

درجة ادراك أولياء أمور الطلبة في المدارس الثانوية الخاصة في الأردن
للخصائص القيادية لمديري تلك المدارس.

إعداد

ميرفت إميل إيليا وهاب

إشراف

الدكتور عاطف يوسف مقابلة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات منح درجة الماجستير في التربية
تخصص إدارة تربوية

كلية الدراسات التربوية العليا

جامعة عمان العربية للدراسات العليا

أيلول / ٢٠٠٦

ب

التفويض

أنا الطالبة/ ميرفت إميل إيليا وهاب أقوض جامعة عمان العربية للدراسات العليا بتزويد نسخ
من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

الاسم : ميرفت إميل إيليا وهاب

التوقيع : 

التاريخ : 4.11.2006

ب

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها درجة ادراك أولياء أمور الطلبة في المدارس الثانوية الخاصة في الأردن

للخصائص القيادية لمديري تلك المدارس. وأجيزت بتاريخ ١٧/٠٩/٢٠٠٦ .

أعضاء لجنة المناقشة

الاستاذ الدكتور راتب السعود رئيساً
الدكتور نيسير خوالدة عضواً.
الدكتور عاطف يوسف مقابلة..... عضواً ومشرفاً.

شكر وتقدير

لا يسعني - بعد أن إنتهيت من إعداد هذه الرسالة - إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الدكتور الفاضل عاطف مقابلة الذي شرفني بقبوله الاشراف على هذه الرسالة، والذي أحاطني بالرعاية والعناية، وحسن التوجيه، فكان له الفضل الكبير بعد الله في تطويرها وإخراجها إلى حيز الوجود.

كما وأتقدم بالشكر إلى اعضاء لجنة المناقشة، معالي الاستاذ الدكتور راتب السعود والدكتور تيسير خوالدة على تفضلهما بمناقشة هذه الرسالة، وإبداء ملاحظتهما، لتكون بأفضل صورة لها.

ولا يفوتني أن أنوه بفضل أولئك الكرام في مدرسة المطران الذين تعاونوا معي، ممثلين برئيس المدرسة الأب الدكتور كمال فرح، ومسؤول قسم الابتدائي أستاذ هاني زريقات، ورئيس قسم العلوم أستاذ جميل إسمير، والزملاء والزميلات الذين قدموا كل عون ممكن أثناء إعداد هذه الرسالة.

واخيراً أتقدم بالشكر والتقدير إلى كل من قدم لي العون والمساعدة، وإلى كل من تمنى لي النجاح، وأخص بالذكر والديّ الحبيبين، وأخواني، وزوجاتهم، وأحبائي، وأصدقائي، لما بذلوه وقدموه وعانوه.

الباحثة

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى:

أبي وأمي، رمز المحبة والعطاء، اللذين لا يزالان يعلمانني قيمة الحب والعطاء ، ويبذلان كل
نفيس ورخيص في سبيلي.

إخوتي؛ بيتر، وإبراهيم، و خليل، وسامر، الذين تلقيت منهم كل مؤازرة ودعم وتشجيع.....
الأب الدكتور كمال فرح، الذي أيقظ شعلة العلم بداخلي، ولم يبخل عليّ بعلمه، وجهده،
ووقته.....

صديقتي سناء رزق التي شجعتني، ورافقت مسيرتي العلمية.....

أحبائي وأصدقائي، الذين وقفوا إلى جانبي، وقدموا يد العون بالكلمة الطيبة، والنصيحة
النافعة.....

الباحثة

فهرس المحتويات

و	فهرس المحتويات
ي	الملخص
ك	Abstract
١	الفصل الأول مشكلة الدراسة وأهميتها
٢	المقدمة :
٨	مشكلة الدراسة :
٩	هدف الدراسة وأسئلتها:
٩	أهمية الدراسة :
١٠	تعريف المصطلحات
١٠	التعريفات الاجرائية:
١١	حدود الدراسة:
١٢	الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة
١٣	أولاً : الأدب النظري
٢٧	ثانياً : الدراسات السابقة :
٣٨	الفصل الثالث الطريقة والإجراءات
٣٩	منهج الدراسة:
٣٩	مجتمع الدراسة :
٣٩	عينة الدراسة:
٣٩	أداة الدراسة :
٤١	إجراءات تطبيق الدراسة :
٤٢	متغيرات الدراسة :
٤٢	المعالجة الإحصائية :
٤٣	الفصل الرابع نتائج الدراسة
٤٤	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:
٥٠	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني :
٥٧	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:
٥٨	الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات

٥٩	أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:
٦٢	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:
٦٢	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:
٦٤	التوصيات:
٦٥	المراجع
٦٦	أولاً: المراجع العربية :
٦٩	ثانياً: المراجع الأجنبية:
٧١	الملحقات

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
١	معاملات الثبات بطريقة كرونباخ الفا	٥٧
٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات الخصائص القيادية لمديري المدارس الخاصة في الأردن كما يدركها أولياء أمور الطلبة الملتحقين فيها لكل مجال من مجالات أداة الدراسة مرتبة ترتيباً تنازلياً .	٦١
٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الخصائص الشخصية لمديري المدارس الثانوية الخاصة كما يدركها أولياء أمور الطلبة الملتحقين فيها مرتبة تنازلياً	٦٣
٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الخصائص المهنية لمديري المدارس الثانوية الخاصة كما يدركها أولياء أمور الطلبة الملتحقين فيها مرتبة تنازلياً.	٦٥
٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الخصائص الاجتماعية لمديري المدارس الثانوية الخاصة كما يدركها أولياء أمور الطلبة الملتحقين فيها مرتبة تنازلياً.	٦٧
٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات الخصائص القيادية لمديرات المدارس الثانوية الخاصة في الأردن كما يدركها أولياء أمور الطلبة الملتحقين فيها لكل مجال من مجالات الدراسة مرتبة ترتيباً تنازلياً	٦٩
٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الخصائص الشخصية لمديرات المدارس الثانوية الخاصة كما يدركها أولياء أمور الطلبة الملتحقين فيها	٧٠

٧١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الخصائص المهنية لمديرات المدارس الثانوية الخاصة كما يدركها أولياء أمور الطلبة الملتحقين بها مرتبة تنازلياً	٨
٧٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الخصائص الاجتماعية لمديرات المدارس الثانوية الخاصة كما يدركها أولياء أمور الطلبة الملتحقين بها مرتبة تنازلياً	٩
٧٦	نتائج اختبار (ت) للخصائص القيادية لمديري ومديرات المدارس الثانوية الخاصة في الأردن كما يدركها أولياء أمور الطلبة الملتحقين فيها تعزى إلى الجنس	١٠

قائمة الملحقات

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
١	أداة الدراسة بصورتها الأولية	٩٧
٢	أداة الدراسة بصورتها النهائية	١٠٢
٣	أسماء المحكمين لأداة الدراسة	١٠٨

درجة ادراك أولياء أمور الطلبة في المدارس الثانوية الخاصة في الأردن للخصائص القيادية لمديري تلك

المدارس

إعداد

ميرفت إميل إيليا وهاب

إشراف الدكتور

عاطف يوسف مقابلة

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف الخصائص القيادية لمديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن كما يدركها أولياء أمور الطلبة الملتحقين فيها وفقاً لمجالات ثلاثة هي: مجال الخصائص الشخصية، ومجال الخصائص المهنية، ومجال الخصائص الاجتماعية.

تكونت عينة الدراسة من (٥٠) مديراً ومديرة مدرسة ثانوية خاصة في الأردن، من أصل (١٠٠) أي بنسبة (٥٠%) من مجتمع الدراسة، ومن (٢٣٩) ولي أمر. ولجمع بيانات الدراسة تمّ تطوير استبانة، وقد تمّ التأكد من صدقها عن طريق عرضها على مجموعة من المحكمين، والتأكد من ثباتها باستخدام الاتساق الداخلي. ولمعالجة البيانات فقد استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وطريقة اختبار (ت) الاحصائي وقد أظهرت النتائج ما يلي :

- أن درجة ادراك أولياء الأمور للخصائص القيادية لمديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن عالية.
- أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجات الخصائص الشخصية والخصائص المهنية والخصائص الاجتماعية لمديري ومديرات المدارس الثانوية الخاصة في الأردن.

وفي ضوء نتائج الدراسة، أوصت الباحثة عدداً من التوصيات أهمها :

١. الاهتمام بزيادة الصلات والعلاقات الإيجابية بين إدارات المدارس وأولياء الأمور.
٢. إخضاع المديرين والمديرات للتدريب المستمر سعياً لتنمية هذه الخصائص سواء أبا للتدريب الفردي أم الجماعي.

٣. ضرورة اهتمام المديرين بالبعد الأخلاقي (التربية الأخلاقية) في المدرسة.

Leadership Characteristics Of Private Secondary School Principals In Jordan As Perceived By Enrolled Students' Guardians

Prepared by :

Mervat Emil Elia Wahhab

Supervised by:

Dr. Atef Yusuf Magableh

Abstract

This study aimed to identify the leadership characteristics of private school principals in Jordan as perceived By Enrolled Students' Guardians in three areas: personal characteristics, professional characteristics, and social characteristics.

The sample of the study comprised (٥٠) private secondary school headmasters and headmistresses in Jordan out of (١٠٠) subjects of the study. i.e. (٥٠%), as well as (٢٣٩) guardians. In order to gather the study data, a questionnaire was developed. Its validity was verified by a group of referees; while for verifying its reliability, the Cronbach-Alpha method was used. To manipulate the data, statistical means, standard deviations, and the t-test method were used.

The findings have shown the following:

- The guardians' degree of perception of the leadership characteristics of private secondary school headmasters in Jordan were regarded as high.
- There were no statistically significant differences in the degree of personal characteristics, professional characteristics, and social characteristics of private headmasters and headmistresses in Jordan.

The researcher has made a number of recommendations:

١. Paying attention to an increased positive relationships between school and guardians.
٢. Subjecting principals to continuous training, whether individually or collectively, in quest of developing these characteristics.
٣. The necessity to pay attention to the moral dimension (moral education) at school on the part of principals.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

المقدمة :

تعد الإدارة الجيدة في مختلف العصور سبباً رئيسياً في تقدم مجالات الحياة المختلفة وتطورها. وهي عملية قيادية هامة، وأداة في توجيه الشعوب والدول نحو تحقيق أهدافها في حاضرها ومستقبلها. ويزداد التأكيد على أهمية الإدارة بسبب التفجر السكاني المتسارع وتعدد النشاطات البشرية المختلفة واتساع مجالاتها الكثيرة. فهي المحرك الأساسي الذي يعمل على توجيه الطاقات وتشغيل القوى المتاحة في المجتمع والإفادة منها. كما تعتبر المسؤولة عن تحقيق الأهداف وإحداث التغيير المطلوب. وتلعب الإدارة في عصرنا هذا دوراً هاماً في تنظيم جميع الأعمال الخاصة وتسييرها بالمؤسسات على اختلاف طبيعتها وعملها. فهي بذلك تعد عنصراً هاماً وضرورياً في إنجاح تلك المؤسسات سواء أكانت مؤسسات عامة أم خاصة. وللإدارة دور هام في إنجاح العملية التربوية والارتقاء بها لتصل إلى مبتغاها ولتحقق أهدافها التي هي جزء من أهداف المجتمع. تتميز الإدارة التربوية عن غيرها من الإدارات بمهام ووظائف فريدة، باعتبار أن النظام التربوي أكثر النظم الاجتماعية التصاقاً في التعامل مع مكونات ومكونات الأبعاد البنائية للإنسان. كما أنها إدارة لها منظورها الواسع، ولها حساسيتها الاجتماعية المتميزة، إذ أن مخرجات النظم التربوية، مدخلات أساسية في النظم التي تشملها المجتمعات البشرية كافة، بغض النظر عن بساطة هذه المجتمعات أو تقدمها في سلم الحضارة الإنسانية (الطويل، ١٩٩٧).

إن الإدارة التربوية فن وعلم تحقق بوساطتها أهداف المؤسسة التربوية. وتعتبر فرعاً من فروع الإدارة العامة للدولة وللمجتمع، وهي العملية التي يدار بها نظام التعليم في مجتمع ما وفقاً لظروفه السياسية والاقتصادية والاجتماعية، لتحقيق أهداف المجتمع من التعليم. وهي تربية الصغار والكبار، وإعدادهم للحياة في المجتمع، وتوفير القوى البشرية اللازمة لدفع حركة الحياة فيه، وتحقيق أهداف هذا المجتمع القريبة والبعيدة، وذلك في إطار مناخ تتوافر فيه علاقات إنسانية سليمة، وكذلك الأدوات والأساليب العصرية في مجال الفكر التربوي والإداري، للحصول على أفضل النتائج بأقل جهد، وبأدنى كلفة، وفي أقصر وقت ممكن (Ng Ho Ming، ٢٠٠٥).

تهدف الإدارة التعليمية إلى تنظيم المدرسة على أساس يمكنها من تحقيق الرسالة المنوطة بها في تربية النشء. وتعنى الإدارة التعليمية بالعناصر البشرية من معلمين ومستخدمين وأولياء أمور بالإضافة إلى العناصر المادية من أبنية وتجهيزات وأدوات وأموال، تماماً كما تعنى بالمناهج والوسائل التعليمية وأساليب التدريس المختلفة (الخطيب، ٢٠٠٤). ففي حين كان هدف التربية ينحصر في تلقين التلاميذ للمواد الدراسية، كانت الإدارة المدرسية عملاً أنياً وروتينياً تهدف إلى تسيير أمور المدرسة ضمن قواعد ثابتة، وتعليمات محددة ينبغي التقيد بحرفيتها والالتزام بمضمونها، فكانت الإدارة تهتم بالنواحي الإدارية ولهذا كانت هي نفسها غاية من الغايات وليست وسيلة لتحقيق الغايات (Cruzeiro & Morgan, ٢٠٠٦).

وتعد الإدارة المدرسية فرعاً من فروع الإدارة التربوية، وتهدف إلى تنظيم الأعمال المختلفة التي يمارسها عدد من العاملين في المدرسة من أجل تحقيق أهداف معينة، بأقل جهد، وأسرع وقت، وأفضل نتيجة (البدري، ٢٠٠١).

ولما أصبحت التربية تهدف إلى تكوين الشخصية، وإعداد الأفراد للحياة السليمة، في مجتمع صحي سليم، تغير مفهوم الإدارة المدرسية، فأصبحت وفقاً لذلك عملية إنسانية. وهذا التغيير في المفهوم (الإدارة المدرسية) جعلتها رسالة ذات شقين، الشق الأول: يتعلق بالأعمال الإدارية، والشق الثاني: يتعلق بالنواحي الفنية، ولا بد لمدير المدرسة من أن يلم بهما بشكل جيد. فالناحية الإدارية تحتاج من المدير الخبرة والحنكة والقيادة الحكيمة، ذلك لأنها تتصل بأمور التلاميذ وتحصيلهم، وكفاية المعلمين، وسمعة المدرسة العلمية والتربوية، وعلاقة ذلك بأولياء الأمور وما يربط المدرسة بالمجتمع المحلي من علاقات (Cruzeiro & Morgan, ٢٠٠٦). وإذا كان الجانب الإداري من وظيفة مدير المدرسة هو تنظيم إدارة المدرسة حتى تتحقق عملية التعليم والتعلم، فإن الجانب الفني منها يعني إحداث تحسن مستمر في العملية التربوية بكاملها، ومن هنا نجد أن من الصعب إيجاد فاصل بين الجانبين Ng Ho Ming (٢٠٠٥). إن المدرسة هي المؤسسة الاجتماعية التي تتبلور وتتحقق من خلالها أهداف المجتمع الذي تنتمي إليه، فتأخذ على عاتقها تربية الأجيال وتنشئتها وفق أسس وأهداف سامية تصبو إليها جميع مدارسنا.

لكن ومع التقدم العلمي والتكنولوجي الذي طرأ على حياتنا وفي ظل الانفتاح الذي نعيشه، لا بد من تنظيم وتنسيق كافة الرؤى والجهود والإمكانات التي تعمل متجانسة ومتزامنة ومتكاملة من أجل إنجاح العملية التربوية، إذ لا بد من وجود الإداري المنظم والمنسق لتلك الموارد البشرية والمادية، فمدير المدرسة يتحمل مسؤولية تنظيم الجهود وتنسيقها بين كل من المعلمين والطلاب وأولياء الأمور، ومع كافة الأطراف التي يجب أن يتعامل معها من داخل محيط المدرسة وخارجه، ولإنجاح عمله، لا بد من توثيق علاقته مع

جميع الأطراف وبخاصة أولياء الأمور، فهم حلقة الوصل بين الطلاب والمدرسة (أحمد، ٢٠٠٣).

فبعد أن تغيرت وظيفة المدرسة واتسع مجالها في الوقت الحاضر، أصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور حول التلميذ لتوجيه نموه العقلي والبدني والروحي وإعداده لتولي المسؤولية، إضافة إلى الارتفاع بمستوى أداء المعلمين، كما أن الإدارة أصبحت تهتم بتحقيق الأهداف الاجتماعية التي يدين بها المجتمع، فأصبح من الضروري أن تعنى المدرسة بدراسة المجتمع، والإسهام في حل مشكلاته، وتحقيق أهدافه. من هنا ازداد التقارب والاتصال والمشاركة بين المدرسة والمجتمع وأصبحت المدرسة تؤثر في حياة المجتمع عن طريق ما تقوم به من تشكيل لحياة الأفراد، وذلك عن طريق ما تقدم لهم من تربية وتعليم، والتنشئة من خلال مناهجها التربوية وأساليبها، لذلك تؤدي المدرسة دوراً هاماً في حياة المجتمع عندما تقوم بتعليم الأطفال الاتجاهات والمفاهيم والمعتقدات والقيم (عطوي، ٢٠٠٤).

إننا نلمس في وقتنا الحاضر أن الاتجاه نحو الإدارة المدرسية قد تغير نتيجة لتغير النظرة نحو العملية التربوية، فقد أظهرت البحوث النفسية والتربوية الحديثة أهمية الطفل كفرد، وأكدت الفلسفات التربوية التقدمية على أن الطفل كائن إيجابي نشيط. كما أظهرت دور المدرسة والمدرسين في توجيهه ومساعدته في اجتياز الخبرات. كما تغير الاتجاه العام نحو الإدارة المدرسية في المجتمع، ففهمت المدرسة بأنها لا تستطيع أداء وظيفتها وهي بعيدة عن المجتمع، فازداد التقارب والاتصال والمشاركة بين المدرسة والمجتمع. فقد قامت المدرسة بدراسة مشكلات المجتمع، ومحاولة تحسين الحياة فيه إلى جانب عنايتها بنقل التراث الثقافي، وتوفير كل الظروف التي تساعد على إبراز فردية تلاميذها. كما قام المجتمع بتقديم الإمكانيات والمساعدات التي يمكن أن تسهم في تحقيق أهداف العملية التربوية ورفع مستواها (سمعان، ١٩٨٩). والمدرسة الحديثة تولي اهتماماً متزايداً لإقامة علاقات وطيدة بين المدرسة وأولياء الأمور، ولا يقتصر دورهم، كما يظن الكثيرون، على إحضارهم ودعوتهم للمدرسة عند حدوث مشكلة مع أحد أبنائهم، مما يدفعهم للقطيعة والعزوف عن الحضور عندما يستدعى ثانية، حتى لو كان الهدف مختلفاً.

إن العلاقة بين المدرسة والمجتمع علاقة عضوية مباشرة، إذ يؤثر ويتأثر كل منهما بالآخر، ولذلك فإن توطيد العلاقة بينهما مهمة ضرورية على المدرسة أن تبادر لإقامتها، وتشجع على تمتين العلاقة مع القوى المؤثرة في المجتمع. ويجب أن لا يفهم من ذلك اللجوء إلى المجتمع المحلي عندما تواجه المدرسة مشكلات تستدعي إسهام المجتمع المحلي فقط، وإنما المطلوب إقامة علاقة دائمة قوامها المصالح المشتركة للطرفين (العميرة، ٢٠٠٢).

ومن هنا أصبح المدير المحرك الأساسي الذي يبعث الحياة في المدرسة، كما ويعتبر المسؤول عن نجاح المدرسة أو فشلها، فحجم المسؤولية الملقاة على عاتق مدير المدرسة كبير وواجباته متعددة ومتنوعة، ولن يتسنى له أن يقوم بكامل أعماله بنجاح، إلا إذا كان يملك الكفاية في مختلف المهارات، كالمهارات الإدراكية، والفنية، والإنسانية، وذلك لضرورتها في جميع المستويات الإدارية، رغم اختلاف أهميتها باختلاف المستوى، فهو يعمل مع الناس ومع الأشياء المادية، وتتعدى مسؤولياته حدود المدرسة لتشمل ما يقدمه للمجتمع من خدمات، حيث يتوقع منه قدرًا من القيادة والمهارة والإبداع في تحسين العملية وتطويرها وتطوير المدرسة لإعطائها الطابع الملائم لحاجات المجتمع المحلي (عطوي، ٢٠٠٤). إن طبيعة عمل مدير المدرسة تفرض عليه أن يقوم بدور القيادة في مدرسته ومن الطبيعي أن يُتوقع منه القيام بهذا الدور القيادي، فالرؤساء في المراكز الإدارية العليا والمعلمون والتلاميذ والآباء بل والمجتمع كلهم ينظرون إلى مدير المدرسة على أنه قائد تربوي وأن عليه القيام بدوره القيادي (Ilhan, ٢٠٠٥).

ويمكن وصف المدير بالقائد التربوي، وذلك تبعاً للمهام الملقاة على عاتقه، فهو المخطط والمنفذ والمتابع والمقوم، يعمل مع بقية أفراد المجتمع ويتعاون معهم. وهو "الذي يجب أن يتحلى بصفات تجعله يقود الجماعة من حسن إلى أحسن، ولذلك فإنه يجب أن يتحلى ويتصف بعدة صفات جسمية وشخصية واجتماعية تميزه عن غيره" (الطيب، ١٩٩٩، ص ١٢٨).

إن مفهوم القيادة أوسع من مفهوم الإدارة، وأن السلوك القيادي أوسع وأشمل من السلوك الإداري. ومن الممكن تصور قيام قيادة على مستوى إداري عندما تركز الإدارة اهتمامها على عملية التأثير التي يقوم بها المدير نحو مدرسيه لتحقيق أهدافه الإدارية. وقد تطلبت مثل هذه الأمور وغيرها، أن يكون مديرو المدارس على درجة عالية من الكفاية الإدارية والعلمية، بالإضافة إلى سمات ومقومات شخصية واجتماعية، يجب أن تتوفر في مديري المدارس حتى تؤدي القيادة دورها على أكمل وجه (محمد، ٢٠٠٤).

