

الجامعة الإسلامية - غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التربية  
قسم أصول التربية

## دور إدارة المدرسة الثانوية في تنمية المجتمع المحلي بمحافظة غزة وسبل تطويره

رسالة ماجستير مقدمة من الطالب  
ياسر حسن خليل الأشقر

إشراف  
الدكتور / محمد عثمان الأغا

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول  
التربية من كلية التربية في الجامعة الإسلامية بغزة

1424هـ - 2003م

بسم الله الرحمن الرحيم

**"والذين استجابوا لربهم وأقاموا الصلاة  
وأمرهم شورى بينهم ومما رزقناهم  
ينفقون"**

(الشورى : 38 )

## إهداء

إلى أرواح جميع شهداء الوطن العظيم

إلى والداي الأعزاء أطل الله في عمرهما

إلى زوجتي وأبنائي الأعزاء

إلى أخوتي وأخواتي جميعاً

إليهم جميعاً أهدي ثمرة جهدي المتواضع

## شكر وتقدير

الحمد لله العلي القدير العليم الحليم، الذي أعانني على متابعة هذا الجهد المتواضع، والسير على درب العلم بخطى هادئة هادفة، وهذا كله من فضله وكرمه، الذي أعانني حتى أشرف هذا العمل التربوي على نهايته، ونصلي ونسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

وإنطلاقاً من قوله صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"، أتقدم بالشكر الوفير والامتنان العظيم إلى الجامعة الإسلامية بغزة، ممثلة برئيسها وإدارتها، لما تقدمه من برامج علمية راقية لخدمة أبناء هذا الوطن الحبيب. وأتقدم بشكري وامتناني لعمادتي الدراسات العليا وكلية التربية بالجامعة والعاملين فيهما على جهودهم الحثيثة في رعاية طلبة الدراسات العليا وتقديم كافة الخدمات والتسهيلات اللازمة لأكمال دراساتهم العليا.

كما أتقدم بجزيل شكري وعرفاني لأستاذ الدكتور / محمد عثمان الأغا لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة، والذي كان كريماً في نصحه وإرشاده منذ أن كانت هذه الرسالة فكرة إلى أن أصبحت دراسة متكاملة فجزاه الله عني خير الجزاء.

كما لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذين الكريمين / د. فؤاد علي العاجز الأستاذ المشارك نائب عميد البحث العلمي بالجامعة الإسلامية و د. رزق شعت أستاذ أصول التربية المشارك عميد كلية التربية بجامعة الأقصى، لتفضلهما بمناقشة هذه الرسالة وإثرائها بملاحظاتهما القيمة.

وأتقدم بشكري الجزيل، والعرفان بالفضل لكل من الدكتور الفاضل عزو عفانة والأستاذ الدكتور / نظمي أبو مصطفى لما قدماه من عوني ومساعدة في المعالجات الإحصائية.

كما لا يسعني أيضاً إلا أن أتقدم بشكري وعرفاني للأستاذة الأفاضل الذين قاموا مشكورين بتحكيم استبانة البحث، وكذلك الأخوة في وزارة التربية والتعليم ووزارة التعليم العالي على موافقتهم في تطبيق الاستبانة على مجتمع الدراسة وأخص بالشكر الأستاذ الدكتور عبدالله عبد المنعم والدكتور علي خليفة والدكتور ماجد الديب

على الجهد الطيب الذي بذلوه لمساعدتي في تطبيق الاستبانة ، وأتقدم بالشكر للأخوة  
مديري محافظات التربية والتعليم عامة على جهودهم في إنجاح هذا البحث .  
وأتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ الدكتور الفاضل / محمود محمد العامودي  
والأستاذ رجائي طموس الذي قاما مشكورين بالمراجعة اللغوية للرسالة .  
وفي النهاية أتقدم بالشكر والعرفان لكل من ساهم وساعد في أخراج هذا البحث  
المتواضع وخاصة الأخ الفاضل / الأستاذ محمد علي مدير مكتب ارتباط الجامعة  
بعمان، الذي قام مشكوراً بتوفير عدد كبير من المراجع ورسائل الماجستير من  
الجامعات الأردنية والتي أفادتني في كتابة الرسالة ، فله وللجميع الشكر والتقدير .  
سائلين المولى عز وجل أن يكون ذلك في ميزان حسناتهم جميعاً .

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	إهداء
ج	شكر وتقدير
هـ	قائمة المحتويات
ز	قائمة الجداول
ح	قائمة الملاحق
ط	ملخص الدراسة باللغة العربية
ك	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
1	<b>الفصل الأول : مشكلة الدراسة وأهدافها وأهميتها</b>
2	مقدمة الدراسة
7	مشكلة الدراسة
7	أهداف الدراسة
8	أهمية الدراسة
9	مصطلحات الدراسة
12	حدود الدراسة
13	<b>الفصل الثاني : الإطار النظري (خلفية الدراسة)</b>
14	تمهيد
18	نظريات الإدارة
24	مفهوم الإدارة التربوية
26	مفهوم الإدارة المدرسة
29	نشأة الإدارة المدرسية
30	أنماط الإدارة المدرسية
44	أهداف الإدارة المدرسية
45	إدارة المدرسة الثانوية
57	الإدارة التعليمية بمحافظات غزة
64	دور الإدارة المدرسية في خدمة المجتمع

66	الاتجاهات الحديثة لدور المدرسة
67	دور المدرسة في خدمة البيئة المحلية
70	مجالات خدمة المدرسة للمجتمع
73	الخدمة التي تقدمها المدرسة لمؤسسات الحكومية والأهلية
78	<b>الفصل الثالث : الدراسات السابقة</b>
79	أولاً : الدراسات العربية
91	ثانياً : الدراسات الأجنبية
97	التعليق على الدراسات السابقة
100	<b>الفصل الرابع : إجراءات الدراسة</b>
101	منهج الدراسة
101	مجتمع الدراسة
102	عينة الدراسة
103	أداة الدراسة
109	ثبات الأداة
110	المعالجات الإحصائية
111	خطوات الدراسة
113	<b>الفصل الخامس : نتائج الدراسة وتفسيراتها</b>
114	أولاً : النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
18	ثانياً : النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
121	ثالثاً : النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
126	رابعاً : النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
128	خامساً : النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
131	ملخص نتائج الدراسة الميدانية
132	إجراءات لتطوير أداء الإدارة المدرسية
138	مجالات بحثية مقترحة
140	المصادر والمراجع
150	ملاحق الدراسة

## فهرس الملاحق

الرقم	اسم الملحق	الصفحة
1-	الاستبانة في مراحلها الأولى	152
2-	قائمة بأسماء الأساتذة الذين قاموا بتحكيم الاستبنة	157
3	الاستبانة في مرحلتها النهائية	161
4-	رسالة من عمادة الدراسات العليا موجهة لوزارة التربية والتعليم	165
5-	قائمة بأسماء المدارس الثانوية بمحافظة غزة	166
6	رسالة من وكيل وزارة التربية والتعليم موجهة لمدارس المدارس الثانوية .	167



## فهرس الجداول

الرقم	اسم الجدول	الصفحة
1-	نقاط أوجه الاختلاف الرئيسية بين الأنماط القيادية	41
2-	مجتمع الدراسة حسب الجنس والمنطقة	102
3	عدد أفراد عينة الدراسة موزعين طبقاً لنوع المدرسة ذكور وإناث	102
4-	معامل الارتباط لكل فقرة من فقره من فقرات مجال خدمة الإدارة المدرسية للمجتمع المحلي بالمجموع الكلي لها .	105
5-	معامل الارتباط لكل فقرة من فقره من فقرات مجال خدمة الإدارة المدرسية للأسرة بالمجموع الكلي لها .	106
6-	معامل الارتباط لكل فقرة من فقره من فقرات مجال خدمة الإدارة المدرسية للمؤسسات الحكومية بالمجموع الكلي لها .	107
7-	معامل الارتباط لكل فقرة من فقره من فقرات مجال خدمة الإدارة المدرسية للمؤسسات الأهلية بالمجموع الكلي لها .	108
8-	معاملات ارتباط كل بعد من أبعاد الدراسة بالمجموع الكلي لها.	109
9-	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية للدور الذي تقوم به الإدارة المدرسة في خدمة وتنمية البيئة المحلية	115
10-	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية للدور الذي تقوم به الإدارة المدرسة في خدمة وتنمية الأسرة	118
11	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية للدور الذي تقوم به الإدارة المدرسة في خدمة وتنمية المؤسسات الحكومية	121
12-	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية للدور الذي تقوم به الإدارة المدرسة في خدمة وتنمية المؤسسات الأهلية	124
13-	الأهمية النسبية للأدوار التي تقوم بها إدارة المدرسة الثانوية للمجتمع والبيئة المحلية والأسرة والمؤسسات الحكومية والأهلية	127
14-	قيم "ت" للفروق بين اجابات مديري مدارس الذكور ومدارس الإناث والأبعاد الخاصة به .	129

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يجب أن تقوم به إدارة المدرسة الثانوية غزة لتنمية المجتمع وتطوره .

ولتحقيق أهداف الدراسة في صياغة أسئلتها على النحو التالي :

- ما درجة تقدير مديري المدارس الثانوية لدورها في تنمية البيئة المحلية في محافظات غزة .

- ما درجة تقدير مديري المدارس الثانوية لدورها في تنمية الأسرة بمحافظات غزة .

- ما درجة تقدير مديري المدارس الثانوية لدورها تجاه المؤسسات الحكومية والأهلية في محافظات غزة ؟.

- ما الأهمية النسبية للأدوار التي تقوم بها إدارة المدرسة الثانوية للمجتمع والبيئة المحلية ؟.

- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الخدمات التي تؤديها إدارة المدرسة الثانوية بمحافظات غزة تعزى لجنس المديرين (مدارس ذكور ، مدارس إناث)؟.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، لمناسبة هذا المنهج لمثل هذا النوع من الدراسات التربوية .

وقد تكونت عينة الدراسة من جميع مديري ووكلاء ومديرات ووكيلات المدارس الثانوية بمحافظات غزة والبالغ عددهم 170 إداري .

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة مكونة من (60) فقرة ، موزعة على (4) مجالات ، وهذه المجالات هي : مجال خدمة الإدارة المدرسية للبيئة المحلية ، وخدمة الأسرة ، وخدمة المؤسسات الحكومية وخدمة المؤسسات الأهلية .

وقد تم التحقق من صدق الاستبانة باستخدام صدق المحكمين ، وصدق الاتساق الداخلي ، كما تم التأكد من ثباتها عن طريق التجزئة النصفية ، وإعادة القياس ومعامل ألفا كرونباخ .

ولمعالجة البيانات احصائياً تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) حيث تم استخدام : النسب المئوية ، الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري بالإضافة إلى إختبار "ت" .

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1- أن مديري الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية يودون ولديهم الرغبة في أن يكون لهم دور كبير وفعال في خدمة وتنمية المجتمع ، فقد حصل مجال خدمة البيئة

- المحلية على نسبة مئوية مقدارها 86.64% أي أن الغالبية من أفراد المجتمع ترغب في أن يكون لها دور فعال في خدمة وتنمية البيئة المحلية .
- 2- أما في مجال خدمة الإدارة المدرسية لأسرة الطالب فقد حصل هذا المجال على تقديرات عالية بنسبة 86.68% ويأخذ هذا المجال الترتيب الأول على مجالات الدراسة ، ويدل ذلك على العلاقة الوثيقة بين المدرسة والأسرة ، والرغبة لدى الإدارة المدرسية لخدمة وتنمية الأسرة .
- 3- وفي مجال خدمة الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية للمؤسسات الحكومية فقد أظهرت النتائج أن هناك رغبة كبيرة حيث حصل هذا المجال على نسبة مئوية مقدارها 81.93% وهي أيضاً نسبة عالية ، مما يدل على الوعي الكبير الذي توليه الإدارة المدرسية لأن يكون لها دور كبير وفعال لخدمة وتنمية المؤسسات الحكومية .
- 4- أما مجال خدمة المؤسسات الأهلية فقد حصل على نسبة عالية وموافقة لأن يكون للإدارة المدرسية دوراً في تنمية وخدمة المؤسسات الأهلية ، وكانت النسبة المئوية لهذا المجال 83.36% .
- 5- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $0.05 >$  ) في تقدير أفراد العينة لرغبة وتوجه الإدارة المدرسية في أن يكون له دور فعال لخدمة وتنمية المجتمع في البيئة المحلية والأسرة والمؤسسات الحكومية والأهلية .

#### أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها :

- 1- تقليل المركزية في الإدارة التعليمية ليكون للإدارة المدرسية مجال من الحرية في إدارة المدرسة لاكتشاف الطاقات المبدعة والمتفانية في خدمة المجتمع .
- 2- إعداد برامج ونشاطات هادفة لزيادة وتمتين الاتصال وتوثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي في شتى مجالات ومناحي الحياة التي تهتم المجتمع والمدرسة .
- 3- إجراء دراسات أخرى لتطوير أداء الإدارة المدرسية والمشرفين التربويين والمعلمين في المدارس الثانوية لخدمة المجتمع المحلي .
- 4- إجراء دراسات مماثلة على المدارس الفلسطينية في مجالات أخرى غير المجالات التي شملتها الدراسة للتعرف على جميع المجالات التي يمكن للإدارة المدرسية أن تخدم فيها .

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- فروض الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة

## مقدمة :

مع انتقال الإنسان وتطوره الإنساني من الحالة البدائية إلى طور الإنسان الذي يعيش في بيئة متحضرة متقدمة منظمة ومجتمع مبني على النظام ، زادت لديه المعارف والخبرات ، فكانت حاجته إلى تنظيم هذه المعارف والخبرات ، فكانت وسيلته في ذلك إيجاد أماكن لنشر وتلقي المعرفة المقدمة بشكل منظم وهاذف يقوم على نظام وقوانين، فكانت المدرسة تلك المؤسسة التي مرت بعدة مراحل وتطورات إلى أن أصبحت كما هي في وقتنا الحاضر .

وقد لمست الاتجاهات التربوية الحديثة أن المدرسة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمجتمع المحيط بها ، الأمر الذي أدى إلى اختلاف دورها تبعاً لطبيعة هذا المجتمع وفلسفته ؛ إذ إن المدرسة تستمد وجودها من المجتمع في جميع الأزمنة والمجتمعات ، فالماضي كان الغرض من التعليم في الماضي إعداد الأفراد للخدمة في المجتمع بعد تزويدهم بالمعارف والمبادئ البسيطة في مجال التعليم .

لقد عملت المدرسة سابقاً بصورة مستقلة عن المجتمع المحلي (البيئة المحلية) فبعدت عن خدمته وقضاياها ، فكانت الكثير من الحواجز التي فصلت بينها وبين المجتمع التي هي بالأساس منه ، فلم تكن هناك علاقات طيبة تربط المجتمع بالمدرسة، ولكن التطورات المتلاحقة والمتسارعة ، ووجود الرغبة الملحة للمجتمع أصبحت تنشأ شيئاً فشيئاً علاقة وثيقة مرتبطة بالمدرسة والمجتمع والبيئة المحلية التي تعيش فيها المدرسة ، ومن خلال المسؤوليات والمهام التي وضعت على كاهل المدرسة ، أصبحت المدرسة تحاول أن تحقق أهدافها التي وجدت من أجلها ، وبدأت العلاقة تتوثق بين المدرسة والمجتمع بصورة كبيرة وخاصة في المجتمعات الغربية ، وهدم جدار العزلة بين المدرسة والمجتمع المحلي الذي تعيش فيه ومن أجله . فبعد أن كانت المدرسة بيئة تعليمية خاصة بالمعلمين والطلاب ، ويركز منهاجها وسياستها على قضايا لا تمت للمجتمع المحلي بصلة ، وبعد أن كانت منعزلة عن كل ما يدور حولها، تطورت هذه العلاقة بداية إلى علاقة شكلية ، حيث بدأ القائمين على المدرسة بالشعور بالمسئولية الملقاة على عاتقها ، وأن عليها إطلاع المجتمع على ما يدور فيها، فأصبحت العلاقة

تتوثق مع المجتمع ، بدءاً بأولياء أمور الطلبة فالمجتمع المحيط بها ، وساعد على ذلك وجود الأفكار الديمقراطية التي أنتشرت في الدول الغربية إضافة إلى تقدم الفكر التربوي ، وشعور المجتمع بالأهمية الكبيرة للمدرسة . ثم تطورت هذه العلاقة إلى مزيد من التفاعل بين المدرسة والمجتمع المحلي وفتحت المدرسة أبوابها أمام المجتمع المحلي ، ووضعت المدرسة كل إمكانياتها ومرافقها الحيوية في خدمة وتنمية المجتمع ، وأصبحت المدرسة مدرسة المجتمع ، لأنها جزءاً هاماً وبنياً أساسياً في هذا المجتمع ، فبعد أن كان دور المدرسة هو تربية النشء فقط ، أصبح دورها ممتد إلى جميع أجزاء وجوانب المجتمع ، وامتد أثرها لخدمة المجتمع في شتى المجالات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية ، واضعاً الحلول للعديد من المشاكل والقضايا التي تهم المجتمع.

وبتطور المجتمعات ، وتوسع حاجاتها تغيرت النظرة إلى التعليم ، فأصبح الهدف منه إعداد مواطنين منتجين يسهمون في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وكل منهم يشارك بجهده ومهاراته وضمن اختصاصه لتطوير مجتمعه .

وتبعاً لذلك تطور مفهوم وظيفة المدرسة ومسئولياتها بتغير المجتمع وتطوره ، فأصبح ينظر إليها على أنها مركز إشعاع اجتماعي يساعد في خدمة المجتمع ، ودفع عجلته نحو التقدم والازدهار . ومن هنا تطورت رسالة المدرسة ، فلم تعد تربية النشء الوظيفة الوحيدة لها، بل امتد دورها إلى مختلف جوانب المجتمع ، وذلك من خلال تعرف تركيبته الاجتماعية والاقتصادية والسياسية ، والاهتمام بدراسة مشكلاته وقضاياها والعمل على وضع حلول لها (أبو الفتوح وآخرون ، 1973).

وقد كان لهذا التغير الإيجابي الفضل الكبير في بناء المجتمع وتدعيمه وتطوره، ومساهمة المدرسة الفعال في البناء الاجتماعي والثقافي والاقتصادي وحتى السياسي . وكان لهذا التغير أثر في تحديد مسؤوليات الإدارة المدرسية وتطورها ، وتوسيع رسالتها ، بحيث تتعدى جدران المدرسة إلى خدمة الأسرة والبيئة المحلية والمجتمع ككل وخدمة المؤسسات الحكومية والأهلية في مجالات شتى .

وبسبب تلك التطورات في أهداف المدرسة أصبح لا غنى للمدرسة والمجتمع عن بعضهما البعض ، فأصبح لزاماً على المدرسة أن تعي التغير الكبير في العالم وفي المجتمع المحلي، وأن يكون لها الدور الكبير في هذا التغير لصالح وخدمة وتنمية المجتمع .

لقد نشأت النظم الغربية الخاصة بالتعليم العام في القرن الماضي استجابة لاحتياجات الدول التي دخلت عالم الصناعة ، وتمثلت هذه الاحتياجات أساساً في إعداد نوع جديد من القوى العاملة ، وبالتالي نوع جديد من المواطنين ، وقامت المدارس بنشر الثقافة الجديدة للمجتمع الصناعي في عقول الأطفال ، وبذلك أصبحت المدرسة المصدر الأساسي للمعرفة وتفوقت على المؤسسات الأخرى في ذلك ، إذ أنها تعلم التلاميذ القراءة والكتابة والحساب ، وقواعد السلوك الاجتماعي والفضائل العامة والأخلاق والثقافة العامة .

وهناك محاولات عديدة قام بها الباحثون لإلقاء الضوء على الدور الذي ينبغي أن تلعبه الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية ، في تنمية المجتمع وتطوره ، فقد أشار (Seeley, 1982) إلى أن تمثين التعاون بين البيت والمدرسة الثانوية من شأنه تحسين المستوى التعليمي للطالب، وهذا هدف تنموي كبير بحد ذاته ، ينبغي على المدرسة تحقيقه ، كما أكد (Tangri and Leitch, 1982) على أن الطريقة المثلى لجذب أولياء أمور الطلبة كي يصبحوا أعضاء مشاركين في تنفيذ خطط المدرسة وهي فتح أبواب الفصول لهم ؛ كي يساهموا في عملية تعلم أبنائهم بصورة مباشرة ، وذلك عن طريق نقل خبراتهم الشخصية إلى داخل المدرسة .

ولقد لمس المربون التربويون الدور الكبير للمدرسة في خدمة المجتمع في شتى مجالاته ، فركزوا على هذا الدور ليشمل الدور التربوي شى مجالات الحياة ، فلا غنى عن هذا الدور إذا أردنا مجتمعاً قوياً متطوراً متماسكاً يصبوا إلى أن يكون في مصاف الأمم المتقدمة .

إن بناء العلاقة السليمة بين المدرسة والمجتمع المحلي والفعاليات الأخرى في المجتمع يزيد من أهمية وحيوية المدرسة ومدى أدائها لرسالتها المطلوب القيام بها ، كما أن مساهمة الأهالي ذوي الخبرة في نشاطات المدرسة والمساهمة بتمويلها وإمدادها بما يلزم من الاحتياجات المادية ، والإيمان بجدوى رسالتها ، مما يؤدي إلى زيادة فاعلية المدرسة وقيامها بالدور المطلوب منها في خدمة وتنمية وتطوير المجتمع في جميع جوانبه الدينية والاجتماعية والاقتصادية والأسرية والسياسية .

وقد نادى (Gray, 1980) بضرورة تسخير تجارب وخبرات أفراد الإدارة المدرسية لخدمة أهداف المجتمع المحلي والكبير ، عن طريق المشاركة الفعالة في حل مشكلات البيئة المحلية .

وكان من نتيجة تغيير دور المدرسة أن تغيرت الاتجاهات نحو إدارة المدرسة ، والذي ساهم في زيادة التقارب والاتصال بين المدرسة والمجتمع ، مما انعكس إيجاباً على مستوى العملية التربوية وزيادة دور المدرسة في خدمة وتطوير وتنمية المجتمع . أما (Jean and Groom, 1985) فقد أكد على أن أهم الخدمات التي تقدمها المدرسة للمجتمع تأهيل الطلاب والطالبات إلى الدخول إلى مجال الدراسات الجامعية ، وإلى تلبية احتياجات السوق المحلية من أيدٍ عاملةٍ مدربة .

كما أشار (Vantil, 1978) إلى أن دور الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية يتجلى في الخدمات التي تقدمها لتلبية خطط التنمية في المجتمع الذي توجد فيه المدرسة.

والجدير بالذكر أن ثمة معوقات تقف حبر عثرة في طريق الإدارة المدرسية الفلسطينية لتأدية دورها في تنمية المجتمع ، وهذه المعوقات تظهر عادة في ضعف العملية التي تربط المدرسة بالبيت ، وتعدد الواجبات والمسؤوليات الجسيمة الملقاة على عاتق الإدارة المدرسية ، بحيث يتعذر معها انطلاق المدرسة تجاه خدمة المجتمع ، كما هو متوقع منها .



وقد فطن المجتمع الفلسطيني لأهمية التعليم بوصفه حجر الأساس في إحداث التطور والتقدم الحضاري، مما زاد الإقبال على التعليم في العقود الأخيرة ، حيث كان هناك توسعاً كبيراً في بناء المدارس والجامعات ، وتطوير ما هو موجود منها ، ليواكب التطور والتقدم الحضاري لخدمة المجتمع الفلسطيني ، الذي هو بحاجة ماسة لهذا التطور .

ومن منطلق الاهتمام الذي توليه وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لتطوير دور الإدارة المدرسية ، قامت بسن بعض القوانين والتشريعات المختلفة مؤكدةً على ضرورة التعاون وتوثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي ، والعمل على زيادة التفاعل مع المجتمع المحلي وذلك إلى حد ما ، ولشعور الباحث بأن هناك قصوراً في دور المدرسة الثانوية في وضعها الحالي ، والذي لا يحقق ما يصبو إليه مجتمعنا الفلسطيني من التطور والتنمية الاقتصادية والاجتماعية ، وقع اختيار الباحث على هذا الموضوع ، ليكون مجالاً للبحث والدراسة .

وقد تم اختيار الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية إيماناً من الباحث بأهمية هذه المرحلة التعليمية ، ودورها في الإعداد للحياة العملية والمساهمة في البناء ، والمشاركة الفعلية، إذ إن طلبة المرحلة الثانوية مقبلون على ممارسة الحياة العامة وهم في سن تؤهلهم لتفهم الواجبات التي تؤدي إلى خدمة المجتمع ، وتشعرهم بالمسؤولية نحوه .

وبناءً على ما تقدم يحاول الباحث الوصول إلى نتائج تتعلق بتصورات الإداريين في المدرسة الثانوية (مديري المدارس ، الوكلاء)، بالنسبة لدورهم في تنمية المجتمع من خلال الخدمات التي تقدم للأسرة والبيئة المحلية والمجتمع الكبير ، إضافة إلى الوصول إلى توصيات يمكن أن تزيد من فعالية الإدارة المدرسية ، لتأخذ دورها المأمول في عصرنا الراهن .

## مشكلة الدراسة :

وعليه فان مشكلة الدراسة تتحدد في السؤال الرئيس التالي :

ما دور إدارة المدرسة الثانوية في تنمية المجتمع المحلي بمحافظات غزة وما سبل تطويره ؟.

وينبثق عن هذا السؤال التساؤلات الفرعية التالية :

- 1- ما درجة تقدير مديري المدرسة الثانوية لدورها في تنمية الأسرة في محافظات غزة (الحي الذي تقع فيه المدرسة) ؟.
- 2- ما درجة تقدير مديري المدرسة الثانوية لدورها في تنمية البيئة المحلية بمحافظات غزة (أسرة الطالب) ؟.
- 3- ما درجة تقدير مديري المدرسة الثانوية لدورها تجاه المؤسسات الحكومية والأهلية في محافظات غزة؟.
- 4- ما الأهمية النسبية للأدوار التي تقوم بها إدارة المدرسة الثانوية للمجتمع والبيئة المحلية والمؤسسات الحكومية والأهلية بمحافظات غزة ؟
- 5- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الخدمات التي تؤديها إدارة المدرسة الثانوية بمحافظات غزة تعزى لجنس مديري المدارس (مدارس ذكور، مدارس إناث) ؟ .

## أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- 1- الكشف عن الأدوار التي تقوم بها إدارة المدرسة الثانوية لخدمة للبيئة المحلية .

- 2- الكشف عن الأدوار التي تقوم بها إدارة المدرسة الثانوية لخدمة الأسرة .
  - 3- الكشف عن الأدوار التي تقوم به إدارة المدرسة الثانوية للمؤسسات الحكومية والأهلية في محافظات غزة.
  - 4- تحديد الأهمية النسبية للخدمات التي تؤديها إدارة المدرسة الثانوية للمجتمع والبيئة المحلية والمؤسسات الحكومية والأهلية ؟ .
  - 5- بيان الفروق في مستوى الخدمات التي تؤديها إدارة المدرسة الثانوية في مدارس الإناث والذكور للمجتمع والبيئة المحلية والمؤسسات الحكومية والأهلية ؟ .
  - 6- تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تهم في تطوير الإدارة المدرسية في تنمية المجتمع المحلي .
- أهمية الدراسة :**

تكتسب الدراسة أهميتها من خلال :

- 1- أهمية الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية في تنمية الأسرة والبيئة المحلية والمجتمع .
- 2- قد تفيد الدراسة القائمين على الإدارة المدرسية ببعض المقترحات والتوصيات التي قد تساهم في تعديل وتطوير الأداء الإداري في المدارس الثانوية ، لخدمة الأسرة والبيئة المحلية والمجتمع والمؤسسات الحكومية والأهلية.
- 3- يمكن أن تفيد الدراسة في لفت أنظار المسؤولين في وزارة التربية والتعليم لأهمية الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية في تنمية الأسرة والبيئة المحلية والمجتمع والمؤسسات الحكومية والأهلية .
- 4- قد تفتح هذه الدراسة المجال أمام الباحثين للمساهمة في إيجاد حلول لبعض المشاكل التي تواجه الإدارة المدرسية من أجل خدمة الأسرة والبيئة المحلية والمجتمع الكبير .

5- من المتوقع أن تساعد هذه الدراسة مديري المدارس على وضع الخطط المبرمجة لإشراك الأسرة والبيئة المحلية والمجتمع المحلي في حل مشاكل الطلبة .

## تعريف مصطلحات الدراسة :

### 1- الإدارة المدرسية :

لقد تم تعريف الإدارة المدرسية بعدة تعريفات نورد بعضها لنوضح جميع جوانبها، ونورد في النهاية تعريف متفق عليه للإدارة المدرسية.

1- يعرف (الرفاعي، 1993 : 217) الإدارة المدرسية بأنها : عملية اجتماعية تهتم بحسن استغلال الموارد البشرية من معلمين ومتعلمين وتنظيم جهودهم بالشكل الذي يمكنهم من تحقيق الأهداف المنشودة بالكم والكيف الذي يتمشى مع أهداف المجتمع وطموحاته شريطة أن يتم ذلك كله في جو تسوده العلاقات الإنسانية الطيبة عن طريق التعاون والمشاركة بين أفرادها وإشراكهم جميعاً في اتخاذ القرارات وخاصة التي لها علاقة مباشرة بهم وبما يقومون به من أعمال.

2- عرفها (المشوخي، 1997 : ص18) بأنها مجموعة من العمليات أو الكيفية أو الطريق أو النشاط الذي يقوم به فرد أو مجموعة من الأفراد تربطهم علاقة من المحبة والتعاون والتفاهم بهدف تنفيذ مهام مدرسية وأهداف تربوية يتوقعها المجتمع من المدرسة، ووسائلها في ذلك المشاركة والتعاون والتخطيط السليم والتنظيم الدقيق والتنسيق التام والتقويم والمتابعة لتحقيق الأهداف والمهام المطلوبة ..

3- عرف جوردين الإدارة المدرسية بأنها : "جملة الجهود المبذولة في الطرق المختلفة Various Ways التي يتم من خلالها توجيه الموارد البشرية والمادية Resources لإنجاز أهداف المجتمع التعليمية " . (William G. & Herbert R. 1982).

4- عرف أبو الوفا الإدارة المدرسية "بأنها الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه من مدرسين وإداريين وغيرهم بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الأمة من تربية أبنائها تربية صحيحة ، وعلى أسس سليمة" (أبو الوفا ، 1995 : 45)

5- عرفها (العجمي ، 2000 : 29) بأنها : "جملة عمليات وظيفية تمارس بغرض تنفيذ مهام بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة مجهوداتهم لتحقيق أهداف المنظمة".

ويتبنى الباحث تعريف دياب للإدارة المدرسية لمناسبتها للدراسة الحالية : "هي جميع الجهود والأنشطة والعمليات (من تخطيط ، وتنظيم ، ومتابعة وتوجيه ، ورقابة .. الخ) والتي يقوم بها المدير مع العاملين معه من مدرسين وإداريين بغرض بناء وإعداد التلميذ من جميع النواحي (عقليا ، وأخلاقياً ، واجتماعياً ، ووجدانياً ، وجسماً ، ... وغيرها) لمساعدته على أن يتكيف بنجاح مع المجتمع ، ويحافظ على بيئته المحيطة ، ويساهم في تقدم مجتمعه. (دياب ، 2001 : 99).

يمكن الملاحظة من التعريفات السابقة مدى اختلافها وتشابها في أن واحد فبعضها في البداية ركز على الجانب المادي في الإدارة المدرسة ، وبعضها اختلف في الشكل واتفق في المضمون ، ويعزى الاختلاف إلى الخلفية الثقافية والبيئية لكل منهما ، فالذي أغفل الجانب البشري اهتم بالجانب المادي والربح والخسارة وحسابات مادية بحتة ، ومنها من ركز واهتم بالجانب الإنساني ومشاعره على الجانب المادي ، ومنها من وازن بين هذه الجوانب مجتمعة ولم يطغى جانب على آخر .

ومما لا شك فيه أن إغفال أي جانب من جوانب العملية الإدارية وخاصة في مجال الإدارة المدرسية قد يسبب خللاً في أدائها وعطائها ، وعند مراعاة جميع جوانب العملية الإدارية يؤدي إلى فاعلية تلك العملية .

## 2- المدرسة الثانوية :

هي المرحلة التي تلي المرحلة الأساسية العليا (الإعدادية) وتبدأ المدرسة الثانوية من الصف الحادي عشر إلى نهاية الصف الثاني عشر ، ويكون متوسط عمر الطالب فيها 15- 17 عاماً .(وزارة التربية والتعليم 2002)،

هي مؤسسة تربوية تعليمية تضم الطلبة في الصفوف من العاشر الأساسي حتى ثاني عشر العلمي والأدبي ، علماً بأن العاشر 1995 تعليم أساسي لكنه لازال تضع ضمن إدارة المدرسة الثانوية .

### 3- البيئة المحلية :

- يعرفها (صالح ، 1990 : 100) هو مجموعة من الأفراد يعيشون في منطقة أو بيئة محددة النطاق توجد بينهم علاقات ومصالح قيادية موزعين في فئات ومجالات مختلفة ، في المجال الصحي ، والرياضي، والثقافي .

- ويعرفها (حموده ، وعبدالمنعم ، 1981 : 207) هي ذلك المكان الذي يعيش فيه التلميذ بما يحويه هذا المكان من ظواهر طبيعية مثل النباتات والحيوانات والهواء والبحار والمؤسسات ووسائل المواصلات والعادات والتقاليد وجميع الأنشطة البشرية.

### 4- التنمية :

- هي العملية المجتمعية الواعية الموجهة نحو إيجاد تحولات في البناء الاقتصادي والاجتماعي ، وتكون قادرة على تنمية إنتاجية المجتمع مدعمة ذاتياً تؤدي إلى تحقيق زيادة منتظمة في متوسط الدخل الحقيقي للفرد على المدى المنظور (إبراهيم، 1989 : 21).

- ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: العملية المجتمعية الشاملة التي تشمل جميع جوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية في المجتمع من أجل تطويرها وتجسيدها في المجتمع .

### 4- تنمية المجتمع :

يعرفه الباحث بأنه توظيف المدرسة لإمكاناتها ومواردها المادية والبشرية في أجل بناء برامج ونشاطات تنموية لخدمة وتنمية المجتمع المحلي وإحداث التغيير المطلوب

نحو الأفضل في المجالات الثقافية والتربوية والاجتماعية والاقتصادية والعملية والبيئة والتنسيق مع مؤسسات المجتمع المتمثل بالدولة ، ككل وعليه فان المجتمع المحلي يعتبر نظاماً فرعياً ينمي إلى النظام الكبير والمجتمع الكبير.

#### 5- المجتمع المحلي :

ويعرفه الباحث بأنه المكان الذي يتكون من أناس يقيمون في منطقة جغرافية محددة الحدود ، ويشتركون معاً في الأنشطة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية ، ويكونون فيما بينهم وحدة اجتماعية ذات تميز ذاتي تسوده قيم عامة ويشعرون بالانتماء إليها .

#### حدود الدراسة :

يمكن تحديد الدراسة بما يلي :

#### 1- الحد الأكاديمي :

اقتصرت الدراسة على دراسة دور الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية في تنمية الأسرة والبيئة المحلية والمجتمع المحلي من خلال استطلاع آراء الإداريين حول ذلك .

#### 2- الحد البشري :

شملت هذه الدراسة الإداريين في المرحلة الثانوية وهم : مديرو المدارس ووكلاء المديرين .

#### 3- الحد المؤسسي :

طبقت الدراسة على المدراس الثانوية الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم بجميع محافظات قطاع غزة .

#### 4- الحد المكاني :

طبقت هذه الدراسة على مدارس المرحلة الثانوية بوزارة التربية والتعليم بمحافظات غزة.

#### 5- الحد الزمني :

طبقت هذه الدراسة في العام الدراسي 2003/2002.

# الفصل الثاني

## الإطار النظري للدراسة

- نشأة الإدارة وتطورها.
- نظريات الإدارة .
- مفهوم الإدارة التربوية .
- مفهوم الإدارة المدرسية .
- نشأة الإدارة المدرسية .
- أنماط الإدارة المدرسية .
- خصائص الإدارة المدرسية الحديثة .
- النمط الإسلامي للإدارة المدرسية .
- أهداف الإدارة المدرسية .
- إدارة المدرسة الثانوية .
- المهام الإدارية في المرحلة الثانوية .
- المهارات اللازمة للرجل الإدارة المدرسية .
- مشكلات الإدارة المدرسية الثانوية .
- الإدارة التعليمية والمدرسة في محافظات غزة .
- دور الإدارة المدرسية في خدمة المجتمع .



## تمهيد :

إن العمل التربوي من أهم المجالات في حياة الإنسان ، ومن أجل تقدمه ونجاحه يجب أن يضمن له المسار الصحيح والطريق القويم ، لذا فإن المعيار الأهم لقياس نجاح أي مؤسسة تربوية، وخاصة المدرسة هو الأسس والكيفية والأساليب التي تدار بها هذه المدرسة .

وتعتبر الإدارة المدرسية فرع من فروع علم الإدارة العامة والإدارة التربوية، وهي ترتبط بعلم الإدارة العامة والإدارة التربوية من حيث النشأة والتطور والمفهوم والأسس والأصول والنظريات. وللإدارة المدرسية سماتها المميزة وشخصيتها المستقلة، وهي الآن تعتبر علماً قائماً بذاته ، وذلك للتقدم الكبير الذي حصل لعلم الإدارة المدرسية ، والذي عمقه التوجه إلى التخصص الدقيق .

وسيحاول الباحث في هذا الفصل إلقاء الضوء على الإدارة المدرسية والتعرف على ملامحها وتطورها وأصولها.

## نشأة الإدارة التربوية وتطورها :

ارتبط وجود الإدارة في الحياة الإنسانية ، بوجود الإنسان حيث عاش هذا الإنسان في جماعات ، وفرض التطور في حياة الإنسان وجود إدارة لإدارة حياته والتغلب على الصعوبات التي تواجهه ، وقد طرأ تغير كبير على مفهوم الإدارة على مر العصور ، حتى أصبحت في عصرنا الحديث عنصراً أساسياً لا غنى عنه لتحقيق النجاح والتقدم لأي مؤسسة أو منظمة أو دولة وحتى الأسرة الصغيرة لتحقيق الأهداف والخدمات المرجوة .

وفيما يلي عرض لمفهوم الإدارة ونظرياتها :

## مفهوم الإدارة :

إنّ المعنى اللغوي لكلمة (الإدارة) يرجع إلى الأصل اللاتيني للكلمة وهو (Serve) وهي تعني (الخدمة) أي أن الذي يعمل في مجال الإدارة يقوم بخدمة الآخرين، أو عن طريقها يتم أداء الخدمة (مطاوع وحسن : 1980 : 12).

ويعتبر لفظ الإدارة من الألفاظ الشائعة ومن الكلمات المتداولة والمعاني المألوفة لدى كل فرد في المجتمع . حيث إن الحديث حول الإدارة لا يتوقف بين الأفراد داخل وخارج المنظمات ، كما أن كثرة أنواع ومسميات الأجهزة الإدارية في المنظمات وداخل المنظمة الواحدة أحياناً جعلها لفظاً مألوفاً لدى الجميع ، حيث يسمع كل منهم عن مسميات مختلفة ، كإدارة الأفراد ، وأداة الموازنة ، وإدارة شؤون العاملين ... وغيرها في داخل كل منظمة من منظمات المجتمع . (دياب ، 2001 : 94).

إن كلمة "إدارة" بالعربية يقابلها بالإنجليزية كلمتان هما Administration و Management وتشير إحدى الدراسات الحديثة في الإدارة المدرسية إلى أنه لا يوجد تعريف واضح مقبول يفصل بينهما في اللغة الإنجليزية .

وتقول هذه الدراسة أيضاً أنه لا يوجد تمييز واضح مقبول بين كلمة Manager وكلمة Executive وكلمة Administrator وكلها بالعربية "مدير". (Everard. 1996 : 127).

ولهذا ليس من السهل محاولة وضع تعريف معين يحظى باتفاق عام من قبل رجال الإدارة ، ويرجع السبب في ذلك إلى أن فكرة الإدارة ومفهومها متسع جداً بشكل يصعب معه اتفاق رجال الفكر الإداري على محاولة وضع مفهوم الإدارة في عدة كلمات محددة بحيث يشمل كل مفهوم من مفاهيم علم الإدارة، وبالتالي تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الإدارة ومن أكثر التعاريف استعراضاً في مراجع الإدارة العامة تعاريف : ستانلي Stanley وفورست Forst وفايول Fayol وفوكس وجولفر Glover وتايلور Taylor وفير Werber وموني Mooney وشيلدون Sheldon وبرنارد Barnard وسيمون Simon ومايو Mayo وغيرهم. ولكثرة الصياغات الخاصة بتعريف الإدارة، سنكتفي بذكر بعض التعاريف الأكثر شيوعاً والتي وردت بأساليب متباينة .

يعرف هنري فايل الإدارة H. Fayol بأنها : "القيام بمجموعة الأعمال التي تتضمن: التنبؤ ، والتخطيط والتنظيم ، وإصدار الأوامر ، والتنسيق ، والرقابة . (العقيلي ، 1997 : 12).

ويعرفها ستانلي فانس Stanley Vance بأنها : "عمليات اتخاذ القرار والرقابة على الأنشطة الإنسانية من أجل تحقيق أهداف محددة". (العجمي ، 2000 : 27)

ويعرفها الهواري بأنها : "ذلك العضو في المؤسسة المسؤول عن تحقيق النتائج التي وجدت من أجلها تلك المؤسسة في المجتمع . فالإدارة مسؤولية وتكليف من المجتمع بتحقيق أفضل النتائج باستخدام العناصر المادية والبشرية الملائمة استخداماً أمثل مع تحقيق الاستمرارية بعمل توازن حساس بين متطلبات الحاضر والمستقبل (الهواري، 1996 : 17).

أما برنامج التعليم المفتوح فقد عرف الإدارة بأنها : "استغلال الموارد المتاحة من خلال التنظيم والتنسيق للجهود الجماعية بشكل يحقق الأهداف المحددة بكفاية وفاعلية وبوسائل إنسانية، مما يساهم في تحسين حياة الإنسان ، سواء أكان عضواً في التنظيم ، أو مستفيداً من خدماته (برنامج التعليم المفتوح ، 1992 : 5)

و يتضح من خلال النظر في هذه التعاريف أن كل رائد من هؤلاء الرواد قد نظر إلى الإدارة من منظوره الخاص، ومدرسته الخاصة، ومن زوايا فلسفية خاصة، والبعض عرف الإدارة من خلال بعض عناصرها الإدارية أو مكوناتها أو وظائفها المختلفة، وذلك نظراً لإختلاف طبيعة المعرفين لها ومدارسهم .

مما سبق يتضح أنه من الصعب التوصل إلى تعريف معين يحظى باتفاق غالبية علماء الإدارة . ولكن من مجموعة التعاريف السابقة يمكن الاتفاق مع علماء الإدارة بأن الإدارة لا يمكن أن توجد إلا بتوافر مجموعة من الشروط منها :

- وجود جماعة من البشر - توافر الإمكانيات المادية والبشرية المناسبة لتحقيق أهداف الجماعة - الإدارة ترتبط بجماعة أو مؤسسة - فلا يتصور وجود إدارة دون مؤسسة أو مؤسسة دون إدارة .(عابدين ، 2001 : 21).

