خلالها إرساء دعائم سلوك قويم وإكساب مهارات نافعة واتجاهات صحيحة (ابراهيم وزرماس، وحسن الحياي، ١٩٨٧). إن حضور مدير المدرسة في لعبة أو مباراة طلابية أو مشاركته في نشاطاتهم مع المعلمين سوف ينبه الطلبة أن لديه اهتماماً حقيقياً بهم، ويكون منظوراً ومرئياً للطلبة في عدة بيئات وظروف متنوعة.

والإدارة الفعالة تركز على الشمولية في النشاطات المدرسية كالرحلات المدرسية والكشفية وتناول طعام الغداء مع الطلبة والمشاركة في زراعة حديقة، والاحتفالات الوطنية، والنشاطات الثقافية والألعاب الرياضية، والتجمعات، والسير على الأقدام، كل هذه النشاطات تسهم إسهاماً كبيراً في إكساب الطالب سلوك جماعي يجعله يتكيف مع متغيرات العصر، وللنشاطات اللاصفية دور في تفعيل قدرات الطالب، ويعني مجموعة الخبرات المتنوعة التي يتم تشكيلها، والتي يتم تمكين المتعلم المرور بها من خلال العمليات التعليمية التي تبدو نتائجها من مكتسبات التعلم، شريطة أن تكون تلك الخبرات منطقية وقابلة للتطبيق، وتؤدي إلى تحقيق الأهداف التعليمية التي أقرتها المؤسسات التربوية والاجتماعية (فتحي جروان، ١٩٩٩).

وعلى الإدارة المدرسية أن تقدم عدة إجراءات لتفعيل النشاط المدرسي: إيجاد السلوك الجماعي الحديث، وتبادل ومعرفة رسالة ورؤى المؤسسات التعليمية الأخرى بتبادل المعلومات، وتطوير خطة عملية لتنفيذ مفهوم التعاون، وتقديم الحوافز وشهادات التقدير، وتقديم فرص التطوير المهني، وتقديم المعلومات العامة، وتقديم المساعدات والاستشارات، وتكوين لجان اجتماعية، وإشراك الآباء وأولياء الأمور والطلاب في التخطيط وصنع القرارات، وتكوين حلقات وصل مؤسسية في

المجتمع، والحرص على تقوية أوامر الشراكة بين المدرسة والبيت، وتفعيل دور مجالس الآباء والمعلمين لينعكس إيجاباً على العملية التعليمية التعلمية، ليشعر المجتمع أن المدرسة امتداد له وتسعى لتحقيق طموحاته، فيسعى إلى إنجاح رسالة المدرسة، فيتابع المجتمع المحلي ميزانية المدرسة ومشاريعها، ويسعى لتمويل ما تحتاج إليه من تنفيذ برامج طموحة، ويتعاون معها في حل بعض المشكلات مثل ظاهرة التسرب والدروس الخصوصية والانضباط (مجدي مهدي، ٢٠٠٣).

#### خامساً: تعليم الطلبة العمل معهم:

إن وظيفة المدير التعليمية في غرفة الصف محدودة وذلك بسبب انشغاله في النشاطات المختلفة، ويقتصر دوره على تطوير وتحسين التعليم عن طريق دوره كمشرف تربوي مقيم حيث يقدم الآراء والنصائح والتوضيح للمعلمين والطلبة، كما يعتقد بأن مدير المدرسة الثانوية فوق القاعدة التعليمية الروتينية ولكن ينبغي أن يكون على اتصال منتظم ودوري مع الطلبة (Waite, 1977).

وقد أوردت (Dubia, 1979) أنه يتوجب على المديرين في المدارس الثانوية أن يعملوا مع مجموعات صغيرة من الطلبة أو يعلموا صفاً نظامياً، أو يعطوا دروساً علاجية. ويمكن أن يكتسب المدير أفكاراً جديدة ويطلع على حاجات الطلبة من خلال تدريس صفوف منتظمة.

وأوصى (smith, 1998) مدير المدرسة الفعّال بأن يعمل مع الطلبة ضعاف التحصيل، ومع الطلبة بطيئي التعلم ومع الطلبة الموهوبين، ويعلم الطلبة الموهوبين والمضطربين انفعالياً، لأن المديرين يمكن أن يحسّنوا من مستوى الطلبة ويرفعوا من معنوياتهم، ويغيّروا في اتجاهاتهم نحو المدرسة من خلال التعليم، ويعتبر سميث المديرين فاعلين عندما يدركون أنهم المعلمون المديرون في المدرسة. بحيث يمكن أن تكون لهم تغذية راجعة من الطلبة بحيث يستطيعون استخدام معرفتهم لنصيحة الطلبة وتوجيههم ومساعدتهم وفهم حاجاتهم ورغباتهم واتجاهاتهم.

ويجب أن تتغير بيئة المدرسة، كما يجب أن يتخذ الإداريون الأدوار القيادية، وأن يتحملوا مسؤولية نجاح أو فشل المدارس في تحقيق رسالتها وأهدافها في المستقبل. ليس هذا فقط، وإنما من المطلوب أن يتحالفوا ويتحدوا أكثر مع أعضاء الهيئة التدريسية من أجل تحقيق الهدف المشترك بتعليم طلابنا وإعدادهم للمستقبل (أسامة حسين، ٢٠٠٣).

وهذا دعا المهتمين في الإدارة التربوية للاهتمام المتزايد بتطوير برامج إعداد



المديرين وتدريبهم، الأمر الذي أسفر عن ظهور عدة اتجاهات، منها ما ركز على الخصائص اللازمة للمدير الفعال، ومنها ما ركز على السلوك التدريبي لدى المديرين، ومنها ما ركز على التفاعل اللفظي وغير اللفظي بين المدير والمعلم والطالب (صالح النصار، ٢٠٠٣).

وعلى الرغم من تلك المحاولات الجادة لتطوير مدير المدرسة الثانوية، إلا إنه مازال هناك ما يشير إلى الحاجة إلى مزيد من الجهود المركزة لتطوير الإدارة المدرسية تطويراً جذرياً، بحيث يؤدي ذلك إلى توافر الكفاءة العلمية والمهنية لدى المدير، فهناك حاجة لأن يتعرف كل من المدير والمعلم الأساليب التكنولوجية الحديثة التي أدخلت واستخدمت في المجال التعليمي مثل تحليل النظم، وتحليل التفاعل، وتصميم التعليم، وتفريد التعليم، والحاسوب التعليمي، وغيرها من المستحدثات التربوية التي تساعد علي التخلص من الممارسات التدريسية التقليدية التي تجعل من الكتاب المقرر مرجعاً وحيداً يلتزم به الطلاب والمعلم على السواء (Kearsly, 1996).

وتستفيد مؤسسات التربية والتعليم بشكل مباشر أو غير مباشر من التطور التقني المستمر. والتربويون والعاملون في قطاع التعليم يبحثون باستمرار عن السبل المختلفة للاستفادة مما تنتجه مصانع التقنية في تطوير التعليم والرقى بمستوى المتعلمين. وقد ساعد التطور المستمر للحاسب الآلي، وسرعة انتشاره، وقلة تكلفته - النسبية - في البحث الجاد في كيفية الاستفادة منه في تطوير التعليم، سواء عن طريق التعلم الذاتي من قبل المتعلمين، أو عن طريق التعليم بواسطة الحاسب الآلي، أو حتى في تطوير النواحي الإدارية والفنية للمدارس والجهات المشرفة على التعليم. (عدنان الحسيني، ١٩٩٨).

وأكد عبد الله الهدلق (٢٠٠١) أن المديرين لديهم القناعة التامة بأن استخدام هذه التقنية يساعد في تعليم الطلاب وتحصيلهم وذلك من خلال حوسبة المناهج الدراسية والدخول على المواقع التربوية، ثم خلص إلى أن استخدام البريد الإلكتروني في البحث والاتصال يساعد على توفير الوقت لدى الطلاب، وأن معظم أساتذة الجامعات لا يرغبون في تخصيص الوقت الكافي لاستخدام التقنية داخل الصف الدراسي.

إن سلوك التلميذ هو الهدف الأساسي والمحصلة النهائية للعملية التربوية، وعلى مدير المدرسة أن يوجه كافة أهدافه ونشاطاته وفعالياته الإشرافية والتعليمية لتطوير تعلم التلاميذ وسلوكهم، كما أن سلوك المدير التعليمي يجب أن يوجه أساساً

لخدمة السلوك التعليمي للتلميذ، ودراسة الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة والاستخدام الأمثل لها تلبية لاحتياجات المدرسة (محمود المساد، ١٩٨٦).

#### سادساً: ضبط الطلبة:

إن مساهمة مدير المدرسة في ضبط الطلبة، ستدفع نحو تطوير العملية التعليمية في مدارسنا، ذلك أن القضاء على العنف داخل المدرسة سيؤدي إلى انصراف الطلبة والمعلمين ومديري المدارس والمسؤولين إلى تجويد تلك العملية، وسيعطي مجالاً لازدهار التربية والتعليم، هذا في المجال الواحد، وفي مجالات المجتمع المدني المنشود، سيساهم في تخريج عشرات الآلاف من الطلبة كي يكونوا مواطنين إيجابيين ومدنيين على طريق احترام آراء الآخرين والبعد عن الصدام الفكري والاجتماعي والسياسي، وعلى المدى البعيد سيخلق علاقة أكثر وضوحاً ومثانة (محمد نور فرحات، ١٩٩٣).

