البحث الحادي عشر:

دور القيادة المدرسية في تحسين العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة (دراسة تحليلية)

إعداد :

أ/ علياء عبد الكريم ساكت الهذلول
مساعد إداري بالمتوسطة الثالثة مكتب تعليم دومة الجندل
بمنطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية

دور القيادة المدرسية في تحسين العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة (دراسة تحليلية)

أ/ علياء عبد الكريم ساكت الهذلول
مساعد إداري بالمتوسطة الثالثة مكتب تعليم دومة الجندل
بمنطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية

• **المستخلص** :
هدفت الورقة البحثية إلى التعرف على دور القيادة المدرسية في تحسين العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة: دراسة تحليلية؛ من خلال التأصيل النظري للقيادة المدرسية وأهدافها وأهميتها وخصائصها ووظائفها، والتأصيل النظري للعلاقات الاجتماعية داخل المدرسة وأهميتها وخصائصها والأسس التي تقوم عليها. وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث يتم تحديد وتأصيل المفاهيم النظرية الأساسية المرتبطة بالموضوع؛ وذلك بالاستعانة بمختلف المراجع والدوريات لاستخلاص الأفكار. وقد توصلت الورقة البحثية إلى مجموعة من الأدوار المنوطة بالقيادة المدرسية لتحسين العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة، كما أوصت بتقديم ورش عمل ودورات تدريبية للقيادات المدرسية حول تطوير مهارات القيادات المدرسية فيما يتعلق بتكوين العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المدارس.
الكلمات المفتاحية: القيادة المدرسية – العلاقات الاجتماعية – دراسة تحليلية.

The Role of School Leadership in Improving Social Relationships Within the School: an Analytical Study

Alyaa Abdulkareem saket alhazlol

Abstract:
The research paper aimed to identify the role of school leadership in improving social relations within the school: an analytical study; through the theoretical framework; of school leadership, its goals, importance, characteristics and functions, and the theoretical framework of social relationships within the school, its importance, characteristics and foundations upon which it is based. The researcher used the descriptive analytical approach; through identifying the basic theoretical concepts related to the subject, using various references and periodicals to extract ideas. The research paper reached a set of roles assigned to school leadership to improve social relationships within the school, It also recommended holding workshops and training courses for school leaders on developing the skills of school leaders to forming social relations within the school.
Key words: school leadership - social relations - analytical study.

• **مقدمة**:
مما لا شك فيه أن المدرسة مؤسسة اجتماعية نظامية لها دور مهم ورئيس في التربية والعلاقات الاجتماعية باعتبارها مؤسسة للتنشئة الاجتماعية، كما أنها ليست مجرد مكان لاكتساب العلم والمعرفة، بل بالإضافة إلى ذلك فهي مجتمع مصغر يتفاعل فيه الأعضاء ويؤثر بعضهم في بعض، فالعلاقات الاجتماعية

السائدة داخل المدرسة تؤثر تأثيرًا كبيرًا في الجو الاجتماعي؛ ولكي يضمن المجتمع المدرسي طابع الاستمرارية والتميز، لابد للعاملين بالمؤسسات التعليمية وعلى رأسهم القيادات المدرسية أن يحافظوا على بناء علاقات اجتماعية جيدة داخل المؤسسات التعليمية.

وتعد القيادة المدرسية عنصرًا أساسيًا في النظام التعليمي، فهي وسيلة مهمة لتنظيم الجهود وإيجاد بيئة خصبة تساعد في تنمية الطالب تنمية شاملة ومتوازنة بما يتناسب مع قدراته واستعداداته وفق البيئة التي يعيش فيها، كما وأن القيادة المدرسية تعني بالنهوض بالعملية التعليمية بكامل جوانبها بكونها مشرفة ومنظمة ومسيرة للعمل التنظيمي، ولقائد المدرسة الدور الأساسي في تسيير العمل الإداري والفني داخل المدرسة من خلال وضع الخطط وتنظيم العمل ومتابعته، وتوزيع المهام على الكادر المدرسي بما يتوافق مع قدراتهم وإمكانياتهم، (الشهري، ٢٠١٨: ٣٠٨).

كما تعمل القيادة المدرسية الناجحة على توفير مناخ جيد بالمدرسة يعمل كل فرد فيه بارتياح تسود فيه علاقات طيبة بين كل العاملين في المدرسة، كما تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحسين الخدمات الضرورية المساعدة التي تمكن المدرسة من إداء رسالتها التعليمية والتربوية وتعتبر القيادة المدرسية الجهة التنفيذية المسؤولة عن تطبيق سياسات التعليم وخططه، وعن توجيه واستغلال الموارد المادية والبشرية نحو تحقيق الأهداف المحددة، وعلى قدر نجاح القيادة المدرسية تتحدد وبدرجة كبيرة كفاءة النظام التعليمي و فعاليته، ولذلك حظيت موضوعات التنمية المهنية باهتمام وعناية العلماء والباحثين، وأثروا هذا الميدان بالبحوث والدارسات، وفي العصر الحديث اتسع مفهوم القيادة المدرسية ليشمل الجانبين الإداري والفني (القحطاني، ٢٠١٨: ٣٠٢).

وقد أكدت دراسة القحطاني (٢٠١٩، ١٥٢) بضرورة توفير مناخ مدرسي مادي ومعنوي مناسب لقادة المدارس لأداء مهامهم بطريقة إبداعية من خلال تحسين نظام البيئة المدرسية والانضباط المدرسي، مع إقامة علاقات تعاون مع المجتمع المدرسي والجهات ذات الصلة. كما أشارت العديد من نتائج الدراسات كدراسة (الكيلاني، ٢٠١١)، وأبو عرب (٢٠١٣) إلى أهمية تفعيل دور القيادة المدرسية في تحسين المناخ المدرسي، ومنحهم الصلاحيات التي تتناسب وحجم المسؤوليات المطلوبة منهم، وتنمية مهاراتهم القيادية، من أجل رفع الروح المعنوية للمعلمين وزيادة دافعتيهم نحو العمل، وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة. كما توصلت نتائج دراسة المعثم (١٤٣٣) إلى أهمية تدريب القادة على إيجاد المناخ الإداري المناسب للعاملين داخل المدرسة؛ لما للعلاقات الاجتماعية والإنسانية من أثر ظاهر على تأدية المدرسة لدورها ووظائفها بما يخدم أهدافها العامة ويعزز روح الانتماء لها ولمهنة التعليم. كما تحتل العلاقات الاجتماعية مكانة أساسية في المجال التربوي فهي تساعد على إيجاد جو يحفه الاحترام المتبادل بين عناصر العملية التعليمية، بغية إيجاد مناخ عمل يمكن من خلاله سيادة روح التعاون بين

الموظفين، وشعورهم بالثقة وزيادة عطائهم بما يتماشى مع رسالة المدرسة ودورها الاجتماعي، كما أن هذه العلاقات الناجحة تعد من أهم عوامل نجاح القائد في قيادة المدرسة بصورة تضمن تحقيق الأهداف المرسومة وتحقيق الرضا الوظيفي والنفسي للموظفين (الشهري، ٢٠١٨: ٣٠٩).

ولأهمية هذا الدور عمدت وزارة التعليم إلى تطبيق مشروع (قائد المدرسة المشرف المقيم) والذي يسعى لتحقيق رؤيته نحو قيادة مدرسية إشرافيه فاعلة من خلال تطوير القيادة المدرسية وإيجاد مجتمع إشرافي ذي كفاءة عالية وبناء مجتمع متعلم فاعل واستمرارية عمليات التقويم الذاتي لتحسين الأداء (السالم، ٢٠١٨: ٥٥٨). ولما كانت المدرسة عبارة عن مجتمع مصغر فيه عينة تعبر عن المجتمع الكبير الذي يحتوي المدرسة، وتضم المدرسة عددًا من الطلبة بأعمار متقاربة ومعلمين واداريين، وتتعامل المدرسة مع أولياء الأمور بمختلف مستوياتهم؛ كما أن المدرسة لها صلة قوية ببعض أجهزة المجتمع بحكم دورها في خدمة المجتمع فهي تحتاج أن تضع تلك العلاقات في صميم هدفها التربوي والتعليمي (مصطفى، ٢٠١١: ٩٢).