- وجود أكثر من طريقة لبلوغ الهدف ، ومحاولة اختيار أفضل الطرق طبقاً لمعايير معينة (الكلفة ، الوقت ، الجهد).
  - وجود مهام (واجبات ومسؤوليات) معينة يقوم بتنفيذها أفراد الجماعة لتحقيق أهداف هذه الجماعة .
  - وجود مجموعة من العمليات اللازمة لتحقيق هذه المهام (التخطيط ، التنظيم، التوجيه). (العجمي ، 2000 : 28)
- ويرى الباحث أن التعريف الإجرائي التالي للإدارة المدرسية هو الأقرب لدراسته الحالية : الإدارة "هي تلك العملية المركبة التي تشمل التخطيط ، والتنظيم، والمتابعة ، والتوجيه ، والرقابة ، يقوم بها مدير المؤسسة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة أو المنظمة بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية .

## نظريات الإدارة

لقد مرت الإدارة بمراحل متعددة ، والإدارة رغم قدمها إلا انها لم تتبلور كعلم مستقبل في العصر الحديث ، حيث تطورت بداية بالحركة العلمية للإدارة وذلك في بداية القرن العشرين ، ثم تطورت مروراً بحركة العلاقات الإنسانية والاهتمام بالجانب الإنساني ، ووصولاً إلى حركة العلوم السلوكية والبحث عن إجابات للعديد من الأسئلة التي تتعلق بالمجموعة البشرية والمنظمات الكبيرة والعلاقات الإنسانية ، وفيما يلي تفصيل لهذه التطورات :

### أولاً : حركة الإدارة العلمية :

يعد علم الإدارة من العلوم الحديثة نسبياً مقارنة بالعلوم الأخرى ، إنه وليد القرن العشرين ، حيث ظهر أول مفهوم له في عام 1911 . وكان ميدان الصناعة وإدارة الأعمال من أول الميادين التي ظهرت فيها الإدارة كأسلوب علمي منظم استخدم في مجال العلم . وكان "فريدريك" ونسلو تيلر رائد الحركة العلمية في الإدارة أول من أصدر كتاباً في هذا الميدان أسماه "مبادئ الإدارة العلمية" ضمنه أهم المبادئ والأسس التي ينبغي إعتقادها في إدارة المؤسسات الصناعية وغير الصناعية من أجل تحقيق أهدافها بالشكل المطلوب . وأصدر تيلر أيضاً كتابه الثاني الذي أسماه "إدارة الورشة" وضمّنه فلسفته في الإدارة . وقد حاول تيلر إيجاد أفضل الطرق التي تقود إلى زيادة الكفاءة في الإنتاج . كمحاول أيضاً قياس الوقت والحركات التي يؤديها العامل عند محاولته إنجاز العمل المكلف به " (العرفي ، ومهدي : 1996 : 14)

وتركت هذه الحقبة أثراً لا تزال النظم تحاول معالجتها حتى يومنا هذا ، فعلى سبيل المثال لا تزال النظرة إلى بعد الفاعلية في الأداء تتمحور حول بعد الإنتاج وكم المخرج وعلاقة ذلك كله بالتكلفة ، كما أن بعض الإداريين لم يزلوا متمسكين بنمط الإدارة المركزية كنمط فعال ويعدّون عملية الاتصال في حقيقتها أحادية المسرب، وأن العاملين جميعاً في النظام ملزمون بتكليف نشاطاتهم وسلوكياتهم وفق أطر النظام المرسوم مسبقاً . (الطويل ، 2001 : 12).

وأعتمدت الإدارة العلمية على مبدأي التعاون والتخصيص وتقسيم العمل .  
وعدت التعاون الأسلوب المناسب لحل التناقضات بين العاملين والإدارة . وحددت دور  
العاملين في تلقي التعليمات وتنفيذها على أساس طريقة الأداء الأفضل التي تم تدريبهم  
عليها ، وعدت حافز الأجور بوصفه الحافز الأساس للعاملين .  
وعلى الرغم من الإنتقادات التي وجهت لحركة الإدارة العلمية، لإغفالها  
للعنصر الإنساني في العملية الإدارية، إلا أنها أحدثت آثاراً عميقة في مجالات العمل  
المختلفة ومنها مجال التربية والتعليم وبخاصة ميدان الإدارة التربوية ، إذ كان من بين  
نتائج هذه الحركة انتقال الإدارة التربوية من إدارة تقليدية جامدة تقوم على الارتجال  
والخبرات الشخصية المحدودة ، إلى إدارة علمية تستخدم الطريقة العلمية أسلوباً  
ومنهجاً في دراسة المشكلات الإدارية التي تواجهها والعمل على حلها .  
(العرفي ، ومهدي ، 1996 : 16)

### ثانياً : حركة العلاقات الإنسانية :

حركة العلاقات الإنسانية تعتبر المرحلة الأولى لمدخل العلوم السلوكية في  
دراسة الإدارة ، وترجع أساساً إلى الأكاديمي والباحث الأمريكي إلتون مايو  
(E, Mayo) ومجموعة الباحثين في الفترة الممتدة من عام 1927م إلى 1929م في  
مصانع شركة وسترون إلكتروك في الولايات المتحدة ويشير (عمر عقيلي ، 1997)  
إلى أن حركة العلاقات الإنسانية تطورت بفعل ثلاثة رواد هم : روبرت أويين  
(R. Owen) الذي وضع اللبنة الأولى لمدخل العلاقات الإنسانية في عام 1828م،  
وإلتون مايو (E. Mayo) الذي يعتبر المنشئ الحقيقي لمدرسة العلاقات الإنسانية في  
القرن العشرين ، وماري فوليت (M. Follett) التي تعتبر أفكارها امتداداً لأفكار  
(مايو). وقد أكد (مايو) وزميله (روثليزبرجر) أن حل المشاكل الإنسانية في العمل يتم  
عن طريق الاهتمام بالعنصر الإنساني ، ودراسة سلوكه (عابدين ، 2001 : 28).

لقد ظهرت حركة العلاقات الإنسانية في الثلاثينيات كردة فعل لحركة الإدارة العلمية لتاييلور التي تجاهلت العامل الإنساني بالنسبة للعاملين . ونظرت إليهم نظرة مادية بحتة مجردة من أي اعتبارات للعوامل الإنسانية.

ومنذ أوائل العقد الرابع من القرن العشرين اتجه محور الاهتمام في دراسة الإدارة إلى ميدان العلاقات الإنسانية على اعتبار أن لب المشكلة يتمثل في هذا الميدان وليس في الطرق الفنية أو الخطوات التي تتضمنها عملية الإدارة . ولذلك ارتبط مفهوم العلاقات الإنسانية بمفهوم الإدارة الديمقراطية ارتباطاً وثيقاً . ولا شك أن العلاقات الإنسانية عامل مهم في الإدارة ، فالقدرة على العمل مع الآخرين بطريقة بناءة هي من السمات الهامة التي يجب أن تتميز بها شخصية الإداري لاسيما في ميدان التعليم والخدمات الاجتماعية (عطوي 2001 : 109).

ومن الشخصيات والمؤثرة في مجال العلاقات الإنسانية هي شخصية إلتون مايو (E. Mayo) أستاذ علم النفس بجامعة هارفارد وزميله روثليزبرجر ( F. Roethlisberer) . وكانت من أشهر البحوث التي قاما بها في العشرينيات والثلاثينيات تلك التي تتعلق بدراسة العلاقة بين تحسين ظروف العمل وزيادة إنتاجية العمل. (مرسي ، 2001 : 23).

ويقصد بالعلاقات الإنسانية ، الأساليب والوسائل التي يمكن بواسطتها استثارة دافعية الناس وحفزهم على مزيد من العمل المثمر المنتج . وهكذا تركز العلاقات الإنسانية على الأفراد كأشخاص أكثر من تركيزها على الجوانب الاقتصادية أو المادية، كما أنها تهتم بالعلاقات التنظيمية ومدى توفر المناخ الاجتماعي في المؤسسة .

إن العلاقات الإنسانية ليست مجرد كلمات طيبة أو عبارات مجاملة تقال للآخرين ، وإنما هي بالإضافة إلى ذلك تفهم عميق لقدرات الناس وطاقاتهم وإمكانياتهم وظروفهم ودوافعهم وحاجاتهم واستخدام كل هذه العوامل في حفزهم على العمل معاً كجماعة تسعى لتحقيق هدف واحد في جو من التفاهم والتعاون والتعاطف والتحاب (عطوي، 2001 : 107).

ويعرف (عبدالكريم وتكلا، 1972 : 83) العلاقات الإنسانية بأنها: "ذلك النوع من علاقات العمل الذي يهتم بالنظر إلى التنظيم كمجتمع بشري يؤثر فيه ويحفز كل ما يمكن أن يستجيب له الفرد ، باعتباره إنساناً ، نتيجة إشباع حاجاته الاجتماعية والنفسية"(عابدين ، 2001 : 29).

وتعتبر (ماري باركر فوليت) الرائدة الأمريكية المشهورة لحركة العلاقات الإنسانية في الإدارة . وقد أشارت إلى أن الصراع أو التنازع في المنظمات الرسمية، ليس بالضرورة مجرد اندلاع عديم القيمة لتناقضات لا يمكن أو يصعب التوفيق بينها ، وإنما هو عملية طبيعية يتم بموجبها ظهور اختلافات وفروق اجتماعية قيمة تغني وتعود بالنفع أو الفائدة على جميع الأطراف (Fooleet, 1924 : 300)

وكان لحركة العلاقات الإنسانية تأثيرٌ كبيرٌ على ميدان الإدارة والعاملين فيه حيث جذبت اهتمام المديرين والمسؤولين إلى أهمية الجانب الإنساني في العملية الإدارية. وقد ترتب على هذه الحركة إصلاحات كثيرة في مجال الصناعة وإدارة الأعمال . وبدأ الاهتمام بالروح المعنوية للعاملين ورفاهيتهم . ولكن كما هو الحال في كل الأمور ، لكل شيء إذا ما تم نقصان . وهكذا بدأت حركة العلاقات الإنسانية تخضع لكثير من النقد واتهمت كثير من برامج العلاقات الإنسانية في المؤسسات بأنها عملت على استغلال العاملين بدلاً من الاهتمام بهم ، والعمل على إيجاد ظروف مناسبة للعاملين في المنظمة. (مرسي، 2001 : 25).

وقد شهدت الإدارة في هذه المرحلة اهتماماً بالروح المعنوية كمؤثر على الإنتاجية، وكان اهتمامها بالروح المعنوية من منطلق أن السلوك الإنساني يحدد دائماً الكفاءة الإنتاجية، وهو متغير أساسي في العملية الإدارية.(حجي،1995: 20) وقد أورد العرفي خصائص عامة ، يمكن إيجازها بما يأتي:

(أ) إن كمية العمل التي يؤديها العامل لا تتحدد في ضوء طاقته الفسيولوجية وإنما تبعاً لطاقته الاجتماعية.



(ب) تؤدي الحوافز المعنوية وعلاقات العاملين دوراً هاماً في تحديد السلوك الإداري؛ وإن السلوك الفردي للعامل ما هو إلا تعبير عن أفكار الجماعة ورغباتها واتجاهاتها.

(ج) للتنظيم غير الرسمي أثرٌ على سلوك العاملين، وعلى طبيعة العلاقة بين العاملين والإدارة، وبالتالي على السلوك الإداري؛ لا سيما وأن العاملين في سلوكهم لا يجابهون الإدارة وسياساتها أفراداً وإنما بوصفهم أعضاء في جماعة. (العرفي ، ومهدي ، 1996 : 19)

### ثالثاً : حركة العلوم السلوكية :

كان لتطور العلوم السلوكية والتقدم الكبير الذي أحرزته في السنوات الماضية تأثيرٌ كبيرٌ وسريعٌ على الدراسات والبحوث في مجال الإدارة . فقد بدأ المحدثون من علماء السلوك يبحثون عن إجابات للعديد من الأسئلة التي تتعلق بالمجموعة البشرية والمنظمات الكبيرة والعلاقات الإنسانية داخلها ، والدوافع النفسية ، والروح المعنوية ، وعملية الاتصال والإنتاجية والقوة والسلطة والكفاءة الإدارية ، وسلوك القادة أو الرؤساء . والمطلع على ما كتب في هذه المجالات يجد كثيراً من الخلط والتناقض والتحيز واختلاف النظرة الفلسفية والمنطلقات الفكرية . بيد أن هناك من الدراسات التي بينت على أساس الحقائق أو المعلومات التجريبية ما يمكن أن يعول عليه . وعلى أية حال نرى أن حركة العلوم السلوكية عملت على استثارة الجهود في البحث عن نظريات سلوكية في الإدارة . (مرسي، 2001 : 25)

ويمكن تلخيص آراء المساهمين في المدرسة السلوكية بالمبادئ الآتية:

1- يختلف الناس في حاجاتهم وفي طرق إشباعها، فمنهم من تسيطر عليه الحاجات المادية، وقسم آخر تسيطر عليه الحاجة إلى التقدير أو تحقيق الذات. وإن قيام المنظمة بمساعدة العاملين على إشباع حاجاتهم يفيد في إظهار طاقاتهم وقدراتهم إلى أقصى درجة ممكنة.

ووفقاً لما يراه ماسلو (Maslow)، إن الإنسان يبدأ أولاً بمحاولة إشباع حاجاته المادية الأولية، ثم الحاجة إلى الأمان (Security)، فالحاجات الاجتماعية، ثم الحاجة إلى التقدير، وأخيراً الحاجة إلى تحقيق الذات (Self-actualization).

2- يسعى الأفراد إلى أن يكونوا ناضجين وناجحين في العمل، وإلى إظهار طاقاتهم ليشعروا بالكمال والنجاح عندما يكون العمل مصمماً ومهيئاً ومساعداً على النجاح.

3- يمتلك الأفراد قدراً من الانضباط الذاتي، وإن الرقابة الدقيقة التي قد تفرضها الإدارة تؤدي شعورهم بالانضباط الذاتي. وعليه فإن قيام الإدارة بالرقابة غير المباشرة وإشعار العاملين بأنهم مسؤولون عن الأعمال المكلفين بها يمكن أن يعمق لديهم الإحساس بالانضباط الذاتي، ويشجع لديهم حالة من الرقابة الذاتية على العمل ونتائجه.

4- لدي الأفراد قدراً من الحماس والدافعية الداخلية للعمل والأداء المتميز. وتستطيع الإدارة الاستفادة من هذه الدافعية بتوفير الأعمال والظروف المواتية للعمل لإظهار طاقات العاملين وتوظيفها.

5- يسعى الأفراد العاملون إلى تحقيق تطابق وتماثل بين أهداف المنظمة التي يعملون فيها. فإن لم يكن تقاطع بين هاتين المجموعتين من الأهداف، انطلقت الطاقات النفسية والقدرات الفردية لتحقيق هذه الأهداف.

(العرفي ، ومهدي ، 1996 : 21-22)

## مفهوم الإدارة التربوية :

لقد تطور مفهوم الإدارة التربوية - شأنها في ذلك شأن أنواع الإدارة الأخرى - متأثراً بما طرأ من تطور على المفهوم العام للإدارة أولاً ، وبما طرأ على مفهوم التربية نفسه وإدارتها ثانياً .

## حركة نظرية الإدارة التعليمية :

لقد ظهرت الإدارة في ميدان التربية والتعليم (الإدارة التعليمية) مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين ، أي متأخرةً عن المجالات الأخرى . ويمثل عقد أول اجتماع ناجح لرجال الإدارة التعليمية على المستوى القومي بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1947 في نيويورك البداية الأولى لعلم الإدارة في ميدان التربية والتعليم. وشعوراً بأهمية هذا المؤتمر ، فلقد قرر الحاضرون عقد هذا المؤتمر المهم بشكل دوري (دياب ، 2001 : 20).

وكتب جيتزيلز (Getzels) عام 1955 بعنوان "دراسات في الإدارة المدرسية ، كما كتب أندرو هالبين (A. Halpin) عام 1958 بعنوان النظرية الإدارية في التعليم ، وعام 1966 بعنوان النظرية والبحث والإدارة ، وكذلك كانت كتابات جريفت وكامبل وغيرهما (مرسي ، 2001 : 26).

ومن العوامل التي ساعدت على سرعة تطوير مجال الإدارة التعليمية بالولايات المتحدة، الاهتمام بإقامة مؤسسة علمية لهذا الغرض تسمى كولج (Kellog Foundation) ،

ومن العوامل المهمة التي ساعدت على تطوير مجال الإدارة التعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية ، الاهتمام بتكوين رابطة رجال الإدارة المدرسية

(AASA) في عام 1955م ، إضافة إلى تشكيل لجنة متخصصة على مستوى علمي متميز من الناحية النظرية والتطبيقية في مجال الإدارة التعليمية عام 1956 تحت اسم مجلس الجامعات للإدارة التعليمية (UCEA) (دياب، 2001 : 21).

وبعد أن كان عمل المدير يقتصر على تنفيذ ما يعهد إليه من تعليمات ، وينحصر داخل جدران المدرسة . أصبح يتركز على التلميذ ، وما يحيط بالعملية التربوية بمفهومها الشامل من ظروف وإمكانيات، تساعد الطالب على النمو الشامل والمتكامل - صحياً وعقلياً وانفعالياً واجتماعياً . وامتد عمل المدير ليشمل المجتمع المحلي الذي يعيش فيه . بإعتبار أن من واجب المدرسة أن تتعرف على احتياجات هذا المجتمع وتحلها ، ومن ثم تعمل على تليبيتها .(الدويك وآخرين ، 1998 : 12-13).

فالإدارة التربوية - كالإدارة العامة - مسألة تتعلق باتخاذ القرار ، وتنفيذه على أكمل وجه ممكن ، بما يحقق نجاح نظام التربية في أداء مهمته ، وهي تربية الصغار - والكبار - وإعدادهم للحياة في المجتمع ، وتوفير القوى البشرية اللازمة لدفع حركة الحياة فيه ، وتحقيق أهداف هذا المجتمع ، القريبة والبعيدة ، وتحقيق أهداف أفراده .(عبود ، 1990 : 72).

ويعرف (الدويك وآخرون ، 1998 : 13) الإدارة التربوية بأنها : "الطريقة التي يدار بها التعليم في مجتمع ما، وفقاً لايدولوجية ذلك المجتمع ، وأوضاعه ، والاتجاهات الفكرية والتربوية السائدة فيه ليصل إلى أهدافه ، بتنفيذ السياسة المرسومة له ليحقق هذا التعليم أهدافه من خلال كل نشاط منظم مقصود وهادف يحقق الأهداف التربوية المنشودة من المدرسة" .

ويعرفها (العرفي ، 1996 : 27) بأنها : " القيادة المسؤولة عن وضع السياسة التربوية للقطر في ضوء الفلسفتين الاجتماعية والتربوية السائدتين ، وفي ضوء توجيهات القيادة السياسية ، والعمل على تنفيذ تلك السياسة لتحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية للمجتمع من خلال أجهزتها الإدارية في المناطق التعليمية المختلفة".

ومن خلال التعريفات السابقة للإدارة التربوية يمكن تعريف الإدارة التربوية إجرائياً بأنها : "الإدارة التربوية هي مجموعة العمليات الفنية والتنفيذية التي تؤدي عن طريق العمل الجماعي التعاوني المنظم الهادف من أجل توفير المناخ النفسي والفكري والمادي المناسب، الذي يحفز الرغبة على العمل الفردي والجماعي ، لتحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة التربوية والاجتماعية إلى تحقيقها" .

### مفهوم الإدارة المدرسية :

لقد استعرض الباحث مفهوم الإدارة العامة والإدارة التربوية لتقريب مفهوم الإدارة المدرسية ، إذ ورد مفهوم الإدارة في المراجع العربية والأجنبية بطرق وصياغات مختلفة ، فمنهم من ركز على العنصر البشري ومنهم من ركز على العنصر المادي ، ومنهم من جمع بين عناصر مختلفة ، كما أن المفهوم قد تطور بتطور النظرة إلى العملية التعليمية.

ولم يتفق الباحثون والمهتمون بمجال الإدارة المدرسية على تعريف ومفهوم موحد للإدارة المدرسية ، شأنهم في ذلك شأن الباحثون في مجال الإدارة العامة والإدارة التربوية.

وتعتبر الإدارة المدرسية ركيزة أساسية لنجاح المؤسسة التعليمية ، ووسيلة من وسائل تنظيم الجهود الفردية والجماعية في المدرسة ، وذلك من أجل تنمية شاملة ومتوازنة ، وفقاً لقدراته واستعداداته وظروف البيئة التي يعيش فيها ، كما يحتاجها المعلمون لتنظيم أمورهم (مصطفى ، 1994 : 19).

ومن أجل تلك الأهمية الكبيرة للمدرسة وإدارتها - تلاميذ ، ومعلمين وأولياء أمور وعاملين إضافة إلى المنهاج وطرق تدريس ، وما يدور في الفصل من تفاعل بين المعلم والتلاميذ أو بين التلاميذ أنفسهم وما يتطلبه ذلك من تخطيط ، وتنظيم طرق الاتصال بين المدرسة والمؤسسات التعليمية الأخرى وبينها وبين البيئة المحلية والمجتمع الكبير ، وغيرها مما له صلة بتحقيق أهداف المدرسة وأهداف العملية

التربوية (شنودة ، 1986 : 20). - يعرض الباحث لمفهوم الإدارة المدرسية متناولاً عدة تعاريف لهذا المفهوم :

- يعرف (جوردن) الإدارة المدرسية بأنها : "جملة الجهود المبذولة في الطرق المختلفة Various Ways التي يتم من خلالها توجيه الموارد البشرية والمادية Resources لإنجاز أهداف المجتمع التعليمية " .

(William G. & Herbert R. 1982)

- ويعرف (أبو الوفا) الإدارة المدرسية "بأنها الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه من مدرسين وإداريين وغيرهم بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الأمة من تربية أبنائها تربية صحيحة ، وعلى أسس سليمة" (أبو الوفا ، 1995 : 45)

وقد تطرق تعريف أبو الوفا إلى ثلاث أسس لعمل الإدارة ، وهي الجهد والأفراد والأهداف، وعليه تقوم الإدارة المدرسية بجهد تعاوني وجماعي بين جميع أفراد الإدارة المدرسية ممثلة بمدير المدرسة ونائبه والمعلمين والإداريين أو جميع الذين يعملون في العمل الإداري .

- ويعرفها (محمد أحمد عبدالهادي) بأنها : ".. تلك الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه من مدرسين وإداريين وغيرهم بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الأمة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أساس سليم". (دياب ، 2001 : 98).

- ويعرفها (عطوي) بأنها : الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في المدرسة (إداريين وفنيين)، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة.

(عطوي ، 2001 : 18)

وبنظرة إلى التعاريف السابقة للإدارة المدرسية، يتبين للباحث مدى الاختلاف في الصياغات ، وأن بعضها يغفل بعض الأبعاد الهامة ، في دور الإدارة المدرسية

ومن أهم هذه الأبعاد ما يسمى بالتربية البيئية أو التربية الموصولة ، ليكون الإنسان قادراً على فهم النظم البيئية التي يعيش فيها وهو يعتبر جزء منها، وأن يكون قادراً على التفاعل مع البيئة وقادراً على العيش فيها والوصول إلى وضع أفضل فيها .  
مما سبق يتضح مدى تطور مفهوم الإدارة المدرسية ليأخذ بعداً شمولياً، فالإدارة المدرسية ليست مجرد قيام الإدارة المدرسية بالمهام الإدارية لتسيير مهام المدرسة، بل تضم كل العاملين بالمدرسة وما يقومون به من جهد في التخطيط ووضع الأهداف وتنفيذها ومراقبة العمل وتقويمه ، وطرق تنفيذ المنهاج، وتعزيز العلاقة بين المدرسة والبيئة والمجتمع المحلي والمؤسسات الأخرى ، ليتم استثمار جميع الإمكانيات المتاحة سواء كانت المادية أو البشرية ، لتحقيق أهداف المدرسة التي تعدت جدران المدرسة لخدمة البيئة والمجتمع .

ويتبنى الباحث تعريف ذياب للإدارة المدرسية ، حيث إنه يعرف الإدارة المدرسية بأنها : " جميع الجهود والأنشطة والعمليات (من تخطيط ، وتنظيم، ومتابعة وتوجيه ، ورقابة .. الخ) والتي يقوم بها المدير مع العاملين معه من مدرسين وإداريين بغرض بناء وإعداد التلميذ من جميع النواحي (عقلياً ، وأخلاقياً، واجتماعياً، ووجدانياً ، وجسدياً، ... وغيرها) لمساعدته على أن يتكيف بنجاح مع المجتمع ، ويحافظ على بيئته المحيطة ، ويساهم في تقدم مجتمعه. (دياب ، 2001 : 99).

### نشأة الإدارة المدرسية :

#### أ- نشأة المدرسة وتطورها :

مرت المدرسة كمؤسسة اجتماعية بمراحل متدرجة من حيث التعقيد والمسؤوليات تبعاً لتعدد الحياة ، وتراكم تراثها ومعارفها ، وتعاضم مسؤوليات التنشئة في مجتمعاتها الإنسانية ، ففي الوقت الذي كانت فيه الأسرة تتولى مسؤولية تنشئة الأبناء وتربيتهم تربية غير منظمة وغير مخططة ، أصبحت هناك أنظمة محددة لإعداد الناشئين وتعليمهم ضمن تربية مقصودة ومخططة .(عابدين، 2001 : 42). وتصنف المراحل التي مرت بها المدرسة في تطورها إلى ثلاث مراحل هي :

- 1- المدرسة البيئية : في هذا الصنف كانت العائلة - وبخاصة الوالدان - هي المسؤولة عن تربية الأبناء وتنشئتهم بشكلٍ عرضي غير مقصود، إذ كانت التنشئة تتم عن طريق الملاحظة والتقليد والممارسة .
- 2- المدرسة القبلية : ونظراً لعدم قدرة الوالدين على توفير كافة احتياجات الأبناء في عملية التنشئة ، لجأ الوالدان إلى الاستعانة بخبراء قبائلهم فيما يخص الأبناء وبخاصة في بعض الأمور الروحية والجسمية، فأصبح لأولئك الخبراء أو العرافين أماكن يرتادها الناشئة .
- 3- المدرسة الحقيقية : نظراً لتشعب الحياة وظهور المعارف المتزايدة والمهن المختلفة ، نشأت مدارس أولية كان يديرها أشخاص ذوو خبرة ودراية ، ويتولون توجيه الناشئة فيها بطرق منظمة محددة . وتطورت المدرسة الحقيقية من صورتها الأولية التي يتولاها المربون أو المؤدبون إلى صورتها الحديثة الأكثر تعقيداً . (ناصر ، 1992 : 74 - 75).

#### ب- نشأة الإدارة المدرسية :

لقد ارتبط تطور الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية بتطور نظرية الإدارة وتطور الفكر الإداري الذي مرّ بأربع مراحل في تطوره .

لذا يعتبر ميدان الإدارة المدرسية من الميادين العلمية الحديثة والتي نشأت في القرن العشرين ، على الرغم أن ممارسة هذا العمل تم منذ فجر التاريخ، وذلك بقيام الأبوين في الأسرة بإعداد أبنائهم لمواجهة الحياة وصعوباتها.

وهذا التوضيح التعليمي التربوي الإداري لطبيعة الأسرة منذ القدم وهذا التصور النظري العقلي للأسرة كإدارة مدرسية يؤكد أن الإدارة موجودة منذ القدم ولكن لم تبدأ "الإدارة التعليمية المدرسية تظهر كعلم مستقل عن علم الإدارة العامة أو الإدارة الصناعية إلا منذ 1946 (جريفت - مرس وآخرون ، 1979 : 15).



ولقد كان لظهور حركة الإدارة العلمية تأثيراً كبيراً على تطور الفكر الإداري، وإلى جانب هذه الحركة تمت حركة أخرى تزامنت معها عُرفت باسم حركة المبادئ العامة، أو المدرسة الوظيفية، وبعض المؤلفين في ميدان الإدارة يدمجون هذه الحركة مع حركة الإدارة العلمية في حركة واحدة يسمونها بمدرسة التفكير الوظيفية.

(Bush, 1985 : 127).

وقد أسهم في هذه المدرسة المديرون الممارسون الذين حاولوا التوصل إلى المبادئ العامة التي تميز الإدارة الناجحة، ومعظم من كتب في هذا المجال كانوا من المديرين الذين مارسوا الإدارة بالفعل. منهم (هنري فايول) المهندس الفرنسي والمدير بشركة مناجم. وقد حاول فايول التوصل إلى بعض المبادئ العامة التي يمكن تعميمها وقد قام بنشر هذا المبادئ في فرنسا في كتابه الذي ظهر بعنوان: إدارة الصناعة العامة عام 1916 وظهرت طبعة باللغة الإنجليزية له عام 1929. وقد ذهب فايول إلى القول بأن الإدارة نشاط يدخل في كل المجالات الإنسانية: في المنزل والعمل والحكومة. وأن لكل مؤسسة عمليات إدارية معينة مثل التخطيط والتنظيم والسيطرة والتنسيق والضبط (مرسي، 2001 : 21).

وكان لفايول الفضل في الاهتمام بتدريس مبادئ الإدارة ومهاراتها للمديرين، كما كان له الفضل في تطوير المناهج الدراسية للإدارة في الجامعات وغيرها من المعاهد العلمية.

وقد توصل فايول إلى عدة مبادئ عامة رئيسية حددها بعض الباحثين بأربعة عشر مبداءً. وتوصل كثيرٌ من الباحثين بعده إلى مئات من المبادئ الإدارية الأخرى. (Bush, 1985 : 128).

### أنماط الإدارة المدرسية :

تختلف ممارسات القائمين على إدارات المدارس وتصرفاتهم من مدرسة لأخرى وفقاً لعوامل متنوعة، منها ما يتعلق بالمدير ذاته وشخصيته وإدراكاته وفلسفته

وإعداده ، ومنها ما يتعلق بالعاملين ، ومنها ما يتعلق بالنظام التعليمي ، ومنها ما يتعلق بالإمكانات المادية والبيئة المتوفرة . (عابدين ، 2001 : 67).

كما إن المفاهيم المتعددة للإدارة أوجدت أساليب متعددة وأنماط إدارية مختلفة فبعض المديرين يؤمنون بفلسفة إدارية تقوم على أساس الانفراد بالسلطة وإصدار الأوامر، بينما يتمتع بعض المديرين بوعي إداري وإيمان واضح بضرورة مشاركة جميع العاملين في إصدار القرار، وهناك نمط من المديرين يعطي الحرية الكاملة للمدرسين لتسيير المدرسة وفق ما يراه المدرسون أثناء قيامهم بعملهم وتبصرهم في مشكلاته ، إنها السياسة الترسلية التي لا تتضمن فرضاً أو تدخلاً بقدر الإمكان من مدير المدرسة . وبذلك تختلف الإدارة المدرسية وطريقة أداء العمل المدرسي باختلاف شخصية مدير المدرسة ، فهو قمة الجهاز الإداري ويسير كل التنظيمات والنشاطات ، ويتخذ القرارات بطريقة تتفق مع فلسفته الخاصة ، ومعتقداته التي يرى أنها تحقق أهداف المدرسة . (عطوي ، 2001 : 23)

و سنتحدث بشيء من التفصيل عن ثلاثة أنواع مختلفة من الإدارة المدرسية ،

وهي :

#### أولاً : الإدارة المدرسية الاوتوقراطية (التسلطية):

يتميز هذا النوع من الإدارة بصفات وخصائص، تعكس سلوك الإداري إزاء المواقف التي يواجهها في أثناء عمله اليومي . الإداري أو المدير التسلطي يحصر جميع السلطات والصلاحيات بيده دون تخويل أي منها لأحد من مرعوسيه. إذ يقوم باتخاذ جميع القرارات المتعلقة بعمل المؤسسة ويصدر الأوامر لتنفيذها ، بعد أن يحدد الطرق والوسائل والإجراءات التي ينبغي إتباعها عند التنفيذ دون استشارة أي من العاملين معه . ويتولى بنفسه توجيه العاملين وفقاً لرغباته وأهوائه وحسب قناعاته ، ويفرض عليهم طاعته ، وطاعة ما يصدره من أوامر ، ولا يفسح المجال أمام العاملين

لمناقشة أوامره . ويقوم بمحاسبة من يعارضها ، فما على المرؤوسين سوى التنفيذ.  
(العرفي ، مهدي ، 1996 : 74 - 75).

### خصائص الإدارة المدرسية الأوتوقراطية :

- 1- التدرج في السلطة من الأعلى إلى الأسفل ، فالمدیر يتبع مسؤولاً أعلى منه في مديرية التربية والتعليم ، ويأتمر بأوامره وتوجيهاته ، ثم إنه يوجه تعليماته وأوامره للمعلمين وغيرهم من المرؤوسين لتنفيذها والالتزام بها .
- 2- التركيز على الجانب التحصيلي المعرفي للتلاميذ وإهمال الجوانب الأخرى الروحية، والعاطفية ، والنفسية ، والاجتماعية ، والجسمية المطلوب الاهتمام بها، وكذلك إهمال الاهتمام بميول التلاميذ ، واتجاهاتهم واستعداداتهم ، ومراعاة الفروق الفردية بينهم . (عابدين ، 2001 : 68 - 69).
- 3- الصرامة .
- 4- كثرة إصدار التعليمات والأوامر الغامضة .
- 5- الالتزام بحرفية التعليمات وعدم الخروج عليها .
- 6- التدخل في عمل المرؤوسين ، وعدم منحهم الحرية في العمل.
- 7- الاكتفاء بإصدار الأوامر الشفوية في معظم الأحيان.(الغانم، 1986 : 23).

### ثانياً : الإدارة المدرسية الفوضوية (الترسلية) :

يتميز هذا النمط الإداري بالمغالاة في إعطاء الحرية للمعلمين والتلاميذ ، ويرى المدير أن دوره في المدرسة يتمثل في تهيئة الظروف الملائمة وتوفير البيئة السليمة لقيام المعلمين بالتدريس ، وقيام التلاميذ بالتعلم وفق الأسلوب الذي يرونه مناسباً وفعالاً دون أي تدخل أو تقييد لحريتهم (عابدين ، 2001 : 71).

ومدير المدرسة من هذا النوع من الإدارة يتميز بشخصيته المرحة ، وبإطلاعه الواسع الغزير في النواحي الفنية المتعلقة بمهنته ، وهو يظهر اعتقاده التام في

الديمقراطية وفي ضرورة ملائمة برنامج المدرسة لحاجات التلاميذ وميولهم ، كما يعتقد وجوب إعطاء التلاميذ والمدرسين الحرية والفرصة للعمل والابتكار ، وهو يتجنب تعريف المدرسين بوجهة نظره وذلك لعدم رغبته في تقييد حريتهم أو فرض نمط معين عليهم .

ويدعو مثل هذا المدير أعضاء هيئة المدرسة إلى اجتماعات كثيرة وطويلة يسمح فيها لكل فرد بالتحدث وإبداء الآراء ، وهو في هذه الاجتماعات يسأل المدرسين عن المشكلات التي يرغبون في بحثها، ومن هنا تبدأ دراسة المشكلات التي يرغبون في بحثها غير أن الاجتماعات تنتفض في أغلب الأحيان دون اتخاذ قرارات إزائها .  
(العرفي ، 1993 : 13).

#### خصائص الإدارة المدرسية الفوضوية :

- 1- يعتبر هذا النمط من أسوأ الأنماط من حيث ناتج العمل . فتحقيق أهداف المدرسة مسألة متروكة للحظ فقط .(عابدين ، 2001 : 71).
- 2- لا يعرف المدرسين الذين يعملون مع المدير موقفهم منه أو موقفه من كل منهم فهو يستمع لكل مدرس بصبر وأناة وابتسامة دائمة .
- 3- يدعو المدير أعضاء هيئة التدريس إلى اجتماعات كثيرة في مواعيد غير محددة وبدون أعداد مسبق لجدول الأعمال .
- 4- لا يحاول مدير المدرسة من هذا النوع أن يضبط حضور المدرسين وانصرافهم مردداً دائماً أن المدرسة تسير بنفسها .
- 5- لا يأخذ هذا النمط بعناصر الإدارة العلمية من تخطيط وتنظيم العمل والتنسيق بين العاملين والرقابة على مجهوداتهم .
- 6- لا يُكسب هذا النمط من الإدارة العاملين خبرات ومهارات جديدة ولا يرتفع بمستوى أدائهم المهني . (عطوي ، 2001 : 28).

ويعتبر هذا النمط من أسوأ الأنماط من حيث ناتج العمل. فتحقيق أهداف المدرسة مسألة متروكة للحظ فقط؛ وكثيراً ما يجد المعلمون أنفسهم - في المواقف التي تتطلب المعونة والنصح أو التوجيه والإرشاد من جانب الإدارة، مما يكون له في الغالب آثار سلبية في شخصياتهم، وفي علاقاتهم بالإدارة المدرسة والعمل نفسه. (عابدين، 2001 : 71)

ويسود هذا النمط الإداري الفوضى الإدارية والتسيب، لانعدام روح العمل الجماعي، والنقليل من أهمية الدور الذي يؤديه المدير، وفتح الأبواب على مصراعها، ومنح العاملين الحرية الكاملة لمناقش أي موضوع يتعلق بعمل المؤسسة. أما السياسة التي تتبعها الإدارة المتساهلة فلا تتضمن أي حزم، ولا تمثل قيادة واضحة، ولا توجد فيها ضوابط تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها. وجدير بالتنويه أن مثل هذه السياسة معتمدة في مجال الاقتصاد، وقد تم استخدامها في ميدان الإدارة التربوية. وكان المنطلق الأساس لاستخدامها هو: إن تحقيق مستوي عال من الإنتاج يتم من خلال منح العاملين الحرية في أداء أعمالهم بالأسلوب والطريقة التي يختارونها بأنفسهم، ما داموا يحققون بها أهداف المؤسسة. إن مثل هذا الإجراء يشعر العاملين بأهميتهم في تحقيق الكفاية الإنتاجية، وبأنهم ليسوا مجرد أدوات إنتاج.

إن هذا المنطلق الذي قد يكون صائباً في مجال العمل الاقتصادي، قد لا يكون كذلك في مجال العمل التربوي عند تعامل الإداري التربوي مع العاملين، أو عند تعامل مدير المدرسة مع المعلمين، أو عند تعامل المعلم مع طلبته. إن التعامل مع العنصر البشري أصعب وأكثر تعقيداً من التعامل مع المادة.

ومن الأمور التي تؤخذ على الإدارة المتساهلة، اتباعها سياسة الباب المفتوح أمام الحساسيات الشخصية التي تنشأ نتيجة التنافس بين الأفراد، وانعدام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على جهود العاملين، وأية خبرات ومهارات جديدة يمكن أن ترفع من مستواهم المهني.

إن هذا النمط الإداري غالباً ما يتعرض إلى نقد شديد من السلطة الإدارية المركزية، لأنه لم يرق إلى مستوى تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة أولاً، ولما يتركه من آثار سلبية على العاملين ثانياً، من خلال منحهم الحرية المطلقة في العمل. وعلى الرغم من السلبيات المؤثرة على الإدارة المتساهلة، إلا أن استخدامها قد يكون نافعاً، ويحقق نتائج هامة، وبخاصة في المجالات التي يكون فيها العاملون على درجة عالية من النضج والوعي والإدراك والخبرة، ولديهم القدرة على تحديد الأهداف، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات التي تواجههم. ومن هؤلاء العاملين: الخبراء والباحثون في مراكز البحوث العلمية. (العرفي، ومهدي، 1996 : 81-82)

### ثالثاً : الإدارة المدرسية الديمقراطية :

مدير المدرسة في هذا النمط من الإدارة يسعى دائماً إلى الحصول على قرار جماعي، ويعمل دائماً لتحديد المسؤولية، وهو يعتقد أن من واجبه مساعدة كل أعضاء هيئة التدريس بمدرسته في اتخاذ القرار المناسب، وفي الوصول إلى اتفاق نحو تنفيذ هذا القرار.

وعند عقد اجتماعات مع أعضاء هيئة التدريس بمدرسته، فإنه لا يخرج من الاجتماع إلا وهو مقتنع بأنه سيقوم بتنفيذ المسؤوليات التي تتطلبها هيئة المدرسة منه، ويتوقع بالتالي أن يقوم كل عضو من أعضاء هيئة التدريس بمثل هذا العمل.

وبذلك يمكننا القول بأن جميع أعضاء هيئة التدريس يتركون اجتماعاتهم وهم مقتنعون بمسؤولياتهم المشتركة، وينفق مدير المدرسة في هذا النوع من الإدارة كثير من وقته في تخطيط العمل وتقويمه مع كل الجماعات والأفراد الذين قبلوا تحمل المسؤولية لتنمية ناحية من نواحي العمل بالمدرسة. ويعتقد أن من واجبه مساعدة الآخرين على تحديد ما سيقومون بعمله، وعلى التفكير معهم في وسائل أداء هذا العمل، كما يقوم بمساعدتهم على تنفيذ خططهم وتقويمها. (العرفي، 1993 : 14-15)

لقد أثبت الكثير من الدراسات أن الإدارة الديمقراطية هي أفضل الأنماط كما ثبت ذلك في دراسة (Geoffery, 1986) ودراسة (العفيفي) ودراسة (الجوجو، 2000)، ودراسة (أحمد، 1994) والكثير من الدراسات الأخرى، والتي ثبت من خلالها أن النمط الديمقراطي يحصل على أعلى النسب المؤية من القبول . ويرى الباحث أن النمط الديمقراطي قد لا يصلح في كل الأوقات والمناسبات، وفي كل المدارس، إذ أثبت بعض الدراسات الأخرى مثل دراسة (Chinonye, 1997) "إلى أنه لا يوجد قيادة مثالية واحدة، ليتم اتباعها من قبل المديرين للوصول إلى مستوى سمعة جيدة في المدارس، فالظروف المختلفة تحدد أسلوب القيادة الواجب انتهاجه، لأن القيادة مرتبطة بالثقافة".