ومن الصفات الشخصية وهي ما يعرف بالمهارات الذاتية، التي يجب توافرها في القائد التربوي كما أوردها (Bell & Daniel, ٢٠٠٥)

١. القوة الجسمية والعقلية: أي توافر الصحة الجسمية والعقلية الجيدة، وذلك لأن وظيفة مدير المدرسة ومهامه كثيرة ومتنوعة وشاقة وتحتاج إلى جهد مركز.
٢. قوة الشخصية: وتأتي ضرورتها من أن الشخصية القوية قادرة على التأثير في الآخرين، فيحصل على ثقتهم.

- ٣ . الحيوية: يعد النشاط والحماسة للعمل ضروريان، وذلك لأن أولياء الأمور والمعلمين إذا ما لاحظوا اندفاع مديرهم للعمل بحماسة ونشاط، سيقفون به ويندفعون للعمل بنفس الحماسة والنشاط.
- ٤ . الطلاقة اللفظية: تعد وسيلة هامة في التواصل الجيد بين المدير ومن حوله، حيث يستطيع المدير أن يوصل المعلومات بأقل وقت وأقل جهد.
- ٥ . الصحة النفسية: إذا ما توافرت الصحة النفسية في مدير المدرسة، فإنها تساعد على احتفاظ المدير بهدوئه تحت ضغط العمل، واحتفاظه بقدرته على التركيز في التفكير وإصدار القرارات.
- ٦ . الخلق الطيب والقُدوة الحسنة: وحسن التصرف في المواقف المختلفة، والقدرة على مواجهة الأزمات في اتزان وهدوء وثبات.
- ٧ . العدالة التامة: التعامل مع الآخرين دون تحيز، أو محاباة، أو عصبية.
- ٨ . المبادرة أو المبادأة: أن يكون المدير مصدراً لكل الأفكار الجديدة.
- ٩ . الثقة بالنفس: ثقة المرء بنفسه ومقدرته على كسب احترام الآخرين، القائم على الإخلاص والجدية والتفاني في خدمة الجماعة.

أما المهارات الإنسانية والتي تتعلق بالطريقة التي يمكن لمدير المدرسة بها التعامل مع من حوله من مرؤوسين، وطلاب، وأولياء أمور، وكما أشار إليها عابدين (٢٠٠١)، فهي تتلخص في إشاعة جوّ التعاون، والعمل الجماعي، والانسجام بينهم، وبالقدرة على جذب المرؤوسين وحثهم على العمل بجد وإخلاص، وذلك يتطلب ميولاً وآراء واتجاهات الآخرين، والإنصات إليهم، وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم وعرض مشكلاتهم وحاجاتهم وللمشاركة في اتخاذ القرار.

وتعتبر هذه المهارات من الصفات الاجتماعية التي تسهم في زيادة وعي المدير وزيادة مستوى إدراكه. كما أنها أكثر إلحاحاً لمدير المدرسة كونها تتعلق بالعلاقة بين المدير والأشخاص الآخرين المتنوعين: الرؤساء، والمعلمين، والفنيين، والطلبة، وأولياء الأمور، وأفراد المجتمع بشكل عام. إذ لا يستطيع المدير الاستغناء عن الاتصال بهم والتعامل معهم. ومن هنا نرى أن للمدير مهمة خارج المدرسة تتركز على توثيق صلة المدرسة بالمجتمع وإيجاد السبل الكفيلة بذلك من خلال:

- ١ . التعاون مع السلطات المختلفة الرسمية والخاصة لمصلحة المدرسة.
- ٢ . التعاون مع أولياء الأمور لحل مشكلات أبنائهم.
- ٣ . الاتصال بمدير التربية في الأمور المتعلقة بالمدرسة (الخطيب، ٢٠٠٤).

لقد ذكر عطوي (٢٠٠٤) إن " آرنست بليه " Arnest Bleh في رسالة له عن المدرسة والمجتمع المحلي، يقول: "أن الجزء الهام في الجانب الاجتماعي للتعليم هو أن المؤسسات التعليمية لا يمكن أن تؤدي وظيفتها بين جدران أربعة. بل يجب أن تتعاون مع المؤسسات الخارجية في البيئة لتؤدي الوظيفة على الوجه المنشود. وكلما كانت أكثر استجابة لحاجات بيئتها ومجتمعها، كانت أكثر فاعلية وأعمق أثراً".

ولا يمكن مؤسسة أن تغفل أهمية علاقتها بالمجتمع المحلي ، لأن دوام نجاحها واستقرار نشاطها هو نتيجة لنجاح علاقاتها مع المجتمع المحلي ، ولأن أفراد المجتمع المحلي هم نقطة البداية التي تنطلق منها شهرة المؤسسة وسمعتها. لذا لابد للمدرسة أن تفيده من الموارد البشرية والطبيعية الموجودة في مجتمعها، سواء أفي صورة خدمات مباشرة أم غير مباشرة. فكثيراً ما يتطوع أفراد المجتمع المحلي بتأييد المؤسسة تأييداً يساعدها على التغلب على الصعوبات والعقبات التي قد تواجهها. كما أنهم يقومون بنشاط كبير يساهم في التقريب بين المدرسة وبين المجتمع. فمن ألوان النشاط التي يقومون به ما يأتي:

١. زيارة المدرسة والتعرف على نواحي العمل فيها.
٢. حضور المعارض والحفلات التي تقيمها المدرسة.
٣. التصويت في انتخابات المدارس.
٤. الاشتراك في المجالس الاستشارية للمجتمع المحلي.
٥. حضور الاجتماعات العامة التي تقيمها المدرسة لأمر من الأمور.
٦. التعبير عن رأيهم في البرامج التعليمية التي تقدمها المدارس.
٧. تعريف المدارس بحاجات المجتمع المحلي التعليمية.
٨. طلب معلومات عن أي موضوع مدرسي.
٩. الاشتراك مع أعضاء هيئة التدريس في تربية الأبناء (سمعان ، ١٩٧٥ ، ص ٢٦٨).

بما أن أولياء الأمور يمثلون ذلك المجتمع ويعكسون عاداته وتقاليده، فإنه يمكن تمييز أولياء الأمور، كقوة لها اهتمامها في تحديد الخصائص القيادية لمدير المدرسة الثانوية، وفي درجة توافر هذه الصفات، وذلك من أجل بناء جسور الثقة والمحبة والاحترام المتبادل بينهم وبين المدير القائد، فينعكس ذلك إيجاباً على الأبناء الذين هم عماد المجتمع.

قد يختلف أولياء الأمور في وجهة نظرهم حول تحديد الخصائص القيادية للمدير الناجح، كما يمارسها مدير المدرسة الثانوية الخاصة بالأردن. لذلك ستحاول هذه الدراسة تحديد صفات مدير المدرسة الناجح،

وتعرف درجة إدراك أولياء الأمور على هذه الصفات في مديري المدارس الخاصة في الأردن. من هنا جاءت هذه الدراسة لتبيان أهمية وجهات نظر أولياء الأمور في صفات مديري المدارس الثانوية، وذلك لتعزيز الثقة والتعاون بين أولياء الأمور والإدارة المدرسية ممثلة بمديريها، من أجل بناء جيل واع يحقق الأهداف المشتركة للمدرسة وللمجتمع المحلي.

مشكلة الدراسة :

يتحمل مدير المدرسة والمعلمون أمانة ثقيلة تجاه الأطفال والناشئة من حيث تربيتهم وتعليمهم، ولا يمكن أن نصل بالعملية التربوية التعليمية إلى درجة النجاح والتميز إلا بعوامل متعددة متكاملة، فمن أبرز هذه العوامل يأتي مديرالمدرسة الذي يفترض أن لا يتم اختياره إلا حسب معايير وخصائص، إن لم تتوافر فيه هذه الخصائص لن نحصد ثمار العمل التربوي اليومي (Sun, ٢٠٠٤).

يبقى مدير المدرسة هو رب الأسرة والقائد التربوي الذي يعتمد عليه الأهل والمعلمون للنهوض بالعملية التربوية والتعليمية إلى أرقى مستوياتها، فعليه أن يكون القائد والصديق والمدير للطالب والمعلم على حد سواء، وحيث أن الإدارة تختلف عن القيادة، فعلى مدير المدرسة أن يدرك أنه يجب أن يكون قائداً قبل أن يكون مديراً، فلا تكتمل رسالته التربوية دون أن يوازن بين المفهومين وكيفية استخدام كل منهما وزمن استخدامه (Mestry& Grobler, ٢٠٠٢).

ونتيجة لتغير دور المدرسة، تغيرت الاتجاهات نحو الإدارة المدرسية مما أسهم في زيادة التقارب والاتصال والمشاركة بين المدرسة والمجتمع مما أدى الى تحسين ورفع مستوى العملية التربوية.

فبناء العلاقة السليمة مع أولياء الأمور، من شأنه أن يزيد من حيوية المدرسة ومن تحقيق أهدافها. لكن العبء الأكبر في تحقيق الأهداف يقع على عاتق مدير المدرسة، حيث يتوقع منه أن يكون قائداً ماهراً ومبدعاً في تحسين العملية التربوية وتطويرها وتطوير المدرسة لتحقيق الأهداف جميعها. إلا أن التغيرات السريعة التي تحدث في العالم بشكل عام، وفي مجتمعنا الأردني بشكل خاص، في مجالات التكنولوجيا والمجال الاجتماعي والسياسي والعلمي والاقتصادي، تستدعي تغيير دور المدرسة لتواكب التغيرات وتتفاعل معها لتحقيق الأهداف المنشودة. ونظراً لأهمية الدور الذي تلعبه علاقة أولياء الأمور مع مديري المدارس الثانوية في تحقيق أهداف العملية التربوية والحاجة الدائمة الى توثيق هذه العلاقة، ولشعور الباحثة بأن أولياء الأمور يدركون أهمية تواصلهم مع المدرسة، ظناً منهم أن تواصلهم مع المدرسة يؤثر في تحصيل أو تربية أبنائهم، فهم يدركون بعض الخصائص القيادية التي يجب توافرها في المدير الناجح، فمن أسباب تغيير المدرسة والبحث عن مدرسة بديلة، هو بحثهم عن المدير الذي تتوافر فيه صفات قيادية معينة يدركونها كأولياء أمور يتحملون

مسؤولية إختيار الأفضل لأبنائهم. وبما أنهم عنصر أساسي وهام في تطوير العملية التربوية، يمكن تمييزهم كفئة تدرك صفات مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي، وذلك لتعزيز وإبراز الخصائص القيادية لمدير المدرسة الثانوية، حيث أن درجة إدراك أولياء الأمور الصفات القيادية لمديري المدارس الثانوية يزيد من تعاونهم مع الإدارة المدرسية فيشعرون أنهم أحد العناصر الهامة والمؤثرة في تحسين العملية التربوية وفي نمو أبنائهم نمواً سليماً. وتكمن مشكلة الدراسة في تعرف درجة إدراك أولياء أمور الطلبة في المدارس الثانوية الخاصة في الأردن للخصائص القيادية لمديري تلك المدارس لتمكين الجهات المعنية كوزارة التربية والتعليم وكذلك مديري المدارس من إحداث نقلة نوعية في أساليب الإدارة التربوية بما يحقق أهداف العملية التربوية بشكل أفضل.

هدف الدراسة وأسئلتها:

تهدف هذه الدراسة إلى تعرف درجة ادراك أولياء أمور الطلبة في المدارس الثانوية الخاصة في الأردن للخصائص القيادية لمديري تلك المدارس، وذلك من خلال الاجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما الخصائص القيادية لمديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن كما يدركها أو /تدركها أولياء

أمور الطلبة الملتحقين فيها؟

٢. ما الخصائص القيادية لمديرات المدارس الثانوية الخاصة في الأردن كما يدركها أو /تدركها أولياء

أمور الطلبة الملتحقين فيها؟

٣. هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$ في الخصائص القيادية لمديري ومديرات

المدارس الثانوية الخاصة في الأردن كما يدركها اولياء امور الطلبة الملتحقين فيها ؟

أهمية الدراسة :

تنبع أهمية الدراسة في تعرف الخصائص القيادية لمديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن، كما يدركها

أولياء أمور الطلبة الملتحقين فيها.

وتأمل الباحثة أن تفيد نتائج هذه الدراسة في:

١. إمكانية استخدام قائمة الخصائص كمعايير يتم من خلالها اختيار مديري المدارس الثانوية الخاصة في

الأردن.

٢. إمكانية استخدام قائمة الخصائص كمعايير في عملية التقييم الذاتي لمديري المدارس الخاصة بالأردن.

تعريف المصطلحات

تتبنى الدراسة تعريف المصطلحات التالية:

القيادة:

عرّفها عريفج (٢٠٠١، ص٩٧) بأنها: " استمالة أفراد الجماعة للتعاون على تحقيق هدف مشترك، يتفقون عليه مع القائد ويقتنعون بأهميته، فيتفاعلون معاً بطريقة تضمن تماسك الجماعة في علاقاتها، وسيرها في الاتجاهات التي تحافظ على تكامل عملها."

أما العرفي وعبد مهدي (١٩٩٦، ص ٢٠٦) عرفا القيادة بأنها: " عملية تتضمن تفاعلاً ديناميكياً بين الأفراد، ويمكن النظر إليها -بشكل عام- على أنها عملية يتأثر من خلالها الآخرون لتحقيق أهداف محددة في موقف معين."

الخصائص القيادية:

تعتبر القيادة التربوية للمؤسسة التعليمية من الأمور الهامة بالنسبة للمجتمع عامة وبالنسبة للإدارة التعليمية والمدرسية بصفة خاصة، نظراً لعلاقتها المباشرة بأولياء الأمور والمدرسين والتلاميذ، والقيادة ليست ببساطة امتلاك مجموعة من صفات أو احتياجات مشتركة، ولكنها علاقة عمل بين أعضاء المدرسة أو المؤسسة التربوية (Ribbins & Zchang, ٢٠٠٤).

التعريفات الاجرائية:

الادراك:

هو عملية وعي الأشياء الخارجية وصفاتها وعلاقاتها، وله صفة مباشرة مع العمليات الحسية.

الخصائص القيادية:

هي الدرجة التي يحصل عليها مدير المدرسة من خلال إستجابة أولياء أمور الطلبة على إستبانة الدراسة المستخدمة في هذه الدراسة.

المدرسة الثانوية:

هي كل مدرسة تحوي صفاً ثانوياً أو أكثر في أي فرع أكاديمي (علمي، أدبي، معلوماتية) أو مهني (

صناعي، زراعي، تجاري، ترفيهي، فندقي).

مدير المدرسة الثانوية:

هو الشخص المسؤول عن إدارة مدرسة تحوي صفّاً أو أكثر من صفوف المرحلة الثانوية.

أولياء الأمور:

هم المكلفون بمتابعة الطلبة سواء أكانوا آباء أو أمهات أو أقارب لهم وصاية على طالب أو أكثر، ويفترض بولي الأمر أن يهتم بتعليم الطالب والاهتمام بما يتطلبه نموه السوي المتكامل جسدياً وعقلياً ونفسياً واجتماعياً.

حدود الدراسة:

إقتصرت هذه الدراسة على أولياء أمور الطلبة في المدارس الثانوية الخاصة في عمان للعام الدراسي ٢٠٠٦/٢٠٠٥ وبالتالي فإن نتائجها تبقى في الإطارين الزماني والمكاني. وتتحد نتائج هذه الدراسة باستجابة عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة التي أعدتها الباحثة لهذه الغاية.

الفصل الثاني
الأدب النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

أولاً : الأدب النظري

يشتمل الأدب النظري لهذه الدراسة على المعرفة المتعلقة بالإدارة المدرسية، ووظائف المدرسة، وكذلك أمهات القيادة المدرسية، وعلى الصفات والخصائص القيادية لمدير المدرسة كقائد تربوي، وكذلك على أهمية العلاقة بين البيت والمدرسة، ودور مجالس الآباء والمعلمين في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

الإدارة المدرسية :

تعرف الإدارة من المنظور التنظيمي بأنها إنجاز أهداف تنظيمية أكثر تفضيلاً للإدارة وأنها إنجاز الأهداف من خلال القيام بالوظائف الإدارية الخمس الأساسية (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، والرقابة) (Cruzeiro & Morgan, ٢٠٠٦). وتشكل الإدارة المدرسية جزءاً من الإدارة التعليمية والإدارة التربوية، وهي لا تشكل كياناً مستقلاً قائماً بذاته، بل إنها وحدة مسؤولة عن تنفيذ الإدارة التربوية والإدارة التعليمية وأهدافهما، وبما أن الإدارة المدرسية هي القائمة على تحقيق رسالة المدرسة من خلال صلتها المباشرة بالطلبة، فإنها تتمتع بحرية أكبر في التصرف والقيام بالأدوار المنوطة بها واتخاذ القرارات، مما يجعلها أهم وحدة إدارية في حلقة الإدارة التربوية، ويعطيها مكانة كبيرة من الناحية الإدارية (عابدين، ٢٠٠١).

وعلى الرغم من وضوح مفهوم الإدارة المدرسية في مجال الإدارة، إلا أن معان عديدة في الإدارة المدرسية تطرح في هذا السياق، حيث عرفها شودة (١٩٨٦، ص٣٧) بأنها: " مجموعة عمليات وظيفية تمارس بغرض تنفيذ مهام مدرسية بوساطة آخرين، عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة مجهوداتهم وتقييمها، وتؤدي هذه الوظيفة من خلال التأثير في سلوك الأفراد، وتحقق أهداف المدرسة ". وعرفها مرسي: " هي كل نشاط منظم مقصود وهادف تتحقق من ورائه الأهداف التربوية المنشودة من المدرسة " (مرسي، ١٩٩٣).

وعرفت بأنها: "مجموعة من العمليات التنفيذية والفنية التي يتم تنفيذها عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني، بقصد توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي الذي يساعد على حفز الهمم، وبعث الرغبة في العمل النشط المنظم؛ فردياً كان أم جماعياً من أجل حل المشكلات وتذليل الصعاب حتى تتحقق أهداف المدرسة التربوية والاجتماعية كما ينشدها المجتمع " (Cruzeiro & Morgan, ٢٠٠٦) .

ولكي تنجح الإدارة المدرسية في عملها، فينبغي أن تتصف بالخصائص الآتية:

١. أن تكون إدارة هادفة: فتعتمد على الموضوعية والتخطيط السليم في إطار الصالح العام.
 ٢. أن تكون إدارة إيجابية: فلا تركز إلى السلبيات أو المواقف الجامدة، بل يكون لها دور قيادي في مجال العمل والتوجيه.
 ٣. أن تكون إدارة اجتماعية: فتكون بعيدة عن التسلط، مستجيبة للمشورة، مدركة للصالح العام، عن طريق العمل الجاد، المشبع بالتعاون والألفة.
 ٤. أن تكون إدارة إنسانية: فلا تنحاز إلى آراء أو مذاهب فكرية أو تربوية معينة، قد تسيء إلى العمل التربوي، بل ينبغي أن تتصف بالمرونة دون إفراط، وبالجدية دون تزمت، وبالتقدمية دون غرور (أحمد، ٢٠٠٣).
- مما سبق يتضح بأن الإدارة المدرسية الواعية تهدف إلى تحسين العملية التعليمية التربوية والارتفاع بمستوى الأداء، وذلك عن طريق تبصير وتوعية العاملين في المدرسة بمسئولياتهم، وتوجيههم التوجيه التربوي الصحيح.

وظائف المدرسة:

- المدرسة هي وحدة الإدارة الأساسية وعلى رأسها المدير بما فيها من هيئة تربوية وطلبة وموظفين وعاملين، وبما تضمنه من أبنية ومرافق وما يحيط بها من بيئة تربوية واجتماعية. (الدويك وآخرون، ١٩٨٤).
- وبما أن المدرسة تنشر العلم وتشع الثقافة وتثبت القيم الاجتماعية وتنمي الروح المعنوية، فإنها تعد في المفهوم التربوي الحديث مركز الإشعاع العام في البيئة المحلية، ولذا لا بد من إيجاد علاقات وثيقة بين المدرسة والمجتمع المحلي وأولياء الأمور، ويمكن لهذه العلاقات أن تنمو وتزدهر بالوسائل الآتية:
١. الاتصال بالأهالي وتعريفهم بالمدرسة وأهدافها، وإقناعهم بضرورة زيارة المدرسة لمعرفة مختلف أنواع الأنشطة التي تقوم بها.
 ٢. دعوة المتخصصين من أولياء الأمور لمناقشة المناهج الدراسية، والأنشطة الرياضية، والاجتماعية والثقافية في المدرسة.
 ٣. إعداد برامج خاصة لأولياء الأمور لزيارة المدرسة، واجتماعهم بالمدرسين لمناقشة مشاكل الطلبة ووضع الحلول المناسبة لها.

إذاً فالمدرسة ليست معزولة عن تأثيرات الحياة الاجتماعية، وليست بعيدة عن تأثير أولياء الأمور، بل إن على المدرسة الذهاب إلى أبعد من ذلك، فعليها تقع مسؤولية مساعدة المجتمع المحلي لتوفير حياة أكثر خصوبة ونجاحاً.

وفيما يلي بعض النقاط التي أوردتها محضر (١٩٨٥) لتكون أساساً لبرنامج العلاقات العامة بين المدرسة والمجتمع المحلي منها:

١. ماذا يعرف المجتمع عن المدرسة وماذا يحب أن يعرف؟
٢. من سيدرب المعلم على إقامة العلاقات الخاصة مع أولياء الأمور؟
٣. يجب أن يبنى برنامجاً يتعرف أولياء الأمور من خلاله على الأمور التي تهمهم ويرغبون معرفتها عن المدرسة، وتشمل تقارير عن النتائج المدرسية، والنشاط المدرسي، ولا سيما الندوات والمحاضرات والحفلات الموسيقية، والأساليب المتبعة في تسيير أمور المدرسة.

وهما أن الطفل يعيش بيئتين مختلفتين هما الأسرة والمدرسة، فلا بد أن تؤثر كل بيئة منهما في الأخرى، فيتأثر سلوك الطالب المدرسي تأثراً متفاوتاً بالمناخ الأسري الذي يعيش فيه، وكذلك يؤثر النشاط المدرسي في الحياة الأسرية. ويبدو التأثير الأسري في الحياة المدرسية واضحاً في جميع المواقف التي يتدخل بها الوالدان بصورة مباشرة في عمل الطالب بالتهديد والعقاب، أو بوعود الثواب والمكافأة (محضر، ١٩٨٥).

وعلى ذلك، فالمدرسة تقوم بوظيفة تربية الطفل استكمالاً لدور الأسرة والتي هي المسؤولة الأولى عنه، وثانياً بالنيابة عن المجتمع الذي يعيش فيه، فقد أورد البدري (٢٠٠١) وظائف المدرسة التي تتمثل في:

١. نقل التراث من الأجيال الماضية لصغار الأجيال الحاضرة والمستقبل، نقلاً صحيحاً.
٢. الاحتفاظ بهذا التراث والعمل على تسجيل ما يجد.
٣. تبسيط الحضارة وتفكيكها إلى أجزاء واصطناع المناسب منها بالتدرج، ليتسنى للطفل فهمها تدريجياً، كتبسيط الهندسة والطب ومختلف العلوم الأخرى.
٤. خلق بيئة خالية من عيوب المجتمع الأخلاقية، فدور المدرسة كبير في إسقاط الأباطيل وخرافات الماضي وتقاليد المجتمع العقيمة، فعندما يتعلم التلميذ قيماً وتقاليد علمية جديدة سوف ينقلها ويعمل على تطهيرها في مجتمعه كما عملت المدرسة على تطهيرها له.