ولعل العلاقات الاجتماعية الناجحة للقيادة المدرسية تقف على خط واحد مع جميع الأهداف المرسومة للمدرسة ومن أهم هذه الأهداف تهيئة الجو المناسب للمعلمين والإداريين للتعبير عن إمكانياتهم بصورة كاملة مما يضمن جودة المدخلات والمخرجات على حد سواء (سالمين وباوزيرة، ٢٠١٩: ١٦). لذلك فإن تحقيق المناخ المدرسي المناسب والفعال، وتحسين أداء الأفراد داخل المدرسة يستوجب توفير علاقات اجتماعية مناسبة تزيد من درجة الانتماء للمجموعة وتشجع على بذل المزيد من الجهاد، وتنخفض فيه درجات التباعد والتنافر وعدم المبالاة والاتكال ويكون التركيز على الإنتاج (عائدي، ٢٠١٣: ٢٢٨).

استنادًا إلى ما سبق، وانطلاقًا من أهمية العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة، وأهمية الدور المنوط بالقيادات المدرسية في تشكيل وتفعيل هذه العلاقات؛ فقد جاءت هذه الورقة البحثية كدراسة تحليلية للتأصيل للقيادة المدرسية والعلاقات الاجتماعية داخل المدرسة من خلال محورين أساسيين؛ محاولة للتوصل إلى الدور المنوط بالقيادة المدرسية في تحسين العلاقات الاجتماعية.

- **إشكالية الورقة**:

لا شك أن تطور الفكر الإداري أدى إلى تغيير وظيفة القيادة المدرسية واتساع مجالها في الوقت الحاضر، فلم تعد القيادة المدرسية مجرد عملية روتينية، بل أصبحت بالإضافة إلى ذلك عملية اجتماعية تهدف إلى تنظيم وتسهيل وتطوير نظام العمل والتعامل بالمدرسة (البوهي، ٢٠١١: ١٧).

ورغم الجهود من الجهود التي تنتهجها المملكة العربية السعودية للنهوض بالقيادة بصفة عامة والقيادة المدرسية بصفة خاصة إلى أن هناك دراسات توصلت إلى أن مؤشرات الواقع في المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية

ومعطياته تشير إلى الكثير من أوجه الخلل والقصور الأنماط القيادية المتبعة لدى قادة المدارس، كدراسة الروقي (٢٠١٢). كما توصلت العديد من الدراسات إلى أن العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة يشوبها قصور واضح، فهي غير واضحة المعالم والأهداف، وبحاجة إلى تعزيزها معرفيًا وسلوكيًا لدى قادة المدارس؛ وهذا ما توصلت إليه دراسة الربيعي (١٤٣٣) بأن هناك قصور في فهم واستخدام قائد المدرسة الأسلوب العلاقات الاجتماعية والإنسانية مما ينعكس على الأداء التربوي. وأوصى العتيبي (٢٠١١) بأهمية إجراء دراسات وأبحاث مرتبطة بالعلاقات الاجتماعية والإنسانية لدى قائد المدرسة لما لها من أهمية بالغة. كما أكدت دراسة عائدي (٢٠١٣) أن للعلاقات الاجتماعية تأثير على سلوكيات وأداء أعضاء هيئة التدريس بالمدرسة أثناء تأدية عملهم والقيام بواجباتهم.

لذا فقد اتجه اهتمام المسؤولين في المملكة العربية السعودية إلى تطوير القيادات المدرسية وتبني استراتيجيات وأنماط قيادية تساهم في تحويل المدرسة من النمط القيادي التقليدي، إلى أنماط قيادية حديثة، حيث بدأت وزارة التعليم بالشروع في تنفيذ مشروع "أنموذج تطوير للمدارس المطورة ضمن مشروع الملك عبدالله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام" الذي يهدف إلى تحويل مدارس التعليم العام إلى مدارس متعلمة عام ١٤٤٠هـ (أنموذج تطوير المدارس، ٢٠١٧: ٨٢ - ٨٤).

وعلى هذا الأساس كان لابد من تسليط الضوء على دور القيادة المدرسية في تحسين العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة. وعليه يمكن بلورة إشكالية الورقة البحثية في السؤال التالي: ما دور القيادة المدرسية في تحسين العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة؟

- **أهداف الورقة**:

يتمثل الهدف الرئيس للورقة البحثية في التعرف على دور القيادة المدرسية في تحسين العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة: دراسة تحليلية، بالإضافة إلى بعض الأهداف الفرعية؛ وهي:

- التأصيل النظري للقيادة المدرسية وأهدافها وأهميتها وخصائصها ووظائفها.
- التأصيل النظري للعلاقات الاجتماعية داخل المدرسة وأهميتها والأسس التي تقوم عليها.

- **أهمية الورقة**:
- **أولاً: الأهمية النظرية**

- تستمد الورقة البحثية أهميتها من أهمية موضوع العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة من خلال إبراز دور القيادة المدرسية في تحسين العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة.
- قد تساعد نتائج هذه الورقة البحثية الباحثين إلى إجراء المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع باستخدام متغيرات أخرى.

- اختيار موضوع الورقة البحثية مبني على أساس أهمية دور العلاقات الاجتماعية في تحقيق المدرسة لأهدافها، وتأثير هذا الدور على المعلمين والطلاب والمخرجات التعليمية.

• **الأهمية العملية**:

- قد تساعد نتائج هذا البحث قادة المدارس في بناء علاقات اجتماعية جيدة مع المعلمين لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.
- تعد هذه الورقة بمثابة المرشد للقيادات المدرسية حيث تساعد على فهم العلاقات الاجتماعية وممارستها بالصورة السليمة.
- سوف تساهم نتائج هذه الدراسة وتوصياتها في إجراء دراسات مماثلة ومشابهة تسهم في تطوير مجال العمل التربوي.

• **المنهج**:

اعتمدت الورقة البحثية على المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث يتم تحديد وتأصيل المفاهيم النظرية الأساسية المرتبطة بالموضوع؛ وذلك بالاستعانة بمختلف المراجع والدوريات لاستخلاص الأفكار.

• **المفاهيم الأساسية**:

- الدور: مجموعة السلوكيات والأعمال التي تقوم بها القيادة المدرسية لتحسين العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة.
- القيادة المدرسية: القائد الإداري المكلف من قبل إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لإدارة شؤون المدرسة ورعايتها، ويمتلك صفات شخصية وخبرة تؤهله للقيام بالمهام المناطة به.
- العلاقات الاجتماعية: أسلوب يسلكه القائد المدرسي في التعامل مع من حوله، وقدرته على التأثير عليهم من خلال التعامل بطريقة تدفعهم للتعاون للوصول إلى أكبر قدر ممكن من الإنجاز، لكي يحقق أهداف مؤسسته، مع مراعاة أهداف العاملين معه، وإشباع حاجاتهم الاجتماعية وذلك لزيادة فعالية أدائهم داخل مدرسته.

