



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
كلية الدراسات العليا – كلية التربية



## دور مديري المدارس الثانوية في تطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع بولاية الخرطوم

**Role of Secondary Schools Headmasters in Developing the Relations  
Between the School and the Community in Khartoum State**

بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في التربية

(تخصص الإدارة التربوية)

إعداد الطالب :

محمد اسحق عبدالله يحي

إشراف الدكتور :

احمد عبدالرحمن عبدالله

1439 هـ - 2018م

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ  
الرَّحِیْمِ

# استهلال

ط ط

چ چ چ چ چ چ چ چ چ چ چ چ  
ر ک ک ک گ گ چ

صدق الله العظيم

سورة العلق ، الآيات (1-5)

إهداء

إلي والديّ العزيزين سر نجاحي وتوفيقني

أطال الله بقاءهما وأدام عليهما نعمة الصحة والعافية

إلي أشقائي الأعزاء .....

عضدي وسندي وزادي

والذين مهما فعلت لن أوفيهم حقهم ، حفظهم الله

إلي كل أفراد الأسرة الممتدة

إلي كل من هيا لي الفرصة

أو أسهم في إجراء هذه الدراسة .

إليهم جميعاً .....

أهدي هذا الجهد المتواضع .

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام علي الهادي إلي الصراط المستقيم بالقدوة والتلقين القائل : (أطلب العلم ولو بالصين ) نبي الهدى وعلي آله وصحبه الغر الميامين ومن سار علي نهجه وأتبع أثره إلي يوم الدين .

الشكر الجزيل لإدارة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا التي أتاحت لي فرحة الدراسة .

والشكر الجزيل لإدارة مكتبة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ومكتبة جامعة النيلين ومكتبة جامعة إفريقيا العالمية لتقديمهم العون .

ويسعدني أن أتقدم بجزيل شكري وتقديري للدكتور احمد عبد الرحمن الذي أشرف علي هذه الدراسة منذ أن كانت فكرة حتي اصبحت حقيقة حيث تابع مراحل إعدادها ووفر لها عناصر النجاح فكان نعم المشرف .

وشكري يمتد إلي الأساتذة الذي قاموا بتحكيم أدوات الدراسة ، وكل الذين أعانوني في إتمام هذا العمل .

كما لا يفوتني أن أشكر أساتذتي وزملائي وزميلاتي في مدارس التعليم بمحلية جبل أولياء راجي من الله تعالى يوفق الجميع لما يحبه ويرضاه .

## المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور مديري المدارس الثانوية في تطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع بمحلية جبل أولياء وكذلك معرفة مستوى تقديم مديري المدارس الثانوية للخدمات اللازمة للمجتمع ومستوى أهمية هذه الخدمات في تطوير هذا المجتمع ووضع خطط علمية بناءة تكون بمثابة الإطار المحكم لمدير المدرسة ويساعده على أدائه تجاه المجتمع والتعرف على الخبرة الإدارية وأثرها في تطوير المجتمع . واتبع الدارس المنهج الوصفي إذ أنه الأنسب لطبيعة هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة هو مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحلية جبل أولياء واختيرت العينة القصدية (32) مدير ومديرة. وبعد معالجة الاستبانة إحصائياً باستخدام التكرار والنسب المئوية والرسم البياني، وكانت النتيجة أن مستوى الخدمات التي يقدمها مديري المدارس الثانوية في سبيل تطوير المجتمع مناسبة، وعلى ضوء هذه النتيجة قدم الدارس بعض التوصيات منها: إلزام مدير المدرسة الثانوية بإجراء بحوث ومشروعات ومقترحات تهدف لخدمة المجتمع.

## **Abstract**

This study aimed at investigating the role of secondary school headmasters in improving the relationship between a school and the local community at Jebel Aulia Locality , it explores the level of services being rendered by the secondary school headmasters to the community, and the significance of these services in developing the community, formulating constructive scientific plans that serve as a frame for secondary schools' headmasters that will help them in performing these works towards the community and to find out the administrative experience and its impact on improving the community. The descriptive method was adopted because it is the most suitable for this research. The study population comprised headmasters and headmistresses of secondary schools at Jebel Aulia Locality. A purposely chosen sample comprised of (32) headmasters and headmistress. The questionnaire data were processed statistically by using frequencies, percentages, and graphs. The findings revealed that the services rendered by the headmasters and headmistresses at secondary schools towards the community development are appropriate. Based on the result, the researcher presented some recommendations: The secondary schools' headmasters should conduct researches projects and suggestions that aim at serving the community.

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	البسطة
ب	إستهلال
ج	إهداء
د	شكر و تقدير
هـ	مستخلص البحث باللغة العربية
و	مستخلص البحث باللغة الإنجليزية
ز	قائمة المحتويات
ي	قائمة الجداول
<b>الفصل الأول : الإطار العام للدراسة</b>	
2-1	المقدمة
3	مشكلة الدراسة
3	أهمية الدراسة
3	أهداف الدراسة
4	أسئلة الدراسة
4	فروض الدراسة
4	حدود الدراسة
4	منهج الدراسة
4	أدوات الدراسة
6-5	مصطلحات الدراسة
<b>الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة</b>	
7	المبحث الأول : الإدارة العامة
8-7	مفهوم الإدارة العامة



10-9	نشأة الإدارة العامة
11-10	معنى الإدارة
12	علاقة الإدارة التعليمية بالإدارة العامة
13	مقارنة بين مفهوم الإدارة التربوية و الإدارة التعليمية و الإدارة المدرسية
14	<b>المبحث الثاني : الإدارة التعليمية</b>
14	مفهوم الإدارة التعليمية
15	خصائص الإدارة التعليمية
18-16	وظائف الإدارة التعليمية
21-19	علاقة الإدارة التعليمية بالإدارة المدرسية
22	<b>المبحث الثالث : الإدارة المدرسية</b>
24-22	اهداف الإدارة المدرسية
25	خصائص الإدارة المدرسية
26-25	أهمية الإدارة المدرسية
28-26	أنماط الإدارة المدرسية
30-29	أهم مسؤوليات مديرة المدرسة
31	<b>المبحث الرابع : دور المدرسة في تطوير المجتمع</b>
31	مفهوم المدرسة
32	وظائف المدرسة العصرية
34	التعاون بين المدرسة و البيت
37-36	العلاقة بين المدرسة و أولياء الأمور
53-38	<b>المبحث الخامس : الدراسات السابقة</b>
<b>الفصل الثالث : إجراءات الدراسة</b>	
54	منهج الدراسة
54	مجتمع الدراسة
56	عينة الدراسة