٥. إتاحة الفرصة لكل فرد حتى يتحرر من قيود الجماعة التي نشأ فيها، ويتصل بيئة أوسع منها إتصالاً ثقافياً وخلقياً، فوظيفة المدرسة أن تقرب بين الصفات المختلفة للطلاب، فهي تخلق صفات جديدة مشتركة، توحد بين أهداف التلاميذ وطرق تفكيرهم، وتقارب بين عقائدهم الدينية وتنشئهم على أسلوب سليم من التفكير العلمي.

أهماط القيادة المدرسية:

لقد اعتبرت القيادة جوهر العملية الإدارية، تتبع أهميتها من أهمية الدور الذي تؤديه في المؤسسة الإدارية، وما له من تأثير في جميع جوانب العملية الإدارية، ويتوقف نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها على قدرات القائد وخصائصه وإمكاناته في توجيه العمل ورعاية العاملين. فالقيادة تعني وجود علاقة بين شخص يوجّه (القائد) وآخر يقبل التوجيه من أجل بلوغ أهداف معينة (العربي وعبد مهدي، ١٩٩٦).

القيادة هي: «عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارهم». والقيادة الناجحة تحرك الناس في الاتجاه الذي يحقق مصالحهم على المدى البعيد. وقد يكون ذلك اتجاهاً محدداً مثل عقد مؤتمر يتناول قضية معينة. ومهما كان الامر، فان الوسائل والغايات يجب أن تخدم المصالح الكبرى للناس المعنيين حاضراً وعلى المدى البعيد (Sun, ٢٠٠٤).

وهي عملية تهدف الى التأثير في الآخرين. والشخص القيادي هو الذي يحتل مرتبة معينة في المجموعة، ويتوقع منه تأدية عمله بأسلوب يتناسب مع تلك المرتبة. والقائد هو الذي ينتظر منه ممارسة دور مؤثر في تحديد وانجاز اهداف الجماعة. والقائد الامين هو الذي يقود فعلاً وليس الشخص الذي يناور ليتزعم الناس (Ribbins & Zhang, ٢٠٠٤).

إن القيادة التي يمارسها القائد التربوي مباشرة أو تلك التي يفوضها لمساعديه الأكفاء تعتبر الضمان الأكيد لنجاح المؤسسة التربوية وتقدمها وتطورها، فأشار دول (Doll, ١٩٧٢) إلى أن القيادة التربوية هي ذلك العمل الذي يمارسه الأفراد والجماعات والذي يدفع بهم للسير نحو بلوغ الأهداف التربوية التي تلقى قبولاً متزايداً لديهم، كما وأشار أيضاً إلى أن القيادة التربوية هي: "عملية ترابط بالسلوك الإنساني الذي يساعد في إنجاز أغراضها المتغيرة باستمرار والتي يوجه بعضها نحو فاعلية العمل وإدارته، والبعض الآخر نحو العلاقات الإنسانية داخل هذه المؤسسة وضمن المناخ الاجتماعي السائد فيها.

كما أشار مستري (Mestry & Grobler, ٢٠٠٢) إلى أن درجة نجاح القائد في قيادة جماعة يتحدد بقوة تأثيره عليهم، وبالفاعلية التي يستخدمها لتوجيههم وتغيير سلوكهم وتنمية قدرتهم. فالقائد الناجح هو الذي:

- يصوغ الرؤى للمستقبل آخذاً بعين الاعتبار المصالح المشروعة بعيدة المدى لجميع الاطراف المعنية.
- يضع استراتيجية راشدة للتحرك في اتجاه تلك الرؤى .
- يضمن دعم مراكز القوة الرئيسة له، والتي يعد تعاونها أو توافقها أو العمل معها أمراً ضرورياً في إنجاز التحرك المطلوب.
- يستنهض همم النواة الرئيسة للعمل من حوله، والتي يعد تحركها أساسياً لتحقيق استراتيجية الحركة.

وفي واقع الأمر يصعب الحديث عن قائد يعكس سلوكه نمطاً محدداً في كل المواقف، لذلك عنيت الدراسات والأبحاث في الإدارة للتوصل إلى تحديد أنماط القيادة التربوية، وقد توصلت معظم الدراسات إلى تحديد الأنماط القيادية حسب التصنيفات التالية:

١. نمط القيادة الديمقراطية.

٢. نمط القيادة التسلطي.

٣. نمط القيادة الترسلّي.

١. نمط القيادة الديمقراطية:

ينتظر من هذا النمط أن يشرك الجماعة في اتخاذ القرارات، ويتوقع أن يكون لهذه المشاركة أهمية في تكييف القرار بحيث لا يتجاهل أوضاع التابعين. كما يتوقع أن يسود جو من الحرية تسمح بارتفاع المعنويات والتواصل بين العاملين وتبادل المعلومات والتعاون، علماً بأن كل الخصائص المرغوبة تلتصق بهذا النمط (عريفج، ٢٠٠١).

ومن المبادئ الأساسية التي تقوم عليها الإدارة الديمقراطية مبدأ التفويض، الذي يقصد به تفويض المدير بعض سلطاته إلى الآخرين، فلا يقوم المدير بالتدقيق والتفتيش عن جزئيات العمل، ولا يراقب العاملين،

وإنما يعمل على بث روح الحماسة فيهم، وعلى تشجيعهم على المبادرة وإبداء الرأي، فهو يساعدهم ويوجههم لتحقيق الأهداف التربوية. ولقد أكدت دراسة سكادفدل (Scadfidle, ١٩٨٣) أن التفاهم والاحترام المتبادل بين المدير والعاملين، واعطاءهم مكانتهم الاجتماعية، وعدم فرض القوة أو السيطرة عليهم هو الذي يؤدي إلى سيادة العلاقات الإنسانية الجيدة بين المدير والعاملين (العربي وعبد مهدي، ١٩٩٦).

٢. نمط القيادة التسلطي:

وفي هذا النمط تدار المؤسسة في أجواء الأمر والنهي، وتطبق العقوبة لأية مخالفات للتعليمات الصادرة عن القيادة التي تنفرد بالرأي. لذلك نجد المرؤوسين ينصاعون للأوامر في حالة وجود القائد فوق رؤوسهم، وتكثر النزاعات والاحباطات المتراكمة. وغالباً ما نجد أن جماعة العمل تحت سيطرة هذا النمط من القيادة تكون إلى جماعات عدة: بعضها يقترب من القائد بالتملق، وبعضها يلوذ بالصمت ويعمل تحت وطأة الكبت، وقد يتمرد البعض أو يتهرب، أي أن جماعة العمل تفقد تماسكها. ويعتقد الإداري التسلطي، أن الإدارة ما هي إلا عملية اتخاذ قرارات، وإصدار تعليمات ومتابعة تنفيذها، فيبذل كل ما لديه لتسيير شؤون المؤسسة بشكل منتظم، ويقوم بالرقابة والتفتيش عن كل صغيرة وكبيرة داخل المؤسسة (عريفج، ٢٠٠١).

ومن سمات الإداري التسلطي:

الصرامة وكثرة إصدار الأوامر، والتدخل في عمل المرؤوسين وعدم منحهم الحرية في العمل، كما أنه يكتفي باصدار الأوامر الشفوية في معظم الأحيان. فالشدة هي الوسيلة الوحيدة الي يلجأ المدير التسلطي إليها في تصديه للعديد من المواقف وفي كثير من الأحيان، وكبت الحريات، كما أن الروتينية في العمل والتقيد الحرفي بالتعليمات حالة يرتضيها المدير وبعدها نوعاً من الالتزام الواعي (العربي وعبد مهدي، ١٩٩٦).

٣. نمط القيادة الترسلي:

وفي هذا النمط يتخلى القائد عن دوره في التوجيه وتحمل المسؤولية والمتابعة، ويترك المبادرة للمرؤوسين في التصرف والإكتفاء بنقل صورة عن نتائج العمل إلى السلطة العليا لتتخذ قراراتها كيفما تراه مناسباً (عريفج، ٢٠٠١).

يستند هذا النمط إلى مبدأ إطلاق الحريات للعاملين في تنفيذ ما يريدون، فالإداري المتساهل لا يقوم بتقديم المساعدة للعاملين معه إلا لمن يطلبها منه، وعادةً ما يتميز الإداري المتساهل بشخصية مرحة، ومتواضعة، ويكون غنياً بالمعلومات في الأمور المتعلقة بمهمته، ويسود الاحترام والتقدير علاقته مع الآخرين. ويسود هذا النمط الإداري الفوضى الإدارية والتسيب، لانعدام روح العمل الجماعي، والتقليل من أهمية الدور الذي يقوم به المدير، ومنح العاملين الحرية الكاملة لمناقشة أي موضوع يتعلق بعمل المؤسسة، فالإدارة المتساهلة غير حازمة، ولا تمثل قيادة واضحة، ولا توجد فيها ضوابط تمكّن المؤسسة من تحقيق أهدافها. وعلى الرغم من السلبيات المؤثرة على الإدارة المتساهلة، إلا أن استخدامها قد يحقق نتائج هامة، وبخاصة في المجالات التي يكون فيها العاملون على درجة عالية من النضج والوعي والإدراك والخبرة، ولديهم القدرة على تحديد الأهداف، وإتخاذ القرارات، وحل المشكلات التي تواجههم (العرفي وعبد مهدي، ١٩٩٦).

مدير المدرسة كقائد تربوي:

إن مدير المدرسة هو الركن الأساس الذي يقوم عليه كيان المدرسة وهو المحرك لطاقتها وإمكاناتها البشرية والمادية، والموجه والمنسق لهذه الطاقات والإمكانات لبلوغ الغايات التربوية التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها (البدرى، ٢٠٠١).

ففي هذا المجال يذكر مصطفى وآخرون (١٩٨٥) عن مدير المدرسة أنه ذو شخصية جذابة المظهر، يؤمن بالمبادئ الديمقراطية، يميل لمناقشة مشكلات المدرسة مع المدرسين، وله القدرة على توجيه التفكير الجماعي، كما يتميز بشخصية مرحة، ودود ومحب للناس، يحب العمل في مدرسته بإخلاص وتفان، يتمتع باطلاع الواسع الغزير في النواحي الفنية المتعلقة بمهنته، ويتميز بالحكم الصائب والقدرة على كسب ثقة الآخرين، ملم بالتطورات الحديثة في التربية وبعلاقاتها، وهو خبير بتوزيع المسؤوليات وتقييم الخطط، يحترم الجميع، تتوافر لديه المهارة في إنشاء وتوجيه العلاقات الإنسانية، وإظهار قدرته على العمل الجماعي التعاوني وتنظيم العمل بحيث يضمن سيره لتحقيق الأهداف.

ويفترض أن تتوفر لدى مدير المدرسة كقائد تربوي كفايات متعددة، تتعلق بممارسته للعمل في مختلف المجالات التي يعمل بها، والقائد هو الذي يمارس دور الموجه للعمل الجماعي والمستشار الذي يزود بالخبرة، كما أنه القائد الإداري الذي ينظم أمور الجماعة للعمل ورفع روحها المعنوية والحفاظ على تماسكها ووحدتها.

أما الخصائص الرئيسية للقيادة فهي كما أوردها عطوي (٢٠٠٤) أيضاً :

القدرة العقلية، والاهتمام بالعمل، والمهارة في الاتصالات، وما يتطلب ذلك من القدرة على التعبير بشكل واضح ومقنع، والمهارة الاجتماعية، والقدرة على حفز المرؤوسين لإنجاز العمل بالترغيب والإقناع، وكذلك المهارة الإدارية التي تتطلب القدرة على التصور، والمبادأة، والتخطيط، والتنظيم، والتقارير، واختيار المرؤوسين وتدريبهم والفصل في منازعاتهم.

كما أورد (Rejai & Kay, ٢٠٠٤) أن أهمية القائد تكمن في:

١. تحريك الأفراد في ضوء رؤية واضحة نحو أهداف محددة لإقامة حياة المجتمع الإنساني في المؤسسة وإقامة العدل.
٢. حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة (اللجنة مثلا) وتصوراتها المستقبلية ولتدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية .
٣. مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة .
٤. المبادرة في طرح الأفكار، وتحفيز الأفراد على العمل.
٥. الاهتمام بالرؤى المستقبلية ورسم السياسات

وأورد يوكل (Yukl, ٢٠٠٢) أن هنالك نظاما تصنيفيا لخصائص القائد قائما على الذكاء. هناك علاقة بين الذكاء والموقع القيادي، فالقادة يتصفون بأحكامهم المتميزة، واتخاذهم القرارات، والمعرفة، وطلاقة الكلام، إلا أن هذه العلاقة لا تزال ضعيفة بسبب وجود عوامل أخرى ينبغي أخذها بعين الاعتبار، إضافة إلى تمتعه بالذكاء العاطفي والذكاء الاجتماعي.

الذكاء العاطفي :

هو القدرة على المزج بين العواطف والمنطق بحيث تسهم في تيسير حدوث العمليات المعرفية. ويعني أيضا مدى توافق الشخص مع مشاعره ومشاعر الآخرين.

ويشمل الذكاء العاطفي عدة مهارات منها إدراك الذات، وتعني فهم الشخص لعواطفه بحيث يدرك كيف تتحول هذه العواطف باستمرار؟ وكيف تؤثر على العمل والعلاقات الاجتماعية؟ وهناك جانب آخر من الذكاء العاطفي وهو قدرة الشخص على التعبير عن مشاعره بدقة باستخدام الاتصال اللفظي وغير اللفظي. والذكاء

العاطفي مرتبط بالقيادة الفاعلة من عدة نواح، فهو يساعد القادة على حل المشكلات المعقدة، واتخاذ القرارات السليمة. والقادة الذين يتمتعون بالذكاء الاجتماعي، يخططون جيدا ويكيفون سلوكياتهم تبعاً لطبيعة الموقف. والذكاء العاطفي مكتسب ويأتي بالتدريب الفردي والرغبة القوية في تطوير الذات (Yukl, 2002).

الذكاء الاجتماعي :

عرّفه يوكل (2002) بأنه القدرة على تحقيق متطلبات القيادة في موقف معين واختيار استجابة مناسبة، ويتكون من :

أ. الإدراك الحسي الاجتماعي: هو القدرة على فهم متطلبات المهمة والمشاكل والفرص المرتبطة بالجماعة، وصفات الأعضاء، ويشمل المهارات التي تعمل على تحديد المعوقات والفرص، والمعرفة المتخصصة للقيادة المخططة البارعة، بما فيها القدرة التي تفرضها الأحداث البيئية، والكفايات الجوهرية للمؤسسة.

ب. المرونة في السلوك: وتعني قدرة الشخص واستعداده لتكييف سلوكه وفقاً لمتطلبات الموقف، كالقدرة على التعلم التي تعدّ من أهم الكفايات الضرورية لمدير المدرسة.

الخصائص القيادية لمدير المدرسة:

يرتبط نجاح مدير المدرسة بالخصائص القيادية التي تتوفر لديه، فالقيادة المدرسية يجب أن تتوفر فيها سمات شخصية واجتماعية ومهنية حتى تؤدي دورها على أكمل وجه.

١. الخصائص الشخصية:

تتضمن الخصائص الشخصية مجموعة من الصفات والخصائص الجسمية والعقلية والإنفعالية للمدير، والتي تحدد معالم شخصيته، وتؤثر في سلوكه مع الآخرين، وفي استجاباتهم له. وهذه الخصائص تعتمد على استعدادات فطرية لدى المدير، وتتفاعل مع مؤثرات بيئية مختلفة كالأسرة وحياة الطفولة (عابدين، 2001).

أورد كل من هنت وشيرميرو (Hunt & Schermerhor, ٢٠٠٠) الخصائص الشخصية كما يلي:

- أن يتمتع مدير المدرسة بالحيوية، والنشاط، والتكيف، والقدرة على تحمل الضغوط.
- أن يكون لديه طموح، وحاجة قوية نحو الإنجاز، وفي نفس الوقت يجب أن يتمتع بالنضج العاطفي بشكل كاف ليميز بين نقاط القوة ونقاط الضعف لديه، كما يجب أن تتوفر لديه الرغبة لتطوير الذات.
- الاستقامة والثقة من أهم الصفات التي يجب أن تتوفر لدى مدير المدرسة، بحيث يتوافق سلوكه مع القيم الأخلاقية السائدة حتى يتمكن من الحصول على ولاء رؤوسيه.
- المواظبة، والمثابرة، وقوة الإرادة، والقدرة على تجاوز العقبات، وعدم الشعور بالإحباط.
- المرونة والقدرة على الاستجابة للتغيير بشكل مناسب، وثقة بقدرته على القيام بدوره كقائد .
- القدرة المعرفية الواسعة، والذكاء العقلي والاجتماعي لتفسير ومعالجة الكم الهائل من المعلومات التي يتلقاها القائد، ومع ذلك ليس المطلوب أن يكون القادة أذكياء ولامعين جداً، بل يكفي أن يتمتعوا بذكاء فوق المتوسط حتى يتمكنوا من التفاهم مع رؤوسيه.
- المعرفة الواسعة بالنواحي الفنية التي تتعلق بمجال العمل.

وقد أضاف العرفي وعبد مهدي (١٩٩٦) أيضاً صفات أخرى للقائد وهي:

- أ- المقدرة : وتتضمن الذكاء، وطلاقة اللسان، واليقظة، والأصالة، والعدالة.
- ب- الإنجاز: وتتضمن الثقافة والتعليم، والمعرفة الواسعة، والقدرة على إنجاز الأعمال ببراعة ونشاط.
- ج- المسؤولية: وتتطلب المبادأة، الثقة بالنفس، المثابرة، الاعتماد على النفس، السيطرة، والرغبة في التفوق والطموح .

كما أشار الأغبري (٢٠٠٠) أيضاً، إلى أن السمات الشخصية التي يجب توافرها في مدير المدرسة لتجعل منه قائداً ناجحاً، تتمثل في:

١. الصحة الجيدة والقدرة على التحمل، والطاقة الجسمية العالية .
٢. إدراك المدير لرسائله، وللهدف المراد تحقيقه، وتمتعه بالحماسة والثقة بالنفس .
٣. روح الصداقة في تعامله مع رؤوسيه وتقديره لهم.

٤. الذكاء الحاد، والفهم العميق والشامل للأمور، وسرعة البديهة في إدراك عناصرها الرئيسية.
٥. الأمانة والاستقامة والإحساس بواجباته الأخلاقية .
٦. الحكم الصائب على الأمور، والقدرة على تمييز الجوانب الهامة وغير الهامة للمشكلة .

أما أحمد (٢٠٠٣) فأورد مجموعة من الخصائص أو الصفات التي يجب أن تتوافر في القائد الناجح أهمها: أن يشعر بالآخرين ويحترم شعورهم، وأن يكون حسن المظهر والسلوك، متعاوناً وديمقراطياً، واثقاً من نفسه، كريماً ومتواضعاً ومخلصاً، يهتم بحاجات المرؤوسين، صبوراً وعادلاً، لا يتكلم إلا عند الضرورة، يمتلك القدرة على المدح والثناء، واضحاً في قراراته، شغوفاً بمشكلات الطلاب، ومنفتحاً ذهنياً.

٢. الخصائص الاجتماعية :

إن القادة هم أولئك الأفراد الذين يشاركون في الفاعليات المختلفة مع مجموعة كبيرة من الناس، وإن مهارات التفاعل مع الأشخاص تلقى التقدير من الجماعة التي ترغب في تحقيق التجانس والثقة والتماسك بين أعضائها .

وقد أورد صن (٢٠٠٤, Sun) خصائص اجتماعية للقائد تتمثل في:

- المهارة العالية في التعامل مع الناس وكسب مودتهم وفهم مشاعر الآخرين ونفسياتهم .
 - التحكم بالمشاعر وردود الفعل، و فهم احتياجات الأتباع والثقة بقدراتهم.
 - القدرة على التكيف والمرونة مع الحزم والثبات، والقدرة الفائقة على تحمل المسؤولية.
 - التفاؤل والإقبال على الحياة .
 - النشاط والمشاركة، والروح الاجتماعية الطيبة، والإسهام مع الآخرين والتعاون معهم.
- ومن السمات الاجتماعية أيضاً: الانبساطية، وتكوين العلاقات الإنسانية والصدقات، والتعاون، والقدرة على الاتصال الاجتماعي، والمشاركة الايجابية في نشاط الجماعة، وروح الفكاهة والمرح، والديمقراطية والذكاء الاجتماعي، وتحمل المسؤولية الاجتماعية، والتسامح، وتقبل النقد، واحترام الآخرين واحترام آرائهم، وإجادة الحوار والانضباط، ومسايرة المعايير الاجتماعية (مطاوع، ٢٠٠٣).

الاجتماعية.(مطاوع، ٢٠٠٣)

٣. الخصائص المهنية:

أي أن يظهر القائد دافعيه عالية وحافزاً عالياً لإنجاز المهمة، كما أنه يتصف بالمسؤولية والمبادأة. وأن يكون لديه القدرة على فهم وتحليل حاجات المدرسين والتلاميذ ليكون قادراً على التوفيق بين حاجات المدرسين والتلاميذ وحاجات المدرسة (٢٠٠٤, Ribbins & Zhang).

ومن أهم خصائص المدير المهنية كما أوردتها (مطاوع، ٢٠٠٣، ص٧٦) :

١. التخطيط للأهداف التربوية قريبة المدى وبعيدة المدى، وللعملية التربوية، بحيث تكون الأهداف واقعية، ممكنة التحقيق.

٢. وضع سياسة تعليمية، مستعيناً فيها بمصادر وسياسات السلطات الأعلى، ومصادر أعضاء الجماعة.

٣. الأيدولوجية، حيث يكون للقائد أفكار إبداعية، يدعمها إطار علمي.

٤. الخبرة الإدارية التربوية المتوفرة لدى القائد، والتي يستغلها وتظهر في سلوكه.

٥. الإدارة والتنفيذ وتحريك التفاعل، لتنفيذ السياسة وتطبيق المناهج، وتحقيق الأهداف بايجابية.

٦. الحكم والوساطة، حيث يكون القائد حكماً ووسيطاً، فيما قد ينشب من صراعات وخلافات داخل الجماعة.

٧. الثواب والعقاب في حالات الصواب وحالات الخطأ، بما يكفل الحفاظ على النظام والإنضباط المدرسي في الجماعة.

٨. بناء علاقات بين أفراد الجماعة، من حيث علاقات الود والتجاذب والتعاون وطرق الإتصال المنظم بين الأعضاء.

٩. تنسيق الأدوار الاجتماعية ووظائف الأعضاء في الجماعة، وحسن توزيعها.