• **الدراسات السابقة**:

هدفت دراسة Shellinger (2010) إلى قياس مدى تفاعل المعلمين مع الإدارة من خلال التركيز على العلاقات مع المعلمين، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعلومات، وكانت عينة الدراسة عبارة عن ثلاث مدارس ابتدائية في ولاية كنتاكي الأمريكية، وكانت أداة الدراسة في تطبيق نظام اختبار كنتاكي كومنولث لقياس أداء الأفراد، وكان من أهم نتائج الدراسة وجود علاقات إيجابية تسودها بين المعلمين وأعضاء مجلس الإدارة، حيث تتعامل الإدارة مع المعلمون بمبدأ التعاون والتشارك في العمل. واستهدفت دراسة العتيبي وزايدة (٢٠١٤) التعرف على درجة ممارسة مديرات المرحلة الثانوية لأسلوب العلاقات الإنسانية، والكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات درجة ممارسة مديرات المرحلة الثانوية بمدينة الطائف الأسلوب العلاقات الإنسانية

كما يتصورها المعلمات، واستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الطائف، وتوصلت الدراسة إلى ممارسة المديرات الأسلوب العلاقات الإنسانية جاءت بدرجة عالية في كافة الأبعاد وهي (القيادة، الاتصال، الرضا الوظيفي).

وحاولت دراسة العطا الله (١٤٣٥) التعرف على واقع ممارسة مديري المدارس للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المدرسة المتوسطة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من معلمي الصف الثالث ثانوي، وكانت أداة الدراسة هي: الاستبانة، وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي: أن درجة ممارسة قادة المدارس المتوسطة للعلاقات الإنسانية في بعد المشاركة وروح الفريق وبناء الثقة والاحترام كانت عالية، أن درجة ممارسة قادة المدارس المتوسطة للعلاقات الإنسانية في بعد التقدير كانت متوسطة، يدعم القائد أنشطة التعاون بين المعلمين، لم يكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، لم يكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الخبرة. وهدفت دراسة Gulenay & Gulsen (2014) إلى التعرف إلى أهمية تأثير مدير المدرسة على المناخ التنظيمي للمدرسة، وتم استخدام استبانة مسحية على مجموعة من المعلمين التابعين لمدارس أولئك المديرين، صممها أكايا عام (١٩٩٧)، وقد تم تعديلها من قبل عدد من الباحثين في استانبول عام (٢٠١٢)، وقد بينت نتائج الدراسة أن المدير يقوم بدور كبير في توفير المناخ التنظيمي.

وأجرى ناصر وعمرون (٢٠١٥) دراسة هدفت التعرف على واقع العلاقات الإنسانية في الوسط المدرسي من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط دراسة ميدانية ببعض متوسطات مدينة المسيلة، وتكونت عينة الدراسة من (٩٧) أستاذًا وأستاذة، العاملين ببعض متوسطات مدينة المسيلة بالجزائر، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، ثم طبقت عليهم أداة لجمع البيانات. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى العلاقات الإنسانية في الوسط المدرسي متوسط، عدم وجود فروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تعزي لمتغيري الجنس، في حين أظهرت وجود فروق بين أساتذة التعليم المتوسط تعزي لمتغير المؤهل العلمي. وفي دراسة لكل من Karadag & Cogaltay (2016) إلى التعرف إلى أثر القيادة التربوية على بعض المتغيرات التربوية من خلال استخدام التحليل الوصفي وقد تم دمج النتائج التي حصل عليها المشاركون في البحث ما بين عام ٢٠٠٠ وعام ٢٠١٣ وقد توصلت الدراسة إلى إن القيادة التربوية لها تأثير ايجابي كبير على المتغيرات: الرضا الوظيفي، العدالة التنظيمية، الالتزام التنظيمي والمناخ التنظيمي بينما كان للقيادة التربوية تأثير متوسط ومعتدل على كل من الولاء التنظيمي والأداء.

كما هدفت دراسة المشهداني (٢٠١٧) إلى قياس درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة الحكومية في محافظة بغداد للعلاقات الإنسانية وعلاقتها

بالروح المعنوية لمدرسي التربية الإسلامية من وجهة نظرهم، ولتحقيق هدف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي، على عينة مكونة من (٣٨٢) مدرس ومدرسة للمرحلة المتوسطة بطريقة عشوائية، موزعين في مديريات الكرخ الأولى، ومديرية الكرخ الثانية، ومديرية الرصافة الأولى من مديريات تربية محافظة بغداد. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الروح المعنوية من وجهة نظر مدرسي التربية الإسلامية للمرحلة المتوسطة في المدارس الحكومية في محافظة بغداد، واتسام إدارة المدرسة مع المدرسين بفاعلية تنظيمية، ومستوى العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المدرسين بدرجة مرتفعة. وهدفت دراسة الشهري (٢٠١٨) إلى تعرف واقع ممارسة قائد المدرسة الابتدائية الأهلية بمدينة الرياض للعلاقات الإنسانية، وكذلك التعرف على درجة اختلاف آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة قائد المدرسة الابتدائية الأهلية بمدينة الرياض للعلاقات الإنسانية باختلاف متغيرات الدراسة: (المؤهل العلمية، الخبرة في مجال التدريس)، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وقد بلغ أفراد عينة الدراسة (٢٢٠) معلم مرحلة ابتدائية طبقت عليهم الاستبانة. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك ممارسة قائد المدرسة الابتدائية الأهلية بمدينة الرياض للعلاقات الإنسانية.

- **التعقيب على الدراسات السابقة**:

في ضوء عرض الدراسات السابقة استفادت الباحثة من تلك الجهود في عدة مجالات يمكن إجمالها فيما يلي:

- الاهتداء إلى بعض المصادر العربية والأجنبية التي تناولت الموضوع.
- صياغة منهجية الدراسة وتحديد المتغيرات الرئيسية والفرعية للورقة البحثية ومدى إمكانية تأسيس العلاقة بينهما.
- الإسهام في بناء بعض أركان الأدب النظري للدراسة.

- **المحور الأول**: **القيادة المدرسية**

حظيت القيادة المدرسية باهتمام الباحثين والمهتمين والمسؤولين عن العمل الإداري؛ نظرًا لأهميتها في إنجاز المؤسسات لمهامها وتحقيقها لأهدافها، إذ يتوقف نجاح هذه المؤسسات أو فشلها على مدى النجاح الذي يحققه القادة في أعمالهم، وتهيئ القيادة المدرسية جوًا مريحا للعمل يساعد المرؤوسين على فهم طبيعة المهام الموكلة إليهم، والقيام بكثير من العمليات والممارسات الإدارية، لذا تغيرت وجهات النظر عن سلوك القائد، وأصبح التوجه في المؤسسات نحو قيادة تعمل على تهيئة مناخ اجتماعي مناسب داخل المدرسة (العنزي ومتولي، ٢٠١٨: ٥٠). وفيما يلي التأصيل النظري للقيادة المدرسية من خلال التعرف على مفهوم القيادة المدرسية وأهدافها وأهميتها وخصائصها ووظائفها.

- **مفهوم القيادة المدرسية**:

يمكن تعريف القيادة المدرسية 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؛ فرديًا كان أم جماعيًا من أجل حل المشكلات وتذليل الصعاب حتى تتحقق أهداف المدرسة التربوية والاجتماعية كما ينشدها المجتمع (لهلوب، ٢٠١٢: ١٩).

ويعرف الهنداوي (٢٠٠٩: ٢١) القيادة المدرسية بأنها: "عملية تنسيق الجهود واستغلال الموارد المدرسية المتاحة لتلبية الاحتياجات التربوية ومساعدة التلاميذ على التعلم إلى أقصى حد تسمح به قدراتهم، وتهيئتهم للحياة والاندماج في المجتمع". كما يعرف رسمي وآخرون (٢٠١٨: ١١١) القيادة المدرسية بأنها: "هي عملية التأثير وإلهام الحماس في الأفراد للقيام بعملهم بحماس وطوعية دون الحاجة إلى استخدام السلطة الرسمية". كما تعرف بأنها: "ذلك العمل أو السلوك بين الأفراد أو الجماعات الذي يدعو إلى تحريك الفرد أو الجماعة نحو الأهداف التربوية التي يشتركون في قبولها" (العسيري، ٢٠١٩: ١٢٦). وتعرف القيادة المدرسية بأنها: مجموعة العمليات القيادية التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب الذي يحفز الهمم ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي النشط والمنظم من أجل تذليل الصعاب وتكييف المشكلات الموجودة، وتحقيق الأهداف التربوية المحددة للمؤسسات التعليمية (القحطاني، ٢٠١٩: ١٥٦).

