الأدوار الوظيفية للإدارة المدرسية في المجتمع من وجه نظر مديري المدارس الثانوية

"دراسة ميدانية"

إعداد

د. عبد الناصر راضى محمد

مقدمة:

تعتبر الإدارة الجيدة أحد المعايير الهامة التي يؤخذ بها عند الحكم على تقدم الأمم ورقيها، وتطوير أي نظام يعتمد على كفاءة إدارته وقدرته على التعامل بكفاءة مع مستجدات العصر ومتغيراته. وقد أكد علماء السياسة والاقتصاد بالدور الذي تلعبه الإدارة بوجه عام في زيادة الإنتاج ونجاح المشروعات وتحقيق الأهداف، فإلا دارة ليست علماً خالصاً بل فن تطبيقي، يتطلب صفات معينة بمن يتولون مسئولية الإدارة، حتى يمكن تحقيق الأهداف التي يصبو إليها المجتمع [١].

إن الإدارة المدرسية كأحد فروع الإدارة تعد عملية هامة ولازمة للفرد والمجتمع، فهي تساعد الفرد والمجتمع على تحقيق ما يصبو إليه من أهداف. ولقد شهدت السنوات الأخيرة اتجاهاً جديداً في الإدارة المدرسية، فلم يعد هدفها هو مجرد تسيير شئون المدرسة سيراً روتينياً، والمحافظة على النظام، والتأكد من سير الدراسة وفق الجدول الموضوع وحصر حضور الطلاب وتغيبهم، بل أصبح محور العمل هو توفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد الإدارة على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية والمجتمعية التي يصبو إليها المجتمع [٢].

أن المسئوليات والأدوار التي تقع على عاتق إدارة المدرسة وخاصة المدرسة الثانوية كثيرة ومتعددة، لم تقتصر على داخل المدرسة سواء كانت فنية أو إدارية أو مالية أو غيرها، لكن بالإضافة إلى ذلك هناك مسئوليات أخرى لا تقل أهمية عن سابقتها، تتمثل في علاقة الإدارة المدرسية بالبيئة المحلية والمجتمع الذي تعتبر المدرسة جزء لا يتجزأ منه وأن هناك اتفاق عام على تغيير الاتجاه نحو الإدارة المدرسية نتيجة لتغير وظيفة المدرسة في المجتمع من مرحلة الجمود والانغلاق والاهتمام بالمواد الدراسية والنظام المدرسي إلى إدارة حديثة تنفتح على المجتمع وتكون مركزاً حضارياً وإشعاعياً للبيئة والمجتمع.

وفي إطار هذا الاتجاه أصبح دور الإدارة المدرسية في المجتمع المحلي يحتل موقعاً هاماً ورئيسياً من بين مهام الإدارة المدرسية، ولذلك يعد توفير علاقة وطيدة بين المدرسة والمجتمع المحلي من أبرز أهداف الاتجاهات التربوية المعاصرة، لأن كل عمليات التقدم والازدهار التي تحدث للمجتمعات يعزوها التربويون إلى المردود التربوي والاجتماعي للمدرسة (٣)، وهذا ما يؤكده [فرانك ويثرو] من أن مستقبل المجتمع يتأثر إلى حد كبير بمقدار فاعلية المدارس في المجتمع وأيضاً بما يقدمه المجتمع للمدارس أي ارتباط المدارس على نحو لا يمكن فصله بالمجتمعات التي تخدمها(٤).

أن نجاح المدرسة بصفة عامة والمدرسة الثانوية بصفة خاصة في أداء رسالتها لا يتوقف فقط على وضوح الرؤية بالنسبة لفلسفة التعليم وأهدافه، ولا على تطوير مناهجه وأساليبه، ولا على توفر أفضل الإمكانات المادية له من مبان وتجهيزات، وانتقاء أفضل الكوادر البشرية ممثلة في معلم تم إعداده وتدريبه ليتمشى مع تحديات العصر، وإنما يتوقف أيضاً على توفير قيادة تربوية واعية لإدارته قادرة على التخطيط السليم والتنفيذ الدقيق لخطط

التعليمي على جميع المستويات والذي يعد مفتاحاً للإصلاح التربوي، بل يمثل شرطا أساسياً لنجاح أي جهد للإصلاح والتطوير(٥).

أن نجاح المدرسة الثانوية في أداء رسالتها يتوقف على مدى وعي إدارتها وفهمها لأدوارها المتعددة تجاه المجتمع، وإقامة العلاقات الناجحة بين المدرسة والمجتمع، والتزامها بتجنيد كل إمكانات المدرسة المادية والبشرية المتاحة في خدمة المجتمع المحلي، والتخطيط السليم لتحقيق ما يتوقعه منها المجتمع بجعل المدرسة منظومة مفتوحة على بيئتها من خلال برامج لخدمة البيئة، وتبصير أبناء المجتمع بالأنشطة والجهود التي تقوم بها، وما تطلبه المدرسة عمله من أفراد المجتمع وما تتوقعه من عون ومساعدات، والعمل باستمرار على زيادة مستوى الفهم المتبادل بين المدرسة والمجتمع.(٦)

ومن هنا أصبحت حاجة المدارس الثانوية إلي أن يكون أولئك الذين يتولون إدارتها أكثر من مجرد ممارسين للسلطة، وإنما أصبحت مسئولياتهم شاملة، بمعنى المسئولية الكاملة عن جميع ما يتعلق بالجوانب الإدارية والفنية والمجتمعية.

مشكلة الدارسة:

في ضوء ما سبق، وفي ضوء التغيرات المعرفية والتكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية المتلاحقة التي تشهدها المجتمعات المعاصرة، لم يعد دور المدرسة الثانوية ينحصر في المهمة التعليمية فقط، بل أصبح للمدرسة أدواراً رئيسية أخرى لا تقل أهمية عن أدوارها التعليمية، ومن هذه الأدوار تقديم الخدمات للمجتمع باعتبار أن غاية المدرسة ومبرر وجودها هو خدمة المجتمع ورقيه وازدهاره والتصدي لمشكلاته، ولعل هذا التغير فرض على المدرسة أن تغير من أسلوب إدارتها من التقليدية، وأن تساير الاتجاهات التربوية المعاصرة والتي تدعو إلى انفتاح المدرسة على المجتمع.

أن نجاح المدرسة الثانوية في أداء رسالتها يتطلب إدارة تربوية واعية قادرة على فهم أبعاد العملية التربوية ومدركة لمسئولياتها الإدارية والفنية والمجتمعية، وتوفر الظروف والإمكانات البشرية والمادية التي تساعد على تحقيق الأهداف المرجوة، قيادة تحفز جميع العاملين في المدرسة على التعاون المثمر، وتتيح الفرصة لكل فرد لتنمية استعداداته وقدراته لتحقيق الأهداف المنشودة (٧).

ومع تعدد المسئوليات والأدوار والمهام التي تقوم بها الإدارة المدرسية، والمفترض أن تقوم بها على أكمل وجه، لتحقيق الأهداف إلا أن هذه الأدوار مازالت تعتريها بعض المشكلات وخاصة فيما يتعلق بعلاقة الإدارة بالمجتمع المحلي فالإدارة المدرسية بوضعها العالي وما تعانيه من مشكلات وتحديات غير قادرة على تحقيق وظائفها التعليمية والمجتمعية على أكمل وجه، ويتمثل ذلك في عدم استقرار الإدارة المدرسية في سياستها التعليمية، وقله فهم الإدارة المدرسية لدورها التربوي داخل المدرسة وفي المجتمع المحيط (٨).

وتدل الشواهد على أن الإدارة المدرسية تعاني من مشكلات منذ فترات طويلة أثر على كفاءتها وقدرتها على مسايرة التطورات الحديثة، فما زالت تلك الإدارات متمسكة بالكثير من الممارسات العقيمة والتقليدية والتي لا تتفق مع توجهات الفكر التربوي المعاصر والذي ينادي بتوثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.

أن العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي مازالت هامشية ولم تأخذ دورها الفعال، فإدارة المدرسة مكبلة بالقوانين والقرارات واللوائح التي لا تستطيع التصرف بدونها، كما أن معظم الوقت يضيع في النواحي الإدارية والفنية داخل المدرسة، وبالتالي فمعظم المسئوليات تجاه المجتمع المحلي، قد لا يتوافر لها الوقت الكافي لأدائها، مما ساعد على فقد ثقة المجتمع المحلي بالمدرسة وبإدارتها(٩).

وتؤكد إحدى الدراسات أن أحد أهم العوامل التي تعوق الإدارة المدرسية عن القيام بدورها كقائد تربوي، يتمثل في فقد ثقة المجتمع المحلي فيما تقوم به من عمليات داخل المدرسة وخارجها، وأن ثقة المجتمع من العوامل الهامة في تحقيق الإدارة المدرسية لرسالتها وأدوارها التربوية والتعليمية والمجتمعية(١٠).

وتضيف إحدى الدراسات بعض المعوقات والتي تتمثل في قلة توافر المتطلبات التربوية والمهنية الواجب توافرها في المعلمين والمرتبطة بمهام خدمة المجتمع، والتي لا تساعد الإدارة في المدارس والجامعات على إقامة تحالف وشراكة مع منظمات المجتمع، وعلى الإسهام الفعال في إيجاد حلول لما يواجه المجتمع من مشكلات وخاصة في ظل ما يحيط به من ظروف وتحديات (١١).

وأشارت إحدى الدراسات على أن من العوامل التي تساهم في ضعف أداء المعلمين والإدارة لدورهم في المجتمع قله الدعم المادي والمعنوي وضعف الإمكانات ونقص الدافعية، سواء كانت هذه الأدوار رسمية ضمن خطط وبرامج منظمة أو كانت فردية يقومون بها بدافع من إحساسهم بالمسئولية تجاه مجتمعهم (١٢).

وهكذا يتضح أن هناك عوامل متباينة ومتفاوتة ومتداخلة أدت إلى ضعف أداء الإدارة المدرسية في المجتمع فمن الدراسات ما أرجعه إلى ضعف الإدارة ونمطيتها، أو عدم توافر المتطلبات التربوية والمهنية لأعضائها ونقص دافعيتها، ومنها ما يتعلق بالإمكانات وقلة المخصصات المالية، ومنها ما يتعلق بالمجتمع ومؤسساته.

مما سبق يتضح أن قيام الإدارة المدرسية بأدوارها في المجتمع لم يعد أمراً اختيارياً، بل أمر تفرضه المتغيرات المعاصرة، وعلى الرغم من أهمية

هذا الدور إلا أن كثير من الدراسات أثبتت تباين هذا الدور. مما ساعد علـــى عدم وضوح الرؤية لدور الإدارة المدرسية في المجتمع.

كما أن من خلال الإشراف على المدارس الثانوية للتربية العملية ومن خلال اللقاءات مع الإدارات المدرسية والملاحظات والدراسات الاستطلاعية اتضح أن هناك اختلاف وتباين من إدارة لإدارة ومن مدرسة لأخرى لدورهم في المجتمع، ما بين مؤيد ومعارض، وما بين متحمس ومثبط، وما بين متمـــسك بالأساليب التقليدية وأخر مطلع على الاتجاهات والفكر التربوي المعاصر.

كل هذا القصور والتباين هو الذي دفع الباحث للتعرف علـــى الأدوار التي تقوم بها الإدارة المدرسية ومعوقات هذا الدور من وجهة نظر مـــديري المدارس الثانوية، واقتراح الحلول لزيادة الفاعلية للإدارة المدرسية في المجتمع.

أسئلة الدراسة:

- تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن السؤال الرئيسي الآتي:

ما الأدوار الوظيفية للإدارة المدرسية في المجتمع ؟

- ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

١- ما أنماط الإدارة المدرسية وما أساليبها ؟

٢- ما المجالات التي تسهم فيها الإدارة المدرسية في المجتمع ؟

٣- ما خبرات بعض الدول في مجال دور الإدارة المدرسية في المجتمع ؟

٤- ما الأدوار الوظيفية للإدارة المدرسية في المجتمع من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية ؟

٥- ما معوقات دور الإدارة المدرسية في المجتمع من وجهة نظر مـــديري المدارس الثانوية ؟

٦- ما التصور المقترح لتفعيل دور الإدارة المدرسية في المجتمع ؟

أهداف الدارسة:

١- إلقاء الضوء على أهم الأدوار الوظيفية للإدارة المدرسية في المجتمع.
٢- الكشف عن أهم المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في المجتمع.
٣- التعرف على أهم المجالات التي تسهم بها الإدارة المدرسية في المجتمع.
٤- التعرف على بعض خبرات الدول في مجال دور الإدارة المدرسية في المجتمع.
٥- وضع مجموعة من التصورات والمقترحات لتفعيل دور الإدارة المدرسية في المجتمع.

أهمية الدراسة:

١- تزيد من توثيق العلاقة بين المدرسة الثانوية والمجتمع المحلي.
٢- توجيه نظر المسئولين بوزارة التربية والتعليم على أهمية ربط المدرسة بالمجتمع.
٣- إبراز العلاقة القوية بين الدور الفعال للإدارة المدرسية في المجتمع وتطور العملية التعليمية والمجتمعية.
٤- تقدم للإدارة المدرسية والتعليمية بيان بالمجالات التي يمكن الإسهام فيها.
٥- بيان بأن المسئوليات المجتمعية للإدارة المدرسية تتكامل مع المسئوليات الإدارية والفنية.
٦- تبصير إدارة المدرسة بأدوارها المتوقعة تجاه المجتمع المحلي.
٧- تبصير إدارة المدرسة بأهم المشكلات والمعوقات التي تواجههم عند خدمة المجتمع وأسبابها وأثارها.
٨- تزود الإدارة المدرسية بمجموعة من الخبرات الأجنبية لتطوير أدوارها
٩- تزود الإدارة المدرسية بمجموعة من الحلول لمواجهة المعوقات

منهج الدراسة:

يعتمد البحث الحالي في معالجته على المنهج الوصفي والذي يقوم بوصف ما هو كائن وتفسيره وتحليله، حيث يتم توصيف العلاقة المجتمعية لإدارة المدرسة في المجتمع من خلال معرفة أنماطها وأساليبها والمجالات التي تسهم فيها ومعرفة خبرات بعض الدول في مجال خدمة المجتمع، ثم واقع الادوار الوظيفية للإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية مع وضع تصور مقترح لتفعيل دور الإدارة المدرسية في المجتمع.

حدود الدراسة:

١- **حدود موضعية:** هذه الدراسة محاولة لإبراز الأدوار الوظيفية للإدارة المدرسية في المجتمع.

٢- **حدود مكانية:** هذه الدراسة مطبقة على عينه من مديري المدارس الثانوية بمحافظة قنا.

٣- **حدود زمانية:** تم تطبيق هذه الدارسة في العام الدراسي ٢٠٠٨/٢٠٠٩ .

مصطلحات الدراسة:

الأدوار الوظيفية للإدارة المدرسية:

هي مجموعة من الدوافع والأهداف والسلوك التي يتوقع أفراد المجتمع والمهتمين بالعملية التعليمية أن يروه فيمن يتولون إدارة المدرسة.

الدراسات السابقة:

- **الدراسات العربية**

أ] دراسات تناولت الأدوار:

١. دراسة فؤاد على العاجز (١٩٩٨) [١٣]:

وعنوانها "دور المعلم الفلسطيني في برامج تنمية المجتمع المحلي"

وهدفت الدراسة التعرف على دور المعلم الفلسطيني في أحداث التنمية الشاملة بالمجتمع، وكيفية مساهمته في محو أمية أبناء المجتمع الفلسطيني، وأوصت الدراسة بالدعوة إلى زيادة دور المدرسة وتأثيرها في المجتمع ومشاركة المعلم في مختلف جوانب التنمية في المجتمع.

٢. دراسة أسياد محمد عوض (٢٠٠٣) [١٤]:

وعنوانها دور عضو هيئة التدريس بكليات التربية في خدمة المجتمع وهدفت الدراسة إلى التعرف على أدوار هيئة التدريس في خدمة المجتمع وتوصلت الدراسة إلى أن أفراد العينة يقومون بأدوارهم في خدمة المجتمع بدرجة متوسطة وأن هناك مجموعة من الأدوار جاء قيام أعضاء هيئة التدريس بها ضعيفاً منها المشاركة في أنشاء موقع للاستشارات التربوية عبر الانترنت، والمساهمة في برامج التدريب التحويلي للشباب.

٣- دراسة محمد عبود الحراحشه (٢٠٠٤) [١٥]:

وعنوانها " درجة ممارسة عضو هيئة التدريس في الجامعات الأردنية لدورة الوظيفي في خدمة المجتمع، وهدفت إلى التعرف على مدى ممارسة أعضاء هيئة التدريس لأدوارهم الوظيفية في خدمة المجتمع وقد توصلت الدراسة إلى وجود بعض الأدوار المنخفضة لعضو هيئة التدريس في مجال خدمة المجتمع منها إلقاء المحاضرات في المواسم الثقافية في المجتمع المحلي، وإقامة ندوات ولقاءات في بلديات المجتمع المحلي، بالإضافة إلى المشاركة في عضوية المجالس الإدارية داخل المجتمع المحلي.