١٠. أن يكون مثلاً أعلى للسلوك وقدوة حسنة للجماعة.

١١. أن يكون رمزاً للجماعة واستمرارها في أداء مهمتها.

١٢. صورة للأب، ورمزاً للتوحد.

١٣. حارس معايير السلوك التربوي، في ضوء تعاليم الدين والقوانين والعرف والتقاليد.

١٤. محافظاً على تقاليد الجماعة، وتيسير القوى التي تجذب الأعضاء للجماعة.

ولا يقصد أصحاب هذه الخاصية أن ينخرط الإداري في علاقات شخصية مباشرة مع العاملين، بحيث لا تعود هناك مسافات اجتماعية تفصل بين الإداري والمرؤوسين، لأن جهود الإداري في هذه الحالة تنتشت بعيداً عن الهدف الإنتاجي للمؤسسة، ولكن ما يتوخاه أصحاب الخاصية هو مراعاة الأبعاد النفسية والاجتماعية التي تجعل العاملين يؤدون دورهم دون اللجوء للمراوغة ومقاومة السلطة، لأن العاملين يتطلعون دائماً إلى نوع من الفهم المشترك يجعل السلطة تشعرهم بأن مصلحتها أن تنظر في شأنهم بعناية مثلما تولي متطلبات العمل عنايتها.

وأضاف عابدين (٢٠٠١) خصائص مهنية للقائد التربوي تتمثل في:

١. أن تكون لدى مدير المدرسة المعلومات المتخصصة التي تمكنه من توجيه هيئة التدريس وبخاصة حديثي العهد منهم بالمهنة .

٢. أن تكون لدى المدير المهارات الأساسية لإدارة عملية تقييم التلاميذ وتنظيمها، وإنشاء قنوات إتصال منتظمة لإبلاغ الآباء بالتقدم العلمي لأبنائهم.

٣. أن يكون ماهراً في إدراك شمولية العملية التربوية والعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، وليس مجرد النظر إلى الإدارة المدرسية كعلم تسيير الأمور، أو النظر إلى التعليم كعملية منفصلة عن التخطيط والتقييم والإرشاد. يتبين من العرض السابق تعدد تصورات الباحثين حول السمات اللازمة للقيادة، مما جعل من الصعوبة بمكان توافر كل هذه الصفات في شخص معين، إضافة إلى أن هذه الصفات مرتبطة إلى حد كبير بالمقومات المختلفة للمجتمع، وقواعد السلوك التي تحكمه، والاتجاهات السائدة فيه .

ومدير المدرسة الثانوية في الأردن يشرف على إعداد جيل المستقبل من الشباب والفتيات، يقرر مصيرهم بشكل أو بآخر، فعليه أن يواجه باستمرار تحديات استمرارية التغيير، وأن يدرك بشكل واضح وباستمرار مسؤوليته في توجيه هذا التغيير. ثم إن عليه أن يراعي أن الدور القيادي الذي يؤديه يجب أن يتسق مع أهداف التعليم الثانوي المنشودة والمقبولة في المجتمع الأردني، وعليه كذلك أن يكون حساساً تجاه حاجاتهم كجماعة، قادراً على مساعدة هذه الجماعة في تكوين أهدافها وتخطيط مشاريعها، وفي تكوين برامج فاعلة تخدم الهدف الأساسي الذي تتحرك في اتجاهه المدرسة الثانوية (رمزي، ١٩٩٧).

علاقة البيت بالمدرسة

تعتبر أهمية الاتصال والتواصل والتعاون الجاد والهادف بين كل من البيت والمدرسة عملية هامة من شأنها العمل على التقليل والقضاء على الكثير من المشكلات السلوكية والتحصيلية التي يعاني منها الطلاب. وتكمن أهمية الاتصال الوثيق بين البيت والمدرسة وأهمية التنسيق بينهما في تفادي الخسائر المادية والمعنوية للأسرة وللمجتمع. فالتربية في مفهومها الإنساني تنظر إلى التلميذ باعتباره عضواً في جماعة تشكله وتؤثر عليه مؤثرات مختلفة يتعرض لها في الأوساط المختلفة التي يعيش فيها البيت والمدرسة وجماعة الرفاق. ومن هذا المفهوم فإن التلميذ هو عبارة عن إمكانية جيدة يجب أن تتفجر طاقاته ليصبح قوة فاعلة في التيار الاجتماعي، ويتطلب ذلك اشتراك جميع الأطراف الإنسانية في توجيهه وتربيته، وأول هذه الأطراف البيت ثم المدرسة (ملحم، ١٩٨٦).

ومن الأمور التي لا يختلف عليها إثنان ولا تحتاج إلى تأكيد، هو ذلك الدور الرائد الذي تلعبه الأسرة في تيسير العمل التربوي والتعليمي الذي تقوم به المدرسة، فالطفل الذي تلقى معظم خبراته الأولية من والديه ومن أفراد أسرته الآخرين، يبقى متأثراً بهم إلى درجة كبيرة، وهو يتلقى تعليمه وتربيته في بيئته الجديدة، ونعني بها مدرسته. فالتعاون الوثيق بين البيت والمدرسة يعد من المستلزمات الأساسية لنجاح العملية التربوية، والتي تهدف إلى بناء شخصية متكاملة ومتوازنة للتلميذ. ومن هنا تأتي أهمية ضرورة إيلاء المدير في علاقاته بأولياء الأمور ما تستحقه من اهتمام. وقد أورد عريفيج (٢٠٠١)، أن المدير يمكن أن يستعين في تحقيق مهمته هذه بالوسائل التالية:

١. مجلس الآباء والمعلمين وما يقوم به من نشاطات توثق علاقة المدير بأولياء الأمور.
٢. الرسائل والتقارير الدورية التي يوجهها المدير إلى أولياء أمور الطلبة، بهدف اطلاعهم على مدى تقدم أبنائهم في النواحي العلمية والتربوية والاجتماعية المختلفة.
٣. دعوة الآباء إلى المدرسة بصورة انفرادية أو جماعية كلما اقتضت الحاجة.
٤. دعوة أولياء الأمور للإسهام في بعض النشاطات المدرسية أو الاطلاع على نشاطات أبنائهم اللاصفية في المناسبات المختلفة.

من خلال الوسائل المذكورة أعلاه، يمكن لمدير المدرسة القيام بنشاطات عديدة لتحقيق هدف تقوية الصلة بين الإدارة المدرسية عموماً وأولياء أمور الطلبة ومن هذه النشاطات:

١. تنظيم عقد مجالس الآباء والمعلمين، واتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان مشاركة أولياء الأمور في جلسات هذه المجالس، والإسهام في نشاطاتها.
٢. تهيئة المناسبات، وتنظيم الحفلات، وعقد الندوات، وإقامة المعارض، وإجراء المسابقات الرياضية، والعمل على مشاركة أولياء الطلبة فيها.
٣. الاستفادة من خبرات أولياء أمور الطلبة ومعارفهم ومعلوماتهم ونفوذهم الاجتماعي والاقتصادي، في تسهيل تنفيذ برامج المدرسة بكافة أنواعها.
٤. قيام المدير أو أعضاء الهيئة التربوية بزيارات مبرمجة وهادفة إلى بعض أولياء الأمور عندما تقتضي الحاجة والضرورة لذلك.

إن العلاقة بين الإدارة المدرسية وأولياء الأمور والمعلمين تعتبر حالة مشرقة مشعة في الحياة التعليمية للمدارس، وينطلق إنشاء هذه العلاقة من المبدأ القائل بأن التعليم الجيد، يعتمد بدرجة كبيرة على وجود علاقة وثيقة بين المدرسة والمنزل وتعاون وثيق بين المدرسين والآباء، والذي يهدف إلى تدعيم وتعزيز الخدمات

التعليمية التي تقدمها المدرسة لتلاميذها، وتوفير الرعاية الصحية والاجتماعية المطلوبة للتلاميذ، وتوفير الحوافز التشجيعية المادية والأدبية للتلاميذ، ومساعدة المدرسة على استكمال الأدوات والأشياء التي تنقصها، وعلى مواجهة بعض المشكلات التي تعترضها، والمساعدة في توعية الآباء بالأهداف والاتجاهات التربوية الحديثة. ومدير المدرسة دور هام وبارز في تعزيز هذه العلاقة وتوجيه أولياء الأمور، وتوفير الجو المناسب لهم بما يجعله أداة صالحة لتحقيق الأهداف (البدرى، ٢٠٠١).

ثانياً : الدراسات السابقة :

يتضمن هذا الجزء من الفصل عرضاً لدراسات سابقة ذات علاقة بموضوع الدراسة الحالية، بهدف الإفادة من كيفية تناولها للمشكلة واستخدامها للأدوات، وتحليلها للبيانات فضلاً عن النتائج التي توصلت إليها. وفيما يلي عرضٌ للدراسات التي تناولت الخصائص القيادية لمديري المدارس بشكل عام من وجهة نظر المعلمين، وكذلك علاقة أولياء الأمور بالإدارة المدرسية وأهميتها.

أولاً: الدراسات العربية :

وفي دراسة تيم (١٩٨٤) هدفت إلى الكشف عن وجهة نظر المعلمين والمديرين والمشرفين التربويين في صفات مدير المدرسة الابتدائية الناجح، ودرجة توافرها كممارسات لمدير المدرسة الابتدائية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن. فاختار الباحث عينة مكونة من (١٩٥) فرداً مثلت ثلاث فئات مختلفة في دورها التربوي وهي:

١. فئة معلمي المدارس الابتدائية العليا ومعلماتها وعددها (٢٩) معلماً ومعلمة.

٢. فئة مديري المدارس الابتدائية العليا ومديراتها وعددها (٧٨) مديراً ومديرة.

٣. فئة المشرفين التربويين وعددها (٢٥) مشرفاً.

وقد أعد تيم استبانة اشتملت على (١٠٠) صفة مقترحة لصفات مدير المدرسة الابتدائية الناجح، وقد وزعت على مجالات رئيسية مقترحة لهذه الصفات، هي: التخطيط، ومصادر التعلم، والأنشطة الإدارية، والتقييم والتغذية الراجعة، والصفات الشخصية، وحاجات الطلبة التربوية، وعلاقة المدير بالمجتمع المحلي، وعلاقة المدير مع المسؤولين، والنمو المهني للمعلمين، والمدير كمنظم تربوي للإدارة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة ان جميع المجالات السابقة قد توافرت في المدير كما يرى المعلمون والمشرفون والتربويون، وقد رتبت هذه المجالات في ضوء درجة توافرها كما يمارسها مدير المدرسة، من وجهة نظر المعلمين والمشرفين والتربويين كما يلي: مصادر التعليم، الأنشطة الإدارية، التخطيط، حاجات الطلبة الضرورية، التقييم والتغذية الراجعة، المدير منظم للإدارة المدرسية.

أما الصفات الأخرى فكانت متوسطة الدرجة في ضوء توافرها كما يمارسها المدير العام.

دراسة السادة (١٩٩٠) هدفت إلى الوقوف على واقع التعاون بين المدرسة والأسرة والمجتمع وذلك من خلال دراسة واقع التعاون والاتصال فيما بينهم وأسبابه. وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٠) فرد من أعضاء الهيئة الإدارية والتعليمية ل(٤٠) مدرسة من مختلف المراحل التعليمية في البحرين. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن اليوم المفتوح يأتي في مقدمة الأساليب التي تتبعها المدرسة في البحرين للاتصال والتعاون مع الأسرة، وأن كثيراً من أساليب الاتصال والتعاون بين الأسرة والمدرسة المعروفة لدى التربويين لا تمارس في مدارس البحرين. وبينت أن أهم الأسباب التي تدعو المدرسة إلى الاتصال بالأسرة هي الأسباب التقليدية الناتجة عن وجود مشكلة، أما مبادرة المدرسة للاتصال بالأسرة لاشراكها في العمل المدرسي فهو أمر نادر.

دراسة الخشيني (١٩٩٢) هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين أولياء الأمور ومديري المدارس الأساسية في لواء عجلون، من أجل تطوير هذه العلاقة نحو الأفضل لتحقيق التعاون الفعلي لحل المشكلات الطلابية ومنع حدوثها مستقبلاً. وقد تكونت عينة الدراسة من مديري ومديرات مدارس لواء عجلون الأساسية، وعددهم (٦٢) مديراً ومديرة، منهم (٢٢) مديراً و(٤٠) مديرة، ومن عدد من أولياء الأمور في تلك المدارس وعددهم (١٩٧) ولي أمر.

وقد قام الخشيني بتطوير استبانة للكشف عن طبيعة العلاقة القائمة بين أولياء الأمور ومديري المدارس الأساسية في لواء عجلون، وكيفية استغلال هذه العلاقة في حل بعض المشكلات الطلابية، وتضمنت (٣٦) فقرة موزعة على المجالات التالية:

١. طبيعة العلاقة القائمة بين أولياء الأمور ومديري المدارس الأساسية في لواء عجلون.

٢. دور هذه العلاقة فيما يتعلق بالتغلب على المشكلات الطلابية السلوكية.

٣. دور هذه العلاقة فيما يتعلق برفع مستوى التحصيل عند الطلاب.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن طبيعة العلاقة بين أولياء الأمور ومديري ومديرات المدارس الأساسية علاقة ضعيفة، وأنه يمكن أن يكون للعلاقة بين أولياء الأمور ومديري المدارس دور كبير في مجال رفع مستوى التحصيل لدى الطلاب. كما أشارت إلى أن للعلاقة بين أولياء الأمور ومديري المدارس دوراً كبيراً في مجال رفع مستوى التحصيل لدى الطلبة.

دراسة القاضي (١٩٩٤) هدفت إلى التعرف على مدى اهتمام أولياء أمور الطلبة بالعملية التربوية في محافظة المفرق من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس. وتكونت عينة الدراسة من (١٣٥) مديراً ومديرة يشكلون ٥٠% من مجموع المديرين والمديرات في محافظة المفرق للعام الدراسي ١٩٩٣/١٩٩٢ .

وقد أظهرت نتائج الدراسة ضعف اهتمام أولياء أمور الطلبة بالعملية التربوية من خلال المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة بشكل عام، وأن أكثر مجالات الدراسة اهتماماً من قبل أولياء الأمور بالعملية التربوية هما المجالان اللذان تناولتا طبيعة العلاقة بين أولياء الأمور وإدارة المدرسة من جهة وبين معلمي المدرسة من جهة أخرى.

دراسة الطراونة وسواقد (١٩٩٦) هدفت إلى استقصاء مستوى العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي كما يراها مديرو ومديرات مدارس تربية محافظة الكرك، والوقوف على العقبات التي تحول دون قيام علاقة قوية بينهما، ومعرفة العوامل التي قد تؤدي إلى تنمية العلاقة بينهما، وقد تكون مجتمع الدراسة من (٢٠٢) مدير ومديرة. وتكونت عينة الدراسة من ٤٠% من مديري ومديرات مجتمع الدراسة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية.

وجاءت نتائج الدراسة جميعها تؤكد على وجود علاقة ضعيفة بين المدرسة وأولياء الأمور (بغض النظر عن الجنس ومستوى المدرسة). وأشارت أيضاً إلى وجود العديد من المعوقات وراء ذلك، يتعلق بعضها بتدني وعي واهتمام أولياء الأمور بدورهم كمشاركين في العملية التربوية، ويتعلق البعض الآخر بعزلة المدرسة عن المجتمع وعدم توفر الإمكانيات المادية لعقد اللقاءات مع أولياء الأمور، وأن تنمية العلاقة تتطلب حفز الأهالي، وتشجيعهم على زيارة المدرسة وذلك عن طريق انفتاح المدرسة على المجتمع المحلي، وتسخير مرافقها لخدمته.

دراسة الشبول (١٩٩٦) هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للكفايات المهنية في منطقة شمال الأردن وبيان أثر كل من الجنس والخبرة التعليمية، والخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي للمدير في تحديد درجة ممارسته للكفايات المهنية. تكونت عينة الدراسة من مديري المدارس الثانوية في منطقة شمال الأردن، وشملت (١٨١) مديراً ومديرة من مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (٢٥٠) مديراً ومديرة. أظهرت النتائج أن تصورات مديري المدارس الثانوية في ممارساتهم للكفايات المهنية في مجال الإدارة الديمقراطية متوسطة، وكفايات تقييم المنهاج المدرسي والنشاطات المرافقة، وعلاقة المدرسة مع المجتمع

المحلي تحت المتوسط، مما يشير إلى أن مديري المدارس الثانوية يمارسون هذه الكفايات بدرجة متدنية. ولا يوجد فروق بين مديري المدارس الذكور والإناث في درجة ممارستهم للكفايات المهنية تعزى إلى خبراتهم التعليمية والإدارية، ومؤهلاتهم العلمية.

دراسة المشوخي (١٩٩٧) هدفت إلى التوصل إلى معايير تبين علاقة التعاون بين الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي في المرحلة الثانوية بقطاع غزة. كما هدفت إلى الوقوف على الممارسات الحالية لواقع التعاون بين الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي ومقارنة هذا الواقع مع المعايير المتبناة. وتكونت عينة الدراسة من (٣٥) مديراً و (٣٥٠) ولي أمر حيث أختير (١٠) أولياء أمور من كل مدرسة من مدارس محافظة غزة. وتوصلت الدراسة الى أن التعاون بين المجتمع المحلي والإدارة المدرسية كان ضعيفاً.

دراسة السعيد (١٩٩٨) هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في سلطنة عمان كما يتصورها المعلمون العاملون هناك. اشتملت عينة الدراسة على أربع مناطق تعليمية من أصل عشر مناطق تعليمية في سلطنة عمان. وتكونت العينة من (٤٢٠) معلماً ومعلمة أظهرت النتائج أن النمط الديمقراطي هو النمط القيادي السائد لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في سلطنة عمان كما يتصوره المعلمون. كذلك أظهرت الدراسة أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري ومديرات المدارس الثانوية العمانية في النمط الديمقراطي، والأوتوقراطي كما يتصوره المعلمون. كما أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري ومديرات المدارس الثانوية ذوي الخبرة (١-١٠) سنوات، وبين ذوي الخبرة (١١) سنة فأكثر في كل من النمط الديمقراطي والأوتوقراطي، والترسلي كما يتصوره المعلمون.

دراسة شقير (١٩٩٩) هدفت تعرف النمط القيادي الأكثر شيوعاً عند مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم كما يراها المعلمون والمعلمات، وعلاقة ذلك باتجاهاتهم نحو مهنة التدريس. تكونت عينة الدراسة من (٢١١) معلماً ومعلمة وهي تشكل ٢٠% من مجتمع الدراسة، أختيروا بطريقة عشوائية بسيطة.

أظهرت نتائج الدراسة أن أكثر الأنماط شيوعاً بين أوساط المديرين، هو النمط القيادي الديمقراطي، يليه التسلسلي، ثم التسيبي في المركز الأخير. كذلك بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين على مقياس الاتجاه نحو مهنة التدريس تعزى إلى (الخبرة، والمؤهل العلمي للمعلم).

دراسة حسين (٢٠٠٠) هدفت إلى التعرف على النمط القيادي السائد لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظات: عدن، لحج، أبين، والتعرف على ما إذا كان هناك أثر للجنس لكل من المدير والمعلم في أداء دور كل منهم، تمّ إختيار عينة الدراسة باعتماد طريقة عينة التجمعات. وشملت عينة الدراسة على ٣٠% من مجتمع الدراسة، وبلغ عددهم (١٤٤) معلماً و(١٦٠) معلمة. أظهرت نتائج الدراسة أن النمط الأوتوقراطي هو النمط الغالب للمديرين والمديرات في المدارس الثانوية، وأما النمط الديموقراطي فقد كان أقل انتشاراً في المدارس الثانوية. وأظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المعلمين والمعلمات نحو ممارسة المديرين لمهامهم الوظيفية، وفقاً لمتغير جنس المعلم والمدير.

دراسة أبو رمان (٢٠٠٠) هدفت إلى استكشاف واقع التعاون بين المدرسة والأسرة، ومتطلبات تطويره من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة البلقاء الرسمية من خلال مجالات التعاون بين المدرسة والأسرة، وأهم الأسباب والمعوقات التي تواجه تحقيق التعاون بينهما. وهدفت أيضاً إلى معرفة أثر كلٍ من الجنس والمؤهل العلمي والخبرة على واقع التعاون بين الأسرة والمدرسة.

وتكونت عينة الدراسة من (٥٠٠) معلم ومعلمة من معلمي ومعلمات محافظة البلقاء. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة رضى المعلمين عن واقع التعاون بين المدرسة والأسرة في المحافظة ودرجة وعي المعلمين لأهمية تطوير هذا التعاون كان مرتفعاً. وأظهرت وجود معوقات تواجه تحقيق التعاون بينهما، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجنس والمؤهل العلمي والخبرة.

دراسة القداح (٢٠٠٣) هدفت إلى تحديد الكفايات المهنية الحالية لمديري المدارس الثانوية الأردنية من وجهة نظر كل من المشرفين التربويين والمديرين أنفسهم، وكذلك تحديد الكفايات المهنية المستقبلية الضرورية لمديري المدارس الثانوية الأردنية ، استناداً إلى الاتجاهات العالمية التطويرية في حقل الإدارة المدرسية، وفقاً لما يراه الخبراء والمختصون. تكونت عينة الدراسة من مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة وعددهم (٣٣٨) مديراً ومديرة، أي بنسبة (٣٤%) من مجتمع الدراسة. كذلك شملت عينة الدراسة المشرفين التربويين الذين يتابعون عمليات الاشراف الإداري وعددهم (١٥٢) مشرفاً ومشرفة، أي بنسبة (٣٦%) من مجتمع الدراسة.

أظهرت النتائج أن الغالبية العظمى من الكفايات المهنية التالية: التخطيط الإداري، وإدارة الموارد البشرية، والقيادة الإدارية، والإشراف الفني، والمتابعة والتقييم الإداري، والعلاقة مع المجتمع المحلي، ما يزال

ضمن قائمة الكفايات اللازمة في مطلع القرن الجديد ويمكن تطوير وتجديد كفايات أخرى كي تنسجم مع المستحقات التطويرية للقرن الحادي والعشرين. وأظهرت أن هناك توجهاً واضحاً نحو النهج القيادي الداعي إلى إحداث نقلات نوعية في الأداء الإداري، والتحول نحو الإدارة التشاركية ذات الطابع الإنساني. أما عن الكفايات المهنية المستقبلية فقد أظهرت النتائج ضرورة التركيز على جوهر عمليات التعليم والتعلم وعدم الاقتصار على العمليات الإدارية، وهذا يتطلب شخصية مهنية متجددة تسعى إلى النمو المهني في المجالات المتعلقة بعمليات التعليم والتعلم. وكذلك ضرورة إقامة علاقة تفاعلية تنطلق من شراكة فعلية بين المدرسة والمجتمع المحلي بمؤسساته الإنتاجية المختلفة. وكذلك ضرورة امتلاك مدير المدرسة لقدرات مرتبطة بالتخطيط والتنبؤ وإدراك العوامل والمتغيرات التي تترك تأثيرات على العملية التربوية وما تستدعيه تلك المتغيرات من استجابات واعية وفق خطط مدروسة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية :

دراسة بوكيت (Puckett, ١٩٨٥) هدفت إلى تحديد ما إذا كانت هناك علاقات بين ارتياح الطلاب مع المدرسة وارتياح الآباء مع المدرسة. تكونت عينة الدراسة من طلاب الصف السادس في مدرسة (جورجيا)، حيث كانت صفوفهم مطورة في تلك المدرسة، وكان معدل حضور الطلاب هو (٢٠٠٠) طالب. كما شارك في العينة (٣٦) مدرساً، (٣٢٨) طالباً، (٣٢٨) ولي أمر. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن رضى الآباء عن المدرسة مرتبط إيجابياً برضى الطلاب عن المدرسة .