وتعرف القيادة المدرسية إجرائياً بأنها: القائد الإداري المكلف من قبل إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لإدارة شؤون المدرسة ورعايتها، ويمتلك صفات شخصية وخبرة تؤهله للقيام بالمهام المناطة به.

- **أهداف القيادة المدرسية**

هناك العديد من الأهداف للقيادة المدرسية والتي تسعى لتحقيقها وهي (الهنداوي، ٢٠٠٩: ٢٢):

- متابعة الخطط التربوية وتقديم ما يساعد على تنفيذها على الوجه المطلوب.
- العمل باستمرار والتعاون مع أولياء الأمور وغيرهم من المعنيين لتحقيق حاجات التعليم لجميع الطلاب.
- تنظيم جهود العاملين بالمدرسة من أجل سرعة إنجاز المهام المعنيين بها في المدرسة.

ويحدد المجلس الأمريكي للتعليم (American Council on Education, 2011: 24) هدف رئيس للقيادة المدرسية وهو معالجة القضايا التي تشكل تحديًا للمؤسسات التعليمية بكافة أنواع المشكلات التعليمية والاجتماعية والاقتصادية، والعمل على إيجاد اقتراحات لتلك المعوقات والمشكلات سواء في المنهاج الصفي وغير الصفي. ويشير الحريري وآخرون كما ذكر الغامدي والغامدي (٢٠١٧: ٣٣٩) إلى بعض أهداف القيادة المدرسية وهي: النمو المهني للمعلمين وقيامهم

بالتطوير الذاتي المستمر، وتحقيق متطلبات تنمية القيادة المدرسية للنهوض بالمستوى التنافسي للمؤسسة التعليمية، والسعي لتمكين الكادر التعليمي من مواجهة التوترات البيئية والتكيف العالمي وإدراك وفهم واحترام جميع ثقافات وقيم وأساليب حياة العاملين بالمؤسسة التربوية.

لذا فلم يعد عمل القيادة المدرسية مقصوراً على النواحي الإدارية وما تطلبه من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة ورقابة وتقويم؛ بل أصبح يعني إلى جانب ذلك بالنواحي الفنية والاجتماعية وبكل ما يتصل بالطلبة والعاملين في المدرسة والمناهج الدراسية وأساليب الإشراف التربوي وأنواع التقويم؛ بل والبيئة المدرسية بكاملها، غايته في ذلك تحسين العملية التربوية في المدرسة (الكيلاني، ٢٠١١: ٢١).

- **أهمية القيادة المدرسية**

تبرز أهمية القيادة المدرسية في النقاط التالية:

- تهيئة كافة الأمور للمعلمين ليكونوا أكثر قدرة على التدريس وتحسين الخبرات التربوية التي يقدمونها للتلاميذ.
- العمل على رفع مستواهم المهني والفني وحثهم على الاطلاع المستمر لكل ما يستطيعون الحصول عليه من بحوث أو كتب تتعلق بالتربية ومواد تخصصهم.
- العمل على تهيئة المناخ التربوي الملائم لتحقيق العلاقات الاجتماعية بين أفراد أسرة المدرسة على أسس سليمة مبنية على الود والمحبة (لهلوب، ٢٠١٢: ٣٥).
- يمثل المحفز الفعلي لتضافر جهود العاملين في المدرسة من معلمين وإداريين في تسيير دفة الإدارة.
- المهام الوظيفية لقائد المدرسة لا تقف عند النواحي الإدارية بل تشمل التوجيه التربوي الذي يعتبر من الأمور الهامة لمتابعة سير العملية التعليمية وتشخيص جوانب القوة والضعف وتوجيه المعلمين (الربيعي، ١٤٣٣: ١٢).

لذا فإن أهمية القيادة المدرسية ترجع إلى دور قائد المدرسة في تسيير العمل الإداري والفني داخل المدرسة من خلال وضع الخطط وتنظيم العمل ومتابعته وتوزيع المهام على الكادر المدرسي بما يتوافق مع قدراتهم وإمكانياتهم، وتهيئة كافة الأمور للمعلم ليكونوا أكثر قدرة على التدريس وتحسن الخبرات التربوية التي يقدمونها للتلاميذ كالعمل على رفع مستواهم المهني والفني، وتوفر المناخ المناسب لتحقيق العلاقات الاجتماعية بين أفراد أسرة المدرسة.

- **صفات القيادة المدرسية**:

تتعدد الصفات التي يجب أن تتوفر في القيادة المدرسية ومنها (السني وآخرون، ٢٠١٧: ٢٠٣):

- الإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل.
- الإلمام الكامل باللوائح والقوانين المنظمة للعمل.

- القدرة على اكتشاف الأخطاء وتقبل النقد البناء.
- القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد.
- الثقة بالنفس عن طريق الكفاءة العالية في تخصصه واكتساب ثقة الغير.
- الحزم وسرعة البت وتجنب الاندفاع والتهور.
- الديمقراطية في الإدارة وتجنب الاستئثار بالرأي والتسلط.
- القدرة على توفير الجو الطيب والملائم لحسن سير العمل.
- المواظبة والانتظام حتى يكون قدوة حسنة لمرؤوسيه.
- سعة الصدر والقدرة على التصرف ومواجهة المواقف الصعبة.
- توخي العدالة في معاملة مرؤوسيه.
- تجنب الأنانية وحب الذات وإعطاء الفرصة لمرؤوسيه لإبراز مواهبهم وقدراتهم.

كما أن الشخصية القيادية الناجحة لا بد أن تتمتع بالذكاء والمرونة والنشاط والمثابرة والمقدرة على الإثارة والإقناع والجدية، والتفكير المتكامل والنزاهة والأمانة والتجرد والموضوعية وعدم التحيز (المرجع السابق: ٢٠٤)؛ لذا فإن المدير الفعال ذو شخصية قوية يعول عليه في تنفيذ البرنامج التعليمي وتطويره، وهذا ما أكدته بعض الدراسات في هذا المجال، حيث توصلت إلى أن المدير الفعال يمتاز بما يلي (جعلاب وزوزو، ٢٠١٨: ١٢٧):

- يقوم بالإشراف المستمر على معلميه، ويعمل على تقديم أفضل خدمات تعليمية ممكنة باعتباره مشرفا تربويًا مقيمًا وقائدًا تعليميًا.
- يسعى باستمرار إلى تحسين الممارسات التعليمية للمعلمين داخل غرف صفوفهم، وإلى تقديم كل التسهيلات الممكنة للمعلمين ليستخدموا استراتيجيات فعالة في صفوفهم.
- يوفر مناخًا مدرسيًا ملائمًا للمعلمين يحفز هممهم ويستثير نشاطهم.
- يديم التواصل مع الدراسات والأبحاث والمؤلفات المرتبطة بالفاعلية المدرسية ويتابعها، ويسهل للمعلمين التعرف إليها والاطلاع على مضامينها.

- **خصائص القيادة المدرسية**:

إن من أبرز السمات التي تميز القيادة المدرسية الناجحة هي أن تتوفر لديها مجموعة من الكفايات التي تمكنها من القيام بمهام وظيفتها على أكمل وجه، وأن تعمل على تجديد الأفكار وتطوير الممارسات بحيث تتمكن المدرسة من تحقيق أهدافها بنجاح (عطية والبارقي، ٢٠١٩: ١٠٧). ولكي تنجح القيادة المدرسية في عملها وتحقق الأهداف المطلوبة منها لابد أن تتوفر للقيادة المدرسية الناجحة مجموعة خصائص، وهي كالآتي (القحطاني، ٢٠١٨: ٣٠٥):

- أن تكون إدارة هادفة: أي أنها لا تعتمد على العشوائية في تحقيق غاياتها بل تعتمد على الموضوعية والتخطيط السليم في إطار الصالح العام.
- أن تكون إدارة إيجابية: أي لا تركن إلى السلبيات بل يكون لها دورها القيادي الرائد في العملية التربوية.