56	أدوات الدراسة
57	وصف الاستبانة
57	توزيع الاستبانة
58	الملاحظة
59	الاساليب الإحصائية المستخدمة
<b>الفصل الرابع : عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج</b>	
80-60	عرض النتائج
85-81	مناقشة النتائج
85	أهم النتائج
86	التوصيات
87	المقترحات
90-88	المصادر والمراجع
	الملاحق

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
54	افراد الدراسة وفق النوع	1-1
55	فرد الدراسة وفق المؤهل الاكاديمي	2-1
55	فرد الدراسة وفق عدد سنوات الخدمة بالإدارة	3-1
56	فرد الدراسة وفق عدد الدورات التدريبية	4-1
59	الثبات و الصدق الإحصائي لإجابات أفراد العينة علي الاستبانة	5-1
61	توزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات المحور الأول	6-1
62	نتائج الإختبار لعبارات المحور الاول	7-1
65	توزيع التكراري لأجابات افراد الدراسة علي عبارات المحور الثاني	8-1
66	نتائج الإختبارات لعبارات المحور الثاني	9-1
69	لتوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات المحور الثالث	10-1
70	نتائج عبارات المحور الثالث	11-1
73	التوزيع لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات المحور الرابع	12-1
74	نتائج لعبارات المحور الرابع	13-1
77	زيغ التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات المحور الخامس	14-1
78	نتائج الإختبارات لعبارات المحور الخامس	15-1

## الفصل الاول

### الإطار العام للدراسة

#### المقدمة :

تعتبر التربية عملية تشكيل أفراد انسانيين ، وإعداد أو تكييف للأفراد ، بل إنها الناتج الفاعل بين المرسل والمستقبل ، وبين الوالد والأبناء ، أو بين المعلم والمتعلمين أو بين الكبير والصغير .

نعم إنها عملية تفاعل مستمر بين الإنسان والإنسان في بيئة طبيعية أو اجتماعية . لذا يتوقف استمرار المجتمع وبقاؤه وتطوره على وجود مواطنين يقدرون قيمة النظام القائم على التربية ، ويأخذون في اعتبارهم الصالح العام .

وإذا تأملنا الثورة التقنية لعلمية في عصرنا الحالي ، وفيما واكبها من حاجة ماسة إلى مواصلة البحث والتقدم في جميع المجالات ، تحتم علينا أن نفكر جدياً في تطوير القدرات المبدعة عند الأفراد منذ المراحل المبكرة في حياتهم. وهذا الأمر يتطلب تطوير المناهج التعليمية وتحسينها باستمرار وأن تتبنى المؤسسات التربوية تنمية مهارات التفكير وتحفيزا والارتقاء بها لدى جميع فئات الطلبة باعتبارها وسيلة لتحقيق غايات وأهداف ملحة.

إن توثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع والتكامل بينهما ، يؤكد على تطبيق الطلبة لما يتعلمونه ، وإنعكاسه على حياتهم الشخصية وعلى بيئتهم ، ولا يقتصر على الامتحانات فقط ، مما يتطلب الإعداد الجيد للطلبة بممارسة التعلم المستمر وحل المشكلات التي تواجههم طيلة حياتهم ، وأن تطوير كل الناس أمر ممكن. فثروة الأمة هي ثمرة عقول مواطنيها ، فكلما تضخم عدد الأذكى المبدعين ، فإن البشرية ستتقدم اسرع وإذا أردنا لأبنائنا تنمية مواهبهم وإبداعاتهم، فعلينا أن نوفر لهم

المناخ الديمقراطي والبيئة الغنية ، التي تتعرض فيها قدراتهم الكامنة في جميع المجالات.<sup>(1)</sup>

تؤثر المدرسة في المجتمع بما تخرجه من أفراد يمثلون جانباً من النتيجة النهائية لجهود المدرسة ووظيفتها بالمجتمع ، وكذلك يؤثر المجتمع بعمل المدرسة عندما يحدد للمدرسة الإطار الفلسفي والأهداف التي يجب ان تعمل المدرسة من خلالها .

---

(1) نجاح عودة خليفات ، مدير المدرسة القائد (عمان ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 201م )، ص7.

## مشكلة الدراسة :-

أن التقدم والتطور الذي يحدث في العالم للتعليم والتقنيات التعليمية يتطلب المواكبة وذلك بتطوير المهام الملقاة علي الإدارة المدرسية .  
ومن خلال ممارسة الدارس للعمل في المدارس لاحظ أن هنالك قصوراً في أداء دور مديري المدارس لتطوير المجتمع في ولاية الخرطوم بمحلية جبل أولياء لذلك راودت الباحث فكرة إجراء هذه الدراسة وأيضاً أن هناك بعض الصعوبات التي تعوق المدير في تطوير المجتمع ، ويمكن وضع بعض المقترحات والحلول المناسبة وعليه تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال التالي : ما الدور الذي يقوم به مديري المدارس في تنمية العلاقة بين المدرسة والمجتمع .

## أهمية الدراسة :-

1. تأتي أهمية هذا البحث في أنه يعالج موضوعاً هاماً علي حسب علم الباحث لم يعالج من قبل في القائه الضوء علي دور مديري المدارس للخدمات التي يقدمونها للمجتمع .
2. لفت الانتباه إلي أهمية دور مديري المدارس في تطوير خدمة المجتمع .
3. يعين أسس لختيار مديري الدارس وفق قواعد مقننة لتطبيق البرامج التعليمية كاملة ، وربط المؤسسة التربوية بالمجتمع .
4. نتوقع الاستفادة من قبل وزارة التربية والتعليم عن طريق تفعيل دور المدير في جانب تقوية العلاقة .

## اهداف الدراسة :-

1. التعرف علي الخبرة الإدارية لمديري المدارس وأثرها في تطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع.
2. الكشف عن الدور الذي يقوم به مديري المدارس في تطوير المجتمع .
3. وضع تصورات علمية بناءة تكون بمثابة الإطار المحكم لمدير المدرسة يساعده علي أدائه تجاه المجتمع .