#### خصائص الإدارة المدرسية الديمقراطية :

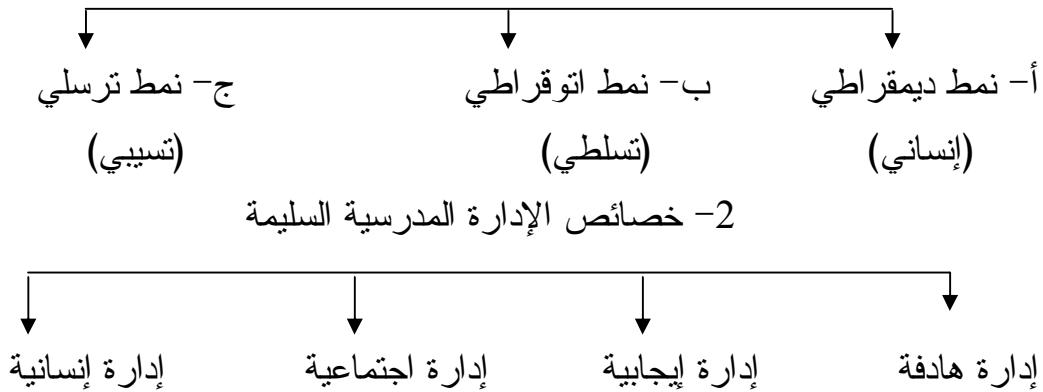
- 1- الإقرار بالفروق الفردية لدى المعلمين والتلاميذ، والمحافظة عليها، وتشجيعها بحيث يسمح لكل فرد تنمية ما يخصه من قدرات وميول واتجاهات واستعدادات، وليس إخضاع الجميع لتعليمات وأوامر أحادية المنهج والاتجاه وقولبتهم في قالب واحد، وبذلك يتم تشجيع الابتكار، والإبداع، والتجديد، والتجريب لدى المعلمين والتلاميذ. (عابدين، 2001 : 72).
- 2- إن كل معلم يستطيع تحمل المسؤولية والمعلمون طموحون ولديهم المقدرة على الابتكار .
- 3- المدير الديمقراطي ليس المسؤول الوحيد عن تنفيذ العمل، فالمدرسة عائلة كبيرة تسودها علاقات المشاركة والحب والاحترام، فالمعلمون يشتركون في تخطيط ووضع الأهداف وتقويم العمل .
- 4- المشاركة الفعالة في تحديد السياسات والبرامج، حيث تتطلب الإدارة المدرسية الديمقراطية أن يشرك مدير المدرسة جميع التلاميذ وأعضاء الهيئة التدريسية في تحديد السياسات والبرامج بدلاً من الانفراد بهذا العمل .

- 5- إن الهدف الأساسي للإدارة الديمقراطية هو أن يشعر كل معلم بالرغبة في العمل والرضا والارتياح بعيداً عن القلق والتوتر . (عطوي ، 2001 : 26).
- 6- الحرص على إقامة علاقات إنسانية في المدرسة ، وبين المدرسة والمجتمع المحلي، قوامها احترام شخصية الفرد وآرائه وأفكاره، وتوجيهه توجيهاً بناءً، وتعزيز انتمائه لمجموعته ، وثقته بنفسه وبالآخرين ، واحترامه للعمل الجماعي ، والشورى والالتزام ، والولاء والمبادئ وليس للأشخاص.
- 7- إنشاء برنامج للعلاقات العامة يتم من خلاله توثيق العلاقة بين المدرسة من ناحية ، والمجتمع المحلي والسلطات التعليمية من ناحية أخرى ، وذلك بتعريفهم بسياسات المدرسة ، وأنشطتها ، وبرامجها ، وبالقيام بأنشطة اجتماعية ، وثقافية ، وبيئية لخدمة المجتمع المحلي وتعزيز مشاركته في تربية النشء وتوجيهه . (عابدين ، 2001 : 73).

### شكل رقم (1)

يوضح أنماط الإدارة المدرسية وخصائص الإدارة المدرسية السلمية

1- أنماط الإدارة المدرسية



(أحمد ، 1997 : 29)



## خصائص الإدارة المدرسية الحديثة :

لقد وضع الباحثين عدة خصائص للمدرسة الحديث والتي يجب أن تؤدي عملها على أكمل وجهه لتحقيق الأهداف المرجوة منها ، ومن هذه الخصائص :

### 1- ضرورة لتوجيه الأداء وتفعيله :

من المعروف أن لكل نظاماً منظماً ، ولكل مدرسة إدارة تسهم من خلال تفاعلها مع العاملين تحت قيادتها لترسم الأهداف وتضع البرامج والأنشطة لتنفيذها: فالخدمات المتوقعة من المؤسسات التعليمية والخدمات المفروض أن تقدمها هذه المؤسسات وارتباط هذه الخدمات بالمنزل وآمال الآباء وتضحياتهم بالنسبة لأبنائهم والحاجة إلى مواطن صالح تكون كلها ضروريات ملحة بالنسبة لرفاهية المجتمع وتقدمه بل عن ضرورتها أكثر إلحاحاً من ألوان النشاط الأخرى ويعتبر التعليم ومؤسساته من الاستراتيجيات القومية الكبرى لشعوب العالم المختلفة المتقدم منها ، والنامي على السواء (مرسي، 1993: 30).

وبذلك أصبحت الإدارة المدرسية والمدرسة مؤهلة بالوسائل الأساسية للوصول إلى النجاح والتقدم من خلال وضع الأهداف وتحقيقها .

### 2- هادفة :

وذلك لصلتها بخدمة المجتمع من خلال تربية وتعليم أبنائه بطريقة مقصودة التخطيط ، عملية التنفيذ لذا فهي عملية مدرسية يراد بها إنجاز أهداف العملية التربوية والتعليمية أي "أنها لا تعتمد على العشوائية في التخطيط أو الصدفة في تحقيق غاياتها ، بل تعتمد على الموضوعية والتخطيط السليم في إطار الصالح العام .  
(الأنجدي، 1991 : 471).

لذا فالجدية في العمل ، والهدفية فيه ، يعتبر جزء لا يتجزأ من فاعليته وأسس نجاحه ، وذلك من خلال إقرار هذه الأهداف وطرق تنفيذها ، والتي من خلال هذه التخطيط الجاد يمكن تحقيق برامج العمل التربوي والتعليمي .

### 3- قيادية :

إدارة المدرسة الحديثة وبطريقة شورية تتخذ من النمط القيادي منهجاً لعملها، وذلك لتفاعلها مع الجانبين الاجتماعي والإنساني للأفراد والشورى هي من صميم قيمنا الإسلامية كما وردت في القرآن الكريم وتم تطبيقها في السنة النبوية الشريفة ، متمثلاً ذلك في قوله تعالى : "والذين استجابوا لربهم وأقاموا الصلاة وأمرهم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون". (الشورى : 38)

وقد طبق الرسول الكريم نظام الشورى على أرض الواقع من خلال مشاورته صلى الله عليه وسلم صحابته الكرام في شتى مجالات الحياة .  
"فعمله للشورى صلى الله عليه وسلم يعتبر تشريعاً قائماً بذاته يقف في وجه الحاكم أو القائد منبهاً بالألا يستبد برأيه ويقبل وجهات نظر صفوة الأمة فكراً وخبرة وسلوكاً ، فالتنظيم الإداري في الإسلام يدعو أفراداً عن طريق الشورى على اختلاف مستوياتهم وملكاتهم احتراماً لإنسانيتهم بضرورة المشاركة الجماعية لكي يساهموا بما لديهم من معارف وخبرات متعددة في بناء مجتمع أفضل (المزجاجي ، 1995 : 54).  
ولقد حظي الجانبين الاجتماعي والإنساني بركيزة أساسية في إدارة المدرسة، والتي هي عملية اجتماعية تعاونية لتسيير العملية التربوية والتعليمية بها .  
ويعتبر العمل الإداري المدرسي عملية قيادية لجذب اهتمام وحماس العاملين وحثهم على إنجاز ما تم تخطيطه من أهداف تربوية ومدرسية .

### 4- إيجابية :

لا تعتمد الإدارة المدرسية على الإنعزال أو التوقع والإنطواء بل هي حركية نشطة في تنفيذ الأهداف بعيداً عن السلبية والخمول ، وكلما زاد نشاط وحركة الإدارة المدرسية

زادت بذلك حيويتها واندفاعها نحو العمل المرسوم " بمعنى أنها لا تركز إلى السلبيات أو التوجيهات الجامدة بل يكون لها الدور القيادي الرائد في مجالات العمل وتوجيهه. (الانجدي ، 1991 : 471).

#### 5- إبداعية :

أصبحت الإدارة المدرسية مع ظهور التكنولوجيا الحديثة دأمة التجديد والابتكار بما يكفل عمل تربوي تعليمي إبداعي ، فالإبداع هو الوصول إلى كل جديد في الرأي والعمل ، وهو نتيجة تفكير عميق وبحث وتجريب وهو من عوامل تحسين الأهداف والمنهج والمحتويات وطرق التدريس ، والتقويم، وشجعهم على التجريب ، وبعث فيهم الشعور بالثقة بأنفسهم (شعلان ، وآخرون ، 1987 : 58). ومن الأفضل أن يتم ذلك بطريقة طبيعية دون تسلط أو إلتزام حرفي بالقوانين واللوائح التنظيمية ولكن بأسلوب علمي فيطلق العنان لأفكار العاملين في المدرسة ، وطلبتها لتشجيعهم على الابتكار .

#### 6- مرنة :

أي أن إدارة المدرسة لا تقف عند قوالب جامدة تصب منها فلا يكون بذلك اختبار لدى تلك الإدارة ، فالإدارة الفاعلة هي تلك التي تترك المجال لتأدية مهامها بمرونة تامة مع الموقف الإداري والتربوي القائم ، فالمرونة هي : "قابلية للتكيف وفق المواقف المتغيرة ولها أهميتها من حيث أن المشاركة تقوم على التطور ، وهي ضرورة للمدير لمواجهة ما تتطلبه الفروق ، فالمدرسة من خلال مدخل النظم مؤسسة اجتماعية ، والإشراف وتطوير المناهج فيها جزء لا يتجزأ من مهام المدير . أما في محافظات غزة يتخذ مقياس الكفاءة الإدارية للمدرسة الجيدة بمدى تحصيل الطلبة للنسب والعلامات العالية في الامتحانات ، فيقوم بعض مديري المدارس باستقطاب الطلبة ذوي العلامات العالية ليكونوا في مدارسهم ، ويتم إرسال الطلبة ذوي

المستوى المتدني إلى مدارس جديدة ، مما يؤثر ذلك على مستوى تحصيل الطلاب الدراسي ويؤدي إلى تدني مستوياتهم العلمية ، وبذلك تكتسب المدارس الأولى السمعة الطيبة والصيت الذائع لدى أولياء أمور الطلبة ، فيحرصون على أن يكون أبناءهم ملتحقين بهذه المدارس ، مما يلحق الإرباك والضرر للطلاب الآخرين بسبب التقلبات وعدم التكيف في الفصل مما يؤدي إلى تدني تحصيلهم وعدم توافقه النفسي .

ويرى الباحث من خلال استعراض خصائص الأنماط الإدارية ومميزاتها ومساوئها، أن النمط الديمقراطي للقيادة يعتبر من أفضل وأحسن الأنماط القيادية المطبقة في مجال الإدارة المدرسية ، وأنسبها لتحقيق أهداف ومخططات وآمال التعليم في بلادنا ، والتي تساهم في إيجاد المواطن المتعلم المستنير القادر على الإبداع والتفكير ، والقادر على تحمل المسؤولية للنهوض بالمجتمع ، وهذه الأهداف السامية لا يمكن تحقيقها إلا إذا توافر للقائمين على المدرسة الجو الديمقراطي السليم الذي يسوده علاقات طيبة ، ويمارس فيها جميع العاملين في المدرسة عملهم بتعاون وحب ورضا ، وبروح معنوية عالية متفانية في العمل لخدمة الطلاب من أجل رقي وتقدم الوطن .

كذلك يرى الباحث أنه يجب عدم إغفال الجانب العقائدي للأمة والإنطلاق من خلال تراثها الحضاري ، والاهتمام بالنمط الشوري في الإدارة، والذي دعا إليه رب العزة سبحانه وتعالى في محكم تنزيله متمثلاً في قوله تعالى "والذين استجابوا لربهم وأقاموا الصلاة وأمرهم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون" (الشورى : 38) ، وتوجيهات النبي صلى الله عليه وسلم في هذا المجال في قوله : "لا خاب من استشار" (مجمع الزوائد ، ج 2 : ص 280).

والجدول التالي رقم (1) يوضح نقاط أوجه الاختلاف الرئيسية بين أنماط الإدارة الثلاثة المشار إليها ، وهي محاولة لبيان أوجه الاختلاف بطريقة مجدولة .

### جدول رقم (1)

يوضح نقاط أوجه الاختلاف الرئيسية بين الأنماط القيادية

أنماط الإدارة	القيادة الأوتوقراطية	الإدارة الديمقراطية	الإدارة الترسلية
متغيرات الإدارة			
1- دور القائد	للقائد الدور الكامل ، ولا ظهور لدور المرؤوسين	هناك مشاركة بين القائد والمرؤوسين	للقائد دور ضيق ومحصور، وللمرؤوسين معظم الدور
2- استقلال المرؤوسين	يسمح القائد بقدر ضئيل من حرية الحركة للمرؤوسين	يسمح القائد لمرؤوسيه بقدر واضح من الاستقلال	يكون استقلال المرؤوسين هو الغالب
3- أهداف القائد	يهتم القائد بأهداف العمل	يهتم القائد بأهداف العمل والمرؤوسين	يتجاهل أهداف العمل والمرؤوسين
4- النواحي الإنسانية	ليس للقائد أي مشاعر نحو المرؤوسين	للقائد اهتمام كبير نحو مشاعر المرؤوسين	مشاعر المرؤوسين لها كامل الاهتمام عند القائد
5- اتخاذ القرارات	يتخذ القائد بمفرده معظم القرارات	يشرك القائد مرؤوسيه في عملية اتخاذ القرارات	يقوم المرؤوسين غالباً باتخاذ جميع القرارات دون مشاركة القائد
6- سلطة القائد	يستعمل القائد القوة في حفظ النظام	يعتمد القائد على الإقناع	يعتمد القائد على الرقابة الذاتية
7- تحمل المسؤولية	يتحمل القائد كل المسؤولية لأنه يمتلك السلطات	يشارك المرؤوسين قائدهم في تحمل المسؤولية بسبب تفويض السلطة	يتحمل المرؤوسين لوحدهم كامل المسؤولية لأنه لا سلطة عليهم .
8- مركزية النشاط	القائد هو مركز النشاط	القائد والمرؤوسين مركز النشاط	المرؤوسين هم مركز النشاط
9- الاتصال	الاتصال يكون من طرق واحد وهو القائد	يكون الاتصال ذو اتجاهين	يكون الاتصال حر ومفتوح بدون قيود
10- التفاعل	ينعزل القائد عن المرؤوسين	يوجد تفاعل إيجابي بناء بين القائد والمرؤوسين	يصعب تميز القائد عن المرؤوسين ولا دور له

11- معالجة الصراعات	يتجاهل القائد الصراعات الدائرة بين المرؤوسين	يواجه القائد صراعات المرؤوسين بفهم	يناور القائد في مواجهة الصراعات
12- التحفز	يعتمد القائد غالباً على النقد	للقائد دور بناء في الثناء أو النقد	لا يحاول أن يثني أو ينتقد أحداً
13- النتائج النفسية	يتسم المرؤوسين بالطاعة والتبعية والانتكالية وشعورهم بالأغتراب والعزلة وضعف روح الإبداع والولاء .	يتسم المرؤوسين بالتعاون والمشاركة والولاء الجيد للعمل .	يتسم المرؤوسين بالضياع والفردية

(العفيفي ، 1999 : 45)

### النمط الإسلامي للإدارة المدرسية :

نرى أنه لكي يتكون فكر إداري إسلامي متكامل وعلى أساس علمي سليم لا بد أن نبدأ بالتعاريف والمصطلحات ، فنعيد صياغتها علمياً من المنظور الإسلامي ، ثم ننقل بعد ذلك إلى النظريات فنعيد صياغتها علمياً طبقاً لهذه التعاريف والمصطلحات المصبوغة بالصبغة الإسلامية ، ثم ننقل إلى بقية موضوعات الإدارة المختلفة لاستكمال صبغها بالصبغة الإسلامية على نفس المنوال من الناحية العلمية والعملية (نظرياً ، وتطبيقاً) (دياب ، 2001 : 315).

### مفهوم الإدارة المدرسية من منظور إسلامي :

ويرى الباحث أنه من الواجب التعرف على مفهوم الإدارة المدرسية من المنظور الإسلامي، والتي تنطلق من خلال التعرف على مهمة الإنسان المسلم ورسالته ، ثم محاولة التعرف على مفهوم التربية من المنظور الإسلامي (باعتبار أن التربية هي الوسيلة الأساسية لنجاح الإنسان في أداء رسالته) . ومن ثم ، سيتضح أن مفهوم الإدارة المدرسية من المنظور الإسلامي ، يشق من مفهوم التربية الإسلامية ، لأن كل منهما هو مفهوم لازم ومكمل للآخر لأنه لا يمكن تحقيق أهداف هذه التربية إلا من خلال الإدارة المدرسية (دياب ، 2001 : 102).

لقد حدد الله سبحانه وتعالى الهدف من خلق الإنسان ووجوده في الحياة ، وبالتالي حددت مهمة الفرد ورسالته في الشريعة الإسلامية . ويظهر ذلك في قول الحق تعالى : {وما خلقت الجن والإنس إلا ليعبدون} (الذاريات :56).  
وقوله تعالى : {إنا عرضنا الأمانة على السماوات والأرض والجبال فأبين أن يحملنها وأشفقن منها وحملها الإنسان إنه كان ظلوماً جهولاً} (الأحزاب : 72)  
وقوله تعالى : {وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون} ( التوبة : 105).  
وقول الرسول صلى الله عليه وسلم (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه)  
(مسند أبو يعلى ج7 ص 349).

من خلال هذه الآيات والحديث النبوي الشريف يتبين لنا مسئولية الإنسان، والهدف من وجوده على هذه الأرض، وأنه صاحب رسالة سماوية، وقد خلق الإنسان من أجلها ، وهو مطالب بالقيام بالعمل، وإتقان هذا العمل على أكمل وجه، ويكون هدف هذا العمل هو مرضاة الله سبحانه وتعالى .

ويمكن تعريف الإدارة المدرسية من المنظور الإسلامي على النحو التالي : " هي جميع الجهود والأنشطة والعمليات (من تخطيط وتنظيم ، ومتابعة، وتوجيه ورقابة، ... الخ) التي يقوم بها المدير المسلم مع العاملين معه من مدرسين وإداريين وغيرهم في ضوء المبادئ والقيم وطرق التربية والإدارة التي جاء بها الإسلام بغرض بناء وإعداد التلميذ المسلم من جميع النواحي (روحياً ، عقلياً ، أخلاقياً ، اجتماعياً ، وجدانياً ، جسمياً ، ... الخ) ليكون قادراً على إدراك وحسن إنجاز رسالته التي كلفه بها الله سبحانه وتعالى" (دياب، 2001 : 107).

#### أهداف الإدارة المدرسية :

تتأثر وظيفة الإدارة المدرسية بوظيفة المدرسة المتغيرة من عصر لآخر ، ومن بلد لآخر ، وبطبيعة النظام التربوي في المجتمع أو الدولة وعلاقته بالنظم السياسية

والإقتصادية . وقد شهدت الإدارة المدرسة اتجاهات جديدة بحيث لم تعد تهدف إلى مجرد تسيير شؤون المدرسة والمحافظة على النظام وضبط الطلبة فيها، أو دفع عملية تلقين الطلبة وحشو أذهانهم بالمعارف والمعلومات ، أو المحافظة على الأبنية والتجهيزات المدرسية ، بل أصبحت أهدافها تتمحور حول تهيئة الظروف وتوفير الإمكانيات التي تساعد المتعلم على النمو المتكامل ، وحول المساعدة في تحسين العملية التعليمية لتحقيق ذلك النمو ، وفي تحقيق الأهداف الاجتماعية للمجتمع بما يتطلبه ذلك من تعاون وتنسيق مثمر بين كل أطراف العمل في المدرسة والمجتمع .

(عابدين ، 2001 : 61)

فأهداف الإدارة المدرسية تتأثر بعدة عوامل ومتغيرات ، فهي تختلف من مرحلة لأخرى ، ومن دولة لأخرى ، ومن مجتمع لآخر ، ومن العوامل التي تؤثر على شكل وطبيعة الأهداف المدرسية : نوعية المرحلة الدراسية ، وحجم المدرسة ومؤهلات ونوعية وسمات العاملين فيها ، وطبيعة البيئة الجغرافية ، ونوعية الإدارة التعليمية ، وكذلك شخصية المدير وسماته ومؤهلاته العلمية .

لذا نورد بعض التصنيفات الشائعة لأهداف الإدارة المدرسية ، والذي يقسم

الأهداف إلى أربع مجموعات هي :

- مجموعة الأهداف الدينية والأخلاقية .

- مجموعة الأهداف الثقافية والتربوية (دياب، 2001 : 109).

- مجموعة الأهداف الاجتماعية (العرفي ، 1993 : 11).

- مجموعة الأهداف الاقتصادية (دياب، 2001 : 109).

ويضع البعض أهدافاً أكثر تحديداً للإدارة المدرسية ، وهي :

1- توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للقيام برسالة المدرسة .

2- توفير الجو الملائم الصالح للعملية التعليمية .

3- تحقيق التكامل بين الإدارة والإشراف الفني للعملية التربوية .



- 4- العناية بالعلاقات الإنسانية الطيبة بين جميع العاملين في المدرسة لتوفير جو داعم للتعليم والتعلم . ( إبراهيم ، 1991 : 27 )
- 5- توفير قدوة حسنة للتلاميذ . ( أحمد ، 1991 : 27 ) .
- 6- الكشف عن ميول التلاميذ وقدراتهم واستعداداتهم ، وتوجيهها لصالح التلاميذ أولاً ، ثم المجتمع ثانياً .
- 7- إعداد التلاميذ لفهم ماضيهم وحاضرهم ومستقبلهم ، ومواجهة التغيرات الاجتماعية ، وربط المدرسة بالحياة الواقعية ، وتنمية القيم الثقافية والحضارية والروحية لديهم (عابدين ، 2001 : 43-44).

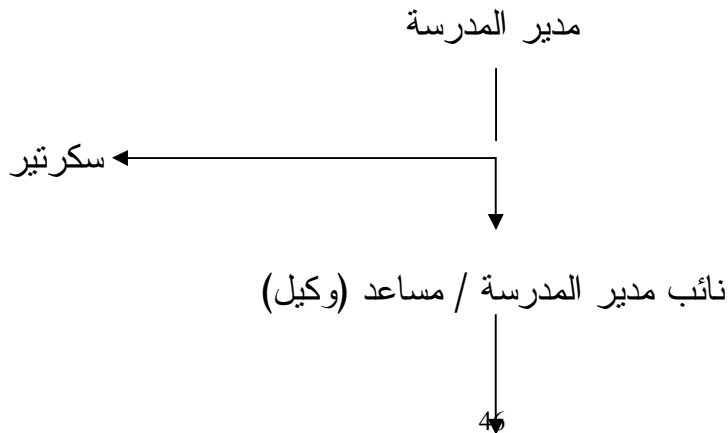
#### إدارة المدرسة الثانوية :

تضم المدرسة الثانوية بمحافظات غزة في أغلبها الصف العاشر الأساسي والصفين الأول والثاني الثانويين ، ويبلغ متوسط عمر الطلبة فيها من 15 - 17 عاماً .

وتتكون الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية في محافظات غزة من مدير المدرسة ونائب مدير المدرسة (الوكيل) وسكرتير المدرسة ، والهيكلية الآتية تصور التسلسل الإداري للمدرسة الثانوية .

#### شكل رقم (2)

يوضح الهيكلية للإدارة للمدرسة الثانوية بمحافظات غزة



أعضاء الهيئة التدريسية



أذنة وحراس

### خصائص المرحلة الثانوية :

تعتبر المرحلة الثانوية أحد أهم المراحل في حياة الطالب ، فهي المرحلة العمرية التي يصل فيها الطالب إلى ذروة نشاطه وعطاءه ، فيعتبر الشباب في هذه المرحلة سر عظمة الأمة ونهضتها وقوتها ، وهم حاملو راية الأمة في شتى مجالات الحياة للتقدم والإزدهار، إذا ما وجهوا وربوا على أسس متينة وسليمة .

والشباب في حياة الإنسان هي مجموعة الطاقات الطامحة ، فإن كانت موجهة نحو الاستقامة والخير ، تهيأ للأمة كلها من هذه الطاقات خيراً كبيراً ، أما إن تركت لتتجه نحو الانحراف والبغي ، تهيأ للأمة كلها من هذه الطاقات شر وبيل .

(البوطي ، ب - ت ، ص 11).

ولما كانت الدراسة تتناول المرحلة الثانوية وهي ضمن مرحلة البلوغ لدى الطلاب فسيقوم الباحث بالتركيز على خصائص هذه المرحلة من الناحية الجسمية والحسية والانفعالية والاجتماعية والنفسية .

تعتبر هذه المرحلة من حياة الفرد، عالم جديد حيث يكتشف الفرد قدراته واستعداداته وميوله ويحقق من خلالها مظاهرها الخلقية والجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية ، وبلوغ الشاب هذه المرحلة يعتبر ذلك ميلاد نفسي جديد للفرد ، ينتقل فيها الإنسان من مرحلة الطفولة إلى مرحلة الرشد والنضج والنماء والرجولة.

## أولاً : النمو الخلقى والاهتمامات الدينية :

من المهام النمائية الهامة في مرحلة المراهقة المبكرة تعلم المراهق ما تتوقعه منه الجماعة وتشكيل سلوكه ليتوافق مع هذه التوقعات دون إشراف مستمر ودون تهديد بالعقاب على النحو الذي كان سائداً في مرحلة الطفولة .

وإذا كان المراهق قد اجتاز مرحلة الطفولة ولديه أساس أخلاقي قوي فإنه يستطيع أن يواجه ضغوط المراهقة بنجاح ، وخاصة حين يصبح السلوك الخلقى مسئولية ذاتية ، فهو مصدر الضبط ، ولم يعد الأمر في يد المعلمين أو الوالدين كما كان الحال في مرحلة الطفولة .(أبو حطب ، 1990 : 287).

## ثانياً : النمو الجسمي :

يتميز النمو الجسمي في السنوات الأولى من هذه المرحلة (المراهقة) بالسرعة المذهلة ، وتقترن هذه السرعة بعدم الانتظام أو التناظر في النمو . وتأتي سرعة النمو الجسمي الكبيرة في هذه الرحلة من النمو عقب فترة طويلة من النمو الهادئ الرصين الذي تتصف به الطفولة المتأخرة .

ويفاجئ المراهق إرتفاع مطرد في قامته ، واتساع لمنكبية ، واشتداد في عضلاته ، واستطالة ليديه وقدميه ، واجتراح وتكسر في صوته ... إلى الطلائع الأولى للحية والشارب (زيدان ، 1978 ، 162)

## ثالثاً: النمو الإنفعالي :

يوجد اتفاق عام على أن مرحلة المراهقة هي مرحلة "أزمة" ، ولعل (جورج ستانلي) هول كان أول من أطلق هذا الوصف في عبارته الشهيرة "مرحلة الضغوط والعواصف" . وهو وصف يتضمن المعنى التقليدي وهو أن المراهقة مرحلة توتر انفعالي شديد مصدره التغيرات الجسمية والسيكولوجية التي تحدث في هذه المرحلة.

وعموماً فإن الأنماط الإنفعالية لدى المراهق تشبه إلى حد كبير ما لدى الطفل، ولكنها تختلف عنها في نوع المثيرات التي تثير لدى المراهق انفعالاته ، وفي صور التعبير عنها . (أبو حطب ، 1990 : 276 - 278).

#### رابعاً : النمو العقلي :

ينمو الذكاء وهو القدرة العقلية الفطرية المعرفية العامة نمواً مضطرباً حتى الثانية عشر ثم يتعثر قليلاً في أوائل فترة المراهقة نظراً لحالة الاضطراب النفسي السائدة في هذه المرحلة ، وتظهر الفروق الفردية بشكل واضح ويقصد بها أن توزيع الذكاء يختلف من شخص لآخر . وفترة المراهقة هي فترة ظهور القدرات الخاصة وذلك لأن النمو العام يسمح لنا بالكشف عن ميوله التي غالباً ما ترتبط بقدرة خاصة ، ويمكننا الكشف بشيء من الدقة عن قدرات المراهق الخاصة في حوالي سنة الرابعة عشر ، وبالتالي يمكننا أن نوجهه تعليمياً ومهنيّاً حسب ما تسمح به استعداداته الخاصة.

انتباه المراهق : وازداد مقدرة المراهق على الانتباه سواء في مدة الانتباه أو مداه .  
تذكر المراهق : ويصاحب نمو قدرة المراهق على الانتباه نمواً مقابلاً في القدرة على التعليم والتذكر .

تخيل المراهق : يتجه خيال المراهق نحو الخيال المجرد المبني على الألفاظ ، أي الصور اللفظية ، أن نمو قدرة المراهق على التخيل تساعده على التفكير المجرد في مواد كالحساب والهندسة .

الاستدلال والتفكير : التفكير هو حل مشكلة قائمة ، يجب أن نهدف في عملية التربية إلى مساعدة التلاميذ على اكتساب القدرة على التفكير الصحيح في جميع مشاكلهم سواء ما هو علمي أو اجتماعي أو اقتصادي ، وإذا أستطعنا أن ننمي في المراهق القدرة على التفكير الصحيح المؤسس على المنهج العلمي والبعيد عن الأهواء والاعتقادات ليسرنا للمراهق فرصة معالجة المشاكل عن طريق هادىء عقلي وسليم .

(زيدان، 1976 : 163 - 165).

#### خامساً : النمو الاجتماعي :

من أهم مطالب النمو في مرحلة المراهقة تحقيق التكيف الاجتماعي ، ولاشك أن المراهق الذي تتكون لديه قاعدة هذا التكيف خلال مرحلة الطفولة سوف يواجه الطالب الاجتماعية الجديدة بتكيف ناجح .  
ولعل أكثر صور التوافق الجديد أهمية لدى المراهق الصغير ، وأكثرها صعوبة في نفس الوقت ما يجب عليه أن يفعله أزاء الأثر المتزايد لجماعة الأقران، بالإضافة إلى الجماعات الاجتماعية الجديدة التي تظهر الحاجة إليها في هذه المرحلة وأنماط السلوك الاجتماعي الجديد التي لم تكن شائعة في المراحل السابقة .  
(أبو حطب ، 1990 : 280).

#### المهام الإدارية في المدارس الثانوية :

تختلف طبيعة ونوعية المهام الإدارية المطلوبة في المدرسة تبعاً لإختلاف المجتمعات والأقاليم داخل المجتمع الواحد ، وذلك لعدة أسباب منها:- تباين خصائص المجتمعات والأقاليم ، كما تتأثر بمدى علاقتها بالمستويات الإدارية (القومية والإقليمية والمحلية) ، ومن العوامل التي تؤدي إلى الاختلاف شكل النظم التعليمية وتنظيمها ، وتختلف طبيعة ونوعية المهام الإدارية من مدرسة إلى أخرى في بعض المناطق التعليمية الواحدة تبعاً لعدد الطلاب ومؤهلات القائمين على هذه المدارس ، وأعمال التلاميذ وخصائصهم الاجتماعية والاقتصادية ، و شخصية المدير وأساليب قيادته .  
من هنا جاءت الصعوبة في تحديد وصف دقيق لمجموعة المهام الإدارية المطلوبة من قبل الإداريين في المدرسة .

لقد تم تصنيف مجموعات المهام الإدارية بطرق مختلفة ، حيث بلغ عددها في عشرة تصنيفات ، ولم يحظى أي تصنيف منها باتفاق عام من قبل غالبية رجال الإدارة التعليمية نتيجة لعدة أمور منها : اختلاف طرق التصنيف وأسسها ، والتباين الكبير في أساليب صياغة المهام ، واختلاف أغراض كل دراسة وأهدافها (من حيث التركيز على مهام المدير فقط ، أو المعلم فقط ، أو كلاهما أو جميع أفراد جهاز الإدارة

المدرسية في آن واحد)، يضاف إلى ذلك وجود بعض التداخل بين مجموعة المهام الإدارية في المدرسة وبعض أنواع عناصر العمليات الإدارية فيها نتيجة للتداخل الكبير والترابط الوثيق فيما بينها.

**وستتناول فيما يلي أهم التصنيفات المختلفة للمهام الإدارية :**

- 1- تصنيف ثنائي مثل : مجالات إدارية ، ومجالات فنية .
- 2- تصنيف ثلاثي مثل : شئون إدارية وتمويل ، وشئون فنية وعلمية، وعلاقات إنسانية.
- 3- تصنيف خماسي مثل : البرنامج التدريسي ، والهيئة الطلابية ، والهيئة العاملة بالمدرسة ، وتمويل وموارد مادية ، وعلاقة المدرسة بالمجتمع (دياب ، 2001 : 338).
- 4- تصنيف سداسي مثل : المناهج والقيادة وتطويرها ، والإشراف على العاملين بالمدرسة ، والعلاقات مع العاملين ، والمسئوليات الإدارية ، وتحسين مستوى العمل ، والتقويم (دياب ، 2001 : 339).
- 5- تصنيف سداسي مثل : الهيئة الطلابية ، الهيئة العمالة بالمدرسة ، وعلاقة المدرسة بالمجتمع ، والمناهج وطرق التدريس ، والتسهيلات والإمكانات المادية ، وشئون مالية وتمويل (الغنام ، 1975).
- 6- تصنيف سباعي مثل : الشئون الإدارية والمالية ، وعلاقة المدرسة بالبيئة المحلية، والمبنى المدرسي ومرافقه ، وشئون الطلاب وأنشطهم ، والنمو المهني للمعلمين ، العلاقات الإيجابية داخل المدرسة ، والتقويم (صنبر ، 1979 : 42) .
- 7- تصنيف ثماني مثل : التخطيط للعمل ، والأعمال الكتابية ، وصيانة البناء المدرسي وتحسينه ، وإدارة شئون التلاميذ ، وأولياء الأمور والبيئة المحلية ، وإدارة شئون المعلمين ، وتحسين المناهج ، والنمو المهني للمعلمين. (الطوباسي ، 1980 : 45).

8- تصنيف عشري مثل : تدريب وإشراف وتقويم المعلمين والإداريين ، والاجتماع ومخاطبة المجتمع المحلي ومنظماته ، والإسهام في صيانة المبنى المدرسي ، وإجراء الحسابات المتعلقة بشراء المواد والمعدات وارسالها إلى الإدارة التعليمية ، ووضع البرامج والسياسات والإجراءات التربوية وجدولة الصفوف والبرامج والأنشطة ، وتقديم المشورة للطلاب وأولياء الأمور ، وتنسيق ومراقبة المناهج والبرنامج الدراسي ، وتطوير البرنامج المدرسي وتقويمه .  
(أحمد، 1985: 38).

وبالنظر إلى التصنيفات السابقة نجد الكثير من التداخل في المسميات وأنواع المهام الإدارية الواردة على مستوى كل تصنيف على حده ، وعلى مستوى تصنيف وآخر ، ويظهر التداخل في الخلط فيما يسمى بالمهام الإدارية وما يسمى بعناصر العملية الإدارية وهي التخطيط ، والتنظيم ، والتوجيه ، والرقابة ، وهي لازمة لإنجاح أي مهمة من مهام الإدارة المدرسية .

ويمكن تصنيف مجموعات المهام الإدارية كما صنفها (دياب) في المدرسة بستة مجموعات من المهام ، وهي :

- 1- شؤون الهيئة الطلابية .
- 2- علاقة الطلاب بالبيئة (التربية البيئية).
- 3- علاقة المدرسة بالمجتمع .
- 4- شؤون التدريس والمناهج .
- 5- شؤون أعضاء الهيئة العاملة بالمدرسة .
- 6- التمويل والموارد الطبيعية (دياب ، 2001 : 341 ) .

وقد حدد (العميرة ، 1999 : 56 - 57) أن مهام الإدارة المدرسية تتلخص في أربع نقاط أساسية ، وهي :

- 1- دراسة المجتمع ومشكلاته وأهدافه وأمانيه ، والعمل على حلّ مشكلاته وتحقيق أهدافه .

2- العمل على تزويد المتعلم - باعتباره محور العملية التعليمية / التعليمية - بخبرات متنوعة ومتجددة يستطيع من خلالها وبواسطتها مواجهة ما يعترضه من مشكلات .

3- تهيئة الظروف وتقديم الخدمات والخبرات التي تساعد على تربية التلاميذ ، وتعليمهم ، وتحقيق النمو المتكامل لشخصياتهم .

4- الارتفاع بمستوى أداء المعلمين للقيام بتنفيذ المناهج المقررة لتحقيق الأهداف التربوية المقررة ... من خلال اطلاعهم على ما يستجد من معلومات ومعارف ووسائل وطرق تدريس وتدريبهم وعقد الندوات والدورات لهم . (العمامرة ، 1999 : 56 - 57).

من الملاحظ أن التطور الذي حدث لإدارة المدرسية جعل المهام والواجبات والوظائف التي تقوم بها الإدارة المدرسية متشابكة ومتنوعة ، مما أوجب التعاون فيما بين مدير المدرسة وأعضاء الهيئة الإدارية ، والمعلمين، وإشراكهم في عملية التخطيط والتنفيذ وصناعة القرار ، وهذا ما أظهرت بعض التعاريف السابقة للإدارة المدرسية ، والتي تتطلب جهود مشتركة لأكثر من فرد ، ولا تقتصر الإدارة على دور المدير على الرغم من مسؤولية المدير الأولى والكبرى عن كل ما يدور في المدرسة من أجل تحقيق أهدافها .

وإشراك جميع العناصر البشرية الموجودة في المدرسة سواء كانوا إداريين أو معلمين وغيرهم ، ضمن فعالية الإدارة المدرسية ، يعزز هذه الفعالية ويعزز النهج الديمقراطي . فالمدير هو المسئول الأول في مدرسته ولكنه لا يعمل بمفرده وبمعزل عن باقي أعضاء الإدارة والهيئة الدراسية ، ولا ينفرد بتوجيهات وقرارات فردية .

### المهارات اللازمة لرجل الإدارة المدرسية :

هناك عدة عوامل تساعد على النجاح في الإدارة التعليمية شأنها في ذلك شأن ميادين الإدارة الأخرى . وفي مقدمة هذه العوامل ما يتعلق منها بالمهارات الإدارية.



فنجاح رجل الإدارة التعليمية يعتمد فيما يعتمد على ما يتمتع به من مهارات إدارية .  
فنجاح رجل الإدارة التعليمية يعتمد فيما يعتمد على ما يتمتع به من مهارات إدارية .  
والمقصود بالمهارة أداء العمل بسرعة ودقة وهي بهذا المعنى تختلف عن القدرة من  
حيث أن القدرة تعني امكانية أداء العمل بصرف النظر عن السرعة أو الدقة في أدائه .  
ومعنى هذا أن المهارة قدرة فائقة متطورة . والفرق بينهما إذن في الدرجة لا في  
النوع. وتتميز المهارة بأنها مكتسبة ونامية أي أن الإنسان يكتسبها من خلال خبراته  
وتجاربه وممارساته وهذه بدورها تعمل على تنمية المهارة باستمرار .

(مرسي ، 2001 : 101).

وهناك مجموعة من المهارات التي تعتبر ضرورية جداً لإنجاح العمل الإداري  
في المدرسة، والتي اتفق عليها كثير من دارسي الإدارة، وهي تصنيفات تنقسم إلى  
ثلاث أنواع : مجموعة المهارات التصورية أو النظرية (الإدراكية)، ومجموعة  
المهارات الفنية أو التطبيقية ، ومجموعة المهارات الإنسانية، وهذه المجموعات تساعد  
على نجاح المدير والهيئة الإدارية في الإدارة المدرسية.

### 1- مجموعة المهارات التصورية (الإدراكية) :

وهي تلك الكفاءات التي يحتاجها مدير المدرسة ليرى الصورة الكلية والعلاقات  
بين أجزائها المختلفة . (حجي ، 1995 : 401).

ومن أهم هذه المهارات تلك التي تتعلق بالأمر التالية :

1- الإلمام الجيد بأبعاد ونماذج العملية التعليمية والتربوية المختلفة من مدخلات  
ومخرجات وعلاقات بعضها بعض .

2- الإدراك الجيد والتصور الأفضل للأراء والمبادئ والقواعد والنظريات التربوية من  
جهة ، وبعناصر العملية الإدارية (تخطيط وتنظيم ، ... الخ) من جهة أخرى  
والعلاقة الارتباطية فيما بينها .

3- القدرة التحليلية المرتفعة في مجال الإحصاءات الكمية ، وفي استنتاج المؤشرات  
الدالة على مدى الكفاية الداخلية والخارجية للعملية التعليمية ، وكذلك مدى قدرته

المتميزة في فهم وإدراك المؤشرات المتعلقة بتقويم الظواهر الاجتماعية والإنسانية المختلفة وتأثيرها على العملية التعليمية .

4- أن يتوافر لديه الخيال المبدع اللازم لتكوين فكرة سليمة ورؤية متكاملة للمنظمة التي يعمل على إدارتها وهي المدرسة ، بحيث تتضمن جميع مكوناتها ، وعناصرها (البشرية والمادية) ، وجميع مشكلاتها ، والطرق المختلفة لتطويرها في الوقت الراهن ومستقبلاً ، وفي ظل الموارد المتاحة والقيود المختلفة التي تحيط بالمنظمة . (دياب ، 2001 : 189 - 190)

### مجموعة المهارات الفنية (التطبيقية) :

وهي كفاءات ينبغي أن يمتلكها مدير المدرسة ليؤدي بعض المهام كوضع الميزانية ، والتوظيف ، جدولة العمل الإداري وغير ذلك من مسؤوليات إدارية . (حجي ، 1995 : 401).

ويمكن أن تصنف هذه المهارات الفنية إلى نوعين ، إلى حد ما لصعوبة الفصل الدقيق فيما بينها ، هما : مهارات فنية تتعلق بمجال التدريس ، ومهارات فنية تتعلق بإنجاز المهام والواجبات الإدارية الأخرى في المدرسة ، وهي :

1- مهارات تتعلق بإنجاز المهام والواجبات الإدارية المختلفة ، مثل صنع واتخاذ القرارات ، والمتابعة ، والتخطيط ، والإشراف ، والتنظيم .

2- مجموعة المهارات الفنية في مجال التدريس . (دياب ، 2001 : 190 - 191)

### 3- المهارات الإنسانية :

الكفاءة الإنسانية تشير إلى المهارات بين الشخصية، التي يحتاجها مدير المدرسة ليعمل بنجاح مع الناس مهما يختلف الموقف الاجتماعي.

(حجي ، 1995 : 401)

وهي تتعلق بالمهارات الإنسانية وبالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين . كيف يستطيع أن يجذب الآخرين إليه ويجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في العمل ويزيدون من قدراتهم على الإنتاج والعطاء. ومن بينها :

(مرسي ، 2001 : 104)

- 1- مهارة التحدث والتعبير بأسلوب طيب ومؤثر أمام الآخرين .
- 2- مهارة التحكم في الانفعال خلال الحديث والمناقشات .
- 3- مهارة حفز التلاميذ على العمل الجماعي والمشاركة الجماعية .
- 4- مهارة الاتصال بالآخرين مع إمكانية التأثير عليهم وحفزهم على إنجاز الأهداف المطلوبة .
- 5- مهارة إيجاد المناخ الملائم للعمل الجماعي والتعاون البناء بين أفراد الجماعة .
- 6- مهارة العدل والمساواة بين الأفراد .
- 7- مهارة العمل على إيجاد أنماط التفاعل المستمر بين الأفراد وبعضهم بعضاً خلال العملية التربوية .
- 8- مهارة المشاركة في الحوار الجماعي في أثناء المناقشات والاجتماعات والمجالس المختلفة . (دياب ، 2001 : 192 - 193)

#### مشكلات الإدارة في المدارس الثانوية :

تتنوع مشكلات الإدارة في مرحلة التعليم الثانوي العام وتعدد وتتشابك معاً في نفس الوقت ، ويكفي أن نذكر منها :

- 1- زيادة أعداد طلابه بنسب ومعدلات أعلى من زيادة عدد مدارس وفصوله .
  - 2- عدم تحقيق المدارس لأول أهدافها ، وهي إعداد الطالب للحياة .
  - 3- إهمال الأنشطة التربوية والتطبيقات العملية .
  - 4- ضعف الصلة بين الطالب وبين التعليم السابق عليه ، وهو التعليم الأساسي.
- (حجي، 1995 : 274)
- 5- ظواهر الانحرافية بين الشباب من تعاطيهم المخدرات والسموم البيضاء والتدخين .