- أن تكون إدارة اجتماعية: بعيدة عن الاستبداد أو التسلط مستجيبة للمشورة ومدركة للصالح العام عن طريق العمل الجاد المشبع بالتعاون والألفة.

وهناك العديد من العوامل التي تؤثر في الإدارة المدرسية (الكيلاني، ٢٠١١: ٢١، ٢٢):

- موقع المدرسة؛ ويشمل سهولة أو صعوبة الوصول إليه إضافة إلى كونها في موقع مناسب أو غير مناسب.
- طبيعة المجتمع، وتخضع إلى بيئة المجتمع من حيث كونه حضرية أو بدوية أو ريفية.
- كفاءة مدير المدرسة؛ وتشمل الكفاءة والمعارف والمهارات المهنية وحسن القيادة والصفات الشخصية التي يتمتع بها المدير.
- نظرة المسؤولين في الإدارة التعليمية؛ ومساعدتهم للإدارة المدرسية في المدارس على اجتياز وحل الصعوبات التي تواجهها.
- المستوى الاقتصادي للمجتمع من أهم العوامل المؤثرة في الإدارة المدرسية؛ إذ يؤثر مباشرة على الإدارة المدرسية من خلال أوضاع المعلم المادية وتحسين البرامج التعليمية والمباني المدرسية، لما في ذلك من أهمية في تحقيق أهداف العملية التعليمية التعلمية.
- نمط الإدارة التعليمية؛ إذ يؤثر مباشرة على الإدارة المدرسية المستقلة من حيث المركزية واللامركزية في الإدارة.
- العلاقات الاجتماعية بين المدير والعاملين بالمدرسة من جهة وبين العاملين أنفسهم من جهة أخرى.

- **وظائف القيادة المدرسية**:

تعد القيادة المدرسية عنصرًا أساسيًا في النظام التعليمي، فهي وسيلة مهمة لتنظيم الجهود وإيجاد بيئة خصبة تساعد في تنمية الطالب تنمية شاملة ومتوازنة بما يتناسب مع قدراته واستعداداته وفق البيئة التي يعيش فيها، كما وأن القيادة المدرسية تعني بالنهوض بالعملية التعليمية بكامل جوانبها بكونها مشرفة ومنظمة ومسيرة للعمل التنظيمي (سالمين وباوزيرة، ٢٠١٩: ١٥). كما تتمثل أهم وظائف القيادة المدرسية فيما يلي (عايش، ٢٠٠٩، ص٨١)، (القحطاني، ٢٠١٨: ٣٠٤):

- التخطيط: يعد التخطيط هو الترجمة العملية للأهداف التعليمية وما يجب أن ينفذ من برامج ويتضمن توضيح الأهداف وتنسيقها وتصنيفها حسب أهميتها ووضع معايير الأداء وجدولة الأعمال زمنية ومن خلال هذه الوظيفة يهتم قائد المدرسة بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية المعلنة.
- التنظيم: ويقصد بها توزيع الأعمال المختلفة على العاملين كل في مجال تخصصه، وإعطاء هؤلاء العاملين الصلاحيات لإنجاز ما أسند إليهم من أعمال في أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة وبأعلى.

كما أن من أهم واجبات قائد المدرسة الفعال أن يفكر ويبتكر في كيفية تطوير أدائه المدرسي مما ينعكس على تطوير أداء المعلمين، وذلك بمساعدتهم في اكتساب المهارات والخبرات التي تطور أداءهم، وعليه أن يأخذ زمام المبادرة ويتوقع ما يمكن أن يحدث، ويفكر ويبدع في كيفية تلافي المشكلات وتهيئة الأجواء المناسبة لتفجير المواهب والإبداعات (عطية والبارقي، ٢٠١٩: ١٠٧).

يتضح من ذلك أن للقيادة المدرسية تأثير كبير على المناخ الاجتماعي في مدرسته، والذي يتحدد بطبيعة سلوكه القيادي، وقدرته على التعامل بشفافية وواقعية بعيدة عن المحسوبية والواسطة، وقدرته على اتخاذ القرارات، والعمل بروح الفريق الواحد، لإيجاد مناخ مبدع، تتسم فيه الحرية، والانفتاح على الأخر، وتبادل المعلومات والأفكار التي تفيد في تطوير العملية التعليمية.

- **المحور الثاني: العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة**

- **مفهوم العلاقات الاجتماعية:**

تعرف العلاقات الاجتماعية على أنها: مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية لمؤسسة العمل، التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكهم، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات، نظرًا لوجود مجموعة العمل مع بعضهم البعض لساعات طويلة على العادة (عائدي، ٢٠١٣: ٢٣٣). وعرفتها شاهين (١٤٢٤: ٢٤) بأنها مجموعة التفاعلات الايجابية التي تمثل سلوك المشرفة التربوية المبني على أساس المعاملة الطيبة والأخلاق الحميدة والقيم الإسلامية كالصدق والأمانة والعدل والمساواة والتعاون والمحبة والألفة بينها وبين من تعمل معهن في المجال التربوي لتحقيق الأهداف المنشودة من التربية ".

كما عرفها العمرو (٢٠١٥: ٢٣٠) بأنها: "بعض العلاقات السائدة في محيط المدرسة بين المعلمين وإدارة المدرسة والطلاب، والتي تقوم على التفاعل بينهم لتحقيق أهداف المدرسة بصورة يراعى فيها قيمة الفرد ومواهبه وقدراته وإمكاناته وحاجاته في موقف متكامل يدفع إلى العمل المشترك المتعاون، ويحقق الرضا النفسي والوظيفي للمعلمين ويرتقى بإنتاجيتهم". ويعرفها عبد الله (٢٠١٢: ١٣) بأنها: السلوك الإداري الذي يقوم على تقدير كل فرد من خلال مواهبه وقدراته وإمكاناته وخبراته، تقديرًا يقوم على الاحترام المتبادل بين المدير والمعلمين بعضهم بعضًا، وبين الطلبة والمعلمين والآباء، أو بصفة عامة بين جميع الفئات التي لها علاقة بالمدرسة.

وتعرف الباحثة العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة إجرائياً بأنها: أسلوب يسلكه القائد المدرسي في التعامل مع من حوله، وقدرته على التأثير عليهم من خلال التعامل بطريقة تدفعهم للتعاون للوصول إلى أكبر قدر ممكن من الإنجاز، لكي يحقق أهداف مؤسسته، مع مراعاة أهداف العاملين معه، وإشباع حاجاتهم الاجتماعية وذلك لزيادة فعالية آدائهم داخل مدرسته.

• **أهمية العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة:**

ترجع أهمية العلاقات الاجتماعية في المدرسة إلى أن المدرسة مؤسسة اجتماعية نظامية لها دور هام وبارز في حقل التربية والتكوين باعتبارها مؤسسة للتنشئة الاجتماعية التي أنشأت للنهوض بتربية الأجيال الصاعدة وهي القلب النابض لأي إصلاح تربوي لذلك فهي مطالبة بالعمل المستمر على تحقيق أعلى قدر من التكيف الاجتماعي والتخلص من أي ممارسة تؤدي إلى اضطراب العلاقات بين المعلم وتلامذته (كزيز، ٢٠١٨: ٣٣٨).