## أسئلة الدراسة :-

1. ما علاقة مديري المدارس بالمجتمع ؟
2. ما أثر الخبرة الإدارية لمديري المدارس في تطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع ؟
3. ما الدور الذي يقوم به مديري المدارس في تطوير المجتمع ؟
4. هل يختلف دور المدرسة في تطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع باختلاف الجنس؟

## فروض الدراسة :-

1. لمديري المدارس الثانوية دور في تطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع .
2. هنالك بعض المشكلات التي تواجه مديري المدارس الثانوية .
3. يمكن توطيد العلاقة بين المدرسة والمجتمع.
4. تطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع تصب في مصلحة الطلاب .

## حدود الدراسة :-

1. الحدود الموضوعية : دور مديري المدارس الثانوية في تطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع .
2. الحدود المكانية : المدارس الثانوية بولاية الخرطوم محلية جبل أولياء .
3. الحدود الزمانية : وهي الفترة 2016م -2017م .

## منهج الدراسة :-

استخدم الدارس الدارس في هذه الدراسة المنهج الوصفي .

## أدوات الدراسة :-

لستخدم الدارس في هذه الدراسة الاستبانة والملاحظة كأداتين لجمع البيانات من مديري المدارس الثانوية بمدينة جبل أولياء .

## مصطلحات الدراسة

### الدور :-

نجد أن هنالك الكثير من التعاريفات للدور ومن أبرزها ما يلي :-

الدور <sup>(1)</sup> يتركز مفهومه حول الأفعال أو التصرفات التي يقوم بها الشخص بما يتوافق مع مركز أو وضع معين ، والمركز هو الذي يشغله الفرد في مجتمع بحكم سنه أو جنسه أو وظيفته أو ميلاده .

### التطوير :

دارت حول كلمة تطوير كثير من التعريفات من أبرزها ما يلي :<sup>(2)</sup>

هو تلك العملية التي يتم من خلالها إجراء تعديلات مناسبة في بعض أو كل مكونات البرامج وفق خطة مدروسة وذلك من أجل تحسين العملية التربوية ورفع مستواها.

### تعريف الأجرائي للتطوير :-

يقصد به في الدراسة الحالية عملية إجراء تعديلات مناسبة لدور مديري مدارس الثانوية ولاية الخرطوم محلية جبل أولياء من أجل رفع كفاءتهم وتحسين العملية التعليمية وجودتها داخل هذه المدارس .

### تعريف المجتمع لغة واصطلاحاً :

يعرف المجتمع في اللغة : بأنه كلمة مشتقة من الفعل جمع (أي اجتماع الناس علي شكل جماعة)<sup>(2)</sup>

(1) عصام توفيق قمر : الاتجاهات العالمية المعاصرة في ممارسة الأنشطة البيئية (المكتب الجامعي الحديث 2017م ص 15).  
(2) صلاح السيد عبده رمضان : تطوير برامج تكوين المعلم بكليات التربية في ضوء معايير الجودة الشاملة . ط1 (عمان -إيتراك للطباعة والنشر -2005م ص 19).  
(2)مجد الدين محمد بن يعقوب (قاموس المحيط ، ط 13 ، مؤسسة رسالة للنشر ببيروت -سنة 2009م).



يعرف المجتمع اصطلاحاً :بأنه مجموعة من الناس يرتبطون معاً بالعادات والتقاليد والأحكام الأخلاقية ، ويحترمون بعضهم البعض ، ويشكلون في الحي ، أو القرية ، أو المدينة التي يعيشون فيها جزءاً من أجزاء الحياة الاجتماعية (3)

### تعريف الإجرائي للمجتمع :-

بأنه افراد يجتمعون معاً ، ويعيشون في مكان معين ، وترتبط بينهم مجموعة من الأفكار ، التي تتعلق بالعديد من المجالات السياسية والاقتصادية وغيرها .

---

(3)ناصر محمود قاسم : تحليل تقويم دور عمداء كليات المجتمع الأردنية الحكومية في تطوير المجتمع المحلي – رسالة دكتوراه غير منشورة – كلية التربية – جامعة أمدردمان الإسلامية ، 1997م ص 20.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### المبحث الأول:

#### المفاهيم والعلاقات بين الإدارة العامة والتعليمية والمدرسية:

#### مفهوم الإدارة العامة :-

الإدارة تعني توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين ، وقد يبين لنا هذا التعريف أن محور العملية الإدارية يتمثل في العنصر البشري، وهذه الحقيقة التي تضفي علي الإدارة طابعاً خاصاً باعتبارها عملية اجتماعية وإنسانية من جهة واقتصادية وسياسية من جهة أخرى ، لذلك فإنه يتطلب من الإدارة الجيدة أن تصبح عملية رشيدة تحقق أهدافها باستخدام الامكانيات المتاحة مع توفير أفضل مناخ ممكن لعمل العنصر البشري ، ومع أقل تضحيات من جانبه .(1)

وقد حظيت الإدارة بكثير من التعاريف التي قال بها المشتغلون بعلم الإدارة ، ومن هذه التعريفات :-

تعرف الإدارة بأنها : (الترتيب والتنظيم الخاص الذي يحقق أهدافاً معينة كبرت هذه الأهداف أم صغرت ) .

#### أما في مصطلح الإدارة العامة فماذا تعني كلمة (العامة) :-

كلمة (عامة) هنا يقصد بها (حكومية) وذلك تمييزاً للإدارة العامة عن أنواع الإدارات الأخرى ، وأخصها إدارة الأعمال وإدارة الهيئات ، والمنظمات الخاصة ، وإدارة القطاع العام ، وإدارة المنظمات الدولية .

إن الإدارة العامة هي تمارس أنشطة عامة مستهدفة لتحقيق أهداف حكومية عامة، وهي تتصرف إلي إدارة المشروعات الحكومية العامة ، فالإدارة العامة تعني مجموع الأشخاص والأجهزة القائمين تحت أمرة الحكومة وبتوجيهات منها بأداء الخدمات العامة التي يجب أن تؤدي يومياً .

(1) احمد إبراهيم احمد : الإدارة التربوية علم وفن - التخطيط المنظومي الناجح - ط 1 (الرياض - دار الزهراء للنشر والتوزيع - 2013م ص57) .