- 6- زيادة حدة العنف في المدارس سواء بين التلاميذ أنفسهم أو بينهم وبين المدرسين.
- 7- مشكلة التزويغ من المدارس والتسيب الخلفي والانحلال الاجتماعي  
(مرسي، 2201 : 63)
- 8- نقص في معلمي بعض المواد ، وعلى رأسها التربية الفنية والاقتصاد المنزلي والتربية الرياضية ومتخصصي الحاسوب.
- 9- ضعف الاتصال بين نوعيات التعليم، التقني الصناعي والزراعي والتجاري.
- 10- انخفاض نسبة الذين يلتحقون بالجامعات من الذين يتقدمون لامتحان الثانوية.
- 11- ضغط المخرجات على التعليم العالي .
- 12- امتحان الثانوية العامة ، بما يمثله من أزمات للطالب والأسرة والمجتمع ، ولصانعي القرار التعليمي والسياسي ومتخذيهِ . (حجي ، 1995 : 274)
- 13- عمل بعض المعلمين بنظام العقد الفردي (العمل المؤقت) مما ينعكس سلباً على مستوى الطلاب .
- 14- العجز في بعض التخصصات لدى المعلمين .
- 15- انخفاض مستوى أداء بعض المعلمين لأسباب مهنية أو نفسية .
- 16- قيام بعض المعلمين بتدريس مواد دراسية غير تخصصهم في بعض الأحيان.  
(العفيفي ، 1999 : 50).
- 17- حالات التأخر الدراسي لدى الطلبة وإهمالهم للواجبات الدراسية أو صعوبتها، وعدم تكيف الطلبة مع المعلمين ومع الزملاء. (نواس ، 2002 : 43).

## واقع الإدارة المدرسية الثانوية في محافظات غزة نبذة تاريخية

بعد الإطّلاع على مفهوم الإدارة المدرسية ومدى تطوره فإنه من الضروري التطرق وإلقاء الضوء على المراحل التي مرت بها الإدارة المدرسية في محافظات غزة، والتعرف على التطورات التي حدثت عليها حتى وقتنا الحاضر .

لقد انتاب العملية التعليمية في قطاع غزة التذبذب بين الصعود والهبوط ، والتقدم والتأخر ، وذلك تبعاً لتقلب الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية والأمنية ، ونتيجة للإدارات المختلفة التي حكمت قطاع غزة في الفترات السابقة من تاريخنا الحديث، بداية من الحكم العثماني ومروراً بالحكم البريطاني ، والمصري ، وفترة الاحتلال الإسرائيلي بعد احتلال عام 1967 ، وانتهاءً بقدوم السلطة الوطنية الفلسطينية.

ولقد أثر تعاقب هذه السلطات على قطاع غزة ، وعدم وجود سلطة وطنية مستقلة في هذه الفترة الطويلة تأثيراً سلبياً كبيراً على قطاع التعليم .

ففي بداية الخلافة العثمانية للمنطقة ومن ضمنها فلسطين ، ونتيجة لعدم استقرار الأحوال السياسية وانشغال الدولة العثمانية في بسط نفوذها وتوطيد دعائم حكمها، والعمل على استتباب الأمن في البلدان التي أصبحت تحت حكمها ، لم تول الدولة العثمانية التعليم العناية الكافية في بداية عهدها في فلسطين والبلدان الأخرى ، إلا أنه بعد ذلك في خلال العقود المتأخرة من العهد العثماني شهد ما يعرف الآن بفلسطين وبقية أجزاء الدولة العثمانية اهتماماً بالتعليم ، حيث أسست المدارس الابتدائية والإعدادية ( الثانوية الدنيا).

ويرجع الفضل في ذلك إلى السلطان عبدالحميد الثاني في الأخذ بنظام التعليم الحديث في مختلف أنحاء الدولة العثمانية. (العاجز ، 2000 : 17).

ففي فترة الحكم العثماني لم يشهد التعليم تطوراً ملموساً واقتصر على الكتاتيب، إلى أن تم إنشاء أول مدرسة نظامية عام 1887م ، مع أن العثمانيين أرسوا قواعد

التعليم النظامي في غزة إلا أنه شابها بعض جوانب النقص . فمن جوانب هذا النقص أن كان التعليم باللغة التركية بدل العربية وكانت المدارس قليلة فتفتشت الأمية وقل الاهتمام بتعليم البنات (الهباش ، 2002 : 48).

ولقد انعكس الوضع التعليمي المتردي سلباً على الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية في تلك الفترة.

ولم تكن إدارة التربية في فلسطين في عهد الانتداب البريطاني أفضل منها في العهد العثماني ، فقد أصبحت "المدارس في فلسطين التي كانت تعرف بمدارس العرب الحكومية تحت إشراف إدارة المعارف البريطانية بشكل مباشر ، أما المدارس غير العربية (اليهودية) فلم توضع تحت الإدارة البريطانية ، ولقد كانت جميع الوظائف الإدارية والتنفيذية العليا كانت قاصرة على البريطانيين ، أما اللجان التعليمية المحلية فمهمتها استشارية فقط ، وفشل العرب في الحصول على استقلالهم في إدارة مدارسهم وكانت المركزية الطابع الغالب على جهاز التعليم ، فكان مدير المعارف البريطاني له صلاحيات مطلقة على المدارس العربية وكان للمفتشين صلاحيات التدخل في الشؤون الإدارية وهم من ذوي الاختصاص في المواد". (الأغا، والأغا ، 1996 : 60).

وهناك عدة أسباب أدت إلى تدهور التعليم في قطاع غزة في عهد الانتداب

البريطاني ، وهي :

1- أن معظم المدارس كانت ابتدائية تتفاوت صفوفها من صف ابتدائي واحد إلى سبعة صفوف (أي ابتدائية كاملة) . هذا ولم يوجد إلا مدرسة ثانوية كاملة (أي أربعة صفوف ثانوية).

2- أن مدارس البنات اقتصرت على غزة وخانيونس ودير البلح وجباليا ، وكان معظمها ابتدائية، حيث لم يوجد إلا مدرسة ثانوية واحدة للبنات كانت تشمل على الصفين الأول والثاني الثانويين . (العاجز ، 2000 : 70)

3- قلة الميزانية المخصصة للتعليم ، بل وتناقصها سنة بعد سنة رغم زيادة عدد السكان .

- 4- قلة التوسع في بناء مدارس جديدة في المدن والقرى .
  - 5- جفاف مناهج التعليم وصعوبتها والاهتمام بالناحية النظرية دون النواحي العملية للمناهج .
  - 6- الرقابة الشديدة والصارمة على الطلبة والمعلمين .
  - 7- صعوبة أو قسوة النقل من صف لآخر .
  - 8- اختلاف مناهج مدارس القرى عن مناهج مدارس المدن ، واعتماد مدارس القرى على أسلوب الكاتيب في التدريس .
  - 9- عدم الاهتمام بالتعليم المهني والصناعي .
  - 10- عدم وجود أنشطة تشجع المواهب وتبرزها .
  - 11- إهمال الشؤون الثقافية خاصة المكتبات والأندية الثقافية.(سكيك، 1981: 57-77).
- وعلى الرغم مما سبق ، شهدت هذه الفترة زيادة ملموسة في عدد المدارس وعدد الطلبة وكذلك عدد المعلمين ، فقد أقامت حكومة الإنتداب بالتعاون مع المواطنين العرب عدداً من المدارس بالإضافة إلى المدارس والكتاتيب التي كانت موجودة في فترة العهد العثماني ، حيث بلغ عدد المدارس في قطاع غزة حوالي 17 مدرسة معظمها ابتدائية تضم 4632 طالباً و 1100 طالبة ، يقوم على تعليمهم 114 معلماً و 31 معلمة (العاجز، 2000 : 64).
- وبعد نكسة عام 1948 تشتت الشعب الفلسطيني في مناطق مختلفة من العالم وخاصة دول الجوار مثل الأردن ، لبنان ، سوريا ومصر ، وتكدس الكثير من اللاجئين في الضفة الغربية وقطاع غزة ، مما انعكس ذلك على جميع جوانب حياة للشعب الفلسطيني ومنها الجانب التعليمي.
- "ففيما يتعلق بالتعليم خسر الشعب الفلسطيني نظاماً تعليمياً خاصاً به وخضع التعليم مباشرة لأنظمة التعليم السائدة في البلدان التي نزلوا فيها وخضوعهم بشكل غير مباشر لتلك الأنظمة عن طريق وكالة الغوث الدولية التي أنشئت لإغاثتهم (الأونروا) التي تميزت بصفتين في المجال التربوي :

التوأمة المهنية مع اليونسكو ، واتباع المناهج الرسمية المقررة للتعليم في البلدان المضيفة، فكانت الوكالة مسؤولة عن النواحي الإدارية واليونسكو مسؤولة عن النواحي الفنية " (بشور ، 1990 : 85).

ولقد أنقسم شعب فلسطين بالإضافة إلى نزوح اللاجئين إلى دول الجوار إلى ثلاث مناطق اعتبارية في جميع نواحي الحياة ومنها النظام التعليمي ، وكل واحدة منها تخضع إلى جهة مختلفة ، وهي :

1- خضع بقايا أهلنا في فلسطين في الأراضي المغتصبة عام 1948 إلى النظام التعليمي الإسرائيلي .

2- خضع النظام التعليمي في الضفة الغربية للإدارة الأردنية .

3- خضع النظام التعليمي في قطاع غزة للإدارة المصرية .

ولقد كان عهد الإدارة المصرية لقطاع غزة ، عهد الازدهار التعليمي ، وعهد نهضة تعليمية شاملة ، إذ نظر إليه الفلسطينيون في هذه الفترة أنه وسيلة لكسب العيش، وتحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي ، وتوسعت الإدارة المصرية في بناء المدارس الجديدة وتوسيع القديم منها ، واستعانت بهيئة تدريسية مصرية لسد العجز في عدد المدرسين الفلسطينيين ، وتشجيعاً للفلسطينيين فتحت أبواب الجامعات المصرية أمام الطلبة الفلسطينيين . (سكيك ، 1983 : 49 - 52)

وفي الفترة ما بين عامي 1948 - 1967 توسع عدد الطلبة وتوسع حقل إعداد المعلمين وتحسن كذلك إنتاج الوسائل والأدوات المنهجية المساعدة في التعليم وكان يعزى الاهتمام بإعداد المعلمين إلى ثلاثة عوامل :

1- استمرار حالة تدني الكفايات التربوية لعدد من المعلمين .

2- ازدياد عدد الطلبة .

3- ازدياد الحاجة للمعلمين بسبب هجرة الكثيرين للعمل في الخارج ، وبناءاً

على ذلك زادت جهود الوكالة لإعداد المعلمين قبل الخدمة وأثناءها .



وتضمنت برامج معهد التربية الذي افتتح في الستينات برامج تدريب المعلمين الأوائل ومديري المدارس وذوي المسؤوليات التعليمية الخاصة(الهباش ، 2002 : 49).

وقد قامت وكالة الغوث (الأنروا) بجهد كبير لخدمة قطاع التعليم في قطاع غزة في فترة الإدارة المصرية، حيث تم إعداد برنامج لتأهيل المعلمين ، وعقد الدورات التدريبية لهم ، حيث بدأت بدورات صيفية لمدة شهر واحد خلال العطلة الصيفية ، وبمشاركة خبراء مصريين ، وكانت أول دورة عام 1951 ، وعقد دورات لتدريب مديري المدارس وكانت أول دورة عام 1956 حضرها حوالي 60 مديراً ومديرة ، وكان يشرف عليها وكيل وزارة التربية والتعليم في مصر (العاجز، 2000 : 101).

ومنذ عام 1950 وحتى يومنا هذا 2002 مرت مراحل إدارة الأونروا لتعليم اللاجئين الفلسطينيين بلواء غزة بعدة مراحل ساهمت الظروف السياسية والدولية في تحديد طبيعة كل منها ، وهذه المراحل هي كما يلي :

- المرحلة الأولى : (1950 - 1952):

اتجه اهتمام الأونروا فيها نحو التعليم الابتدائي ، وإقامة مشاريع إسكان اللاجئين.

- المرحلة الثانية : (1953 - 1964) :

وتبنت الأنروا فيها سياسة تعليمية جديدة ، وذلك حين تبين لها أن عملها سيطول، فقامت بتأمين التعليم الابتدائي لجميع الأطفال ، وتشيد المدارس الجديدة لمرحلة التعليم الإعدادي ، وتأهيل المعلمين عن طريق إعداد دورات تدريبية لهم .

- المرحلة الثالثة : (1960 - 1964) :

وارتفعت فيها الميزانية المالية للأونروا نتيجة للحملة الإعلامية التي قامت بها في الأعوام السابقة ، وقد تميزت هذه المرحلة بتطبيق شامل للتعليم الابتدائي والإعدادي ، والعمل على تحسين وضع المعلمين المعيشي (العفيفي ، 1999 : 46).

وقد شمل التوسع في التعليم في قطاع غزة فترة الإدارة المصرية زيادة كبيرة في عدد المدارس وتوسعها ، فكان لا بد من إدارة تعليمية تشرف بشكل مباشر على العملية التعليمية وتطورها - بما فيها الإدارة المدرسية - حيث "كان يدير التعليم ضابط احتياط مصري يساعده مفتش معارف ، ويساعد مدير التعليم جهاز إداري وجهاز فني يتكون الجهاز الإداري من رؤساء الأقسام ، وتشمل أقسام الأرشيف ، والحسابات ، والمستخدمين ، وشئون الطلبة ، والإمتحانات ، أو المخازن والعهد ، والإحصاء ، أما الجهاز الفني فيتكون من عدد محدود من المفتشين الفنيين الذين اقتصر عملهم على تفتيش المدارس" (سكيك ، 1983 : 65 - 67).

أما المرحلة التي أعقبت حرب عام 1967 ووقوع باقي فلسطين في قبضة الاحتلال أصبح الإشراف على التعليم خاضعاً للسلطات الإسرائيلية من خلال ضابط ركن التعليم مع كامل الصلاحيات بأن يمارس مهمات وزير التربية والتعليم وإدخال ما يراه مناسباً من التعديلات في وجود موظف عربي يكون مسؤولاً أمام الضابط الإسرائيلي وقد مارست سلطات الاحتلال القمع في ثلاثة اتجاهات :

الأول : من خلال حذف واستبدال نصوص الكتب المدرسية .

الثاني : موجه إلى الطلاب والمعلمين ومن يقوم بمسئولية إدارية ويتمثل في سجنهم وتوقيفهم وضربهم ونفيهم خارج البلاد وحتى قتلهم وإلغاء إذن التدريس الممنوح لكل من أدين بتهم مقاومة الإحتلال .

الثالث : إغلاق المدارس وإتلاف الوسائل والأجهزة وفرض الضرائب وخفض الرواتب . (الهباش ، 2002 : 50).

وقد قامت سلطات الإحتلال الإسرائيلي بمنع دخول مدرسين إسرائيليين أو أجنب للعمل في سلك التدريس أو الإدارة المدرسية أو أي مؤسسة تعليمية أخرى إلا بإذن صادر عن الحاكم العسكري الإسرائيلي (بشور ، 1990 : 135).

وقد أدى هذا الأمر إلى عدم الإستعانة بالعرب الفلسطينيين داخل أراضي 1948 للعمل كمدرسين أو إداريين في المدارس الفلسطينية في قطاع غزة سواء كانت هذه

المدارس تابعة للحكومة أم تابعة لوكالة الغوث الدولية ، مع حرمان هذه المدارس من الحرية الأكاديمية ، وعدم توفير ضرورات واحتياجات المدارس من أدوات ومستلزمات وأثاث وكتب وغيرها (العاجز ، 1996 : 120).

وانعكس نظام الفترتين المطبق على المدارس سلباً على الإدارة المدرسية ، متمثلاً في "خفض عدد الحصص وخفض ساعات دوام الطلاب وافتقار مدارس الفترة المسائية للإضاءة خاصة في فصل الشتاء واستهلاك الأدوات والأجهزة والوسائل التعليمية بسبب الاستخدام المتواصل". (العاجز ، 1996 : 104).

وقد استمرت الأونروا بتقديم خدماتها في فترة الاحتلال الإسرائيلي بعد عام 1967م رغم تدخل الاحتلال في شؤونها التعليمية بشكل سافر ، سواء في منع الكتب المدرسية ، وفرض كتب معينة ، أو تعيين المعلمين والمديرين أو فصلهم وغير ذلك من الممارسات التي تهدف إلى إعاقة إدارة الأونروا من تحقيق أهدافها ، وقد وصلت هذه الممارسات ذروتها في الإغلاق المتكرر للمدارس معظم أيام السنة .

(العفيفي ، 1999 : 47).

ومع قدوم السلطة الوطنية في بداية عام 1994 قامت بإنشاء وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي ، وأصدرت قرارات تؤكد على مركزية التخطيط لا مركزية التنفيذ وإنشاء مديريات التربية والتعليم في المحافظات الفلسطينية المختلفة في الضفة الغربية وقطاع غزة التي قامت بمقتضى قانون الحكم المحلي الفلسطيني الذي قسم المناطق الفلسطينية إلى محافظات تقوم مديريات وإدارات التربية والتعليم فيها بالإشراف على التربية والتعليم (الأغا ، والأغا ، 1996 : 73).

ويمثل الهيكل التنظيمي والإداري لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية مجموعة من الإدارات كالإدارة العامة للتعليم المنبثق عنها إدارة التعليم العام والتعليم المهني بأقسامه المختلفة .

كما يوجد إدارة التعليم التقني والإدارة العامة للتخطيط والدراسات والتطوير التربوية بأقسامها المختلفة ، والإدارة العامة لشؤون الطلبة والمسئولة عن مختلف

الأنشطة الطلابية والإدارة العامة للشئون الإدارية والمالية المسؤولة تأمين نفقات المدارس واللوام، والإدارة العامة للمناهج وتقنيات التعليم والمسؤولة عن تطوير المناهج ، والإدارة العامة للامتحانات والمسؤولة عن تنظيم الامتحانات وتصديق الشهادات ، والإدارة العامة للإشراف والتأهيل والتدريب والمسؤولة عن تنظيم دورات تدريب المعلمين والإداريين ، والإدارة العام للمناطق التعليمية المسؤولة عن مديريات التعليم في فلسطين ومنها مديريات محافظة غزة الأربعة والإدارة العامة للمشاريع والأبنية المسؤولة عن التجهيزات المدرسية والصيانة ، والإدارة العامة للعلاقات الثقافية والمسؤولة عن العلاقات العامة والإعلام التربوي (الهباش، 2002 : 51).

وقد استمرت وكالة الغوث الأنروا بتقديم خدماتها التعليمية ، بعد اتفاق أوصلو، وطلب من الأونروا أن تبقى التعليم تحت إشرافها حتى يسترجع اللاجئون حقوقهم ، ولكن الأنروا أخذت تلمح في الآونة الأخيرة بوقف خدماتها ، متذرةً أنها تتعرض لعجز مالي كبير ناجم عن وقف الدول المانحة للمساعدة المقدمة للاجئين .

(العيفي ، 1999 : 47).

### دور الإدارة المدرسية في خدمة المجتمع :

إن أهداف المدرسة الحديثة لا تقتصر على تزويد الطالب بالجانب المعرفي فقط، بل اتسع نطاقها ليشمل خدمة المجتمع والتفاعل معه ، من أجل تطويره وتقديمه نحو الأفضل والأحسن ، معتمدة في ذلك على عقيدة المجتمع وقيمه ومثله العليا ، والتي تحث على التنمية في مختلف مجالات الحياة ، وتعتبر خدمة المجتمع في العصر الحديث من أهم الخدمات التي تقدمها المدرسة وخاصة المرحلة الثانوية للرقى والتقدم والازدهار ، ومن هذه الخدمات التي تقدم للمجتمع من قبل المدرسة، تعليم الكبار وبرامج محو الأمية ، والقيام بالعمل التطوعي لخدمة المجتمع في مجالات شتى منها القيام بتشجير الأشجار والقيام بحملات نظافة ، والقيام بعقد محاضرات ومسرحيات هادفة لتنمية الوعي المجتمعي ، كما أن المدرسة قادرة على خدمة المؤسسات الأهلية

والحكومية في شتى المجالات ، فالمدرسة بإمكانياتها البشرية الضخمة قادرة على تقديم الخدمة الجليلة للمجتمع من أجل رفعتة ورفاهيته وازدهاره.

إن دور الإدارة المدرسية في خدمة المجتمع المحلي دورٌ كبيرٌ ، فللمدرسة أثرٌ كبير في تطوير المجتمع ، وهي ليست مؤسسة معزولة عن المجتمع فهي بذاتها مؤسسة اجتماعية في حد ذاتها وهي تنظيم اجتماعي يؤثر ويتأثر بالمجتمع .  
ومن هذا المنطلق كان لابد أن تلعب الإدارة المدرسية دوراً هاماً، في إتباع وسائل عديدة وصولاً إلى تنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع، وتساعد على ذلك، وتحقق بها نتائج تربوية مثمرة وفعالة (العرفي ، 1993 : 29).

### علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي :

إن التربية عملية اجتماعية ونظام اجتماعي ، وحيث أن المدرسة مؤسسة اجتماعية أسست لخدمة المجتمع وتربية أبنائه ؛ فإن نجاح المدرسة بعامه - والثانوية بخاصة - مرهون بارتباطها العضوي بالمجتمع الذي توجد فيه ، ومن هنا صار من واجبات إدارة المدرسة - والمدير على قمته - توثيق صلتها بالبيئة المحيطة وصار مدير المدرسة الناجح هو الذي يخطط تخطيطاً فعالاً لتحقيق ما يتوقعه منه مجتمعه ، وذلك يجعل مدرسته منظومة مفتوحة على بيئتها من خلال برامج لخدمة البيئة ، وفتح المدرسة بملاعبها ومكتبتها وغير ذلك أمام أبناء البيئة، وخاصة بعد انتهاء أوقات الدراسة ، وتقديم برامج لمحو الأمية وتعليم الكبار.(العجمي ، 2001 : 312).

لذلك يقوم البرنامج المدرسي على أساس إنجاز متطلبات المجتمع لتأهيل أبنائه لقيادته إلى الرفاهية والازدهار . والمدرسة هي مؤسسة مكتملة لأدوار تقوم بها مؤسسات أخرى مثل الأسرة . لكن المدرسة تقوم بدورها من خلال وعي علمي وعملي مقصود مخطط وهادف لما تقوم به تجاه تربية أبناء المجتمع وذلك عكس الأسرة التي تقوم بدورها في غالب الأحيان بطريقة عشوائية دون وجود لمخطط

تربوي فاعل ، "إن المدرسة وغرفها الصفية هي المؤسسات التقنية الرسمية التي تبناها المجتمع لتحقيق :

أولاً : إنتاج الأفراد الذين يريدونهم أو يحتاجهم لعضويته إجتماعياً واقتصادياً وسياسياً .  
ثانياً : ولتصحيح ما يطرأ على شخصياتهم من سلوك غير مرغوب نتيجة للتربية الأسرية أو التربية المفتوحة التي تتم بالتفاعل مع الأقران والملاحظة التلقائية لسلوك الآخرين في البيئة المحيطة " (حمدان ، 1990 : 22 - 23).

ويقع على عاتق مدير المدرسة التخطيط لخدمة المجتمع المحلي من خلال المدرسة وما تحويه من طلبة ، مبان ، مرافق ، وتجهيزات ، ولذلك عليه أن يضع برنامجاً فاعلاً لخدمة البيئة المحلية فيعمل على : "المساعدة في تنسيق الخدمات الاجتماعية والصحية والترويحية في المجتمع المحلي ، ووضع الخطط لبرنامج العلاقات العامة ، ومقابلة الآباء وغيرهم من الزائرين ، ومناقشة مشكلات المدرسة معهم ويعلن عن أهداف المدرسة وسياستها ويشرح وسائلها لأولياء الأمور" (مطاوع وحسن ، 1980 : 120 - 121). وذلك يؤدي إلى توثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع ، وخاصة أن أولياء الأمور يريدون أن يتعرفوا على أحوال أبنائهم في المدرسة مما يجعل هناك حاجة إلى الإتصال بالمدرسة فتستثمره المدرسة في الإعلان عن سياستها وبرامجها وأنشطتها .(العبيدي والجبوري، 1981 : 338).

#### الاتجاهات الحديثة لدور الإدارة المدرسية :

تقوم الإدارة المدرسية الحديثة على أصول علمية تهدي العمل في المدرسة وتوجهه. وينبغي على مدير المدرسة أن يكون على وعي بهذه الأصول حتى يستطيع أن يحقق الدور القيادي الذي يلعبه بالنسبة لمدرسته بدرجة عالية من الكفاءة .

(مرسي ، 2001 : 92)

يرى الباحث أن أهداف المدرسة الحديثة، والتي لا تمثل تزويد الطالب بالجانب المعرفي فقط . بل تتعدى هذا الأمر لإفراح المجال للتربية لبناء ونمو الشخصية المتكاملة للفرد من جميع جوانبها الجسمية والعقلية والنفسية والإنفعالية والاجتماعية . إن العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي الحديث وطيدة كرسنها - وما تزال تكرسها - النظريات والأفكار التربوية المعاصرة التي تؤمن بانفتاح المدرسة على البيئة المحلية، والتي تشدد على ضرورة الاهتمام بالتربية المستديمة، والتي ترى أن التعليم الأفضل يتحقق بالتعاون مع البيت . (العجمي ، 2001 : 104)

ونود أن نورد هنا بعض الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية ، والتي تتلخص في الآتي :

- 1- اعتبار مدير المدرسة قائداً ديمقراطياً يهتم بتنمية البرنامج التعليمي وإثراء المنهاج الدراسي .
- 2- إشراك العاملين في المدرسة - وبخاصة المعلمين - في رسم سياسات المدرسة، ووضع قراراتها وتنفيذها ، لما لذلك من ارتباط بالروح المعنوية والدافعية والانتماء للمدرسة .
- 3- احترام العاملين والتلاميذ في المدرسة ، وتوفير مناخ جيد وظروف ملائمة تسهم في رفع الروح المعنوية للمعلمين ، وتعميق انتمائهم للمدرسة والمدير ومهنة التعليم ، وتسهم في تقدم المدرسة ورفعتها .
- 4- تطبيق الديمقراطية في التعامل مع المعلمين والتلاميذ وغيرهم ، وبناء علاقات إنسانية قائمة على التقدير والاحترام المتبادل والثقة بالمرؤوسين ، وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن أنفسهم واتجاهاتهم .
- 5- الاهتمام برفع كفاءة المعلمين بشكل يحقق لهم الاستقرار والنمو المهني والشخصي ، ويحفزهم للعمل بإيجابية .
- 6- الإهتمام باتباع نظام جيد للاتصالات يحقق التواصل والتفاعل مع المعلمين والتلاميذ ، ويزيد من جاهزيتهم .

7- استثمار طاقات جميع العاملين في المدرسة ، وتوظيف كافة مواردها البشرية والمادية الكامنة لخدمة عمليتي التعليم والتعلم الفعال لخدمة وتنمية المجتمع .

### دور المدرسة في خدمة البيئة المحلية (المجتمع المحلي) :

تستطيع المدرسة تقديم خدمات كثيرة وفي شتى مجالات الحياة للبيئة المحلية المحيطة بالمدرسة ، ومن هذه الخدمات القيام بمشروعات عديدة لخدمة البيئة المحلية . أن الهدف الأساسي من التربية في خدمة المجتمع هو العمل على رفع مستوى الحياة للمواطنين وتحسينه ، من خلال تقديم الأفكار والطرق التي تساعد على استمرارية التعلم ، وإيجاد بدائل للتعلم المفتوح ، لكافة أفراد المجتمع ، وتوفير الفرص للأفراد والجماعات والمجتمعات المحلية ، ولتطبيق هذا المفهوم ، لابد من تحديد حاجات المجتمعات المحلية ، والمصادر والأهداف والمطالب ، التي يسعى المجتمع المحلي إلى تحقيقها ، وبعد أن يتم حصر هذه المصادر وتحديدها ، يتم تنظيمها ، حتى يمكن وضع خطة متطورة للنشاطات والبرامج والخطط التربوية ، التي يمكن على أساسها ، تقديم الخدمات المناسبة للمجتمع ، والتي يمكن لها تلبية حاجاته وتحقيق أهدافه (عاشور ، 1995 : 8).

ولتطبيق مفهوم المدرسة في خدمة المجتمع ، يتوجب على المدارس أن تفتح أبوابها - وبمشاركة المواطنين - بحيث يتسنى لها في النهاية خدمة المجتمع كله ، كما ويتوجب عليها أيضاً أن تقدم لمجتمعها هذا أيضاً ، البرامج والنشاطات، وبالتعاون مع المؤسسات والأجهزة الحكومية والشعبية ، والتي تسهم فعلاً في تحقيق أهداف أفرادها ، وتنمية مهاراتهم ، وإثراء حياتهم ، حتى يصبحوا مواطنين قادرين على الإسهام الفعلي في تطوير مجتمعهم (80 : Durian, 1986).

ويشارك في برامج المدرسة التي تخدم مجتمعها المحلي ، جميع أفراد المجتمع دون استثناء ، بحيث تفتح المدارس الحكومية أبوابها ، في الفترات المسائية، وفي العطل أيضاً ، ليتسنى لهؤلاء الأفراد الاستفادة من أبنية وامكانيات المدرسة بعد أوقات



ساعات الدوام الرسمي ، ليمارس افراد المجتمع أنشطتهم المناسبة على مختلف أعمارهم ومستوياتهم ليلبوا حاجاتهم (عاشور ، 1995 : 8).

ولا يقتصر عمل المدارس على مجرد التعرف على النواحي المختلفة في المجتمع المحلي ، ، بل تساهم مساهمة فعالة في كثير من الخدمات وأنواع النشاط التي تساعد على رفع مستواه ، ومن هذه الخدمات وأنواع النشاط ما يلي :

### 1- إعداد دليل عن النواحي الترويحية في المجتمع - مثل : المعاونة في حملات

النظافة - تنظيم مشروعات الحدائق - إقامة المهرجانات والندوات والاحتفال بالمناسبات الدينية والوطنية - الإشراف على ملاعب الأطفال - إدارة مكتبات يستفيد منها الأهالي - تقديم هدايا لبعض الأسر المحتاجة - المساعدة في حملات الهيئات الاجتماعية - إقامة الحفلات للتبرع بإيرادها - إصلاح وعمل اللعب للأطفال الصغار - تقديم بعض الخدمات مثل الطهي أو رعاية الأطفال للأسر التي تحتاج لمثل هذه الخدمات في حالات الطوارئ - المساعدة في مدارس الحضانة - تعليم الأطفال في أيام العطل الدراسية ، - إعداد بعض المعارض العامة - مساعدة الفلاحين في أوقات الحصاد - المساعدة في مصانع المأكولات المحفوظة - المشاركة في حملات القضاء على الحيوانات الضارة كالفئران .

### 2- تقديم برامج للكبار في المجتمع المحلي : كالإرشاد الزراعي وتربية الطفل

ودراسة الشؤون المعاصرة والحياة العائلية والإدارة الحكومية والتوجيه الطبي والشؤون الصناعية والتعلم على الحاسوب .

### 3- إقامة المعارض : وفيها تعرض المدارس النواحي المتعددة للحياة فيها حتى يلمسها

الأهالي ويعرفونها ، وتسمح كثير من المحلات في المجتمع المحلي بعرض بعض أعمال التلاميذ في واجهاتها ، كما تدعو المدرسة الآباء لمشاهدة وسائل الإيضاح التي يستخدمها أبناؤهم لاستخدامها في البيت لتعليم الأبناء.

4- **الصحف** : وتعد الصحف المحلية من أهم الوسائل لزيادة التعاون بين المدرسة والمجتمع حيث تقوم بعض هذه الصحف بتعريف المجتمع المحلي بأوجه نشاطات المدرسة المختلفة .

5- **المطبوعات المدرسية** : مثل صحيفة المدرسة - الكتاب السنوي - دليل المدرسة.

### مجالات خدمة المدرسة للمجتمع :

لم يعد عمل المدرسة قاصراً على حشو أذهان الطلبة بالمعلومات ، وإنما تطورت وظيفتها ، فأصبحت مجتمعاً صغيراً يعيش فيه الطلاب ، ويعملون بروح التعاون والتعاقد ، ويتدرب الطالب على التوفيق بين نفسه كفرد وبين المجتمع الذي يعيش فيه ، يتمتع بالخير الذي يكفله له المجتمع ويؤدي في نفس الوقت للمجتمع ما استطاع إليه سبيلاً ، واتجهت المدرسة إلى العمل على الربط بينها وبين البيئة والتفاعل معها (عطوي ، 2001 : 273 )

قد تطور هذا المفهوم حديثاً بالربط الوظيفي بين المدرسة والمجتمع "وقد ظهر في السنوات القريبية الماضية مفهوم جديد لوظيفة المدرسة ، وهو ضرورة عنايتها بدراسة المجتمع والمساهمة في حل مشكلاته وتحقيق أهدافه . وكانت نتيجة هذا المفهوم زيادة التقارب والاتصال والمشاركة بين المدرسة والمجتمع ، فقامت المدرسة بدراسة مشكلات المجتمع كمحاولة لتحسين الحياة فيه بجانب عنايتها بنقل التراث الثقافي وتوفير كل الظروف التي تساعد على إبراز فردية تلاميذها.

(مصطفى وآخرون ، 1990 : 4)

وهناك عدة مجالات تقدمها المدرسة لخدمة المجتمع ، ومن هذه المجالات :

- تنمية المجتمع ومحو الأمية :

المدرسة لديها إمكانيات معنوية ومادية، تستطيع بها أن تقوم بدور إيجابي

وفعال في تنمية المجتمع وتقدمه ، وذلك من خلال الآتي :

- 1- نشر الوعي بالمشكلات التي تواجه المجتمع وتعوق تقدمه مثل "المشكلات الصحية والزراعية والصناعية والاجتماعية والإقتصادية.
  - 2- تشخيص بعض المشكلات الإجتماعية وإيجاد الحلول المناسبة لها وذلك في ضوء الإمكانيات المحلية .
  - 3- التثقيف الشعبي في البيئة المحيطة بالمدرسة .
  - 4- الإفادة من بيئة المدرسة والنادي المدرسي في ممارسة الهويات والاستمتاع بأوقات الفراغ ، والترويج عن أهالي الحي والبيئة المحلية .
  - 5- تنظيم الجولات البيئية والرحلات العلمية والكشفية والندوات والمحاضرات في شتى مجالات الحياة .(أحمد ، 1997 : 233 - 234).
- ويمكن من خلال الإمكانيات المادية المتاحة للمدرسة المساهمة في حل مشكلة محو الأمية وتعليم الكبار ، وعقد ورش عمل لعمل تجارب لتحسين مستوى إنتاج الصناعات المحلية أو المزروعات القروية والريفية.
- ويبين (عاشور ، 1995 : 26) أن وظائف المدرسة تجاه المجتمع تتلخص في الوظائف التالية :
- 1- تنمية أفرادهم وإعدادهم للقيام بدورهم في الحياة .
  - 2- حفظ التراث الثقافي للمجتمع بنقله من جيل إلى جيل .
  - 3- تنمية التراث الثقافي للمجتمع باستبعاد الجوانب غير المرغوب فيها .
  - 4- تنمية ثقافة المجتمع عن طريق اضافة الخبرات والمعارف الجديدة .
  - 5- إعداد أفراد المجتمع لمقابلة وقيادة التغيرات التي تحدث في المجتمع من أجل التقدم.
  - 6- إمداد المجتمع بالقوى العاملة اللازمة لتسيير جوانب نشاطاته المختلفة .
  - 7- كسب ولاء الأفراد لمجتمعهم وتذكية الشعور الديني والوطني لديهم .
  - 8- مراعاة أن يتم تقديم المعارف والخبرات للأفراد في صورة مبسطة ، تراعي إمكانيات وقدرات مراحل نمو الأفراد .

- وأورد (سمعان ، 1975: 29) أنه من أجل تحقيق التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي في أمريكا يقوم مديرو المدارس ومدرسوها بالواجبات التالية :
- 1- تعريف الآباء ببرامج المدرسة وأوجه نشاطها .
  - 2- تزويد الصحف المحلية ببرامج المدرسة ، وما تقوم به من نشاط لخدمة المجتمع المحلي .
  - 3- مقابلة الآباء وغيرهم من الأهالي الراغبين في مناقشة بعض المسائل التربوية .
  - 4- تنظيم مكتبة يستفيد منها التلاميذ والآباء والأهالي بوجه عام .
  - 5- تكوين لجنة من المدرسين للإشراف على لجنة العلاقات العامة .
  - 6- المساعدة في تكوين جماعات الآباء والمعلمين والعمل معهم .
  - 7- العمل على إصدار صحيفة للمدرسة تعبر عن أغراض المدرسة وبرامجها.
  - 8- مساعدة المدرسين الجدد وغيرهم من أعضاء هيئة المدرسة في التعرف على شؤون المدرسة وشؤون المجتمع المحلي .
  - 9- المساعدة في تكوين جماعات من المدرسين والتلاميذ والآباء لدراسة شؤون المجتمع المحلي .
  - 10- الإشراف على استخدام المجتمع المحلي لصالحة الألعاب في المدرسة ، وصالحة الاجتماع بها ، ولورشها وملاعبها .
  - 11- الاشتراك في برامج مسح المجتمع المحلي .
  - 12- توضيح عمل المدرسة للأهالي في المجتمع المحلي بالكلام والكتابة .
  - 13- إعداد المعارض مع أعضاء هيئة التدريس .
  - 14- تشجيع الآباء على زيارة المدرسة .
  - 15- كتابة التقارير عن عمل المدرسة وعرضه على مراقب التعليم وعلى مدرسي مدرسته والأهالي في المجتمع المحلي .
  - 16- الإشراف على المباني والملاعب المدرسية ومعاينة صلاحيتها لبرامج العلاقات العامة .

17- الإلمام بحاجات المدرسين وتعريف مراقب التعليم والمدرسين والأهالي بهذه الحاجات .

18- العمل مع المجالس والهيئات المحلية إذا وجدت ضرورة لذلك .  
ويمكن تعزيز العلاقة بين المدرسة ومجتمعها المحلي بإنشاء مجالس محلية للمدارس ومجالس الآباء والمعلمين ، وتفضيل الأنشطة الخاصة بخدمة المجتمع والقيام بعمل تطوعي لخدمة المجتمع وتنميته . وتدعيم قدرة الطالب على التفاعل مع البيئة الثقافية الخاصة بمجتمعه والعمل على تطويرها . وتنمية شعور الطالب للحفاظ على بيئته ونظافتها وتنمية إمكانياتها وثروتها .

### الخدمة التي تقدمها المدرسة للمؤسسات الحكومية والأهلية :

يمكن للمدرسة أن تقدم خدمات كثيرة ومتنوعة للمؤسسات الحكومية والأهلية، سواء كانت هذه الخدمة مقدمة للبلديات أو المجالس المحلية أو مساعدة جهاز الإطفاء على أداء مهامهم ، أو جهاز الصحة ، أو مراكز الإسعاف وذلك عن طريق الخدمات التالية :

#### 1- خدمات صحية :

- مثل المساهمة في ردم البرك والمستنقعات المتخلفة من الأمطار ، وتنظيف الطرقات والشوارع العامة عن طريق العمل التطوعي .
- إنشاء مركز للأسعافات الأولية في المدرسة .
- القيام بحملات الدعاية الصحية والخدمات .
- نشر الوعي الصحي والمساهمة في مكافحة الأمراض والأوبئة .

#### 2- خدمات إقتصادية :

- إنشاء مراكز للتدريب المهني ، وتشجيع الأهالي على تكوين جمعيات تعاونية وتشجيع الأهالي على تعلم بعض المهن البسيطة .
- تعريف المواطنين بالوسائل التي تعمل على زيادة إنتاجهم .

- تدريب الفتيات على بعض الصناعات المنزلية .
- تشجيع الأهالي على تحسين نسل مواشهم في المناطق الريفية .
- 3- وتستطيع المدرسة تحقيق النمو الاقتصادي " عن طريق ما تزود به طلبتها من أساليب وطرق عديدة لاستغلال واستثمار رؤوس الأموال والثروات المتوفرة من أجل تقدم وازدهار اقتصاديات البلاد ، مما يعود على الدولة وعلى المجتمع بالارتقاء والتقدم (عبود ، وآخرون ، 1994 : 10).

#### 4- خدمات اجتماعية :

- إنشاء الأندية لاستثمار أوقات الفراغ لدى الشباب .
- العمل على مكافحة العادات والتقاليد الضارة .
- تنظيم الاحتفالات بالأعياد والمناسبات الدينية والوطنية .

#### 5- خدمات ثقافية :

- إنشاء فصول لمكافحة الأمية.
- عقد ندوات ومحاضرات ثقافية للتعريف بالأحداث الجارية .
- تشجيع الفنون الشعبية وتهذيبها وإبرازها .

#### ثالثاً: الخدمات التي تقدمها الإدارة المدرسية للأسرة :

يمكن للمدرسة أن تقدم خدمات جليلة للأسرة في جميع نواحي الحياة ، ومن هذه الخدمات :

- 1- تدريب الطلاب والفتيات على بعض الصناعات المنزلية التي تعمل على تحسين الوضع الاقتصادي لبعض الأسر والعمل على تسويق المنتجات ، وذلك بإقامة المعارض على ساحات المدرسة .
- 2- يمكن للمدرسة أن تعمل على إنشاء مراكز للتدريب المهني وإدخال صناعات محلية تناسب البيئة لرفع مستوى الأهالي والأسرة .

3- إنشاء دور حضانة لأطفال الأمهات العاملات ، والعمل على مكافحة العادات والتقاليد الضارة بالمجتمع مثل الإدمان على المخدرات وعادة الثأر والانحرافات الخلقية في بعض الأسر .

4- تشجيع الأهالي وأسر الطلاب على زيارة المؤسسات والمراكز الثقافية في المجتمع مثل المعارض القومية مثل معرض الكتاب ، والمتاحف الوطنية والمكتبات العامة مما يؤدي بالتأكيد إلى زيادة الوعي الثقافي لدى أفراد الأسرة، مما يعود بالإيجابية على مستوى الطلاب ، لأنه من الطبيعي إذا زاد المستوى الثقافي للأسرة ، تزيد الفرصة للتلاميذ في العيش في أسر ذات مستوى ثقافي عال .

5- عمل برامج التوعية والرعاية الصحية .

6- عمل برامج الطفولة المبكرة .

7- برامج توعية وتطوير الكبار .