وفي بعض المؤسسات التعليمية يشعر المعلمون بالكثير من الحرية والثقة في النفس أثناء قيامهم بأعمالهم، وينعكس ذلك على علاقاتهم بتلاميذهم وأوليائهم، وعلى العكس من ذلك توجد مدارس أخرى تصف بالرتابة وينتشر عدم الرضا بين جميع أفرادها، ويبقى مسؤولي هذه المؤسسات عاجزين أمام هذا الوضع، بحجة تطبيق قوانين بيروقراطية صارمة تقف سدًا منيعًا أمام كل محاولة إيجاد جو يتعاون فيه الجميع ويتفاعلون، وينتقل هذا الشعور إلى الطلبة فيشعرون باليأس وعدم الرغبة في العمل والدراسة، وهذا الوضع الذي يميز المدارس عن بعضها البعض والذي يؤثر في سلوك الأفراد داخل المجتمع المدرسي هو انعكاس مباشر للعلاقات الاجتماعية التي تسود المدرسة (عائدي، ٢٠١٣: ٢٣٤). وعلى ذلك تتحدد أهمية العلاقات الاجتماعية في أنها تضمن للعاملين في المجال التربوي الرضا الوظيفي، وتدفع المعلمين للعمل والأداء والإنتاج، وتخفف وطأة الآلية المفرطة في العمل، وتجدد الأساليب الروتينية التي تضفي على العمل الملل والرتابة، وتبعد الاضطرابات النفسية والتشاحن أو الحقد أو الحسد، وتعزز الانتماء إلى العمل التربوي من قبل الجميع، وتمنح فرصة للإنجاز والتقدم، وترفع من الروح المعنوية، والعلاقات الإنسانية الإيجابية تساعد المعلم على توفير مطالبه الأساسية في الحياة وإشباع حاجاته ليصل إلى درجة مقبولة من الرضا والتوازن (العجمي، ٢٠١٩: ٢٥).

استنادًا إلى ما سبق يتبين أن العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة تتضمن بناء علاقات سليمة مع الآخرين العاملين بالمدرسة وطويلة الأمد مع الاحتفاظ بها والتعامل بشكل فعال مع الصراعات التي تواجهها، كما أن طبيعة العلاقات القائمة بين العاملين في البيئة المدرسية تعتبر إحدى المؤشرات الرئيسة الدالة على نجاح البيئة المدرسية، كما أن المناخ الاجتماعي يدل على الجو الذي يسود التبادلات بين الأفراد ويعد بعدًا اجتماعيًا ذو أهمية في البيئة المدرسية.

• **أنواع العلاقات الاجتماعية:**

تنقسم العلاقات الاجتماعية إلى علاقات مادية، وعلاقات سمو، وعلاقات تحولية، وعلاقات عاطفية، وعلاقات اجتماعية ويمكن عرضها على النحو الآتي Ishak (2009: 331):

- علاقات اجتماعية مادية: وتركز هذه العلاقات على إشباع حاجات العاملين بالمدرسة، على اعتبار أن إشباع حاجاتهم تسهم في الارتقاء بالأداء.

- علاقات اجتماعية سامية: وتركز هذه العلاقات على الجانب الروحي والوجداني حيث تدعيم المبادئ المثالية والبعد عن الأمور المادية ومنها الإيثار، التضحية من أجل الأخرين.
- علاقات اجتماعية تحولية: وتركز هذه العلاقات على التوازن بين العالم المادي وعالم المثل، فهي تقدر الاحتياجات البشرية، وتعترف بالقيم الوجدانية مثل علاقة العاملين بالبيئة المحيطة بمدرستهم.
- علاقات اجتماعية عاطفية: وتركز هذه العلاقات على الحب المتبادل بين القائد والعاملين على اعتبار أن القائد بمثابة الزارع والعاملين يمثلون الأرض، فالزارع الماهر يأتي بالبذور القوية، ويضعها في الأرض الخصبة مع العناية والرعاية تأتي الثمار المرجوة ويسعد الجميع.
- علاقات اجتماعية إنسانية: وتركز هذه العلاقات على الانطباع الأول لقائد المدرسة تجاه العاملين معه، على اعتبار أن مثل هذا الانطباع يمثل فرصة يكتسب من خلالها القائد والعاملين مهارات اجتماعية تسهم في تدعيم العلاقات بين الطرفين، ويمكن أن يتم ذلك من خلال التصافح بالأيدي أو إجراء الحوار أو الابتسامة المتبادلة.

- **أسس العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة**:

تعتمد الأسس الرئيسية للعلاقات الاجتماعية في المدرسة على إقامة تشكيل العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة على مجموعة من الأسس ومنها (Yilmaz, 2010: 610):

- التعاون الجماعي بتوحيد الجهود والشعور بالمسؤولية، ووضوح الهدف.
- معاملة المعلمين كأفراد.
- خلق جو ودي في العمل بالمدرسة.
- جعل المعلمين والعاملين والطلاب على دراية بما يحدث بالمدرسة.
- مساعدة المعلمين والعاملين على تنمية مواهبهم وكفاءاتهم.
- اشتراك المعلمين والطلاب والعاملين بالمدرسة في صنع القرارات التي تخصهم.

يتضح من ذلك أن العلاقات الاجتماعية الجيدة تشعر العاملين بالمودة والألفة والمحبة، وتشيع عبارات الأسرة الواحدة، والعمل الفريقي المتكامل، والهدف المشترك وغيرها في كل مجالات العمل المدرسي كما أنها تعد بمثابة مرآه لكل شخص يرى سلوكه من خلال عمله في المدرسة.

- **خصائص العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة**:

وتتسم العلاقات الاجتماعية الفاعلة بمجموعة من الخصائص من أبرزها ما يلي (الشايع، ٢٠١١: ١٢٨ - ١٣٠):

- الدمج: بمعنى أن العلاقات الاجتماعية تتبنى فلسفة الدمج بين كافة العاملين بالمدرسة على أن يتم ذلك بطريقة تحفزهم على العمل بروح الفريق.

- الدافعية: بمعنى أن العلاقات الاجتماعية تركز على إثارة دوافع العاملين من أجل تحقيق أهداف المدرسة.
- الثقة المتبادلة: بمعنى أن العلاقات الاجتماعية تهدف إلى زيادة إنتاجية المدرسة من خلال تنظيم مدرسي جاد تتضح فيه السلطات، وتتحدد فيه المسئوليات ويدعم التفاهم والثقة المتبادلة بين كافة العاملين بالمدرسة.
- المشاركة: بمعنى أن العلاقات الاجتماعية تدعم مشاركة العاملين في المدرسة في عملية صنع واتخاذ القرارات.
- المهارة: بمعنى أن العلاقات الاجتماعية تركز على إبراز مهارات العاملين في إنجاز الأعمال من أجل تحقيق الهدف المشترك الذي يسعى نحوه الجميع.

- **دور القيادة المدرسية في تحسين العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة**:

للإجابة عن السؤال الرئيس للورقة البحثية والذي ينص على ما دور القيادة المدرسية في تحسين العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة؟ تعرض الباحثة لأهم أدوار القيادة المدرسية في تحسين العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة كما يلي:

إن على القيادة المدرسية مراعاة أهمية العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة التي تعد من المسؤوليات المهمة في إدارة المدرسة من خلال قيامها بعدة أدوار نذكر منها:

- الاهتمام بالنواحي النفسية والاجتماعية للعاملين بالمدرسة: من خلال التقرب من العاملين بالمدرسة، حيث إن كثيرًا من مشكلات العلاقات الاجتماعية تنجم عن المشكلات النفسية والاجتماعية التي يواجهها الأفراد، وقد يترتب على عدم معالجة هذه المشكلات مظاهر سلوكية تؤثر في العمل، مثل: كثرة حالات الغياب، والمرض، وانخفاض مستوى الأداء، وكثرة الشقاق والخلافات والشكاوى بين الأفراد. لذا ينبغي أن تعمل القيادة المدرسية على مواجهة هذه المشكلات كلما ظهرت عن طريق توفير مناخ صحي مناسب من العلاقات السليمة بين الأفراد، وتوفير برامج ترفيهية ورياضية واجتماعية وثقافية.
- مشاركة العاملين بالمدرسة: ظهرت في المؤسسات اتجاهات حديثة، تتمثل في إعطاء الفرد فرصة المشاركة في إصدار القرارات التي تهم مصيره أو عمله في المؤسسة. وهي من الأساليب التي تدعم العلاقات الإنسانية وتطورها بين العاملين فيها. لذا فإن على القيادة المدرسية أن تعمل على مشاركة العاملين بالمدرسة ومساعدتهم على إشباع حاجاتهم إلى تحقيق الذات والتقدير الاجتماعي، كما أنها تجعل الفرد يحس بأهميته، بحيث يعلم أن له دورًا يسهم فيه في توجيه العمل أو اتخاذ القرار، وهذا كله يسهم في زيادة ارتباط العاملين بعملهم وتحمسهم له.
- التشاور مع العاملين بالمدرسة: يعد التشاور مظهرًا عمليًا للمشاركة، إلا أنه يترتب عليه بالضرورة إبداء الرأي والنصيحة، في حين أن ذلك ليس ضروريا في حالة المشاركة. والتشاور يعني احترام كرامة الفرد واحترام قدراته