ب – دراسة تناولت المعوقات:

٤- دراسة مريم محمد فؤاد (٢٠٠٠) [١٦]:

وعنوانها معوقات أداء الجامعة لوظيفتها في خدمة المجتمع وتنمية البيئة واستهدفت التعرف على أهم المعوقات التي تعوق الجامعة من أداء

دورها تجاه خدمة المجتمع وتنمية البيئة، وقد توصلت إلى أهم المعوقات هي ضعف الميزانية المخصصة لمجال خدمة المجتمع وأن الإدارة الجامعية تعمل من خلال أنماط وصيغ تقليدية جمود اللوائح والقوانين.

٥- دراسة ربيع عبد الحسيب محمد (٢٠٠٤) [١٧]:

وعنوانها بعض العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في مجال خدمة المجتمع. وقد توصلت إلى مجموعة من العوامل التي تؤثر على أداء عضو هيئة التدريس منها قله الدعم المادي، وعدم وجود مكان مجهز داخل الكلية يمكن لعضو هيئة التدريس الاتصال والتواصل مع أفراد المجتمع، وقله المكافآت والحوافز المتعلقة بخدمة المجتمع وغموض دور عضو هيئة التدريس في مجال خدمة المجتمع.

جـ- دراسات تناولت تفعيل الأدوار:

٦- دراسة نادي كمال عزيز (٢٠٠٥) [١٨]:

وعنوانها تفعيل دور المعلم في خدمة المجتمع وتنمية البيئة. حيث استهدفت التعرف على أدوار عضو هيئة التدريس في مجال خدمة المجتمع والبيئة، وقد توصلت إلى ثلاث معايير في مجال خدمة المجتمع وهي دراسة احتياجات المجتمع ووضع الخطط للمشاركة المجتمعية، واستخدام مباني وموارد الكلية فى تقديم خدمات وأنشطة اجتماعية، ومشاركة الكلية في تنفيذ برامج ومشروعات اجتماعية في المجتمع المحلي.

٧- دراسة إبراهيم عبد الرافع وسهام يس (٢٠٠٥) [١٩]:

وعنوانها تفعيل دور عضو هيئة التدريس بالجامعات المصرية وهدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على أهم أدوار عضو هيئة التدريس في خدمة المجتمع، والكشف عن أهم المعوقات التي تحول دون قيام عضو هيئة التدريس في خدمة المجتمع. وقد توصلت الدراسة على أن أهم المعوقات التي

تعوق عضو هيئة التدريس تلك المرتبطة بالتمويل والاعتمادات المالية والحوافز المادية. وأوصت بضرورة زيادة الحوافز المقدمة لأعضاء هيئة التدريس عند اشتراكهم في برامج خدمة المجتمع، وإعداد وتدريب أعضاء هيئة التدريس على برامج خدمة المجتمع، وتشجيعهم على المشاركة في أنشطة المجتمع، واستغلال المقررات الدراسية والمحاضرات في تدريب الطلاب على خدمة مجتمعهم المحلي، وإتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس لتقديم خدماتهم للمجتمع عن طريق وسائل الإعلام المختلفة.

- **الدراسات الأجنبية:**

١- دراسة قام بها علم الاجتماع 1995[٢٠]:

بولاية Baltimora بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث هدفت هذه الدراسة التعرف على أهم المجالات التي يمكن أن تسهم فيها الإدارة المدرسية في المجتمع وقد أسفرت نتائج هذه الدراسة عن أهم هذه المجالات. إقامة المعارض المرتبطة بحاجات المجتمع والاشتراك في نشر الوعي البيئي من خلال المشاركة في حملات النظافة والتشجير.

٢- دراسة Price (1998) [٢١]

استهدفت الدراسة في جزء منها التعرف على دورة الإدارة المدرسية في خدمة المجتمع المحلي واهم المجالات التي يمكن للإدارة المدرسية الإسهام بها لتوثيق العلاقة مع المجتمع المحلي وقد أسفرت نتائج الدراسة على أهم الأدوار متمثلة في المشاركة في حملات النظافة والمهرجانات والاحتفالات التي يقيمها المجتمع ومشاركة التلاميذ في الحملات ضد المخدرات والإدمان وفي البرامج الرياضية التي يقيمها المجتمع.

٣- دراسة Knndy (2001) [٢٢]:

وقام بها في الولايات المتحدة الأمريكية وهدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة التي يجب أن تكون بين المدرسة والمجتمع، وعلى الإدارة التي تقوم بها الإدارة المدرسية للإسهام في تنمية المجتمع وقد أسفرت نتائج الدراسة عن أن مدير المدرسة يمكن ان يوثق العلاقة مع المجتمع المحلي من خلال القيام بفتح إمكانات المدرسة للمجتمع المحلي وتشجيع وتحفيز المعلمين للقيام بالمحاضرات والندوات التي تتعلق بالقضايا والمشكلات المهمة في المجتمع، وإيجاد الحلول المناسبة في ضوء الإمكانات المتاحة.

- **تعليق على الدراسات السابقة:**

يتضح من الدراسات السابقة العربية أنها تناولت ثلاث جوانب وهي الأدوار والمعوقات وتفعيل هذه الأدوار فمن الدراسات التي تناولت الأدوار دراسة " فؤاد العاجز "، " محمد عبود الحراحشة "، " أسياد عوض " حيث تناولوا أدوار المعلم في المدرسة والجامعة في خدمة المجتمع وأوضحت الدراسات، أن هناك مجالات كثيرة يمكن للمعلم الإسهام فيها لخدمة المجتمع وقد جاء إسهام المعلمين فيها ضعيفاً.

ومن الدراسات التي تناولت المعوقات دراستي " مريم فؤاد " ربيع عبد الحسيب حيث تناولتا أهم المعوقات التي تعوق الجامعة ممثلة في أعضاء هيئة التدريس هي قلة الدعم المادي وضعف الميزانية المخصصة لمجال خدمة المجتمع، وقله المكافآت والحوافز المتعلقة بمجال خدمة المجتمع وغموض دوره في المجتمع.

ومن الدراسات التي تناولت تفعيل الدور دراستي "نادي كمال عزيز"، "إبراهيم عبد الرافع" حيث ركزت على ضرورة زيادة الدعم المادي وزيادة الحوافز المقدمة لأعضاء هيئة التدريس وتشجيعهم على المشاركة في خدمة المجتمع.

- أما الدراسات الأجنبية فكلها ركزت على المجالات التي قد تسهم فيها الإدارة المدرسية في مجال خدمة المجتمع.
- أوجه الشبه تتفق معظم الدراسات مع الدراسة الحالية في ضرورة إسهام المؤسسات التعليمية في خدمة المجتمع المحلي والبيئة المحيطة.
- أوجه الاختلاف تختلف معظم الدراسات مع الدراسة الحالية في أن هذه الدراسات تناولت مرحلة مختلفة عن المرحلة الثانوية وهي الجامعة، كما ركزت على أدوار عضو هيئة التدريس، أما الدراسات التي تناولت الإدارة المدرسية. كانت عبارة عن جزء من الدراسة وكانت كلها دراسات أجنبية
- وقد استفاد البحث من الدراسات السابقة فى جميع مراحلها خاصة في بناء الاستبيان، والاستفادة منها في بناء الإطار النظري للبحث، كما استفاد البحث الحالي في كيفية صباغة المشكلة وأيضاً تفسير النتائج.

خطوات البحث:

يسير البحث وفق الخطوات التالية:-

أولاً: دراسة نظرية: تشمل

- أنماط الإدارة المدرسية
- أساليب الإدارة المدرسية
- علاقة الإدارة المدرسية بالمجتمع
- المجالات التي تسهم فيها الإدارة المدرسية في المجتمع
- خبرات بعض الدول في مجال أسهام الإدارة المدرسية في المجتمع.

ثانياً: دراسة ميدانية وتشمل نتائج تطبيق الاستبانه عن:

- الأدوار الوظيفية للإدارة المدرسية في المجتمع من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية.

- المعوقات التي تعوق الإدارة المدرسية في المجتمع من وجهة نظر مديري المدرسة الثانوية.
- التصور المقترح لتفعيل دور الإدارة المدرسية في المجتمع.

الفصل الثاني

الأدوار الوظيفية للإدارة المدرسية في المجتمع

- أنماط الإدارة التعليمية وعلاقتها بالإدارة المدرسية.
- أنماط القيادة المدرسية.
- أساليب الإدارة المدرسية.
- مجالات إسهام الإدارة المدرسية في المجتمع.
- خبرات بعض الدول في مجال إسهام الإدارة المدرسية في المجتمع.

أولاً: أنماط الإدارة التعليمية وعلاقتها بأدوار الإدارة المدرسية:-

لا يمكن فهم الإدارة المدرسية إلا في ظل الإدارة التعليمية لأن شخصية المدرسة إنما تستمد من شخصية النظام التعليمي كله ن ولأن الإدارة المدرسية ليست كياناً مستقلاً بذاته، بقدر ما هي جزء من ذلك الكيان الأكبر وهو الإدارة التعليمية وقد أدى التعدد والاتساع في وظائف النظم التعليمية وظهور نظريات اجتماعية جديدة، إلى تعدد أنماط الإدارة نعرضها فيما يلي:-

١. النمط المركزي:

وفيه يخضع لإشراف كامل من السلطة المركزية (وزارة التربية والتعليم) وليس للسلطات المحلية حق في هذا الإشراف، بهدف تحقيق التعليم لأيديولوجية معينه، وتحقيق الفاعلية والدقة وفق القواعد والأصول الفنية.

٢. النمط اللامركزي:

وفيه يخضع التعليم لإشراف كامل من جهة السلطات المحليـــة، ولا تدخل للسلطات المركزية في الشئون التعليمية بهدف إتاحة الفرصة الكاملة للسلطات المحلية في إدارة شئونها التعليمية، وفق إمكانياتهـــا وأهدافها المحلية وفي ضوء الأهداف القومية.

٣. نمط بجمع بين المركزية واللا مركزية:

وفيه يخضع التعليم لإشراف قائم على المـــشاركة بـــين الـــسلطات المركزية والمحلية في كافة شئونه، بهدف تكييف التعلـــيم لتحقيـــق الأهداف القومية والمحلية (٢٣).

وفي ضوء نمط الإدارة تتحدد مسئوليات إدارة المدرسة فنجد في النمط المركزي أن الإدارة المدرسية تخضع لما تصدره السلطات المركزيـــة مـــن أوامر وتعليمات ولا يجوز مخالفتها أو الحيد عنها مهما كانت الظروف، وقد أثر هذا النظام المركزي على الإدارة المدرسية في كل ما يتصل بالعمليـــة التعليمية والتربوية من أهداف ووسائل لتحقيقها، وعلى المدارس أن تخـــضع له، كما أن المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية تشكل عبئاً عليهـــا، فـــلا تستطيع التصرف وفق ظروفها وإمكانياتها، وإنما تلتزم بالتعليمات الـــواردة بلوائح السلطات العليا (٢٤).

أن الإدارة المدرسية في ظل هذا النمط مقيـــدة الحركـــة وإن اتخـــاذ القرارات مهما كانت بسيطة غير قائم على المشاركة بين الإدارة المدرســـية والسلطات المركزية، وبالتالي فإن الإدارة المدرسية ما هـــي إلا أداة لتنفيـــذ التعليمات والأوامر الصادرة بغض النظر عـــن مناســـبة هـــذه القـــرارات والتعليمات مع ظروف وإمكانات المدرسة، الأمر الذي يعوق تنفيـــذ بعـــض القرارات، أو تنفيذها وتطبيقها بشكل غير سليم.

كما أن الإدارة المدرسية في هذا النمط ليست مطلقة اليد في إدارتها وإنما مقيدة فليس لها الحق في وضع المناهج التي تناسب بيئتها المحلية ولا تغيير اللوائح والقوانين والنظم لتساير ظروفها وإمكانياتها، ولا في اختيارها للمعلمين والفنيين والإداريين الذين يساعدونها في تنفيذ سياستها، فدورها يتمركز حول نقل وترجمة القرارات والتعليمات التي تصدرها المستويات الأعلى وبحكم تأثيرها ونفوذها على العاملين بالمدرسة تستطيع تنفيذ هذه السياسة.

- أما النمط اللامركزي فتتمتع فيه الإدارة المدرسية بشيء كبير من الاستقلالية وتصريف شئونها المدرسية بحرية وديناميكية، فهي تملك زمام الأمور في يديها من حيث التنظيم واختيار المناهج والهيئة العاملة عليها بما يحقق الأهداف المحلية والقومية، وفي هذا النمط يتطلب أن تكون الإدارة المدرسية على درجة عالية من الكفاءة والمهارات حتى تستطيع أن تسير شئون التعليم بالمدرسة وفق أهدافه، ومن بين هذه المهارات.

١- المهارات الفنية:

وهي ما تتصل بالأساليب والطرائق التي يستهدفها رجال الإدارة في ممارستهم لعملهم ومعالجتهم للمواقف التي يصادفونها وعلى هذا فإدارة المدرسة يتطلب منها أن تحرز نوعين من المهارات أولهما مهارة استخدام الأساليب الفنية في مجال الإدارة، مثل التخطيط والتنسيق والرقابة والاتصال واتخاذ القرارات والتقويم، وثانيهما مهارات التعليم والتدريس والتربية مثل المهارات التي تتصل بإدارة الفصل وطرق التدريس واستخدام الوسائل المعينة والتقويم.

٢- المهارات الإنسانية:

وهي تتعلق بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة المدرسية التعامل بنجاح مع الآخرين و حسن قيادتهم، ويقتضي ذلك فهم الناس ومعرفة ما

يدفعهم ويحفزهم على العمل ومضاعفة الإنتاج كأفراد وجماعات، وتعزيز العلاقات لا يقتصر فقط على المجتمع المدرسي بل يمتد إلى المجتمع المحلى.

٣- المهارات الفكرية:

وهي القدرة العقلية على التنسيق والتكامل بين جميع أنشطة المدرسة واهتماماتها، ويتضمن قدرة الإدارة المدرسية على أن ترى المدرسة ككل باعتبارها مؤسسة متكاملة، وأن تفهم كيف تعتمد نظمها الفرعية بعضها على بعض أثناء العمل، وكيف أن التغيير الحادث في أي جزء منها يؤثر على بقيه الأجزاء وهذه تعتبر من أهم المهارات الضرورية اللازمة لرجال الإدارة المدرسية، ولكنها في نفس الوقت تعتبر أصعب المهارات في تعلمها وإكسابها[٢٥].

- وفي النمط الذي يجمع بين السلطتين المحلية والمركزية معاً تستطيع الإدارة المدرسية أن تتصرف في شئون المدرسة وفق الصلاحيات والسلطات التي تمنحها السلطة المركزية والتي تحرص على تقديم المساعدة والعون للمدرسة حتى تحقق أهدافها، والعلاقة بين الإدارة المدرسية والسلطات التعليمية علاقة تقوم على المشاركة في اتخاذ القرار وتنفيذه، وهذا ما يتفق مع أسس الإدارة الحديثة [٢٦].

- فالسلطات والمسئوليات التي تمنح للإدارات المدرسية تتوقف على كفاءة ومهارة الإدارة المدرسية، وأن هذه السلطات والمسئوليات تزداد وفق تفهم تلك الإدارة لمهامها ومسئولياتها الوظيفية، مما يساعد على خلق نوع من التنافس بين الإدارات المدرسية في تحمل مزيد من السلطات والمهام، مما يؤدي إلى زيادة الفاعلية في العملية التعليمية.

وهكذا تتحدد مسئوليات الإدارة المدرسية في ضوء نمط الإدارة التعليمية السائد في الدولة، فإذا كان النمط مركزياً في إدارته، فمسئوليات

الإدارة المدرسية ومهامها وسلطاتها سوف تختلف عما إذا كان النظام السائد ينهج النمط اللا مركزي أو الذي يجمع بين المركزية واللا مركزية.

ثانياً: أنماط القيادة المدرسية:

تتفق التنظيمات الإدارية واللوائح والقوانين والصلاحيات والأهداف العامة في الخطوط العريضة لكل نوع من المدارس، ولكن الإدارة المدرسية وطريقة أداء العمل تختلف باختلاف شخصية مدراء المدارس، لذلك يصنف مدراء المدارس وفقاً للسلوك والأفعال السائدة إلى ثلاث أنماط ممثلة في الآتي[٢٧]:

١- القيادة الأتوقراطية (التسلطية):

وفي هذا النمط القيادي يبقى اتخاذ القرار حقاً للقائد وحده وبالتالي يحجم عن أن يفوض سلطة اتخاذ القرار إلى غيره، ويركزها في يده بحيث تنتهي عنده كافة العمليات الإدارية لذلك يجعل كل مرؤسيه يتصرفون وفقاً لرغبته دون أن يعطيهم أي مجال للمساهمة في صنع القرار، وهذا النمط يقوم على الزعامة، وغالباً ما تتعرض العلاقات بينه وبين مرؤسيه لشتى الإضرار وتسوء علاقاته الخارجية مع أفراد المجتمع.