إنه من الأجدر للمدرسة أن تعمل على تعريف المجتمع برسالتها والخدمات الكثيرة والجليلة، التي يمكن أن تقوم بها وتقدمها للمجتمع والمؤسسات الأهلية والحكومية وللأسرة ، فقد كانت المدرسة قديماً تُعرف عن نفسها لجلب الإحتياجات المادية ولطلب المعونة من الأهالي ، كحاجتها للملاعب أو المباني ، وفي مثل هذه الحالات كانت المدرسة لا تجد من يستجيب لها من كثرة الأعباء، وعدم اقتناع الكثير بالخدمات التي يمكن أن تقدمها المدرسة، وذلك لعدم تهيئة المدرسة الأجواء قبل طلبها المساعدة، ولذلك يجب على المدرسة أن تجد الوسيلة الفعالة للاتصال بالمجتمع ووضع برنامج مستمر لتوطيد العلاقة مع المجتمع والمؤسسات الأهلية والحكومية والأسرة .

ونود أن نذكر هنا تجربة أوردتها (عاشور، 1995) مثلاً على تضمين برامج الدراسة في المدارس وحدات تهدف إلى تحسين ورفع مستوي المجتمع المحلي ، وكيفية توظيف المدرسة لتكون فاعلة ، ومغيرة في شتى مجالات الحياة العلمية والاقتصادية والاجتماعية وهذه التجربة هي : (برنامج مدرسة هوتفيل الثانوية (Hottville)، فكان مثالا رائعا لما يمكن أن تؤديه المدرسة للمجتمع فهذه المدرسة تقع

في منطقة ريفية ويوجد فيها خمسمائة طالب وقد أصبحت هذه المدرسة مركزاً اجتماعياً للسكان الذين يعيشون في هذه البلدة، وتهدف المدرسة بالاشتراك مع مجلس المجتمع المحلي من الفلاحين، إلى تقديم الخدمات والقيام بالمشروعات التي تساهم في تحسين الحياة في المجتمع. وفي سبيل تحقيق هذا الهدف تقدم لتلاميذها برنامجاً تعليمياً واسعاً يساعدها على أن يكونوا مواطنين صالحين في المجتمع بالإضافة إلى تحقيق حاجاتها. ولم يكن في هذا المجتمع المحلي وحدة لحفظ اللحوم، وكان ينتج عن ذلك فساد ربع كمية اللحوم يحرم الأهالي من الانتفاع بها. وقد أقامت المدرسة بمساعدة وتعاون الأهالي مصنعاً صغيراً لحفظ اللحوم وخبزها لاستخدامها عند الحاجة. ويشرف على هذا المصنع مدرس من المدرسة يعاونه التلاميذ، ويدفع الأهالي الذين ينتفعون بهذه الخدمة رسوماً، تستخدمها المدرسة في شراء الأدوات اللازمة للصناعة، وفي دفع نفقات التكلفة. وتدير هذه المدرسة أيضاً مصنعاً للمأكولات المحفوظة في العلب وجهازاً للتفريخ ومدرسة لإصلاح العربات ومدرسة لإصلاح الآلات المختلفة، وستفيد أفراد المجتمع المحلي من هذه الخدمات، مثل استفادتهم من مصنع حفظ اللحوم، ويعد التلاميذ مسؤولين عن إدارة هذه المصانع من الوجهة الفنية ومن الوجهة المالية أيضاً. وقد قامت مدرسة هونفيل بطبع جريدة يومية، وبإدارة محل تعاوني، ومصرف لحفظ أموال الطلبة، كما تدير صالوناً للحلاقة وآخر للتجميل، وتقوم بطبع كل ما يحتاجه الناس في المجتمع المحلي، من نشرات وفواتير. أصبح من الأمور الهامة ضرورة وجود برنامج جيد للعلاقات العامة يربط المدرسة بجمهورها ومجتمعها، والهدف الرئيسي لمثل هذا البرنامج، القيام بالجهود الإعلامية لجمهورها الشعب، وتبصيرها بالجهود التي تقوم بها، وذلك من خلال الاجتماعات والندوات والاتصالات المباشرة والنشرات والمعارض واليوم المفتوح والزيارات، وكذلك بتبصيرها بالجهود التي تقوم بها، وذلك من خلال الاجتماعات والحفلات والصحافة المدرسية والمجلة والإذاعة والتلفاز وغيرها من وسائل الاتصال بالجمهور. كما ويشير إلى اهتمام السلطات السوفياتية - الاتحاد السوفياتي سابقاً باتقان التلاميذ للمواد الدراسية المختلفة. وهناك أمر مهم تجدر الإشارة



إليه، وهو أن كل مادة من هذه المواد قد وضعت وهدفها الأساسي تنمية النظرية الشبوعية وتطبيقاتها العملية عند التلاميذ، وهي بهذا تهدف لخدمة المجتمع الشبوعي، كما تعمل على تقدمها وانتشاره. وفي السنوات القليلة الماضية ظهر في الولايات المتحدة الأمريكية اتجاه جديد في العلاقات بين المدرسة والمجتمع يقوم على تعريف المجتمع بما يدور في المدرسة والاستفادة من كل الإمكانيات البشرية، والمادية فيه في تحسين العملية التربوية، كما يقوم أيضاً على مساهمة المدرسة في رفع مستوى الحياة في المجتمع المحلي الذي تقوم فيه المدرسة، وتقديم كثير من الخدمات العامة إلى المواطنين، وحل كثير من مشكلاتهم والعمل على تحقيق أهدافهم، وكانت نتيجة هذا المفهوم زيادة التقارب والاتصال والمشاركة بين المدرسة والمجتمع .  
(عاشور، 1995 : 21)



# الفصل الثالث

## الدراسات السابقة

\* الدراسات العربية

\* الدراسات الأجنبية

. تعليق على الدراسات السابقة

## الدراسات السابقة

### تمهيد :

لقد حظي موضوع الإدارة المدرسية وخدمتنا للمجتمع المحلي بإهتمام بالغ من قبل الدارسين بمختلف جنباتهم ، لما لهذا الموضوع من أهمية .  
وقد تناول الباحث هذه الدراسات بما يفيد بحثه وقد صنفها وفق الآتي :

### أولاً الدراسات العربية :

دراسة (خيري ، 1976) . وهي بعنوان : "واقع الممارسات الإدارية لمدير المدرسة الابتدائية في وكالة الغوث الدولية في الأردن" .

وهدفت الدراسة إلى : إلى التعرف على واقع الممارسات الإدارية التي يمارسها مدير المدرسة لتحقيق نجاحه في إدارة المدرسة وتنمية المجتمع . وقد وظف الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى أهداف الدراسة .

وقد كان من نتائج الدراسة : أن المديرين يحكمون على ممارستهم في المجالات المختلفة بأنها ممارسات جيدة إلا في مجال علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي ، بينما يرى المعلمون أن درجة تحقق ممارسات المديرين في معظم الحالات متوسطة وتدني هذه الممارسات في مجال علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي .

دراسة (أبو تيم ، 1984) . وهي بعنوان : "صفات مدير المدرسة الحكومية في الأردن دوره وإمكاناته" .

وهدفت الدراسة إلى : إلى التعرف على صفات المدير الناجح في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن . وقد وظف الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى أهداف الدراسة .

وكان من نتائج الدراسة : أن علاقة مدير المدرسة مع المجتمع المحلي ضعيفة .

دراسة (عبد العزيز سليمان ، 1984 ) . وهي بعنوان : "اتجاهات مديري ومديرات المدارس في المملكة العربية السعودية تجاه مهنتهم من خلال ممارستهم لأدوارهم الوظيفية" .

وهدفت الدراسة إلى : التعرف إلى اتجاهات مديري ومديرات المدارس في المملكة العربية السعودية ، تجاه مهنتهم من خلال ممارستهم لأدوارهم الوظيفية في العملية التربوية . وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى أهداف الدراسة . وكان من نتائج الدراسة :

اهتمام المديرين والمديرات بالبيئة المحلية ، باعتبار المدرسة مركز إشعاع للبيئة، فهي مؤسسة اجتماعية ، يرى القائمون عليها وعلى إدارتها ضرورة إسهامها في خدمة المجتمع من خلال ما تقدمه من ألوان النشاط ، داخل المدرسة وخارجها .

دراسة (دمعه وآخرون ، 1985) . وهي بعنوان : "واقع الإدارة التعليمية في دولة قطر من خلال التعرف على الأدوار والوظائف الإدارية والفنية لمديري المدارس الإعدادية والثانوية ، وأهم المشاكل التي تواجههم" .

وهدفت الدراسة إلى : التعرف على واقع الإدارة التعليمية في المدارس الإعدادية والثانوية ومشاكلها وسبل حلها . واتبع الباحثون المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة ، وقد استخدم الباحثون استبانة للتعرف إلى واقع الإدارة التعليمية في دولة قطر .

كان من نتائج هذه الدراسة :

- أن هناك اتفاقاً بين المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات على أن العلاقة مع المجتمع المحلي تحتل المرتبة الأخيرة في الأولويات الإدارية للإدارة المدرسية في المجتمع القطري .

دراسة (الأحمد ، 1985) . وهي بعنوان : "الحياة المدرسية والعلاقة بين البيت والمدرسة في التعليم العام بدولة الكويت" .

وهدفت هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي :

- التعرف إلى واقع العلاقة بين البيت والمدرسة في التعليم العام بدولة الكويت .
- التعرف على وجهة نظر ولي الأمر وبعض العاملين في المدرسة حول بعض القضايا التي تدخل ضمن العلاقة التي تربط البيت بالمدرسة .

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، و اختيرت العينة بطريقة طبقية عشوائية ، بحيث تكون جملة المدارس المختارة تمثل 10% من مجموع مدارس التعليم العام بدولة الكويت ، حيث بلغت (47) مدرسة من أصل (470) مدرسة ، وقد استخدم الباحث الاستبانة للحصول على المعلومات اللازمة .

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

أظهرت النتائج أن معظم المدارس ، المستفتاة على اختلاف مراحلها تمارس أساليب متنوعة في التعاون مع الأسرة وبدرجات متفاوتة ، ومن أمثلة هذه الأساليب : اليوم المفتوح - الاجتماع الشهري أو الفصلي - الزيارات المتبادلة .

أظهرت النتائج أيضاً بخصوص الاتصال المباشر بين المدرسة وولي الأمر ما يلي :

- 1- أكثر المبررات للاتصال يتعلق بقضية الغياب ، وتدهور المستوى التحصيلي ، أما المشاكل السلوكية فنادرًا ما تكون سبباً للاتصال .
- 2- يحتل الاتصال التلفوني المرتبة الأولى ثم الرسائل البريدية التي ترسل مع الطالب نفسه وهذا دليل على الثقة الكبيرة في الطلاب .
- 3- أما فيما يتعلق بأنشطة مجالس الآباء والمعلمين ، فقد لوحظ أن هناك تداخلاً في الكثير من الاستجابات بين ما هو موجود بالفعل وبين ما ينبغي أن يوجد كأنشطة تمارسها هذه المجالس .

دراسة (حسان ، 1986 ) . وهي بعنوان: "العوامل البيئية المؤثرة في إدارة المدارس الابتدائية في المناطق الريفية بمكة المكرمة " دراسة ميدانية .

وهدفت الدراسة إلى تحقيق ما يلي :

- 1- توضيح العلاقة بين النظام الإداري والظروف البيئية التي يعمل فيها ومن أجلها.
  - 2- إبراز أهمية دراسة البيئة من جانب رجل الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية .
  - الوقوف على أهم المؤثرات البيئية على الإدارة المدرسية في المناطق الريفية بمكة المكرمة .
  - التعرف على أهم المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في المناطق الريفية بمكة المكرمة والتي تحد من ارتباطها بالبيئة ودور الإدارة المدرسية في حل هذه المشكلات .
- وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي للوصول لأهداف الدراسة ، وكانت عينة الدراسة جميع المدارس الابتدائية في الريف المكي مستخدماً استبانة للوصول إلى العوامل البيئية المؤثرة على إدارة المدارس .
- وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :
- 1- ارتفاع نسبة الأمية بالمناطق الريفية تعتبر من أهم المشكلات التي تحد من ارتباط المدرسة بالبيئة .
  - 2- نقص الإمكانيات البشرية بالمدارس الابتدائية بالمناطق الريفية تعتبر من إحدى المشكلات التي تحد من ارتباط المدرسة بالبيئة .
  - 3- إجماع الآباء عن تلبية دعوة المدرسة لزيارتها يحد من ارتباط المدرسة بالبيئة ، وكذلك إجماع المؤسسات الاجتماعية الأخرى عن التعاون بحد من ارتباط المدرسة بالبيئة .
  - 4- بعد المدرسة عن المناطق السكنية يحد من ارتباطها بالبيئة .
- وأظهرت الدراسة كذلك :

1- أن هناك قصوراً في عقد ندوات ثقافية تهدف إلى تعرف الأهالي على الأحداث الجارية .

2- أن هناك قصوراً من الإدارة المدرسية في إنشاء فصول لمحو الأمية .

3- أظهرت الدراسة اهتمام الإدارة المدرسية بالحرف السائدة في البيئة المحلية وتنميتها لدى التلاميذ .

4- أظهرت الدراسة اهتمام المدرسة بالحرف السائدة في البيئة المحلية وتنميتها لدى التلاميذ .

5- أظهرت أيضاً اهتمام البرامج والأنشطة المدرسية بمشكلات البيئة المحلية .

6- مشاركة التلاميذ الأهالي في المواسم الزراعية .

دراسة (خصاونة ، 1986) . وهي بعنوان : "آراء وأفكار مديري المدارس الثانوية في الأردن (دراسة مسحية)".

وهدفت الدراسة إلى: التعرف على آراء مديري المدارس في الأردن نحو قضايا وممارسات ومهام تربوية مختارة ، وقد وظف الباحث المنهج الوصفي المسحي للوصول إلى أهداف الدراسة ، وكانت عينة الدراسة جميع مديري ومديرات المرحلة الثانوية في المدارس الأردنية والبالغ عددها 50 مديراً ومديرة وذلك بواسطة استبانة مفتوحة.

وكان من نتائج الدراسة : أن المدرسة الثانوية في الأردن كما يقدرها المديرون ، لا تتواصل مع المجتمعات المحلية بالقدر الذي يبصر أن هدف خدمة المجتمع المحلي يتحقق ولو في حده الأدنى . ويستدعي ذلك بالضرورة تصميم برامج معينة بهدف تنشيط علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي .

دراسة (أبو شيخة ، 1988) . وهي بعنوان : "المعارف والمهارات اللازمة لمدير

المدرسة الثانوية في الأردن لإنجاح دوره في خدمة المجتمع المحلي وتنميته"

وهدفت الدراسة إلى : تزويد الإدارة المدرسة بالمهارات اللازمة لخدمة المجتمع المحلي وتنميته . وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي لتحقيق أهداف الدراسة،



وتكونت عينة الدراسة من جميع المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء بالمملكة الأردنية الهاشمية (52) مديراً ومديرة تم استطلاع بواسطة استبانة أعدت لقياس هذه المعارف والمهارات. وكان من نتائج الدراسة :

توصل الباحث إلى نتيجة مفادها : أن مديري المدارس الثانوية في الأردن بحاجة ماسة للمعارف والمهارات اللازمة لخدمة المجتمع المحلي وتنميته وأن مستوى مقدرة مديري المدارس الثانوية في الأردن في مجال المعارف والمهارات اللازمة لمدير المدرسة للقيام بدوره في خدمة المجتمع المحلي وتنميته ، مستوى غير كاف للنهوض بهذا الدور.

دراسة (الصراف ودلال عبدالوحد ، 1989). وهي بعنوان : "دور الإدارة المدرسية للمرحلة الثانوية في تنمية المجتمع".

هدفت الدراسة إلى : التعرف على الدور الذي يجب أن تقوم به المدرسة الثانوية لخدمة المجتمع ومؤسساته المختلفة في دولة الكويت . ولقد وظف الباحثان المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى أهداف الدراسة مستخدماً استبانة للحصول على المعلومات اللازمة .

أظهرت نتائج تلك الدراسة ما يلي :

- 1- أن (80%) من أفراد العينة توافق على أن تقدم الإدارة المدرسية خدماتها للأسرة التي ينتمي إليها لطلبة .
- 2- أن (87%) ممن استفتوا يوافقون على أن يكون للإدارة المدرسية دور في تقديم خدمات متنوعة للبيئة التي تحيط بالمدرسة والتي توجد فيها المدرسة .
- 3- أشارت غالبية آراء أفراد العينة ، وبنسبة قدرها (79%) إلى ضرورة تقديم المدرسة الثانوية الخدمات الاجتماعية والمادية للمجتمع .
- 4- أن هناك رغبة صادقة من قبل أفراد الإدارة المدرسية لتبني أدوار أكثر شمولية في التعامل مع المجتمع ومؤسساته المختلفة في الكويت .

دراسة (النبتي ، 1989) . وهي بعنوان : "تقييم الحاجات الإدارية التربوية لمديري المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية في الأردن"

وهدفت الدراسة إلى : معرفة تصورات مديري ومديرات المدارس الثانوية في مديرتي عمان الأولى والثانية للعلاقة بين المدرسة والمجتمع . وقد وظف الباحث المنهج الوصفي المسحي للوصول إلى الأهداف التي وضعها، وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية في مديرتي عمان الأولى والثانية، وكان معدل إرجاع استبانة الدراسة 83% من مجموع ما وزع على عينة الدراسة. وكان من نتائج الدراسة :

- أظهرت الدراسة أن هناك تدن في مستوى ممارسة كفاية الإدارة في علاقتها مع المجتمع المحلي .

- كانت تصورات مديري المدرسة للعلاقة بين المدرسة والمجتمع وعلى أبعاد الدراسة إيجابية .

- توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى للمؤهل العلمي في تصورات مديري ومديرات المدارس الثانوية لاستخدام المرافق المدرسية في خدمة المجتمع المحلي .

دراسة (علقم ، 1989) . وهي بعنوان : "تقييم إدارة المدرسة الثانوية الأكاديمية وفق نموذج مطور للبيئة الأردنية" .

وهدفت الدراسة إلى : التعرف على دور الإدارة المدرسية في خدمة البيئة الأردنية . وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى أهداف الدراسة مستخدماً استبانة أعدت من أجل هذا التقييم .

وتوصلت الدراسة إلى : أن نسبة ممارسات فعاليات مجالات عنصر التنظيم حسب تقديرات مديري ومديرات المدارس الثانوية كان مرتفعة باستثناء فعاليات "مجال التعامل مع البيئة والمجتمع المحلي والعوامل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية من عنصر المدخلات كانت متوسطة" .

دراسة (وزارة التربية والتعليم ، 1989) . وهي بعنوان : "تقييم فعالية مجالس الآباء والمعلمين في المدرسة الأردنية سنة 1989".

وهدفت الدراسة إلى تقييم أداء وفعالية مجالس الآباء والمعلمين في المدرسة . وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى أهداف الدراسة . وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- أبرز المشاريع التي ينصب اهتمام المجالس عليها هي تحسين تحصيل الطلبة وتنقيفهم ومتابعة سلوكهم ، مما يشير أن إلى نظرة الآباء والمعلمين إلى هذه المجالس نابعة من اعتبارها امتداد للمدرسة ولدورها التعليمي والتنقيفي ، أما الدور التنموي للمدرسة فهو ثانوي .

- عدم وعي مديري المدارس بالمقصود بالأدوار التنموية من جهة وقلة الاهتمام بها من جهة أخرى .

- أن أهم الأساليب التي يمكن إثباتها لتحقيق الدور التنموي المنشود هو من خلال التوعية الإعلامية وتحديد الحاجات وتوفير الأموال اللازمة .

دراسة (شحاده ، 1990) . وهي بعنوان : " المهام الإدارية والفنية المنوطة بمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن " .

وهدفت الدراسة إلى : التعرف إلى واقع تنفيذ المهام الإدارية في المدارس الثانوية بالأردن . ووظف الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة ، واستخدم الباحث استبانة لتحقيق أهداف الدراسة.

نتائج الدراسة : كان من نتائج الدراسة أن نسبة تنفيذ المديرين لمهامهم في مجال الاتصال بالمسؤولين وعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي هي (80%) وهي أقل نسبة في أبعاد الدراسة .

دراسة (الزكري ، 1991) . وهي بعنوان : "العلاقة بين المدرسة والمجتمع كما يتصورها مديرو ومديرات المدارس الثانوية والحكومية في مديرتي عمان الأولى والثانية".

هدفت الدراسة إلى : تقييم الحاجات الإدارية التربوية لمديري المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية في الأردن ، كما يمارسها هؤلاء المديرون ويقدرون أهميتها. وقد وظف الباحث المنهج الوصفي المسحي للوصول إلى أهداف الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (53) مديراً ، و (57) مديرة ، وهم مجموع مديري ومديرات المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية في مديرتي التربية والتعليم في عمان الكبرى، ومحافظة العاصمة ، واستخدم الباحث استبانة للوصول إلى أهداف الدراسة. وكان من نتائج الدراسة : أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي في تصورات مديري ومديرات المدارس الثانوية لاستخدام المرافق المدرسية في خدمة المجتمع المحلي .

دراسة (السادة ، 1992) . وهي بعنوان : "دراسة واقع التعاون بين المدرسة والأسرة والمجتمع المحلي بالبحرين".

وقد هدفت الدراسة : إلى الوقوف على واقع التعاون بين المدرسة والأسرة والمجتمع المحلي البحريني، وذلك من خلال دراسة واقع التعاون والاتصال فيما بينهم وأسبابه. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى أهداف الدراسة . وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- 1- أشارت الدراسة إلى أن اليوم المفتوح يأتي في مقدمة الأساليب التي تتبعها المدرسة في البحرين للاتصال والتعاون مع الأسرة .
- 2- كشفت الدراسة أن كثيراً من أساليب الاتصال والتعاون بين الأسرة والمدرسة المعروفة لدى التربويين لا تمارس في مدارسنا .

3- أظهرت الدراسة أن أهم الأسباب التي تدعو المدرسة إلى الاتصال بالأسرة هي الأسباب التقليدية الناتجة عن ظهور مشكلة ملحة ، أما مبادرة المدرسة بالاتصال بالأسرة لإشراكها في العمل المدرسي فهو أمرٌ نادر .

4- أظهرت الدراسة تدني مستوى أداء مدارس البحرين بالنسبة لمعظم الأساليب المساهمة في تعزيز التعاون والاتصال بين المدرسة والمجتمع المحلي، حيث لم تتجاوز نسبة من يؤدي هذه الأساليب في مدارسنا عن (50%) لجميع الأساليب. دراسة (المليحات ، 1993) . وهي بعنوان : "فاعلية إدارة المدرسة الثانوية الحكومية في تنمية المجتمع المحلي من وجهة نظر كل من المديرين والمعلمين وأولياء الأمور في مديرية التربية والتعليم بعمان الكبرى الأولى" .

هدفت الدراسة إلى : الكشف عن فاعلية الإدارة المدرسية الحكومية في تنمية المجتمع المحلي من وجهة نظر المديرين والمعلمين وأولياء الأمور في مديرية عمان الأولى. وتكونت عينة الدراسة من (63) مديراً و (280) معلماً ، و (372) ولي أمر وقد اختيرت العينة بطريقة الاختيار العشوائي من مجتمع الدراسة . استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى أهداف الدراسة حيث تم وتم تطوير استبانة لقياس فاعلية الإدارة المدرسية .

#### نتائج الدراسة :

- أن مستوى تقديرات المديرين لفاعلية الإدارة المدرسية كانت مقبولة على جميع مجالات مقياس الفاعلية وعلى المقياس الكلي باستثناء المجال البيئي .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لفاعلية الإدارة المدرسية في أي مجال من المجالات أو المقياس الكلي تُعزى لمتغير الجنس باستثناء المجال البيئي .

دراسة (عاشور ، 1995) . وهي بعنوان : "دور المدرسة الثانوية الحكومية كمؤسسة ريادية في خدمة المجتمع المحلي وتنميته" .

هدفت هذه الدراسة : إلى تقييم دور المدرسة الثانوية الحكومية كمؤسسة ريادية في خدمة المجتمع المحلي وتنميته كما يتصورها مديرو ومديرات المدارس الثانوية الحكومية، ومديرو البنوك ، والشركات ، والمستشفيات ، والمراكز الصحية ، وأولياء أمور الطلبة في الأردن.

تكونت عينة الدراسة من ثلاث فئات من المجتمع الأصلي الأولى وشملت جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة أربد حيث بلغ العدد (141) مديراً ومديرة ، وشملت (19) ولي أمر من أولياء أمور الطلبة ، تم اختيارهم بطريقة عشوائية ، والثالثة شملت (40) مدير بنك وشركة ومستشفى ومركز صحي، تم اختيارهم بطريقة عشوائية ، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي .

دراسة (المشوخى، 1997) . وهي بعنوان : "واقع التعاون بين الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي في المرحلة الثانوية بمحافظة غزة" .

**هدفت الدراسة إلى :**

- 1- التوصل إلى معايير تبين علاقة التعاون بين الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي في المرحلة الثانوية بقطاع غزة .
- 2- الوقوف على الممارسات الحالية لواقع التعاون بين الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي ومقارنة هذا الواقع مع المعايير المتبناة .
- 3- التعرف على مدى تطابق أو اختلاف استجابات المدراء وأولياء الأمور حول واقع التعاون بين الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي بقطاع غزة .
- 4- العمل على تطوير التعاون بين الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي بقطاع غزة في المرحلة الثانوية بقطاع غزة .

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، للوصول إلى أهداف الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (35) مديراً ، و (10) من أولياء الأمور في كل مدرسة من المدارس الثانوية بقطاع غزة ، حيث بلغ عددهم (350) ولي أمر .

### وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1- أن هناك اتفاقاً بين المدراء وأولياء الأمور على وجود تعاون قليل بين مدراء المدارس الثانوية والمجتمع المحلي بقطاع غزة ، وذلك من خلال التعرف على المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة ومجالاتها الأربعة .

2- بينت الدراسة أن أكثر المجالات التي يوجد بها تعاون المجال الخاص بحل مشكلات التلاميذ من وجهة نظر المدراء وأولياء الأمور ، أما أقل المجالات تعاوناً من وجهة نظر المدراء هو المجال المتعلق بدعم الإدارة المدرسية وحل مشكلات المدير ، أما أقل المجالات تعاوناً من وجهة نظر أولياء الأمور فهو المجال الذي يدور حول خدمة المدرسة للمجتمع المحلي .

3- أما أكثر الفقرات تعاوناً من وجهة نظر المدراء وأولياء الأمور فهي :  
أ- تعاون المجتمع المحلي مع الإدارة المدرسية لحل مشكلات المعلمين وتحسين أوضاعهم الاقتصادية والاجتماعية .

ب- تنظيم المدرسة أسواقاً لصالح الأعمال الخيرية .

ج- قيام المدرسة بطبع مذكرات توزع على الأهالي يوضح فيها طرق التدريس وطرق المراجعة .

د- فتح المكتبة المدرسية أبوابها في الفترة المسائية والاجازات الصيفية لخدمة الطلاب وأولياء الأمور ومن يرغب في المجتمع المحلي .

نتائج الدراسة :

- أظهرت نتائج الدراسة مدى التوافق في ترتيب الأدوار للمدرسة الحكومية ، حسب درجة ممارستها فعلياً ، وكما يجب أن تكون ، وذلك حسب اعتقاد جميع أفراد عينة الدراسة .

- أن غالبية الأدوار التي يجب أن تؤديها المدرسة الثانوية الحكومية حتى تكون مؤسسة ريادية في خدمة المجتمع المحلي وتنميته ، كانت ذات متوسطات حسابية عالية نسبياً ، بلغ

المتوسط الحسابي لها جميعاً (3,96%) مما يعكس مستوى الطموح لكل فرد من أفراد عينة الدراسة .

## ثانياً : الدراسات الأجنبية :

دراسة فليب (Phillip, 1980) وهي بعنوان :

**“An Analysis of public relations Policy Development in Selected Public School Districts.”**

"العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي ."

هدفت الدراسة إلى : التعرف على العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي ، وتكونت عينة الدراسة من (74) مدير مدرسة في (147) منطقة تعليمية في (25) ولاية أمريكية لتحديد العلاقة بين المدرسة والمجتمع ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى أهداف الدراسة ، من خلال استبانة للحصول على المعلومات اللازمة.

وخلصت الدراسة إلى زيادة ثقة المجتمع بالمدرسة ، حيث سمحت المدرسة لأعضاء المجتمع المحلي بالمشاركة في وضع سياسة المدرسة ، وفي تحديد الاتجاهات والأهداف، والاستشارة بآراء أفراد المجتمع المحلي في إدارة المدرسة ، ووضع السياسات والاستراتيجيات التي تخدم المجتمع .

دراسة جوفردسون (Goufredson , 1985) . وهي بعنوان :

**“Environment Change Strategies to Prevent School Disruptin.”**

"أثر تبديل الهيكل التنظيمي المدرسي على مدى مساهمتها في تقديم الخدمات الإنسانية والاجتماعية للمجتمع المحلي".

وهدفت الدراسة إلى معرفة أثر تبديل الهيكل التنظيمي المدرسي على مدى مساهمتها في تقديم الخدمات الإنسانية والاجتماعية للمجتمع المحلي، وتكونت عينة الدراسة من



سبع مدارس في ولايتي شارلتون وجنوب كارولينا في الولايات المتحدة الأمريكية ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى أهداف الدراسة . وكان من نتائج هذه الدراسة :

ضرورة اندماج وتضافر الجهود فيما بين طاقم التدريس و الطلاب وأعضاء المجتمع المحلي، في عملية تخطيط وتنفيذ التغيير والتطوير في المجتمع المحلي الذي يعيشون فيه .

دراسة هاجيت ( Highett , 1990) . وهي بعنوان :

**School Effectiveness and Ineffectiveness: Parent's, Principals' and Superintendents' perspectives.**

"آراء الآباء والمديرين والمراقبين بشأن فعالية وعدم فاعلية المدرسة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على آراء الآباء والمديرين والمراقبين بشأن فعالية وعدم فعالية المدرسة وتدخلات الآباء عندما لا تكون المدرسة وفق المقاييس اللازمة ، وعوائق تحقيق فعالية المدير والمدرسة ، وقد شملت عينة الدراسة (32) من أولياء الأمور ، (13) مدير مدرسة و (8) مراقبين يعملون بمنطقة جنوب استراليا ، وقد استخدم الباحث المقابلة الشخصية للوصول إلى أهداف الدراسة.

وكان من نتائج الدراسة : أن قلة التمويل والآثار الجانبية وقلة العمل الجماعي من عوائق تحقيق فعالية المدرسة ، وأشار المراقبون والمديرون إلى أن المراقبين فشلوا في مساندة المديرين وعلى الأخص فيما يتعلق بتطوير البرامج المهنية وأن لذلك أثراً سلبية على فعالية المدرسة ، وأن أولياء الأمور كانوا يتدخلون للاطمئنان على سعادة أبنائهم ، وأن نصف أولياء الأمور الذين زاروا المدرسة بسبب مشكلة ما ، لم يستطيعوا حلها ، وأن التوصل إلى الحلول الناجحة يكون ممكناً ، عندما يهتم المدير ، ويناقش في مختلف استراتيجيات الحل ومتابعة المشكلة .

دراسة ماري و سلفر ( Mary and Cliffor, 1991) . وهي بعنوان :

**"The Challenge of Collaboration: A Public School and a Public Housing Development Create an Early Childhood Center in Boston"**.

"من أجل إيجاد نشيء قادر ومستعد للتطوير وتقديم خدمات للمجتمع المحلي بمركز بوسطن".

هدفت الدراسة إلى : إيجاد نشيء قادر ومستعد للتطوير وتقديم خدمات للمجتمع المحلي ، وذلك عن طريق استغلال الطلبة لأوقات فراغهم بما ينفذ ويفيد هذا المجتمع، وذلك عن طريق انتقال المدرسة إلى البيت ، كما وتضمن هذا البرنامج نقاطاً تنافسية لحث الطلبة على مثل هذه الخدمة ، وقد قام بتنفيذ هذا البرنامج (150) شخصاً يشكل الآباء ما نسبته 78% منهم والباقي من المعلمين، وقد استخدم الباحث المقابلة الشخصية للوصول إلى أهداف الدراسة.

وكانت النتيجة أن الطلاب شعروا باهتمام المجتمع المحلي الزائد بهم ، وأن الطلاب امضوا أوقات فراغهم في ممارسة النشاطات النافعة للمجتمع ، وأن الآباء كذلك أبدوا الرغبة الشديدة بمواصلة تطبيق البرنامج ، لأنهم لمسوا مدى التحسن الذي انعكس على حياة أبنائهم العملية ، بالإضافة إلى انعكاسات الثقافة المحلية بشكل عام على أبنائهم في المدرسة.

دراسة جوزيف ( Joseph , 1992 ) . وهي بعنوان : "

**"A Case Study of the Educational, Economic, Operational, Administrative, Social Impact The Recognition of A Practical Regional School"**.

"مقارنة اتجاهات الجماعات المكونة من مديري ومعلمين وأعضاء لجنة المدرسة وأعضاء شؤون المنطقة وأولياء الأمور للخدمات التي يمكن أن تقدمها المدرسة للمجتمع المحلي".

وهدفت الدراسة إلى : التعرف إلى ومقارنة اتجاهات الجماعات المكونة من : المديرين ، المعلمين، أعضاء لجنة المدرسة ، أعضاء لجنة شؤون المنطقة ، وأولياء الأمور وغيرهم ممن جربوا التوسع في الخدمات التي يمكن لمدرستهم أن تقدمها لمجتمعها المحلي.

وقد تكونت عينة الدراسة من جميع المدارس في خمس قرى من منطقة كويبي في الولايات المتحدة الأمريكية ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي للوصول إلى أهداف الدراسة ، وقد استخدم الباحث استبانة للحصول على المعلومات اللازمة. أظهرت نتيجة الدراسة : اتفاق مواطنو وموظفو مدرسة المقاطعة الذين شاركوا في الدراسة ، على أن التوسع في خدمات المدرسة ، قاد إلى تعزيز البرنامج التربوي أولاً، وإلى تنامي النظرة المميزة من قبل المجتمع المحلي لهذه المدرسة ثانياً .

دراسة جاكلين و ومارين ( Jacqueline & Maureen, 1994 ) وهي بعنوان :  
“The Home-School Connection: Guideline’s for working with parents”.

#### "علاقة البيت مع المدرسة "

وهدفت الدراسة توضيح الطرق والأساليب التي يمكن اتباعها لإيجاد علاقة وطيدة بين البيت والمدرسة ، وإتاحة الفرصة لأولياء الأمور للمساهمة في إثراء البرامج المدرسية ، كمرافقين ومنظمين وموجهين ، واستفاد الباحث في دراسته من خبرة وتجربة مدرسة (بنيكوي) الابتدائية في استراليا ، التي نجحت في تطوير العلاقة بين البيت والمدرسة ، ووضعت إدارة المدرسة خبرتها في كتاب يشتمل على جزأين ، الجزء الأول يتضمن فهم العلاقة بين البيت والمدرسة ، ويتكون من (6) فصول ، يصف الفصل الأول أدوار الآباء وعلاقتهم بالتعليم المدرسي ، ويهدف الفصل الثاني توضيح إمكانية مساعدة الآباء للمعلمين ، ويشرح الفصل الثالث أهمية التعليم في تحسين الوضع الاقتصادي للفرد .

ويوضح الفصل الرابع تجربة مدرسة (بينكوي) الرائدة في توطيد العلاقة بين البيت والمدرسة ، أما الفصل الخامس فيصف طرق وأساليب تفعيل الدور التربوي للآباء ، أما الفصل السادس فيشمل بعض الأمثلة التطبيقية لدور الآباء في تطوير وتحسين العملية التعليمية، ويشمل الجزء الثاني جزءاً عملياً ، حيث تم اختيار (3) فصول من مدرسة (بينكوي) طبقت عليها أساليب وطرق لتفعيل التعاون بين البيت

والمدرسة ، وخرجت الدراسة بعد ذلك بعدة مقترحات وتوصيات لتطوير وتحسين العلاقة بين البيت والمدرسة .

دراسة جولي و دلي (joly & Deloney , 1996) . وهي بعنوان :

“Administrator-Attitudes, Computer-Uses-in Education, Elementary Secondary-Education”

"الاتجاهات الإدارية واستخدام الحاسوب في التعليم الأساسي والثانوي ودورها في تطور المجتمع الريفي".

وهدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المدارس الريفية ومجتمعاتها، وأثر هذه العلاقة على قابلية المجتمع للتطور والنمو . وقد توصلت الدراسة إلى :

- 1- أن دور المدرسة حاسم من أجل النمو الاقتصادي والاجتماعي للمجتمعات الريفية .
- 3- أن الرأسمالية الاجتماعية في المناطق الريفية قد تقلصت في العقود الحديثة .
- 4- أن كثيراً من المجتمعات الريفية الصغيرة قد فشلت في الإبقاء على قابليتها للنمو والتطور بعد فقدان مدرستهم الرأسمالية والاجتماعية .
- 5- من خلال تزويد الإدارة المدرسية بتكنولوجيا المعلومات الجديدة استطاعت المدارس والمجتمعات الريفية أن تصل إلى نفس المستويات والفرص كما هو الحال في المدارس الأخرى، واستطاعت أن تحسن من استقلاليتها وقابليتها لتطوير المجتمع الريفي.

دراسة كولنس و تومثي ( Collins & Timothy, 1999 ) . وهي بعنوان :

“Administrator-Attitudes, Change-Strategies, Citizenship-Responsibility, Community-Development”

"الاتجاهات الإدارية واختلاف الطرق والمسئولية في تطور المجتمع والتغير التعليمي في التعليم الأساسي والثانوي في صنع القرار وتطور المجتمع الريفي" .

هدفت الدراسة إلى تغيير الاستراتيجيات والاتجاهات المدرسية للمدرسة تجاه تطور المجتمع ، وتقترح نموذج تصبح فيه المدرسة الريفية قادرة على حل مشاكل المجتمع الريفي من خلال تطوير القيادة التعليمية وتطوير التعليم المدني .  
وتوصلت الدراسة إلى الآتي :

- 1- أن مديري المدارس هم قيادة تربوية قادرة على تخريج قيادة لتطوير المجتمع من خلال تنسيق مهارات ومواهب أفراد المجتمع.
- 2- هناك عراقيل تحول دون أداء المدرسة لدورها وهذه العراقيل هي : عراقيل نظامية (داخل وخارج المدرسة) - عراقيل شخصية (موظفي المدرسة والمواطنين).

## التعليق على الدراسات السابقة

وبالنظر إلى ما تضمنته الدراسات السابقة ، يتبين لنا الأهمية الكبرى التي وُجّهت الباحث ليتناول هذا الموضوع الهام، المتمثل في دور الإدارة المدرسية في خدمة وتنمية المجتمع المحلي ، وإلى ما يجب أن يتوفر في إدارة المدرسة الثانوية حتى تقوم بدورها كمؤسسة هامة وفاعلة في خدمة وتنمية المجتمع المحلي .

وبالنظر إلى الدراسات السابقة يتبين أنها ركزت على عدة أمور هي :

- يجب أن تقدم المدرسة خدمات تربوية متميزة ومتعددة ومتنوعة لمجتمعها ، وأن تكون هذه الخدمات التربوية داعمة ومرغوبة لأفراد المجتمع ، والتركيز على عمليات الاكتساب والتنظيم ونقل العلوم المفيدة وتبسيطها للاستفادة منها في خدمة المجتمع ، وهذا ما وجد في دراسة جوزيف ( Joseph : 1992 ) ودراسة وزارة التربية والتعليم (1989) .

- التأكيد على أنه يجب أن تقدم المدرسة خدمات تربوية متنوعة لمجتمعها ، مثل : قدرة الطلاب على التفاعل والتعامل مع المجتمع الذي ينضمون إليه ويعيشون فيه بعد تخرجهم من المدرسة ، مثل إعداد وتجهيز أفراد ماهرين ونافعين وخادمين لمجتمعهم مثل دراسة المشوخي (1997) ودراسة عاشور (1995).

- التأكيد على أن تكون المدرسة قادرة على تقديم الخدمات الإنسانية والاجتماعية للمجتمع والأسرة الطالب والمؤسسات الحكومية والأهلية، مثل تبادل الزيارات والتعارف بين المدرسة والمجتمع، وتقديم خدمات لهم مثل : تقديم خدمات لمؤسسات المسنين في المجتمع ، وزرع روح التعاون ، وتجنييد وحث الطلاب على التنافس في خدمة المجتمع ، وقد ركزت على ذلك دراسة جوفردسون و سيكوفيشل ( Goufredson 1985) ودراسة الصراف والهدود (1989).

- التأكيد على أن تشرك الإدارة المدرسية أولياء أمور الطلبة في المساهمة في نشاطاتها المتعددة، مثل : إطلاع الآباء على وضع أبناءهم في المدرسة وتقديم التقارير

شهرية عن سيرهم في الدراسة والإطلاع على أوضاعهم في الدراسة ، وتوظيف أواصر التعاون الفعال بين المدرسة والبيت ، وإشراك المدرسة الآباء في حل مشاكل أبناءهم في المدرسة ، مثل التأخر الدراسي وعدم القدرة والضعف في التحصيل الدراسي ، والذي أشارت إليه دراسة هيجيت (Highett 1990) ودراسة المشوخي (1997).

- أشارت الدراسات السابقة إلى أن المدرسة يجب أن تكون قادرة على تقديم خدمات متكاملة وشاملة لمجتمعها، لتأهيل المدرسة لتكون فاعلة في عملية التفاعل الاجتماعي لتؤثر وتتأثر بالمجتمع ، وتقديم البرامج النافعة للمجتمع ، وتزويد مديري المدارس بالمعارف والمهارات اللازمة لخدمة وتنمية المجتمع، والتي ركزت عليها دراسة أبو شيخة (1988) ودراسة المشوخي (1997) .

وعلى الرغم من وجود الاختلافات وبعض التشابه مع الدراسات السابقة ودراسة الباحث الحالية، إلا أن الباحث استفاد كثيراً من هذه الدراسات سواء في مجال تصميم الاستبانة أو الأساليب الإحصائية المستخدمة ومقارنة النتائج والتوصيات بالنتائج والتوصيات التي توصل إليها الباحث واستفاد الباحث كثيراً من الإطار النظري والميداني للدراسات السابقة .

وعلى الرغم من كل ذلك فقد اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في

الآتي:

- 1- أن بعض الدراسات السابقة تناولت جانب واحد من جوانب الخدمات التي تقدمها الإدارة المدرسية سواء كان ذلك في مجال أسرة الطالب أو المجتمع. أما الدراسة الحالية فقد تناولت عدد من الخدمات التي يجب أن تقدمها الإدارة المدرسية للأسرة والبيئة المحلية والمجتمع الكبير وخدمة وتنمية المؤسسات الأهلية والحكومية .
- 2- اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات الأجنبية والتي تدرس دور الإدارة المدرسية في تنمية جزء من المجتمع وهو الريف في حين تغطي الدراسة الحالية كل المجتمع الفلسطيني في جميع محافظات غزة ريفه ومدنه.

3- تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها مرتبطة بالمجتمع والبيئة الفلسطينية ودراسة الخدمات التي ينبغي أن تقدمها الإدارة المدرسية لتنمية المجتمع الفلسطيني والذي هو في أمس الحاجة لهذه التنمية ، لما عاناه من جرائم الاحتلال الإسرائيلي على مدى عدة عقود .

4- تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في استحداث مجالين وهما مجال خدمة الإدارة المدرسة للمؤسسات الحكومية والمؤسسات الأهلية وهما ما لم يتناولها أحد من الباحثين حسب علم الباحث .

وبذلك يكون الباحث قد استفاد كثيراً مما تضمنته الدراسات السابقة من معلومات وتوجيهات هامة ومفيدة لدور الإدارة المدرسية في تنمية وخدمة المجتمع . وهذه الأمور الهامة وجهت دراسة الباحث إلى التوصل إلى ما يجب أن يتوفر في الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية حتى تؤدي وتجز دورها كمؤسسة هامة ومفيدة في خدمة وتنمية المجتمع .



## الفصل الرابع الطريقة والإجراءات

- \* منهج الدراسة
- \* مجتمع الدراسة
- \* عينة الدراسة
- \* أداة الدراسة
- \* خطوات بناء الاستبانة
- \* صدق الاستبانة
- صدق المحكمين
- صدق الاتساق الداخلي
- صدق البناء
- \* ثبات الاستبانة
- ثبات الاستبانة بطريقة إعادة القياس
- ثبات الاستبانة بطريقة كرونباخ-ألفا
- \* تطبيق الاستبانة
- \* المعالجة الإحصائية
- \* خطوات الدراسة



## الفصل الرابع الطريقة والإجراءات

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الخدمات التي ينبغي أن تقدمها الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية لتنمية المجتمع المحلي ، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتخصص الفصل الرابع لبيان منهج الدراسة المتبع ، ومجتمع الدراسة والعينة التي ستطبق عليها أداة الدراسة وهي عبارة عن استبانة قام الباحث بتصميمها بالاستعانة بالدراسات السابقة واستحدث فيها مجالين من مجالاتها الستة ، ومن خلال هذا الفصل سنبين إجراءات حساب صدق وثبات الاستبانة ، كما سيتضح إجراءات تطبيق الاستبانة على العينة والمعالجات الإحصائية التي استخدمها الباحث في استخراج النتائج.

### أولاً : منهج الدراسة :

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة لمناسبته لهدف الدراسة وهذا المنهج يتعلق بوصف طبيعة الظاهرة موضع الدراسة وتحليل بياناتها وبيان العلاقات بين مكوناتها (أبو حطب ، 1991 : 104).

وهو المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً أو قضية موجودة حالياً يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة البحث دون تدخل الباحث فيها" .

(الأغا ، والأستاذ ، 1999 ، ص83).

### ثانياً : مجتمع الدراسة :

يشمل مجتمع الدراسة جميع مديري ووكلاء المدارس الثانوية والبالغ عددهم (170) شخص بواقع (86) مدير ووكيل و (84) مديرة ووكيلة مدرسة ، والجدول رقم (2) يوضح ذلك .

## جدول رقم (2)

يوضح مجتمع الدراسة حسب الجنس والمنطقة .

المنطقة التعليمية					الجنس			المتغير الفتة
المجموع	رفح	خان يوسن	غزة	شمال غزة	المجموع	إناث	ذكور	
85	11	28	31	15	85	42	43	مدراء
85	11	28	31	15	85	42	43	وكلاء
170	22	56	62	30	170	84	86	المجموع

(وزارة التربية والتعليم 2003)

وزعة على المدارس الثانوية بمحافظة غزة ، والجدول رقم (2) يوضحان توزيع أفراد العينة حسب الجنس والمنطقة ، وذلك حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم لعام 2003 .

ثالثاً : عينة الدراسة :

أجريت الدراسة على جميع مديري ووكلاء المدارس الثانوية والبالغ عددهم 170 إداري ، ويوضح ذلك جدول رقم (3) .

## جدول رقم (3)

يوضح عدد أفراد عينة الدراسة موزعين طبقاً لنوع المدرسة ذكور وإناث.

النوع	مدرسة ذكور	مدرسة إناث
مديري مدارس	43	42
وكلاء مدارس	43	42
المجموع	86	84

وقد تم توزيع الاستبانة على جميع إداري (مديرو ووكلاء) المدارس الثانوية بمحافظة غزة ، وقد استجاب منهم (81) مديراً ووكيلاً (77) مديرة ووكيلة وبقيت (12) استبانة لم يستجب أصحابها، وبهذا تكون نسبة المستجيبين للاستبانة 92.94 % من المجموع الكلي لعينة الدراسة، وكانت جميع الاستبانات المستردة صالحة ولم يتم استبعاد أي منها ، (انظر ملحق رقم 5 قائمة بالمدارس).

#### رابعاً : أداة الدراسة ووصفها:

لأجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء استبانة (أداة الدراسة) ، وقد تكونت الاستبانة من (60) فقرة موزعة على (4) مجالات ، حيث تم توزيع الفقرات في كل مجال حسب تغطيتها لمجالات الدراسة وهي : مجال خدمة البيئة المحلية ومجال خدمة الأسرة ومجال خدمة المؤسسات الحكومية ومجال خدمة المؤسسات الأهلية ، تم صياغة فقرات الاستبانة بعد الاستعانة ببعض الدراسات السابقة مثل دراسة (الملحيات ، 1993) ودراسة (الصراف والهدهود، 1988) ودراسة (المشوخي ، 1997) ودراسة (شحادة ، 1990) ودراسة (علقم ، 1989) ودراسة (عاشور ، 1999) ، إضافة إلى الاستعانة بآراء بعض مديري المدارس الثانوية ذوي الخبرة في هذا المجال . ولبناء الاستبانة قال الباحث بالخطوات التالية :

#### خطوات بناء الاستبانة :

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة لتحديد الخدمات التي ينبغي أن تقدمها الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية فعلياً حتى يمكن لها أن تكون مؤسسة ريادية في خدمة المجتمع المحلي وتتميته ، واتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الاستبانة :

1- اطلع الباحث على عدد من الدراسات السابقة والأدب التربوي المتعلق بموضوع الدراسة والذي له صلة بموضوع الدراسة .

2- استشار الباحث عدد من أساتذة الجامعات والمشرفين التربويين ومديري المدارس في تحديد أبعاد الاستبانة وفقراتها . ( انظر ملحق رقم 1 شكل الاستبانة في مرحلتها الأولى).

3- أجرى الباحث عدد من المقابلات مع بعض المشرفين التربويين والعاملين في سلك التربية والتعليم، ذوي الخبرة في مجال الإدارة المدرسية لتحديد فقرات الاستبانة.

4- تم صياغة فقرات الاستبانة في صورتها الأولية وتكونت من (80) فقرة .(انظر ملحق رقم 1).

5- وبعد عرض فقرات الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية ، تم تعديل وإضافة وحذف عدد من فقرات الاستبانة وأصبحت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من (60) فقرة (انظر ملحق رقم 2).

### صدق الإستبانة :

لقد تم التأكد من صدق الاستبانة بعدة طرق ، كما يلي :

### 1- صدق المحكمين :

لقد تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في التربية والإدارة المدرسية ، وقد تكونت لجنة التحكيم من (20) شخصاً من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية والعاملين في سلك التربية والتعليم (انظر ملحق رقم 3) . حيث تم اطلاعهم على الاستبانة وأخذ جميع اقتراحاتهم وإجراء التعديلات اللازمة عليها ، حيث كانت فقراتها قبل التحكيم (80) ثم تم استبعاد عشرين فقرة من فقراتها إلى أن استقرت إلى (60) فقرة بعد إجراء التعديلات على الفقرات حسب آراء المحكمين ( انظر ملحق رقم 2).الاستبانة بصورتها النهائية .

### 2- صدق الاتساق الداخلي :

أ- ارتباط فقرات وبعد خدمة المجتمع بالمجموع الكلي للفقرات:

تم ايجاد معامل ارتباط كل فقرة من فقرات مجال خدمة المجتمع من فقرات الاستبانة بالمجموع الكلي لها ، والجدول رقم (4) يوضح ذلك .

#### جدول رقم (4)

معامل الارتباط لكل فقرة من فقره من فقرات مجال خدمة الإدارة المدرسية للمجتمع المحلي بالمجموع الكلي لها .

رقم فقرة الاستبانة	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.393	**
2	0.306	**
3	0.665	**
4	0.602	**
5	0.673	**
6	0.490	**
7	0.458	**
8	0.667	**
9	0.580	**
10	0.670	**
11	0.564	**
12	0.547	**
13	0.333	*
14	0.306	**
15	0.388	**

\* دالة عند مستوى 0.05

\*\* دالة عند مستوى 0.01

3- صدق البناء :

قام الباحث بحساب علاقة الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه ، وذلك بالاستعانة بدرجات عينة الثبات نفسها - حيث أن الدرجة الكلية للفرد تعتبر معياراً لصدق الاستبانة .

#### ب- ارتباط فقرات خدمة الأسرة بالمجموع الكلي :

حيث تم ايجاد معامل ارتباط كل فقرة من فقرات مجال خدمة الأسرة من فقرات الاستبانة بالمجموع الكلي لها ، والجدول التالي يوضح ذلك .

#### جدول رقم (5)

يوضح معامل الارتباط لكل فقرة من فقره من فقرات مجال خدمة الإدارة المدرسية للأسرة بالمجموع الكلي لها .

رقم فقرة الاستبيان	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
16	0.465	**
17	0.445	*
18	0.437	**
19	0.485	**
20	0.512	**
21	0.506	**
22	0.556	**
23	0.667	**
24	0.677	**
25	0.354	*
26	0.354	*
27	0.355	*
28	0.320	*
29	0.312	*



**	0.670	30
----	-------	----

\* دالة عند مستوى 0.05

\*\* دالة عند مستوى 0.01

### ج- ارتباط فقرات خدمة المؤسسات الحكومية بالمجموع الكلي :

تم ايجاد معامل ارتباط كل فقرة من فقرات مجال خدمة المؤسسات الحكومية من فقرات الاستبانة بالمجموع الكلي لها ، والجدول رقم (6) يوضح ذلك .

#### جدول رقم (6)

معامل الارتباط لكل فقرة من فقره من فقرات مجال خدمة الإدارة المدرسية للمؤسسات الحكومية بالمجموع الكلي لها .

رقم فقرة الاستبيان	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
31	0.756	**
32	0.666	**
33	0.403	**
34	0.744	**
35	0.618	**
36	0.424	**
37	0.373	**
38	0.363	**
39	0.418	**
40	0.517	**
41	0.677	**
42	0.731	**
43	0.781	**

**	0.711	44
**	0.630	45

\*\* دالة عند مستوى 0.01

د- ارتباط فقرات خدمة المؤسسات الأهلية بالمجموع الكلي :  
تم ايجاد معامل ارتباط كل فقرة من فقرات مجال خدمة المؤسسات الأهلية من فقرات الاستبانة بالمجموع الكلي لها ، والجدول رقم (7) يوضح ذلك .

### جدول رقم (7)

معامل الارتباط لكل فقرة من فقره من فقرات مجال خدمة الإدارة المدرسية للمؤسسات الأهلية بالمجموع الكلي لها .

رقم فقرة الاستبيان	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
46	0.468	**
47	0.735	**
48	0.586	**
49	0.560	**
50	0.509	**
51	0.438	**
52	0.495	**
53	0.616	**
54	0.519	**
55	0.377	**
56	0.550	**

**	0.642	57
**	0.719	58
**	0.627	59
**	0.529	60

\*\* دالة عند مستوى 0.01

### هـ- ارتباط الأبعاد بالمجموع الكلي :

تم ايجاد معاملات ارتباط كل بعد من أبعاد الاستبانة بالمجموع الكلي للاستبانة، وذلك كما يوضحه الجدول (رقم 8) :

### جدول رقم (8)

يوضح معاملات ارتباط كل بعد من أبعاد الدراسة بالمجموع الكلي لها.

رقم المجال	البيان	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
-1	مجال خدمة المجتمع	0.771	**
-2	مجال خدمة الأسرة	0.603	**
-3	مجال خدمة المؤسسات الحكومية	0.899	**
-4	مجال خدمة المؤسسات الأهلية	0.856	**

\*\* دال عند 0.01

توضح الجداول السابقة رقم (4) ورقم (5) ورقم (6) ورقم (7) ورقم (8) أن قيمة معامل الارتباط دال عند أقل من 0.01 و أقل من 0.05 وهي نسبة عالية تعبر عن درجة عالية من الاتساق الداخلي.

### 3- ثبات الاستبانة :

قام الباحث بحساب ثبات الاستبانة بأكثر من طريقة وذلك على عينة قوامها (50)

مديراً ووكيلاً ومديره ووكيلة . وفيما يلي بيان لها :

أولاً : طريقة إعادة القياس :

تم تطبيق الاستبانة في صورتها الأولية على (50) مديراً ووكيل ومديرة ووكيلة، ثم أعيد تطبيقها مرة أخرى على المجموعة نفسها بفواصل زمني قدره شهر ، ثم قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين درجات أفراد العينة ، وذلك في التطبيقين الأول والثاني باستخدام معادلة بيرسون للدرجات الخام (السيد ، 1979 : 521) وحصل الباحث على معامل ثبات قدره (0.86) .

**ثانياً : معامل : ك لكرونباخ ألفا .**

استخدم الباحث معامل ك لكرونباخ-ألفا وذلك لحساب ثبات الاستبانة كما يلي :

$$T = \frac{N}{N-1} \left[ \frac{1 - \frac{\sum C^2}{N}}{C^2} \right]$$

حيث T = معامل ثبات الاستبانة

$\sum C^2$  = مجموع تباينات مفردات الاستبانة

$C^2$  = تباين درجات الاستبانة

وعليه فقد كانت قيمة معامل الثبات بالتعويض في معادلة كرونباخ-ألفا تساوي (Alpha = 0.7736) وهذه القيمة تدل على أن الاستبانة على درجة جيدة من الثبات .

**تطبيق الأستبانة :**

بعد التأكد من صدق وثبات الاستبانة ومدى صلاحيتها للاستخدام في الدراسة تم تطبيق الاستبانة كما يلي :

- تم توجيه كتاب رسمي من عمادة الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية إلى وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ، حيث تمت الموافقة على تطبيق الاستبانة ، (انظر ملحق رقم (6) .)

- بعد تصوير الاستبانة تم توزيعها على عينة الدراسة والبالغ عددهم (170) مديراً ومديرة و وكيل ووكيلة وذلك في العام الدراسي (2002/2003) حيث طلب من أفراد العينة الإجابة على كل فقرة من فقرات الاستبانة وعليه أن يوضح وجهة نظره حول دور الإدارة المدرسية في تنمية المجتمع والأسرة

والمؤسسات الحكومية والأهلية ، وذلك باختيار أحد الاجابات التالية : ( موافق بشدة ، موافق ، غير متأكد ، أعارض ، أعارض بشدة).

- وبعد الانتهاء من تطبيق الاستبانة على أفراد العينة تم تصحيح استجابات أفراد العينة وذلك باعطاء الإجابات الواردة في التدرج أمام كل عبارة ( 5 - 4 - 3 - 2 - 1 ) على التوالي حيث صححت الاستبانة من درجة كلية مقدارها 300 درجة .

### المعالجة الإحصائية :

- استخدم الباحث النسب المئوية للمتوسط لقياس التباين في الاستجابات بين أفراد العينة فيما يتعلق بالخدمات التي من الأفضل أن تقدمها الإدارة المدرسية للأسرة والبيئة المحلية والمجتمع ، بمؤسساته وأفراده ، وذلك بعد تفرغها في جداول خاصة بكل مجال ، والمعادلة التالية تبين ذلك :

$$\text{النسبة المئوية للمتوسط} = \frac{\text{المتوسط الحسابي للفقرة}}{\text{المتوسط الكلي لها}} \times 100$$

### خطوات الدراسة :

بعد تحديد مشكلة الدراسة وأسئلتها ، وإبراز أهميتها وأهدافها ، وتحديد مصطلحاتها وحدودها ، سار الباحث في دراسته حسب الخطوات التالية :

1- حصر عدد من الدراسات والبحوث السابقة في مجال الإدارة المدرسية ، وتنمية المجتمع ، والإطلاع عليها للاستفادة منها في معالجة موضوع الدراسة .

2- وضع الإطار النظري للدراسة ، ويتضمن :

- أ- تحديد مفهوم الإدارة المدرسية وأهميتها وأهدافها .
- ب- المهام والأدوار التي يجب أن تقوم بها الإدارة المدرسية تجاه الأسرة والبيئة المحلية والمجتمع المحلي والمؤسسات الحكومية والأهلية .
- ج- صفات القائمين على الإدارة المدرسية .
- د- الأسس العامة للإدارة المدرسية .
- هـ- النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية .

3- بناء أداة الدراسة بعد الاطلاع على الدراسات السابقة والأدب التربوي المتعلقة.

4- بحساب صدق وثبات الاستبانة .

5- تحديد عينة الدراسة الذين ستطبق عليهم الاستبانة من مديري المدارس المرحلة الثانوية ، وقد تمثلت عينة الدراسة في جميع افراد المجتمع الأصلي وعددهم 170 مديراً ووكيل ومديرة ووكيلة ، وقد تم توزيع الاستبانة عليهم ورجع منها 158 استبانة صحيحة .

6- بعد ذلك تم جمع الاستبانات بعد تطبيقها، للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة .

7- تم تفرغ الاستبانات و معالجتها بالأساليب الإحصائية الملائمة ، في ضوء أسئلة الدراسة وفروضها

8- الإجابة على أسئلة الدراسة من خلال عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

- تقديم بعض المقترحات والتوصيات التي يرى الباحث أنها تساهم في تطوير أداء الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية في تنمية المجتمع الفلسطيني والأسرة والمؤسسات الحكومية والأهلية في ضوء النتائج التي توصل إليها الباحث في دراسته.

## الفصل الخامس

### نتائج الدراسة وتفسيراتها

## الفصل الخامس

### نتائج الدراسة وتفسيراتها

تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، والتي قام الباحث بجمعها ، حيث تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم الحصول على مجموعة من النتائج سوف يتم عرضها ومناقشتها في هذا الفصل في محاولة للإجابة عن أسئلة الدراسة .

#### النتائج المتعلقة بالسؤال الأول :

1- للإجابة عن السؤال الأول الذي ينص على : ما درجة تقدير مديري المدرسة الثانوية لدورها في تنمية الأسرة في محافظات غزة (الحي الذي تقع فيه المدرسة) .؟

وللإجابة عن هذا التساؤل قام الباحث بحساب النسب المئوية لدرجات أفراد عينة الدراسة الكلية على كل فقرة وعلى كل بعد من أبعاد الدراسة الأربعة ، ثم على المقياس ككل ، وفيما يلي بيان لذلك. حيث تم حساب النسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك لغرض الترتيب لكل فقرة من فقرات البعد الأول وهو خدمة وتنمية الإدارة المدرسية للبيئة المحلية.

ومن أجل تفسير النتائج اعتمدت معيار النسب المئوية التالية :

النسبة المئوية	مستوى الدرجة
80 فأكثر	درجة عالية جداً
70 – 79.9	درجة عالية
60 – 69.9	درجة متوسطة
50 – 59.9	درجة ضعيفة
أقل من 50	درجة ضعيفة جداً



ويوضح ذلك جدول رقم (9) ، التالي :

### جدول رقم (9)

يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لمجال الدور الذي يجب أن تقوم به الإدارة المدرسة لخدمة وتنمية البيئة المحلية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة
1	تصمم إدارة المدرسة برامج توعية للطلبة في مجال خدمة البيئة المحلية .	4.38	.614	%87.6	7
2	تنمي إدارة المدرسة اتجاهات إيجابية لدى الطلبة نحو المحافظة على الممتلكات العامة في البيئة المحلية	4.70	.486	%94	2
3	تنظم إدارة المدرسة الندوات لحل بعض مشكلات البيئة المحلية	4.23	.669	%84.6	10
4	تشرك إدارة المدرسة أفراد البيئة المحلية في ندوات ومحاضرات تنظمها .	4.30	.645	%86	9
5	تقوم إدارة المدرسة بطبع وتوزيع نشرات تتعلق بالبيئة المحلية .	4.10	.772	%82	13
6	تنظم إدارة المدرسة زيارات لطلبتها لمعالم ومرافق البيئة المحلية .	4.46	.654	%89.2	4
7	تحت إدارة المدرسة طلبتها على الاستفادة من المرافق العامة للبيئة المحلية.	4.44	.700	%88.8	6
8	تسمح إدارة المدرسة لأفراد البيئة المحلية باستخدام مرافقها (المكتبة ، الفصول ، الملعب) بعد انقضاء الدوام الرسمي .	3.58	.526	%71.6	15
9	تشارك إدارة المدرسة في نشاطات البيئة المحلية .	4.27	.644	%85.4	11
10	تشجع إدارة المدرسة طلبتها على المساهمة في عملية تشجير الشوارع العامة .	4.18	.831	%83.6	12
11	تشارك إدارة المدرسة في عرض فنون وتراث المجتمع من خلال المعارض والحفلات التي تقيمها	4.33	.719	%86.6	8
12	تسمح إدارة المدرسة بعرض المنتجات المحلية في معارضها .	3.98	.855	%79.6	14
13	تشجع إدارة المدرسة طلابها على شراء المنتجات الوطنية	4.63	.568	%92.6	3
14	تشجع إدارة المدرسة طلبتها المحافظة على نظافة الشوارع والمرافق العامة	4.72	.500	%94.4	1
15	تحبب إدارة المدرسة المعلم في المشاركة الفاعلة في نشاطات المجتمع	4.46	.654	%89.2	5

	المجموع	64.82	9.83	86.64%
--	---------	-------	------	--------

يتضح من الجدول رقم (9) السابق ، أن الإدارة المدرسية في مدارس المرحلة الثانوية تود أن يكون لها دور فعال في خدمة وتنمية البيئة المحلية في المجتمع الفلسطيني ، فقد بلغت نسبة المؤيد للقيام بهذا الدور نسبة عالية جداً بلغت (86.64%) على مجال خدمة البيئة المحلية ككل .

وهذه النسبة المئوية التي حصل عليها مجال خدمة الإدارة المدرسية للبيئة المحلية هي نسبة عالية جداً ، ولها مدلولات إيجابية نحو دور الإدارة المدرسية في محافظات غزة نحو تنمية وخدمة البيئة المحلية وسعيها الجاد نحو القيام بواجبها الوطني تجاه أبناء شعبهم ، فرغم قلة الإمكانيات وكثرة المهام ، إلا أن مديري المدارس حريصون أن يكون لهم دور ومساهمة في بناء المجتمع الفلسطيني ، من أجل رقي وتقدم وازدهار المجتمع الفلسطيني ، ولا أحد يستطيع أن ينكر الدور الكبير الذي تقوم به المدرسة في تحقيق الأهداف الوطنية .

أما أعلى نسبة مئوية فقد حصلت عليها الفقرة رقم (14) ، والتي تنص على "تشجع إدارة المدرسة طلبتها على المحافظة على نظافة الشوارع والمرافق العامة" وقد حصلت هذه الفقرة على نسبة مئوية مقدارها (94.4%) وهي نسبة عالية جداً ، ويعزى ذلك إلى الحرص الشديد من قبل الإدارة المدرسية في المحافظة على النظافة العامة لأن ذلك جزء من التعاليم الدينية التي يجب أن يتحلى بها المجتمع الفلسطيني، ويعتبر نشر الوعي البيئي جزء من العملية التعليمية والتربوية للمدرسة ، وأن الحرص الذي أبداه مديرو المدارس ينبع من شعورهم بنقص هذا الوعي لدى الطلبة في المحافظة على مرافق البيئة المحلية ونظافتها .

أما الفقرة التي تليها فهي الفقرة رقم (2) والتي تنص على : "تتبع إدارة المدرسة اتجاهات إيجابية لدى الطلبة في مجال خدمة البيئة المحلية" ، وقد حصلت هذه الفقرة على نسبة مئوية مقدارها (94%) وهي نسبة عالية جداً ويعزى ذلك إلى أن غرس القيم والاتجاهات الإيجابية يعتبر جزء من التربية الحسنة الذي يجب أن تغرسه المدرسة في نفوس الطلاب ليكونوا مواطنين صالحين ونافعين لوطنهم . وتتفق هذه النتيجة مع كثير من نتائج الدراسات السابقة منها : دراسة جوزيف ( Joseph, )

(1983) ودراسة جوفرسون (Goufredson, 1985) ودراسة (عاشور ، 1995) ودراسة (المشوخي ، 1997) ودراسة (الصراف والهدود ، 1989).

أما الفقرة التي حصلت على أقل نسبة مئوية فهي الفقرة رقم (8) والتي تنص على: "تسمح إدارة المدرسة لأفراد البيئة المحلية باستخدام مرافقها (المكتبة ، الفصول، الملعب) بعد انقضاء الدوام المدرسي". وقد حصلت هذه الفقرة على نسبة مئوية (71.6%) . وهي نسبة منخفضة بالمقارنة مع النسب المئوية الأخرى التي حصلت عليها باقي فقرات المجال ، ويُعزى ذلك إلى قلة إمكانيات المدارس المادية وعدم وجود قوانين وحرية كافية من وزارة التربية والتعليم لإتاحة الفرصة لأهل الحي المحيط بالمدرسة لاستغلال هذه المرافق بعد انقضاء الدوام الرسمي ، وقد يعزى ذلك إلى شعور الإدارة المدرسية بعدم نضج المجتمع الفلسطيني لاستغلال هذه المرافق الاستغلال الصحيح والمحافظة على هذه الممتلكات .

كما أن نظام المركزية المعمول به في وزارة التربية والتعليم يحول دون إعطاء مدير المدرسة مجال من الاستقلالية التي يستطيع من خلالها توجيه المدرسة للقيام بنشاطات لخدمة وتنمية المجتمع المحلي ، وقد يعزى ذلك أيضاً إلى عدم وجود الوعي الكافي لدى المجتمع بجدوى وأهمية مثل هذا التفاعل مع المدرسة ، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الزكري ، 1991).

أما الفقرة التي تليها فهي الفقرة رقم (12) والتي تنص على : "تسمح إدارة المدرسة بعرض المنتجات المحلية في معارضها" وقد حصلت على نسبة مئوية (79.6%) ، وهي نسبة منخفضة قليلاً بالمقارنة مع باقي النسب المئوية التي حصلت عليها فقرات المجال ، ويعزى ذلك إلى قلة الإمكانيات المادية لدى المدارس الثانوية لتحمل مثل هذا العبء ، وقد يعزى ذلك إلى اعتقاد مديري المدارس بصعوبة تحقيق الانفتاح الكبير على المجتمع ، والابتعاد عن هذا الانفتاح والنشاط ، وذلك لأسباب عدة منها : ضيق الوقت الذي يقضيه المدير في المدرسة لوجود نظام الفترتين مما يعيق تنفيذ مثل هذه النشاطات ، و كثرة الواجبات الملقاة على عاتق المدير تجعله يركز فقط على إنجاز العملية التعليمية ، ويدلل ذلك على كبر الفجوة بين المدرسة والمجتمع والذي هو بحاجة إلى جسر هذه الفجوة بين المدرسة والمجتمع ، لذا يتطلب الأمر المزيد من التعاون وإرساء جو من التعاون والثقة وتبادل الخدمات بين المدرسة

والمجتمع. وهذا يوافق مع ما توصلت إليه دراسة كل من : دراسة (المشوخى، 1997) ودراسة (عاشور ، 1995) ودراسة (الصراف والهدهود ، 1989) **النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني :**

للإجابة عن السؤال الثاني والذي ينص على : "ما درجة تقدير مديري المدرسة الثانوية لدورها في تنمية البيئة المحلية بمحافظة غزة (أسرة الطالب)؟".  
قام الباحث بحساب النسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المجال ، وقياس مدى الرغبة لدى الإدارة المدرسية في خدمة وتنمية الأسرة ثم إجراء الترتيب لفقرات مجال خدمة الإدارة المدرسية للأسرة وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (10) ، التالي :

### جدول رقم (10)

يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية للدور الذي يجب أن تقوم به الإدارة المدرسة لخدمة وتنمية الأسرة

الترتيب	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
1	95%	.510	4.75	تطلع إدارة المدرسة الأسرة على تقارير ونتائج امتحانات أبنائها	16
7	89.8%	.605	4.49	تشارك إدارة المدرسة أولياء الأمور في مناقشة شئون العملية التعليمية .	17
8	88.6%	.557	4.43	تعمل إدارة المدرسة على بث الوعي التربوي الذي يساهم في تثقيف أفراد الأسرة	18
9	87.6%	.655	4.38	تقيم إدارة المدرسة يوماً مفتوحاً لأولياء الأمور للاتصال والتعاون .	19
3	92.4%	.548	4.62	تبادر إدارة المدرسة بالاتصال بالأسرة لحل مشاكل الطلاب .	20
6	90.2%	.583	4.51	تعتمد إدارة المدرسة مجالس الآباء كأسلوب من أساليب التعاون	21
12	86.4%	.632	4.32	تهتم إدارة المدرسة بتوعية الطلبة وأولياء الأمور بالمهن المستقبلية	22
5	91%	.435	4.55	تشارك إدارة المدرسة بمرشديها التربويين في حملات الإرشاد الأسرية .	23
4	91.8%	.541	4.59	تشجع إدارة المدرسة اجتماع المعلمين بأولياء الأمور	24

				لمناقشة مشاكل أبنائهم والعمل على حلها .	
10	%87.6	.594	4.38	تقوم إدارة المدرسة بتوعية الأسرة بأهمية الصحة للجميع	25
13	%82.2	.748	4.11	تصمم إدارة المدرسة برامج توعية للطلبة في مجال خدمة الأسرة .	26
14	%61.8	.903	3.59	تقيم إدارة المدرسة دورات فنية وتعليمية في الإجازات الرسمية لأفراد الأسرة	27
11	%87	.639	4.35	تسهم إدارة المدرسة من خلال طلبتها في تنمية العادات الصحية في الأسرة	28
2	%94	.702	4.35	تأخذ إدارة المدرسة ومعلموها آراء أولياء الأمور في الاعتبار لتوطيد العلاقة بينهما	29
15	%61.8	.890	4.70	توظف إدارة المدرسة جزء من عائدات التبرعات وتأجير المقاصف لخدمة أسر الطالب الفقير	30
	%86.68	9.54	65.15	المجموع	

يتضح من الجدول رقم (10) السابق، أن الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية تود أن يكون لها دور فعال في خدمة وتنمية الأسرة الفلسطينية (أسرة الطالب) ، فقد بلغ نسبة مجال خدمة وتنمية الإدارة المدرسية للأسرة ككل (86.68%) ، وهي نسبة عالية جداً .

أما أعلى نسبة مئوية فقد حصلت عليها الفقرة رقم (16) والتي تنص على : "تطلع إدارة المدرسة الأسرة على تقارير ونتائج امتحانات أبنائها" إذ بلغت نسبتها المئوية (95%)، وهي نسبة مئوية عالية جداً ويعزى ذلك لرغبة الإدارة المدرسية لتنمية العلاقة والتواصل مع أسرة الطالب وإطلاع أسرة الطالب على مستوى تحصيل أبنائهم من أجل تصحيح أو تدعيم هذا التحصيل ، لقناعة الكثير من مديري المدارس أن المقياس الحقيقي لقوة المدرسة هو نسبة تحصيل طلابها ونجاحهم في العملية التعليمية. وقد يعزى ذلك إلى الاهتمام الكبير الذي يوليه مديرو المدارس للتقارير المدرسية ، لأنها تعتبر أحد الوسائل الهامة للتواصل مع بيت الطالب وولي أمره ، وقد يعزى ذلك إلى رغبة الإدارة المدرسية بمشاركة أسرة الطالب للإدارة المدرسة من أجل تعزيز وتطوير العملية التعليمية ، مما يسهل ويساعد أولياء الأمور لمتابعة تعليم أبنائهم في

البيت ، وهذه النتيجة موافقة لما توصلت إليه دراسة (الصراف والهدود ، 1989) ودراسة (المشوخي ، 1997).

أما الفقرة رقم (29) فقد جاءت في الترتيب الثاني في مجال خدمة وتنمية الإدارة المدرسية للأسرة الفلسطينية ، وقد حصلت على نسبة مئوية مقدارها (94%) ، والتي تنص على : "تأخذ إدارة المدرسة ومعلموها آراء أولياء الأمور في الاعتبار لتوطيد العلاقة بينهما" وقد يعزى ذلك إلى رغبة الإدارة المدرسية بتحمل ولي الأمر المسؤولية مع إدارة المدرسة من أجل تعزيز وتطوير العملية التعليمية ، كذلك يساعد ذلك أولياء الأمور في متابعة تعليم أبناءهم في البيت .

أما الفقرة التي حصلت على أدنى نسبة مئوية في مجال خدمة الإدارة المدرسة للأسرة فهي الفقرة رقم 30 إذ حصلت على نسبة مئوية مقدارها (61.8%) وهي نسبة متوسطة وتنص تلك الفقرة على : "توظف إدارة المدرسة جزء من عائدات التبرعات وتأجير المقاصف لخدمة أسرة الطالب الفقير) ، وهذه النسبة منخفضة بالمقارنة مع النسب المئوية التي حصلت عليها باقي فقرات المجال ، ويعزى ذلك لقلّة الإيرادات المادية للمدرسة وصرف إيرادات المقاصف على المستلزمات الضرورية للمدرسة مثل شراء الكتب ، وتصوير أوراق الامتحانات والتدريبات للطلبة وشراء بعض الأجهزة المكتبية اللازمة، وصرف بعض الإيرادات على النشاطات اللامنهجية التي تقوم بها المدرسة، فضلاً عن عدم وجود أنظمة قانونية تسمح بالتصرف بالإيرادات لصالح أسرة الطالب وهذا موافق لما جاءت به لدراسة (المليحات ، 1993).

أما الفقرة التي تليها فهي فقرة رقم (27) في مجال خدمة وتنمية الأسرة وقد حصلت على نسبة مئوية مقدارها (61.8%) وهي نسبة متوسطة وهي تنص على : "تقيم إدارة المدرسة دورات فنية وتعليمية في الإجازات الرسمية لأفراد الأسرة" وهي نسبة متدنية بالمقارنة مع النسب التي حصلت عليها باقي فقرات المجال ، ويعزى ذلك إلى قلة الإمكانيات المادية والكادر المؤهل القادر على إعطاء مثل هذه الدورات ، وكذلك التقيد بالقانونية المفروضة على المدارس للتنسيق مع الوزارات المختلفة . وقد يعزى ذلك إلى عدم إعطاء المدير الحرية الكافية للتصرف في مثل هذه النشاطات، لوجود نظام المركزية المعمول به في وزارة التربية والتعليم ، وهذا النظام يعيق الكثير من النشاطات الهادفة، كذلك يعزى ذلك إلى عدم وجود مرافق في كثير من المدارس ،

والتي تستطيع المدرسة من خلالها تقديم وتفعيل هذه النشاطات ، مثل وجود المختبرات والقاعات الكبيرة لاستيعاب حضور المحاضرات ، وهذه النتيجة تتعارض مع دراسة (عاشور 1995).

### النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث :

2- للإجابة عن السؤال الثالث، والذي ينص على : "ما درجة تقدير مديري المدرسة

الثانوية لدورها تجاه المؤسسات الحكومية والأهلية في محافظات غزة؟".

أولاً : ما درجة تقدير مديري المدارس الثانوية لدورهم تجاه المؤسسات الحكومية،

ويوضح ذلك جدول رقم (11) :

### جدول رقم (11)

يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية للدور الذي يجب أن تقوم به

الإدارة المدرسة لخدمة وتنمية المؤسسات الحكومية

الترتيب	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
15	%71.8	.773	3.59	تتعد إدارة المدرسة بالتعاون مع السلطات المحلية دورات لأصدقاء الشرطة .	31
9	%80.2	.687	4.01	تعمل إدارة المدرسة على تعريف الأهالي بخدمات المؤسسات الاجتماعية والهيئات العامة في المجتمع	32
2	%88.2	.396	4.41	تساهم إدارة المدرسة على مكافحة العادات الضارة في المجتمع مثل (التدخين ، المخدرات وشرب الخمر) بالتعاون مع المؤسسات الحكومية المعنية	33
3	%87.2	.899	4.39	تقوم إدارة المدرسة بالتعاون مع بعض المؤسسات بعمل أيام عمل تطوعية .	34
13	%76	.929	3.80	تسمح إدارة المدرسة لطبتها بالتطوع للخدمة المدنية في المؤسسات الحكومية	35
12	%76.2	.929	3.81	تشارك إدارة المدرسة طلابها في حملات جني المحاصيل الزراعية	36
1	%91.6	.555	4.58	تدعم إدارة المدرسة عملية ترشيد استهلاك المياه والطاقة	37
7	%85	.722	4.25	تشجع إدارة المدرسة الطلبة وأولياء أمورهم على التبرع لبنك الدم	38
10	%78.8	.904	3.94	تشارك إدارة المدرسة طلبتها في حملات مكافحة الذباب والبعوض والقوارض	39
11	%77.2	.958	3.86	تشارك إدارة المدرسة طلبتها في عمليات تنظيم المرور في المنطقة المحيطة بالمدرسة	40
4	%85.4	.789	4.27	تعمل إدارة المدرسة على مكافحة التلوث بالتعاون مع المؤسسات الأخرى	41
5	%85.2	.671	4.26	تعمل إدارة المدرسة على توعية الطلبة بخطة التنمية الوطنية وأهدافها	42

6	%85	.695	4.25	تعمل إدارة المدرسة على دعم جهود تشخيص ومكافحة الأمراض المعدية والأوبئة الموجودة في البيئة المحلية	43
8	%83.4	.817	4.17	تعمل إدارة المدرسة بالتعاون مع الوزارات المعنية في حملات التطعيم من الأمراض	44
14	%75.8	.908	3.79	تقوم إدارة المدرسة بعرض أنشطتها التعليمية والفنية عن طريق وسائل الإعلام	45
	%81.93	11.63	61.45	المجموع	

يتضح من الجدول السابق رقم (11) أن الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية ، ترغب في أن يكون لها الدور الفعال في خدمة وتنمية المؤسسات الحكومية ، فقد حصل هذا المجال على نسبة مئوية مقدارها (81.83%) وهي نسبة عالية جداً ، وهذه النتيجة تتفق مع ما جاء به دراسة (عاشور ، 1995).

أما الفقرة رقم (37) فقد حصلت على أعلى نسبة مئوية والتي تنص على : "تدعم إدارة المدرسة عملية ترشيد استهلاك المياه والطاقة" وقد حصلت على نسبة مئوية مقدارها (91.6%) وهي نسبة مئوية عالية جداً ، ويعزى ذلك إلى الدور الذي تقوم به إدارة المدرسة اتجاه المؤسسات الحكومية والمساهمة في التوجيه والإرشاد النافع، ومساهمة المدرسة في المحافظة على الثروة والمقدرات الوطنية ، والإسهام في تنمية الاقتصاد الوطني . وخاصة في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة التي يواجهها الشعب الفلسطيني وهو يعاني من ويلات الاحتلال، الذي يتفنن في سن وفرض العقوبات الاقتصادية على الشعب الفلسطيني . ويعزى ذلك إلى حرص الإدارة المدرسية على أن يكون هناك صلة بين الإدارة المدرسية والمؤسسات الحكومية ، وذلك من خلال التعاون فيما بينهما بما يخدم مصلحة الوطن ، وهذا من أهداف التربية الحديثة . وقد يعزى ذلك إلى تضمين مناهج التعليم لموضوع ترشيد استهلاك الطاقة والمياه .

ويدلل ذلك على مدى حرص الإدارة المدرسية على غرس القيم الإيجابية ومحاربة العادات الضارة في البيئة وبين الطلاب حيث أن ، وهذا التعاون في محاربة مثل هذه الآفات لا يقل أهمية عن التعليم ، بل هو جزء من العملية التربوية التي يجب أن تقدمها المدرسة للمجتمع .

وقد يعزى ذلك إلى الوعي الكبير للإدارة المدرسة لإدراكها مدى خطورة هذه الآفات على المجتمع ورغبتها في التعاون وإيجاد ووضع الحلول المناسبة للقضاء عليها



وعدم انتشارها . وهذه النتائج تتوافق مع ما توصلت إليه دراسة (الصراف والهدهود ، 1989) ودراسة (المشوخى ، 1997).

أما الفقرة رقم (33) فقد حصلت على الترتيب الثاني في مجال خدمة وتنمية الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية للمؤسسات الحكومية ، والتي تنص على : "تساهم إدارة المدرسة على مكافحة العادات الضارة في المجتمع مثل (التدخين ، المخدرات وشرب الخمر) بالتعاون مع المؤسسات الحكومية المعنية" ، وقد حصلت على نسبة مئوية مقدارها (88.2) وهي نسبة مئوية عالية جداً ، ويعزى ذلك إلى ارتباط هذه المشكلات بالمراهقين الذين يشكلون شريحة الطلاب في المرحلة الثانوية ، ورغبة الإدارة المدرسية في أن يكون لها دور فعال في القضاء على هذه العادات الضارة والمدمرة للمجتمع ولما لهذه العادات من آثار اجتماعية واقتصادية سلبية تنعكس على المجتمع الفلسطيني ككل ، لذا تعتبر هذه القضايا من أكبر المشكلات التي تواجه المجتمع والمدرسة ، وهذه الدراسة تتوافق مع ما توصلت إليه دراسة . (الصراف والهدهود ، 1989).

أما الفقرة التي حصلت على أدنى نسبة مئوية من فقرات مجال خدمة المؤسسات الحكومية فقد كانت الفقرة رقم (31) والتي تنص على : "تعقد إدارة المدرسة بالتعاون مع السلطات المحلية دورات لأصدقاء الشرطة" وقد حصلت هذه الفقرة على نسبة مئوية مقدارها (71.8) وهي نسبة منخفضة بالمقارنة مع النسبة المئوية لفقرات المجال الأخرى ، وقد يعزى ذلك إلى قلة التعاون بين إدارة المدرسة ومديرية الشرطة لعقد مثل هذه الدورات أو عدم وجود كادر مؤهل لعقدها، لحدائثة وجود جهاز الشرطة الفلسطينية ، والذي استحدث مع قدوم السلطة الوطنية إلى محافظات الوطن .

أما الفقرة التي تليها فهي فقرة رقم (45) وهي تنص على : "تقوم إدارة المدرسة بعرض أنشطتها التعليمية والفنية عن طريق وسائل الإعلام" وقد حصلت هذه الفقرة على نسبة مئوية مقدارها (75.8%) ، وهي نسبة منخفضة قليلاً بالمقارنة مع النسب التي حصلت عليها فقرات المجال الأخرى ، رغم أهمية التعاون والاتصال بوسائل الإعلام ، وقد يعزى ذلك إلى حدائثة جهاز الإعلام الفلسطيني ، وانشغال وسائل الإعلام بالجانب السياسي وإهمال الجانب التعليمي لما للمجتمع الفلسطيني من

خصوصية لوجود الاحتلال. وهذه النتيجة التي توصلت إليها الدراسة تتعارض مع ما توصلت إليه دراسة (الصراف والهدهود ، 1989) ودراسة (المشوخى ، 1997).