لقد استنتج (Smith, 1974) أن مدير المدرسة الفعال هو الذي يتعرف على السلوك الجيد للطلبة ويساعدهم في التعرف على السلوك السلبي، وذلك من خلال عملية التوجيه والإرشاد، بأن يشرح للطلبة الذين أساءوا السلوك الغرض من العقاب، واستنتج كذلك أن عمليات الضبط التي يجريها مدير المدرسة يجب أن تشمل على المتابعة باستمرار، وأن يتعرف على السلوك الجيد ويكافئه، ويتشاور مع الطلبة، ويستمتع لجميع الأطراف قبل القيام بأي عمل.

والمدير الفعال يمكن أن يستخدم طرق بديلة للعقاب، وأن يتحدث بحزم مع الطلبة على انفراد إذا ما أساءوا السلوك، ويمكن أن يراقب سلوك الطلبة داخل الصفوف والقاعات والساحات والملاعب وفي أماكن إيقاف السيارات، وأن يعيدهم إلى غرفة الصف إذا ما خرجوا قبل انتهاء اليوم الدراسي، والمدير الفعال يشرح للطلبة سبب كل شيء ويعتذر للطلبة إذا ما اتهموا اتهاماً خاطئاً، وينبغي على المدير الفعال أن يدير المدرسة كمشارك نشط في نظام اجتماعي يتطلب ضبطاً من أجل البقاء (Smith, 1974).

يقول (Culbertson, 1994.p230) إن أي نظام مدرسي هو مثال على التفاعل الاجتماعي، فالعلاقات الإنسانية والضبط أمور مترابطة فيما بينها في تأثيرها على نجاح برنامج المدرسة ولما كانت العلاقة بين الطالب والمدير والمعلم قائمة على الاتصال المباشر، فإن حسن الاتصال القائم على الحوار والمشاركة من قبل الطلبة في التعلم واعتبار الطالب محور العملية التعليمية سيعمل على ضبط الطلبة (رجال بهلول، ١٩٩٧: ٩٠).

وأكد أحمد النل (١٩٨١) على ألا يلجأ مدير المدرسة إلى العقاب البدني لأنه عادة ما يولد النفور والكرهية في نفوس التلاميذ تجاه المدير والمدرسين والمباحث التي يدرسونها. وهذا ما أكده كوري وبيري حين وجدا بعض الأدلة على كراهية الطلاب للمدير والمعلمين قد تنقل إلى كراهية المدرسة أو المادة التي يدرسونها.

ويعتقد البعض بأن العقاب نوع من الأساليب التربوية المهمة تقتضيها عملية تربية الطفل وتعويدته على السلوك السليم وهم في ذلك ينظرون إلى أن العقاب يحقق أكثر من هدف وبأسرع وقت وبأقل جهد والواقع أن العقاب كأسلوب من أساليب التربية تأتي خطورته من ناحيتين مهمتين هما: نوع العقاب ودرجته، فأما نوعه فإن الكثير يتجهون في أساليب عقاب الطفل إلى العقاب البدني القاسي كوسيلة قمعية تحول دون تكرار خطأ ما، بينما يميل بعضهم الآخر إلى العقاب النفسي الذي يقوم على حرمان الطفل من رغباته الملحة وتكبير حرته برادع الخوف والقهر النفسي، ولا بد من تحذير الذين يجمعون بين العقابين: البدني والنفسي، وأما من حيث درجة العقاب فإن بعض المربين قد يفرط فيه ويصل في إفراطه إلى درجة قاسية جداً، إن العقاب غير العادل يعدُّ عاملاً مهماً في انحراف الأطفال وجنوحهم ويدفعهم باتجاه تعودهم على المماثلة والكذب كوسيلة يدرأ بها قسوة العقاب، فضلاً عن شعوره بمنح حضوره العائلي وسعيه إلى خلق كيان بديل له وغالباً ما يكون ذلك الكيان عدوانياً متمرداً (عبد الجواد البيضاني، ٢٠٠٤).

ويذكر (Carla, 1997) الآفاق الواسعة التي يجب أن يعمل من خلالها المديرون في المدارس لضبط الطلبة وهي:

- تفعيل الإجراءات التأديبية ضد مرتكبي الأعمال السيئة وعدم التساهل مع السلوك الفوضوي.
- تزويد المجتمع الطلابي بالمهارات اللازمة لإيجاد مناخ تنظيمي إيجابي.
- تدريب الكادر التدريسي على كيفية التعامل مع الطلبة وضبطهم وحل مشكلاتهم.
- تجنب العقاب البدني وشم وسب الطلبة وتحقيرهم.
- التعزيز والاهتمام.

إن المشاعر الإيجابية في البيئة المدرسية سوف تدعم التعلم والتعليم وتجعله فاعلاً وناجحاً، وبالعكس ذلك فإن المشاعر السلبية كالقلق والخوف والاحتباط سوف تؤثر سلباً على التعلم وعلى السلوك، وأن العنف والاضطراب في المدارس سوف يعملان على تكوين مناخ سلبي. ويمكن لمدير المدرسة عن طريق التعاون مع أولياء الأمور، وعمل برامج تنقيفية للطلبة، والتعامل مع طرق حل الصراعات،

وإيجاد بدائل لحل مشاكل الطلبة الشخصية والاجتماعية، أن يساعد على ضبط الطلبة (Peterson, 2001).

### الطريقة والإجراءات منهج الدراسة

طبق في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية، حيث تم تطوير وتوزيع استبانة خاصة أعدها الباحث لأغراض هذه الدراسة:

#### مجتمع الدراسة وعينتها

#### مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في:

- (١) مجتمع مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة عجلون، والبالغ عددهم (٤٧) مديراً ومديرة، منهم (٢٣) مديراً و (٢٤) مديرة، موزعين على مدارس المحافظة، انظر جدول (١).
- (٢) مجتمع معلمي المدارس الثانوية العامة في محافظة عجلون، والبالغ عددهم (١١٢٤) معلماً ومعلمة منهم (٥٠٧) معلماً و (٦١٧) معلمة موزعين على مدارس المحافظة. انظر جدول (١).
- (٣) مجتمع طلبة المدارس الثانوية العامة في محافظة عجلون، والبالغ عددهم (٥٢٣٤) طالباً وطالبة منهم (٢٦٩) طالباً و (٢٥٤١) طالبة موزعين على مدارس المحافظة. انظر جدول (١).
- (٤) مجتمع أولياء أمور الطلبة والبالغ عددهم (٨٤٠) ولي أمر انظر جدول (١).

أما الاختيار العشوائي للمدارس المشاركة فقد تم من خلال وضع قوائم بأسماء المدارس العامة في المحافظة من قسم التخطيط في المديرية، وبعد ذلك تم اختيار المدارس عشوائياً.

#### جدول (١)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة من المديرين والمعلمين والطلبة وأولياء الأمور

الجنس	المديرون		المعلمون		الطلاب		أولياء الأمور	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
ذكور	٢٣	٤٩	٥٠٧	٤٥	٢٦٩٣	٥١	٨٤٠	١٠٠%
إناث	٢٤	٥١	٦١٧	٥٥	٢٥٤١	٤٩	-	-
الكل	٤٧	١٠٠%	١١٢٤	١٠٠%	٥٢٣٤	١٠٠%	٨٤٠	١٠٠%

#### عينة الدراسة

قام الباحث باختيار عينة عشوائية من المديرين، والمعلمين، والطلبة وأولياء الأمور، وقد بلغ حجم العينة من المديرين (٢٤) مديراً ومديرة (١٢) مديراً و (١٢) مديرة بواقع (٥٠%) من مجتمع الدراسة للمديرين. وبلغ حجم العينة من المعلمين (١٦٩) معلماً

ومعلمة بواقع (٧٦) معلماً و (٩٣) معلمة بما نسبته (١٥%) من مجتمع الدراسة للمعلمين، وبلغ حجم العينة من الطلاب (٥٢٣) طالباً وطالبة بواقع (٢٦٩) طالباً و(٢٥٤) طالبة بما نسبته (١٠%) وبلغ حجم العينة من أولياء الأمور (١٢٦) بما نسبته (١٥%) من مجتمع الدراسة أنظر جدول (٢).