٢- القيادة الفوضوية (المتساهلة):

وهذا النمط من أنماط القيادة يترك القائد لمرؤسيه الأمور دون تدخل في شئونهم، ويقوم القائد عادة بتوصيل المعلومات إلى أفراد مجموعته ويترك لهم مطلق الحرية في التصرف دون أي تدخل منه، والسمات التي تتوفر لدى العاملين في المدرسة في ظل النمط هي قله العمل الجماعي المشترك، والتسيب والإهمال، وشعور الأفراد بالضباغ، وعدم القدرة على التصرف في المواقف التي تحتاج إلى عون ومشورة، وقله الإنتاج.

٣- القيادة الديمقراطية:

وفي هذا النمط يوفر القائد الفرص للعاملين معه لاتخاذ القرارات السليمة في حل المشكلات نتيجة التفكير السليم ويعمل علي تحقيق ذاتية كل فرد من العاملين من خلال الترغيب والحث وضرب المثل، وليس من خلال التخويف وفرض للسلطة، فالقائد يستشير مرؤسيه ويأخذ رأيهم ويفوض كثيرا من سلطاته إليهم، ويسهم هذا النمط في رفع معنويات العاملين، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم.

مما سبق يتضح أن النمط الديمقراطي هو أفضل الأنماط القيادية فالقائد الذي يمارس هذا النمط يكون محبوبا من جميع العاملين، ويسعي هو وكل أفراد المدرسة لتحقيق الأهداف في جو يسوده الأمن والأمان، عكس القائد التسلطي الذي يهدم شخصية العاملين معه ويعوق الابتكار والانجاز، وكذلك الحال بالنسبة للقائد الفوضوي الذي يوجد حالة من التسيب والاستهتار والسلبية التي تنعكس سلبا علي العملية التعليمية والتربوية والمجتمعية.

ثالثاً: بعض أساليب الإدارة المدرسية الحديثة:

في ضوء التغيرات المتلاحقة والتحديات المستمرة، والتي تؤثر بدورها في العملية التعليمية، فإن إدارة المدرسة مسئولة عن استخدام كل ما هو جديد حتي تتوافق مع هذه التغيرات وتلك التحديات، ومن أهم هذه الأساليب التي تستخدم في ضوء الفكر الإداري المعاصر ما يلي:

١- إدارة الوقت:

أن مسئوليات الإدارة المدرسية الحديثة لم تعد قاصرة علي مسئولية واحدة، ولكنها تتعدد وتتعاظم باستمرار، وهذا يتطلب من الإدارة المدرسية أن تلعب أكثر دور في مدرستها في وقت واحد، فهي مطالبة أن تخطط وتنظم وتصمم نظم، ونظرا لتعاظم الأدوار التي تقوم بها الإدارة المدرسية وجب

عليها ترشيد استخدامها للوقت حتي يتمكن من تحقيق الأهداف التي تسعي إليها في ظل التغيرات والتحديات العصرية والإدارة الجيدة للوقت تزيد الإنتاج، وترفع الإنتاجية وتحسن الآداء وتبعث الثقة في النفس وتزيد الإحساس بالمسئولية ويمكن من خلالها زيادة فاعلية المساءلة والمحاسبة وتقيم الأداء، وهي ما تحتاجه مدارسنا في الوقت الحالي في ظل بيئة قائمة علي التنافس الشديد.

*** دور الإدارة المدرسية في إدارة الوقت:**

- أن تهتم الإدارة المدرسية بالوقت باعتباره إدارة للثروة التي لا تتجدد.
- أن تعتنق المبادئ والمثل العليا التي تخص علي حسن استغلال الوقت.
- أن تتجنب القرارات والممارسات الخاطئة ومضيعات الوقت.

التكيف مع الظروف والمواقف التي تحتاج لأكثر من دور في وقت واحد(٢٨).

وهذا الأسلوب من الأساليب الهامة للإدارة المدرسية خاصة في عصرنا الحالي الذي تتعاظم فيه المسئوليات، وتتعد فيه الأدوار سواء داخل المدرسة من مهام فنية أو إدارية أو مالية أو غيرها، أو مهام خارجية تتمثل في علاقتها بالمجتمع المحلي، وذلك لأن كثير من الإدارات المدرسية لا تجد الوقت الكافى لممارسة مسئولياتها وخاصة تلك المرتبطة بعلاقتها بالمجتمع المحلي.

٢- الإدارة بالأهداف:

وهذا المدخل يرتكز علي ضرورة العمل الجماعي بروح الفريق والمشاركة الفعالة والايجابية بين الرئيس والمرؤوسين، ويحقق الرقابة الذاتية من أجل تحقيق الأهداف التعليمية، ويعتمد نجاح عملية الإدارة بالأهداف علي قدرة المدير ومهاراته في صنع الأهداف، وتحديد الفترة الزمنية المناسبة لإنجازها، وتحليل الإمكانات للتأكد من إمكانية تحقيق الأهداف المرسومة علي أن تكون الأهداف محددة وواضحة للعاملين وأن تكون لديهم القدرة علي تحقيقها (٢٩).

٣- إدارة الجودة الشاملة:

هي بمثابة منهج يرتكز علي إمكانية إيجاد ثقافة تنظيمية لدي المؤسسات التعليمية بجعل رجال الإدارة التعليمية والمدرسية والمعلمين والعاملين والتلاميذ متحمسين لكل ما هو جديد من خلال تحريك مواهبهم وقدراتهم، وتشجيع فرق العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتحسين العمليات وتحقيق الأهداف (٣٠).

متطلبات الجودة الشاملة:

- التدريب المستمر لجميع العاملين بالمدرسة لمفاهيم الجودة الشاملة.
- تكوين فرق عمل لتحسين وتطوير الخدمات التعليمية.
- انجاز الأعمال المدرسية بطرق جديدة وعديدة.
- التخلص من الخوف والتعبير عن الآراء بحرية.
- توفير أجهزة الكمبيوتر لكل أفراد المدرسة.
- مشاركة الشركات والمؤسسات المجتمعية في تنفيذ مشاريع تطوير العملية التعليمية(٣١).

*** دور الإدارة المدرسية في تحقيق الجودة الشاملة:**

لتحقيق الجودة الشاملة يتطلب من الإدارة المدرسية ما يلي: (٣٢)

- معرفة أهداف وشروط وعقبات الجودة الشاملة.
- العمل علي الارتقاء بالمدرسة وعل استمرار التحسينات داخل المدرسة.
- مشاركة جميع العاملين بالمدرسة بشكل نشط من خلال فريق عمل.
- المرونة في مواجهة التحديات التي تواجه الإدارة المدرسية.
- تشجيع وتبني الأفكار المبدعة والاهتمام بالفكر الإداري الحديث.

٤- إدارة الصراع:

لا ينبغي النظر إلي الصراع في المدرسة علي أنه شر يجب العمل علي تلاشيه وتجنب نواتجه وأحيانا تجاهله، بل أن وجوده في المدرسة يعتبر

شيئا طبيعيا ويكون ضروريا ومحركا للإبداع والتغيير، والصراع الذي يجب رفضه هو الصراع الذي يهدف أساسا إلي المحافظة علي الأوضاع التقليدية القائمة والذي يؤدي إلي ثبات التنظيم وجموده، أما الصراع الذي يجب تشجيعه وإحداثه أحيانا هو الصراع الذي يهدف إلي تحريك المدرسة وجعلها في حالة نشاط وتفاعل بين أعضائها بهدف المساعدة علي تكوين رؤي متنوعة للبناء وإعادة البناء (٣٣).

أي أن الصراع سلاح ذو حدين بالنسبة للمدرسة، فإما أن يكون عامل قوة يزيد من تماسك الأعضاء ويدفعهم إلي مزيد من التحديث والابتكار، وأما أن يكون عامل هدم يؤدي إلي الإخلال والتفكيك والمحافظة علي كل ما هو قديم.

دور الإدارة المدرسية لتحقيق إدارة الصراع:

- الاستفادة من الآثار الايجابية للصراع.
- التدريب علي إدارة الصراع وكيفية توظيفه في خدمة أهداف المدرسة.
- التشجيع علي طرح الأفكار الجريئة والجديدة.
- السماح لإظهار القدرات والإبداعات لدي العاملين بالمدرسة.
- تعميق الفهم المتبادل بين أفراد المجتمع المدرسي (٣٤).

إن إدارة المدرسة الناجحة هي التي تنظر إلي الصراع علي أنه شئ إيجابي يجب استثماره بشتي الطرق والوسائل المتاحة وأن تنمي لدي الأفراد الرغبة في الإبداع والابتكار، والبحث عن طرق أفضل لانجاز الأدوار والمهام داخل المدرسة وخارجها.

رابعا: الأدوار الوظيفية للإدارة المدرسية في المجتمع:

- علاقة الإدارة المدرسية بالمجتمع المحلي:

العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي هي علاقة وطيدة، فالمدرسة مؤسسة اجتماعية قامت لخدمة المجتمع، وتحقيق أغراضه، ويعتمد نجاح المدرسة في تحقيق رسالتها علي مدي ارتباطها الوثيق بالمجتمع الذي تعيش فيه، وعلي وجود أنشطة فاعلة لبناء علاقات وطيدة مع المجتمع تراعي خصائص المجتمع وإمكانياته وطموحاته وتوقعته المختلفة.

وفي إطار النظرة الحديثة لعمل المدرسة، فإن التعاون بين الأسرة والمدرسة من جهة، وبين المدرسة والمجتمع والبيئة المحلية من جهة أخري، أصبح يحتل موقعا هاما ورئيسيا بين مسؤليات وواجبات الإدارة المدرسية، وذلك من حيث استفادة المدرسة من إمكانيات ومصادر المجتمع، ومشاركة المجتمع في العمل المدرسي بصورة، أكبر مما يستدعي أن تتضمن مسئوليات إدارة المدرسة التخطيط والاستراتيجيات المختلفة لإيجاد التعاون الأفضل من خلال السعي لفتح أبواب المدرسة وإقامة قنوات الاتصال بينها وبين المجتمع المحلي.

لذلك يعد توفير علاقة وطيدة بين الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي المحيط بها من أبرز الاتجاهات التربوية المعاصرة حيث تتأثر المدرسة بالمجتمع المحيط بها، ومن المفروض أن تؤثر بدورها تأثيرا إيجابيا في هذا المجتمع وهذا يتطلب، من الإدارة المدرسية القيام ببرامج فعالة لتحقيق العلاقات الناجحة بين المدرسة والمجتمع[٣٥].

سمات العلاقة بين الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي:

١- تعمل المدارس كمحاور للتعلم مدي الحياة الذي يساعد علي تعليم وتقديم كل فرد في المجتمع.

٢- ينغمس الآباء في العملية التعليمية من أجل تربية أبنائهم ومن اجل أنفسهم
٣- يدعم قادة المؤسسات الاقتصادية والمجتمع المحلي الاستثمار في التعليم.
٤- يعمل المدرسون والآباء معا من أجل مصلحة الأبناء.
٥- ترتبط المدارس بمؤسسات الرعاية الصحية والإسكان والخدمات الاجتماعية وغيرها من المؤسسات الموجودة في المجتمع المحلي.
٦- يشارك التلاميذ في خدمة المجتمع المحلي.
٧- يجلب المربون خبرات وموارد من المجتمع المحلي إلي المدارس والعكس.
٨- ترتبط المدارس الكترونيا بالعالم كله وتعمل كمراكز للتعلم في المجتمع المحلي.
٩- تجري معالجة الفوارق الاقتصاد بين المجتمعات المحلية وداخلها، عن طريق المساواة في الفرص التعليمية
١٠- تمتد الخبرات التعليمية إلي ما وراء الحدود المكانية للمدرسة.
١١- توجد روابط قوية ومستمرة مع المجتمع المحلي ليست محدودة بمساحة جغرافية. (٣٦)

المجالات التي تسهم بها الإدارة المدرسة في المجتمع:

أولا: مجال الآباء والأبناء:

أ- دور الإدارة المدرسية في إعداد الطلاب لخدمة المجتمع المحلي:

عندما تسعي إدارة المدرسة لنقل خبراتها إلي الطلاب إنما تستهدف بناء الإنسان المتكامل من جميع جوانبه، وهذه الخبرات تؤهلهم للتعامل مع المجتمع والمشاركة في تنميته وازدهاره عن طريق(٣٧):

١- تزويد الطلاب بمعلومات ومهارات اجتماعية وأخلاقية وعادات وتقاليد تساعدهم علي التكيف مع مجتمعهم.
٢- إعداد الطلاب للتعامل مع الحياة بإيجابية، وإدراك تام بأهمية الأسرة في حياة الفرد والمجتمع.

٣- إعداد الطالب للحياة العملية وذلك بالكشف عن قدراته واستعداداته وميوله وتنميتها بما يخدم الطالب والمجتمع.

٤- تنمي لديهم القدرة علي التعاون والعمل مع الغير بروح الفريق، وبذلك تقدم للمجتمع أفراداً متعاونين بعيدين عن الفردية والأنانية.

٥- احترام النظم العامة بقناعة ذاتية دون رقابة مما يدعم المجتمع ويجعل أفراده أكثر انضباطاً.

٦- حثهم علي المشاركة في برامج الإنتاج وتنمية المجتمع مثل إقامة المتاحف والمعارض التي تخدم البيئة المحلية والمشاركة في حملات التوعية ضد التدخين والمخدرات والاشتراك في الندوات الثقافية لتثقيف أبناء المجتمع المحلي.

٧- تعريفهم بحقوقهم وواجباتهم وممارستها بدقة بما يخدمهم ويخدم مجتمعهم.

٨- غرس حب العمل لديهم كقيمة إنسانية والإحساس بالسعادة كمردود طبيعي للمشاركة في الإنتاج.

٩- تنمية شعور الطلاب بالمسئولية المجتمعية تجاه مجتمعهم.

ب- دور الإدارة المدرسية في تنمية الوعي لدي الآباء:

يمكن للمدرسة أن تؤكد علاقتها الطبيعية مع المجتمع المحلي عن طريق تعريف الآباء والأمهات بمجالات النشاط المدرسي وذلك بدعوتهم لحضور مثل هذه النشاطات سواء كانت رياضية أو فنية أو أدبية فإن مشاهدة أو رؤية الآباء لأبنائهم وهم يؤدون أعمالاً أو نشاطات معينة في الملاعب أو علي المسرح أو في المعارض سيؤدي إلي زيادة ارتباطهم بالمدرسة وزيادة ثقتهم بها، وبالتالي يزداد عملهم ومساندتهم وتواصلهم معها، كما تزيد من إدراكهم ومعرفتهم لكثير من المعلومات والاتجاهات الفكرية المعاصرة من خلال المعارض وورش العمل والمخيمات وعرض الوسائل التعليمية

والتكنولوجيه المتوفرة في المدرسة وعندئذ تكون الإدارة قد ساهمت في إثراء معلوماتهم عن بعض الموضوعات وزادت من وعيهم بأهمية الدور الذي تلعبه المدرسة في تربية أبنائهم وفي خدمة المجتمع المحلي.

ثانيا: مجال خدمة المجتمع:

أ- دراسة احتياجات المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة:

وذلك بهدف معرفة حقائق ومعلومات عن البيئة المحيطة بالمدرسة وتتمثل في:

١- عمل دراسات ومسوح لاحتياجات المجتمع المحلي وتحديد المجالات التي يمكن للمدرسة الإسهامات فيها.

٢- حصر الجمعيات الأهلية والمؤسسات الحكومية العاملة في المجال وبحث احتياجاتها.

٣- تشجيع رجال الأعمال وأصحاب الشركات علي المشاركة المجتمعية.

٤- تشجيع الإدارة المدرسية الطلاب علي إجراء بحوث ميدانية تتصل بخدمة المجتمع واحتياجاته.

٥- تضع الإدارة المدرسية خططا لتدريب المعلمين والعاملين في المدرسة والطلاب علي المشاركة المجتمعية.

ب- استخدام مباني وموارد المدرسة في تقديم خدمات وأنشطة اجتماعية:

الإدارة المدرسية هي التي تخطط تخطيطا سليما لتحقيق ما يتوقعه منها المجتمع يجعل المدرسة منظومة مفتوحة علي بيئتها من خلال برامج لخدمة البيئة والمجتمع المحلي من خلال[٣٩].