دراسة أندروز (Androws, ١٩٨٨) هدفت إلى تحديد الكفايات الضرورية لوظيفة مدير المدرسة الثانوية في مقاطعة صباح في ماليزيا من وجهة نظر الإدارات التعليمية، وتحقيق الوقت الأكثر ملاءمة لتحقيقها لدى مديري المدارس. وقد تكونت عينة الدراسة من (١٥٩) فرداً موزعين في ثلاث فئات هم: مديرو المدارس الثانوية والمفتشون التربويون وموظفو الإدارة المركزية. وقد أظهرت النتائج أهمية امتلاك المديرين لكفايات تتعلق بتعزيز الانتماء الوطني، وتشكيل هوية اجتماعية متميزة، والعمل التعاوني بروح الفريق الواحد، وإتقان لغة عالمية لتسهم في رفد الثقافة المؤسسية في المدرسة الماليزية، كما أشارت إلى أهمية برامج الإعداد والتأهيل في بناء تلك الكفايات قبل الخدمة، وتطويرها في برامج تدريبية تعقد لهم أثناء الخدمة.

دراسة جلكريست (Gilchrist, ١٩٨٩) هدفت إلى التعرف على ميزات المدير الفاعل وعلاقته بجعل المدرسة ممتازة حيث تناولت الدراسة ثلاث مدارس ممتازة: إعدادية ومتوسطة وثانوية، وهي موزعة على ثلاث ولايات أمريكية هي جورجيا، وكاليفورنيا، وميسوري. لقد وصفت هذه الدراسة ميزات المدير الفاعل وتلك المدارس الممتازة والأسباب التي جعلتها كذلك. حيث استنتج الباحث أن الأسباب محصورة في المدير الذي يوفر مناخاً تنظيمياً مناسباً، ويتمتع بشخصية قيادية تنظيمية واضحة، ويشرك أولياء الأمور والمواطنين في سياسة المدرسة، ولديه مجموعة من وسائل الاتصال المنتظمة، ويسهم في تنظيم البيئة المحلية، ويبدى اهتماماً واضحاً بالهيئة التربوية ويؤكد على أهمية التعليم المستمر.

في دراسة تويلى (Twillie, ١٩٩٨) هدفت إلى التعرف على مدى إهتمام أولياء الأمور بالعملية التعليمية وبالتحصيل الدراسي لأبنائهم في المدارس الابتدائية الداخلية في مدينة (Inner). وقام الباحث بتصميم استبانة وتوزيعها على عينة من المعلمين تبلغ (٧١) موزعين على مدرستين داخليتين وعلى (٣٠) من أولياء الأمور موزعين على المدرستين.

وتوصلت الدراسة إلى أن هنالك إ تجاهاً لدى المعلمين والآباء حول ضرورة إستشارة الآباء في تحسين العملية التعليمية، إلا أن هذا الاتجاه أقل من المستوى المطلوب، ويرجع السبب إلى عدم قيام المدرسة بتشجيع الآباء على الاتصال والتعاون مع المدرسة.

دراسة جونسون (Johnson, ١٩٩٨) هدفت إلى تحديد الكفايات القيادية لدى مديري المدارس استناداً إلى النتائج المتحققة وما يتعلق بها من مؤشرات أدائية للنجاح أو الفشل. تكونت عينة الدراسة من (١١٢) مديراً ومديرة من مقاطعات مختلفة في الولايات المتحدة الأمريكية. وتم إجراء (٣٠٠) مقابلة على مدار عامين مع فئات تربوية ذات علاقة بالمدارس المستهدفة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أداء القائد الناجح يرتبط بالسماوات والممارسات التالية: التركيز على الجانب التعليمي لدى الطلبة، والعمل على إجراء إختبارات تقييمية منتظمة لتحقيق مبدأ الالتزام المؤسسي من قبل العاملين، والسعي للحصول على التغذية الراجعة عن أداء المدرسة من قبل العاملين في المدرسة والمتابعين لها والمستفيدين منها، والعمل على إعداد قيادات إدارية واعدة وتنمية المهارات القيادية لديهم، وإدارة التغيير من خلال قنوات الفريق العامل، والشفافية والوضوح والمصادقية والاعتراف بمواطن القصور في الأداء الإداري، والهدوء والمقدرة على الإقناع يطرائق دبلوماسية.

دراسة كراوفورد (Crawford, ١٩٩٩) في الولايات المتحدة هدفت إلى تعرف المهارات القيادية اللازمة لنجاح الإدارة التربوية العليا. وتكونت عينة الدراسة من (٥٧٦) قائداً تربوياً. أظهرت النتائج أن المهارات القيادية اللازمة والأكثر أهمية للقائد التربوي تركزت في مجالات عمل أساسية هي: الحفاظ على استخدام معايير أخلاقية لتحقيق أهداف المؤسسة، والثقة بالعاملين، والمرونة والانفتاح لتقبل الأفكار الجديدة، أما المهارات القيادية الأقل أهمية فكانت في المجالات الآتية: المهارات الكتابية، والاهتمام بشؤون الطلبة، والاهتمام بالجوانب المادية، ومتابعة أنشطة الخريجين.

دراسة بار أولدهام (Bare-Oldham, ٢٠٠٠) هدفت إلى تحديد الأسلوب القيادي لمديري المدارس العامة في ولاية كنتاكي بأمريكا كما يدركها المعلمون في هذه المدارس، وقياس العلاقة بين الأسلوب القيادي والرضى الوظيفي للمعلمين. تمّ إختيار عينة عشوائية مكونة من (٥٠٠) معلم ومعلمة، (٢٥٠) معلماً ومعلمة من المرحلة الأساسية، و(٢٥٠) معلماً ومعلمة من المرحلة الثانوية. أظهرت النتائج أن هناك علاقة بين الأسلوب القيادي المعتدل والأسلوب الابتكاري لمديري المدارس العامة، والرضى الوظيفي للمعلمين كما يدركه هؤلاء المعلمون.

دراسة هوبكنز (Hopkins, ٢٠٠٠) هدفت إلى تحديد المديرين لسمات القيادة العشر العليا من خلال استطلاع آراء المديرين أنفسهم، تكونت عينة الدراسة من (٢٤٥) مديراً. وأظهرت النتائج أن هناك عشر كفايات رئيسية يجب أن يمتلكها مدير المدرسة لمساعدته على قيادة المدرسة بفاعلية. وقد رتبت هذه الكفايات حسب درجة أهميتها لمدير المدرسة وهي: الرؤية الواضحة التي تساعد مدير المدرسة والفريق العامل معه على التقدم نحو الأهداف الموضوعية، الثقة والمصداقية في الأعمال والأقوال، والقدرة على تحديد الأهداف والتوقعات من قبل المعلمين والطلبة وأولياء الأمور، والقدرة على تنمية المهارات القيادية لدى كل من الطلبة والمعلمين،

والعمل بروح الفريق والإدارة التشاركية، والتعامل الديمقراطي مع العاملين، والتحلي بروح الفكاهة، وأن يكون أُمُودجاً يحتذى به من قبل المعلمين والإداريين والطلبة، وأن يحقق الإحتياجات المهنية والتعليمية للمعلمين والطلبة.

دراسة هيلنج (Helling, ٢٠٠٠) هدفت إلى التعرف على أثر الاتصال المدرسي مع الوالدين على طموح وتطلعات أبنائهم المدرسية، كمراقبين وموجهين ومنظمين، وأفاد الباحث في دراسته من خبرة وتجربة مدرسة (بنيكوي) الابتدائية في أستراليا، التي نجحت في تطوير العلاقة بين البيت والمدرسة، ووضعت إدارة المدرسة خبرتها في كتاب يشتمل على جزأين، الجزء الأول يتضمن فهم العلاقة بين البيت والمدرسة، ويتكون من (٦) فصول، يصف الفصل الأول أدوار الآباء وعلاقتهم بالتعليم المدرسي، ويهدف الفصل الثاني توضيح إمكانية مساعدة الآباء للمعلمين، ويشرح الفصل الثالث أهمية التعليم في تحسين الوضع الاقتصادي للفرد. ويوضح الفصل الرابع تجربة مدرسة (بينكوي) الرائدة في توطيد العلاقة بين البيت والمدرسة. أما الفصل الخامس فيصف طرق وأساليب تفعيل الدور التربوي للآباء، والفصل السادس يشمل بعض الأمثلة التطبيقية لدور الآباء في تطوير وتحسين العملية التعليمية. ويشمل الجزء الثاني جزءاً عملياً، إذ تم إختيار (٣) فصول من المدرسة طبقت عليها أساليب وطرق لتفعيل التعاون بين البيت والمدرسة. وخرجت الدراسة بعد ذلك بعدة مقترحات وتوصيات لتطوير وتحسين العلاقة بين البيت والمدرسة.

دراسة روسير (Roeser, ٢٠٠٢) هدفت إلى التعرف على أهم أشكال التعاون بين المدرسة وأولياء الأمور في المدارس الابتدائية في مدينة (ميتشجن) في الولايات المتحدة الأمريكية من وجهة نظر أولياء الأمور والمعلمين. وقد استخدم الباحث أسلوب المقابلة لجمع المعلومات من أولياء الأمور، وكذلك اعتمد الباحث على تقارير المعلمين حول أشكال التعاون بين المدرسة والبيت. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أهم أشكال الاتصال تتم عبر تزويد أولياء الأمور بمعلومات عن المدرسة تتعلق بمستوى الطلاب الدراسي، والمشكلات السلوكية التي تواجههم. كما أشارت إلى وجود ضعف في الاتصال والتعاون بين البيت والمدرسة.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

اشتملت الخلاصة على ما يأتي:

أولاً- الأهداف : تحددت أهداف الدراسات التي تناولت وجهة نظر المعلمين والمديرين والمشرفين التربويين في صفات المدير، ودرجة توافرها، كما تحددت أهداف الدراسات السابقة في معرفة مدى اهتمام أولياء الأمور

بالعملية التربوية، وإلى استكشاف أثر علاقة البيت بالمدرسة على تحصيل الأبناء وتطويرهم. أما الدراسة الحالية فقد هدفت إلى معرفة درجة الخصائص القيادية لمديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن كما يدركها أولياء أمور الطلبة الملتحقين فيها.

ثانياً- أفراد العينة : اشتملت عينات الدراسات على المديرين، والمعلمين، وأولياء الأمور. وقد تراوح عدد أفراد العينة بين (٦٢) إلى (٤٠٠٨) فرداً. أما الدراسة الحالية فقد أجريت على (٥٠)

مديراً ومديرة لمدرسة ثانوية خاصة في محافظة عمان، و(٢٣٩) ولي أمر أبنائهم ملتحقين في تلك المدارس. ثالثاً- أدوات الدراسة: لقد استخدمت الدراسات السابقة التي تمت الإشارة إليها الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وكذلك تم جمع البيانات عن طريق المقابلات الفردية، أما الدراسة الحالية فقد استخدمت استبانة اشتملت على عدد من المجالات التي تتفرع لعدد من الفقرات، قامت الباحثة ببنائها وتطويرها.

رابعاً- الوسائل الإحصائية: استخدمت الدراسات التي عالجت الدراسات السابقة أكثر من وسيلة إحصائية من أبرزها: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي (T-test)، ومعامل الارتباط بيرسون، وكرونباخ ألفا، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والنسب المئوية، ولما كان استخدام الوسائل الإحصائية يتوقف على أهداف الدراسة فإن الدراسة الحالية استخدمت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي (T-test)، وذلك لمعالجة البيانات إحصائياً.

خامساً- النتائج: توصلت الدراسات السابقة إلى أن من أسباب نجاح المدارس، المدير الذي يوفر مناخاً مناسباً ويتمتع بشخصية قيادية تنظيمية واضحة، ويشرك أولياء الأمور والمواطنين في سياسة المدرسة، كما في دراسة، وجلكيست (١٩٨٩)، أما دراسة بوكيت (١٩٨٥) فأكدت أن قيادة المدرسة تستطيع التأثير بإيجابية على ارتياح الآباء مع المدرسة عن طريق تحسين العلاقات بين أولياء الأمور والمدرسة.

كما توصلت دراسة تيم (١٩٨٤) أن الصفات الشخصية لمدير المدرسة جاءت في درجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين، وأن التخطيط، ومصادر التعلم، والأنشطة الإدارية، جاءت بدرجة عالية من وجهة نظرهم.

أما عن علاقة أولياء الأمور بالمدرسة فقد توصلت الدراسات أن العلاقة ضعيفة بشكل عام، وبحاجة إلى برامج ودورات توعوية واجتماعات لزيادة العلاقة وتحسينها، كما توصلت إليه دراسات كل من الطراونة وسواقد (١٩٩٦)، و القاضي (١٩٩٤)، والخشيني (١٩٩٢)، والمشوخي (١٩٩٧)، وأشارت دراسة أبو رمان (٢٠٠٠) إلى أن وعي المعلمين لأهمية تطوير التعاون كان مرتفعاً، وكشفت دراسة السادة (١٩٩٠) إلى أن الكثير من الاتصال والتعاون لا يمارس في المدارس.

ولقد أفادت الباحثة من الدراسات السابقة إذ أنها أوضحت الطريق أمامها في الاطلاع على منهجيتها واجراءاتها وأساليب تحليل نتائجها، وما أسفرت عنه من نتائج وما توصلت إليه من توصيات. ويمكن إجمال مجالات إفادة الباحثة من الدراسات السابقة بالآتي:

-الاهتداء إلى مصادر ومراجع وبحوث ودراسات لم تطلع عليها الباحثة من قبل.

-صياغة أهداف الدراسة.

-اختيار الوسائل الاحصائية المناسبة.

-بناء الإطار النظري للدراسة.

-بناء استبانة الدراسة وتطويرها.

موقع الدراسة الحالية من الدراسات الأخرى:

تعتبر الدراسة الحالية جديدة ومهمة في تحديد درجة ادراك اولياء امور الطلبة في المدارس الثانوية الخاصة في الأردن للخصائص القيادية لمدير تلك المدارس، حيث أن الدراسات السابقة بحثت في الخصائص القيادية لمديري المدارس دون البحث في درجة ادراك أولياء الأمور لتلك الخصائص، أو تمييز أولياء الأمور كفئة تدرك الخصائص القيادية. إن درجة ادراك أولياء أمور الطلبة للخصائص القيادية لمديري المدارس الثانوية الخاصة تؤكد تلك أهمية تحلي المدير بتلك الخصائص وذلك لأن أولياء الأمور محور من محاور العملية التعليمية التعلمية.

الفصل الثالث
الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة ومجتمعها وعينتها، والأدوات المستخدمة فيها وطريقة إيجاد الصدق والثبات، وخطوات تطبيق الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات التي تم الحصول عليها.

منهج الدراسة:

قامت الباحثة باستخدام منهج البحث المسحي التحليلي نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة الحالية وأهدافها.

مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان، والبالغ عددهم (١٠٠) مدير ومديرة، وكان عدد أولياء الأمور (٢٥٠) موزعين على (٥٠) مدرسة يدرس أبناؤهم فيها خلال العام الدراسي ٢٠٠٥/٢٠٠٦ .

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (٥٠) مديراً ومديرة مدرسة ثانوية خاصة في محافظة عمان للعام الدراسي ٢٠٠٥/٢٠٠٦ م. إذ تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، و(٢٣٩) ولي أمر أبناؤهم ملتحقون في تلك المدارس قاموا بالإجابة عن الخصائص القيادية لمدير المدرسة المعني بمعدل خمسة أولياء أمور في كل مدرسة لتحديد درجة إدراك أولياء الأمور للخصائص القيادية للمدير، علماً بأنه تم إختيار أولياء الأمور ممن يحملون درجة البكالوريوس بطريقة عشوائية.

أداة الدراسة :

لما كانت الدراسة الحالية تهدف إلى التعرف على الخصائص القيادية لمديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن كما يدركها أولياء أمور الطلبة الملتحقين فيها، فقد كان من متطلبات تحقيق هذه الدراسة بناء استبانة لجمع المعلومات. وقامت الباحثة بتطوير استبانة لقياس الخصائص القيادية لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان كما يدركها أولياء أمور الطلبة الملتحقين فيها. وذلك بالاستعانة بأراء المختصين التربويين في

مجال الإدارة التربوية والاستعانة بالأدب التربوي الخاص بالقيادة المدرسية والرسائل الجامعية مثل دراسة القداح (٢٠٠٣)، ودراسة أبو رمان (٢٠٠٠)، ودراسة شقير (١٩٩٩)، ودراسة السعيد (١٩٩٨)، والكتب والدوريات، وما ورد فيها من أدب نظري له علاقة بموضوع الدراسة، كذلك القوانين والأنظمة المعمول بها في وزارة التربية والتعليم، وما ورد في مؤتمر التطوير التربوي في الأردن لعام ١٩٨٧.

وتكونت أداة الدراسة من جزأين:

الجزء الأول : ويتضمن معلومات عامة عن عينة الدراسة، في ضوء متغير الجنس.

الجزء الثاني: ويتضمن (٥٤) فقرة تقيس الخصائص القيادية لمديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن كما يدركها أولياء أمور الطلبة الملتحقين فيها، وقد شملت على ثلاثة مجالات هي:

١. مجال الخصائص الشخصية لمدير المدرسة الثانوية الخاصة في محافظة عمان كما يدركها أولياء الأمور، وتتضمن (١٧) فقرة.

٢. مجال الخصائص المهنية لمدير المدرسة الثانوية الخاصة في محافظة عمان كما يدركها أولياء الأمور، وتتضمن (٢٠) فقرة.

٣. مجال الخصائص الاجتماعية لمدير المدرسة الثانوية الخاصة في محافظة عمان كما يدركها أولياء الأمور، وتتضمن (١٧) فقرة.

وقد تم تدرج مستوى الإجابة عن كل فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي وحددت بخمس فقرات. يبين ولي الأمر إزاء كل فقرة من فقرات الاستبانة وفي كل مجال من المجالات قيد الدراسة، درجة الخاصية القيادية لمحتوى الفقرة على سلم استجابة مكون من خمس درجات وهي: (أوافق جداً- أوافق- محايد- لا أوافق- لأوافق جداً)، بحيث تأخذ الدرجات التالية

(١-٢-٣-٤-٥) على التوالي، وفي ضوء ذلك يتم تحديد الخصائص القيادية لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان كما يدركها أولياء أمور الطلبة الملتحقين فيها، وذلك من خلال حساب متوسط الاستجابات على فقرات كل مجال من المجالات الثلاثة المذكورة، وعلى المقياس بشكل كامل للتعرف على الخصائص القيادية لمديري المدارس بشكل كلي.

صدق الأداة :

للتأكد من صدق الأداة تمّ استخدام صدق المحتوى، حيث قامت الباحثة بعرضها على (١١) محكماً من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة التربوية في جامعة عمان العربية للدراسات العليا، والجامعة الأردنية، ووزارة التربية والتعليم أنظر الملحق (٣)، للحكم على درجة ملاءمة الفقرة من حيث الصياغة اللغوية وانتمائها للمجال المراد قياسه. وبعد استرجاع الاستبانة المكونة من (٨١) فقرة ومراجعة آراء المحكمين، تم اختيار الفقرات التي أجمع المحكمون على مناسبتها، وتم تعديل بعضها وحذف الآخر، واعتبرت موافقة غالبية المحكمين على الفقرات مؤشراً على صدق الأداة.

ثبات الأداة :

للتأكد من ثبات الأداة تمّ استخدام معادلة كرونباخ الفا لتعرف درجة الاتساق الداخلي لمجالات الخصائص القيادية. وقد بلغت قيم الثبات تبعاً لكل مجال كما هو موضح في الجدول (١).

الجدول (١)

معاملات الثبات بطريقة كرونباخ الفا

المجال	الاتساق الداخلي
الخصائص الشخصية	٠,٩١
الخصائص المهنية	٠,٨٥
الخصائص الاجتماعية	٠,٨٥

إجراءات تطبيق الدراسة :

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها، وتحديد عينة الدراسة وأخذ الموافقة الرسمية لتطبيق الأداة، وقيام الباحثة بتوزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة من أولياء أمور طلبة المرحلة الثانوية في الأردن والبالغ عددهم (٢٥٠) ولي أمر، وطلب منهم تعبئتها بدقة وموضوعية وذلك بوضع إشارة (x) في المكان المناسب لكل فقرة. وقد تم استرجاع (٢٣٩) استبانة وقد صممت الإجابة عن الفقرات وفق السلم الخماسي ليعطي وزناً مدرجاً للبدائل. وجرى تقسيم مستوى الخصائص إلى ثلاثة مستويات (عالية، متوسطة، منخفضة) بالاعتماد على فئات الأداة. وعددها أربع فئات هي : (١-٩٩)، (٢-٩٩)، (٣-٩٩)، (٤-٥)، وذلك بتقسيم عدد

الفئات على عدد البدائل الخمس وهي تمثل (أوافق جداً، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق أبداً) وبطريقة حسابية ($0,8=5 \div 4$) تكون المستويات الثلاثة كالتالي : درجة منخفضة من (١- أقل من ٢,٦) والدرجة المتوسطة (٢,٦- أقل من ٣,٤) والدرجة عالية (٣,٤-٥).

ويمكن توضيح التقسيم لهذه المستويات كالآتي:

$$٢,٦ = (٠,٨+٠,٨) + ١$$

$$٣,٤ = (٠,٨) + ٢,٦$$

$$٥ = (٠,٨+٠,٨) + ٣,٤$$

متغيرات الدراسة :

شملت الدراسة المتغيرات التالية:

أ- المتغير المستقل وتشمل :

- الجنس: وله مستويان (ذكر، أنثى).

ب- المتغير التابع: وهو الخصائص القيادية لمديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن كما يدركها أولياء أمور الطلبة الملتحقين فيها.

المعالجة الإحصائية :

بغية تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها فقد تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية :

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤالين الأول والثاني.