ثانياً : خدمة الإدارة المدرسية المؤسسات الأهلية :  
- ما درجة تقدير مديري المدارس الثانوية لدورهم تجاه المؤسسات الأهلية ، ويوضح ذلك جدول رقم (11) :

### جدول رقم (11)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية للدور الذي يجب أن تقوم به الإدارة المدرسة لخدمة وتنمية المؤسسات الأهلية

الترتيب	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
11	%82	.415	4.10	تقوم إدارة المدرسة بدراسات عن واقع المؤسسات الأهلية في المجتمع	46
12	%80.8	.323	4.04	تحت إدارة المدرسة طلابها على الانتساب لمراكز الشباب	47
7	%85.4	.571	4.27	تشرك إدارة المدرسة في معالجة بعض المشكلات الاجتماعية	48
4	%87.2	.715	4.36	تتعاون إدارة المدرسة مع المؤسسات الأهلية لتوفير خدمات تعليمية للطلبة ذوي الحاجة الخاصة	49
5	%87.2	.783	4.36	تساهم إدارة المدرسة مع بعض المؤسسات الخيرية في جمع التبرعات لمساعدة الفقراء	50
15	%76.4	.831	3.82	تعمل إدارة المدرسة على تنشيط الجمعيات التعاونية وتوسيع خدماتها	51
14	%77.2	.855	3.86	تقوم إدارة المدرسة بإقامة الأيام الطبية المجانية بالتعاون مع الجمعيات الأهلية	52
10	%82.4	.720	4.12	تقوم إدارة المدرسة بالتعاون مع المؤسسات الثقافية بكتابة نبذة عن حياة الأعلام الذين سميت الشوارع المحيطة بأسمائهم	53
1	%88.6	.317	4.43	تعمل إدارة المدرسة بالتعاون مع لجان الإصلاح على مكافحة العادات والتقاليد الضارة مثل (الثأر ، الخرافات ، الشعوذة)	54
13	%79.2	.832	3.96	تسهم إدارة المدرسة في تشكيل لجان الإصلاح لفض النزاعات بالطرق الودية في المجتمع	55
8	%83.6	.666	4.18	تشجع إدارة المدرسة طلبتها على العمل والتدريب في المؤسسات الاجتماعية خلال الإجازة الصيفية	56
6	%86.4	.660	4.32	تشارك إدارة المدرسة في إقامة المراكز والنوادي الصيفية لقضاء	57

				أوقات الفراغ بما ينفع ويفيد	
3	%87.2	.661	4.36	تشجع إدارة المدرسة الأهالي على زيارة المعارض والمتاحف والمكتبات العامة	58
9	%82.8	.755	4.14	تساهم إدارة المدرسة في تقديم المعلومات عن البيئة المحلية للمؤسسات والباحثين	59
2	%87.6	.334	4.38	تشجع إدارة المدرسة أثناء دور حضانة لأطفال المعلمات والمعلمين	60
	%83.36	9.43	62.77	المجموع	

يتضح من الجدول رقم (11) السابق أن الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية بمحافظات غزة ترغب في أن يكون لها الدور الفعال والمؤثر في خدمة وتنمية المؤسسات الأهلية ، فقد بلغت النسبة المئوية لمجال خدمة الإدارة المدرسية للمؤسسات الأهلية (83.36%) ، وهي نسبة عالية جداً .

وقد حصلت الفقرة رقم (54) على أعلى نسبة مئوية في مجال خدمة المؤسسات الأهلية، والتي تنص على : "تعمل إدارة المدرسة بالتعاون مع لجان الإصلاح على مكافحة العادات والتقاليد الضارة : مثل (الثأر ، الخرافات ، الشعوذة). وقد حصلت هذه الفقرة على نسبة مئوية مقدارها (88.6) وهي نسبة مئوية عالية جداً ، ويعزى ذلك إلى أن ذلك جزء من ديننا الحنيف الذي دعا لمحاربة هذه العادات الضارة ، والتي تتعارض مع ديننا الحنيف ، وعاداتنا وتقاليدنا الإسلامية ، التي تدعونا إلى التسامح ونبذ الفرقة والبعد عن الإشاعات والخرافات والشعوذة . من أجل حماية وكفالة حقوق الفرد والمجتمع .

أما الفقرة التي تليها في الأهمية في فقرات مجال خدمة الإدارة المدرسية للمؤسسات الأهلية فهي فقرة رقم (60) والتي تنص على : "تشجع إدارة المدرسة إنشاء دور حضانة لأطفال المعلمات والمعلمين " وقد حصلت على نسبة مئوية مقدارها (83.36%) وهي نسبة مئوية عالية جداً ، وقد يعزى ذلك إلى عدم وجود دور حضانة متخصصة لرعاية أطفال المعلمين والمعلمات وخاصة إذا كان الزوج موظف والزوجة موظفة- ولا يجدون من يقوم برعاية أطفالهم أثناء وجودهم في العمل ، لعدم وجود دور حضانة حكومية ، بالرغم من وجود بعض الحضانات الخاصة الغير مؤهلة والتي تتقاضى الأجور العالية ، التي لا تتناسب مع الدخل المحدود الذي يتقاضاه الموظف . وهذه النتيجة تتعارض مع ما توصلت إليه دراسة (الصراف والهدهود ، 1989).

أما الفقرة التي حصلت على أدنى نسبة مئوية بالمقارنة مع فقرات مجال خدمة الإدارة المدرسية للمؤسسات الأهلية ، فهي فقرة رقم (51) والتي تنص على : "تعمل إدارة المدرسة على تنشيط الجمعيات التعاونية وتوسيع خدماتها" وقد حصلت هذه الفقرة على نسبة مئوية مقدارها (76.4%) وهي نسبة مئوية منخفضة بالمقارنة مع النسب المئوية لباقي فقرات المجال ، وقد يعزى ذلك إلى العدد القليل للجمعيات التعاونية في المجتمع الفلسطيني، واعتماد السوق الفلسطينية على السوق الحرة ، أو بسبب قلة اهتمام السلطة الوطنية الفلسطينية لمثل هذه الجمعيات التي يستفيد منها فئات قليلة من ذوي الدخل المحدود .

أما الفقرة التي تليها فهي الفقرة رقم (52) والتي تنص على : "تقوم إدارة المدرسة بإقامة الأيام الطبية المجانية بالتعاون مع الجمعيات الأهلية " وقد حصلت على نسبة مئوية مقدارها (77.2%) وهي نسبة مئوية منخفضة بالمقارنة مع النسبة المئوية التي حصلت عليها باقي فقرات مجال خدمة المؤسسات الأهلية ، وقد يعزى ذلك إلى قلة الإمكانيات المادية لدى المؤسسات الطبية مثل نقابة الأطباء والمؤسسات العاملة في مجال الخدمات الطبية ، وانتشار الكثير من المؤسسات التي تعمل في مجال الخدمات الطبية تحت مسميات مختلفة ، معظمها تقدم خدمات محدودة فقط للمجتمع ، واعتماد هذه المؤسسات على تمويل خارجي يصرف على ويوجه طبقاً لتوجيهات الجهات الممولة ، وتتوافق هذه النتائج للدراسة مع ما توصلت إليه دراسة (الصراف ، والهدود ، 1989).

#### النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع :

للإجابة عن السؤال الرابع والذي ينص على : "ما الأهمية النسبية للأدوار التي تقوم بها إدارة المدرسة الثانوية للمجتمع والبيئة المحلية والمؤسسات الحكومية والأهلية بمحافظات غزة" ؟

تم حساب النسب المئوية لدرجات كل مجال من مجالات الدراسة وهي خدمة وتنمية الإدارة المدرسية للبيئة المحلية والأسرة والمؤسسات الحكومية والأهلية ، وعمل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية وكذلك رتبة كل مجال من المجالات الأربعة والتي يوضحها الجدول التالي رقم (12):

## جدول رقم (12)

يوضح الأهمية النسبية للأدوار التي يجب أن تقوم بها إدارة المدرسة الثانوية تجاه المجتمع والبيئة المحلية والأسرة والمؤسسات الحكومية والأهلية

الترتيب	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	الرقم
2	%86.64	9.83	64.82	دور الإدارة المدرسية في خدمة وتنمية البيئة المحلية.	1
1	%86.68	9.54	65.15	دور الإدارة المدرسية في خدمة وتنمية الأسرة.	2
4	%81.93	11.63	61.45	دور الإدارة المدرسية في خدمة وتنمية المؤسسات الحكومية.	3
3	%83.36	9.43	62.77	دور الإدارة المدرسية في خدمة وتنمية المؤسسات الأهلية.	4
	%84.65	40.43	254.19	المجموع الكلي	

يوضح جدول رقم (12) السابق ، أن الإدارة المدرسية تود أن يكون لها دور فعال وكبير ومؤثر في خدمة وتنمية البيئة المحلية والأسرة والمؤسسات الحكومية والأهلية ، فقد حصل مجال خدمة الأسرة على نسبة مئوية بلغت (86.68%) وهي نسبة مئوية عالية جداً ، ويعزى ذلك إلى الارتباط الوثيق بين المدرسة وأسرّة الطالب،

وأن الأسرة جزء مكمّل وهام في إنجاز العملية التربوية ، وتنميتها وخدمتها يعتبر جزء من الأهداف التعليمية لتنمية المجتمع ككل .

ويأتي مجال خدمة الإدارة المدرسية للبيئة المحلية في المرتبة الثانية لاهتمام الإدارة المدرسية ، وقد حصل هذا المجال على نسبة مئوية مقدارها (86.64%) وهي نسبة مئوية عالية جداً ، ويعزى ذلك إلى رغبة الإدارة المدرسية إلى توثيق وتمتين العلاقة مع البيئة المحلية لأن المدرسة جزء من هذا المجتمع .

أما المجال الذي حصل على المرتبة الثالثة فهو مجال خدمة المؤسسات الأهلية والذي حصل على نسبة مئوية مقدارها (84.65%) وهي نسبة مئوية عالية جداً أيضاً ، ويعكس ذلك الرغبة لدى الإدارة المدرسية أن يكون لها دور فعال في خدمة المؤسسات الأهلية لما لهذه المؤسسات من أهمية في بناء المجتمع وتمتين بنيته الإجتماعية والإقتصادية والسياسية .

أما مجال خدمة الإدارة المدرسية للمؤسسات الحكومية فقد حصل على أدنى نسبة مئوية بالمقارنة مع مجالات الدراسة الأخرى ، حيث حصلت على نسبة مئوية مقدارها (81.93%) وهي نسبة مئوية عالية جداً رغم أن ترتيبها بالنسبة للمجالات يأتي في المرتبة الرابعة أي في المرتبة الأخيرة ، إلا أن هذه النتيجة تدل على حرص وتوجه ورغبة الإدارة المدرسية في أن يكون لها دور فعال ومؤثر في خدمة وتنمية المؤسسات الحكومية ، لما تتمتع به المدرسة من وجود طاقم إداري مؤهل ووجود قوي طلابية قادرة علي والإبداع واعطاء الطاقات الكبيرة القدرة علي التغيير والنمو والتقدم وإحداث التغيير في جميع مجالات الحياة.

#### النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:-

للإجابة عن السؤال الخامس ، والذي ينص على : " - هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الخدمات التي تؤديها إدارة المدرسة الثانوية بمحافظة غزة تعزى لجنس مديري المدارس (مدارس ذكور، مدارس إناث) ؟

وباستخدام اختبار "T. Test" لمجموعتين متصلتين وغير مرتبطين تم حساب دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة في كل مجال من مجالات الدراسة وكذلك لكل أفراد العينة ككل ، لاستطلاع رأي ورغبة وتوجه الإدارة المدرسية

في المرحلة الثانوية لخدمة وتنمية المجتمع وقياس الفروق بين مديري المدارس والوكلاء، ومديرات المدارس والوكيلات، فكانت الاستجابة على كل بعد وعلى الأبعاد ككل، كما هو موضح في الجدول رقم (13) التالي :

### جدول رقم (13)

يوضح قيم "ت" للفروق بين إجابات مديري مدارس الذكور ومدارس الإناث والأبعاد الخاصة به

الدلالة الاحصائية	قيمة ت	ن = 64		ن = 94		البيان	رقم
		ع	م	ع	م		
غير دالة	1.20 -	5.50	65.47	5.72	64.37	خدمة وتنمية المجتمع	1
دالة عند 0.01	*2.79 -	6.05	66.67	5.36	64.12	خدمة وتنمية الأسرة	2
غير دالة	1.52 -	9.42	62.66	7.36	60.62	خدمة وتنمية المؤسسات الحكومية	3

غير دالة	0.534-	10.17	63.28	9.89	62.41	خدمة وتنمية المؤسسات الأهلية	4
غير دالة	1.72-	23.63	258.08	23.42	251.53	المجموع الكلي (الاستبانة ككل)	

\* قيمة ت دالة عند مستوى 0.05 عندما تكون < 2.58

يتضح من الجدول السابق رقم (13) أن قيمة "ت" 1.20 في مجال خدمة البيئة المحلية وهي قيمة غير دالة إحصائياً ، وبذلك نقبل الفرض الصفري الذي ينص على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد العينة الكلية لرغبة الإدارة للإدارة المدرسية في أن يكون لها دور في خدمة وتنمية المجتمع ، ويعزى ذلك إلى إدراك المديرين لأهمية تفاعل المدرسة مع المجتمع وأثر انفتاح المدرسة على البيئة الخارجية ، والذي يبقي المدرسة على تفاعل مستمر معها ، تؤثر فيه ويؤثر فيها ، باستثناء بعض المجالات التي لا يمكن للإدارة المدرسة أن تخدم فيها ، وذلك لعدة أسباب منها عدم كفاية الإمكانيات المادية المتاحة وقلة الكادر المؤهل للتفاعل .

أما في مجال خدمة الأسرة الفلسطينية فقد كانت قيمة "ت" 2.79 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) وعليه يتم رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل الذي ينص على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد العينة الكلية لرغبة الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية أن يكون لها دور في خدمة وتنمية الأسرة تعزى إلى متغير الجنس (مدارس ذكور ، مدارس إناث) وذلك لصاح مدارس الإناث ذات المتوسط الحاسبي الأعلى ، وقد يعزى ذلك إلى الحرص الشديد الذي يبديه أولياء أمور الطالبات للمشاركة والمساهمة في الإطلاع على أوضاع بناتهم في المدارس، والمساهمة في حل بعض المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية .

أما في مجال خدمة المؤسسات الحكومية فقد بلغت قيمة "ت" 1.52 ، وهي قيمة غير دالة إحصائياً ، وبذلك نقبل الفرض الصفري الذي ينص على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد العينة لرغبة وتوجه الإدارة المدرسية في أن يكون لها دور فعال في خدمة وتنمية المؤسسات الحكومية .



أما في مجال خدمة المؤسسات الأهلية قد بلغت قيمة "ت" 534.5% ، هي قيمة غير دالة إحصائياً ، وبذلك نقبل الفرض الصفري الذي ينص على أنه : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد العينة لرغبة وتوجه الإدارة المدرسية" في أن يكون لها دور فعال في خدمة وتنمية المؤسسات الأهلية .  
وبالنظر إلى قيمة "ت" في جميع مجالات الدراسة ككل ، فقد بلغت قيمتها 1.72 وهي قيمة غير دالة إحصائياً ، وبذلك نقبل الفرض الصفري الذي ينص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد العينة لرغبة وتوجه الإدارة المدرسية في أن يكون لها دور فعال في خدمة وتنمية كلاً من البيئة المحلية والأسرة والمؤسسات الحكومية والأهلية .

### مخلص نتائج الدراسة الميدانية

- 1- توصلت الدراسة إلى نتائج تشير إلى أن أفراد الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية تود وترغب أن يكون لها دور كبير وفعال في خدمة وتنمية المجتمع، فقد حصل مجال خدمة البيئة المحلية على نسبة مئوية مقدارها 86.64%، أي أن الغالبية من أفراد المجتمع ترغب أن يكون لها الدور الفعال والمؤثر في خدمة وتنمية البيئة المحلية .
- 2- أما في مجال خدمة الإدارة المدرسية لأسرة الطالب فقد جاءت النتائج موافقة بصورة كبيرة وبنسبة عالية جداً 86.68% والترتيب الأول على مجالات الدراسة الأخرى ، ويدل ذلك على العلاقة الوثيقة بين المدرسة والأسرة ، والرغبة لدى الإدارة المدرسية أن يكون لها دور في خدمة وتنمية الأسرة .
- 3- وفي مجال خدمة الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية للمؤسسات الحكومية فقد كانت الرغبة كبيرة وحصل هذا المجال على نسبة مئوية مقدارها 81.93% وهي

أيضاً نسبة عالية ، مما يدل على الوعي الكبير التي توليه الإدارة المدرسية لأن يكون لها دور كبير وفعال لخدمة وتنمية المؤسسات الحكومية .

4- أما مجال خدمة المؤسسات الأهلية فقد حصل على نسبة عالية وموافقة لأن يكون للإدارة المدرسية دور في تنمية وخدمة المؤسسات الأهلية ، النسبة المئوية مقدارها 83.36% .

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في تقدير أفراد العينة لرغبة وتوجه الإدارة المدرسية في أن يكون لها دور فعال لخدمة وتنمية المجتمع في مجال البيئة المحلية والأسرة والمؤسسات الحكومية والأهلية .

وبالإشارة إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة يتبين أن الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية لديها الاستعداد والرغبة لخدمة وتنمية المجتمع المحلي ، وأن يكون لها الدور القيادي والفعال في خدمة وتنمية المجتمع والأسرة والمؤسسات الحكومية والأهلية ، وينبع ذلك من الوعي الكبير لدى أفراد هذا المجتمع لخدمة وطنهم والمساهمة في رقيه وتقدمه رغم الإمكانات المادية المحدودة المتاحة لهم .

وهي رغبة صادقة تتبع من انتماء وحس صادق وكبير من قبل أفراد الإدارة المدرسية ليكون لها هذا الدور الكبير والشامل لخدمة وتنمية المجتمع والإطلاع بهذا الدور القيادي البناء .

## إجراءات مقترحة لتطوير أداء الإدارة المدرسية الثانوية

### تمهيد :

في ضوء الأدب التربوي والإطار النظري وبعد الإطلاع على الدراسات السابقة أمكن للباحث وضع بعض المقترحات لتطوير أداء الإدارة المدرسية لتنمية وخدمة البيئة المحلية والمجتمع وخدمة الأسرة والمؤسسات الحكومية والأهلية ، وفيما يلي عرض لتلك المقترحات :

أولاً : مقترحات تطوير أداء الإدارة المدرسة لتنمية البيئة المحلية والمجتمع :

بعد أن أصبحت أهداف المدرسة الحديثة تتعدى الجانب المعرفي وتزويد الطالب بالمعارف والمهارات العلمية ، وتطور هذا الجانب إلى بناء الشخصية المتكاملة

للطالب، وبذلك أصبحت المدرسة وخاصة في المرحلة الثانوية حجر أساس في بناء المجتمع وتطوره وازدهاره في شتى جوانبه ومجالاته ، ويمكن الاستفادة من المدرسة الثانوية لتطوير وخدمة المجتمع في المجالات التالية :

1- تطوير برنامج متكامل لتعليم الكبار والمساهمة في القضاء على محو الأمية ، وعمل صفوف مسائية لتعليم الكبار للقضاء على ظاهرة الأمية ، وأن تكون هذه الصفوف ممتدة حتى مرحلة متقدمة من التعليم ليكون الخريجين قادرين على التفاعل الاجتماعي والثقافي والحضاري المتطور ، تحت إشراف إدارة المدرسة ومدرسين أكفاء .

2- أن تساهم المدرسة وبصورة فاعلة ودائمة في الأعمال التطوعية لخدمة المجتمع والبيئة المحلية المحيطة بالمدرسة، والمساعدة في المواسم الزراعية ، مثل قطف الزيتون والبرتقال ، فمن خلال هذه تكون فائدة اقتصادية وتربوية في نفس الوقت ، فهي تربط الطالب بأرضه وتعزز انتمائه لوطنه وتساعد في نفس الوقت في تطوير وتقديم المجتمع .

3- يمكن أن يساعد العمل التطوعي الذي يجب أن تقوم به المدرسة في تنمية المجتمع وخاصة في فصل الشتاء وتعرض بعض المناطق للأمطار الغزيرة بالمساعدة في ردم البرك والتجمعات المائية ، والمساهمة في الأعمال التطوعية للقيام بحملات النظافة العامة للمدن والقرى والأماكن العامة .

4- أن تساهم المدرسة الثانوية بطلابها في حملات تشجير وزراعة الأراضي بالأشجار المثمرة وأشجار الظل ، وأن يكون للمدرسة الثانوية الدور الفعال في المحافظة على هذه الأشجار ورعايتها لتكون مظهراً حضارياً للمجتمع .

5- تأهيل المكتبات في المدارس الثانوية وتزويدها بالمراجع والكتب القيمة والأثاث المناسب لخدمة المجتمع والبيئة المحلية بعد انقضاء الدوام الدراسي لخدمة أهالي الحي ، وذلك لنشر الوعي الثقافي ، عن طريق تشجيع المطالعة والقراءة، حيث أن ووجود مثل هذه المكتبات يعمل على نمو وتطور المجتمع .

6- تطوير الملاعب الموجودة في المدرسة الثانوية لتستوعب النشاط الرياضي لأهالي الحي المحيط بالمدرسة ، لتساهم المدارس في نشر وممارسة الرياضة، وترسيخ الوعي لدى الإدارة المدرسة لفتح هذه الملاعب أمام الجمهور بعد

الدوام المدرسي ، وتعزيز الوعي لدى الأهالي للحفاظ على هذه الممتلكات العامة من أجل المدرسة والمجتمع .

7- تطوير أداء المدرسة من أجل تعزيز تحصيل الطلبة وتأهيلهم بما يناسب المجتمع الفلسطيني ، فالمدرسة في الريف يجب أن تركز على الجانب الزراعي والتأهيل التربوي الزراعي ، ومدارس المدن يجب أن تركز على تعليم الحرف الموجودة وتعزيزها من أجل خدمة المجتمع في الجانب الاقتصادي وتزويده بالكفاءات اللازمة في شتى مجالات الحياة .

8- إيجاد قاعات محاضرات كبيرة وبناء مسرح في المدارس الثانوية يساعد في خدمة المجتمع في النواحي الثقافية وإقامة المهرجانات والاحتفالات بالمناسبات الدينية والوطنية لنشر الوعي الديني والوطني من خلال المسرحيات والمحاضرات الهادفة ، ومحاربة بعض الآفات الاجتماعية الضارة .

9- تفعيل دور المدرسة في تنمية ثقافة المجتمع عن طريق إضافة الخبرات والمعارف الجديدة وتبسيطها ليسهل نقلها للمجتمع ، ليوكب التطور العلمي والتكنولوجي .

10- ربط المدرسة بالمجتمع عن طريق عرض نشاطات المدرسة عبر وسائل الإعلام المختلفة ، ليتعرف المجتمع على نشاطات المدرسة وسبل خدمتها للمجتمع المحلي ليستطيع المجتمع الاستفادة من هذه النشاطات من أجل التنمية والتقدم .

11- تفعيل طاقات المدرسة من خلال طلبتها وإمكانياتها الكبيرة في المساهمة في تشجيع استهلاك المنتجات الوطنية والمحافظة على الممتلكات العامة ، ونشر الوعي بأهمية استهلاك المنتجات الوطنية ومقاطعة المنتجات الإسرائيلية .

12- تغيير الاتجاه والمعاملة نحو الإدارة المدرسية وذلك تبعاً لتغير وطبيعة المدرسة في المجتمع ، فقد تغيرت وظيفة المدرسة بالدول المتقدمة من تلقين المعارف إلى المساهمة الفاعلة والمؤثرة في إيجاد حلول لمشكلات المجتمع والمساهمة في تحقيق أهدافه ، مما عزز الاتصال والمشاركة والتواصل بين المدرسة والمجتمع ، فأصبحت المدرسة قادرة على إيجاد حلول لبعض

المشكلات الموجودة في المجتمع وقادرة على نقل التراث وتوفير الأجواء والظروف التي تساعد على إبراز قدرات ومواهب تلاميذها ليكونوا صالحين ومؤهلين لخدمة وتنمية المجتمع .

13- والمجتمع الفلسطيني عليه دور هام في المساهمة في إنجاح دور المدرسة ، من خلال تقديم الإمكانيات والمساعدات المادية والمعنوية ، ليساهم المجتمع في تعزيز العملية التربوية ورفع مستو أدائها ، وهذا يفرض على الإدارة المدرسية تغيير أساليبها وطرق العمل فيها ورفع أدائها، لتحقيق التقارب والمشاركة مع المجتمع ، وتوثيق العلاقة مع المؤسسات التعليمية بالمجتمع من خلال إنشاء مجالس الأباء والمعلمين والمجالس المحلية ، وتوفير أنشطة خاصة لخدمة المجتمع والتفاعل مع الأعمال التطوعية للمساهمة في خدمة المجتمع .

### ثانياً : مقترحات لتطوير أداء الإدارة المدرسية لخدمة وتنمية الأسرة :

يمكن للإدارة المدرسة أن تكون أداة فاعلة وذات أثر إيجابي تجاه تنمية الأسرة الفلسطينية وذلك في مجالات شتى ، منها :

1- استغلال الكفاءات والهوايات والمعارف لدى الطلبة وتنميتها وصقلها ، وتدريب الطلبة على بعض المهارات، وتعليمهم بعض الحرف اليدوية والصناعية والمنزلية مثل النجارة والصناعة والتطريز والنسيج والتريكو للمساهمة في زيادة دخل الأسرة الفلسطينية .

2- إيجاد مدارس متخصصة في المجتمع الفلسطيني مثل المدارس الزراعية والمدارس الصناعية والتجارية، والتوسع فيها لتخريج كفاءات مؤهلة لخدمة المجتمع ، من أجل مساهمة الطلبة في دخل الأسرة من أجل تنميتها .

3- على المدرسة زيادة الوعي الثقافي لدى الأسرة عن طريق زيادة الاتصال بالأسرة والمساهمة في حل بعض مشاكلها ، مما ينعكس ذلك على مستوى أبنائهم وتنمية أدائهم وتحصيلهم الدراسي ، ويمكن ترسيخ ذلك من خلال

المحاضرات الهادفة الموجهة لزيادة الوعي الأسري، وتعزيزها من خلال الفنون الشعبية من أجل المساهمة في القضاء على بعض الآفات والعادات الأسرية الضارة مثل الشعوذة والتأثر .

4- يمكن أن تساهم المدرسة في نشر الوعي الصحي بين طلبتها لينقلوه لأسرهم ، وتعزيز الصحة الأسرية ومكافحة الأمراض والآفات بالوقاية .

5- تمثين وتعزيز العلاقة بين المدرسة والأسرة عن طريق تشجيع زيارة الأهل للمدرسة والاطلاع على أوضاع أبناءهم والذي سيؤدي بدوره لزيادة اهتمام الطلبة بالتحصيل الدراسي ، وزيادة الوعي لدى أفراد الأسرة بأهمية تعليم أبناءهم ، وزيادة دعمهم لجهود المدرسة في العملية التربوية.

6- تفعيل دور المدرسة الثانوية في زيادة دخل أسر الطلاب الفقراء عن طريق جمع التبرعات وتوزيعها على الأسر الفقيرة ، وعمل الأيام الخيرية مثل الطبق الخيري لإيجاد إيرادات تعود بالنفع على الطلاب وأسرهم مثل التوسع في توفير الزي المدرسي والحقيبة المدرسية للطلاب الفقراء والمحتاجين .

7- استحداث المدرسة لأساليب توثيق علاقتها بأسرة الطالب عن طريق مجالس الأباء والمعلمين ، إيصال المعلومات اللازمة عن الطالب للأسرة بطريق وأساليب تختلف عما هو معمول بها الآن، فيمكن إخبار الأهل بطريقة غير مباشرة عن طريق دعوتهم لحضور احتفال أو مناسبة واطلاع الأهل على وضع أبناءهم ، وعمل اجتماعات ولقاءات فردية وجماعية بأولياء الأمور .

**ثالثاً : مقترحات لتطوير أداء الإدارة المدرسية لخدمة وتنمية المؤسسات الحكومية والأهلية :**

المدرسة الفاعلة يمكن أن تطور أداءها نحو المؤسسات الحكومية والأهلية في مجالات عدة ، منها :

1. أن تساهم المدرسة وبفاعلية في المجال الصحي بنشر الوعي والتثقيف الصحي بممارسة العادات الصحيحة السليمة ، والابتعاد عن العادات الضارة الناقلة للأمراض ، ومساهمة الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية بمكافحة الأمراض السارية بالمساهمة بطلبتها في ردم البرك والمستنقعات، وعمل

- الأيام التطوعية للنظافة، ومساعدة السلطات المحلية والبلدية ، للقضاء على الكثير من الأمراض الناتجة عن وجود بعض العادات السيئة بالتوعية والقضاء على مثل هذه العادات ، وإحلال عادات صحية .
2. مساهمة المدرسة في تفعيل دور مراكز الإسعاف وعمل دورات إسعاف للطلبة لمواجهة الطوارئ ، والمساهمة في تقديم الخدمات الطبية وخاصة عند القيام بحملات التطعيم .
3. تفعيل دور المدرسة الثانوية وطلبتها في أوقات الإجازات و العطل في الخدمة المدنية ، لتخدم المدرسة في شتى مجالات الحياة .
4. تستطيع المدرسة خدمة المؤسسات الحكومية والأهلية في المجال الإقتصادي بزيادة الوعي بأهمية الاقتصاد الوطني والحفاظ عليه ، وتزويد الطلاب ببعض المهارات من أجل زيادة الإنتاج . وتعزيز وسائل الإنتاج ودعم المنتجات الوطنية من خلال توعية الطلبة بذلك .
5. استغلال صالات وملاعب المدارس من أجل إقامة المعارض التجارية لعرض المنتجات الوطنية للمساهمة في زيادة استهلاكها وتشجيع البضائع الوطنية والترويج لها .
6. أن تساهم المدرسة بطلبتها في مساعدة المؤسسات الحكومية والأهلية في نشاطاتها وتقديم خدماتها مثل : المساهمة في عملية المسح والإحصاء والتعداد السكاني ، وترقيم الشوارع وضعت لافتات بأسماء الشوارع ... إلى غير ذلك من الخدمات .

## التوصيات :

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال استطلاع آراء أفراد الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمحافظة غزة يوصي الباحث بما يلي :

1- تشجيع الإدارة المدرسية بزيادة الاهتمام بالمجتمع ليكون لها الدور الكبير في التقدم والعطاء والتغيير .



- 2- تقليل المركزية في الإدارة التعليمية ليكون للإدارة المدرسية مجال من الحرية في إدارة المدرسة لاكتشاف الطاقات المبدعة والمتفانية في خدمة المجتمع .
- 3- دعوة القائمين على إدارة العملية التربوية إلى تعزيز وتوثيق العلاقة مع إدارة المدرسة من أجل تعزيز دور الإدارة المدرسية لخدمة وتنمية المجتمع ، وذلك بتوفير الفرص لتطوير قدرات وصقل خبرات العاملين في مجال الإدارة المدرسية ، وتوفير برامج ودورات وورش عمل إدارية لكافة المديرين في المدارس الثانوية لبناء الخبرات واكتساب مهارات جديدة .

### المقترحات:

في ضوء توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج وتوصيات فإن الباحث المقترح ما يلي:

- 1- إعداد برامج ونشاطات هادفة لزيادة وتمتين الاتصال وتوثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي في شتى مجالات ومناحي الحياة التي تهتم المجتمع والمدرسة .

### مجالات بحثية مقترحة :

- 1- إجراء دراسات أخرى لتطوير أداء الإدارة المدرسية والمشرفين التربويين والمعلمين في المدارس .
- 2- إجراء دراسات مماثلة على المدارس الفلسطينية في مجالات أخرى غير المجالات التي شملتها الدراسة للتعرف على جميع المجالات التي يمكن للإدارة المدرسية أن تخدم فيها .

وفي الختام أرجو من الله العلي القدير السميع البصير أن تكون هذه الدراسة مصباح نور وإضافة عملية متواضعة ومساهمة بسيطة مع الدراسات السابقة التي هدفت إلى تطوير وتفعيل دور مؤسساتنا التربوية وفي مقدمها المدارس التعليمية ، لتحقيق آمال وأهداف شعبنا الفلسطيني من أجل بناء وطنه ودولته إن شاء الله .

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين



# مراجع البحث

## مراجع البحث

أولاً: المراجع العربية :

- إبراهيم ، حسن علي (1989) "التعليم والتنمية ، وجهاً لوجه ، الكويت : مطبعة ذات السلاسل .
- أبو الفتوح وآخرون ، رضوان (1973) . المدرس في المدرسة والمجتمع ، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية .
- أبو الوفا ، جمال (1995). دور الإدارة المدرسية في تهيئة الموارد البشرية للمشاركة في إنجاز سياسة التغيير التربوية الفعال ، دراسة حالة محافظة القليوبية . المؤتمر السنوي الثالث : إرادة التغيير في التربية وإدارته في الوطن العربي ، من 21-23 يناير 1995 ، ج2 كلية التربية ، جامعة عين شمس .
- أبو حطب ، فؤاد (1990). القدرات العقلية، ط4 القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية.
- أبو حطب ، فؤاد وصادق ، آمال (1991) . مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية ، ط1 ، القاهرة : الأنجلو المصرية .

- أبو شيخة ، أحمد نصر ، (1988). المعارف والمهارات اللازمة لمديري المدارس الثانوية لانجاح دوره في خدمة المجتمع المحلي وتنميته ، الجامعة الأردنية ، عمان : رسالة ماجستير غير منشورة .
- أحمد ، إبراهيم أحمد (1998) . الإدارة المدرسية ، القاهرة : مكتبة المعارف الحديثة .
- أحمد ، أحمد إبراهيم (1991). نحو تطوير الإدارة المدرسية ، القاهرة : دار الفكر العربي.
- أحمد ، شاکر محمد وآخرون (1998) . الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي : القاهرة : دار النهضة العربية .
- أحمد إبراهيم أحمد . (1991) . نحو تطوير الإدارة المدرسية : سلسلة دراسات نظرية وميدانية ، ط1 . الاسكندرية : دار المطبوعات الجديدة .
- أحمد إبراهيم أحمد ، (1997). خصائص الإدارة المدرسية الناجحة ، ط2 ، الاسكندرية : دار المطبوعات.
- الأحمّد وآخرون ، عبدالرحمن (1985). الحياة المدرسية والعلاقة بين البيت والمدرسة في التعليم العام بدولة الكويت ، الكويت : مطبوعات جامعة الكويت.
- الأغا ، احسان ، والأستاذ ، محمود ، (1999) . تصميم البحث التربوي (النظرية والتطبيق) . غزة : مطبعة الرنتيسي .
- الأغا ، رياض والأغا ، نهضة (1996). الإدارة التربوية أصولها ونظرياتها وتطبيقاتها الحديثة . ط1 ، مطابع المنصور : غزة .
- ابراهيم ناصر (1992). علم الاجتماع التربوي ، ط1 . عمان : دار الجيل .
- بدون مؤلف ، (1986). أنماط القيادة الإدارية لمديرات المدارس المتوسطة في مدينة الرياض ، عدد 19.
- برنامج التعليم المفتوح (1993) . مبادئ الإدارة ، القدس : برنامج التعليم

- المفتوح.
- بشايرة ، أحمد سليمان (1991) . المركزية واللامركزية في الإدارة . ط1 ، عمان : دار الفرقان.
  - البوطي ، محمد سعيد رمضان ، (ب - ت) . الإسلام ومشكلات الشباب . ط3 ، مكتبة الفارابي .
  - تيم ، علي سعيد (1984) . صفات مدير المدرسة الإبتدائية الناجح في الأردن (دراسة مسحية) ، دراسات ، الجامعة الأردنية المجلد الثالث عشر - العدد السادس.
  - حجي ، أحمد اسماعيل (1995) . الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة .
  - حسان ، حسان (1986) . العوامل البيئية المؤثرة في إدارة المدارس الإبتدائية في المناطق الريفية بمكة المكرمة ، دار الفكر العربي ، الكتاب السنوي في التربية وعلم النفس ، مجلد (1) .
  - حسان ، حسان ، (1991) . كيف نستثمر دور الأسرة في التحصيل الدراسي مجلة التربية، قطر العدد (99) .
  - حسن ، محمد صديق محمد (1993) . دور الجامعات في خدمة المجتمع ، الحلقة الأولى، مجلة التربية - قطر ، العدد 104 ، السنة 22 ، مارس .
  - حمدان ، محمد زياد (1989) . المدرسة والإدارة المدرسية ، الأردن : دار التربية الحديثة.
  - حمدان ، محمد زياد (1990) . تعديل السلوك الصفّي (كتاب يدوي للمعلمين والمرشدين الطلابيين) . ط (2) ، عمان : دار التربية الحديثة .
  - حمودة ، نبيه ومنصور عبدالمنعد (1981) . المناهج بين النظرية والتطبيق ، مصر: مكتبة الأنجلو المصرية .

- الحوت ، محمد صبري وعبد الدايم ، محمد (1995). التربية والتنمية في العالم الثالث في سياق النظام الجديد ، دراسات تربوية ، المجلد العاشر ، جزء 77 .
- خصاونة ، سامي (1986) . آراء وأفكار مديري المدارس الثانوية في الأردن (دراسة مسحية) دراسات الجامعة الأردنية ، المجلد الثالث عشر - العدد السادس .
- الدويك ، تيسير وآخرون (1998) . الإدارة التربوية والمدرسة والإشراف التربوي: عمان : دار الفكر للنشر والتوزيع.
- خيرى ، محمد (1976). اتجاهات مديري ومديرات المدارس في المملكة العربية السعودية تجاه مهنتهم من خلال ممارستهم لأدوارهم الوظيفية ، رسالة ماجستير غير منشورة .
- الدويك ، تيسير وآخرون (1998). أسس الإدارة التربوية والمدرسية. ط2 ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان .
- دياب ، اسماعيل (2001) . الإدارة المدرسية ، الإسكندرية : دار الجامعة للنشر .
- دمة ، وآخرون (1985). واقع الإدارة التعليمية في دولة قطر من خلال التعرف على الأدوار والوظائف الإدارية والفنية لمديري المدارس الإعدادية والثانوية ، وأهم المشاكل التي تواجههم ، قطر : مجلة جامعة التربية .
- الرفاعي ، أحمد (1993). فاعلية دورة الإدارة المدرسية في إعداد مديري المدارس بسلطنة عمان عمان : دراسات تربوية ، الجزء 54 .
- روبين ، بندلي (1971) . المدرسة الشاملة ترجمة محمد منير ، ويوسف ميخائيل سعد، القاهرة : عالم الكتب .
- الزكري ، توفيق شمسان ، (1991) . العلاقة بين المدرسة والمجتمع كما يتصورها مديرو ومديرات المدارس الثانوية والحكومية في مديرتي عمان الأولى والثانية ، الجامعة الأردنية، عمان : رسالة ماجستير غير منشورة .
- زيدان ، منصور حسين (1976). سيكولوجية الإدارة المدرسية والإشراف التربوية، القاهرة : مكتبة غريب .

- السادة ، حسين (1992). واقع التعاون بين المدرسة والأسرة والمجتمع المحلي بالبحرين، مجلة رسالة الخليج ، العدد (97) .
- سكيك ، إبراهيم (1981). غزة عبر التاريخ . تحت الانتداب البريطاني ، ج4 .
- سكيك ، إبراهيم (1983). غزة عبر التاريخ ، تحت الإدارة المصرية ، ج8 .
- سليمان ، عرفات عبدالعزيز (1988). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي المعاصر ، القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية .
- سمعان ، وهيب ومرسي ، محمد (1975). الإدارة المدرسية الحديثة . القاهرة : دار العالم العربي .
- السيد، فؤاد البهي (1979). علم النفس الاحصائي وقياس العقل البشري ، ط3، القاهرة: دار الفكر العربي.
- السيد ، فؤاد البهي (1979). علم النفس الاحصائي وقياس العقل البشري ، ط، القاهرة : دار الفكر العربي .
- السيد، فؤاد البهي (1979). علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري ، ط3، القاهرة: دار الفكر العربي .
- سيد محمد الهواري . (1996). الإدارة : الأصول والأسس العلمية ، ط11 . القاهرة : دار الجيل للطباعة .
- شاذلي ، ناهد (1999) . دور التعليم الجامعي في مواجهة تحديات التنمية لمجتمع القرن الحادي والعشرين ، مجلة التربية والتنمية ، العدد 18ص (157) - (201).
- شحادة ، حسين ، (1990) المهام الإدارية والفنية المنوطة بمديري المدارس الثانوية لانجاح دوره في خدمة المجتمع المحلي وتنميته ، الجامعة الأردنية ، عمان ، رسالة ماجستير غير منشورة .
- شعلان ، محمد سليمان وآخرون (1987). الإدارة المدرسية والإشراف الفني ،



- القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية .
- شنودة ، إميل (1986). الإدارة التربوية في الوطن العربي دراسة مقارنة .  
المجلة العربية للتربية ، مجلد 6 ، عدد 2 .
  - الصراف ، قاسم ودلال الهدهود (1989). دراسة لدور الإدارة المدرسية  
للمرحلة الثانوية في تنمية المجتمع ، المجلة التربوية ، جامعة الكويت ، العدد  
21 المجلد 6.
  - الطويل ، هاني عبدالرحمن (2001). الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق. ط2 ، دار  
وائل للنشر والتوزيع ، عمان .
  - عابدين، محمد (2001). الإدارة المدرسية الحديثة، الشروق للنشر والتوزيع ، عمان .
  - العاجز ، فؤاد (2000). تطور التعليم العامة في قطاع غزة من سنة 1886م -  
2000م ، ط2 غزة : مطبعة المقداد .
  - عاشور ، علي فواز (1995). دور المدرسة الحديثة الحكومية كمؤسسة ريادية  
في خدمة المجتمع المحلي وتنميته ، جامعة اليرموك ، عمان : رسالة ماجستير  
غير مشورة .
  - عبد الغني عبود وآخرون (1994) . إدارة المدرسة الابتدائية ، القاهرة : مكتبة  
النهضة المصرية .
  - عبدالعزيز الغانم (1986). الإدارة المدرسية وعلاقتها بالإدارة التربوية ،  
المؤتمر التربوي السادس عشر لجمعية المعلمين الكويتية : جمعية المعلمين  
الكويتية . الكويت: مطبعة الفيصل .
  - عبود ، عبد الغني (1990) . إدارة التربية وتطبيقاتها ، ط2 ، القاهرة : دار  
الفكر العربي.
  - عبود ، عبد الغني وآخرين (2000) . إدارة المدرسة الابتدائية ، القاهرة :  
مكتبة النهضة المصرية.
  - العبيدي ، غانم سعيد ، وحنان الجبور (1981). اساسيات القياس والتقويم في

- التربية والتعليم ، الرياض : دار العلوم للطباعة والنشر .
- العجمي ، محمد حسين (2000) . الإدارة المدرسية ، القاهرة : دار الفكر العربي .
- العرفي ، بالقاسم (1993) . الإدارة المدرسية أصولها وتطبيقاتها بنغازي : منشورات جامعة قار يونس .
- العرفي ، بالقاسم ، ومهدي (1996) . مدخل إلى الإدارة التربوية ، بنغازي : منشورات جامعة قابس .
- عطوى ، جودة عزت (2001) . الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيم النظرية وتطبيقاتها العلمية ، عمان : الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع .
- العفيفي ، خميس (1999) . الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الابتدائية بلواء غزة وعلاقتها برضا المعلمين عن العمل . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الأقصى : غزة .
- علم ، شفيق (1989) . تقييم إدارة المدرسة الثانوية الأكاديمية وفق نموذج مطور للبيئة الأردنية ، عمان ، الأردن .
- العميرة ، محمد حسن (1999) . مبادئ الإدارة المدرسية . عمان : دار المسيرة .
- العميرة ، محمد حسن (1999) . مبادئ الإدارة المدرسية . عمان : دار المبرة .
- عمر وصفي عقيلي . (1997) . الإدارة أصول وأسس ومفاهيم ، عمان : دار زهران للنشر والتوزيع .
- عيد ، حسن إبراهيم (1990) . دراسات في التنمية والتخطيط الاجتماعي ، الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية .
- الغنام ، محمد أحمد (1975) . مقالات في علم الإدارة والتكنولوجيا الإدارية ، بيروت : مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في البلاد العربية 1975 .