١- تفتح المدرسة أبوابها للطلاب وأسرهم والمجتمع المحلي لممارسة الأنشطة خلال الأجازات وبعد انتهاء الدراسة.

٢- تفتح المدرسة معاملها وخاصة معامل الكمبيوتر والانترنت لتعليم الكمبيوتر والانترنت وتنشئ نادي ومقهى للانترنت يكون متاحا لجميع أبناء الحي.

٣- تفتح مكتبة المدرسة أبوابها للجمهور وتضع نظاما بالقراءة في المكتبة أو الاستعارة الخارجية.

٤- يستخدم مسرح وقاعات المدرسة للمحاضرات العامة والأنشطة الثقافية والترفيهية للطلاب والأهالي.

٥- تستخدم ملاعب المدرسة للتدريب البدني والرياضي وتعليم اللعبات المختلفة للطلاب وشباب المنطقة وعقد الدورات التدريبية والمنافسات الجماعية والفردية.

وأيضا تستطيع الإدارة المدرسية بإمكاناتها المادية والبشرية أن تسهم في تطوير المجتمع من خلال مكاتبها ورحلاتها العملية والكشفية وندواتها، وتتمثل أدوار الإدارة المدرسية تجاه المجتمع المحلي فيما يلي:(٤٠)

١- تحسين مستوي معيشة المواطنين وذلك من خلال النهوض بالمستوي الصحي والفكري للمواطنين.

٢- استخدام البيئة المحلية كمعمل للتعليم وذلك باستخدام الإمكانيات البشرية والمادية لزيادة خبرات التلاميذ.

٣- تيسيرات استخدام مرافق المدرسة لخدمة البيئة المحلية، وذلك لعقد الاجتماعات والتخطيط لمشروع ما، وندوات لمناقشة المشكلات.

كما أن الأنشطة التي تسهم بها الإدارة المدرسية إقامة المخيمات الدراسية والتي تمثل نوعا من الدراسة المنظمة علي الطبيعة، وفرصة لبحث مشكلات المجتمع والمساهمة في خدمة البيئة، فيمكن لتلاميذ المدرسة إقامة مخيمات في عطلة الصيف، لدراسة نوع معين في البيئة، وقد يتضمن برنامج هذه

المخيمات الزيارات والمقابلات وجمع المعلومات وعقد الاجتماعات لتحديد مشكلات البيئة المحلية، وكيفية العمل علي حلها والمشاركة الايجابية في ذلك.

ج- مشاركة المدرسة في تنفيذ بعض برامج ومشروعات اجتماعية في المجتمع المحلي:

١- الاهتمام بالنواحي الاجتماعية:

حيث تتعاون إدارة المدرسة مع المجتمع المحلي في[٤١]:

- إنشاء أندية لاستثمار أوقات الشباب.
- تكوين لجان للمصالحات وفض المنازعات بالطرق الودية.
- مكافحة إدمان المخدرات.
- تنظيم الاحتفالات في المناسبات القومية والدينية.
- المشاركة في المهرجانات الوطنية في المجتمع.
- إقامة بعض المعارض العامة.
- مساعدة التلاميذ ذوي المستوي الضعيف.

٢- الاهتمام بالنواحي الصحية:

حيث تشارك إدارة المدرسة مع المجتمع المحلي في:

- ردم البرك والمستنقعات ورش المنازل بالمبيدات الحشرية وتنظيف الشوارع
- نشر الوعي الصحي للمساهمة في مكافحة الأمراض المعدية.
- إنشاء مراكز للإسعافات الأولية.
- الاشتراك في القوافل الطبية.

٣- الاهتمام بالنواحي الثقافية:

تدور مسئوليات الإدارة المدرسية تجاه المجتمع في:

- معرفة أعداد غير المتعلمين من الرجال والنساء.
- إنشاء فصول محو الأمية.

-تنظيم رحلات ترويحية لأهالي الحي.

-نشر الوعي الوطني وتعريف الأهالي بحقوقهم وواجباتهم.

-تشجيع الأهالي علي زيارة المعارض والمكتبات والمتاحف.

-تنظيم ندوات ثقافية يشارك فيها المختصين لتثقيف أبناء المجتمع المحلي.

-تنظيم مسابقات ثقافية متنوعة من أبناء المجتمع المحلي.

٤- الاهتمام بإقامة برامج للعلاقات العامة:

حيث تسهم الإدارة المدرسية في:

-توعية المجتمع بسياسة المدرسة وبرامجها وأنشطتها وخطة عملها وما ستقوم به من نشاط وما يعترضها من مشكلات التغلب عليها.

-تحديد ساعات معينة في أيام محدودة لاستقبال الآباء وأولياء الأمور.

-الاحتفال بيوم الخرجين من أبناء المدرسة لزيادة الروابط من الخرجين وإدارة المدرسة.

-دعوة بعض المختصين والعلماء من أبناء المجتمع لإقامة بعض المحاضرات في المناسبات الدينية والقومية.

مما سبق يتضح مدي اتساع المجالات التي يمكن أن تسهم بها الإدارة المدرسية في المجتمع، ولا يتوقف دورها عند مجال معين مثل مجال التلميذ وإنما دورها يمتد ليشمل معظم جوانب المجتمع، والإدارة المدرسية الناجحة هي التي تستطيع توسيع أدوارها ومهامها لتغطي جميع المجالات، حتي تستطيع أن تؤدي دورها علي أكمل وجه في خدمة المجتمع المحلي.

خامساً: بعض خبرات الدول في مجال إسهام الإدارة المدرسية في المجتمع:

١- الخبرة الانجليزية (البريطانية):

حظيت مسالة إصلاح التعليم باهتمامات الدولة علي المستوي السياسي واتخذتها شعاراً ووضعتها برنامجا وخطة وطنية لتجويد التعليم وتحسين مستواه. حيث يتبلور هذا الاهتمام في التقرير المعنوي بالتميز في التعليم والذي يتمحور حول مشكلات التعليم في بريطانيا والحلول المقدمة لها.

وتضمن التقرير مفاهيمها وتوجيهات في المنظومة التعليمية، والتقرير يؤكد علي دور المشاركة الموسعة، وتوفير الحوافز المعنوية للعاملين في المدارس، وضرورة تشجيع التعليم الأسري، وضرورة تمثيل الآباء في المجالس التعليمية والإدارية، واختبار المعلمين الأكفاء وتدريبهم، وحسن اختيار الإدارة المدرسية، وعدم التسامح مع سوء الأداء، وضرورة التقويم المستمر لأدائها، والعمل علي ربط المدرسة بالبيئة المحلية والاستفادة من إمكانات البيئة المحلية، كعمل لقاءات منتظمة بين قيادات المجتمع والطلاب والاستفادة من خبراتهم. (٤٢)

والخبرة الانجليزية مميزة في مجال المساهمات المنزلية مع المدرسة، وقيام الآباء وأولياء الأمور والمعلمين لنشاطات اجتماعية وتربوية تعليمية حقيقية تسهم مساهمة إيجابية في تحقيق التفاعل بين المدرسة والمجتمع المحيط حتي أن الآباء يشتركون بالفعل في صنع واتخاذ القرارات المتصلة بالمنهج المدرسي بل والتنظيمات المدرسية وإدارتها وهذا يؤكد علي أهمية اتجاه المجتمع المحيط بالمدرسة إلي داخل المدينة، وفي المقابل خروج المدرسة بكل مقوامتها وإمكانياتها للاندماج في المجتمع المحيط بها.(٤٣)

٢- الخبرة اليابانية:

عملت وزارة التربية جاهدة علي تسهيل استعمال مؤسسات التعليم الرسمية كمراكز تعليم للسكان المحليين وفتح المدارس الثانوية والجامعات أمام الجمهور، وتنظيم سلسلة محاضرات عامة، وكذلك سعت الوزارة إلي توثيق الروابط بن الأسرة والمدرسة والمجتمع وإلي تشجيع الأنشطة التطوعية، وأنشطة الآباء والمدرسين والمنظمات غير الحكومية، وإنشاء مكتبا للتربة المستدامة داخل الوزارة، وتعمل علي إنشاء مدارس ثانوية تطبق نظام الوحدات القيميه، وتسعى إلي إضفاء المرونة علي علاقة الإدارة المدرسية بالمجتمع، وكذلك تسعي لتحسين برنامج المساعدة للطلاب والتي تقدم مشروعات في مجال البحث التربوي معدة لتلبية الطلب الاجتماعي(٤٤).

كما تعمل المدارس من خلال إدارتها المدرسية علي أن يكون الطلاب أكثر انفتاحا علي القيم الحديثة والأساليب الإدارية والثقافات التنظيمية التقدمية وذلك من خلال تعليم أسري ومدرسي منظم ومنسق يتم بالتعاون ما يبين المدرسة والأسرة، كما تقوم المدرسة من خلال الإدارة المدرسية بتخطيط وتنسيق جهودها مع أولياء الأمور لتنمية قيم ثقافية إدارية وتعليمها لأبنائهم في وقت مبكر قدر الإمكان، وقد نجحت الإدارة المدرسية نجاحا كبيراً في اشتراك الأسرة معها لاكتساب التلاميذ هذه القيم وتلك المفاهيم منذ الصغر لدرجة مكنتهم من نشر ثقافة الجودة في المجتمع(٤٥).

وهذا بدوره يؤدي إلي إعداد أفراداً لديهم القدرة علي القيادة في المجتمع مستقبلا وتقبل الأفكار الجديدة، ومسايرة التطورات الحديثة، وبهذا تقدم الإدارة المدرسية في اليابان للمجتمع أكبر خدمة بإكساب أفراده ثقافات وقيم تعمل علي تقدم المجتمع ورقية ونموه.

٣- الخبرة الأمريكية:

هناك اهتمام كبير بتطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث يتم التركيز علي الدور الذي تقوم به المدارس بتقديم الخدمات التربوية الخاصة بالطلاب داخل المدرسة وخارجها، بالإضافة إلي تقديم الخدمات الصحية التي تساعد الطلاب علي التغلب علي المشكلات المرتبطة بالجوانب الصحية والعمل علي ارتفاع الانجاز الأكاديمي للطلاب، كما أن التعاون بين المعلمين والعاملين والوالدين وأفراد المجتمع يعمل علي تطور أداء الطلاب ونجاحهم بالإضافة إلي التأكيد علي الدور الذي تقوم به الإدارات المدرسية لتوثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.

وتتجلي هذه العلاقة في المدارس العامة ومدارس المجتمع خاصة والتي تقوم بتقديم الخدمات لأفراد المجتمع فهي تعتمد علي الارتباط بين الخدمات الاجتماعية والأفراد، بحيث تكون هذه المدارس مركزا اجتماعيا ودوراً للمجتمع يشارك فيه الأفراد، فهي ترتبط بالعائلات والجماعات المختلفة وتقديم الخدمات من خلال مجموعة من البرامج والأنشطة المختلفة.

أن المجتمع ومتطلباته وحاجات أفراده تعتبر من المهام الرئيسية للإدارة المدرسية في المدارس الأمريكية، ففي "ميامي" توجد مدارس تقدم مجموعة من البرامج المسائية لخدمة بقية أفراد المجتمع مع تقديم أنواع منظمة من التوجيه والإرشاد، بالإضافة إلي مشاركة الأطفال في الأنشطة الترفيهية بعد الانتهاء من اليوم الدراسي، كما توجد مدارس في فارجن بولاية لوس انجلوس تهتم بالوالدين، والتواجد العائلي داخل المدرسة كما يعمل المعلمون والمسئولون وهيئة الإشراف علي إيجاد جو عائلي داخل هذه المدارس، حيث أن مفهوم المجتمع بها يعني اتخاذ خطوات لمساعدة العائلات، وعمل صلات قريبة من الوالدين لتعزيز أهداف المدرسة في المجتمع. (٤٦)

وأيضا أصبحت مفاهيم تربية وتنمية المجتمع في جامعة " تميل بفيلادليفيا " من المفاهيم التربوية الهامة، حيث أصبح المجتمع ومشكلاته ونشاطاته محور الدراسة في هذه المدارس لتلبية احتياجاته، كما أن هذه المدارس تقدم برامجها من خلال الجامعة، وهناك اهتمام بتقييم برامجها من خلال إدراك المجتمع لقيمة البرامج التي تقدمها هذه المدارس، وذلك لارتباطها بمشكلات المجتمع واحتياجاته [٤٧].

وهناك مجموعة كبيرة من الدراسة والأبحاث في الولايات المتحدة الأمريكية التي تناولت الأدوار الوظيفية للإدارات المدرسية في المجتمع منها دراسة قام لها قسم الاجتماع ١٩٩٥ بولاية Baltimora والتي خلصت إلي أن إدارة المدرسة تعمل علي توثيق العلاقة بينها وبين المجتمع المحلي من خلال[٤٨]:

١- إقامة المعارض المتعددة التي يشعر أهالي المجتمع المحلي أنهم بحاجة إليها.
٢- التعرف علي المهن والحروف السائدة في المجتمع
٣- التعرف علي الحالة الصحية بالمجتمع ونشر الوعي الصحي بين أفراده
٤- الوقوف علي المشكلات الأخلاقية والسلوكيات بالمجتمع وكيفية علاجها
٥- المشاركة في حملات النظافة.
٦- المشاركة في مساعدة العائلات الفقيرة بالمجتمع.

وقد حدد مجلس مديري مدارس الولايات الرئيسية بواشنطن أن إدارة المدرسة تربط المدرسة بالمجتمع المحلي وذلك من خلال: [٤٩]

١- استخدام إمكانات المجتمع في خدمة المدرسة.
٢- التعاون مع مختلف المؤسسات المنظمات داخل المجتمع المحلي للارتقاء به
٣- توثيق العلاقات والروابط مع متخذي القرارات داخل المجتمع المحلي.
٤- جمع المعلومات عن المجتمع المحلي لتقديم الخدمات التى يحتاجون إليها.

وفي دراسة قامة بها (Kennedy) في الولايات المتحدة حول العلاقة بين المدرسة والمجتمع أكدت أن الإدارة المدرسية توثق العلاقة بينها وبين المجتمع المحلي من خلال القيام بالمهام التالية: (٥٠)

١- فتح إمكانات المدرسة للمجتمع المحلي للاستفادة منها.

٢- استفادة المجتمع المحلي من الإمكانات المتعددة مثل الصالات الرياضية المسرح، المركز الإعلامي، غرفة الاجتماعات وغيرها.

٣- دراسة مشكلات المجتمع المحلي وإيجاد الحلول المناسبة في ضوء الإمكانات والموارد المتاحة.

٤- تشجيع وتحفيز المدرسة للقيام بتنظيم محاضرات وندوات تتعلق بالقضايا المهمة في المجتمع مثل المخدرات والنظافة والوعي الصحي ومساعدة الطلاب الفقراء.

وأكد (Price) في دراسة قام بها في الولايات المتحدة الأمريكية تناول في جزء منها دور إدارة المدرسة في خدمة المجتمع تتمثل في (٥١)

١- المشاركة في حملات النظافة والحملات ضد المخدرات والتفرقة العنصرية.

٢- المشاركة في المهرجانات والاحتفالات التى يقيمها المجتمع.

٣- المساهمة في الأعمال التطوعية مثل تنظيم المرور.

٤- المشاركة في إعمال جمع التبرعات لمساعدة الأسر الفقيرة .

٥- مشاركة معارض متنوعة تتعلق بمتطلبات المجتمع وحاجات.

وهكذا يتضح من العرض السابق للخبرات الأجنبية أن توفير علاقة وطيدة بين المدرسة والمجتمع المحلي بها من ابرز الأهداف التى تسعي الإدارات التعليمية والإدارات المدرسية لتحقيقها، وأصبح توفير وتطوير هذه العلاقة يحتل موقعا هاما ورئيسيا من بين مسئوليات الإدارة المدرسية، وذلك

لأن المدرسة لم تعد مكانٌ مغلقاً تدار فيه العلميات التعليمية فحسب بل أصبحت مكاناً منفتحا على المجتمع الخارجي مستفيداً منه ومفيداً له.