## جدول (٢)

توزع أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين والطلبة وأولياء الأمور				
الجنس	المديرون	المعلمون	الطلاب	أولياء الأمور
ذكور	١٢	٧٦	٢٦٩	١٢٦
إناث	١٢	٩٣	٢٥٤	-
المجموع	٢٤	١٦٩	٥٢٣	١٢٦

## أداة الدراسة

• للكشف عن الطرق الفعالة التي تربط مديري المدارس الثانوية في المحافظة بطلبتهم من وجهة نظر المديرين، والمعلمين، والطلبة، وأولياء الأمور قام الباحث ببناء وتطوير استبانة لجمع البيانات لقياس الطرق الفعالة التي تربط مديري المدارس الثانوية بطلبتهم في محافظة عجلون مكونة من (٧٠)، والتي تكونت من ستة مجالات: المجال الأول (التشاور مع الطلبة)، المجال الثاني (الاتصال مع الطلبة)، المجال الثالث (الاهتمام بالطلبة)، المجال الرابع (الأنشطة المدرسية)، المجال الخامس (التعليم والتعلم)، المجال السادس (ضبط الطلبة). والتي هي عبارة عن أداة مصممة وفق أسلوب ليكرت الخماسي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً) وذلك وفقاً لدرجة استخدام المديرين في كل فقرة من فقرات الاستبانة عن الطرق الفعالة التي تربط مديري المدارس الثانوية بطلبتهم في محافظة عجلون.

## • مصادر الحصول على الفقرات:

الأدب النظري المتعلق بالموضوع: تم توجيه أربعة أسئلة من نوع الأسئلة ذات النهاية المفتوحة إلى عينة استطلاعية بلغت (١٠) مدراء ومديرات و(٢٠) معلماً ومعلمة، و(٣٠) طالباً وطالبة و(٢٠) ولي أمر من مديرية التربية والتعليم وتم فيها مراعاة ما يلي: الأفراد موزعون بين الذكور والإناث، تنوع التخصصات الأكاديمية والمدارس والصفوف، تنوع منطقة السكن في المحافظة.

تم جمع الاستبانات بعد الإجابة عن الأسئلة الموجودة فيها، دون التقيد بعدد معين من الصفحات، وبعد ذلك قام الباحث بقراءة هذه الإجابات وحددت العبارات التي تتضمن الطرق الفعالة التي تربط مديري المدارس الثانوية بطلبتهم في محافظة عجلون حيث تم الحصول على:

- قانون التربية والتعليم لسنة ١٩٩٤ وصلاحيات مدير المدرسة.
- خبرة الباحث الشخصية في مجال الإشراف التربوي، والإدارة، والتعليم.

بناءً على ما تقدم من مصادر للحصول على الفقرات، تم صياغة الأدوات في صورتها الأولية قبل عرضها على المحكمين وذلك على النحو التالي:

بنيت على أسلوب ليكرت الخماسي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً)، وتكونت الأداة بصورتها الأولية من (٧٥) فقرة موزعة على ستة مجالات منها (١٢) فقرة لمجال التشاور مع الطلبة و (٩) فقرات لمجال الاتصال مع الطلبة، و (١٢) فقرة لمجال الاهتمام بالطلبة و (١٢) فقرة لمجال الأنشطة المدرسية و (١٣) فقرة لمجال التعليم والتعلم و (١٢) فقرة لمجال ضبط الطلبة.

### صدق الأداة

تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة التربوية من الجامعات الأردنية والعاملين في وزارة التربية والتعليم، ولغرض الحكم على مدى صلاحية كل فقرة من فقرات الأداة من حيث ملائمة صياغتها، إذ يعد اتفاق المحكمين نوعاً من الصدق الظاهري. وقد اعتمد البحث الفقرات التي وافق عليها (٨٥%) فأكثر من المحكمين إذ تم بناءً على ملاحظاتهم تعديل بعض الفقرات أو إعادة صياغتها فضلاً عن حذف بعضها فأصبح عدد فقرات الأداة بصورتها النهائية (٧٠) فقرة بدلاً من (٧٥) فقرة. وتم إعادة صياغة الفقرات بناءً على الملاحظات المكتوبة التي وجهها مجموعة المحكمين.

### ثبات الأداة

لإعطاء صورة عن ثبات الأداة استخرج الباحث الثبات بطريقة إعادة الاختبار وذلك بتطبيق الأداة على عينة مكونة من (١٠) مدراء ومديرات و (٢٠) معلماً ومعلمة و (٥٠) طالباً وطالبة و (٢٠) ولي أمر من خارج مجتمع الدراسة، فقد أعطي كل فرد من أفراد هذه العينة رقماً سرياً، وبعد مضي أسبوعين أعيد تطبيق الاختبار على العينة نفسها، وبعد تصحيح الإجابات وتفرغ الدرجات حسب العلاقة بين التطبيق الأول والثاني بواسطة الحاسب الآلي باستخدام معادلة ارتباط بيرسون، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين التطبيقين (٠,٨٦) للمديرين و (٠,٩١) للمعلمين، و (٠,٨٥) للطلبة و (٠,٨٩) لأولياء الأمور، وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٠١) وهذه النتيجة مقبولة لاعتبار أداة الدراسة ثابتة.

### تصحيح أداة الدراسة

للتعرف على الطرق الفعالة التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في محافظة عجلون من وجهة نظر المديرين والمعلمين وأولياء الأمور والطلبة، اعتمدت الإجراءات الآتية لتكون مؤشراً إلى الطرق الفعالة التي يستخدمها المديرون في المدارس وعلى النحو التالي: لقد أعطي لكل فقرة في الاستبانة وزن وفقاً لبدائلها. فقد أعطي البديل دائماً (٥) علامات، وأعطي البديل غالباً (٤) علامات، بينما أعطي البديل أحياناً (٣) علامات،

- والبديل نادراً (٢) علامتين، أما البديل أبداً (١) فقد أعطي علامة واحدة، وجرى تقسيم درجة ممارسة المديرين للطرق الفعالة في المدارس الثانوية إلى ثلاثة مستويات (عال، ومتوسط، ومدن) إستناداً إلى فئات الأداة الأربع: من (١- ١,٩٩)، (٢- ٢,٩٩)، (٣- ٣,٩٩)، (٤- ٥) وذلك بقسمة عدد الفئات على عدد البدائل الخمسة وبطريقة حسابية  $٥ \div ٤ = ٠,٨$  وبذلك تكون المستويات الثلاثة على النحو التالي:
- مستوى مدن من (١- أقل من ٢,٦).
  - مستوى متوسط من (٢,٦- أقل من ٣,٤).
  - مستوى عالٍ من (٣,٤- ٥).

ويمكن توضيح التقسيم للمستويات الثلاثة كما يأتي:

$$٢,٦ = (٠,٨ + ٠,٨) + ١$$

$$٣,٤ = (٠,٨) + ٢,٦$$

$$٥ = (٠,٨ + ٠,٨) + ٣,٤$$

### الأساليب الإحصائية

من أجل إجراء المعالجات الإحصائية أدخلت البيانات التي تم جمعها في ذاكرة الحاسب، ومن ثم تم تحليل البيانات، والمعلومات التي جمعت باستعمال الأساليب الإحصائية الآتية:

للإجابة عن الأسئلة الأول والثاني والثالث والرابع لمعرفة تصورات المديرين والمعلمين والطلبة وأولياء الأمور للطرق الفعالة التي تربط المديرين بطلبتهم في المدارس الثانوية في محافظة عجلون، استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

أما للإجابة عن السؤال الخامس. فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق بين المتغير المستقل (الجنس)، وتم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لتحديد الفروق. ومعامل ارتباط بيرسون لإيجاد معامل ثبات الأداة في الدراسة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest)، وقد تم احتساب معامل ارتباط بيرسون .

### نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة بعد الانتهاء من تطبيق أدوات الدراسة على أفراد العينة الرئيسية، حللت البيانات التي تم الحصول عليها لتعرف الطرق الفعالة التي تربط مديري المدارس الثانوية بطلبتهم في محافظة عجلون من وجهة نظر المديرين، والمعلمين، والطلبة، وأولياء الأمور، فضلاً عن معرفة العلاقة بين تصورات مديري المدارس الثانوية ومعلميهم وأولياء الأمور والطلبة للطرق الفعالة التي يرتبط بها المديرون مع طلبتهم، ومعرفة دلالة الفروق فيما يتعلق بالطرق الفعالة التي يرتبط بها المديرون مع

طلبتهم بحسب متغير (الجنس)، بين المديرين والمعلمين والطلبة ، وفيما يأتي عرض لنتائج الدراسة في ضوء أهدافها:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما هي تصورات مديري المدارس الثانوية للطرق الفعالة التي يرتبط بها المديرون مع طلبتهم؟

للإجابة عن هذا السؤال استخدمت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مديري المدارس الثانوية في محافظة عجلون. كما هو موضح في الجدول (٣). حيث يلاحظ من النتائج الواردة أن التوجه لدى مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة عجلون من وجهة نظرهم جاءت بمستوى متوسط. إذ نالت متوسطاً حسابياً مقداره (٢,٦٤) وانحرافاً معيارياً مقداره (٠,٤٠).

ويتضح من الجدول (٣) في إجابات المديرين أن المجال الرابع (الأنشطة المدرسية) قد حصل على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٣) وانحراف معياري مقداره (٠,٥٤)، يليه المجال الخامس (التعلم والتعليم) وحصل على الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢,٩٠) وانحراف معياري (٠,٥٠)، يليه المجال الثالث (الاهتمام بالطلبة) وحصل على الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٢,٦٨) وانحراف معياري (٠,٣٨) وتمثل المتوسطات الثلاثة درجة الفعالية المتوسطة، وحل المجال الثاني (الاتصال مع الطلبة) بالرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٢,٤٨) وانحراف معياري (٠,٤٤)، يليه المجال الأول (التشاور مع الطلبة) بالرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٢,٤٥) وانحراف معياري (٠,٣٦) وجاء في المرتبة الأخيرة المجال السادس (ضبط الطلبة) بمتوسط حسابي (٢,٤٠) وانحراف معياري (٠,٣٢) وتمثل المتوسطات الثلاثة درجة الفعالية المتدنية.

#### جدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات

مديري المدارس الثانوية نحو الطرق الفعالة على المجالات والأداة ككل مرتبة تنازلياً

الرتبة	المجال	عدد الفقرات	الوسط الحسابي	انحراف معياري	درجة الفعالية
١	الأنشطة المدرسية	١٢	٢,٩٣	٠,٥٤	متوسط
٢	التعليم والتعلم	١٣	٢,٩٠	٠,٥٩	متوسط
٣	الاهتمام بالطلبة	١٢	٢,٦٨	٠,٣٠	متوسط
٤	الاتصال مع الطلبة	١١	٢,٤٨	٠,٤٤	متدن
٥	التشاور مع الطلبة	١١	٢,٤٥	٠,٣٦	متدن
٦	ضبط الطلبة	١١	٢,٤٠	٠,٣٢	متدن
	الكلي	٧٠	٢,٦٤	٠,٤٠	متوسط

أما الفعالية التي تكونها المجالات الستة فقد كان متوسط إجابات المديرين (٢,٦٤) بانحراف معياري قدره (٠,٤٠)، وبالرجوع إلى المعيار المعتمد في هذه الدراسة يتضح



أن فعالية العلاقة السائدة في المدارس الثانوية في محافظة عجلون التي تربط المديرين بطلبتهم من وجهة نظر المديرين جاءت بدرجة متوسطة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما هي تصورات معلمي المدارس الثانوية للطرق الفعالة التي يرتبط بها المديرون مع طلبتهم؟

للإجابة عن هذا السؤال استخدمت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات معلمي المدارس الثانوية في محافظة عجلون لمعرفة تصورات معلمي المدارس الثانوية للطرق الفعالة التي يرتبط بها المديرون مع طلبتهم. حيث يتضح من إجابات المعلمين أن المجال الرابع (الأنشطة المدرسية) قد حصل على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٢,٧٨) وانحراف معياري مقداره (٠,٥١) يليه المجال الثالث (الاهتمام بالطلبة) وحصل على الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢,٢٨) وانحراف معياري (٠,٦٤)، يليه المجال الأول (التشاور مع الطلبة) وحصل على الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٢,٠٨) وانحراف معياري (٠,٥٠) يليه المجال الثاني (الاتصال مع الطلبة) وحصل على الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٢,٠٦) وانحراف معياري (٠,٦٦)، يليه المجال الخامس (التعلم والتعليم) وحصل على الرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٢,٠٤) وانحراف معياري (٠,٤٢) وجاء في المرتبة الأخيرة المجال السادس (ضبط الطلبة) بمتوسط حسابي (١,٩٠) وانحراف معياري (٠,٣٠).

جدول (٤).

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات معلمي

المدارس الثانوية نحو الطرق الفعالة على المجالات والأداة ككل مرتبة تنازلياً

الرتبة	المجال	عدد الفقرات	الوسط الحسابي	انحراف معياري	درجة الفعالية
١	الأنشطة المدرسية	١٢	٢,٧٨	٠,٥١	متوسط
٢	الاهتمام بالطلبة	١٣	٢,٢٨	٠,٦٤	متدن
٣	التشاور مع الطلبة	١٢	٢,٠٨	٠,٥٠	متدن
٤	الاتصال مع الطلبة	١١	٢,٠٦	٠,٦٦	متدن
٥	التعليم والتعلم	١١	٢,٠٤	٠,٤٢	متدن
٦	ضبط الطلبة	١١	١,٩٠	٠,٣٠	متدن
	الكلية	٧٠	٢,١٩	٠,٥١	متدن

أما العلاقة التي تكونها المجالات الستة فقد كان متوسط إجابات المعلمين (٢,١٩) بانحراف معياري قدره (٠,٥١) وبالرجوع إلى المعيار المعتمد في هذه الدراسة يتضح أن تصورات معلمي المدارس الثانوية للطرق الفعالة التي يرتبط بها المديرون مع طلبتهم في المدارس الثانوية في محافظة عجلون جاءت بدرجة متدنية.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما هي تصورات طلبة المدارس الثانوية للطرق الفعالة التي يرتبط بها المديرون مع طلبتهم؟

للإجابة عن هذا السؤال استخدمت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات طلبة المدارس الثانوية في محافظة عجلون لمعرفة تصوراتهم للطرق الفعالة التي يرتبط بها المديرون مع طلبتهم.

#### جدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات طلبة

المدارس الثانوية نحو الطرق الفعالة على المجالات والأداة ككل مرتبة تنازلياً

الرتبة	المجال	عدد الفقرات	الوسط الحسابي	انحراف معياري	درجة الفعالية
١	التعليم والتعلم	١٢	٢,٦٠	٠,٤٧	متوسط
٢	الأنشطة المدرسية	١٣	٢,١٠	٠,٤٢	متدن
٣	الاهتمام بالطلبة	١٢	٢,٠١	٠,٢٨	متدن
٤	الاتصال مع الطلبة	١١	١,٩٥	٠,٢٦	متدن
٥	ضبط الطلبة	١١	١,٣٥	٠,٤٣	متدن
٦	التشاور مع الطلبة	١١	١,٣٠	٠,٣٤	متدن
	الكلية	٧٠	١,٨٩	٠,٤٢	متدن

يتضح من الجدول (٥) في إجابات الطلبة أن المجال الخامس (التعليم والتعلم) قد حصل على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٠) وانحراف معياري مقداره (٠,٤٧) يليه المجال الرابع (الأنشطة المدرسية) حصل على الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢,١٠) وانحراف معياري (٠,٤٢)، يليه المجال الثالث (الاهتمام بالطلبة) حصل على الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٢,٠١) وانحراف معياري (٠,٢٨)، يليه المجال الثاني (الاتصال مع الطلبة) حصل على الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (١,٩٥) وانحراف معياري (٠,٢٦) يليه المجال السادس (ضبط الطلبة) حصل على الرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (١,٣٥) وانحراف معياري (٠,٤٣)، وجاء في المرتبة الأخيرة المجال الأول (التشاور مع الطلبة) بمتوسط حسابي (١,٣٠) وانحراف معياري (٠,٣٤).

أما العلاقة التي تكونها المجالات الستة فقد كان متوسط إجابات المعلمين (١,٨٩) بانحراف معياري قدره (٠,٤٢) وبالرجوع إلى المعيار المعتمد في هذه الدراسة يتضح أن تصورات طلبة المدارس الثانوية للطرق الفعالة التي يرتبط بها المديرون مع طلبتهم في المدارس الثانوية في محافظة عجلون جاءت بدرجة متدنية.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: ما هي تصورات أولياء أمور الطلبة في المدارس الثانوية في محافظة عجلون للطرق الفعالة التي يرتبط بها المديرون مع طلبتهم؟

للإجابة عن هذا السؤال استخدمت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أولياء أمور طلبة المدارس الثانوية في محافظة عجلون لمعرفة تصوراتهم للطرق الفعالة التي يرتبط بها المديرون مع طلبتهم.

#### جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات أولياء أمور طلبة المدارس الثانوية نحو الطرق الفعالة على المجالات والأداة ككل مرتبة تنازلياً

الرتبة	المجال	عدد الفقرات	الوسط الحسابي	انحراف معياري	درجة الفعالية
١	الأنشطة المدرسية	١٣	٢,٣٤	٠,٥٦	متدن
٢	التعليم والتعلم	١٢	٢,٢٠	٠,٥٢	متدن
٣	الاتصال مع الطلبة	١١	١,٩٠	٠,٣٨	متدن
٤	الاهتمام بالطلبة	١٢	١,٨٥	٠,٢٦	متدن
٥	التشاور مع الطلبة	١١	١,٦٠	٠,٤٢	متدن
٦	ضبط الطلبة	١١	١,٥٥	٠,٢٨	متدن
٧	الكلية	٧٠	١,٩١	٠,٣٢	متدن

يتضح من الجدول (٦) في إجابات أولياء أمور الطلبة أن المجال الرابع (الأنشطة المدرسية) قد حصل على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٢,٣٤) وانحراف معياري مقداره (٠,٥٦) يليه المجال الرابع (التعليم والتعلم) حصل على الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢,٢٠) وانحراف معياري (٠,٥٢)، يليه المجال الثاني (الاتصال مع الطلبة) حصل على الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (١,٩٠) وانحراف معياري (٠,٣٨) يليه المجال الثالث (الاهتمام بالطلبة) حصل على الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (١,٨٥) وانحراف معياري (٠,٢٦)، يليه المجال الأول (التشاور مع الطلبة) بمتوسط حسابي (١,٦٠) وانحراف معياري (٠,٤٢)، وجاء في المرتبة الأخيرة المجال السادس (ضبط الطلبة) بمتوسط حسابي (١,٥٥) وانحراف معياري (٠,٢٨).