وإشعاره بالثقة، لذا فإن على القيادة المدرسية أن تعمل على تحقيق مناخ مدرسي يساعد على تحقيق الأهداف التربوية؛ كتقدير مواهب المعلمين والاحترام المتبادل بين المدير والمعلمين وبين المعلمين أنفسهم وحسن النية نحو الآخرين وإشباع حاجات المعلمين النفسية والاجتماعية ومساعدتهم على التكيف في الجو المدرسي من أجل حل المشكلات التي تنشأ في بيئة العمل بالأساليب العلمية الموضوعية.

كما يتعين على قائد المدرسة أن يفصح سلوكه عن احترامه للمعلمين وإيمانه بمواهبهم المختلفة ومقدرتهم على المشاركة في التخطيط والتنفيذ وتحقيق الأهداف وتحمل المسؤولية، وإن من أهم أدوار القائد المدرسي تشجيع المعلمين على اختلاف مواهبهم وقدراتهم على التوجه نحو الابتكار والإبداع والتجريب من خلال خطة مرسومة وإشراف ذكي، وتوجيه صحيح. وأن يعمل بلا فتور على المحافظة على مستوى متميز من العلاقات الاجتماعية بينه وبين المعلمين (الكيلاني، ٢٠١١: ٣٥).

لذا فإن العلاقات القائمة بين المعلمين والقيادة المدرسية تعد من الأسس المهمة في تحديد طبيعة المناخ المدرسي، إذ أن هذه العلاقات ستنعكس على سلوك واتجاهات الطلبة سواء بصورة مباشرة أم غير مباشرة، ومن الأدوار التي يمكن أن تقوم بها القيادة المدرسية لتحسين العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة ما يلي:

- إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بعملهم، واستخدام النمط الديمقراطي في القيادة والإشراف على المعلمين؛ نظرًا لكونه الأسلوب القيادي الأفضل الذي يعمل على تحقيق التعاون البناء بين جميع العاملين في المدرسة.
- العمل على تهيئة جو مشجع على العمل؛ وذلك يمنح الثقة للعاملين، واحترامهم ومعاملتهم بالعدل والمساواة وجعلهم يشعرون بأنهم أعضاء مهمين في المدرسة.
- رفع روح العاملين المعنوية وزيادة ثقتهم بأنفسهم وحماسهم للعمل، ومضاعفة نشاطهم لكي يثبتوا أنهم قادرون على تحمل المسؤولية وأداء الواجبات المكلفين بها، وتنظيم شبكة من الاتصال الفعال داخل المدرسة لإيجاد مناخ جيد للعلاقات الاجتماعية.
- الاستماع إلى شكاوى العاملين ومعالجتها بشكل فعال؛ حتى تستطيع القيادة المدرسية تجنب كثير من المشكلات في المستقبل، وخلق مناخ مناسب في العلاقات الاجتماعية الأمر الذي يؤدي إلى رفع الروح المعنوية المعلمين.

كما يجب على القيادة المدرسية أن تقدر كل معلم وطالب وإداري في المدرسة لأن لكل فرد قدرًا من الإمكانيات المتاحة التي يمكن تطويرها، وأن يثق القائد بنفسه وبمرؤوسيه لأن الثقة تزيد من التواصل والتعاون وزيادة الأداء، وأن يتعامل مع مرؤوسيه بود وصداقة واحترام، وأن يقدم الاهتمام الحقيقي بالأفراد

بأن يستمع لهم معربًا بالرغبة والإخلاص في حل مشكلاتهم (العتيني وزايدة، ٢٠١٤: ٧٥٤).

يتضح من ذلك أن دور القيادة المدرسية في تحسين العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة يعد من المسؤوليات الأساسية للقيادة المدرسية، ومساعدتهم في حل مشكلاتهم وحفزهم إلى بذل قصارى جهدهم في أداء رسالتهم التربوية مما يدفع الروح المعنوية لديهم وحيث إن قادة المدارس هم الذين يتفاعلون مع المعلمين والعاملين لذا يجب أن يطوروا ويزيدوا من نشاطهم في ميدان العلاقات الاجتماعية، وهذا يدعونا إلى التفكير الجدي في تحسين هذه العلاقات وتنميتها وخلق جو من الثقة والاهتمام المتبادل والتعاون الفعال مع القيادة المدرسية.

- **التوصيات**:

- ضرورة توجيه اهتمام القيادات المدرسية نحو تأكيد محاور العلاقات الاجتماعية للحفاظ على المستوى المرتفع من العلاقات الاجتماعية بين العاملين.
- تقديم ورش عمل ودورات تدريبية للقيادات المدرسية حول تطوير مهارات القيادات المدرسية فيما يتعلق بتكوين العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المدارس.
- ضرورة إيجاد منظومة عمل مدرسية يشعر فيها العاملين بالثقة والحرية وفي الأداء وفقا للأنظمة المدرسية.
- ضرورة تشجيع القيادات المدرسية على استخدام النمط القيادي الديمقراطي كونه يوفر المناخ النفسي والاجتماعي للعاملين بالمدرسة من خلال خلق التعاون والانسجام بينهم، مما ينعكس بصورة إيجابية على الأداء والإنجاز المدرسي بصورة عامة.
- تقديم دورات وبرامج تدريبية لقادة وقائدات المدارس حول مهارات التواصل الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية بالمدارس.
- نشر أهمية العلاقات الاجتماعية داخل المدارس من خلال وسائل الاتصال الحديثة.

- **المقترحات**:

- دراسة حول معوقات تحسين العلاقة الاجتماعية داخل المدرسة من وجهة نظر المعلمين.
- إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية حول دور القيادة المدرسية في التنمية المهنية للمعلمين.
- إجراء المزيد من دراسات حول موضوع العلاقات الإنسانية يشمل جميع معلمي المراحل التعليمية والتخصصات المختلفة.