وبعد العرض النظري يمكن استخلاص ما يلي:-

- أن الإدارة الجيدة تُعد احد المعايير الهامة التي يؤخذ بها عند الحكم علي تقدم الامم ورقيها.
- أن الإدارة المدرسية كأحد فروع الإدارة تُعد عملية هامة ولازمة للفرد والمجتمع.
- شهدت السنوات الأخيرة اتجاهاً جديداً للإدارة المدرسية نتيجة تغير وظيفة المدرسة بالمجتمع.
- أصبح دور الإدارة المدرسية في المجتمع يحتل موقعاً هاماً ورئيسياً من بين مهام الإدارة المدرسية الحديثة.
- أن دور الإدارة المدرسية في المجتمع لم يفعل بالصورة المرجوة.
- أن هناك مجموعة من المعوقات التي تعوق الإدارة المدرسية لدورها في المجتمع تتمثل في فقد ثقة المجتمع في المدرسة وعدم توافر المتطلبات التربوية والمهنية وقلة الدعم المادي والمعنوي وضعف الإمكانات المدرسية.
- يتحدد نمط ومسئوليات الإدارة المدرسية في ضوء نمط الإدارة التعليمية السائد في الدولة.
- أن النمط الديمقراطي يُعد من أفضل الأنماط القيادية.
- توجد مجموعة من الأساليب الحديثة للإدارة المدرسية مثل إدارة الوقت والجودة الشاملة وإدارة السرعة.
- هناك مجالات كثيرة يمكن للإدارة المدرسية الإسهام بها في المجتمع.
- يُعد توفير علاقة وطيدة بين المدرسة والمجتمع من أبرز اهتمامات الإدارة المدرسية في المجتمع في الدول المتقدمة.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

تناولت الدراسة في إطارها النظري الإدارة المدرسية من حيث مفهومها وأنماطها وأساليبها، وعلاقتها بالمجتمع المحلي وأدوارها والمجالات التى قد تسهم فيها، وخبرات بعض الدول في مجال أسهام الإدارة المدرسية في المجتمع.

ولقد كشف الإطار النظري أن هناك أنماط متعددة وأساليب مختلفة تنتهجها الإدارة المدرسية وتختلف باختلاف نمط القيادة المدرسية وأن هناك مجالات عديدة يمكن للإدارة المدرسية الإسهام فيه تجاه خدمة المجتمع، ومن ثم كانت الدراسة الميدانية لتكملة البناء ولكشف الستار عن أدوار الإدارة المدرسية في المجتمع ومعوقات هذا الدور من وجهه نظر مديري المدارس الثانوية.

أولاً: أدوات الدراسة الميدانية:

صمم الباحث استبياناً يتكون من ثلاث محاور المحور الأول يتناول الأدوار الوظيفية للإدارة المدرسية في المجتمع والثاني معوقات هذا الدور والثالث مقترحات هذا الدور في ضوء خبرات بعض الدول

وقد مر إعداد الاستبانه بعدة مراحل بدأت بتحليل ما وقع في يد الباحث من دراسات وأبحاث سابقة ومراجع علمية، ثم تم إعداد عبارات الاستبانه وعرض الاستبانه في صورتها المبدئية على مجموعة من أساتذة التربية وعلم النفس، وقد تم تجميع أراء المحكين، واستبعاد العبارات غير المناسبة.

١- صدق الاستبانه

توجد العديد من الطرق لقياس الصدق إلا أن البحث الراهن استخدم صدق المحكمين من حيث وضوح العبارات والتعليمات، وعدم احتياج بنوده

إلي إجابات مطوله، كانت العبارات مصاغه بأسلوب سهل وواضح وألفاظه معروفة ولا تحتمل التأويل.

٢- ثبات الاستبانه

لقد تم حساب الاستبانة من العلاقة الآتية $\frac{٢ ر}{ر+١}$ معامل ثبات الاستبانه =

حيث ر معامل الارتباط

$$ر = \frac{ن (مج س ص - مجـ س \times مجـ ص)}{\sqrt{[ن مجـ س^{٢} - (مجـ س)^{٢}][ن مجـ ص^{٢} - (مجـ ص)^{٢}]}} \quad (٥٢)$$

حيث ن عدد أفراد العينة، مجـ س مجموعات درجات الأفراد في العبارات الزوجية مجـ ص مجموع درجات الأفراد في العبارات الفردية

حيث وجد أن معامل الارتباط = ٦٦, و معامل الثبات = ٧٩٥,

ثانياً: عينة الدراسة وخصائصها:

تعد عملية اختبار العينة من العمليات الهامة التى يجب مراعاتها عند تطبيق أدوات الدراسة بحيث تكون ممثلة للمجتمع كله المراد قياس الظاهرة فيه وإلا فقدت مصداقيتها.

وتبلغ عينة الدراسة (٢٠٠) مدير لمدارس التعليم الثانوي في محافظة قنا، وقد تم اختبار المدراء لانهم على قيمة الجهاز الإداري ولأنهم المسئولون المنفذون لكافة أنشطة المدرسة في جميع المجالات وأيضاً، التركيز على مدارس مراكز المحافظة حيث تتوفر فيها مجالات خدمة المجتمع وكان عدد المديرين التربويين (١٢٠) بنسبة (٦٠%) وعدد المديرين غير التربويين (٨٠ ٩ بنسبة (٤٠%)

ويرجع ذلك إلي أن كليات التربية تحتل مكانه هامة بين سكان المحافظة حيث ير غب الكثيرون في الإلتحاق بها وذلك لظروف المحافظة التى تقل فيها المشروعات والشركات

ثالثاً: المعالجة الإحصائية:

اتبعت الدراسة الأساليب الإحصائية الآتية:

١- أعطاء الأوزان النسبية لكل عبارة حيث نعطي الـــدرجات ٣، ٢، ١ للعبارات الموجبة، وتعطي ١، ٢، ٣ للعبارات السلبية.

٢- يضرب كل وزن في تكراره

تستخرج النسبة الوزنيه من العلاقة

$$\text{النسبة الوزنية} = \frac{\text{ك}_3 + 2\text{ك}_2 + \text{ك}_3}{\text{ك}_3}$$

حيث أن (ك) تكرار العبارة (ن) عدد أفراد العينة

- تحسب دلالة النسبة الوزنية من العلاقة

$$\text{دلالة النسبة الوزنية} \quad \triangle = \frac{\text{ق} - \text{ق}_0}{\sqrt{\frac{\text{ق}_0^2 - \text{ق}_0}{\text{ن}}}}$$

حيث ق النسبة الوزنية المستخرجة، ق. = ٠,٥، ن عدد أفراد العينـــة وتـــم استخراج دلالة الفروق (ز) من العلاقة

$$\text{ز} = \frac{\text{ق}_1 - \text{ق}_2}{\sqrt{\text{أ ب} \left(\frac{1}{\text{ن}_1} - \frac{1}{\text{ن}_2} \right)}} \qquad (٥٣)$$

حيث ق١ الوزن النسبي المستخرج للتربويين، ق٢ الـــوزن النـــسبي لغيـــر التربويين

$$\text{أ} = \frac{\text{ن}_1 \text{ق}_1 + \text{ن}_2 \text{ق}_2}{\text{ن}_1 + \text{ن}_2} \qquad \text{، ب} = 1 - \text{أ}$$

تكون ز △دالة عند مستوي(٠,٥) إذا كانت١,٩٦=△ < ٢,٥٨ ودالة عند مستوي (٠١,) إذا كانت ٢,٥٨ =< ٣,٢٩ ودالة عند مستوي (٠٠١ ,) إذا كانت ٣,٢٩ △

رابعاً: نتائج الدراسة الميدانية:

أولاً: المحور الخاص بأدوار الإدارة المدرسية:

جدول رقم (١) تبين استجابة العينتين على الأدوار

م	تربوي			غير تربوي			ز
	ن	ق	△	ن	ق	△	
١	١٢٠	,٤٧	١,٩	٨٠	,٤٣	٢,٤	,٣٦
٢	١٢٠	,٩	٥,٨	٨٠	,٨٣	٤,٤	٢,٥
٣	١٢٠	,٨٨	٥,٧٧	٨٠	,٨٣	٤,٤	١,٨
٤	١٢٠	,٤٠	٣,٧	٨٠	,٣٨	٣,٢	,٧٢
٥	١٢٠	,٤٣	٢,٩	٨٠	,٤٤	٢,٣	,٣٤
٦	١٢٠	,٩٣	٦,٠٥	٨٠	,٩١	٤,٨	,٩٢
٧	١٢٠	,٧٢	٤,٦	٨٠	,٧٣	٣,٨	,٣٥
٨	١٢٠	,٨٨	٥,٧٧	٨٠	,٨٥	٤,٥	١,١
٩	١٢٠	,٩	٥,٨	٨٠	,٧٩	٤,٢	٢,٣٩
١٠	١٢٠	,٤٠	٣,٧	٨٠	,٤٣	٢,٤	١,٠٤
١١	١٢٠	,٨٨	٥,٧٧	٨٠	,٨٥	٤,٥	١,١
١٢	١٢٠	,٣٨	٤,٠	٨٠	,٤٢	٢,٥	١,٣٩
١٣	١٢٠	,٩٣	٦,٠٥	٨٠	,٩١	٤,٨	,٩
١٤	١٢٠	,٤٦	٢,٠٢	٨٠	,٤٣	٢,٤	١,٠٣
١٥	١٢٠	,٦٩	٤,٤	٨٠	,٤٧	١,٦	٦,٩
١٦	١٢٠	,٦٨	٤,٤	٨٠	,٥٤	١,٨	٤,٣
١٧	١٢٠	,٧٢	٤,٧	٨٠	,٥٦	٢,٢	٤,٨
١٨	١٢٠	,٣٦	٤,٥	٨٠	,٣٧٥	٣,٤	,٥
١٩	١٢٠	,٣٩	٣,٨	٨٠	,٤٠	٣,٠	,٢
٢٠	١٢٠	,٤٥	٢,٥	٨٠	,٤٦	١,٨	,٦
٢١	١٢٠	,٦٩	٤,٤	٨٠	,٦٦	٣,٩	,٥٧
٢٢	١٢٠	,٤٧	١,٩	٨٠	,٤٤	٢,٢	١,٠١
٢٣	١٢٠	,٤٠	٣,٧	٨٠	,٤٤	٢,٢	١,٣
٢٤	١٢٠	,٩٣	٦,٠٥	٨٠	,٩٥	٥,٠	١,١
٢٥	١٢٠	,٩٢	٦,٠	٨٠	,٩٥	٥,٠	١,٥

ويتضح من استجابات المفحوصين والجدول السابق ما يلي

- غالبية المديرين لم يكتبوا أسماءهم في الاستبيان، وذلك لخوفهم من اتهامهم بالتقصير في أداء أدوارهم المكلفين بها.

- ينقسم الجدول السابق إلي ثلاث أقسام

أولاً: أ – أدواراً لم تؤد بالنسبة للمديرين التربويين تتمثل في العبارة ١، ٤، ٥، ١٠، ١٢، ١٤، ١٨، ١٩، ٢٠، ٢٢، ٢٣.

ب– للمديرين غير التربويين كل العبارات السابقة مضافا إليها العبارات ١٥، ١٦،١٧

ثانياً: أ – أدواراً تؤدي بدرجة متوسطة بالنسبة للتربويين تتمثل في ٧، ١٥، ١٦، ١٧، ٢١

ب– بالنسبة لغير التربويين تتمثل في العبارات ٧، ٢١

ثالثاً: أدواراً تحققت للمديرين التربويين وغير التربويين ولكن بنسب مختلفة تتمثل في العبارات

٢، ٣، ٦، ٨، ٩، ١١، ١٣، ٢٤، ٢٥

ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

أولاً: الأدوار التى لم تتحقق:

-أفادت العينتان واتفقنا في العبارة الأولي على قلة وضع خطط لتدريب العاملين بالمدرسة على المشاركة المجتمعية مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية مما يدل على أن العينتين غير قادرة على وضع خطط لتفعيل المشركة المجتمعية

- أفادت العينتان على أنه لا يوجد نظام إثابة للمشتركين في برامج خدمة المجتمع ويمكن تفسير ذلك في ضوء عدم وجود بند مالي مخصص لهذه البرامج.

- واتفقت العينيات على قلة الدراسات التي تتناول احتياجات المجتمع المحلي وذلك لأن التركيز يكون على احتياجات المدرسة من المجتمع المحلي.

-أفادت العينتان واتفقتا على ضعف الاستفادة من مختبرات الحاسب والمسرح المدرسي ويمكن تفسير ذلك في ضوء قله المتخصصين في الكمبيوتر، وخوف الإدارة من إتلاف الأجهزة، كما أن المسرح المدرسي وإن وجد لا يستخدم لعدم جاهز يته، واتجاه أفراد المجتمع إلي إقامة المناسبات في النوادي.

-اتفقتا العينتان على قلة الاهتمام بفتح فصول محو الأمية ويمكن تفسير ذلك في ضوء وجود هيئة متخصصة لمحو الأمية وضعف المقابل المادي، وعدم اشتراك المعلمين فيها.

- أفادت العينتان إلي قلة المشاركة في القوافل الطبية، ويمكن تفسيره في ضوء اختصارها على الأطباء، وقلة التنسيق بين وزارتي الصحة والتربية والتعليم في تنظيم هذه القوافل.

- أفادت العينتان إلي قلة الرحلات الترفيهية لأبناء المجتمع المحلي ويمكن تفسيره في ضوء أن هذه الرحلات مقتصرة على المعلمين والطلاب فقط، غير مدركين لأهمية مشاركة أولياء الأمور معهم في تدعيم الروابط والثقة بين المدرسة وأولياء الأمور.

أفادت العينتان واتفقتا على قلة صدور نشرات دورية عن مساهمات المدرسة ويمكن تفسير ذلك في ضوء قلة اهتمام أفراد المجتمع فهذه المناسبات أو لضعف هذه المساهمات. كما أفادت العينتان اتفقتا على قلة الاتصال والتنسيق بوسائل الإعلام للتصدي لبعض الأخطار البيئية،ويمكن تسيره في ضوء قلة اعتقاد الإعلاميين بإمكانيات المدرسة في المساهمة في التصدي لهذه الأخطار، وقله المبادرات التى تقوم المدرسة في هذا الشأن.

ثانياً: الأدوار التى تحققت إلي حد ما:

أفادت العينتان واتفقتا على أن الإدارة المدرسية تقوم أحياناً وكلما دعت الظروف إلي لحصر الشركات ورجال الأعمال للاستفادة منهم ومن خدماتهم في تحسين البيئة المدرسية.

كما أفادت العينتان واتفقنا على أنه يتم أحياناً زيارة المستشفيات لزيارة المرضي والتبرع بالدم وقد يحدث ذا خارج سياق الإدارة المدرسية.

تفاوت أفراد العينة الأولي مع الثانية في أداء بعض الأنشطة مثل الاشتراك في مهرجانات القراءة والمعارض وبرامج النظافة والتشجير وذلك لصالح العينة الأولي إلي حد ما ويمكن تفسير ذلك في ضوء قلة إدراك المديرين غير التربويين للمردود التربوي لمثل هذه الأنشطة والذي يعود بالفائدة على المدرسة والطلاب والمجتمع.

وبتمثل ذلك في زيادة الوعي الثقافي لدي الطلاب والمعلمين من خلال الاشتراك في مهرجانات القراءة للجميع وتنمية المواهب من خلال الاشتراك في المعارض، وتنمية الوعي البيئي من خلال الاشتراك في نظافة وتشجير مدرستهم وبيئتهم.

ثالثاً: الأدوار التى تحققت:

أ – أدوار تحققت مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية:

أفادت العينتان واتفقنا على قيامها بتشجيع المعلمين والإحصائيين على المشاركة في الندوات والمؤتمرات التى تعقد في المجتمع، وفتح المكتبة للطلاب وأهالي الحي للقراءة والإطلاع وتسهيل وتيسير الاستعارة للاستفادة من خدمات المكتبة، وأيضا فتح المسرح المدرسي لعقد الاجتماعات والمحاضرات، وممارسة بعض الأنشطة الثقافية، وفتح ملاعب المدرسة والصالات الرياضية وخاصة في الإجازة لأهالي الحي وذلك لممارسة الرياضة

كما أفادت العينتان واتفقنا على محاربة ظاهرة الدروس الخصوصية ويمكن تفسير ذلك في ضوء أدراك العينتين بأن هذه الظاهرة تمثل خطراً على المدرسة والمجتمع، ويتمثل ذلك في قلة انتظام الطلاب في المدرسة وهروبهم منها، وخلق مشاكل عديدة للمدرسين في الفصول، والنظر إلي عدم جدوى وفائدة التعليم في المدرسة، ويتم التصدي لهذه الظاهرة بعدم السماح للمدرسين بالخروج من المدرسة في أثناء اليوم الدراسي، وذلك لإعطاء الدروس، والإبلاغ عن المدرسين الذين يمارسون الدروس الخصوصية وعمل مجموعات تقوية للطلاب بعد انتهاء اليوم الدراسي في المدرسة.

ب- أدوار تحققت مع فروق ذات دلالة إحصائية:

يمكن تفسير وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين التربويين وغير التربويين وأن هذه الفروق في اتجاه المديرين التربويين وذلك عند تحديد المجالات التي يمكن للإدارة المدرسية الإسهام بها في المجتمع في ضوء رغبة الإدارة التربوية في توثيق الروابط مع المجتمع لمحلي لما لها من فرائد كثيرة تعود بالنفع على المدرسة والمجتمع، وذلك عن طريق تشجيع وتكليف المعلمين والإحصائيين والطلاب بعمل أبحاث دراسات عن احتياجات المجتمع المحلي، والتنسيق مع مؤسسات المجتمع ورجال الأعمال لتلبية هذه الاحتياجات.