الإدارة العامة في إطار هذا المفهوم تعني تنفيذ السياسة العامة للدولة وإخراجها إلى حيز الواقع ، وهي بذلك تمثل مجموع النشاط والعمل الحكومي الموجه نحو أداء الخدمات العامة والإنتاج الحكومي وتنفيذ القوانين ، ويترتب علي هذا المفهوم نتائج هامة وفي مقدمتها الطبيعة السياسية التي هي أهم ما يميز الإدارة العامة عن غيرها من أنواع الإدارات الأخرى .

أن محور العملية الإدارية هو العنصر البشري ، وكيف يمكنه أن يحقق التعاون بين الأفراد والتنسيق بين جهودهم المختلفة هذه الحقيقة هي التي تضفي علي الإدارة طابعاً خاصاً باعتبارها عملية اجتماعية وإنسانية من جهة واقتصادية وسياسية من جهة أخرى.

يتوجب في الإدارة الحسنة أن تكون رشيدة لكي تحقق أهدافها بالاستخدام الأمثل الفعال ، المنتج للإمكانيات والموارد المتاحة مع توفير أفضل ممكن لعمل العنصر البشري<sup>(1)</sup>

أن جوهر الإدارة هو كيفية التعامل مع العنصر البشري بحيث تحقق كفاية الإنتاج في ظل أفضل مناخ انساني ملائم لاستثمار الجهود واستخراج أفضل الطاقات والحكومة هي التي تقرر السياسة وهي التي تضع القوانين وتنفذها وترعى الحقوق والواجبات تأخذ صورتها التنفيذية وإذا كانت الحكومة بهذا تعني الوظيفة التنفيذية فإن الإدارة العامة ترتبط بها في هذا المعني وتصبح الإدارة العامة هي مجموعة الأشخاص والأجهزة القائمين تحت أمره الحكومة ويتوجب منها لأداء الخدمات العامة التي يجب أن تؤدي للتأكد من نفاذ القوانين وضمان الحقوق وتأدية الواجبات ان الإدارة العامة ما هي إلا ترجمة السياسات العامة إلي أعمال تنفيذية تهدف إلي أداء خدمات عامة والمواطن هو نواة المجتمع السياسي والمستفيد من الخدمات العامة .

فإن نطاق الإدارة العامة يتحدد بمجموع النشاطات أو التنظيمات القائمة علي وضع القرارات ومن قبل الدور الذي تسهم به الإدارة العامة في تشكيل السياسات كي يتحدد

(1) محمد فتحي: الإدارة العامة - ط1 (الرياض - جامعة الملك سعود -1985م ص 3) .

نطاق دور الإدارة العامة بتنفيذ مؤسساتها المختلفة لما يصدر من قرارات في واقع حياة الجماعة (1).

## نشأة الإدارة :-

وقد ظهرت الإدارة منذ عهد ادم عليه السلام ولكنها بشكل غير متميز وغير منظم كما هو الحال في الوقت الحاضر فكانت لهم أهداف يخططون لها وبعد ذلك يتم تنفيذ من خلال تنظيم الجهود وتوجيهها وتدعيمها بالقرارات .

وتطورت الإدارة من خلال جهود وتجارب الآخرين ودراساتهم حتى اصبحت علماً مستقلاً يتم تعلمه والتطوير عليه فوصلت إلي ما وصلت إليه في الوقت الحاضر (2) .

الإدارة نشاط وتنظيم قديم قدم الجماعات البشرية فيمكن ملاحظة مظاهر نشاطات إدارية او مهام إدارية في أبسط المجتمعات سواء كانت هذه المجتمعات في شكل عائلة أو عشيرة أو اسرة فبمجرد تكوين جماعة من الأفراد بأي شكل من الأشكال ، وظهور حاجات مشتركة ، ببذله الأفراد الجماعة بإتباع اسلوب معين في العمل وتحت اشراف أحد أعضاء الجماعة الذي يتولى همة التنسيق بين جهود الأفراد وتوجيههم.

وكلما كبرت هذه الجماعة وازدادت مصالحها وحاجاتها وتعقدت وسائل توفير هذه الحاجات ظهرت تقاليد إدارية تمثل النظم التي وضعتها الجماعة لتحقيق أهدافها .

ويقول جورج أن تاريخ الفكر الإداري مرتبط بالتاريخ البشري ارتباطاً وثيقاً بالأصل ، إلا ان الناس في القديم لم يكتبوا عن الإدارة ، بل كانوا يمارسونها عملياً فعرفوا القيادة والتنظيم واتخاذ القرار والوظيفة لتنفيذها ، ولم تصل الإدارة كعلم له نظرياته ومفاهيمه ومبادئه وفن ذي مهارات وقيم إلي ما عليه الآن إلا بعد جهود وخبرات بشرية متراكمة أسهم بها الأنبياء المرسلون عليهم السلام .

(1)مرجع سابق ص 304.

(2)احمد إبراهيم احمد : الإدارة التربوية علم وفن - ط 1 (الرياض - دار الزهراء للنشر والتوزيع - لسنة 2013م ص20) .

وفي الحضارات القديمة فقد عرف لدى الاقدمين التخطيط وتقسيم الأعمال وتنظيمها ، ووضع الأنظمة واللوائح والقوانين والرقابة والتنفيذ والتسلسل الإداري والتعويض والحفز وغير ذلك .

وعرف المسلمون الإدارة منذ فجر الإسلام ، وطبقوها في مناحي الحياة المختلفة في تبليغ الدعوة ونشر الدين وفي قيادة الجيوش وإدارة المعارك وفي إدارة الدولة وتنظيم الفتوحات.

والإدارة في المنظور الإسلامي أمانة وولاية لله ولرسوله ولأولي الأمر ورعاية المسلمين والقدرة علي الاستبصار والحكمة في معالجة الأمور (1).

ومن المبادئ الراسخة للإدارة عند المسلمين ، الشورى ، العدل واختيار الأصلح لأداء العمل والمشاركة للمسؤولية والقدوة الحسنة وتفويض السلطات والصلاحيات والتواصل مع الرعية والعلاقات الإنسانية (2).