- فؤاد الشيخ سالم وزياد رمضان وأميمة الدهان ومحسن مخامرة (1992).  
المفاهيم الإدارية الحديثة ، ط4، عمان : مركز الكتب الأردني .
- لندي دف ، (1987) . تعليم المعلمين مدى الحياة ومدرسة المجتمع ، ترجمة بوند باس ، عمان : مكتب اليونسكو الأقليمي ، (الكتاب أصلي منشور سنة 1982) .
- مرسي ، محمد (1995) . الإدارة المدرسية الحديثة ، عالم الكتب ، القاهرة .
- مرسي ، محمد منير (1993). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها ، القاهرة : عالم الكتب.
- المشوخي ، موسى (1997). واقع التعاون بين الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي في المرحلة الثانوية بمحافظة غزة ، غزة : رسالة ماجستير غير منشور .
- مصطفى، حسن و آخرون ، (1990) . اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية، ط2، القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية.
- مصطفى ، صلاح عبد الحميد (1994). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر ط2، الرياض : دار المريخ .
- مطاوع ، إبراهيم عصمت وحسن ، أمينة أحمد (1980) . الأصول الإدارية للتربية، القاهرة : دار المعارف .
- المليحات ، شحدة (1993) . فاعلية إدارة المدرسة الثانوية الحكومية في تنمية المجتمع المحلي من وجهة نظر المديرين والمعلمين وأولياء الأمور ، الجامعة الأردنية ، عمان : رسالة ماجستير غير منشورة.
- الموصلى ، أبو يعلى "مسند أبي يعلى" ج7 .
- النبتيتي ، خالد حسين ، (1989). تقييم الحاجات الإدارية التربوية لمديري

- المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية في الأردن ، الجامعة الأردنية ، عمان :
- رسالة ماجستير غير منشورة.
- نسيم ، علي سعيد (1984). صفات مدير المدرسة الابتدائية الناجح في الأردن (دراسة مسحية) ، دراسات ، الجامعة الأردنية ، المجلد الثالث عشر - العدد السادس .
  - نشوان ، يعقوب (1992). الإدارة والإشراف التربوي ، ط2 ، عمان : دار الفرقان.
  - نشور ، منير (1990). التربية والتعليم في فلسطين بعد النكبة . الموسوعة الفلسطينية ، القسم الثاني ، الدراسات الخاصة ، المجلد 3 ، دراسات الحضارة .
  - نواس ، سامي (2000). المناخ المدرسي وعلاقته بالصحة النفسية لدى طلبة المرحلة الثانوية بمحافظة غزة ، الجامعة الإسلامية : رسالة ماجستير .
  - الهيتمي "مجمع الزوائد" ج 2 .
  - وزارة التربية (1987) . تطوير الإدارة المدرسية في مدارس التعليم العام بالكويت، الكويت : المؤتمر الأول للتعليم العام ، مارس .
  - وزارة التربية والتعليم (2002) . مديرية التربية والتعليم غزة ، مذكرة قسم التخطيط.
  - وزارة التربية والتعليم ، (1989) . تقييم فاعلية مجالس الآباء والمعلمين في المدارس الأردنية ، دراسة ميدانية ، عمان ، الأردن .

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية :

Everard, K. (1996). **Developing Management in Schools**. Basil Blackwell. England.

Follet, M. (1924). **Greative Experience**. Longmans and Green. London.

William G. and Herbert R. Hengest, (1982). **Contemporary Educational Administration**. (MacMillan Publishing Co. USA.

Bush, T. et Al. (eds.) (1985). **Approaches to school Management- A Reader**, Harper & Row Publishers. London.

McGilp, Jacqueline, Michael, Maureen, (1994). **The Home-School**

**Connection:** Guidelines for working with parents. **ERIC Document Reproduction Service, No., ED, 362494.**

Roeser, Robert and others, (1995). **Longitudinal study of Patterns of Parent Involvement in School across the Elementary Years.** Teacher and Parent Reports, ERIC Document Reproduction Service, No., ED 385382.

Gray, T. (1984). **How to Create A successful School Community Partnership.** Phi Delta Kappan, 65 (6). Pp. 105 – 410.

Collins, Timothy, Branham, Dan, (1999). **Administrator-Attitudes, Change-Strategies.** Citizenship-Responsibility, Community-Development National Rural Education Association Colorado Springs. October 13-17.

Jolly, Deborah, and Deloney, (1996). **Administrator-Attitudes, Computer-Uses-in Education.** Elementary Secondary-Education. Annual Conference of the National Rural Education Association, San Antonio October 11-14.

Goufredson, Denise, (1985). **Environment change Strategies to Prevent School Disruption.** Paper Presented at the Annual Meeting of the American Psychological Association (Canada, August 24-28 1984). EDRS Price MF01LP01 plus Postage No Ed 250805.

Hightt, Neville Tom. (1990). **School Effectiveness and Ineffectiveness: parent's, Principals' and Superintendents' Perspectives.** (Ph. D. Boston College, 1982), **Dissertation Abstracts International, 43 (1), 133-A.**

Joseph, John Agerne. (1992). **A Case Study of the Educational. Economic Operational. Administrative, Social Impact of the Recognition of a practical Regional School District to A K-12, United regional School District (Educational Impact, Economic Lmpact).**

Mary, Lassen and Chifford, Janey. (1991). **The Challenge of Collaboration: A Public School and a public Housing Development Create and Early Childhood Center in Boston.**

Philip, West, (1980). **An Analysis of Public Relations Policy Development in Selected Public, School Districts.**

Kurian, George (1986). **World Education Encyclopedia, Vol. (1),** New York : George Kurian.



## النتائج والتوصيات

### نتائج الدراسة :

لقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- 1- توصلت الدراسة إلى نتائج تشير إلى أن أفراد الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية تود وترغب أن يكون لها دور كبير وفعال في خدمة وتنمية المجتمع ، فقد حصل مجال خدمة البيئة المحلية على نسبة مئوية مقدارها 86.64% ، أي أن الغالبية من أفراد المجتمع ترغب أن يكون لها الدور الفعال والمؤثر في خدمة وتنمية البيئة المحلية .
- 2- أما في مجال خدمة الإدارة المدرسية للأسرة الطالب فقد جاءت النتائج موافقة بصورة كبيرة وبنسبة عالية جداً 86.68% والترتيب الأول على مجالات الدراسة الأخرى ، ويدل ذلك على العلاقة الوثيقة بين المدرسة والأسرة ، والرغبة لدى الإدارة المدرسية أن يكون لها دور في خدمة وتنمية الأسرة .
- 3- وفي مجال خدمة الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية للمؤسسات الحكومية فقد كانت الرغبة كبيرة وحصل هذا المجال على نسبة مئوية مقدارها 81.93% وهي أيضاً نسبة عالية ، مما يدل على الوعي الكبير التي توليه الإدارة المدرسية لأن يكون لها دور كبير وفعال لخدمة وتنمية المؤسسات الحكومية .
- 4- أما مجال خدمة المؤسسات الأهلية فقد حصل على نسبة عالية وموافقة لأن يكون للإدارة المدرسية دور في تنمية وخدمة المؤسسات الأهلية ، النسبة المئوية مقدارها 83.36% .
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في تقدير أفراد العينة لرغبة وتوجه الإدارة المدرسية في أن يكون لها دور فعال لخدمة وتنمية المجتمع في مجال البيئة المحلية والأسرة والمؤسسات الحكومية والأهلية .



بالإشارة إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة يتبين أن الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية لديها الاستعداد والرغبة لخدمة وتنمية المجتمع المحلي ، وأن يكون لها الدور القيادي والفعال في خدمة وتنمية المجتمع والأسرة والمؤسسات الحكومية والأهلية ، وينبع ذلك من الوعي الكبير لدى أفراد هذا المجتمع لخدمة وطنهم والمساهمة في رقيه وتقدمه رغم الإمكانيات المادية المحدودة المتاحة لهم .

وهي رغبة صادقة تتبع من انتماء وحس صادق وكبير من قبل أفراد الإدارة المدرسية ليكون لها هذا الدور الكبير والشامل لخدمة وتنمية المجتمع والإطلاع بهذا الدور القيادي البناء .

س

## ملحق رقم (1)

### صورة الاستبانة في مراحلها الأولى

#### دور إدارة المدرسة الثانوية في خدمة وتنمية المجتمع المحلي

م	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	أعارض بشدة	أعارض
	دور المدرسة في خدمة وتنمية البيئة المحلية					
1	تقوم إدارة المدرسة بدراسة ومسح البيئة المحلية					
2	تعمل إدارة المدرسة إحصائيات وبحوث عن البيئة المحلية					
3	تضع إدارة المدرسة برامج توعية للطلبة في مجال خدمة البيئة المحلية					
4	تعد إدارة المدرسة مشروعات لإصلاح البيئة المحلية					
5	تقدم إدارة المدرسة برامج ترفيهية وتثقيفية لكبار السن في البيئة المحلية					
6	تنظم إدارة المدرسة الندوات لحل بعض مشكلات البيئة المحلية					
7	تشارك إدارة المدرسة المسؤولين في البيئة المحلية في الندوات والمحاضرات التي تنظمها .					
8	تقوم إدارة المدرسة بطبع وتوزيع نشرات تتعلق بأخبار البيئة المحلية					
9	تنظم إدارة المدرسة زيارات لطلبتها لمعالم ومرافق البيئة المحلية					
10	تحث إدارة المدرسة طلبتها على الاستفادة من المرافق العامة للبيئة المحلية					
11	تسمح إدارة المدرسة لأفراد البيئة المحلية باستخدام مرافقها بعد انقضاء الدوام الرسمي .					
12	تصمم إدارة المدرسة برامج توعيبية للطلبة في مجال خدمة البيئة المحلية .					
13	تهتم إدارة المدرسة بعمل فصول لمحو الأمية لأفراد البيئة المحلية					
14	تعقد إدارة المدرسة ندوات ثقافية لأفراد البيئة المحلية .					
15	تقوم إدارة المدرسة بكتابة نبذة عن حياة الاعلام الذين سميت الشوارع المحيطة باسمائهم .					
16	تعمل إدارة المدرسة على مكافحة العادات والتقاليد الضارة (النثر ، الخرافات) الشعوذة والطلاق المنتشرة في البيئة المحلية.					
17	تعمل إدارة المدرسة على دعم جهود تشخيص ومكافحة الأمراض السارية والمعدية والأوبئة الموجودة في البيئة المحلية .					
18	تشارك إدارة المدرسة في نشاطات البيئة المحلية مما يؤدي إلى زيادة سبل الاتصال وتبادل الآراء .					
19	تعمل إدارة المدرسة بالتعاون مع الفعاليات المحلية في رش المنازل والحدائق بالبيئة المحلية بالمبيدات الحشرية .					

				20	تسهم المدرسة في تشكيل لجان مصالحة وفض النزاعات بالطرق الودية في البيئة المحلية .
					<b>دور المدرسة في خدمة وتنمية المجتمع</b>
				21	تقوم إدارة المدرسة بدراسات عن واقع المؤسسات الاجتماعية في المجتمع
				22	تشجع إدارة المدرسة طلبتها للمساهمة في عملية التشجير وتنظيف الشوارع والشواطئ والمرافق الأخرى في المجتمع
				23	تحت إدارة المدرسة طلابها على الانتساب لمراكز الشباب
				24	تنظم إدارة المدرسة زيارات خاصة للجمعيات النسائية
				25	تشارك إدارة المدرسة في معالجة بعض الأنشطة الاجتماعية
				26	تقوم إدارة المدرسة بعرض أنشطتها التعليمية والفنية عن طريق البرامج التلفزيونية والاذاعية
				27	تنسق إدارة المدرسة جهودها مع المراكز الصحية التي تسهم في خدمة المجتمع
				28	تشارك إدارة المدرسة في عرض فنون المجتمع من خلال المعارض والحفلات التي تقيمها
				29	تشارك إدارة المدرسة في عرض فنون المجتمع من خلال المعارض والحفلات التي تقيمها
				30	تسمح إدارة المدرسة بعرض المنتجات المحلية في معارضها
				31	تشجع إدارة المدرسة طلابها على استهلاك المنتوجات الوطنية
				32	تشجع إدارة المدرسة طلبتها في العمل والتدريب في المؤسسات الاجتماعية خلال الإجازات الصيفية
				33	تحت إدارة المدرسة طلابها على الانتساب لمراكز الشباب
				34	تقوم إدارة المدرسة بدراسات عن واقع المؤسسات الاجتماعية والاقتصادية .
				35	تشجع إدارة المدرسة طلبتها على العناية بنظافة الشوارع والمرافق العامة
				36	توجه إدارة المدرسة المعلمون كي يصبحوا اعضاء فاعلون في نشاطات المجتمع .
				37	تشارك إدارة المدرسة اعضاء المجتمع في التخطيط لبعض النشاطات اللامنهجية .
				38	تأخذ إدارة المدرسة ومعلموها آراء الأباء مأخذ الجد مما يجسر العلاقة بينهما .
				39	تسهم إدارة المدرسة في إدارة مراكز للإسعافات الأولية .
				40	تتعاون إدارة المدرسة وطلبته في جمع التبرعات لصالح المجتمع المحلي
					<b>دور إدارة المدرسة في خدمة الأسرة</b>

					41	تطلع إدارة المدرسة الأسرة على تقارير أبنائها
					42	تنظم إدارة المدرسة دروساً نموذجية يحضرها أولياء الأمور
					43	تشرك إدارة المدرسة أولياء الأمور في مناقشة شئون العملية التعليمية .
					44	تعمل إدارة المدرسة على بث الوعي التربوي لأفراد الأسرة
					45	تعمل إدارة المدرسة يوم مفتوح لأولياء الأمور للاتصال والتعاون.
					46	تبادر إدارة المدرسة بالاتصال بالأسرة لحل مشاكل الطلاب
					47	تعتمد إدارة المدرسة مجالس الآباء كأسلوب من أساليب التعاون
					48	تهتم إدارة المدرسة باستقدام محاضرين لتوعية الطلبة وأولياء الأمور بالمهن المستقبلية .
					49	تشارك إدارة المدرسة بمرشدتها التربويين في حملات الإرشاد الأسرية .
					50	تشجع إدارة المدرسة اجتماع المعلمين بأولياء الأمور لمناقشة مشاكلهم والعمل على حلها .
					51	تركز إدارة المدرسة على تدريب أبناء وبنات الأسرة على بعض الصناعات المنزلية مثل صناعة السجاد والتريكو والخياطة .
					52	توفر إدارة المدرسة امكانياتها البشرية والفنية لتشجيع وارشاد الأسرة على زراعة المحاصيل المنزلية بهدف دعم دخل الأسرة .
					53	تقوم إدارة المدرسة بتوعية الأسرة بأهمية الصحة للجميع
					54	تصمم إدارة المدرسة برامج توعية للطلبة في مجال خدمة الأسرة
					55	تتعاون إدارة المدرسة مع المؤسسات الأهلية لتوفير خبرات عملية للطلبة ذوو الحاجات الخاصة
					56	تقيم إدارة المدرسة دورات فنية وتعليمية في الاجازات الرسمية لأفراد الأسرة .
					57	توفر إدارة المدرسة للطلبة المحتاجين عمل في الاجازات الرسمية .
					58	تسهم إدارة المدرسة من خلال طلبتها في تنمية العادات الصحيحة في الأسرة
					59	تعمل إدارة المدرسة بالتعاون مع المؤسسات الأخرى على اقامة المشاريع الانتاجية التي تدعم الدخل الأسري .
					60	
						<b>ثالثاً: دور إدارة المدرسة في خدمة المؤسسات الحكومية</b>
					61	تعقد إدارة المدرسة بالتعاون مع السلطات المحلية دورات لاصدقاء الشرطة .
					62	تعمل إدارة المدرسة على تعريف الأهالي بخدمات المؤسسات الاجتماعية والهيئات العامة في المجتمع .
					63	تعمل إدارة المدرسة على مكافحة العادات الضارة مثل شرب الخمر

					والتدخين والمخدرات بالتعاون مع المؤسسات الحكومية.
				64	تقوم إدارة المدرسة بالتعاون مع بعض المؤسسات بعمل أيام عمل تطوعية
				65	تساهم إدارة المدرسة مع بعض المؤسسات الخيرية في جمع التبرعات لمساعدة الفقراء .
				66	تساهم إدارة المدرسة في تأسيس الجمعيات التعاونية .
				67	تعمل إدارة المدرسة على تنشيط الجمعيات التعاونية وتوسيع خدماتها .
				68	تعمل إدارة المدرسة على حصر الصناعات التقليدية من أجل تطويرها .
				69	تسمح إدارة المدرسة بعرض المنتجات الوطنية في معارضها
				70	تشارك إدارة المدرسة طلابها في حملات قطف المحاصيل .
				71	تدعم إدارة المدرسة عملية ترشيد استهلاك المياه والطاقة .
				72	تشجع إدارة المدرسة الطلبة و الأهالي على التبرع لبنك الدم .
				73	تقوم إدارة المدرسة باقامة الايام الطبية المجانية بالتعاون مع فعاليات صحية .
				74	تشجع إدارة المدرسة طلبتها على المساهمة في حملات النظافة .
				75	تشارك إدارة المدرسة طلبتها في حملات مكافحة الذباب والبعوض والقوارض .
				76	تشارك إدارة المدرسة طلبتها المدربين في عمليات تنظيف المرور في المنطقة المحيطة بالمدرسة .
				77	تعمل إدارة المدرسة على مكافحة التلوث بالتعاون مع المؤسسات الأخرى
				78	تهتم إدارة المدرسة بالمحافظة على بعض مظاهر الحياة في البيئة مثل مصادر المياه والنباتات الطبيعية والآثار .
				79	تسعى إدارة المدرسة بالتعاون مع وزارة الصحة على انشاء المرافق الصحية العامة .
				80	تعمل إدارة المدرسة على توعية الطلبة بخطة التنمية الوطنية واهدافها .

## دور إدارة المدرسة الثانوية في تنمية المجتمع المحلي

رقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	أعارض بشدة	أعارض
	<b>أولاً : دور إدارة المدرسة في خدمة البيئة المحلية</b>					
1	تعمل إدارة المدرسة دراسات وبحوث عن البيئة المحلية					
2	تضع إدارة المدرسة برامج توعية للطلبة في مجال خدمة البيئة المحلية					
3	تتمى لدى الطلبة اتجاهات ايجابية نحو المحافظة على الممتلكات العامة.					
4	تقدم إدارة المدرسة برامج ترفيهية وتنقيفية لكبار السن في البيئة المحلية					
5	تنظم إدارة المدرسة الندوات لحل بعض مشكلات البيئة المحلية					
6	تشرك إدارة المدرسة أفراد البيئة المحلية في الندوات والمحاضرات التي تنظمها .					
7	تقوم إدارة المدرسة بطبع وتوزيع نشرات تتعلق بأخبار البيئة المحلية					
8	تنظم إدارة المدرسة زيارات لطلبتها لمعالم ومرافق البيئة المحلية					
9	تحث إدارة المدرسة طلبتها على الاستفادة من المرافق العامة للبيئة المحلية					
10	تسمح إدارة المدرسة لأفراد البيئة المحلية باستخدام مرافقها بعد انقضاء الدوام الرسمي.					
11	تهتم إدارة المدرسة بعمل فصول لمحو الأمية لأفراد البيئة المحلية					
12	تشارك إدارة المدرسة في نشاطات البيئة المحلية .					
13	تشجع إدارة المدرسة طلبتها على المساهمة في عملية تشجير الشوارع والمرافق الأخرى في المجتمع					
14	تنسق إدارة المدرسة جهودها مع المراكز الصحية التي تسهم في خدمة المجتمع					
15	تشارك إدارة المدرسة في عرض فنون المجتمع وتراثه من خلال المعارض والحفلات التي تقيمها .					
16	تسمح إدارة المدرسة بعرض المنتجات المحلية في معارضها					
17	تشجع إدارة المدرسة طلابها على استهلاك المنتوجات الوطنية					
18	تشجع إدارة المدرسة طلبتها على العناية بنظافة الشوارع والمرافق العامة					
19	توجه إدارة المدرسة المعلمون كي يصبحوا أعضاء فاعلين في نشاطات المجتمع .					
20	تشرك إدارة المدرسة أعضاء المجتمع في التخطيط لبعض النشاطات اللامنهجية .					

				<b>ثانياً : دور إدارة المدرسة في خدمة الأسرة</b>	
				تطلع إدارة المدرسة الأسرة على تقارير أبنائها	21
				تنظم إدارة المدرسة دروساً نموذجية يحضرها أولياء الأمور	22
				تشرك إدارة المدرسة أولياء الأمور في مناقشة شئون العملية التعليمية .	23
				تعمل إدارة المدرسة على بث الوعي التربوي لأفراد الأسرة	24
				تعمل إدارة المدرسة يوم مفتوح لأولياء الأمور للاتصال والتعاون.	25
				تبادر إدارة المدرسة بالاتصال بالأسرة لحل مشاكل الطلاب	26
				تعتمد إدارة المدرسة مجالس الآباء كأسلوب من أساليب التعاون	27
				تهتم إدارة المدرسة باستقدام محاضرين لتوعية الطلبة وأولياء الأمور بالمهن المستقبلية .	28
				تشارك إدارة المدرسة بمرشدتها التربويين في حملات الإرشاد الأسرية .	29
				تشجع إدارة المدرسة إجتماع المعلمين بأولياء الأمور لمناقشة مشاكلهم والعمل على حلها .	30
				تركز إدارة المدرسة على تدريب أبناء وبنات الأسرة على بعض الصناعات المنزلية مثل صناعة السجاد والتركيب والخياطة .	31
				توفر إدارة المدرسة امكانياتها البشرية والفنية لتشجيع وارشاد الأسرة على زراعة المحاصيل المنزلية بهدف دعم دخل الأسرة .	32
				تقوم إدارة المدرسة بتوعية الأسرة بأهمية الصحة للجميع	33
				تصمم إدارة المدرسة برامج توعية للطلبة في مجال خدمة الأسرة	34
				تقيم إدارة المدرسة دورات فنية وتعليمية في الاجازات الرسمية لأفراد الأسرة .	35
				توفر إدارة المدرسة للطلبة المحتاجين عمل في الاجازات الرسمية .	36
				تسهم إدارة المدرسة من خلال طلبتها في تنمية العادات الصحيحة في الأسرة	37
				تأخذ إدارة المدرسة ومعلموها آراء الآباء مأخذ الجد مما يجسر العلاقة بينهما .	38
				تعمل إدارة المدرسة على تعريف أفراد الأسرة بالخدمات التي تقدمها المؤسسات الاجتماعية والاقتصادية لدعم أسر الطلاب الفقيرة .	39
				توظف إدارة المدرسة عائدات التبرعات وتأجير المقاصف لخدمة أسر الطالب الفقير .	40
				<b>ثالثاً: دور إدارة المدرسة في خدمة المؤسسات الحكومية</b>	
				تعقد إدارة المدرسة بالتعاون مع السلطات المحلية دورات لاصدقاء الشرطة .	41
				تعمل إدارة المدرسة على تعريف الأهالي بخدمات المؤسسات الاجتماعية	42

					والهيئات العامة في المجتمع .
				43	تعمل إدارة المدرسة على مكافحة العادات الضارة مثل شرب الخمر والتدخين والمخدرات بالتعاون مع المؤسسات الحكومية.
				44	تقوم إدارة المدرسة بالتعاون مع بعض المؤسسات بعمل أيام عمل تطوعية
				45	تعمل إدارة المدرسة على حصر الصناعات التقليدية من أجل تطويرها .
				46	تسمح إدارة المدرسة لطلبتها بالتطوع للخدمة المدنية في المؤسسات الحكومية
				47	تشارك إدارة المدرسة طلابها في حملات قطف المحاصيل .
				48	تدعم إدارة المدرسة عملية ترشيد استهلاك المياه والطاقة .
				49	تشجع إدارة المدرسة الطلبة و الأهالي على التبرع لبنك الدم .
				50	تشجع إدارة المدرسة طلبتها على المساهمة مع المؤسسات الحكومية في مواجهة الكوارث الطبيعية .
				51	تشارك إدارة المدرسة طلبتها في حملات مكافحة الذباب والبعوض والقوارض .
				52	تشارك إدارة المدرسة طلبتها المدربين في عمليات تنظيف المرور في المنطقة المحيطة بالمدرسة .
				53	تعمل إدارة المدرسة على مكافحة التلوث بالتعاون مع المؤسسات الأخرى
				54	تهتم إدارة المدرسة بالمحافظة على بعض مظاهر الحياة في البيئة مثل مصادر المياه والنباتات الطبيعية والآثار .
				55	تسعى إدارة المدرسة بالتعاون مع وزارة الصحة على انشاء المرافق الصحية العامة .
				56	تعمل إدارة المدرسة على توعية الطلبة بخطة التنمية الوطنية واهدافها .
				57	تعمل ادارة المدرسة على دعم جهود تشخيص ومكافحة الأمراض السارية والمعدية والأوبئة الموجودة في البيئة المحلية .
				58	تعمل ادارة المدرسة بالتعاون مع وزارة الزراعة والصحة في حملات التطعيم من الأمراض .
				59	تشارك إدارة المدرسة في نشاطات الوزارات المختلفة مما يؤدي إلى زيادة سبل الاتصال وتبادل الآراء .
				60	تقوم إدارة المدرسة بعرض أنشطتها التعليمية والفنية عن طريق البرامج التلفزيونية والإذاعية .
					<b>رابعاً : دور المدرسة في خدمة المؤسسات الأهلية</b>
				61	تقوم إدارة المدرسة بدراسات عن واقع المؤسسات الأهلية في المجتمع
				62	تحث إدارة المدرسة طلابها على الانتساب لمراكز الشباب
				63	تنظم إدارة المدرسة زيارات خاصة للجمعيات النسائية



					64	تشترك إدارة المدرسة في معالجة بعض الأنشطة الاجتماعية
					65	تتعاون إدارة المدرسة مع المؤسسات الأهلية لتوفير خدمات تعليمية للطلبة ذوي الحاجات الخاصة
					66	تعمل إدارة المدرسة بالتعاون مع المؤسسات الأخرى على إقامة المشاريع الانتاجية التي تدعم الدخل الأسري .
					67	تساهم إدارة المدرسة مع بعض المؤسسات الخيرية في جمع التبرعات لمساعدة الفقراء .
					68	تساهم إدارة المدرسة في تأسيس الجمعيات التعاونية .
					69	تعمل إدارة المدرسة على تنشيط الجمعيات التعاونية وتوسيع خدماتها .
					70	تقوم إدارة المدرسة بإقامة الأيام الطبية المجانية بالتعاون مع الجمعيات الأهلية .
					71	تقوم إدارة المدرسة بالتعاون مع المؤسسات الثقافية بكتابة نبذة عن حياة الأعلام الذين سميت الشوارع المحيطة بأسمائهم .
					72	تعمل إدارة المدرسة بالتعاون مع لجان الإصلاح على مكافحة العادات والتقاليد الضارة مثل (التأثر ، الخرافات ، الشعوذة ، والطلاق) .
					73	تسهم إدارة المدرسة في تشكيل لجان الإصلاح لفض النزاعات بالطرق الودية في المجتمع .
					74	تشجع إدارة المدرسة طلبتها على العمل والتدريب في المؤسسات الاجتماعية خلال الإجازة الصيفية .
					75	تتعاون إدارة المدرسة وطلبتها في جمع التبرعات لصالح الجمعيات الخيرية
					76	تقوم إدارة المدرسة بالتعاون مع بعض المؤسسات بتدريب الأهالي على معاشية الديمقراطية من خلال مشاركتهم في اللجان والجمعيات والنوادي.
					77	تشارك إدارة المدرسة في إقامة المراكز والنوادي الصيفية لقضاء وقت الفراغ بالنافع والمفيد .
					78	تشجع إدارة المدرسة الأهالي على زيارة المعارض والمتاحف والمكتبات العامة .
					79	تساعد إدارة المدرسة بعض المؤسسات في جمع المعلومات عن أحوال البيئة المحلية والاجتماعية والاقتصادية والتربوية .
					80	تساهم إدارة المدرسة مع نقابة المعلمين في إنشاء دور حضانة لأطفال المعلمات والمعلمين .

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخ الدكتور /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

## الموضوع : تحكيم استبانة

يقوم الباحث بإجراء دراسة أكاديمية ، بعنوان "دور الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية في تنمية المجتمع" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية ، وقد توزعت فقرات الاستبانة على أربع مجالات، وقد أشتمل كل مجال على عشرين فقرة، وقد أعدت الفقرات للإجابة عليها وفق السلم الخماسي .

رجين تحكيم الاستبانة المرفقة والتي يهدف الباحث من خلالها إلى جمع البيانات لدراسته الميدانية ، وهي دراسة تهدف إلى إعطاء الإدارة المدرسة دوراً هاماً وفعالاً لتنمية المجتمع، وذلك من وجهة نظر الإدارة المدرسية (المدير ، الوكيل) .

**يرجى من سيادتكم إبداء رأيكم في الاستبانة من حيث :**

- ملاءمة كل فقرة لمجالها .
- دقة الفقرة علمياً .
- طول أو قصر الفقرة .
- حذف أو إضافة أو تعديل على الفقرات .
- ما ترونه مناسباً .

## شاكرين لكم حسن تعاونكم وبارك الله فيكم

الباحث / ياسر حسن الأشقر

### دور إدارة المدرسة الثانوية في خدمة وتنمية المجتمع المحلي بمحافظة غزة وسبل تطويره

رقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	أعارض بشدة	أعارض
<b>أولاً : دور إدارة المدرسة في خدمة وتنمية البيئة المحلية :</b>						
1	تصمم إدارة المدرسة برامج توعية للطلبة في مجال خدمة البيئة المحلية					
2	تتلمي إدارة المدرسة اتجاهات ايجابية لدى الطلبة نحو المحافظة على الممتلكات العامة في البيئة المحلية.					
3	تنظم إدارة المدرسة الندوات لحل بعض مشكلات البيئة المحلية					
4	تشارك إدارة المدرسة أفراد البيئة المحلية في ندوات ومحاضرات تنظمها.					
5	تقوم إدارة المدرسة بطبع وتوزيع نشرات تتعلق بالبيئة المحلية					
6	تنظم إدارة المدرسة زيارات لطلبتها لمعالم ومرافق البيئة المحلية					
7	تحث إدارة المدرسة طلبتها على الاستفادة من المرافق العامة للبيئة المحلية					
8	تسمح إدارة المدرسة لأفراد البيئة المحلية باستخدام مرافقها (المكتبة ، الفصول ، الملعب) بعد انقضاء الدوام الرسمي.					
9	تشارك إدارة المدرسة في نشاطات البيئة المحلية .					
10	تشجع إدارة المدرسة طلبتها على المساهمة في عملية تشجير الشوارع العامة .					
11	تشارك إدارة المدرسة في عرض فنون وتراث المجتمع من خلال المعارض والحفلات التي تقيمها .					
12	تسمح إدارة المدرسة بعرض المنتجات المحلية في معارضها.					
13	تشجع إدارة المدرسة طلابها على شراء المنتجات الوطنية.					
14	تشجع إدارة المدرسة طلبتها المحافظة على نظافة الشوارع والمرافق العامة.					
15	تحبب إدارة المدرسة المعلم في المشاركة الفاعلة في نشاطات المجتمع.					
<b>ثانياً : دور إدارة المدرسة في خدمة وتنمية الأسرة :</b>						
16	تطلع إدارة المدرسة الأسرة على تقارير ونتائج امتحانات أبنائها.					
17	تشارك إدارة المدرسة أولياء الأمور في مناقشة شئون العملية التعليمية.					
18	تعمل إدارة المدرسة على بث الوعي التربوي الذي يساهم في تثقيف أفراد الأسرة.					

					19	تقيم إدارة المدرسة يوماً مفتوحاً لأولياء الأمور للاتصال والتعاون.
					20	تبادر إدارة المدرسة بالاتصال بالأسرة لحل مشاكل الطلاب
					21	تعتمد إدارة المدرسة مجالس الآباء كأسلوب من أساليب التعاون
					22	تهتم إدارة المدرسة بتوعية الطلبة وأولياء الأمور بالمهنة المستقبلية .
					23	تشارك إدارة المدرسة بمرشديها التربويين في حملات الإرشاد الأسرية .
					24	تشجع إدارة المدرسة اجتماع المعلمين بأولياء الأمور لمناقشة مشاكل أبنائهم والعمل على حلها .
أعراض بشدة	أعراض	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة		<b>الفقرات</b>
					25	تقوم إدارة المدرسة بتوعية الأسرة بأهمية الصحة للجميع
					26	تصمم إدارة المدرسة برامج توعية للطلبة في مجال خدمة الأسرة
					27	تقيم إدارة المدرسة دورات فنية وتعليمية في الاجازات الرسمية لأفراد الأسرة.
					28	تسهم إدارة المدرسة من خلال طلبتها في تنمية العادات الصحيحة في الأسرة.
					29	تأخذ إدارة المدرسة ومعلموها آراء أولياء الأمور في الاعتبار لتوطيد العلاقة بينهما .
					30	توظف إدارة المدرسة جزء من عائدات التبرعات وتأجير المقاصف لخدمة أسر الطالب الفقير .
<b>ثالثاً : دور إدارة المدرسة في خدمة وتنمية المؤسسات الحكومية :</b>						
					31	تعقد إدارة المدرسة بالتعاون مع السلطات المحلية دورات لاصدقاء الشرطة.
					32	تعمل إدارة المدرسة على تعريف الأهالي بخدمات المؤسسات الاجتماعية والهيئات العامة في المجتمع .
					33	تساهم إدارة المدرسة على مكافحة العادات الضارة في المجتمع مثل : (التدخين ، المخدرات وشرب الخمر) بالتعاون مع المؤسسات الحكومية المعنية.
					34	تقوم إدارة المدرسة بالتعاون مع بعض المؤسسات بعمل أيام عمل تطوعية
					35	تسمح إدارة المدرسة لطلبتها بالتطوع للخدمة المدنية في المؤسسات الحكومية
					36	تشارك إدارة المدرسة طلابها في حملات جني المحاصيل الزراعية .
					37	تدعم إدارة المدرسة عملية ترشيد استهلاك المياه والطاقة .
					38	تشجع إدارة المدرسة الطلبة والياء أمورهم على التبرع لبنك الدم .
					39	تشارك إدارة المدرسة طلبتها في حملات مكافحة الذباب والبعوض والقوارض .
					40	تشارك إدارة المدرسة طلبتها في عمليات تنظيم المرور في المنطقة

					المحيطة بالمدرسة.
					41 تعمل إدارة المدرسة على مكافحة التلوث بالتعاون مع المؤسسات الأخرى
					42 تعمل إدارة المدرسة على توعية الطلبة بخطة التنمية الوطنية وأهدافها.
					43 تعمل إدارة المدرسة على دعم جهود تشخيص ومكافحة الأمراض المعدية والأوبئة الموجودة في البيئة المحلية .
					44 تعمل إدارة المدرسة بالتعاون مع الوزارات المعنية في حملات التطعيم من الأمراض .
					45 تقوم إدارة المدرسة بعرض أنشطتها التعليمية والفنية عن طريق وسائل الإعلام.
أعراض بشدة	أعراض	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة	<b>الفقرات</b>
<b>رابعاً : دور إدارة المدرسة في خدمة وتنمية المؤسسات الأهلية :</b>					
					46 تقوم إدارة المدرسة بدراسات عن واقع المؤسسات الأهلية في المجتمع
					47 تحت إدارة المدرسة طلابها على الانتساب لمراكز الشباب
					48 تشترك إدارة المدرسة في معالجة بعض المشكلات الاجتماعية .
					49 تتعاون إدارة المدرسة مع المؤسسات الأهلية لتوفير خدمات تعليمية للطلبة ذي الحاجات الخاصة
					50 تساهم إدارة المدرسة مع بعض المؤسسات الخيرية في جمع التبرعات لمساعدة الفقراء .
					51 تعمل إدارة المدرسة على تنشيط الجمعيات التعاونية وتوسيع خدماتها .
					52 تقوم إدارة المدرسة بإقامة الأيام الطبية المجانية بالتعاون مع الجمعيات الأهلية .
					53 تقوم إدارة المدرسة بالتعاون مع المؤسسات الثقافية بكتابة نبذة عن حياة الأعلام الذين سميت الشوارع المحيطة بأسمائهم .
					54 تعمل إدارة المدرسة بالتعاون مع لجان الإصلاح على مكافحة العادات والتقاليد الضارة مثل (الثأر ، الخرافات ، الشعوذة ) .
					55 تساهم إدارة المدرسة في تشكيل لجان الإصلاح لفض النزاعات بالطرق الودية في المجتمع .
					56 تشجع إدارة المدرسة طلبتها على العمل والتدريب في المؤسسات الاجتماعية خلال الإجازة الصيفية .
					57 تشارك إدارة المدرسة في إقامة المراكز والنوادي الصيفية لقضاء أوقات الفراغ بما ينفع ويفيد .
					58 تشجع إدارة المدرسة الأهالي على زيارة المعارض والمتاحف والمكتبات العامة .
					59 تساهم إدارة المدرسة في تقديم المعلومات عن البيئة المحلية للمؤسسات والباحثين .

					تشجع إدارة المدرسة إنشاء دور حضانة لأطفال المعلمات والمعلمين .	60
--	--	--	--	--	--	----

# الملاحق

ملحق رقم (1)  
بسم الله الرحمن الرحيم

الأخ الدكتور /  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

## الموضوع : تحكيم استبانة

يقوم الباحث بإجراء دراسة أكاديمية ، بعنوان "دور الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية في تنمية المجتمع المحلي"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية من الجامعة الإسلامية ، وقد توزعت فقرات الاستبانة على أربع مجالات، وأشتمل كل مجال على عشرين فقرة، وقد أعدت الفقرات للإجابة عليها وفق السلم الخماسي .

راجين تحكيم الاستبانة المرفقة والتي يهدف الباحث من خلالها إلى جمع البيانات لدراسته الميدانية ، وهي دراسة تهدف إلى إعطاء الإدارة المدرسة دوراً هاماً وفعالاً لتنمية المجتمع، وذلك من وجهة نظر الإدارة المدرسية (المدير ، الوكيل) .

**يرجى من سيادتكم إبداء رأيكم في الاستبانة من حيث :**

- ملاءمة كل فقرة لمجالها .
- دقة الفقرة علمياً .
- طول أو قصر الفقرة .
- حذف أو إضافة أو تعديل على الفقرات .
- ما ترونه مناسباً .



شاكرين لكم حسن تعاونكم  
وبارك الله فيكم

الباحث / ياسر حسن الأشقر

ملحق رقم (2)  
الإستبانة في صورتها النهائية  
بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الإسلامية - غزة  
كلية التربية  
قسم أصول التربية

إستبانة بعنوان : دور إدارة المدرسة الثانوية في تنمية المجتمع المحلي  
بمحافظة غزة وسبل تطويره"

الأخ . الأخت / مدير مدرسة ..... حفظه الله  
الأخ . الأخت / وكيل مدرسة ..... حفظه الله  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بتطبيق إستبانة بهدف التعرف على رأيكم في الدور المطلوب من المدرسة الثانوية لتنمية المجتمع المحلي ، وذلك استكمالاً لنيل درجة الماجستير في أصول التربية من الجامعة الإسلامية ، وقد اشتملت الإستبانة على أربعة أبعاد وهي :

- 1- دور إدارة المدرسة الثانوية في تنمية البيئة المحلية .
  - 2- دور إدارة المدرسة الثانوية في خدمة الأسرة .
  - 3- دور إدارة المدرسة الثانوية في خدمة المؤسسات الحكومية .
  - 4- دور إدارة المدرسة الثانوية في خدمة المؤسسات الأهلية .
- ويتضمن كل بعد على 15 فقرة ، فأرجو التكرم بقراءة هذه الفقرات ووضع علامة صح في الخانة التي ترونها مناسبة لما يجب أن يكون عليه دور إدارة المدرسة لخدمة المجتمع .  
علماً بأن البيانات التي سيتم جمعها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا

بيانات أولية (أساسية) حول مدير المدرسة

- 1- جنس المدير  ذكر  أنثى  
2- جنس الوكيل  ذكر  أنثى

- 3- المنطقة التعليمية للمدير /  محافظة شمال غزة  محافظة غزة  
 محافظة رفح  محافظة خان يونس

الباحث

ياسر حسن الأشقر

### ملحق رقم (3)

رسالة من عمادة الدراسات العليا موجهة لوزارة التربية والتعليم

### ملحق رقم (4)

رسالة من وكيل وزارة التربية والتعليم موجهة إلى مديري المدارس الثانوية

### ملحق رقم (5)

قائمة بأسماء المدارس الثانوية بمحافظات غزة

### ملحق رقم (6)

قائمة بأسماء الأخوة الذين قاموا بتحكيم الاستبانة

150 149 148 147 146 145 144 143 142 141 140

160 159 158 157 156 155 154 153 152 151

167 165 164 163 162 161

## ملحق رقم (6)

### قائمة بأسماء الأساتذة الذين قاموا بتحكيم الاستبانة

- 1- الدكتور محمد عثمان الأغا
  - 2- الأستاذ الدكتور إحسان الأغا
  - 3- الأستاذ الدكتور محمد الحلو
  - 4- الأستاذ الدكتور نظمي أبو مصطفى
  - 5- الدكتور فؤاد العاجز
  - 6- الدكتور محمد عسقول
  - 7- الدكتور عزو عفانة
  - 8- الدكتور محمود أبودف
  - 9- الدكتور عليان الحولي
  - 10- الدكتور عوض قشطة
  - 11- الدكتورة سناء أبو دقة
  - 12- الدكتورة فتحية اللولو
  - 13- الدكتور عبدالمعطي الأغا
  - 14- الدكتور حمدان الصوفي
  - 15- أ. محمد البنا
- أستاذ أصول التربية المساعد
  - أستاذ المناهج وطرق التدريس
  - أستاذ علم النفس
  - أستاذ علم النفس
  - أستاذ أصول التربية المشارك
  - أستاذ المناهج وطرق التدريس المشارك
  - أستاذ المناهج وطرق التدريس المشارك
  - أستاذ أصول التربية المشارك
  - أستاذ أصول التربية المشارك
  - أستاذ المناهج وطرق التدريس المساعد
  - أستاذ علم النفس المساعد
  - أستاذ المناهج وطرق التدريس المساعد
  - أستاذ المناهج وطرق التدرس المساعد
  - أستاذ أصول التربية المساعد
  - موجه بوزارة التربية والتعليم