يمكن تفسير وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العينتين وأن هذه الفروق في اتجاه التربويين عند عقد لقاءات مفتوحة مع أهالي الحي في ضوء قدرة المديرين التربويين على فهم واستيعاب واحتواء أراء واتجاهات ومشاكل أهالي الحي لما لديهم من خبرة تربوية في تكوين العلاقات الإنسانية على عكس المديرين غير التربويين الذين يخافون من كثرة هذه اللقاءات، لأنها قد تفسح المجال للنقد والاتهامات من جانب أهالي الحي للإدارة المدرسية.

يتضح من هذا المحور أن هناك قصورا واضحا في أداء بعض الأدوار الوظيفية للإدارة المدرسية في المجتمع، وأن هذا القصور قد يرجع إلى إمكانات المدرسة، أو قلة التعاون من جانب المعلمين العاملين بالمدرسة من جهة وقادة مؤسسات المجتمع من جهة أخرى، وقد يرتبط بفكر واتجاهات وخبرات المديرين.

كما يلاحظ أن الأدوار التي تحققت بدرجة كبيرة تمثلت في عبارات التشجيع والدعوي إلى المشاركة في أنشطة المجتمع والاهتمام بمشكلات المجتمع وقضاياه، أي اقتصرت على الأدوار من الناحية النظرية، لكن الأدوار إلى تتطلب نواحي إجرائية ميدانية من جانب الإدارة المدرسية غلب عليها الضعف والقصور، مما يؤكد على افتقار الإدارة المدرسية لبعض المتطلبات المهنية والوظيفية، وضعف مسايرتها لتوجهات الفكر التربوي المعاصر.

المحور الثاني لمعوقات وتنقسم إلى:

أولا: معوقات تتمثل في الإمكانات المدرسية:

جدول رقم (٢) استجابة العينتين على المعوقات التي تخص الإمكانات

الرقم	تربوي			غير تربوي			ز
	ن	ق	Δ	ن	ق	Δ	
١٥	١٢٠	,٩٩٢	٦,١	٨٠	,٩٧٥	٥,٠٨	١,٥
١٦	١٢٠	,٧٢	٤,٦	٨٠	٧,١	٣,٧٥	,٣١
١٧	١٢٠	,٨٦	٥,٦	٨٠	,٨٥	٤,٥٧	,٣٧
١٨	١٢٠	٨٦	٥,٦	٨٠	,٦٩٥	٣,٦	٥,٣
٢٥	١٢٠	,٨٥	٥,٥	٨٠	,٨٥٤	٤,٥٨	,٢٦

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

يمكن تفسير عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العينتين لبعض المعوقات المرتبطة بإمكانات المدرسة في ضوء أن ضعف الإمكانات

المدرسية والموارد المادية تعاني منها غالبية المدارس متمثلة في مكتبة غير مجهزة وقديمة لا تتمشي مع التكنولوجيا المتطورة وضعف الصالات الرياضية وانحسارها، وقلة الأجهزة الرياضية بها.

يمكن تفسير وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العينتين لصالح المديرين التربويين فيما يخص المسرح المدرسي في ضوء قلة أدراك المديرين غير التربويين بأهمية المسرح المدرسي في العملية التعليمية والتربوية وبما يمكن أن يقدمه المسرح المدرسي من خدمات للمدرسة والمجتمع المحلي

ثانياً: معوقات تتمثل في المناهج الدراسية:

جدول رقم (٣) استجابة العينين على المعوقات التى تخص المناهج

الرقم	تربوي			غير تربوي			ز
	ن	ق	Δ	ن	ق	Δ	
٢١	١٢٠	,٧٥	٤,٩	٨٠	,٥٢	١,٢٦	٧,٢
٢٢	١٢٠	,٧٣٦	٤,٨	٨٠	,٤٧٩	,٤	٨,٧

يتضح من الجدول السابق ما يلي

يمكن تفسير وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العينتين في اتجاه المديرين التربويين والمرتبطة في ضعف ارتباط المنهج بحاجات المجتمع ومشكلاته وضعف تضمين محالات خدمة المجتمع في برامج إعداد المعلمين في ضوء إدراك التربويين لخطورة انفصال المناهج عن حاجات ومشكلات المجتمع، مما يعزل المدرسة عن المجتمع المحيط وأيضا قلة وعي المعلمين بمجالات خدمة المجتمع، وعدم القدرة على تحديد احتياجات المجتمع المحلي، مما يقلل من دافعيتهم في المشاركة ويؤدي إلي إضعاف الأدوار الوظيفية للإدارة المدرسية.

ثالثا: معوقات تتمثل في المجتمع:

جدول رقم (٤) استجابة العينتين على المعوقات التى تخص المجتمع

الرقم	تربوي			غير تربوي			ز
	ن	ق	Δ	ن	ق	Δ	
٢-	١٢٠	,٧٥	٤,٩	٨٠	,٧٣	٣,٨	,٦٤
٣-	١٢٠	,٩٤	٦,٦٦	٨٠	,٩٥	٥,٠٠	,٥٧
٤-	١٢٠	,٩٧	٦,٢	٨٠	,٩٦٦	٥,١	,٢٩
٥-	١٢٠	,٦٤	٢,٩	٨٠	,٧٠	٣,٦٥	١,٨
٦-	١٢٠	,٨٦	٥,٦	٨٠	,٨٩	٤,٧٥	١,٢
٧-	١٢٠	,٨٥	٥,٥	٨٠	,٨٥٤	٤,٥٨	,٢٦
٨-	١٢٠	,٨٧٥	٥,٧	٨٠	,٩١	٤,٨٠	١,٤

يتضح من الجدول السابق ما يلي

يمكن تفسير وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العينتين في اتجاه الإدارة التربوية فيما يخص التنسيق بين إدارة المدرسة وقادة المجتمع المحلي في ضوء تمتع التربويين بثقافة تربوية تمكنهم من تحسين العلاقات الإنسانية داخل المدرسة وخارجها، مما يساعد على تحسين صورة المدرسة لدي قادة المجتمع المحلي، ويزيد من التفاهم والتواصل المجتمعي. وأفادت العينتان واتفقنا على قلة البيانات لدي الإدارة المدرسية عن احتياجات المجتمع المحلي، وأنه لا توجد مصادر رسمية محددة يمكن الاستعانة بها لتحديد هذه الاحتياجات، وإنما تعتمد على اجتهادات شخصية من قبل بعض الإدارات.

أفادت العينات واتفقنا على قلة وعي أفراد المجتمع بأهمية الدور الذي تلعبه الإدارة المدرسية في المجتمع والذي يتمثل في ضعف استجابة أفراد المجتمع للاجتماعات التى تعقدها المدرسة سواء كانت تخص الأمور المدرسية أو المجتمعية وقله دعوة الإدارة المدرسية للمشاركة في أنشطة

المجتمع المختلفة التى تقيمها بعض مؤسسات المجتمع مما يقلل من تعزيز دورها وتفعليه في المجتمع أفادت العينات.

اتفقنا على أن تعقيد الإجراءات المتبعة عند تنفيذ أنشطة وبرامج خدمة المجتمع، لعرقل كثيراً المجهودات التى تبذل في هذا الشأن وتؤدي إلي أحجام بعض الإدارات المدرسية عن الإسهام في مجال خدمة المجتمع. أفادت العينات واتفقنا على ضعف مشركة رجال الأعمال والقطاع الخاص في تمويل المشروعات وأنشطة المجتمع، ويمكن تفسير ذلك في ضوء أن غالبية رجال الأعمال تحرص على المكسب السريع دون النظر إلي تطوير المجتمع وتحديثه.

ثالثاً: معوقات الإدارة المدرسية:

جدول رقم (٥)

استجابات أفراد العينين على المعوقات التى تخص الإدارة المدرسية

الرقم	تربوي			غير تربوي			ز
	ن	ق	∧	ن	ق	∧	
١	١٢٠	,٩٣	٦,٥	٨٠	,٩٤	٤,٩	,٥٢
١١	١٢٠	,٩٩٧	٦,٣٣	٨٠	,٩٧	٥,٠٦	,٥٤
١٢	١٢٠	,٩٩٧	٦,٣٣	٨٠	,٩٧	٥,٠٦	,٥٤
١٣	١٢٠	,٩٤٤	٦,١	٨٠	,٩٥٨	٥,٠١	,٨٢
١٤	١٢٠	,٩٨٦	٦,٢٨	٨٠	,٩٨٣	٥,١	,٢٧
١٩	١٢٠	,٨٤٧	٥,٥٥	٨٠	,٨٣	٤,٤	,٢١
٢٠	١٢٠	,٩	٥,٨٥	٨٠	,٥٦	٢,٢	١٠,٥
٢٣	١٢٠	,٩٣	٦,٠٥	٨٠	,٨٩٥	٤,٧٦	١,٠٨
٢٤	١٢٠	,٨٦	٥,٦	٨٠	,٨٥	٤,٥٧	,٣١

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أفادت العينتان واتفقنا على غياب التخطيط لمساهمة المدرسة في أنشطة المجتمع ويمكن تفسيره في ضوء قلة البيانات عن احتياجات المجتمع المحلي

وضعف التنسيق بين الإدارات المدرسية والتعليمية من جهة ومؤسسات المجتمع من جهة أخري، وافتقار بعض الإدارات المدرسية لمهارات التخطيط.

يمكن تفسير ضعف الحوافز التى تشجع على المشاركة في خدمة المجتمع في ضوء ضعف الميزانية المخصصة لأنشطة المجتمع، كما أن مؤسسات المجتمع ورجال الأعمال لا يقدمون حوافز للإدارة المدرسية لتشجيعهم على المشاركة، كما يمكن تفسير ذلك في ضوء ضعف الخدمة التى تقدمها الإدارة المدرسية، وأن غالبيتهم يقومون بأدوارهم بطريقة صورية وروتنية لا تستحق حوافر مادية أو معنوية.

كما يمكن تفسير قلة العائد المادي المقدم من المؤسسات ورجال الأعمال للإدارة المدرسية في ضوء أن المؤسسات والأفراد قد يجدون من يقدم لهم الخدمة خارج المدرسة ولاعتقادهم بضعف إنتاجيتهم، كما يمكن تفسير قلة التقدير الأدبي في ضوء ضعف تكريم الإدارة التعليمية للمديرين المجتهدين في مجال خدمة المجتمع وإعطائهم شهادات تقدير أو ترقيتهم، وقلة إشادة قادة المجتمع المحلي لهم، وتناولهم في وسائل الإعلام بصورة لا تليق بمجهوداتهم أو أدوارهم.

ويمكن تفسير خوف الإدارة المدرسية من المساء له عند تنفيذ بعض البرامج في ضوء قلة أعطاء الحرية للإدارة المدرسية في تسيير شئونها المدرسية والمجتمعية والخوف من الجهات الأمنية.

كما يمثل كثرة الأعباء والمشاكل المدرسية من أهم العوامل التى تؤثر على فاعلية الإدارة المدرسية في المجتمع ويمكن تفسيره في ضوء انشغال الإدارة المدرسية بحل العديد من المشكلات المتعلقة بالمدرسة مثل مشكلات الطلاب وسلوكياتهم، وقلة التزام المعلمين والعاملين بأداء عملهم، والتوجيه والأشراف والمباني والفصول والأجهزة وقلة جودتها ومنها ما يتعلق بأولياء

الأمور وشكواهم، كل هذه الأمور وغيرها تعوق الإدارة عن الإسهام بإيجابية في المجتمع.

كما اتفقنا العينتان وأجمعنا على أن كثرة المهام الإدارية والفنية لمدير المدرسة من أكثر المعوقات التى تعوقه عن أداء وظيفته المجتمعية ويمكن تفسير ذلك في ضوء أن هذه المسئوليات كثيرة ومتعددة منها ما يختص بالشئون الإدارية متمثلة في شئون العاملين وشئون الطلبة والمسئوليات والأدوار المتعددة التى يقوم بها في هذا المجال، بالإضافة إلي الشئون الفنية مثل توزيع المسئوليات والاختصاصات على جميع العاملين بالمدرسة والأشراف على أعمالهم وتشكيل لجنة الجدول المدرسي واعتماد توزيع المناهج ومتابعة وتنفيذ جميع التعليمات التي ترد إلي المدرسة، ورئاسة جميع الامتحانات وأيضاً مسئولياته المالية والمخزنية كاعتماد تشكيل لجان جرد عهد المدرسة ومحاضرها وخزينة المدرسة والسلف وغيرها من الأمور المالية.كما توجد مسئوليات أخري مثل المحافظة على الأمن داخل المدرسة والحفاظ على صحة الطلاب والعاملين بمنع التدخين داخل المدرسة، والمحافظة على نظافة المدرسة والمحافظة على انتظام الطلاب وعدم تغيبهم وانقطاعهم عن المدرسة ومنع العنف في المدارس وحظر الدروس الخصوصية بالمدارس.

وأتفقتا العينتان على أن كثرة حصص المعلمين من العوامل المؤثرة على ضعف أدائهم في أنشطة المجتمع ويمكن تفسير ذلك في ضوء، أن تقص المعلمين في المدارس أدي إلي اضطرار أدارة المدرسة إلي تحمليهم حصص فوق نصابهم، مما أدي إلي انشغالهم طوال اليوم الدراسي بأداء هذه الحصص، بالإضافة إلي ذلك انشغال غالبية المعلمين بالدروس الخصوصية لتحسين أوضاعهم، أدي إلي قلة وجود الوقت الكافي لممارسة أي نشاط أخر.

وأتفقتا العينتان على أن عدم وجود وكيل متخصص لشئون البيئة والمجتمع في المدرسة من المعوقات التى تعوق الإدارة عن تفعيل دورها في المجتمع ويمكن تفسير ذلك في ضوء التركيز الكامل من إدارة المدرسة على شئون الطلبة والعاملين وتعيين أكفأ الوكلاء لهما، أما شئون البيئة والمجتمع فتعد من المهام الثانوية لإدارة المدرسة.

ويمكن تفسير وجود فروق دالة إحصائياً بين العينتين، وأن هذه الفروق في اتجاه المديرين التربويين بأن غالبية المعلمين غير مؤهلين تربوياً يعد من العوامل التى تعوق الإدارة المدرسية في خدمة المجتمع في ضوء أن المعلمين غير التربويين غير قادرين على الاستجابة للفكر التربوي المعاصر والذي ينادي بالانفتاح على المجتمع، وإن هؤلاء المعلمين يعتبرون أن مهنتهم الرئيسية والوحيدة هي عملية التدريس فهم غير قادرين على مسايرة وتنفيذ فكر الإدارة التربوية.

ويمكن ترتيب أكثر المعوقات التى تعوق الإدارة المدرسية عن أداء دورها في المجتمع مرتبة على النحو التالي:

١- أحتل المرتبة الأولي والثانية كثرة الأعباء والمشاكل المدرسية وكثرة المهام الإدارية والفنية بالمدرسة.

٢- وأحتل المرتبة الثالثة والثالثة مكرر ضعف الحوافز التى تشجع على المشاركة وقلة التقدير المادي والأدبي.

٣- احتل المرتبة الرابعة تعقيد الإجراءات المتبعة لتنفيذ برامج أنشطة المجتمع.

٤- أحتل المرتبة الخامسة والخامسة مكرر الخوف من المساءلة عند الاشتراك في أنشطة المجتمع وعدم وجود وكيل متخصص لشئون البيئة والمجتمع.

٥- احتل المرتبة السابعة قلة استجابة الأهالي للاجتماعات وقلة تعاونهم مع المدرسة.

٦- أحتل المرتبة الثامنة غياب التخطيط لأنشطة المجتمع.

٧- أحتل المرتبة التاسعة والعاشرة ضعف وعي أفراد المجتمع بأهمية دور المدرسة في المجتمع وقلة الصالات الرياضية، وضعف إمكانات المسرح المدرسي.