- الاختبار التائي (t-test) للإجابة عن السؤال الثالث.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج التي توصلت إليها الدراسة، بعد تحليلها ومعالجتها إحصائياً، وذلك للإجابة عن أسئلتها، وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة :

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

" ما الخصائص القيادية لمديري المدارس الثانوية الخاصة في الاردن كما يدركها أو /تدركها أولياء أمور الطلبة الملتحقين فيها؟ "

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل مجال من مجالات أداة الدراسة، والجدول (٢) يبين ذلك.

الجدول (٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات الخصائص القيادية لمديري المدارس الخاصة في الأردن كما يدركها أولياء أمور الطلبة الملتحقين فيها لكل مجال من مجالات أداة الدراسة مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الإدراك
١	الخصائص الشخصية	٤,٢٩	٠,٥٠	١	عالية
٢	الخصائص المهنية	٣,٩٧	٠,٤٣	٢	عالية
٣	الخصائص الاجتماعية	٣,٩٠	٠,٤٩	٣	عالية
الدرجة الكلية		٤,٠٥	٠,٤١		عالية

يتضح من الجدول (٢) أن المتوسط الحسابي لدرجة إدراك أفراد الدراسة على الأداة بشكل إجمالي بلغ (٤,٠٥) وبانحراف معياري (٠,٤١) مما يشير إلى أن درجة إدراك الأداة ككل كانت عالية وفقاً للمعيار الذي استخدمته الباحثة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات الثلاثة ما بين (٤,٢٩ - ٣,٩٠) وهذا يشير إلى أن درجة إدراك مجالات الدراسة الثلاثة كانت عالية. كما تشير النتائج إلى أن المجال الذي حصل على أعلى درجة إدراك هو مجال " الخصائص الشخصية " تبعه مجال " الخصائص المهنية " في حين جاء في المرتبة الثالثة مجال " الخصائص الاجتماعية ".

أما فيما يتعلق بدرجة الخصائص القيادية لمديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن كما يدركها أولياء أمور الطلبة الملتحقين فيها على فقرات كل مجال من مجالات الدراسة الثلاثة فكانت كما يلي:

المجال الأول : الخصائص الشخصية:

فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال الأول : الخصائص الشخصية، كما هو موضح في الجدول (٣).

الجدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الخصائص الشخصية لمديري المدارس الثانوية الخاصة كما يدركها أولياء أمور الطلبة الملتحقين فيها مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	فقرات مجال الخصائص اشخصية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الادراك
٤	يتسم بالصدق مع الآخرين.	٤,٥٥	٠,٦٧	١	عالية
١	يهتم بمظهره الشخصي.	٤,٥٤	٠,٥٣	٢	عالية
٣	يتصف بالنزاهة.	٤,٤٧	٠,٧٤	٣	عالية
٥	يمتلك ثقة عالية بالنفس.	٤,٤٥	٠,٧٧	٤	عالية
٨	يسمع للآخرين بأذن صاغية.	٤,٣٧	٠,٨٢	٥	عالية
١٧	قدوة للعاملين والطلبة في المدرسة	٤,٣٣	٠,٨٢	٦	عالية
١٢	يتعامل مع الجميع بعدالة.	٤,٣٠	٠,٨٧	٧	عالية
١٦	يفصل بين العلاقات الشخصية والعمل.	٤,٣٠	٠,٩٠	٧	عالية
١٤	ودود، يكسب ثقة أولياء الأمور.	٤,٢٨	٠,٧١	٩	عالية
٧	قادر على ضبط النفس.	٤,٢٨	٠,٨٢	١٠	عالية
٢	يتسم ببشاشة الوجه مما يريح الآخرين.	٤,٢٧	٠,٧١	١١	عالية
٩	يمتلك الشجاعة الأدبية (يبعد عن التبرير والهرب)	٤,٢٤	٠,٨٣	١٢	عالية
٦	يقدر على اقناع الآخرين برأيه.	٤,١٧	٠,٧٥	١٣	عالية
١٥	يتقبل النقد البناء بصدر رحب.	٤,١٧	٠,٨٥	١٣	عالية

١٣	يتمتع بالقدرة على تصويب الأخطاء عند الآخرين.	٤,١٠	٠,٨٨	١٥	عالية
١٠	يبتعد عن إزدواجية التعامل في المواقف المختلفة.	٤,٠٨	١,٠١	١٦	عالية
١١	حازم، غير متهاون.	٤,٠٣	٠,٩٣	١٧	عالية
					الدرجة الكلية
					٤,٢٩
					٠,٥٠
					عالية

يتضح من الجدول (٣) المتعلق بدرجة الخصائص القيادية لمديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن كما يدركها أولياء أمور الطلبة في مجال الخصائص الشخصية أن متوسط الأداء على فقراته تراوحت ما بين (٤,٠٣ - ٤,٥٥)، حيث حازت الفقرة (٤) يتسم بالصدق مع الآخرين على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (٤,٥٥) وبانحراف معياري (٠,٦٧) وبدرجة إدراك عالية، بينما حصلت الفقرة (١١) حازم، غير متهاون على أدنى متوسط في هذا المجال، حيث بلغ (٤,٠٣) وبانحراف معياري (٠,٩٣) وبدرجة إدراك عالية أيضاً. ويتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لفقرات المجال بلغ (٤,٢٩) وبانحراف معياري (٠,٥٠)، وكانت درجة إدراك أولياء الأمور للخصائص الشخصية لمديري المدارس عالية.

المجال الثاني : الخصائص المهنية:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال الثاني: الخصائص

المهنية، كما هو موضح في الجدول (٤).

الجدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الخصائص المهنية لمديري المدارس الثانوية
الخاصة كما يدركها أولياء أمور الطلبة الملتحقين فيها مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	فقرات مجال الخصائص المهنية	المتوسط ط الحس ابي	الانحراف ف المعيار ي	الرتبة	درجة الادراك
١٨	يعتز بالإنتماء إلى مهنة التعليم.	٤,٤٩	٠,٦٣	١	عالية
١٩	يتطلع دائماً نحو الإنجاز الأفضل.	٤,٤٦	٠,٦٩	٢	عالية
٣٧	يدرك ما يدور حوله في العمل.	٤,٣٨	٠,٧٢	٣	عالية
٢٤	يشجع الأعمال الناجحة للطلبة باستمرار.	٤,٣٦	٠,٨٠	٤	عالية
٢٨	يواكب التغيير والتجديد في الأمور التربوية.	٤,٣٤	٠,٧٤	٥	عالية
٢٢	ينظم وقت العمل.	٤,٢٧	٠,٨٦	٦	عالية
٣١	يدير جلسات المناقشة بروح تعاونية.	٤,١٣	٠,٨٧	٧	عالية
٢١	يتبادل الخبرات مع الآخرين.	٤,٠٥	٠,٨٢	٨	عالية
٢٩	يشجع على طرح اقتراحات أولياء الأمور.	٤,٠٥	٠,٧٨	٨	عالية
٣٠	يساعد أولياء الأمور في حل مشكلات أبنائهم.	٤,٠٣	٠,٨٥	١٠	عالية
٢٠	يراعي الفروق الفردية بين العاملين.	٣,٩٩	٠,٨٢	١١	عالية
٢٦	يمارس إدارة ديمقراطية منظمة في الاجتماعات مع أولياء الأمور.	٣,٩٨	٠,٨٧	١٢	عالية
٢٣	يعقد اجتماعات مع أولياء الأمور لمناقشة المشاكل التي تواجه المدرسة	٣,٩٤	١,٠١	١٣	عالية
٢٥	يخطط لاستثمار الامكانيات البشرية والمادية المتوفرة في المجتمع المحلي	٣,٨٧	٠,٩٨	١٤	عالية
٣٤	ينظم اجتماعات مجالس الآباء والمعلمين.	٣,٨٦	٠,٩٠	١٥	عالية

عالية	١٦	٠,٨٥	٣,٧٤	يوضح لأولياء الأمور دورهم التربوي.	٣٣
متوسطة	١٧	٠,٩٧	٣,٦٢	ينمي العلاقات المهنية الإيجابية بين أولياء الأمور والمعلمين.	٣٥
متوسطة	١٨	١,٠١	٣,٦٠	يستعين بالآباء والمعلمين والتلاميذ لحل القضايا النظامية.	٢٧
متوسطة	١٩	١,٠٨	٣,٤٢	يدافع عن أعضاء هيئة التدريس في الاجتماعات مع أولياء الأمور.	٣٦
متوسطة	٢٠	١,١٦	٢,٨٤	يدعو أولياء الأمور ويقابلهم فقط عند وجود مشكلة لأبنائهم.	٣٢
عالية		٠,٤٣	٣,٩٧	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول (٤) المتعلق بدرجة الخصائص القيادية لمديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن كما يدركها أولياء أمور الطلبة في مجال الخصائص المهنية أن متوسط الأداء على فقراته تراوحت ما بين (٢,٨٤) - (٤,٤٩)، حيث حازت الفقرة (١٨) يعتز بالانتماء إلى مهنة التعليم على أعلى متوسط (٤,٤٩) وبانحراف معياري (٠,٦٣) وبدرجة إدراك عالية، بينما حصلت الفقرة (٣٢) يدعو أولياء الأمور ويقابلهم فقط عند وجود مشكلة لأبنائهم على أدنى متوسط في هذا المجال، حيث بلغ (٢,٨٤) وبانحراف معياري (١,١٦) وبدرجة إدراك متوسطة، ويتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لفقرات المجال بلغ (٣,٩٧) وبانحراف معياري (٠,٤٩) وكانت درجة إدراك أولياء الأمور لفقرات هذا المجال عالية.

المجال الثالث : الخصائص الاجتماعية:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال الثالث: الخصائص الاجتماعية، كما هو موضح في الجدول (٥).

الجدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الخصائص الاجتماعية لمديري المدارس الثانوية الخاصة كما يدركها أولياء أمور الطلبة الملتحقين فيها مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	فقرات مجال الخصائص الاجتماعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الادراك
٤١	يهتم بالتربية الأخلاقية لدى الطلبة.	٤,٤٦	٠,٦٩	١	عالية
٤٣	يعمل على إظهار المدرسة كأنها أسرة واحدة.	٤,٢٧	٠,٧٦	٢	عالية
٤٦	يعمل على رفع المستوى الاجتماعي والثقافي لمدرسته.	٤,١٨	٠,٨٤	٣	عالية
٥٤	يخلق جواً من المحبة بين المدرسة وأولياء الأمور.	٤,١٨	٠,٧٦	٣	عالية
٤٨	يفعل المناسبات الوطنية والدينية.	٤,١٦	٠,٨١	٥	عالية
٤٢	يلتزم بالتقاليد الاجتماعية.	٤,١٥	٠,٨٠	٦	عالية
٣٨	يهتم بإقامة علاقات إيجابية مع أولياء الأمور.	٤,٠٥	٠,٨٩	٧	عالية
٤٤	يستخدم طرقاً فاعلة للاتصال مع أولياء الأمور.	٤,٠٣	٠,٨٨	٨	عالية
٥١	يتبع سياسة الباب المفتوح مع أولياء الأمور.	٣,٩١	٠,٩٤	٩	عالية
٤٠	يعمل على تنمية العلاقات بين البيت والمدرسة.	٣,٩٠	٠,٩٢	١٠	عالية
٤٩	يشارك مدرسته في مخيمات الكشافة والمرشدات للتعرف على البيئة المحلية.	٣,٨٨	١,٠٥	١١	عالية
٣٩	يرهن عن حبه للجميع.	٣,٧٨	٠,٩٠	١٢	عالية
٤٥	يقود المدرسة للإسهام في تقديم خدمات محددة للمجتمع المحلي.	٣,٧٧	١,٠١	١٣	عالية
٥٢	يعمل على تشجيع إقامة العلاقات بين طلبة مدرسته والمدارس الأخرى.	٣,٦٣	٠,٩٨	١٤	متوسطة

متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	يسمح لأصحاب الهوايات من أولياء الأمور باستخدام المرافق المدرسية.	٥٠
١٥	١٠	٣,٣٤	٣,٣٤	يعتمد الوعظ والإرشاد في لقاءاته مع أولياء الأمور.	٥٣
١٦	١٠,٨	٣,٣٢	٣,٣٢	ينظم زيارات تبادلية بين المعلمين وأولياء الأمور.	٤٧
١٧	١,٠٢	٣,٢٦	٣,٢٦		
عالية		٠,٤١	٣,٩٠	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول (٥) المتعلق بدرجة الخصائص القيادية لمديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن كما يدركها أولياء أمور الطلبة في مجال الخصائص الاجتماعية أن متوسط الأداء على فقراته تراوحت ما بين (٤,٤٦-٣,٢٦)، حيث حازت الفقرة (٤١) يهتم بالتربية الأخلاقية لدى الطلبة على أعلى متوسط وبلغ (٤,٤٦) وبانحراف معياري (٠,٦٩) وبدرجة إدراك عالية، بينما حصلت الفقرة (٤٧) ينظم زيارات تبادلية بين المعلمين وأولياء الأمور على أدنى متوسط في هذا المجال حيث بلغ (٣,٢٦) وبانحراف معياري (١,٠٢) وبدرجة إدراك متوسطة، ويتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لفقرات المجال (٣,٩٠) وبانحراف معياري (٠,٤٩) وكانت درجة إدراك أولياء الأمور للخصائص الاجتماعية عالية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني :

ما الخصائص القيادية لمديرات المدارس الثانوية الخاصة في الاردن كما يدركها أو / تدركها أولياء أمور الطلبة الملتحقين فيها؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل مجال من مجالات أداة الدراسة، والجدول (٦) يبين ذلك.

الجدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات الخصائص القيادية لمديرات المدارس الثانوية الخاصة في الأردن كما يدركها أولياء أمور الطلبة الملتحقين فيها لكل مجال من مجالات الدراسة مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الادراك
١	الخصائص الشخصية	٤,٢٣	٠,٥٧	١	عالية
٢	الخصائص المهنية	٤,٠٥	٠,٤٧	٢	عالية
٣	الخصائص الاجتماعية	٣,٩٤	٠,٥٢	٣	عالية
	الدرجة الكلية	٤,٠٧	٠,٤٦		عالية

يتضح من الجدول (٦) أن المتوسط الحسابي لدرجة إدراك أفراد الدراسة على الاستبانة بشكل إجمالي بلغ (٤,٠٧) وبانحراف معياري (٠,٤٦) مما يشير إلى أن درجة إدراك الاستبانة ككل كانت عالية وفقاً للمعيار الذي استخدمته الباحثة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة. ولقد تراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات الثلاثة ما بين (٤,٢٣ - ٣,٩٤) وهذا يشير إلى أن درجة إدراك مجالات الدراسة الثلاثة كانت عالية.

كما تشير النتائج إلى أن المجال الذي حصل على أعلى درجة إدراك هو مجال "الخصائص الشخصية" تبعه مجال "الخصائص المهنية" في حين جاء في المرتبة الثالثة مجال "الخصائص الاجتماعية". أما فيما يتعلق بدرجة الخصائص القيادية لمديرات المدارس الثانوية الخاصة في الأردن كما يدركها أولياء أمور الطلبة الملتحقين فيها على فقرات كل مجال من مجالات الدراسة الثلاثة فكانت كما يلي:

المجال الأول: الخصائص الشخصية: تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال الثاني: الخصائص المهنية، كما هو موضح في الجدول (٧).

الجدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الخصائص الشخصية لمديرات المدارس الثانوية الخاصة كما يدركها أولياء أمور الطلبة الملتحقين فيها مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	فقرات مجال الخصائص الشخصية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الادراك
٥	تمتلك ثقة عالية بالنفس.	٤,٥١	٠,٧٠	١	عالية
١	تهتم بمظهره الشخصي.	٤,٥٠	٠,٥٩	٢	عالية
٢	تتسم ببشاشة الوجه مما يريح الآخرين.	٤,٣٥	٠,٨٠	٣	عالية
٣	تتصف بالنزاهة.	٤,٣٥	٠,٧٩	٣	عالية
٨	تسمع للآخرين بأذن صاغية.	٤,٣٤	٠,٩٥	٥	عالية
١٤	ودودة، تكسب ثقة أولياء الأمور.	٤,٣٣	٠,٨٣	٦	عالية
٤	تتسم بالصدق مع الآخرين.	٤,٣١	٠,٧٩	٧	عالية
٧	قادرة على ضبط النفس.	٤,٣١	٠,٨٠	٧	عالية
١٧	قدوة للعاملين والطلبة في المدرسة	٤,٢٥	٠,٨٩	٩	عالية
٩	تمتلك الشجاعة الأدبية (تبتعد عن التبرير والهرب)	٤,٢٠	٠,٩٠	١٠	عالية
٦	تقدر على إقناع الآخرين برأيه.	٤,١٧	٠,٨١	١١	عالية
١٢	تتعامل مع الجميع بعدالة.	٤,١٥	٠,٩٢	١٢	عالية
١٠	تبتعد عن إزدواجية التعامل في المواقف المختلفة	٤,١٤	٠,٩٢	١٣	عالية
١٦	تفصل بين العلاقات الشخصية والعمل.	٤,١٤	٠,٩٩	١٣	عالية
١٣	تتمتع بالقدرة على تصويب الأخطاء عند الآخرين.	٤,٠١	٠,٩١	١٥	عالية
١٥	تتقبل النقد البناء بصدر رحب.	٤,٠١	١,٠٨	١٥	عالية
١١	حازمة، غير متهاونة.	٣,٨٤	١,١٨	١٧	عالية
	الدرجة الكلية	٤,٢٣	٠,٥٧		عالية

يتضح من الجدول (٧) المتعلق بدرجة الخصائص القيادية لمديرات المدارس الثانوية الخاصة في الأردن كما تدركها وليّات أمور الطلبة في مجال الخصائص الشخصية (٣,٨٤ - ٤,٥١) أن متوسط الأداء على فقراته تراوحت

ما بين (٤,٤٦-٣,٢٦)، حيث حازت (٥) تمتلك ثقة عالية بالنفس على أعلى متوسط حيث بلغ (٤,٥١) وبانحراف معياري (٠,٧٠) وبدرجة إدراك عالية، بينما حصلت الفقرة (١١) حازمة، غير متهاونة على أدنى متوسط في هذا المجال حيث بلغ (٣,٨٤) وبانحراف معياري (١,١٨) وبدرجة إدراك عالية أيضاً. ويتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي ل فقرات المجال بلغ (٤,٢٣) وبانحراف معياري (٠,٥٧) وكانت درجة إدراك أولياء الأمور لفقرات هذا المجال عالية.

المجال الثاني : الخصائص المهنية:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال الثاني: الخصائص المهنية، كما هو موضح في الجدول (٨).

الجدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الخصائص المهنية لمديرات المدارس الثانوية الخاصة كما يدركها أولياء أمور الطلبة الملتحقين فيها مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	فقرات مجال الخصائص المهنية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الادراك
١٩	تتطلع دائماً نحو الإنجاز الأفضل.	٤,٦٤	٠,٥٧	١	عالية
١٨	تعزز بالإنتماء إلى مهنة التعليم.	٤,٥٠	٠,٦٣	٢	عالية
٣٧	تدرك ما يدور حولها في العمل.	٤,٤٤	٠,٧٤	٣	عالية
٢٤	تشجع الأعمال الناجحة للطلبة باستمرار.	٤,٢٨	٠,٩١	٤	عالية
٢٢	تنظم وقت العمل.	٤,٢٦	٠,٨٢	٥	عالية
٢٨	تواكب التغيير والتجديد في الأمور التربوية.	٤,٢٦	٠,٨٢	٥	عالية
٣١	تدير جلسات المناقشة بروح تعاونية.	٤,١٧	٠,٩٦	٧	عالية
٢٣	تعقد اجتماعات مع أولياء الأمور لمناقشة المشاكل التي تواجه المدرسة.	٤,١٧	١,٠٥	٧	عالية

عالية	٩	٠,٨٩	٤,١٣	تساعد أولياء الأمور في حل مشكلات أبنائهم.	٣٠
عالية	١٠	٠,٩٧	٤,١١	تمارس إدارة ديمقراطية منظمة في الاجتماعات مع أولياء الأمور.	٢٦
عالية	١١	٠,٩١	٤,١٠	تنظم اجتماعات مجالس الآباء والمعلمين.	٣٤
عالية	١٢	٠,٨١	٤,٠٩	تتبادل الخبرات مع الآخرين.	٢١
عالية	١٣	٠,٩٣	٤,٠٢	تراعي الفروق الفردية بين العاملين.	٢٠
عالية	١٤	٠,٨٦	٤,٠٠	تشجع على طرح اقتراحات أولياء الأمور.	٢٩
عالية	١٥	٠,٨٠	٣,٨٥	توضح لأولياء الأمور دورهم التربوي.	٣٣
عالية	١٦	٠,٨٦	٣,٨١	تنمي العلاقات المهنية الإيجابية بين أولياء الأمور والمعلمين.	٣٥
عالية	١٧	١,٠٣	٣,٧٨	تخطط لاستثمار الامكانيات البشرية والمادية المتوفرة في المجتمع المحلي.	٢٥
عالية	١٨	١,٠٤	٣,٧٦	تدافع عن أعضاء هيئة التدريس في الاجتماعات مع أولياء الأمور.	٣٦
عالية	١٩	١,٠٧	٣,٧١	تستعين بالآباء والمعلمين والتلاميذ لحل القضايا النظامية.	٢٧
متوسطة	٢٠	١,١٧	٣,٠١	تدعو أولياء الأمور وتقابلهم فقط عند وجود مشكلة لأبنائهم.	٣٢
عالية		٠,٤٦	٤,٠٥	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول (٨) المتعلق بدرجة الخصائص القيادية لمديرات المدارس الثانوية الخاصة في الأردن كما تدرجها وليّات أمور الطالبات في مجال الخصائص المهنية أن متوسط الأداء على فقراته تراوحت ما بين (٤,٦٤-٣,٠١)، حيث حازت الفقرة (١٩) تتطلع دائماً نحو الإنجاز الأفضل على أعلى متوسط حيث بلغ (٤,٦٤)

وبانحراف معياري (٠,٥٧) وبدرجة إدراك عالية، بينما حصلت الفقرة (٣٢) تدعو أولياء الأمور وتقابلهم فقط عند وجود مشكلة لأبنائهم على أدنى متوسط في هذا المجال، حيث بلغ (٣,٠١) وبانحراف معياري (١,١٧) وبدرجة إدراك متوسطة.

ويتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لفقرات المجال بلغ (٤,٠٥) وبانحراف معياري (٠,٥٧) وكانت درجة إدراك وليّات الأمور للخصائص المهنية عالية.

المجال الثالث : الخصائص الاجتماعية:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال الثاني: الخصائص المهنية، كما هو موضح في الجدول (٩).

الجدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الخصائص الاجتماعية لمديرات المدارس الثانوية الخاصة كما يدركها أولياء أمور الطلبة الملتحقين فيها مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	فقرات مجال الخصائص الاجتماعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الادراك
٤١	تهتم بالتربية الأخلاقية لدى الطلبة.	٤,٥١	٠,٧٣	١	عالية
٤٣	تعمل على إظهار المدرسة كأنها أسرة واحدة.	٤,٤١	٠,٧٧	٢	عالية
٣٨	تهتم بإقامة علاقات إيجابية مع أولياء الأمور.	٤,٣٠	٠,٧٠	٣	عالية
٤٢	تلتزم بالتقاليد الاجتماعية.	٤,٣٠	٠,٧٦	٣	عالية
٤٦	تعمل على رفع المستوى الاجتماعي والثقافي لمدرسته.	٤,٢٧	٠,٩٣	٥	عالية
٤٨	تفعل المناسبات الوطنية والدينية.	٤,٢٦	٠,٨٢	٦	عالية
٥٤	تخلق جواً من المحبة بين المدرسة وأولياء الأمور.	٤,١٧	٠,٨٣	٧	عالية
٤٤	تستخدم طرقاً فاعلة للاتصال مع أولياء الأمور.	٤,١١	٠,٩٢	٨	عالية
٣٩	تبرهن عن حبها للجميع.	٤,٠٢	١,٠١	٩	عالية

٤٠	تعمل على تنمية العلاقات بين البيت والمدرسة.	٣,٩٩	٠,٨٧	١٠	عالية
٥١	تتبع سياسة الباب المفتوح مع أولياء الأمور.	٣,٩٣	١,٠٢	١١	عالية
٤٥	تقود المدرسة للإسهام في تقديم خدمات محددة للمجتمع المحلي.	٣,٧٨	٠,٩٧	١٢	عالية
٥٣	تعتمد الوعظ والإرشاد في لقاءاتها مع أولياء الأمور.	٣,٧٨	٠,٩٧	١٢	عالية
٤٩	تشارك مدرستها في مخيمات الكشفة والمرشدات للتعرف على البيئة المحلية.	٣,٥٦	١,٢٦	١٤	متوسط ة
٥٢	تعمل على تشجيع إقامة العلاقات بين طالبات مدرستها والمدارس الأخرى	٣,٤٥	١,٠٧	١٥	متوسط ة
٤٧	تنظم زيارات تبادلية بين المعلمين وأولياء الأمور	٣,٣٩	١,٠٠	١٦	متوسط ة
٥٠	تسمح لأصحاب الهويات من أولياء الأمور باستخدام المرافق المدرسية.	٣,٠٥	١,٠٧	١٧	متوسط ة
الدرجة الكلية					
		٣,٩٤	٠,٤٦		

يتضح من الجدول (٩) المتعلق بدرجة الخصائص القيادية لمديرات المدارس الثانوية الخاصة في الأردن كما تدركها أولياء أمور الطلبة في مجال الخصائص الاجتماعية أن متوسط الأداء على فقراته تراوحت ما بين (٣,٠٥-٤,٥١)، حيث حازت الفقرة (٤١) تهتم بالتربية الأخلاقية لدى الطلبة على أعلى متوسط حيث بلغ (٤,٥١) وبانحراف معياري (٠,٧٣) وبدرجة إدراك عالية، بينما حصلت الفقرة (٥٠) تسمح لأصحاب الهويات من أولياء الأمور باستخدام المرافق المدرسية على أدنى متوسط في هذا المجال، حيث بلغ (٣,٠٥) وبانحراف معياري (١,٠٧) وبدرجة إدراك متوسطة. ويتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا المجال بلغ (٣,٩٤) وبانحراف معياري (٠,٤٦) وكانت درجة إدراك أولياء الأمور للخصائص الاجتماعية عالية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$ في الخصائص القيادية لمديري ومديرات المدارس الثانوية الخاصة في الأردن كما يدركها أولياء أمور الطلبة الملتحقين فيها ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية لكل مجال من مجالاتها، وحساب اختبار ت (-t test) لعينتين مستقلتين للتعرف ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$ في درجات الخصائص القيادية لمديري ومديرات المدارس الثانوية الخاصة في الأردن تعزى لمتغير الجنس، كما هو مبين في الجدول (١٠) .

جدول (١٠)

نتائج اختبار (ت) للخصائص القيادية لمديري ومديرات المدارس الثانوية الخاصة في الأردن كما يدركها أولياء أمور الطلبة الملتحقين فيها تعزى إلى الجنس

المجال	مدير		مديرة		اختبارات	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الخصائص الشخصية	٤,٢٩	٠,٥٠	٤,٢٣	٠,٥٧	٠,٨٦	٠,٣٩
الخصائص المهنية	٣,٩٧	٠,٤٣	٤,٠٥	٠,٤٧	١,٣٦	٠,١٧
الخصائص الاجتماعية	٣,٩٠	٠,٤٩	٣,٩٤	٠,٥٢	٠,٧٠	٠,٤٨
الدرجة الكلية	٤,٠٥	٠,٤١	٤,٠٧	٠,٤٦	٠,٤٥	٠,٦٥

يبين الجدول (١٠) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$ في درجات الخصائص الشخصية والخصائص المهنية والخصائص الاجتماعية لمديري ومديرات المدارس الثانوية الخاصة، فقد بلغت القيم الناتجة للخصائص القيادية (٠,٨٦)، و(١,٣٦)، و(٠,٧٠) على التوالي.

الفصل الخامس
مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تناول هذا الفصل مناقشة للنتائج التي تمّ الحصول عليها من تحليل بيانات الدراسة. وسوف تتم مناقشة النتائج في كل سؤال على حدى.

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما الخصائص القيادية لمديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن كما يدركها أو/ تدركها أولياء أمور الطلبة الملتحقين فيها؟

من أجل الإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل مجال من مجالات أداة الدراسة. ويتضح من النتائج الواردة في جدول (١) أن أفراد عينة الدراسة من أولياء الأمور قد اعتبروا جميع الخصائص الشخصية والمهنية والاجتماعية مهمة وضرورية لمدير المدرسة. يتبين كذلك من خلال قيم المتوسطات الحسابية حيث بلغت قيمة المتوسط العام لدرجة موافقة أولياء الأمور على الخصائص المتضمنة في الأداء (٤,٠٥) وهي درجة موافقة مرتفعة. كذلك كانت جميع قيم متوسطات المجالات مرتفعة، من حيث درجة موافقة أولياء الأمور عليها. وهذا دليل على أن أولياء الأمور قد اعتبروا الخصائص القيادية الواردة في أداة الدراسة ضرورية ومهمة لمدير المدرسة للقيام بمهمته القيادية للمدرسة. كذلك يتضح من النتائج أن المجال الذي حاز على درجة الموافقة الأعلى ضمن مجالات الأداة كان المجال المتعلق بالخصائص الشخصية، وقد يعود ذلك إلى أن الخصائص الشخصية هي الأكثر ظهوراً وأهمية عند تعامل المدير مع أولياء الأمور، تلاه في ذلك الخصائص المهنية، وقد يعود ذلك إلى اعتقاد أولياء الأمور بأن الخصائص المهنية هي التي تساعد المدير في تحقيق الفاعلية للمدرسة تربوياً.

وان المجال الأخير من حيث درجة الادراك هو مجال الخصائص الاجتماعية، وقد يعود ذلك إلى اعتبار أولياء الأمور أن هذا المجال مكمل لخصائص المجالين الأول والثاني في خصائص مدير المدرسة. وسوف يتناول الباحث بالمناقشة نتائج كل مجال من مجالات الخصائص القيادية على حدى.

أولاً: الخصائص الشخصية:

كانت جميع الخصائص الشخصية المتضمنة في هذا المجال قد نالت درجة موافقة عالية من قبل أولياء الأمور حيث كان المتوسط الحسابي العام لدرجة الموافقة على خصائص هذا المجال (٤,٢٩) وهي درجة موافقة مرتفعة كما في جدول (١). وكما ذكرنا سابقاً فإن ذلك قد يعود إلى أن أكثر الخصائص ظهوراً عند تعامل أولياء

الأمر مع مديري المدارس هي الخصائص الشخصية، وهذا يتفق مع ما أورده الأدب التربوي (Hunt & Schermerhor, ٢٠٠٠)، و(أحمد، ٢٠٠٣) من ذكرهم للخصائص الشخصية للقائد على أنها المجال الأول الذي يجب توافر خصائصه في القائد التربوي.

وتتوافق النتائج مع الكثير من الدراسات السابقة والأدب التربوي. فقد أورد (Hunt & Schermerhor, ٢٠٠٠) ضرورة أن يتمتع المدير بالحيوية والنشاط والقدرة على تحمل الضغوط، وأن يكون طموحاً ولديه رغبة عالية في الإنجاز، وان يتمتع بالنضج العاطفي، والاستقامة والثقة والتوافق بين سلوكياته وقيمه الأخلاقية، والمواظبة والمثابرة وقوة الإرادة والمرونة والاستجابة للتغيير بشكل مناسب. كما أورد العرفي وعبد مهدي (١٩٩٦) والأغبري (٢٠٠٠) صفات شخصية القائد منها المقدررة وطلاقة اللسان واليقظة والأصالة والعدالة والقدرة على الإنجاز والمسؤولية. كما يورد احمد (٢٠٠٣) ضرورة توافر الخصائص الشخصية مثل احترام الآخرين والتعاون والديمقراطية وحسن المظهر والثقة بالنفس والإخلاص والصبر والقدرة على حل المشكلات. ويظهر توافق النتائج مع الدراسات السابقة مثل دراسة هوبكنز (Hopkins, ٢٠٠٠) حيث أوردت الرؤية الواضحة، والثقة والمصادقية والعمل ضمن الفريق. وهي صفات أكدتها دراسات جونسون (Johnson, ١٩٩٨) وكراوفورد (Crawford, ١٩٩٩).

ثانياً: الخصائص المهنية

يتضح من النتائج الواردة في جدول (١) أن أولياء الأمور قد اعتبروا الخصائص القيادية ضمن مجال (الخصائص المهنية) مهمة بدرجة مرتفعة حيث كان متوسطة درجة الموافقة على هذه الخصائص (٣,٩٧) وكان ترتيبه الثاني من بين المجالات الثلاثة. وهذا يدل على أهمية الخصائص المهنية لعمل مدير المدرسة لتمكنه من أداء عمله والعمل على قيادة المدرسة، وقد يعود ذلك إلى وعي أولياء الأمور بالأعمال المهنية المتخصصة التي يجب على المدير القيام بها والخصائص المهنية التي تؤهله للقيام بها من خلال ارتباطهم بالعملية التعليمية والإدارة التعليمية عن طريق أبنائهم وما يحملون من خبرات إلى البيوت وما يحدث لديهم من مشكلات تحتاج إلى تدخل أولياء الأمور.

وبالنظر إلى الخصائص القيادية التي تضمنها مجال الخصائص المهنية يتضح توافق النتائج مع ما ورد في الأدب التربوي والدراسات السابقة حول تلك الخصائص. فقد أورد مطاوع (٢٠٠٢) خصائص مهنية للمدير تتضمن التخطيط للأهداف القريبة والبعيدة والقدرة على وضع السياسات التعليمية، ووجود أيديولوجية واضحة ، والخبرة الإدارية التربوية وضرورة التفاعل وإتقان مهارات العقاب والثواب، والديمقراطية وتمثيل القدوة.

وتتوافق نتائج الدراسة مع دراسة (Hopkins, ٢٠٠٠) الذي أورد ضرورة بناء الأهداف وتنفيذها والتعامل الديمقراطي وتمثيل القدوة وتحقيق احتياجات العاملين. وتتفق كما تورد نتائج دراسة جونسون (Johnson, ١٩٩٨) بعض الخصائص المهنية مثل التركيز على الجانب التعليمي والعمل على إجراء اختبارات تقويمية، والالتزام المؤسسي، والسعي للحصول على تغذية راجعة من المدرسة، وإدارة التغيير، والشفافية والوضوح، والهدوء والمقدرة على الإقناع.

ثالثاً: الخصائص الاجتماعية

دلت النتائج الواردة في جدول (١) على أن موافقة أولياء الأمور على ضرورة الخصائص كانت مرتفعة بمتوسط (٣,٩٠) حيث كان هذا المجال من الخصائص في المرتبة الثالثة. وقد يعود ذلك كما ذكر سابقاً إلى اعتبار أولياء الأمور للخصائص الاجتماعية على أنها خصائص تحمل ما ورد في المجالين الآخرين (الخصائص الشخصية والمهنية) ولذا جاء ترتيبها في المرتبة المهنية الأخيرة من بين المجالات الثلاثة، ويجب ألا ننسى أنه رغم أن الترتيب جاء ثالثاً إلا أن معدل تقدير أولياء الأمور لأهمية الخصائص الاجتماعية جاء عالياً.

وبالنظر إلى ما ورد في مجال الخصائص الاجتماعية من خصائص يجب توفرها في مدير المدرسة، فإن التوافق بين الدراسة والدراسات السابقة وما ورد في الأدب التربوي، فقد أورد (Sun, ٢٠٠٤) ضرورة أن تتوفر لدى المدير (القائد) المهارة العالية في التعامل مع الناس وكسب مودتهم وفهم مشاعرهم والتحكم بردود الأفعال، والقدرة على التكيف والمرونة، والعزم والثبات، والتفائل والنشاط والمشاركة والروح الاجتماعية، والإسهام والتعاون، وجميعها صفات أكدها هذا المجال في دراستنا.

ومن جوانب التوافق مع ما أورده مطاوع (٢٠٠٣) حيث أورد بعض الخصائص في هذا المجال مثل بناء علاقة ود وتعاون بين أفراد الجماعة، وتنسيق الأدوار، وأن يكون رمزاً للجماعة والحفاظ على تقاليدها وان يكون قادراً على بناء علاقات تبادلية بين العاملين وبين المدرسة والمجتمع المحلي.

ومن جوانب التوافق مع دراسات (Helling, ٢٠٠٠؛ Twillie, ١٩٨٩؛ Gilchrist, ١٩٨٩) أنها ركزت على الناحية الاجتماعية في العلاقة بين مدير المدرسة وأولياء الأمور لتفعيل دور المدرسة وتحسين عملية التعلم وضرورة بناء المدير لعلاقة إيجابية مع أولياء الأمور ومع المجتمع المحلي عموماً.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما الخصائص القيادية لمديرات المدارس الثانوية الخاصة في الأردن كما يدركها أو/ تدركها أولياء أمور الطلبة الملتحقين فيها؟

دلت النتائج الواردة في جدول (5) على أن معدلات موافقة أولياء الأمور على الفقرات المتضمنة في جميع المجالات جاءت مرتفعة مما يدل على أهمية هذه الخصائص بعمومها وضرورة توفرها في مديرات المدارس الخاصة لأداء مهامهن. كذلك دلت النتائج على أن أولياء الأمور أولوا مجال الجوانب الشخصية الأهمية العظمى ثم مجال الخصائص المهنية، يليه مجال الخصائص الاجتماعية.

يدل على ذلك قيم تلك المتوسطات التي تراوحت ما بين (٤,٣٣ من ٥) لمجال الخصائص الشخصية، و(٤,٥) لمجال الخصائص المهنية، و(٣,٩٤) لمجال الخصائص الاجتماعية.

ويلاحظ من ذلك أن هذا هو نفس الترتيب الذي أولاه أولياء الأمور للخصائص القيادية لمديري المدارس. ولذا تجد الباحثة في أن مناقشة النتائج في كل مجال سوف يؤدي إلى تكرار لا ضرورة له.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0,05$) في الخصائص القيادية لمديري ومديرات المدارس الثانوية الخاصة في الأردن كما يدركها أولياء أمور الطلبة الملتحقين فيها؟

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (٩) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إدراكات أولياء الأمور فيما يتعلق بخصائص المديرين والمديرات وذلك على مستوى المجالات وذلك لأن النظرة العامة من قبل أولياء الأمور للخصائص العامة للمدرسة وإدارتها لا تختلف للمدير عنها للمديرة.

إلا أن النتائج في بعض الفقرات من المجالات المختلفة أظهرت بعض الفروق ومن ذلك الفقرة المتعلقة بالتطلع دائماً نحو الإنجاز فقد كان تقدير أولياء الأمور للموافقة عليه للمدير أقل من المديرة وقد يعود ذلك إلى نظرة المجتمع لحاجة المرأة للتميز بقدرات خلاقة أكثر لكي تستطيع أن تقوم بقيادة وإدارة المدرسة وهي نظرة منطلقاً من النظرة العامة للمرأة من قبل أفراد المجتمع الأردني. كذلك كان هناك فروق في الفقرة المتعلقة بتنظيم اجتماعات أولياء الأمور وقد جاء الفرق كذلك لصالح خصائص المديرات، وقد يعود ذلك إلى رغبة أولياء الأمور في الإطلاع أكثر على شؤون بناتهم الإناث في المدارس أكثر من إطلاعهم في الإطلاع على أمور الأبناء الذكور، وذلك لأن المجتمع الأردني يخاف على الفتاة ويحرص عليها وعلى سلوكها أكثر من حرصه على الذكور.

إضافة إلى ذلك فقد ظهرت فروق في خصيصة دفاع المديرة عن المعلمات ودفاع المدير عن المعلمين في

اجتماعات أولياء الأمور، وكانت الفروق لصالح خصائص المديرات، وقد يعود ذلك إلى حاجة المعلمات الإناث لدفاع المديرية عنهن أمام أولياء الأمور أكثر من حاجة المدير للدفاع عن المعلمين الذكور وذلك لكون الذكور لديهم قدرة أكبر على الدفاع عن أنفسهم بحكم جنسهم.

وفي مجال الخصائص الاجتماعية فقد ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية لصالح خصائص المديرات أيضاً في الخصيصة المتعلقة بالاهتمام بإقامة علاقات إيجابية مع أولياء الأمور، وقد يكون ذلك رغبة من أولياء الأمور في التعاون مع مدارس الإناث للسبب الوارد آنفاً من الاهتمام بالفتيات وسلوكهن وضرورة الحفاظ عليهن. أما فيما يتعلق بمشاركة المدارس في المخيمات الكشفية فقد كانت الفروق لصالح خصائص المديرات. وذلك لقناعة أولياء الأمور في المجتمع الأردني (المحافظ) بأن هذه المخيمات ضرورية أكثر للذكور الذين يسمح لهم أصلاً بالخروج من المنازل والمبيت خارجها ولا يسمح على الأغلب، للإناث.

أخيراً، فقد كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الخصيصة المتعلقة بسماح المدير/ المديرية لذوي الهوايات من أولياء الأمور باستخدام مرافق المدرسة، وكانت هذه الفروق لصالح خصائص المدير. وذلك لكون الهوايات الرئيسية هي الرياضة والمدارس تحوي ملاعب مكشوفة يستطيع الذكور اللعب فيها أكثر مما تستطيعه الإناث. تتوافق نتائج الدراسة العامة في هذا السؤال مع ما يرد في الأدب التربوي الذي لا يميز في صفات القيادة بين الإناث والذكور لأن المؤسسات التي تدار هي نفسها، ولأن معظم الأدب الإداري المتوفر هو نتاج عقليات متحيزة لا تميز فيها بين الرجل والمرأة. ويدل على ذلك أن الباحثة لم تجد في الخصائص القيادية في الأدب الإداري التربوي خصائص تختص بالإناث وأخرى بالذكور.

وفي هذا الجانب، توافقت نتائج الدراسة مع دراسة القاضي (١٩٩٤) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، من وجهة نظر أولياء الأمور في اهتمام المدير بالمدرسة تعزى للجنس.

وبناءً عليه، يمكن تفسير الفروق التي وجدت في تقديرات أولياء الأمور من حيث لزوم بعض الخصائص للمديرات أكثر من لزومها للمديرين أو العكس أحياناً، بأنها فروقات ناتجة من الحالة الخصوصية للمجتمع الأردني من حيث نظرته للمرأة وعملها وقدراتها، ومن حيث كون المجتمع الأردني محافظاً يولي رعايه وحرصاً أكثر على المرأة (الطالبة) أكثر من الذكر (الطالب).

التوصيات:

أظهرت نتائج الدراسة مجموعة من الخصائص القيادية لمديري ومديرات المدارس الخاصة كما يدركها أولياء أمور الطلبة وقد أولاهم أولياء الأمور درجة موافقة عالية. ولذا توصي الباحثة بما يلي :

- اعتماد هذه الخصائص على أنها كفايات لمن يتقدم لشغل وظيفة مدير/مديرة مدرسة.
- إجراء التقييم المستمر لمديري ومديرات المدارس للتأكد من استمرار وجود هذه الخصائص والعمل بما تقتضيه.
- إخضاع المديرين والمديرات للتدريب المستمر سعياً لتنمية هذه الخصائص سواءً بالتدريب الفردي أم الجماعي.
- وانطلاقاً من تركيز أولياء الأمور على خصائص معينة نالت المراتب العليا في مجالات الخصائص الثلاثة توصي الباحثة بما يأتي:

- الاهتمام بزيادة الصلات والعلاقات الإيجابية بين إدارات المدارس وأولياء الأمور.
- ضرورة إهتمام المديرين بالبعد الأخلاقي (التربية الأخلاقية) للمدرسة (طلاب ومعلمين ومستخدمين) لكون الخصائص المتعلقة بالبعد الأخلاقي قد تم التركيز عليها من قبل أولياء الأمور.
- التركيز على تفعيل المناسبات الوطنية والدينية وصولاً إلى الدور الفاعل للمدرسة.
- ضرورة الاهتمام بالخصائص التي ركز عليها أولياء الأمور كخصائص للمديرات أكثر منها للمديرين.

المراجع

أولاً : المراجع العربية :

أبو رمان، فادية خلف (٢٠٠٠). واقع التعاون بين المدرسة والأسرة ومتطلبات تطويره من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة البلقاء الرسمية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.

أحمد، إبراهيم أحمد (٢٠٠٣). الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين. القاهرة: دار الفكر العربي. الأغبري، عبد الصمد (٢٠٠٠). الإدارة المدرسية: البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر. بيروت: دار النهضة العربية.

البدرى، طارق عبد الحميد (٢٠٠١). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

تيم، علي سعيد (١٩٨٤). صفات مدير المدرسة الابتدائية الناجح في مدارس وكالة الغوث في الأردن من وجهة نظر المعلمين والمديرين والمشرفين التربويين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: اربد، الأردن.

حسين، عبده أحمد محمد، (٢٠٠٠). علاقة النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية بتأديتهم لأدوارهم الوظيفية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في محافظات: عدن، لحج، إبين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن: كلية التربية، عدن.

الخشيني، محمد شحادة (١٩٩٢). العلاقة بين أولياء الأمور ومديري المدارس الأساسية في لواء عجلون، ودورها في معالجة المشكلات الطلابية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: اربد، عمان. الخطيب، أمل (٢٠٠٤). الإدارة المدرسية. عمان: دار قنديل للنشر والتوزيع.

درويش، عبد الكريم و تكلا، ليلى (١٩٧٢). أصول الإدارة العامة. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية. الدويك، تيسير وياسين، حسين وعدس، محمد (١٩٨٤). أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

المشوخى، موسى (١٩٩٧). واقع التعاون بين الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي في المرحلة الثانوية بمحافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

رمزي، عبد القادر هاشم (١٩٩٧). في الإدارة المدرسية والإشراف التربوي. عمان: المكتبة الوطنية.