أما العلاقة التي تكونها المجالات الستة فقد كان متوسط إجابات المعلمين (١,٩١) بانحراف معياري قدره (٠,٣٢) وبالرجوع إلى المعيار المعتمد في هذه الدراسة يتضح أن تصورات أولياء أمور طلبة المدارس الثانوية للطرق الفعالة التي يرتبط بها المديرون مع طلبتهم في المدارس الثانوية في محافظة عجلون جاءت بدرجة متدنية.

خامساً: النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات مديري المدارس الثانوية ومعلميهم وطلبتهم للطرق الفعالة التي يرتبط بها المديرون مع طلبتهم تعزى لمتغير الجنس؟

ولإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة الستة على المتغير المستقل الجنس والجدول (٧) يوضح ذلك.

جدول (٧)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير

المستقل الجنس لعينة المديرين والمعلمين والطلبة

متغير الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المديرون	٢٠	٢,٣٢	٠,٢٩
المعلمون	١٢٦	٢,١١	٠,٢٧
الطلبة	٣٨١	٢,٥٢	٠,٣٠

يلاحظ من الجدول (٧) وجود اختلافات حسابية بين الأوساط تبعا للمتغير المستقل الجنس وللتأكد من مدى دلالة هذه الاختلافات إحصائياً فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق التي تربط مديري المدارس الثانوية في محافظة عجلون بطلبهم لعينة المديرين كما في جدول (٨). حيث يوضح أن هناك فرقا ذا دلالة إحصائية في تصورات المديرين لمتغير الجنس على المتغير التابع الطرق الفعالة التي تربط مديري المدارس الثانوية في محافظة عجلون بطلبهم لعينة المديرين، حيث بلغت المتوسطات الحسابية للذكور (٢,٣٢) وللإناث (٢,٥٠) وكانت قيمة (ف) = ١٣,٨٧٦ وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,001$ ) وكان الفرق لصالح الإناث. كذلك تدل نتائج تحليل التباين الأحادي جدول (٨) على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس في تصورات المعلمين للطرق الفعالة حيث لم تكن قيمة (ف) المحسوبة لمتغير الجنس دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ).

جدول (٨)

نتائج تحليل التباين لإيجاد دلالة الفروق بين المتغير المستقل

الجنس في المتغير التابع (الطرق الفعالة) لعينة المديرين والمعلمين والطلبة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المديرون	٠,٨٥٧	١	٠,٨٥٧	١٣,٨٧٦ **	٠٠٠
المعلمون	٠,١٧٠	٢	٠,٠٨٨	١,٤٢٢	٠,٢١٩
الطلبة	٠,٩٣٥	٢	٠,٤٦٢	٨,١٢٠ **	٠٠٠
الخطأ	١٠,٢٥١	٢٤٢	٠,٠٥٤		
المجموع	١٣,٠٢٠	٢٤٩	٠,٠٦١		

\*\* دالة عند مستوى ( $\alpha = 0,001$ )

وتبين من نتائج تحليل التباين الأحادي أن هناك فرقا ذا دلالة إحصائية للمتغير المستقل الجنس في تصورات الطلبة على الطرق الفعالة التي تربط مديري المدارس الثانوية في محافظة عجلون بطلبهم إذ بلغت المتوسطات الحسابية للذكور (٢,٤١) وللإناث

(٢,٥٢) وكانت قيمة (ف) = ٨,١٢٠ وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $(\alpha) = ٠,٠٠١$  وكان الفرق لصالح الإناث.

### مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول هذا الجزء مناقشة النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة وفقاً لترتيب أسئلتها واستخلاص ما تتطوي عليه من تضمينات فضلاً عن التوصيات وعلى النحو التالي:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما تصورات مديري المدارس الثانوية للطرق الفعالة التي يرتبط بها المديرون مع طلبتهم؟

أظهرت نتائج الدراسة من خلال الأوساط الحسابية الموضحة في الجدول (٣) أن تصورات مديري المدارس الثانوية للطرق الفعالة التي يرتبط بها المديرون مع طلبتهم جاءت بدرجة متوسطة بشكل عام. إذ بلغ المتوسط الحسابي (٢,٦٤) بانحراف معياري (٠,٤٠).

وقد يعود ذلك إلى أن الإدارة المدرسية في مدارس المحافظة ما زالت تميل إلى الأسلوب التقليدي في الإدارة، فهي تهتم بتسيير الأعمال الروتينية، وليس لديها رؤية واضحة لأهمية الارتباط المباشر مع الطلبة، والاهتمام بهم والتشاور والتواصل معهم، وضبطهم لأنه ما زال في أذهان المديرين في هذه المدارس الاهتمام فقط بجوانب معينة على حساب النمو المتكامل للطلاب، وأنهم ما زالوا يهتمون بالرتابة وتسيير العمل والالتزام بحرفية الأنظمة والتعليمات، وربما يعزى سبب ذلك إلى طريقة اختيار المديرين وتعيينهم في المدارس الثانوية، والأسس المعتمدة لاختيارهم، أو لكثرة الأعباء الملقاة على عاتقهم، وعدم توفر من يساعدهم في المدارس. حال دون قيام المديرين بالواجبات الموكلة إليهم تجاه طلبتهم. وقد يعزى ذلك إلى عدم استجابة المديرين للدورات التدريبية في مجال العمل القيادي والإداري التي تنظمها وتعقدتها الجهات المسؤولة، بهدف إكساب مديري المدارس الكفايات والمهارات القيادية المطلوبة. وتختلف هذه النتيجة مع (Keith, 1991) والتي أظهرت أن أول مسؤولية تلقى على عاتق مدير المدرسة أن يسعى جاهداً لإيجاد نظام تعليمي فعال والمحافظة عليه، وفهم حاجات الهيئة التدريسية والطلبة والتفاعل معهما بحيث يمكنهم من أن يصبحوا أفراداً متفاعلين في الجو التعليمي ومنحجيين في مجتمعاتهم. وقد يعزى هذا الاختلاف إلى طبيعة المجتمع الذي أجريت فيه الدراسة.

وجاء مجال " الأنشطة المدرسية " في الترتيب الأول إذ بلغ المتوسط الحسابي في هذا المجال (٢,٩٣) وانحراف معياري (٠,٥٤) بمستوى متوسط، وقد يعود سبب ذلك إلى شعور المديرين بأهمية الأنشطة التربوية في كافة المجالات داخل المدرسة وخارجها،

وكذلك فإن الأنشطة المدرسية لها دور في إظهار المدرسة إعلامياً، وإبراز عمل المديرين من خلالها، كذلك فإن الأنشطة المدرسية في المدارس العامة مُعدة ومبرمجة مسبقاً بالتعاون مع قسم النشاطات في المديرية مما يساعد على ممارستها. وتتفق هذه النتيجة مع (Valentil, 1996)، والتي أظهرت أن على المديرين أن يبحثوا باستمرار عن أنشطة رسمية وغير رسمية مع الطلبة لأهميتها في صقل شخصية الطالب، وأن حضور مدير المدرسة في لعبة أو مباراة طلابية أو مشاركته في نشاطاتهم مع المعلمين سوف ينبه الطلبة أن لديه اهتماماً حقيقياً بهم.

ويتضح من الجدول (٣) أن مجالات " ضبط الطلبة " و" التشاور مع الطلبة " و" الاتصال بالطلبة " قد جاءت ضمن المستوى المتدني بمتوسط حسابي قدره (٢,٤٠)، (٢,٤٥)، (٢,٤٨) وانحراف معياري (٠,٣٢)، (٠,٣٦)، (٠,٤٤) على التوالي. وقد يعزى ذلك إلى عدم قدرة المديرين في التعامل مع الطلبة، وضعف تأهيلهم وضمن تحقيق حاجات الطلبة والاستجابة إليها، وعدم استجاباتهم للتطورات التربوية والأفكار التجديدية والاستفادة منها في التعامل مع الطلبة. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة ( Culbertson, 1994). والتي أظهرت أن النظام المدرسي هو مثال على التفاعل الاجتماعي فالعلاقات الإنسانية والضبط أمور مترابطة فيما بينها في تأثيرها على نجاح برنامج المدرسة، ولما كانت العلاقة بين الطالب والمدير والمعلم قائمة على الاتصال المباشر، فإن حسن الاتصال القائم على الحوار والمشاركة من قبل الطلبة في التعلم واعتبار الطالب محور العملية التعليمية يساعد على ضبط الطلبة.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما هي تصورات معلمي المدارس الثانوية للطرق الفعالة التي يرتبط بها المديرون مع طلبتهم؟

يبدو من خلال النظر إلى الجدول (٤) أن وجهات نظر المعلمين نحو توجهات المديرين للطرق الفعالة التي يرتبط بها المديرون مع طلبتهم جاءت بدرجة متدنية بشكل عام إذ نالت متوسطاً حسابياً مقداره (٢,١٩) وانحرافاً معيارياً (٠,٥١).