وقد تطورت الإدارة حتى أصبحت علماً له فروعها في السياسة والمال والاجتماع والسياسة والاقتصاد وعلم النفس والأخلاق وعلاقات التفاعل والتداخل للإفادة منها في تسيير العلم وإدارة الافراد بما يحقق الاهداف بكفاءة وفاعلية (3).

**معني الإدارة :-**

**معني الإدارة في اللغة :-**

تقديم الخدمة للغير ، وهي مشتقة من الكلمة اللاتينية .

كما تعني الترتيب والتنظيم الخاص الذي يحقق أهدافاً معينة ، كما تعني الإدارة النظام أو الانتظام ، فالإدارة الناجحة سر نجاح الدول في كل مكان وزمان ، وما سادت الحضارات إلا بالإدارة فكراً وتطبيقاً ، وما بادت إلا بالفوضى ، وهذا نقيض للإدارة لأن الإدارة تعني النظام أو الانتظام (4) .

(1) محمد عبد القادر عابدين : الغدارة المدرسية الحديثة (عمان - دار الشروق ، 2001م ، ص 21).

(2) المرجع السابق - ص 22.

(3) المرجع السابق - ص 22.

(4) احمد إبراهيم احمد : الإدارة التربوية علم وفن - ط 1 (الرياض - دار الزهراء للنشر والتوزيع - ص 16).

## معنى الإدارة في الاصطلاح (الفني) :-

تعريف الإدارة من الأمور التي ليس هنالك إجماع علي تحديدها ويتضح ذلك جلياً من خلال استعراض عدد من التعريفات ، وذلك لأن الإدارة من العلوم الاجتماعية ، ولأن مفهومها واسع ، ولأنها ليست مجرد مصطلح ، إنما هي علم له أهميته ، ونو ارتباط بنظام المؤسسة ككل في جوانبه المختلفة ليشمل اهدافها ، وفلسفتها والعاملين فيها ، وطرق العمل المتبعة ، والأشراف علي الأنشطة ، والفعاليات وتوطيد العلاقات بين المؤسسة والبيئة المحلية .

واستناداً بهذا العرض المجمل لطبيعة مفهوم الإدارة يتم عرض عدداً محدداً من التعريف العام لهذا المفهوم .

### حيث عرف فينفر في كتابه (التنظيم الإداري) الإدارة بأنها :

تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف مرغوبة ويتفق مدني علاقي في كتابه (الإدارة : دراسة تحليلية للوظائف والقرارات ) مع فننذ ، وقد عرف الإدارة بأنها : العملية الخاصة بتنسيق وتوحيد جهود العناصر المادية والبشرية في المنظمة من موارد عدة ومعدات وأفراد وأموال عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة هذه الجهود من أجل تحقيق الأهداف النهائية للمنظمة .

كما عرفها بيرس بوراب علي أنها : الوسيلة لإيجاد التعاون المستمر الذي يؤدي إلي تحقيق الأهداف .

في حين ركز كل من تيد وسيدالهوري في تعريفهما للإدارة علي أهمية العنصر البشري ، حيث يرى تيد أن الإدارة هي عملية تكامل الجهود الإنسانية في الوصول إلي هدف مشترك ، ويرى سيد الهوادي في كتابه (الإدارة العامة ) ان الإدارة عبارة عن تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين عن طريق تنفيذ وتنظيم وتوجيه ومراقبة مجهوداتهم .

بينما نظر البعض إلي الإدارة من خلال العمليات الإجرائية التي تمر بها ، فهي تعني تحديد الأهداف خطوة أولي ، يترتب عليها تحديد الوظائف التي تحقق الأهداف .

## علاقة الإدارة التعليمية بالإدارة العامة:-

الإدارة التربوية مجال تطبيقي في ميدان التربية والتعليم لمبادئ ونظريات الإدارة العامة .

وتتشارك الإدارة التربوية مع الإدارة العامة في عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتقويم واتخاذ القرارات ووضع القوانين واللوائح اللازمة لتنفيذ هذا العمل والأشراف عليه (1)

وتسهم الخطوط الرئيسة هذه في نجاح النظام التعليمي علي أداء مهمته التي تتمثل في ثلاث نقاط هي (2):-

- وضع الأهداف العامة للتعليم وتحديد الاستراتيجيات التعليمية .
  - تربية الناشئين وإعدادهم في المجتمع .
  - توفير القوى والإمكانات المادية والبشرية المتاحة لدفع حركة العمل في المجال التعليمي لتحقيق الأهداف التربوية وأهداف المجتمع القريبة والبعيدة أن الإدارة التعليمية تتفق مع الإدارة العامة في الإطار العام للعملية الإدارية فقط .
- أما فيما يتعلق بالتفاصيل فإن الإدارة التعليمية تشتقها من طبيعة التربية والتعليم الذي تقوم الإدارة بتحقيق أهدافها (3).
- فالعمل داخل المؤسسات التعليمية يختلف عن طبيعة العمل في المؤسسات الصناعية والتجارية والمؤسسات العسكرية وفقاً لاختلاف أهداف العمل في كل منها . وهناك خصائص ومهام تشترك فيها الإدارة التربوية مع الإدارات في المجالات الأخرى ، كالإدارة العامة وإدارة الأعمال ، إدارة المؤسسات العسكرية ، إدارة المستشفيات وغيرها .

## مقارنة بين مفهوم الإدارة التربوية والإدارة التعليمية والإدارة المدرسية :

(1) محمد عبد القادر عابدين - الإدارة المدرسية الحديثة (عمان - دار الشروق ، 2001م ، ص58).

(2) المرجع السابق ص 58.

(3) المرجع السابق ص 19.

إن هذه المفاهيم الثلاثة شاع استخدامها في الكتب والمؤلفات التي تتناول موضوع الإدارة في ميدان التعليم ، وقد يستخدم أحياناً علي أنها تعني شيئاً واحداً .  
ويبدو أن الخلط في هذه التعريفات فيما يرجع إلي النقل عن المصطلح الاجنبي Education .