المحور الثالث: (مقترحات لتفعيل الدور):

جدول رقم (٦) يوضح استجابات العينتين حول خبرات بعض الدول

م	تربوي			غير تربوي			ز
	ن	ق	△	ن	ق	△	
١-	١٢٠	,٧٢	٤,٦	٨٠	,٧١	٣,٨	,٣١
٢-	١٢٠	,٦٨	٤,٤	٨٠	,٦٦٦	٢,٩	,٤
٣-	١٢٠	,٤٧	١,٨٩	٨٠	,٤٥٨	١,٨	,٢٧
٤-	١٢٠	,٦٨	٤,٣	٨٠	,٦٦٦	٢,٩	,٤
٥-	١٢٠	,٩٣	٦,٠٥	٨٠	,٥٨	٢,١	١٠,٨
٦-	١٢٠	,٧٢	٤,٦	٨٠	,٧١	٣,٧٥	,٣١
٧-	١٢٠	,٦٨	٤,٣	٨٠	,٦٨٧	٣,٥٦	,٢١٧
٨-	١٢٠	,٧٢	٤,٦	٨٠	,٧١	٣,٧٥	,٣١
٩-	١٢٠	,٧٢٨	٤,٧	٨٠	,٧١	٣,٧٥	,٥٦
١٠-	١٢٠	,٧١	٤,٥	٨٠	,٧	٣,٦٥	,٣
١١-	١٢٠	,٣٩	٣,٤٧	٨٠	,٤٢	٢,٥	١,٠٨
١٢-	١٢٠	,٩٨٦	٦,٢٧	٨٠	,٩٦٧	٥,٠٤	١,٤٩
١٣-	١٢٠	,٩٧	٦,٢	٨٠	,٩٧٩	٥,٠٩	,٧
١٤-	١٢٠	,٩٨٦	٦,٢٧	٨٠	,٦٦٧	٢,٢٩	١٠,٢
١٥-	١٢٠	,٦٩٤	٤,٤	٨٠	,٦٨٣	٣,٥	,٣٤
١٦-	١٢٠	,٧٢٨	٤,٧	٨٠	,٧١	٣,٧٥	,٥٦
١٧-	١٢٠	,٦٨٦	٤,٣٧	٨٠	,٧	٣,٦٥	,٤٣

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

يمكن تفسيره وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العينتين في اتجاه المديرين التربويين فيما يخص معرفة المشكلات الأخلاقية والسلوكية في المجتمع ومواجهتها بأنسب الطرق التربوية في ضوء أن المديرين التربويين تعرضوا

لمثل هذه المشاكل أثناء دراساتهم وتعرفوا على الطرق التربوية المختلفة لحل هذه المشكلات، على عكس المديرين غير التربويين الذين لم يدرسوا أي من هذه الطرق التربوية مما يؤدي إلي قلة تحقيق هذا المقترح لديهم.

يمكن تفسير وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العينتين في اتجاه المديرين التربويين فيما يخص توعية أولياء الأمور بأنسب الأساليب التربوية لتربية الأبناء في ضوء أن المديرين غير التربويين غير قادرين على تحقيق هذا المقترح لقلة دراياتهم بالأساليب التربوية الحديثة في تربية الأبناء وقلة البرامج والدورات التدريبية في هذا المجال.

اتفقتا العينتان على إمكانية تحقيق هذه المقترحات ولكن بدرجة متوسطة فيما يخص المشاركة في حملات النظافة وإقامة المعارض والمساهمة في نشر الوعي الصحي لدي أفراد المجتمع عن طريق المشاركة في تنظيم القوافل الطبية سواء داخل المدرسة أو خارجها والمساهمة مع الجمعيات الخيرية في حصر الأسر الفقيرة في المجتمع ومحاولة مساعدتها بدفع المصروفات ومستلزمات المدرسة.

اتفقنا أيضاً العينتان على تفعيل هذه المقترحات بدرجة متوسطة فيما يخص المشاركة في تنظيم حملات ضد المخدرات عن طريق المحاضرات العامة داخل المدارس واستدعاء رجال من الدين والطب لتوضيح خطورة هذه الظاهرة للطلاب وأهالي الحي.

اتفقنا العينتان أيضاً على أن توثيق العلاقة مع قادة المجتمع والمؤسسات الاجتماعية قد يتحقق بدرجة متوسطة ويمكن تفسير ذلك في ضوء ضعف التخطيط من جانب الإدارة المدرسية لتوثيق هذه العلاقة، ولقلة اهتمام هذه المؤسسات وقله قناعاتها بأهمية الدور الريادي للمدرسة في الارتقاء بالمجتمع.

واتفقنا العينتان على تحقيق بعض المقترحات بدرجة متوسطة فيما يخص عمل محاضرات وندوات ودعوة رجال الدين الإسلامي والمسيحي لإزالة رواسب الفتنة الطائفية، ونشر الوعي الوطني بين أفراد المجتمع المحلي وتدعيم وترسيخ أن الدين لله والوطن للجميع.

واتفقتا العينتان على تحقيق مشاركة الإدارة المدرسية الطلاب في البرامج الرياضية التى يقيمها المجتمع بدرجة متوسطة وذلك لأن التركيز يكون على النشاط المدرسي داخل المدرسة، أما خارج المدرسة فمسئولية مراكز الشباب.

واتفقتا العينتان على عدم تحقيق المقترح الخاص بالتعرف على المهن والحرف السائدة في المجتمع، باعتبارها من الأمور التى لا تهم المدرسة وليس هناك حاجة ضرورية لمعرفتها وتحديد بيانات عنها، وهذه البيانات تحتاجها الجامعة أكثر من المدرسة، وأيضاً المساهمة في تنظيم المرور باعتبارها من المهام التى ليست من اختصاصات الإدارة المدرسية وإنما تخص إدارة المرور.

وهكذا يتضح من هذه المقترحات أنه يمكن الاستفادة من بعضها في تفعيل الأدوار الوظيفية للإدارة المدرسية في المجتمع، وأن كم الاستفادة يختلف من مدرسة إلي أخري، نتيجة اختلاف الفكر الإداري للإدارات المدرسية وللإمكانيات المتوفرة في كل مدرسة، وعلى تدعيم مؤسسات المجتمع وقادته لجهود الإدارة المدرسية ومساهمتها في المجتمع.

خلاصة النتائج والتصور المقترح:

أسفرت الدراسة بإطارها النظري وجانبها الميداني عن العديد من النتائج النظرية والميدانية التى يمكن الاستفادة منها في التوصل إلي تصور مقترح يمكن أن يسهم فى تفعيل دور الإدارة المدرسية في المجتمع .

وفيما يلي عرض لأهم ما أظهرت الدراسة من نتائج:

أولاً: استخلاصات من الإطار النظري:

١- شهد العالم مجموعة من التغيرات المعرفية والتكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية السريعة والتى كانت لها انعكاساتها على كافة إدارات مؤسسات المجتمع ومنها الإدارة المدرسية.

٢- أن هناك اتفاق عام على تغيير الاتجاه نحو الإدارة المدرسية لتواجه تلك التحديات مما أدي إلي ظهور مفاهيم واتجاهات تربوية جديدة وتعدلت مفاهيم واتجاهات قديمة سواء أكانت فنية أو إدارية أو مجتمعية.

٣- في ضوء تلك التغيرات لم يعد دور المدرسة والإدارة المدرسية ينحصر في المهمة التعليمية فقط، وإنما أصبح لها أدواراً لا تقل أهمية عن أدوراها التعليمية ومن هذه الأدوار تقديم خدمات للمجتمع باعتبار أن غاية المدرسة ومبرر وجودها هو خدمة المجتمع ومحاولة حل مشكلاته.

٤- تعدد مجالات الخدمة التى تقدمها الإدارة المدرسية للمجتمع.

٥- أن تحقيق أهداف المدرسة يتوقف على درجة كبيرة منه على وعي الإدارة المدرسية وفهمها لأدوارها المتعددة في المجتمع.

٦- فرضت التحديات والتغيرات مجموعة من الأدوار التى يجب أن تقوم بها الإدارة المدرسية ومنها:-

-توعية المجتمع المحيط برسالة المدرسة وأهدافها وأنشطتها

- تنمية شعور الطلاب بالمسئولية تجاه مجتمعهم

-دراسة احتياجات المجتمع المحلي ومحاولة الإسهام فيها

- استخدام مباني المدرسة من مكتبات ومسارح وصالات رياضية لخدمة أهالي المجتمع المحلي

- التعاون مع مختلف المؤسسات والمنظمات داخل المجتمع للارتقاء به

- تنمية الوعي الصحي والبيئي لأفراد المجتمع.

ثانياً: أهم نتائج الدراسة الميدانية:

أسفرت الدراسة الميدانية عن مجموعة من النتائج ومن أهمها:

- أن هناك تفاوتاً في أداء الأدوار بالنسبة للإدارة المدرسية في المجتمع فمن بين الأدوار التى تحققت أدوار تتعلق بالتشجيع والحث على الاشتراك في أنشطة المجتمع وعلى الاهتمام بالمشكلات والقضايا التى تهم المجتمع.
- كما أن هناك أدواراً تحققت بدرجة متوسطة وتمثلت في الاستفادة من إمكانات المدرسة من ملاعب ومسرح ومكتبه أمام أهالي الحي والتعرف على الشركات ورجال الأعمال وزيارة المستشفيات والتبرع بالدم.
- وهناك أدواراً لن تتحقق مثل عمل دراسات لتحديد احتياجات المجتمع، ووضع خطط لتدريب العاملين على الاشتراك في برامج أنشطة المجتمع، ووضع نظام إثابة وحوافز للمشتركين، واستخدام الكمبيوتر والنت لمصلحة أهالي الحي، وفتح فصول محو الأمية بالمدرسة، وعمل رحلات لأهالي الحي، ومشاركة ووسائل الإعلام في التصدي للأخطار ومناقشة القضايا التي تهم المجتمع.
- كما أن هناك اختلاف بين العينتين في أداء بعض الأدوار وكان هذا الاختلاف في اتجاه عينة المديرين التربويين متمثلة في تحديد المجالات التي يمكن الإسهام بها وعقد لقاءات مفتوحة مع أبناء المجتمع والمشاركة في المعارض وبرامج حماية البيئة مثل النظافة والتشجير والاشتراك في مهرجانات القراءة للجميع وتشجيع المدرسين والأخصائيين بإجراء بحوث عن احتياجات المجتمع.
- كما أن هناك معوقات بالاستبانة ذات تأثير على أداء الإدارة المدرسية لدورهم في مجال خدمة المجتمع بدرجة كبيرة.

- أن أكثر المعوقات تأثيراً تتمثل في كثرة الأعباء والمشكلات وكثرة والأدوار الفنية والإدارية للإدارة والمدرسية، وأيضاً تلك المرتبطة بالتمويل والإعتمادات المالية والحوافز المادية والمعنوية وتعقيد الإجراءات المتبعة عند تنفيذ برامج وأنشطة المجتمع.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العينتين وذلك على محور المعوقات ككل إلا تلك المتمثلة في المناهج وعدم ارتباطها بالمجتمع وخلو برامج إعداد المعلمين من هذه البرامج، وتأهيل المعلمين، حيث يراها التربويين من المعوقات التى تعوق الإدارة المدرسية عند تنفيذ برامج أنشطة المجتمع بينما يقلل المديرين غير التربويين من تأثيرها على أدوار الإدارة المدرسية في المجتمع.

ثالثاً: التصور المقترح:

في ضوء الإطار النظري ونتائج الدراسة الميدانية يمكن اقتراح تصور قد يسهم في تفعيل درجة ممارسة الإدارة المدرسية لدورها في المجتمع، بالإضافة إلي المساعدة في التغلب على ما قد يواجهونه من معوقات تحول دون أدائهم لهذا الدور كما ينبغي، ويشتمل هذا التصور على فلسفة وأهداف وتوصيات إجرائية، وكذلك أليات تنفيذ هذه التوصيات ومن ثم يحقق التصور الهدف الذي وضع من أجله.

أ- فلسفة التصور المقترح:

- يؤدي التعليم دوراً هاماً في تطوير المجتمع وتنميته وذلك من خلال إسهام مؤسساته في إعداد الأفراد القادرين على الإسهام في المجتمع بصورة إيجابية والمدرسة من أهم هذه المؤسسات حيث يناط بها مجموعة من الأهداف من بينها خدمة المجتمع.

- شهد المجتمع مجموعة من التغيرات والتحديات التى تواجه كافة نظمه ومؤسساته وخاصة مؤسسات التعليم، وفي ضوء هذه التحديات والتغيرات تتضح الحاجة إلي أدوار جديدة للإدارة المدرسية وخاصة أدوارهم في خدمة المجتمع.
- أن قيام الإدارة المدرسية بأدوارها في المجتمع يتأثر بمجموعة من المعوقات ولعل التغلب على هذه المعوقات يمكن أن يؤدي إلي تفعيل درجة ممارسة الإدارة المدرسية لأدوارها في المجتمع.

ب- أهداف التصور المقترح :

- يتمثل الهدف الأساسي للتصور المقترح في محاولة تفعيل دور الإدارة المدرسية في المجتمع من خلال التغلب على المعوقات التى تحول دون قيامهم بهذا الدور ومن ثما فإن التصور يسعي إلي تحقيق ما يلي:
- تقديم مجموعة من التوصيات الإجرائية اللازمة للتغلب على المعوقات التى تحول دون قيام الإدارة المدرسية بدورهم في المجتمع
- اقتراح مجموعة من الآليات اللازمة لتنفيذ هذه التوصيات

جـ- التوصيات الإجرائية للتصور المقترح:

تشمل هذه التوصيات ما يلي

أولاً: للتغلب على المعوقات المرتبطة بالإدارة المدرسية:

- وضع نظام إثابة، وتقديم الحوافز المادية للإدارة المدرسية عند اشتراكهم في برامج خدمة المجتمع.
- تقديم الدعم المعنوي من قبل المسئولين عن العملية التعليمية، وقادة المجتمع المحلي للإدارة المدرسية عند الإسهام في المجتمع.
- تحديد مجموعة من الأدوار للمعلمين والأخصائيين والوكلاء والإداريين في مجال خدمة المجتمع، وتكون أحد معايير ترقيته.

- تخفيف الأعباء عن المعلمين والإداريين من أعمال الكنترول والامتحانات والانتدابات والأعمال الإدارية، وذلك حتى يتسنى لهم الوقت لأنشطة المجتمع.
- تحديد احتياجات المجتمع وذلك من خلال تعيين وكيل لشئون المجتمع متخصص تكون مهمته حصر هذه الاحتياجات، وتعريف الإدارة والعاملين بها.
- أن تعطي الأولوية عند اختيار مدراء المدارس للأكثر فاعلية واشترك وإسهام في أنشطة المجتمع.
- إعداد وتدريب المعلمين والأخصائيين والوكلاء والمدراء على برامج خدمة المجتمع.
- وضع خدمة المجتمع في الاعتبار كأحد متطلبات التعيين، وكذلك عند العلاوات الدورية والتشجيعية، وتولي المناصب.
- عمل كتيبات يقوم بإعدادها الإدارة المدرسية وتكون مهمتها تبصير المعلمين والأخصائيين وأولياء الأمور بالإنجازات التى تمت والمنتظر حدوثها.
- عمل لقاءات دورية مفتوحة بين المدرسة وأولياء الأمور وأهالي الحي لمناقشة القضايا ذات الاهتمام المشترك.
- زيادة ميزانية المدارس وخاصة تلك بالمتعلقة بخدمة المجتمع.
- توجيه أبحاث الطلاب والأخصائيين لحل المشكلات الميدانية في كافة المجالات
- تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو خدمة المجتمع لدي المعلمين والأخصائيين والطلاب وتشجيعهم على المساهمة بإيجابية في خدمة المجتمع.
- استغلال المقررات الدراسية والمحاضرات في تدريب الطلاب على برامج خدمة المجتمع المحلي.
- النظر في مناهج ومقررات إعداد المعلمين والأخصائيين وذلك بضرورة تضمينها مجالات خدمة المجتمع.
- توثيق العلاقة بين الإدارة المدرسية وقادة المجتمع والتشاور والتنسيق فيما بينهم بما يخدم المجتمع المحلي.

- توثيق العلاقة بين الإدارة المدرسية ورجال الأعمال وحثهم على المشاركة بإيجابية مع إدارة المدرسة بما يفيد أهالي المجتمع المحلي.
- الاستفادة من إمكانات المدرسة من ملاعب ومسرح ومكتبة وأجهزة كمبيوتر وتطويعها لصالح أهالي المجتمع المحلي، والاستفادة منهم في تدعيم هذه الإمكانيات.
- تعاون الإدارة المدرسية مع المعلمين وخاصة الجدد لإكسابهم الخبرة في برامج خدمة المجتمع.
- إعادة النظر في توزيع ساعات العمل للمعلمين والأخصائيين بحيث تشمل شئون التعليم والأنشطة بالإضافة إلي خدمة المجتمع.
- إعداد برامج تدريبية مستمرة للإدارة المدرسية في مجال خدمة المجتمع وتدريبهم على أحدث الأساليب والوسائل التى تريد من إنتاجيتهم في المجتمع.
- إرسال المديرين والوكلاء ضمن البعثات للدول المقدمة للإطلاع على خبرات الدول المقدمة.
- الاستفادة من المبعوثين العائدين فى تزويد الإدارة المدرسية بالخبرات العالمية فى مجال خدمة المجتمع.
- اختيار بعض أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المهتمين بخدمة المجتمع والبيئة ضمن مجالس الأمناء بالمدارس والاستفادة من خبراتهم وأبحاثهم
- حسن اختيار أعضاء مجالس الأمناء وتنوعه بحيث يشمل غالبية قطاعات المجتمع حتى يمكن الإسهام فى غالبية المجالات عن طريق إسهام كل عضو فى قطاعه.
- زيادة ميزانية مجالس الأمناء حتى يمكن تفعيل الآراء والمقترحات والقرارات التى تطرح أثناء المناقشات وخاصتا بما يتعلق بمجال خدمة المجتمع.