وقد يعود سبب ذلك إلى أن المعلمين غير راضين عن توجهات المديرين نحو الطرق الفعالة التي تربط المديرين بالطلبة كونهم في موقع المسؤولية الإدارية التي تنتج لهم حرية الحركة، والتصرف واتخاذ القرارات في المدارس الثانوية. أو قد يكون السبب عدم معرفة المعلمين بكثرة المهام والأعمال الملقاة على عاتق المديرين، وأنهم يولون العمل الإداري أهمية أكبر من العمل القيادي، أو ربما يعود سبب ذلك للإجابات غير المسؤولة لأفراد عينة الدراسة أو عدم الجدية في التعامل معها.

وجاء مجال " الأنشطة المدرسية " في الترتيب الأول إذ بلغ المتوسط الحسابي في هذا المجال (٢,٧٨) وانحراف معياري (٠,٥١) بمستوى متوسط، وقد يعود سبب ذلك إلى شعور المعلمين بأن المديرين يهتمون بالأنشطة المدرسية لأنها جانب من جوانب الأنشطة المنهجية المبرمجة على الجدول الدراسي، يمكن من خلالها إرساء سلوك قويم للطلبة، وإكساب مهارات نافعة واتجاهات صحية، وتبرز مكانه للمدرسة من خلال الأنشطة اللامنهجية، ولها دور في إبراز عمل المديرين والطلبة، مما يساعد على الاهتمام بها من قبل المديرين.

ويتضح من الجدول (٤) أن مجال "ضبط الطلبة" جاء بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (١,٩٠) وانحراف معياري (٠,٣٠) ضمن درجة الممارسة المتدنية، وتتفق هذه النتيجة مع إجابات المديرين، وقد يعزى ذلك إلى أن المديرين والمعلمين يرون أن تحقيق متطلبات هذا المجال ليست مرتبطة بالمدير وحده، وإنما تشترك معه جهات أخرى متعددة كأولياء الأمور والمديرين والمعلمين داخل المدرسة، وتعليمات الضبط والمجتمع بشكل عام. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (Smith, 1974) في أن مدير المدرسة الفعال هو الذي يتعرف على السلوك الجيد للطلبة، ويساعدهم في التعرف على السلوك السلبي، وذلك من خلال عملية التوجيه والإرشاد بأن يشرح للطلبة الذين أساءوا السلوك الغرض من العقاب، واستنتج كذلك أن عمليات الضبط التي يجريها مدير المدرسة يجب أن تشمل على المتابعة باستمرار.

**ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما هي تصورات طلبة المدارس الثانوية للطرق الفعالة التي يرتبط بها المديرون مع طلبتهم؟**

بالنظر إلى الجدول (٥) أن وجهات نظر طلبة المدارس نحو توجهات المديرين للطرق الفعالة التي يرتبط بها المديرون مع طلبتهم جاءت بدرجة متدنية بشكل عام، بمتوسط حسابي مقداره (١,٨٩) وانحراف معياري (٠,٤٢).

وربما يعزى سبب هذه النتيجة إلى عدم وجود برامج تواصل مع الطلبة يستطيع المدير من خلالها أن يحتفظ بأكبر قدر ممكن للعمل مع الطلبة من خلال النشاطات المختلفة، والتأثير بهم والاهتمام بمشاكلهم والعمل على حلها، والتعاون مع أولياء أمورهم والإطلاع على نتائجهم وتحفيزهم، وإيجاد مناخ يتسم بالعلاقات الايجابية الدافئة بين المديرين والطلبة. وقد يعزى ذلك إلى ضعف استيعاب المديرين للتطورات التربوية الحديثة التي أحدثها برنامج التطوير التربوي في الأردن، والتي تعتبر الطالب محور العملية التربوية، أو عدم استجابة المديرين لمركزات التطوير التربوي، والدورات التدريبية التي انطوت عليها.

وجاء مجال " التعلّم والتعليم " في المرتبة الأولى إذ بلغ المتوسط الحسابي في هذا المجال (٢,٦٠) وانحراف معياري (٠,٤٧) بمستوى متوسط ، وقد يعود سبب ذلك إلى معرفة المديرين بأهمية الدافعية تجاه الطلبة، وامتلاكهم المهارات التربوية الكافية لإثارة دافعيتهم نحو التعليم باعتبار المدير مشرف تربوي مقيم ، وأن التعليم يسير وفق برنامج تدريسي مبرمج، وقد تعزى هذه النتيجة بدرجة متوسطة إلى ضعف التخطيط الشمولي للمستقبل وتدريب المعلمين، وعدم استقطاب آراء الطلبة وأفكارهم وتوظيفها، واعتماد استراتيجيات للتأثير في اتجاهات المعلمين والطلبة لتعزيز الأبعاد التطويرية في فئاعاتهم.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Dubia, 1979) والتي أظهرت أنه يتوجب على المديرين في المدارس الثانوية أن يعملوا مع مجموعات صغيرة من الطلبة أو يُعلّموا صفاً نظامياً، أو يُعطوا دروساً علاجية. ويمكن أن يكتسب المدير أفكاراً جديدة ويطلع على حاجات الطلبة من خلال تدريس صفوف منتظمة.

ويتبين من الجدول (٥) أن مجال "التشاور مع الطلبة" جاء بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (١,٣٠) وانحراف معياري (٠,٣٤) ضمن درجة الممارسة المتدنية، وربما يعزى سبب ذلك إلى ضعف الاتصال بالطلبة وعدم استخدام جميع وسائل الاتصال معهم، والاستماع إليهم ومشاورتهم والحوار معهم، وعدم تفعيل مجالس الأنشطة ومجالس الطلبة وتقديم المساعدة إليهم بكل ما يحتاجونه، والاجتماع والترحيب بهم، وإشعارهم بأن هناك خدمة ورعاية مقدمة لهم. وتختلف هذه النتائج مع دراسة (Gorton & McIntyre, 1974) في مسح وطني على (٦٠) مديراً للمدارس الثانوية في مقابلات معمقة، والتي أظهرت أن المدير الفعال يجتمع بانتظام مع قادة الطلبة ويستخدم جميع أدوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية ويكون منظوراً للطلبة في عدة بيئات متنوعة، وي طرح نفسه بطريقة إيجابية حماسية ويستخدم الحوار مع الطلبة، وهو مستمع ومحدد للمعايير والأدوار ويتصرف بطريقة منطقية، ويساعد الطلاب في الانتقال والتنقل، كذلك تبين بأن الطلاب يريدون مديرين يستطيعون التشاور معهم حول عدة مواضيع تتراوح بين تفسيرات سياسة المدرسة وبعض النصائح الودّية، والتشاور مع الطلبة المضطربين انفعالياً، ومن الجيد أن يدعو المدير الطلبة للمكتب لأسباب غير الضبط المدرسي والنظام ليتألف كل منهم مع مشكلات الآخر.

رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: ماهي تصورات أولياء أمور طلبة الثانوية للطرق الفعالة التي يرتبط بها المديرون مع طلبتهم؟

بالنظر إلى الجدول (٦) أن وجهات نظر أولياء الأمور نحو توجهات المديرين للطرق الفعالة التي يرتبط بها المديرون مع طلبتهم جاءت بدرجة متدنية بشكل عام، بمتوسط حسابي مقداره (١,٩١) وانحراف معياري (٠,٣٢). وربما يعزى سبب هذه



النتيجة إلى ضعف التواصل ما بين المدرسة والمجتمع المحلي، وعدم معرفة أولياء الأمور بنتائج طلبتهم، وعدم حضورهم الاحتفالات والاجتماعات الرسمية، على اعتبار أن المدرسة نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة، يقول (Raubingen, 1991): " إن السلوك الاجتماعي المرغوب فيه داخل المدرسة الثانوية يمثل نتاج تفاعل مكونات المدرسة مع بعضها، ومع البيئة المحيطة بها ومع الأنظمة الفرعية المجاورة من النظام الاجتماعي الكلي، كما أن التفاعل الذي يتم بين مكونات المدرسة الثانوية يتأثر بالمناخ السائد فيها عندما يكون المدير له علاقة مباشرة مع الطلبة وأولياء الأمور بشكل منتظم".

وجاء مجال " الأنشطة المدرسية " في الترتيب الأول إذ بلغ المتوسط الحسابي في هذا المجال (٢,٣٤) وانحراف معياري (٠,٥٦) بمستوى متدن من وجهة نظر أولياء الأمور، وقد يعود سبب ذلك إلى ضعف تفاعل المدرس الثانوية مع المجتمع المحلي وعدم دعوتهم أو مشاركتهم في الاحتفالات بالمناسبات الوطنية والدينية، والنشاطات والمسابقات الشعرية والرياضية، وتكريم الفائزين، والاحتفالات في نهاية العام الدراسي.

وبالنظر إلى الجدول (٦) أن مجال "ضبط الطلبة" جاء بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (١,٥٥) وانحراف معياري (٠,٢٨) ضمن درجة الممارسة المتدنية، وقد يعزى سبب ذلك إلى شعور أولياء أمور الطلبة بعدم ضبط المدارس الثانوية لطلبتهم، وذلك من خلال مشاهدة الطلبة في المقاهي والطرق خلال ساعات الدوام الرسمي، والتغيب والتسرب من المدارس وكثرة المشاجرات بين الطلبة فضلاً عن شعورهم بعدم الرضا عن نتائج الطلبة، وكافة ممارسات المديرين داخل المدارس الثانوية.