بيد أن الذين يفضلون استخدام مصطلح الإدارة التربوية ، يريدون أن يتمشوا مع الاتجاهات التربوية الحديثة التي تفضل استخدام كلمة (تربية) علي كلمة تعليم باعتبار ان التربية اشمل وأعم من التعليم وأن وظيفة المؤسسات التعليمية هي (التربية الكاملة ) وبهذا تصبح الإدارة التربوية مرادفة للإدارة التعليمية .  
ومع ان الإدارة التربوية تريد أن تركز علي مفهوم التربية لا علي التعليم فإن الإدارة التعليمية تعتبر أكثر تحديداً ووضوحاً من حيث المعالجة العلمية ، وإن الفاصل النهائي بينما يرجع إلي جمهور المديرين والعاملين في ميدان التربية وأيهما يشيع استخدامه بينهم فإنهم يتفقون علي استخدامه وبأي معنى يستقر استخدامهم له ، أما بالنسبة للإدارة المدرسية فيبدو أن الامر أكثر سهولة ، وذلك لان الإدارة المدرسية لا تتعلق بما تقوم به المدرسة من أجل تحقيق رسالة التربية، ومعنى هذا أن الإدارة المدرسية يتحدد مستواها الإجرائي بانه علي مستوى المدرسة فقط . وهي بهذا تصبح جزء من الإدارة التعليمية ككل ، أي ان صلة الإدارة المدرسية بالإدارة التعليمية هي صلة الخاص بالعام (1).

(1) احمد إبراهيم احمد : الإدارة التربوية علم وفن - ط 1 (الرياض - دار الزهراء للنشر والتوزيع - لسنة 2013م - ص 77).



## المبحث الثاني:

### مفهوم الإدارة التعليمية :-

لا يختلف مفهوم الإدارة العامة عن مفهوم الإدارة التعليمية من حيث الإطار العام للعملية الإدارية بل يكمن الاختلاف واضح في التطبيق والممارسة لمفهوم الإدارة والإدارة التعليمية استفادت ولا زالت من تطورات الإدارة العامة .

### ولهذا نقول أن الإدارة التعليمية :

- فرع من فروع الإدارة العامة .
  - تمارس من خلال مؤسسات تعليمية سواء خاصة أو عامة .
  - وسيلة لتحقيق أهداف التربية وتنفيذ السياسة التعليمية .
  - تمارس من قبل رجال لهم باع طويل في مجال التربية .
- فالإدارة التعليمية من وجهة نظر علماء الإدارة (هي مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها سواء في داخل المنظمات التعليمية بهذا المعنى شأنها شأن الإدارة في الميادين الأخرى فهي وسيلة وليست غاية في ذاتها) .
- كما تعرف الإدارة التعليمية بأنها (هي مسئولية قومية ، ومهمة اجتماعية ، وعملية تكنولوجية علمية ، وعملية انتاج واستثمار ، وعملية قيادية ، وعملية إنسانية ) .

والإدارة التعليمية هي (كل عمل منسق ومنظم يخدم التربية والتعليم وتحقق من ورائه الاغراض التربوية والتعليمية تحقيقاً يتمشي مع الأهداف الأساسية من التعليم ونستخلص من ذلك أن الإدارة التعليمية هي الجهاز الذي يساعد علي ترجمة الأفكار والنظريات والفلسفات التربوية السائدة في المجتمع إلي واقع ملموس ، وهي في ذاتها تعمل علي توجيه التغيرات الاجتماعية ، كما تعمل علي استقرار هذه التغيرات والإدارة التعليمية بهذه النظرة تعتبر مسئولية مشتركة يجب أن تتضافر جهود المجتمع لإنجاحها سواء للعاملين فيها أو الذين توجه إليهم جهودها (1) .

### خصائص الإدارة التعليمية :-

(1) المرجع السابق - ص 72 .

نجد أن هناك عدة خصائص للإدارة التعليمية ومن أهمها ما يلي : (1)

### **رؤية الجمهور :-**

يقصد به مدى اهتمام الجماهير ومتابعتهم بما يجري في ميدان التربية لان الجماهير عندما ترسل أبنائها للمدرسة تكون علي دراية بما بدور داخلها .

### **تعقد الوظائف :-**

يتطلب الإدارة التعليمية درجة من تعقد الوظائف يفوق تعقد أية مؤسسة إنتاجية.

### **التأهيل الفني والمهني للعاملين :-**

تتساوى المنظمات التعليمية مع غيرها من المنظمات حول وجود هيئة عاملة مؤهلة تأهيلاً فنياً ، تشترط المنظمات التعليمية للعاملين بها ضرورة الحصول علي مؤهلات دراسية معينة بالإضافة إلي درجة من التأهيل السريع والإعداد المهني الذي يتفق مع طبيعة العمل والتغير السريع في العلوم والتكنولوجيا أن شبه الهيئة الفنية من المعلمين ورجال الإدارة تمثل ثلاثة أرباع عدد العاملين في المدرسة .

### **صعوبة القياس والتقييم :-**

من الصعب قياس أثر المدرسة وحدها في تعديل سلوك التلاميذ لوجود أكثر من مؤشر .

### **الضرورة الملحة :-**

تصبح الإدارة التعليمية ضرورة ملحة ، لأن المدرسة مؤسسة اجتماعية قامت لخدمة تحقيق اغراضه في تربية النشء كما يخدم حاجة كل أسرة إلي المؤسسات التعليمية لتتولى أعداد تربية أبنائها للقيام بدورهم في المجتمع وفاعلية العديد من المؤسسات الأخرى في المجتمع تعتمد علي فاعلية النظام التعليمي .

### **وظائف الإدارة التعليمية :-**

(1)حافظ فرج احمد وآخرون : إدارة المؤسسات التربوية ط 1 (القاهرة - عالم الكتب ، 2003م ص 9).

كل عمل فني في التربية والتعليم يمكن أن ينجح أو يفشل بفضل الإدارة التعليمية فإذا كانت العملية التعليمية عملية فنية فإن هذه الفنية لا يمكن أن تتحقق بدون إدارة سليمة ، والإدارة السليمة هي التي تشجع جميع أفراد العاملين في الإدارة التعليمية .

لذلك لابد علي الإدارة أن تنسق هذه الطاقات والجهود لتؤدي إلي ضبط العمل في اتجاه مركز يؤدي إلي دفع الجهود البشرية لتحقيق مجموعة هذه الأهداف وفق أساليب تشبع أغراض محددة من تحقيق هذه الأهداف العملية الإدارية تمر بعدة وظائف قام بتحليلها علماء الإدارة التعليمية أهمها - التخطيط - التنظيم - الإشراف - التوجيه - التقويم (1) .