- توفير الدعم والمساندة من قبل الإدارات التعليمية للإدارة المدرسية في تسيير شئونها المحلية وانفتاحها على المجتمع.
- تخفيف القيود الموقعة على عاتق الإدارة المدرسية وإعطائهم بعض الحرية فى أتخاذ القرارات والإجرارات فيما يروه في صالح العملية التعليمية
- إعطاء السلطة للإدارة المدرسية للتقييم الذاتى الذى يتمشى مع الاتجاه الذى ينادى بالإصلاح المتمركز حول المدرسة.
- قيام الإدارات التعليمية بالاشتراك مع المحافظة باختيار يوم سنوى لتكريم المتميزين فى قطاع التعليم وخاصتا خدمة المجتمع والبيئة ويحضره كل القيادات بالمحافظة حتى يكون دافعا لهم للمزيد من الإسهامات.
- تعميم بعض الأنشطة التى تقوم بها بعض المدارس فى المناسبات الدينية والقومية على مسرح المدرسة مثل المدارس التى قامت بعمل نموذج مصغر للكعبة ودعوة أهالي ألحى لمشاهد أعمال الحج من خلال العمل المشترك ما بين الإدارة والمعلمين والطلاب وأهالي الحى مما يزيد من توثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع .
- لتفعيل اشتراك المعلمين فى أنشطة المجتمع يخصص نسبة للاشتراك عند أعداد التقرير السنوي للمعلمين.

ثانياً: للتغلب على المعوقات المرتبطة بالمجتمع:

- إتاحة الفرصة للإدارة المدرسية لتقديم خدماتها للمجتمع عن طريق وسائل الإعلام المختلفة.
- دعم مؤسسات المجتمع للمؤتمرات والندوات التى تقيمها الإدارة المدرسية في المجتمع.
- تذليل العقبات التى تقف أمام الإدارة المدرسية عند تنفيذ برامج خدمة المجتمع وخاصة الجهات الأمنية.

- تمويل مؤسسات المجتمع للأبحاث التى تقدمها الإدارة المدرسية في مجال خدمة المجتمع.
- توظيف وسائل الإعلام في نشر الوعي بين أفراد المجتمع بأهمية الدور الذي تقوم به الإدارة المدرسية في المجتمع.
- دعوة الإدارة المدرسية للمؤتمرات والندوات التى يقيمها المجتمع والإسهام فيها بإيجابية.
- دعم رجال الأعمال للدورات الرياضية التى يقيمها المدرسة في المجتمع.
- أسهام الأطباء مع الإدارة المدرسية في نشر الوعي الصحي لأبناء المجتمع
- أسهام رجال الدين مع الإدارة المدرسية في نشر الوعي الديني لأهالي الحي.
- تقوم منظمات الإغاثة والإنقاذ بإلقاء المحاضرات للطلاب وأهالي الحي عن الإسعافات الأولية وإجراءات الطوارئ والإنقاذ.
- مساهمة مجلس المدينة والمجلس الشعبي مع الإدارة المدرسية لتنمية الوعي المدني والسياسي لدي أبناء المجتمع المحلي.
- تضمين مشاركة القطاع الخاص فى قوانينه ولوائحه تمويل الأبحاث والندوات التى تعقدها الإدارة المدرسية والتعليمية
- إشادة وسائل الإعلام لإنجازات المديرين المتميزين فى مجال خدمة المجتمع والبيئة.
- تناول وسائل الإعلام سواء الصحف أو المجلات أو المسلسلات مدراء المدارس والمعلمين مما يليق بدورهم ومكانتهم فى المجتمع والبعد على السخريين والاستهزاء والتقليل من شأنهم.
- أشراك بعض المديرين المتميزين كأعضاء فى مجالس بعض المؤسسات والشركات.

- إمداد أعضاء هيئة التدريس المهتمين بمجال خدمة المجتمع الإدارات المدرسية بخبراتهم وبحوثهم فى خدمة المجتمع.
- قيام الجامعات بعمل دورات تدريبية للإدارات المدرسية وإطلاعهم على أحدث الأساليب والطرق لتفعيل أدوارهم فى مجال خدمة المجتمع والبيئة.
- تضمين مقررات خدمة المجتمع والبيئة فى مناهج بعض الكليات والمعاهد وخاصة كلية التربية ومعهد الخدمة الاجتماعية.
- تخصيص يوم سنوى للبيئة فى الجامعات على غرار اليوم العالمى للبيئة وتدعوا الإدارات المدرسية بالاشتراك والمساهمة فى إعداد برامج هذا اليوم.
- دعوة الإدارة المدرسية لحضور المجالس بالكلية والجامعات وخاصتا فيما يتعلق فى مجلس شئون البيئة والمجتمع وعدم الاقتصار على وكيل الوزارة حتى يمكن الاستفادة من خبرات الجامعة فى هذا المجال.

المراجع

١- صلاح الدين جوهر، إدارة المؤسسات الاجتماعية أسسها ومفاهيمها، القاهرة مكتبة عين شمس، ١٩٩٨، ص٣٩.

٢- على حمزة هجان، واقع الممارسات الأشرافية لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين، دراسة ميدانية بمنطقة المدينة المنورة، التربية، العدد ٨٩، كلية التربية جامعة الأزهر، ٢٠٠٠، ص٢٠١.

٣- زينب على الجبر، الإدارة المدرسية الحديثة من منظور عالم النظم، بيروت، مكتبة الفلاح، ٢٠٠٢، ص ٢٩٠ .

٤- فرانك ويثرو، إعداد المدارس ونظم التعليم للقرن الحادي والعشرون، ترجمة محمد نبيل نوفل، أفاق تربوية متجددة، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، يناير ٢٠٠٨، ص ١٢٩ .

٥- رئاسة الجمهورية: المجالس القومية المتخصصة، إعداد قيادات التعليم المجلس القومي للتعليم والتكنولوجيا الدورة الثالثة والعشرون، القاهرة ١٩٩٦، ص٣١٩.

٦- محمد منير مرسي الإدارة التعليمية، أصولها وتطبيقاتها، القاهرة، عالم الكتب، ١٩٩٨ صـ٣١ د.

٧- كمال أبو سماحة، مدير المدرسة والعملية التربوية، التربية، العدد ١٢٦السنة ٢٧،اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم، قطر سبتمبر ١٩٩٨، ص٤٨.

٨- أحمد محمد الخطيب، الإدارة المدرسية والتعليمية، أصولها وتطبيقاتها المعاصرة الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ١٩٩٩، ص ٣٢ .

٩- محمد جوده التهامي، تفعلي المسئوليات المجتمعية والإدارية والفنية لمدير المدرسة في ضوء الفكر الإداري المعاصر، التربية، السنة السابعة، العدد كلية التربية جامعة عين شمس ١٣ نوفمبر ٢٠٠٤، ص ١٤ .

١٠- جميعان ميخائيل، الأنحراف الإداري وأسبابه وطرق علاجه، مجلة الإدارة العدد الثاني، المجلد، ١٤ القاهرة، ١٩٩٨، ص ٣٢.

١١- إبراهيم عبد الرافع السمدوني، لمتطلبات المهنية لعضو هيئة التدريس كلية التربية في مصر في ضوء التحديات التربوية المعاصرة، رسالة دكتوراه غير منشورة كلية التربية، جامعة الأزهر ٢٠٠١.

١٢-ربيع عبد الحسيب احمد،بعض العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، رسالة ماجستير غير منشورة،كلية التربية،جامعة الأزهر،٢٠٠٤.

١٣- فؤاد علي العاجز، دور المعلم الفلسطيني في برامج تنمية المجتمع المحلي،الجمعية المصرية للتربية المقارنة والأدوات التعليمية،المؤتمر السنوي السادس ٢٥-٢٧يناير،القاهرة،١٩٩٨،ص ص٨٢-٩٨ .

١٤- أسياد محمد عوض،دور عضو هيئة التدريس بكليات التربية في خدمة المجتمع في ضوء التحديات التربوية المعاصرة،رسائله ماجستير غير منشورة،كلية الدراسات الإنسانية،جامعة الأزهر،٢٠٠٣.

١٥-محمود عبود الحر احشه،درجة ممارسة عضو هيئة التدريس في الجامعات الأردنية لدورة الوظيفي في خدمة المجتمع،مجلة كلية التربية،جامعة أسيوط المجلد ٢٠ العدد الثاني،الجزء الثاني،يوليو ٢٠٠٤،ص ص ٢٠٠٣-٢٦٤.

١٦-مريم محمد فؤاد، معوقات أداء الجامعة لوظيفتها في خدمة المجتمع وتنمية البيئة وسبل مواجهتها المؤتمر القانوي السابع لمركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس في الفترة ٢١-٢٢نوفبر ٢٠٠٠،ص ص ١٠٤-١٢١.

١٧-نادي كمال عزيز، تفعيل دور المعلم في خدمة المجتمع وتنمية البيئة في ضوء معايير الجودة الشاملة وتطوير كليات التربية،المؤتمر العلمي الثالث كلية التربية،جامعة جنوب الوادي ١٣-١٤-ابريل،٢٠٠٥.

١٨- إبراهيم عبد الرافع،وسهام يس،تفعيل دور عضو هيئة التدريس بالجامعات المصرية في مجال خدمة المجتمع،مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية،العدد ١٢٧،الجزء الأول،أكتوبر ٢٠٠٥ص ص ١٧-٧٢.

19-Depart mint of Social:"A model for university School Community Partnership ;journal of Social Work m Education ;vol.17.No.4,1995,P.

20- Price , Hush , Ther real Millon Yoth march on our Neigh bor hoods and Schools New York Amsterdom News , Vol.89 , No.38 , 1998.

21 Kennedy , Mile , Building on community , Journol of Americon School and University , vol.73 , No. 10, 2001.

٢٢- صلاح الدين عبد الحميد مصطفي، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر الرياض دار المريخ، ٢٠٠٢، ص ٢٠٢.

٢٣- المرجع السابق، ص ص ٢١٨ ــ ٢١٩ .

٢٤- للمزيد أنظر:

- صلاح عبد الحميد مصطفي، كرجع سابق، ص ص ٣١ــ٣٣ .
- عبد الصمد الأغبري، الإدارة المدرسية ــ البعد التخطيطي التنظيمي المعاصر، بيروت دار النهضة العربية العربية، ٢٠٠٠ ص ص ١٣٤ ــ ١٣٦.

٢٥- صلاح عبد الحميد مصطفي، مرجع سابق ٢١٩.

٢٦- للمزيد أنظر:

- ضياء الدين زاهر، الوظائف الحديث ة للإدارة المدرسية من منظور نظمي، القاهرة، مستقبل التربية العربية، العدد السابع، ١٩٩٥، ص ٣٣
- صلاح عبد الحميد مصطفي، مرجع سابق، ص ص ٤٥ ــ ٥٠ .
- محمد منير مرسي، مرجع سابق، ص ص ١٥٠ ــ ١٥٢.

٢٧- محمد أحمد الخضيري، الإدارة التنافسية للوقت، القاهرة، إيثراك للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠ ص ١٩٧.

٢٨- أحمد إبراهيم أحمد، أحمد على غنيم، دراسة مقارنة للمداخل والأساليب التى يستخدمها المديرون في إدارة المدرسة في ضوء الاتجاهات المعاصرة، كلية التربية، جامعة طنطا العدد ٢١ ديسمبر ١٩٩٤، ص ٣٦.

٢٩- أحمد عبد الحميد الشافعي، والسيد محمد ناس ثقافة الجودة في الفكر الإداري التربوي الياباني وإمكانية الاستفادة منها في مصر القاهرة التربية، المجلد الثاني والعدد الأول، القاهرة فبراير، ٢٠٠٠، ص ٨٠

٣٠- أحمد إبراهيم أحمد، متطلبات الجودة والاعتماد في المدارس القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٧، ص ١٧٤.

٣١- المرجع السابق، ص ١٨٦ .

٣٢- أمين محمد النبوي، مجتمع ما بعد الحداثة وإعادة هندسة بينة الإدارة المدرسية في الوطن العربي،، التربية والتنمية، السنة الخامسة، العدد القاهرة ١٣، ١٩٩٨، ص١١٣.

٣٣- حسام الدين محمد، إدارة الصراع في المؤسسات التعليمية المعاصرة، القاهرة مجلة التربية والتعليم، العدد ٣٧، ٢٠٠٥، ص ٢٢ .

٣٤- زينب على الجبر، مرجع سابق ص ٣٥٤ د.

٣٥- فرانك ويثروا، مرجع سابق، ص ص ١٣٠- ١٣٥

٣٦- محمد صديق محمد حسن، المدرسة وخدمة المجتمع، التربية اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم العدد ٩٥، السنة٢٠،١٩٩٠، ص ١١٥

٣٧- مرجع سابق ص ٥٢٣

٣٨- مشروع أعداد المعايير القومية، المعايير القومية للتعليم في مصر القاهرة، الأمل للطبعة والنشر المجلد الأول، ٢٠٠٣، ص ١٤٣

٣٩- شاكر محمد فتحي وآخرين، الإدارة المدرسية في مرحلة للتعليم الأساسي القاهرة، دار النهضة العربية، ٢٠٠١ ص ٧١.

٤٠- محمد جودة التهامي، مرجع سابق ص ص٥٤ـ ٥٦

٤١- وزارة المعارف، الحظة الوطنية البريطانية لإصلاح التعليم، مجلة المعرفة العدد ٣٨، سبتمبر ١٩٩٨، ص ص ٧٢، ٧٥.

٤٢- عرفات عبد العزيز سليمان، بيومي محمد ضحاوي، الإدارة التربوية الحديثة القاهرة مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٩٨، ص ٣٢٠

٤٣- إيزاد سوزوكي إصلاح التعليم في اليابان من منظور القرن الحادي والعشرون مجلة مستقبليات، المجلد الثاني، العدد الأول ١٩٩٠، ص ص ٢٧- ٢٨

٤٤- أحمد عبد الحميد الشافعي، والسيد محمد ناس، مرجع سابق، ص ٨٩

٤٥- أحمد سيد خليل، بدري أحمد أبو الحسن، التعليم غير النظامي واقعة وإمكانية تطويره، القاهرة الدار العالمية، ٢٠٠٨ ص ١٧٥.

٤٦- المرجع السابق، ص ١٧٢

48- Departmment of Socioil , I bid NP 256

49 – Conucil of chief State School Officers , Standords for School leaders.http://www.Ccssoorg/Washington,2002

50 – Kennedy , Mike , I bid NP 10.

51 Price , Hugh, I bid NP 12.

٥٢- فؤاد البهي السيد، علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري، القاهرة، الطبعة الثالثة، دار الفكر العربي، ١٩٧٩، ص ٣٣٢

٥٣- عبد الله السيد عبد الجواد، المؤشرات التربوية واستخدام الرياضيات في العلوم الإنسانية، أسيوط، مكتبة فنجرز، ١٩٨٣، ص ٢٠٠٥

الإدارة الوظيفية للإدارة المدرسية في المجتمع
من وجهة نظر مديرية المدارس الثانوية بمحافظة قنا

ملخص البحث:

استهدف البحث التعرف على المجالات التي يمكن للإدارة المدرسية الإسهام بها في المجتمع، والوقوف على أهم المعوقات التي تعوق الإدارة المدرسية عن أداء دورها في المجتمع، مروراً بخبرات بعض الدول في مجال خدمة المجتمع وتصور مقترح لتفعيل دور الإدارة المدرسية

واستخدم البحث المنهج الوصفي، مستعيناً باستبانة شملت ثلاث محاور هي الأدوار والمعوقات والمقترحات، وطبقت على عينه من المديرين التربويين والمديرين غير التربويين

وأسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج:

١- أن هناك تفاوتاً في أداء الأدوار بين المجموعتين في اتجاه المديرين التربويين من حيث تحقيق هذه الأدوار

٢- أن هناك معوقات كثيرة ذات تأثير على أداء الإدارة المدرسية لدورهم في مجال خدمة المجتمع بدرجة كبيرة.

٣- أن من أكثر المعوقات تأثيراً تتمثل في كثرة الأعباء والمشكلات المدرسية وكثرة المهام والأدوار الفنية والإدارية، وقلة الدعم المادي والمعنوي وأوصت بضرورة التنسيق بين الإدارة المدرسية وقادة المجتمع المحلي ورجال الأعمال ومؤسسات للمجتمع للنهوض بالمجتمع المحلي، وتقديم الدعم المادي والمعنوي، وزيادة الحوافز للمشاركين في أنشطة المجتمع.