خامساً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات مديري المدارس الثانوية والمعلمين والطلبة للطرق الفعالة التي يرتبط بها المديرون مع طلبتهم تعزى لمتغير الجنس؟

لقد أظهرت نتائج تحليل التباين، لتصورات مديري المدارس الثانوية في محافظة عجلون، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,001$ ) تعزى لمتغير الجنس، بناء على وجهات نظر أفراد عينة الدراسة من المديرين، وكانت الفروق لصالح الإناث. حيث بلغت المتوسطات الحسابية للذكور (٢,٣٢) وللإناث (٢,٥٠). وقد يعزى ذلك إلى أن الإناث من المديرات لديهن الرغبة في ممارسة الإدارة أكثر من الذكور، وهن حريصات كل الحرص على هذا المركز الوظيفي كونه من أنسب الوظائف للإناث في مجتمعنا، وبالتالي فإن ذلك انعكس إيجاباً على التكيف مع العمل والنمو المهني، والدافعية وبالتالي إلى زيادة العمل والإنتاج فضلاً عن رضا المديرات عن عملهن فأضفين طابعاً إيجابياً على العلاقة مع الطالبات.

كذلك أظهرت نتائج تحليل التباين إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس في الطرق الفعالة التي تربط مديري المدارس الثانوية بطلبتهم عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) وقد يعزى ذلك إلى أن متغير الجنس لا يؤدي دوراً في إحداث فرق جوهري فضلاً عن أن عمل المعلمين والمعلمات متشابه من حيث التخطيط وتنفيذ الأعمال والاتصال بالطلبة والتعلم والتعليم والأنشطة المدرسية مما يجعل تشابه أفراد عينة الدراسة (ذكوراً وإناثاً) حول الطرق الفعالة التي تربط المديرين بطلبتهم في المدارس الثانوية في محافظة عجلون أمراً طبيعياً.

كذلك أظهرت نتائج تحليل التباين، لتصورات طلبة المدارس الثانوية في محافظة عجلون، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,001$ ) تعزى لمتغير الجنس، بناءً على وجهات نظر أفراد عينة الدراسة من الطلاب، وكانت الفروق لصالح الإناث. حيث بلغت المتوسطات الحسابية للذكور (٢,٤١) وللإناث (٢,٥٢). وقد يعزى ذلك إلى أن الإناث من الطالبات لديهن الرغبة في التعليم والتفاعل مع المديرات والمعلمات أكثر من الذكور، وهن حريصات كل الحرص على تأدية كل الواجبات المطلوبة منهن، وبالتالي فإن ذلك انعكس إيجاباً على التكيف مع المدرسة، فأضفين طابعاً إيجابياً على العلاقة مع الإدارة والمعلمات.

### الاستنتاجات

(١) لم يكن هناك تقارب بين تصورات كل من المديرين من جهة والمعلمين والطلبة وأولياء الأمور من جهة أخرى في تصوراتهم للطرق الفعالة التي تربط المديرين بطلبتهم في المدارس الثانوية في محافظة عجلون، مما يعطي مؤشراً أن الوضع الوظيفي يشكل متغيراً مؤثراً في العلاقة مع الطلبة، ويستنتج من ذلك أن بيئة العمل المدرسية التي تشكل الطرق الفعالة التي تربط المديرين بطلبتهم لا يشعر بها كل من المعلمين والطلبة وأولياء الأمور فأعطوها وصفاً مغايراً لتصورات المديرين.

(٢) لم يكن هناك تقارب بين تصورات المديرين من جهة، وتصورات المعلمين والطلبة وأولياء الأمور من جهة أخرى، مما يوحي بعدم وجود تتابع ما بين المديرين من جهة والمعلمين وأولياء الأمور والطلبة من جهة آخرين، وظهر ذلك في تدني إجابات المعلمين والطلبة وأولياء الأمور في معظم المجالات.

(٣) يتضح من خلال إجابات المعلمين والطلبة وأولياء الأمور بأن المديرين في محافظة عجلون ما زالوا تقليديين في التعامل مع الطلبة وضبطهم، وينظرون إلى الإدارة كمركز وسلطة، ولم يتفهموا مرحلة التغيير والتطوير التربوي.

## التوصيات

في ضوء النتائج التي أفرزتها الدراسة يوصي الباحث بالآتي:

(١) أظهرت نتائج الدراسة أن المديرين يهتمون بالأنشطة المدرسية والتعلم والتعليم بدرجة متوسطة ويهملون جوانب مهمة في العمل الإداري مثل الاهتمام بالطلبة والاتصال بهم والتشاور معهم، كما أنهم ربما لا يهتمون بشكل كاف بالتطورات التربوية الحديثة أو بالأفكار التجديدية وعليه يوصي الباحث: بإعادة النظر في الأسس والمعايير الفنية عند اختيار مديري المدارس الثانوية في محافظة عجلون على وجه الخصوص للإسهام في تفعيل العلاقة ما بين الطالب والمدير.

(٢) جاءت نتائج إجابات المديرين بدرجة متوسطة وإجابات المعلمين والطلبة وأولياء الأمور بدرجة متدنية عن الطرق الفعالة التي تربط المديرين بطلبتهم وعليه يوصي الباحث:

- بأن تقوم وزارة التربية والتعليم بتعميق مفهوم الإدارة الحديثة لدى مديري المدارس الثانوية العامة. وتفعيل دور مديري المدارس الثانوية بتوفير المعلومات التي تساعد المديرين على التعامل مع الطلبة بأسلوب علمي مبني على جمع المعلومات عنهم، والتشاور معهم والاتصال بهم وإعطائهم اهتماماً أكبر من خلال نوعية التدريب وإعادة التدريب، لتحقيق النمو المهني المستدام والتطوير بما يتناسب مع العصر ومستجداته.
- تعميم تجربة المديرين المتميزين والذين يعطون التعامل مع الطلبة في مدارسهم الأهمية اللازمة وذلك عن طريق إجراء الاستقصاءات والبحوث بين الحين والآخر.
- تصميم برامج تدريبية خاصة للقادة التربويين في المدارس الثانوية، على أن يقوم المديرين بتحديد حاجاتهم التدريبية لتنمية قدراتهم في مجالات التعامل مع الطلبة والاتصال بهم ومشاورتهم وضبطهم.

(٣) أشارت نتائج الدراسة إلى تدني امتلاك المديرين لمهارات الاتصال بالطلبة والاهتمام بهم وضبطهم وذلك من وجهة نظر الطلبة أنفسهم ووجهة نظر أولياء أمورهم ولما لهذه المهارات من أهمية في العمل الإداري والاتصال والتواصل مع المجتمع المحلي واستناداً إلى ذلك يوصي الباحث: بالعمل على إقامة علاقات قوية بين المدرسة والمجتمع المحلي، بحيث توفر المدرسة كافة برامجها وتسهيلاتهما ومرافقها لخدمة أفراد المجتمع، ومشاركة الطلبة وأولياء الأمور في التخطيط لمختلف الفعاليات، ومتابعة تنفيذها وتقويمها واستثمار طاقات المجتمع المحلي لخدمة المدرسة وتطويرها.

(٤) أشارت نتائج الدراسة إلى أن مجال ضبط الطلبة جاء في المرتبة السادسة والأخيرة بدرجة الممارسة المتدنية وعليه يوصي الباحث: بعمل دورات تدريبية لطرق التعامل مع الطالب وفق المستجدات العالمية الحديثة، وإبراز دور الطالب وشخصيته، وتفعيل قوانين الضبط المدرسية، ومشاركة أولياء الأمور في ذلك.