### **التخطيط :-**

يعتبر التخطيط عنصراً أساسياً من عناصر الإدارة التعليمية وله أولوية علي جميع عناصر الإدارة الأخرى ، إذ لا يمكن تنفيذ الأعمال علي خير وجه ، فالتخطيط هو مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل وينتهي باتخاذ القرارات . فالتخطيط عملية تحديد الإطار العام للأعمال المطلوبة أو الاغراض المنشودة ، وكذلك الوسائل اللازمة لتنفيذها في سبيل تحقيق أهداف الإدارة التعليمية . أن التخطيط يرتبط ارتباطاً عضوياً وموضوعياً بالأهداف التي يتم تحديدها في ضوء الاحتياجات والموارد البشرية والمادية المتاحة والمحدودة والأولويات التي يتم عليها ومن أهم مزاياه (2) :

أ/ تحديد وتوضيح الاهداف المنشودة بطريقة تزيد من تأييد ومساندة الأفراد العاملين لها وتضاعف حماسهم .

ب/ التنبؤ بالصعاب والعقبات والمشكلات المحتمل حدوثها .

ج/ رسم السياسات وتحديد الطرق والأساليب الواجب اتباعها من أجل تحقيق الاهداف .

(1) صديقة احمد ذكي عبد القادر : دور الإدارة التعليمية في تطوير المناهج بدون ط (الرياض - دار المريخ- 1984م ص 48).  
(2) صلاح الدين إبراهيم معوض - حنان عبد الحليم رزق : الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق - ط1 (مصر - العالمية للنشر والتوزيع 2003م ص 115-116).

## التنظيم :-

التنظيم في مجال العمل الإداري هو الوسيلة التي ترتبط بها أعداد كبيرة من العاملين يقدمون بأعمال معقدة ويرتبطون معاً في محاولة واعية منظمة لتحقيق أغراض متفق عليها وهو العملية التي تحدد المنهج الإداري المتبع لأداء الأعمال في إطار تنظيمي نتضح فيه الأهداف وتتوزع فيه الاختصاصات والمسؤوليات والسلطات المعادلة لها والتي يسير تنفيذها في شبكة اتصالات واضحة وفق إجراءات مبسطة تمكن العاملين في ظروف عمل مناسبة من الإنتاج بأكبر كفاية ممكنة.

ولكي يتحقق نجاح العمل التنظيمي لابد من وجود قدر من التنسيق بين الافراد والأعمال والوسائل ، ومن المزايا التي يحققها التنظيم الإداري أهمها ما يلي :-

أ/ تحديد المسؤوليات والاختصاصات .

ب/ تحديد شكل الإطار العام للاتصالات داخل المؤسسة ، وتزداد كفاءة العمل ويقلل احتمال ضياع الوقت .

ج/ تحقيق الاستخدام الأمثل للطاقات المادية والبشرية (1)

## الإشراف :-

الإشراف عملية تلازم تنفيذ الخطة الموضوعية والتنظيم السابق إقرارها وهو عملية أساسها خلق المناخ الملائم لتحقيق الأهداف المنشودة وجعل العاملين راضين عن عملهم وظروفهم ، فهو يرتبط بالتخطيط والتنظيم ، ما يربط بالروح المعنوية والعلاقات الإنسانية فالإشراف هو العمل الدائب للمدير أو الرئيس حيث يواجه المشكلات أو يقوم المعوج من الامور أو يحقق التعاون بين العاملين ، ويدعم روح الفريق الواحد بينهم والكفاءة المستمرة في مستوى الأداء .

يبدأ الإشراف مع بداية التخطيط للعمل ثم تنفيذها فإنه يتضمن الإجراءات التالية :

(1) المرجع السابق : ص 122.

أ/ توضع اهداف العمل، ومساعدته المؤسسين علي فهم هذه الاهداف والسياسات والإجراءات .

ب/ فهم المؤسسين لواجباتهم ومهامهم ومسؤولياتهم والسلطات المفروضة لهم من رؤسائهم .

ج/ تنمية روح القيادة والتبعية في نفوس العاملين (1).

### التوجيه : -

يتوقف التوجيه بصفة اساسية علي مدي كفاية التخطيط والتنظيم وفعاليتها وتحرير الاهداف ووضوحها لجميع العاملين في الجهاز التعليمي ، ومدي فهمه هئته الاشراف والتوجيه الفني والإداري للسياسات التعليمية التي وضعت ويعرف التوجيه بأنه وظيفة ادارية تعني دفع المشروع للسير بخطي ثابتة نحو تحقيق الاهداف .

ان تحقيق المشروع التربوي للأهداف يكون من خلال تنفيذ العاملين للخطط والبرامج الموضوعية ، والتوجيه مرحلة مهمة وحيوية في العملية الادارية وتعكس اهميتها علي كافة العمليات التعليمية والإدارية كما يقوم به الموجهون والمشرفون الاداريون في النواحي التالية :

أ/ القدرة علي استخلاص افضل النتائج من التفاعل اليومي بين الرؤساء والمرؤوسين علي كافة المستويات .

ب/ القدرة علي اثارة اهتمام الموظفين والمعلمين لأهداف التربية والتعليم وخلق الترابط اللازم بين الاهداف الفردية وأهداف الإدارة التعليمية .

ج/ القدرة علي توجيه المعلمين وتحفيزهم لبذل اكبر جهد ممكن لتحقيق الأهداف التربوية(1).

### التقويم :-

(1) صديقة احمد ذكي عبد القادر : دور الإدارة التعليمية في تطوير المناهج بدون ط (الرياض - دار المريخ- 1984م ص 72-73).

(1) المرجع السابق ص76.

إن وظيفة التقويم هي اخر مرحلة في عملية الإدارة التعليمية فهي تقوم علي الفحص والتحليل النقدي للنتائج التي تم الحصول عليها .

إن وظيفة التقويم تعتبر عملية أساسية في الإدارة التعليمية ليس فقط في المرحلة الأخيرة بل أثناء العملية الإدارية والتعليمية كلها وذلك حتى تتأكد من أن الخطط تنفذ في حينها بالطريقة المرسومة لها ، ومن تحقيق الأهداف التخطيطية والتنظيمية والتوجيهية وللكشف عن الانحرافات والمشكلات التي تواجه كل عملية أثناء التنفيذ للقيام بإجراءات التصحيح ثم إدخال نواحي التحسين والتطوير للتقويم أهمية عظمى منها :-

أ/التقويم هو الوسيلة لمعرفة مدي التقدم الذي يحرزها الفرد أو الجماعة نحو تحقيق هدف من الأهداف.