السادة، حسين بدر (١٩٩٠). واقع التعاون بين المدرسة والأسرة والمجتمع المحلي بالبحرين. مجلة رسالة الخليج. العدد ٩٧، ص ٦٧ - ٩٧ .

سمعان، وهيب ومرسي، محمد منير (١٩٨٩). الإدارة المدرسية الحديثة. عمان: عالم الكتب للنشر.

السعيد، محمد بن مبارك بن خميس (١٩٩٨). النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية في سلطنة عُمان كما يتصوره المعلمون العاملون معهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس: عُمان.

الشبول، سامي عليان (٢٠٠٠). إدارة العلاقات العامة في التربية. عمان: المركز القومي للنشر.

الشبول، سهير أنور رضوان، (١٩٩٦). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في شمال الأردن للكفايات المهنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: إربد، عمان.

شقيير، يسرى حسين، (١٩٩٩). إدراك المعلمين للنمط القيادي لمديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم وعلاقته باتجاهاتهم نحو مهنة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت: المفرق.

شودة، اميل فهمي (١٩٨٦). الإدارة التربوية في الوطن العربي. دراسة مقارنة. المجلة العربية للتربية والعلوم. المجلد السادس، العدد الثاني، ص ٧٣.

طراونة، اخليف وسواق، ساري (١٩٩٦). استقصاء مستوى العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي كما يراها مديرو ومديرات مدارس تربية محافظة الكرك. مجلة أبحاث اليرموك. المجلد ١٢، العدد (٤)، ص ٨٧-١١٩.

الطويل، هاني عبد الرحمن (١٩٩٧). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي. عمان: دار وائل للطباعة والنشر.

الطيب، أحمد أحمد (١٩٩٩). الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها المعاصرة. القاهرة: المكتب الجامعي الحديث.

عابدين، محمد عبد القادر (٢٠٠١). الإدارة المدرسية الحديثة. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

عبود، عبد الغني وحجي، أحمد والصغير، محمد و غانم، احمد (١٩٩٤). إدارة المدرسة الابتدائية. القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.

العرفي، عبدالله بالقاسم وعبد مهدي، عباس (١٩٩٦). مدخل إلى الإدارة التربوية. بنغازي: جامعة قار يونس.

عريفج، سامي سلطي (٢٠٠١). الإدارة التربوية المعاصرة. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.

عطوي، جودت عزت (٢٠٠٤). الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

العمارة، محمد حسن (٢٠٠٢). مبادئ الإدارة المدرسية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

القاضي، ركان كريم (١٩٩٤). مدى إهتمام أولياء أمور الطلبة بالعملية التربوية من وجهة نظر المديرين والمديرات في مدارس محافظة المفرق. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: اربد، الأردن .

القдах، محمد إبراهيم، (٢٠٠٣). الكفايات المهنية المستقبلية لمديري المدارس الثانوية الأردنية في الربع الأول من القرن الحادي والعشرين- بناء أنموذج مقترح. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان، الأردن.

مضر، حسين عبدالله (١٩٨٥). الجديد في الإدارة المدرسية. جدة: دار الشروق.

محمد، جاسم محمد (٢٠٠٤). سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسة وآفاق التطوير العام عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

مرسي، محمد منير (١٩٩٣). الإدارة المدرسية الحديثة. القاهرة: عالم الكتب.

مصطفى، حسن وآخرون (١٩٨٥). اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

مطوع، إبراهيم عصمت (٢٠٠٣). الإدارة التربوية في الوطن العربي. مكتبة النهضة المصرية: القاهرة، ط١

ملحم، عبد القادر (١٩٨٦). التفاعل بين البيت والمدرسة، أهميته... أسباب ضعفه وأساليب مقترحة لتدعيمه، رسالة المعلم. المجلد ٢٢، العدد الثاني، ص ٤٧-٥٦.

الياس، طه الحاج (١٩٩٠). الإدارة التربوية والقيادة: مفاهيمها، وظائفها، نظرياتها. عمان: مكتبة الأقصى.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Androws, K. (١٩٨٨). The Necessary Job Competencies of Secondary School as Perceived by School Administration. Sabah : Malaysia. Dissertation Abstracts International, Vol. ٤٦, No.٧, p ٣٤٣.
- Bare-Oldham, Karen (٢٠٠٠). An Examination of the Perceived Leadership Styles of Kentucky Public Schools Principals as Determinants of Teachers Job Satisfaction, West Virginia University. Dissertation Abstracts International, Vol. ٨٣, No. ٤, p ١٠٧.
- Bell, Chan & Daniel, W. K. (٢٠٠٥). **Principals' Leadership and Strategic Planning in Primary Schools in Hong Kong and England.** A comparison, Vol. ٣٣.
- Crawford, A.Z . (١٩٩٩). Skills Perceived to Lead to Success in **Higher Education Administration.** Dissertation Abstracts International, Vol. ٤٣, No. ٥, p ٣٢٣.
- Cruzeiro, Patricia & Morgan, Robert L(٢٠٠٦) **The Rural Principal's Role with Consideration for Special Education.** Vol. ١٢٦ Issue ٣, p p ٥٦٩-٥٧٩.
- Doll, Ronald (١٩٧٢). **Leadership to Improve Schools.** Jones Publishing Company, Washington.
- Gilchrist, Robert (١٩٨٩). effective Schools Three case Studies of Excellence. National Educational Service Blooming, in India. U.S.A (ED ٣ u ٠٧٩٦) (Eric).
- Helling, Mary-Kay (٢٠٠٠). School-Based Information to Parents and Parent's Education Occupational Aspirations For their Children. Eric document reproduction service, No., ED ٣٦٢٣٢٧.
- Hopkins, Gray (٢٠٠٠). Principals Identify Top Ten Leadership Traits. Dissertation Abstracts International, Vol. ٨٤, No. ٥, pp ٥٤٢٢.
- Hunt, Osborn, And Schermerhor (٢٠٠٠). **Organizational Behavior,** New York: Wiley.
- Ilhan, Gunbayani (٢٠٠٥). **Women and Men Teacher's Approaches to Leadership Styles.** Social Behavior & Personality: An International Journal, Vol. ٣٣ Issue ٧, p p٦٨٥-٦٩٨.
- Johnson, Suzan, (١٩٩٨). **Reshaping School Leadership.** Dissertation Abstracts International, Vol. ٥٥, No.٧, p.٥٨٧.

Mestry, R.& Grobler, B. R. (٢٠٠٢). **The Training and Development of Principals in the Management of Educator**, *International Studies in Educational Administration*. Vol. ٣٠ Issue ٣, p p ٢١-٣٤.

Ng Ho, Ming (٢٠٠٥). **Thematic Study Tour as an Effective Means of Professional Development for Educational Leaders**. Vol. ٣٣ Issue ٣, p p٢٢-٣٣.

Puckett, Jimmy Donald (١٩٨٥). **The Relationships Among the Satisfactions of Teachers, students, and Georgia**, *Dissertation Abstracts International*, Vol.٤٥ Issue ٧, p ٢٤٦٥A.

Rejai, Mostafa & Phillips, Kay (٢٠٠٤). **Leadership Theory and Human Nature**. *Journal of Political & Military Sociology*; Vol. ٣٢ Issue ٢, p p١٨٥-١٩٢.

Ribbins, Peter & Zhang, Peter (٢٠٠٤). **Headteachers in rural China:aspects of ambition**, *International Journal of Leadership in Education*, Vol. ٧ Issue ٢, p p١٢٧-١٤٦.

Roeser, Robert (٢٠٠٢).**A Longitudinal Study of Parent Involvement in School across Elementary Years**.Teacher and Parent Reports, ERIC Document Reproduction Service, No., ED ٣٨٥٣٨٢.

Sun, Jingping (٢٠٠٤).**Understanding the Impact of Perceived Principal Leadership Style On Teacher Commitment**. *International Studies in Educational Administration*, Vol. ٣٢ Issue ٢, p p١٨-٣١.

Twillie, Doll (١٩٩٨). Attitudes of Parents and Teachers toward Improving Academic Achievement in Inner City Schools. Eric document reproduction service, (ED ٢ u ٣٤٠٨٠٢).

Yukl, G.A. (٢٠٠٢). **Leadership in Organizations**. New Jersey: Prentice Hall. ٥th edition.

الملاحقات

ملحق (١)

أداة الدراسة بصورتها الأولية

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال	صلاحية الفقرة	الصياغة اللغوية	بحاجة الى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية منتمية	مناسبة مناسبة	صالحة غير صالحة		
مجال الخصائص الشخصية						
١.	يتمتع بصحة جيدة					
٢.	يهتم الشخصي بمظهره					
٣.	يتميز بالطلاقة اللفظية					
٤.	يتسم ببشاشة الوجه وحسن الحديث.					
٥.	يتصف بالنزاهة وبالأمانة					

				٦. يتمتع بالصدق والصراحة.
				٧. يمتلك ثقة عالية بالنفس.
				٨. قادر على إقناع الآخرين برأيه.
				٩. لديه القدرة على ضبط النفس.
				١٠. مستمع ذكي وصبور.
				١١. يقبل على الآخرين ولا يتركز حول ذاته.
				١٢. يمتلك الشجاعة الأدبية (يبعد عن التبرير والتهرب).
				١٣. ودود، يكسب ثقة أولياء الأمور.
				١٤. يتواصل مع الآخرين بديمقراطية.

					يبتعد عن النمطية السلوكية (الجمود في تصرفاته).	١٥.
					يبتعد عن التروؤس والحديث من وراء المكتب.	١٦.
					يبتعد عن الازدواجية في المواقف المختلفة.	١٧.
					يعبر عن انفعاله دون أن يخضع له.	١٨.
					يخضع اقتراحاته وآرائه للنقد والاختبار.	١٩.
					يدرك ما يدور حوله في العمل.	٢٠.
					منفتح ذهنياً وقادراً على تجريب الأفكار الجديدة.	٢١.
التعديل المقترح	بحاجة الى تعديل	الصيغة اللغوية صالحة غير صالحة	صلاحية الفقرة مناسبة غير مناسبة	الانتماء للمجال منتمية غير منتمية	الفقرة	الرقم

					٢٢. حازم، جدي وغير متهاون مع المسيئين.
					٢٣. قادر على إصدار القرارات الحكيمة.
					٢٤. يتعامل مع الجميع بسواسية وعدالة.
					٢٥. يتمتع بالقدرة على تصويب الأخطاء عند الآخرين.
مجال الخصائص المهنية					
					٢٦. يؤمن بمهنة التربية والتعليم ويعتز بها.
					٢٧. يتطلع دائماً نحو الإنجاز الأفضل.
					٢٨. يراعي الفروق الفردية بين العاملين.
					٢٩. يتبادل الخبرات مع من يمتلكها.
					٣٠. ينظم وقته ويضبط ملاحظاته.
					٣١. يعقد اجتماعات لمناقشة المشاكل التي تواجه المدرسة.

					يعتمد على الجهد الجماعي المنظم.	٣٢.
					يسمح للطلبة للتعبير عن أنفسهم.	٣٣.
					يخطط لاستثمار الامكانيات البشرية والمادية المتوفرة في المجتمع المحلي.	٣٤.
					يمارس إدارة ديمقراطية منظمة.	٣٥.
					يستعين بالآباء والمعلمين والتلاميذ لفهم وحل القضايا النظامية.	٣٦.
					يكون على معرفة تامة بأهداف التعليم في المرحلة التي يعمل بها.	٣٧.
					يشجع الأبحاث والدراسات الميدانية بهدف تحسين العملية التربوية.	٣٨.
					يواكب التغيير والتجديد في الأمور التربوية.	٣٩.

					يوجه الطلبة للعمل الجماعي.	٤٨.
					ينمي العلاقات المهنية الايجابية بين أولياء الأمور والمعلمين.	٤٩.
					تشجيع الأهالي على تقييم الطالب بناء شخصية علمية أكثر منه على التحصيل بالعلامات .	٥٠.
					يصر على تمثيل الهيئة التربوية ويدافع عنها.	٥١.
					يتبع أسلوب التأجيل في حل المشكلات.	٥٢.
					يتابع صيانة البناء المدرسي وأثاثه بشكل منظم.	٥٣.
					ينظم الجدول المدرسي مراعيًا الأسس التربوية وأولويات الطلبة والمعلمين.	٥٤.
مجال الخصائص الاجتماعية						
					يهتم باقامة علاقات إيجابية مع أولياء الأمور.	٥٥.
					يبرهن عن حبه باستمرار للجميع.	٥٦.

					يضع خطة عامة للتعاون مع البيت والمدرسة من أجل حل المشكلات الاجتماعية.	٥٧.
التعديل المقترح	بحاجة الى تعديل	الصياغة اللغوية صالحة غير صالحة	صلاحية الفقرة مناسبة غير مناسبة	الانتماء للمجال غير منتمية منتمية	الفقرة	الرقم
					يهتم بالتربية الأخلاقية لدى الطلبة.	٥٨.
					يراعي التقاليد الاجتماعية ويلتزم بها.	٥٩.
					يعمل على إظهار المدرسة كأنها أسرة واحدة.	٦٠.
					ينظم لقاءات تعريف بأولياء الأمور في بداية كل عام دراسي.	٦١.
					يبني علاقات طيبة مع مديري المدارس الأخرى.	٦٢.
					يقود المدرسة للإسهام في تقديم خدمات محددة لأولياء الأمور.	٦٣.
					يبني علاقات إيجابية مع المؤسسات الأخرى.	٦٤.

					يستخدم طرق فعّالة للاتصال مع أولياء الأمور.	٦٥.
					ينمي الحس الوطني عند الطلبة بإحياء المناسبات الوطنية.	٦٦.
					يعمل على رفع المستوى الاجتماعي والثقافي والرياضي والصحي في مدرسته.	٦٧.
					يفصل بين العلاقات الشخصية والعمل.	٦٨.
					يحترم آراء أولياء الأمور.	٦٩.
					ينظم زيارات تبادلية بين المعلمين وأولياء الأمور.	٧٠.
					يخطط لإقامة الحفلات في المناسبات المختلفة.	٧١.
					يتواجد باستمرار في النشاطات المختلفة.	٧٢.
					يشارك مدرسته في مخيمات الكشافة والمرشدات للتعرف على البيئة المحلية.	٧٣.
					يسمح لأصحاب الهوايات من أولياء الأمور باستخدام المرافق المدرسية.	٧٤.

					يتبع سياسة الباب المفتوح للجميع في أي وقت لمقابلته والتحدث معه.	٧٥.
					يضع خطة لتدريب الطلاب على تحمل المسؤولية والمشاركة الاجتماعية.	٧٦.
التعديل المقترح	بحاجة الى تعديل	الصياغة اللغوية صالحة غير صالحة	صلاحية الفقرة مناسبة غير مناسبة	الانتماء للمجال منتمية غير منتمية	الرقم الفقرة	
					يخطط لبناء علاقات بين طلبته وبين طلبة المدارس الأخرى.	٧٧.
					يشجع طلبته لزيارة المؤسسات المحلية المختلفة للتعرف عليها.	٧٨.
					يعتمد الوعظ والإرشاد في لقاءاته مع الأفراد والمجموعات.	٧٩.
					يمارس دور الأب تجاه التلاميذ.	٨٠.
					يخلق جو من المحبة وينمي روح التعاون بين الطلاب.	٨١.

ملحق (٢)

أداة الدراسة بصورتها النهائية

حضرة ولي الأمر،

بعد التحية والتقدير ،

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان :

الخصائص القيادية لمديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن كما يدركها أولياء أمور الطلبة الملتحقين فيها وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة عمان العربية للدراسات العليا. لذا ترحو الباحثة التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة بدقة وموضوعية دون ذكر الاسم، علماً أن المعلومات التي سيتم جمعها ليست للتداول وإنما يقتصر استخدامها لإغراض البحث العلمي فقط. تتكون هذه الاستبانة من (٥٤) فقرة، موزعة في ثلاثة مجالات.

المجال الأول: عن الخصائص الشخصية لمديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن كما يدركها أولياء الأمور، وتتكون من (١٧) فقرة، يرجى التكرم بالإجابة عن فقرات المجال بوضع إشارة (x) بجانب المكان المخصص الذي يعكس رأيك في الخصائص الشخصية لمدير المدرسة.

مثال:

الرقم	نص الفقرة	أوافق جداً	أوافق	محاى	لا أوافق	لا أوافق أبداً
١.	يهتم بمظهره الشخصي.		x			

المجال الثاني: عن الخصائص المهنية لمديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن كما يدركها أولياء الأمور، وتتكون من (٢٠) فقرة، يرجى التكرم بالإجابة عن فقرات المجال بوضع إشارة (x) بجانب المكان المخصص الذي يعكس رأيك في الخصائص المهنية لمدير المدرسة.

مثال:

الرقم	نص الفقرة	أوافق جداً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق أبداً
١.	يتبادل الخبرات مع الآخرين	×		د		

المجال الثالث: عن الخصائص الاجتماعية لمديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن كما يدركها أولياء الأمور، وتتكون من (١٧) فقرة، يرجى التكرم بالإجابة عن فقرات المجال بوضع إشارة (×) بجانب المكان المخصص الذي يعكس رأيك في الخصائص الاجتماعية لمدير المدرسة.

مثال:

الرقم	نص الفقرة	أوافق جداً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق أبداً
١.	يهتم بإقامة علاقات إيجابية مع أولياء الأمور.	×		د		

الباحثة

الرقم	نص الفقرة	أوافق جداً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق أبداً
المجال الأول: الخصائص الشخصية لمدير المدرسة						
١.	يهتم بمظهره الشخصي.					
٢.	يتسم ببشاشة الوجه مما يريح الآخرين.					
٣.	يتصف بالنزاهة.					
٤.	يتسم بالصدق مع الآخرين.					
٥.	يمتلك ثقة عالية بالنفس.					
٦.	يقدر على إقناع الآخرين برأيه.					
٧.	قادر على ضبط النفس.					
٨.	يسمع للآخرين بأذن صاغية.					
٩.	يمتلك الشجاعة الأدبية (يبعد عن التبرير والهرب)					
١٠.	يبتعد عن إزدواجية التعامل في المواقف المختلفة.					
١١.	حازم، غير متهاون.					
١٢.	يتعامل مع الجميع بعدالة.					
١٣.	يتمتع بالقدرة على تصويب الأخطاء عند الآخرين.					
١٤.	ودود، يكسب ثقة أولياء الأمور.					
١٥.	يتقبل النقد البناء بصدر رحب.					

					يفصل بين العلاقات الشخصية والعمل.	١٦.
					قدوة للعاملين والطلبة في المدرسة	١٧.
المجال الثاني: الخصائص المهنية لمدير المدرسة						
					يعتز بالإنتماء إلى مهنة التعليم.	١٨.
					يتطلع دائماً نحو الإنجاز الأفضل.	١٩.
					يراعي الفروق الفردية بين العاملين.	٢٠.
					يتبادل الخبرات مع الآخرين.	٢١.
					ينظم وقت العمل.	٢٢.
					يعقد اجتماعات مع أولياء الأمور لمناقشة المشاكل التي تواجه المدرسة.	٢٣.
					تشجيع الأعمال الناجحة للطلبة باستمرار.	٢٤.
					يخطط لاستثمار الامكانيات البشرية والمادية المتوفرة في المجتمع المحلي.	٢٥.

					٢٦. يمارس إدارة ديمقراطية منظمة في الاجتماعات مع أولياء الأمور.
					٢٧. يستعين بالأباء والمعلمين والتلاميذ لحل القضايا النظامية.
					٢٨. يواكب التغيير والتجديد في الأمور التربوية.
					٢٩. يشجع على طرح اقتراحات أولياء الأمور.
					٣٠. يساعد أولياء الأمور في حل مشكلات أبنائهم.
					٣١. يدير جلسات المناقشة بروح تعاونية.
					٣٢. يدعو أولياء الأمور ويقابلهم فقط عند وجود مشكلة لأبنائهم.
					٣٣. يوضح لأولياء الأمور دورهم التربوي.
					٣٤. ينظم اجتماعات مجالس الآباء والمعلمين.

					ينمي العلاقات المهنية الإيجابية بين أولياء الأمور والمعلمين.	٣٥.
					يدافع عن أعضاء هيئة التدريس في الاجتماعات مع أولياء الأمور.	٣٦.
					يدرك ما يدور حوله في العمل.	٣٧.
المجال الثالث: الخصائص الاجتماعية لمدير المدرسة						
					يهتم بإقامة علاقات إيجابية مع أولياء الأمور	٣٨.
					يرهن على حبه للجميع.	٣٩.
					يعمل على تنمية العلاقات بين البيت والمدرسة.	٤٠.
					يهتم بالتربية الأخلاقية لدى الطلبة.	٤١.
	لا أوافق أبداً	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق جداً	الرقم
						٤٢.
						٤٣.
					يعمل على إظهار المدرسة كأنها أسرة واحدة.	

					٤٤. يستخدم طرق فاعلة للاتصال مع أولياء الأمور.
					٤٥. يقود المدرسة للإسهام في تقديم خدمات محددة للمجتمع المحلي.
					٤٦. يعمل على رفع المستوى الاجتماعي والثقافي لمدرسته.
					٤٧. ينظم زيارات تبادلية بين المعلمين وأولياء الأمور.
					٤٨. يفعل المناسبات الوطنية والدينية.
					٤٩. يشارك مدرسته في مخيمات الكشافة والمرشدات للتعرف على البيئة المحلية.
					٥٠. يسمح لأصحاب الهوايات من أولياء الأمور باستخدام المرافق المدرسية.
					٥١. يتبع سياسة الباب المفتوح مع أولياء الأمور.
					٥٢. يعمل على تشجيع إقامة العلاقات بين طلبة مدرسته والمدارس الأخرى.
					٥٣. يعتمد الوعظ والإرشاد في لقاءاته مع أولياء الأمور.

					يخلق جواً من المحبة بين المدرسة وأولياء الأمور.	٥٤.
--	--	--	--	--	--	-----

ملحق (٣)

أسماء المحكمين لأداة الدراسة

الرقم	إسم عضو هيئة التدريس	مكان العمل
١.	معالي الاستاذ الدكتور راتب السعود.	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
٢.	الاستاذ الدكتور كمال دواني.	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
٣.	الاستاذ الدكتور أثمار الكيلاني.	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
٤.	الاستاذ الدكتور عدنان الجادري.	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
٥.	الاستاذ الدكتور حارث عبود.	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
٦.	الدكتور عباس مهدي.	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
٧.	الدكتور أحمد الكيلاني.	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
٨.	الدكتورة ضحى الحديدي.	وزارة التربية والتعليم.
٩.	الدكتور علي حورية.	وزارة التربية والتعليم.
١٠.	الدكتور قاسم القضاة.	وزارة التربية والتعليم.
١١.	الدكتور ماجد الزيود.	وزارة التربية والتعليم.