## المراجع

### المراجع العربية

- إبراهيم وزرماس ، وحسن الحيارى.(١٩٨٧). أساسيات الترويح وأوقات الفراغ، دار الأمل للنشر والتوزيع، إربد.
- أحمد الثل.(١٩٨١). الانضباط المدرسي، ط١، مطبعة النصر، عمان.
- أحمد إسماعيل الحجى.(٢٠٠١). إدارة بيئة التعليم والتعلم، النظرية والممارسة داخل الفصل والمدرسة، ط٢، دار الفكر العربي، القاهرة.
- أحمد زكي الأنباري.(٢٠٠٤). الإصلاح التعليمي وضرورة التغيير الإيجابي مجلة النبأ شهرية ثقافية عامة (٧٠) أيار ٧٥-١١٠
- أسامة ماهر حسين.(٢٠٠٣). التعليم الثانوي- إشكاليات الحاضر ونموذج المستقبل، مجلة التربوية والتنمية، العدد، ٢٨، السنة الحادية عشرة، سبتمبر ٢٠٠٣م القاهرة.
- حامد مصطفى عمار.(١٩٩٩). في التنمية البشرية وتعليم المستقبل، الكتاب رقم(٧) من سلسلة دراسات في التربية والثقافة، ط١، الدار العربية للكتاب، القاهرة.
- دونا أوتشيدا.(١٩٩٨). إعداد التلاميذ للقرن الحادي والعشرين، ترجمة محمد نبيل نوفل، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، إدارة التربية، دمشق.
- راضي الوقفي.(١٩٩٨). مقدمة في علم النفس ، الطبعة الأولى، دار الشروق ، عمان
- رجال بهلول.(١٩٩٧). التربية والديمقراطية، سلسلة ركائز الديمقراطية، مؤسسة مواطن لدراسة الديمقراطية، القاهرة.
- رداح الخطيب، و أحمد الخطيب، ، ووجيه الفرج.(٢٠٠٠).الإدارة التربوية والإشراف التربوي: اتجاهات حديثة، ط٣، إربد، دار الأمل.
- سالم الفاخري.(٢٠٠٠). مدير المدرسة بين الشهادة والكفاءة(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السلطان قابوس، مسقط.
- سيد هوارى .(١٩٩٩).منظمة القرن ال ٢١، ط١، القاهرة، مكتبة عين شمس.
- سيد هوارى .(٢٠٠٣). المدير الفعال للقرن ٢١ القاهرة، مكتبة عين شمس.
- صالح بن عبد العزيز النصار.(٢٠٠٣). "تجربة إنشاء موقع على الإنترنت يُعنى برصد الرسائل العلمية والبحوث المحكمة"، المؤتمر العلمي الثالث لجمعية القراءة والمعرفة، جامعة الملك سعود.
- ضياء الدين زاهر.(١٩٩١). كيف تفكر النخبة العربية في تعليم المستقبل ، منتدى

- الفكر العربي، عمان.
- عبد الجواد البيضاني.(٢٠٠٤). الأساليب التربوية الخاطئة وأثرها في تنشئة الطفل مجلة النبا شهرية ثقافية عامة (٧٠) أيار ١٢-١٢٥
- عبد الله الهدلق.(٢٠٠١). "كيفية الاستفادة من الإنترنت في التعليم". مجلة القراءة والمعرفة، العدد (٦) ٢٥-٨٧.
- عدنان الحسيني .(١٩٩٨). "انترنت في العالم العربي: نمو مستمر والسعودية القادم الجديد"، مجلة انترنت العالم العربي، السنة الأولى العدد الرابع، يناير، ص ٢٨.
- فتحي عبد الرحمن جروان.(١٩٩٩). تعليم التفكير - مفاهيم وتطبيقات، الحامد، عمان.
- فهد مسفر الدوسري.(١٩٩١). أسس البحث المباشر في قواعد المعلومات، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية.
- كلارنس، أنيول، ترجمة طه الحاج الياس.(١٩٨٨). السلوك الإنساني في الإدارة التربوية، الدار العربية للنشر والتوزيع، عمان.
- مجدي صلاح مهدي.(٢٠٠٣). معالم فلسفة تربوية مقترحة لمدرسة المستقبل في ضوء بعض الاتجاهات التربوية الحديثة، مجلة التربية والتنمية، العدد ٢٨، السنة الحادية عشرة، سبتمبر ٢٠٠٣، القاهرة.
- محمد نور فرحات.(١٩٩٣). الحريات الأكاديمية: المفهوم والإشكاليات النظرية، في الوطن العربي، في الندوة العربية حول التربية وحقوق الإنسان والديمقراطية في الوطني العربي، المعهد العربي لحقوق الإنسان، تونس.
- محمود المساد.(١٩٨٦). الإشراف التربوي الحديث: واقع وطموح، دار الأمل، إربد.
- مصطفى أحمد الزعتري.(١٩٨٨). التنمية الإدارية من أجل التجديد التربوي في البلدان العربية، مجلة التربية الجديدة، العدد(٢٣) - السنة العاشرة ص ١٤٠ - ١٦٥
- مؤيد سالم، وعادل صالح.(١٩٩١). إدارة الموارد البشرية، بغداد جامعة بغداد.
- مؤيد سليمان .(١٩٨٧). " المناخ التنظيمي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر" المجلة العربية للإدارة ، المجلد ١ ، العدد، ١١
- هاني الطويل .(١٩٩٩). الإدارة التعليمية، مفاهيم وآفاق، دار وائل للنشر، عمان.
- وزارة التربية والتعليم(٢٠٠٢) " إدارة البحث والتطوير التربوي" نحو رؤية مستقبلية للنظام التربوي في الأردن.
- اليونسكو .(١٩٩٦). التربية ذلك الكنز المكنوز، تقرير اللجنة الدولية لتنمية التربية، باريس.

### المراجع الأجنبية

- Bass, B.M.(1988).Stogdill,s hand book of leadership: A survey of theory and research, N.Y.Freepress.
- Bricker, Brodie.(1977). "The Principal Ship and Its Expectations" NASSP Bulletin, November, P.24.

- Carla. G.J (1997) Bully proofing your school: Creating appositive climate. Bullying -Prevention intervention in school. Vol. 32, NO.4. P.235
- Culbertson, B, F. (1994). Bully Proofing Your School: Creating Appositive Climate. Bullying -Prevention Intervention In School. Vol. 22, NO.2. P.182.
- Doris, Moskin. (1981).” Principals: Parents Are Rooting For You” NASSP Bulletin, November, P.35. NO.4. P.235
- Drucker, Peter, F. (1997). The Effective Executive Schools. Worthington, Ohio: Charles A. Jones Publishing Company.
- Dubia , Dorothy.(1979).”Students Are Your Best Pr. NAACP Bulletin, January, P.65- 66.
- Deyovng, Edward, j. (1999).”Organizational patterns in school: impact on Teachers and students” Nassp Bulletin, January, P.29-31.
- Getzels , J . James. M. (1982). Educational Administration As A Social Process. New York: Harper and Row Publishers.
- Gordon, Sabine. (1979).”Afterthoughts: Youth Poll America” NAACP Bulletin, December, p.118.
- Gorton, R.A and McIntyre. (1974).The Senior High School Principal Ship: The Effective Principal. Reston, Virginia: The National Association of Secondary School Principals.
- Hoeh, b, and James, M. Lipham. (1989). the Principal Foundations and Functions New York: Harper and Row Publishers.
- Hoy, W.and .G. Miskel .(1987). Educational Administration, New York, Random House.
- Hughes, Meredydd, G. (1981). Secondary School Administration Management Approach. New York: Press.
- James, Kearnan. (1984).”The Principal: Teacher of Teachers” Nassp Bulletin, February, vol.17 (5), P.1-6.
- Janet, O and Patrick, H. (1997). Educational Management

- Administration, Columbia University, New York and London.
- Odden .E and Wohlstetter, B. (1995). Making School Based Management uston. (1981).Fifteen Thousand Hours Tappan, Bloomington, Indiana. P.83.
  - Kearsly, G. (1996). "The World Wide Web: Global Access to Education". Educational Technology Review, (5),P. 26-30.
  - Keith, R: (1991). Educational Management and Participation, USA, Allyn & Baccon.
  - Pasty. E. Johnson and Paula .M.(1998).Educational Management Administrations, SAGE Publications, London. Vol .26 (2),p. 74 – 159
  - Peterson, Reecel, S. R. (2001). Creating School Climates That Prevent School Violence. Social Studies.Vol.92 (4) P.167.
  - Rallies, Sharon.(1988).Room at the Top: Conditions or Effective School Leadership. Phi Delta Kappa by Vol .22 (9), P.647.
  - Raubingen , Frederick , M, Merle ,R , Sumption , and Richard ,N .(1991). Leadership in the Secondary School. Columbus, Ohio: Charles, E. Merrill Publishing Company.
  - Reec & Russel, J. (1999). "The school Leadership school Climate Relation Identification of school configurations Associated with Change In principals", the University Council Educational Administration Quarterly, vol.35, No.2.p.267- 291.
  - Ronald, D. Valenti. (1986). "Some Principals for Secondary Principals" NAACP Bulletin, February, P.91-93.
  - Smith, Harold. B. (1974). "Descriptions of Effective and ineffective behavior of school Principals." doctoral Dissertation university of Virginia.

- Smith, P.A. (1998). A Study of The Relationship between Teachers Perceptions of The Leadership Behaviors of Principals and The organizational climate in secondary school of Alabama. DAI-A 60/05, P1657.
- Tantimedn, A. (1980). "The Prediction of the High School Principals Role in 1981." Doctoral Dissertation University of Illinois at Urbana-Champing.
- Terry, Paul. M. (1999). Essential Skills for Principals Thrust For Educational Leadership. Vol. 73 Issue. 7, P. 81.
- Valentil.V & Timperley H. (1996). Learning to be Responsive; The Impact of School Choice & Decentralization; Educational
- Waiter, K .Christy. (1977)."A Study of The Expectancy and Effectiveness of The Role as Instructional Leader for the Principals of Colorado Springs Public Schools" Educational Research, Vol. 2, (1).P: 45-55.
- Wood, Charles, L. (1997).The Secondary School Principals: Manager and Supervisor. Boston: Allyn and Bacon, Inc.

تاريخ ورود البحث : ٢٠٠٦/٥/٤م

تاريخ ورود التعديلات : ٢٠٠٧/١/١٥م

تاريخ القبول للنشر : ٢٠٠٧/٥/٣م