- **قائمة المراجع** :
- **أولاً: المراجع العربية**

- البوهي، فاروق (٢٠١١). **الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والمدرسية**. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع.
- الربيعي، سعد (١٤٣٣). مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية في محافظة الخرج. **رسالة ماجستير**، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- رسمي، محمد حسن وآخرون (٢٠١٨). دور القيادة المدرسية في حل الصراع التنظيمي داخل المدرسة. ***مجلة المعرفة التربوية***، الجمعية المصرية لأصول التربية، ٦(١١)، ١٠٢- ١٢٠.
- الروقي، عبد الله عايض (٢٠١٢). الأنماط القيادية لقادة المدارس وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية في مدينة مكة المكرمة. **رسالة ماجستير**، كلية التربية جامعة أم القرى.
- السالم، هديل محمد (٢٠١٨). دور قائدة المدرسة كمشرف تربوي مقيم في التنمية المهنية للمعلمات في مدينة الرياض. ***مجلة كلية التربية***، جامعة الأزهر، ١٧٨(١)، ٥٥٤- ٦٠٧.
- سالمين، إنعام عوض وباوزير، وزيرة سعيد (٢٠١٩). مدى تأثير القائدة في تشكيل العلاقات داخل المدرسة من وجهة نظر الموظفات. ***المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية***، المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية، (٣٠)، ١١- ٤٩.
- السني، إبراهيم العوض وآخرون (٢٠١٧). أنماط القيادة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالأداء المهني للمعلمين ببلدة القضارف. ***مجلة جامعة غرب كردفان للعلوم والإنسانيات***، جامعة غرب كردفان، (١٤)، ١٩٥- ٢٣٤.
- شاهين، نجوى عبد الرحيم (١٤٢٤). مدى العلاقات الإنسانية في مجال الإشراف التربوي لمشرفات العلوم الطبيعية. **رسالة ماجستير**، معهد البحوث العلمية، جامعة أم القرى.
- الشايع، علي. (٢٠١١). دور الإدارة المدرسية في تعزيز الانتماء الوطني: دراسة تطبيقية على مدارس منطقة القصيم. ***مجلة البحوث الأمنية***، كلية الملك فهد الأمنية، ٢٠(٥٠)، ٢١٨- ٢٦٢.
- الشهري، خالد بن عبد الرحمن (٢٠١٨). واقع ممارسة قائد المدرسة الابتدائية الأهلية للعلاقات الإنسانة بمدينة الرياض. ***مجلة البحث العلمي في التربية***، جامعة عين شمس، ١٩(١٤)، ٣٠٧- ٣٤٨.
- عائدي، جمال (٢٠١٣). العلاقات الاجتماعية في المدرسة والتحصيل الدراسي: دراسة ميدانية في مرحلة المتوسط بمدينة الجلفة. ***مجلة الحكمة***، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، (٢٧)، ٢٢٦- ٢٥١.
- عايش، أحمد جميل (٢٠٠٩). **إدارة المدرسة نظرياتها وتطبيقاتها التربوية**. عمان: دار المسيرة.
- عبد الله، وائل محيي (٢٠١٢). مستوى العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية العامة والخاصة وعلاقته بالروح المعنوية للمعلمين. **رسالة ماجستير**، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان.
- العتيبي، تركي (٢٠١١). العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية ودورها في تعزيز الأداء المهني للمعلم بمدارس منطقة حولي التعليمية بالمرحلة الثانوية بدولة الكويت. **رسالة ماجستير**، كلية التربية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- العتيبي، تركي، وزايدة، رنا (٢٠١٤). درجة ممارسة مديرات المرحلة الثانوية الأسلوب العلاقات الإنسانية وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى المعلمات. ***مجلة البحث العلمي في التربية***، جامعة عين شمس، ١٥(١)، ٧٤٥- ٨١٠.

- العجمي، سعد مبارك (٢٠١٩). درجة ممارسة معلمي التربية الإسلامية في المرحلة الابتدائية للعلاقات الإنسانية في التدريس من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين في الكويت. **رسالة ماجستير**، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت.
- العسيري، محمد علي (٢٠١٩). تطوير أداء قادة مدارس التعليم العام لتعزيز العلاقة بين المدرسة والمؤسسات المجتمعية في المملكة العربية السعودية. ***المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية***، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، (١١)، ١١٧- ١٤٩.
- العطا الله، عبد العزيز (١٤٣٥). واقع ممارسة مديري المدارس للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة المتوسطة بمدينة الزلفي. **رسالة ماجستير**، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- عطية، محمد عبد الكريم والبارقي، حسن محمد (٢٠١٩). الإبداع التنظيمي لدى قادة مدارس محافظة بارق من وجهة نظر المعلمين. ***المجلة التربوية***، جامعة سوهاج، (٦٥)، ١٠٣- ١٥٩.
- العمرو، عبد العزيز (٢٠١٠). دور العلاقات الإنسانية في تطوير إدارة المدرسة الابتدائية بالمملكة العربية السعودية. ***مجلة المعرفة التربوية***، الجمعية المصرية لأصول التربية، ٣(٦)، ٢٢٧- ٢٧٢.
- العنزي، تهاني صالح ومتولي، صفوت حسن (٢٠١٨). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم. ***مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية***، مركز جيل البحث العلمي، (٤٤)، ٤٩- ٧٠.
- الغامدي، سعيد محمد والغامدي، علي محمد (٢٠١٧). درجة أهمية تطوير أداء القيادة المدرسية بالتعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد مجتمعات التعلم المهنية. ***مجلة كلية التربية***، جامعة بنها، ٢٨(١١٢)، ٣٢٩- ٣٨٢.
- القحطاني، مبارك فهيد (٢٠١٩). درجة جاهزية القيادة المدرسية لتطبيق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م من وجهة نظر القيادات التربوية بتعليم محافظة الخرج. مجلة كلية التربية، جامعة بنها، ٣٠(١٢٠)، ١٥٠- ١٧٠.
- القحطاني، نور سعد (٢٠١٨). دور القيادة المدرسية في التنمية المهنية لمعلمات العلوم الإدارية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض. ***مجلة البحث العلمي في التربية***، جامعة عين شمس، ١٩(١٣)، ٢٩٩- ٣١٩.
- كزيز، أمال (٢٠١٨). التواصل التعليمي الفعال داخل الصف الدراسي وانعكاساته على العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة: دراسة ميدانية على عينة من المعلمين بولاية بسكرة. ***مجلة التغير الاجتماعي***، جامعة محمد خيضر بسكرة، (٦)، ٣٣٧- ٣٥٤.
- الكيلاني، لبني تيسير (٢٠١١). دور مديري المدارس في تحسين المناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية لمعلميهم. **رسالة ماجستير**، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان.
- لهلوب، ناريمان (٢٠١٢). **مهارات القيادة التربوية الحديثة**. الأردن، عمان: دار المنهل.
- المشهداني، عباس نوري (٢٠١٧). درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة الحكومية في محافظة بغداد للعلاقات الإنسانية وعلاقتها بالروح المعنوية المدرسي التربية الإسلامية من وجهة نظرهم. **رسالة ماجستير**، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- المعثم، بدر (١٩٣٣). مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية بمحافظة الرس. **رسالة ماجستير**، كلية العلوم، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- مصطفى، حسن (٢٠١١). **اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية**. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- ناصر، فرحات، وعمرون، سليم (٢٠١٥). واقع العلاقات الإنسانية في الوسط المدرسي من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط دراسة ميدانية ببعض متوسطات مدينة المسيلة. ***دراسات نفسية وتربوية***، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، (١٥)، ١١٧- ١٢٩.

- الهنداوي، ياسر فتيحي (٢٠٠٩م). **إدارة المدرسة وإدارة الفصل: أصول نظرية وقضايا معاصرة**. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب.

- **ثانياً: المراجع الأجنبية**

- Abo Arab, F (2013). The degree secondary school principals in Gaza practice leading behavior and its relationship with organizational climate. **M. A. thesis**, Islamic University, Gazza, Palestine.
- Shillinger, M (2010). **alternative school administration study**. Leading: Wallace Foundation initiative.
- American Council on Education (2011). Strength through Global Leadership and Engagement: U.S. Higher Education in the 21th Century. ***Report of the Blue Ribbon on Global Management***, Washington: American Council on Education.
- Ishak, N. A., & Alam, S. S (2009). The effects of leader-member exchange on organizational justice and organizational citizenship behavior: Empirical study. ***European Journal of social sciences***, 8(2), 324-334.
- Yilmaz, K. (2010) Teachers, Perceptions about Organizational Public school secondary. ***Justice & Educational sciences Journal***, 10(1), 603-616.
- Gülşen, C., & Gülenay, G. B. (2014). The principal and healthy school climate. ***Social Behavior and Personality: an international journal***, 42(1), 93- 100.
- Cogaltay, N., Yalcin, M., & Karadag, E. (2016). Educational leadership and job satisfaction of teachers: A meta-analysis study on the studies published between 2000 and 2016 in Turkey. ***Eurasian Journal of Educational Research***, 16(62).

❋❋❋❋❋❋❋