ب/ يعاون في الحصول علي الأدلة اللازمة التي يمكن أن تستند إليها للحكم علي فاعلية أسلوب معين أو طريقة معينة .

ج/ يساعد علي معرفة نواحي القوة أو الضعف ثم كشف الاحتياجات اللازمة ومن ثم يكون التوجيه وكذلك التخطيط لعمل جديد<sup>(2)</sup>.

### العلاقة بين الإدارة التعليمية و الإدارة المدرسية :-

الإدارة المدرسية هي جزء من الإدارة التعليمية والتي هي بدورها هي جزء من الإدارة العامة .

وعلاقة الإدارة المدرسية بالإدارة التعليمية هي علاقة الجزء بالكل بحيث تقوم الإدارة التعليمية برسم السياسات أم الإدارة المدرسية هي المعنية بتنفيذ السياسات وهي صورة مصغرة من الإدارة التعليمية<sup>(1)</sup> .

وتتشارك الإدارة العامة والإدارة التعليمية والإدارة المدرسية في عدة عناصر هي:-

- |            |           |
|------------|-----------|
| - التخطيط  | - التنظيم |
| - التنسيق  | - التوجيه |
| - المتابعة | - التقويم |

(2) المرجع السابق : ص 75.

(1) احمد إبراهيم احمد : الإدارة التربوية علم وفن - ط 1 (الرياض - دار الزهراء للنشر والتوزيع - لسنة 2013م - ص 76).

يخط كثيرون في استخدام مصطلحى الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية رغم ان كل منها دلالة مختلفة عن الأخرى تختص لإدارة التعليمية برسم السياسة التعليمية ووضع خططها ،وتقوم الإدارة المدرسية بتنفيذها وتقدم لها الإدارة التعليمية العون والمساعدة والتسهيلات المالية والفنية وتمدها بالعناصر البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة وتمارس الأشرف والرقابة عليها. والإدارة المدرسية هي الوحدة القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية بينما تختص الإدارة التعليمية برسم هذه السياسة وتعتبر العلاقة بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية علاقة الكل بالجزء بمعنى ان الإدارة المدرسية تعتبر جزء من الإدارة التعليمية صورة مصغرة لتنظيماتها وإستراتيجيات محددة تتركز فيها فعاليتها ، وتقوم الإدارة التعليمية بتقديم العون والمساعدة مالياً للإدارة المدرسية وإمدادها بالقوى البشرية اللازمة لتنفيذ السياسة العامة المرسومة وتحقيق الاهداف التعليمية الموضوعة والإدارة التعليمية يرأسها وزير التعليم ومهمته تنسيق سياسة التربية والتعليم مع السياسة العامة للدولة والإشراف علي تنفيذ السياسة القومية للتعليم بطريقة مباشرة من خلال أجهزته الإشرافية والقيادات الإدارية والهيئات الفنية التابعة (2).

أما الإدارة المدرسية فيقوم علي رأسها ناظر المدرسة أو مديرها ، ومسؤوليته هي توجيه المدرسة نحو أداء رسالتها وتنفيذ اللوائح والقوانين التعليمية التي تصدر عن الوزارة ويتعاون معه وكيل المدرسة والمعلمون وغيرهم من العاملين في المدرسة ومدير المدرسة ليس مطلق اليدين في مدرسته ، وإنما هو مقيد بالإدارة التعليمية التي يخضع لها ، ويتصرف وفق ما يراه أن الإدارة المدرسية تعتبر هي القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية فعلاً بينما إدارة التعليم مختصة برسم تلك السياسة(1).

(2) صديقة احمد ذكي عبد القادر : دور الإدارة التعليمية في تطوير المناهج بدون ط (الرياض - دار المريح- 1984م ص 76).

(1) المرجع السابق ص 21.

## المبحث الثالث:

### الإدارة المدرسية:

#### أهداف الإدارة المدرسية :

شهدت السنوات الماضية اتجاهاً جديداً في الإدارة المدرسية ، فلم تعد مجرد تسيير شؤون المدرسة سيراً روتينياً ، ولم يعد هدف مدير المدرسة مجرد المحافظة علي النظام في مدرسته ، والتأكد من سير المدرسة وفق الجدول الموضوع ، وحصص حضور التلاميذ وتغيبهم ، والعمل علي اتقانهم للمواد الدراسية ، بل أصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور حول التلميذ وحول توفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد علي توجيه نموه العقلي والبدني والروحي ، والتي تعمل علي تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو ، كما أصبح يدور أيضاً حول تحقيق الأهداف الاجتماعية التي يدين بها المجتمع ، وهكذا أصبح تحقيق الأغراض التربوية والاجتماعية حجر الأساس في الإدارة المدرسية بعد أن كان يضيع فيما معني وسط الاهتمام بالنواحي الإدارية ، ولا يعني هذا التحول في وظيفة الإدارة المدرسية التلقين من هذه النواحي الأخيرة بل يعني انها أصبحت تهتم بأولوية العملية التربوية الاجتماعية.

وقد تغير الاتجاه نحو الإدارة المدرسية نتيجة لتغير النظرة نحو العملية التربوية ، فقد أظهرت البحوث النفسية والتربوية الحديثة أهمية الطفل كفرد ، وأهمية الاختلاف والتنوع، وأوضحت أن العملية التربوية عملية نمو في شخصية الطفل في جميع نواحيها وأكدت الفلاسفات التربوية التقدمية أن الطفل كائن ايجابي نشيط ، كما أظهرت دور المدرس والمدرسة في توجيهه ومساعدته في اختبار الخبرات التي تساعد علي نمو شخصيته وتؤدي إلي نفعه ونفع المجتمع الذي يعيش فيه ، وكانت نتيجة هذه الإدارة التقدمية تحول الإدارة المدرسية من الاهتمام المطلق بالأعمال الإدارية الروتينية إلي الاهتمام بالطفل وإلي ضرورة مساعدته للتمتع بطفولته وحل مشكلاته اليومية وإعداده لمسؤولياته في حياته الحاضرة والمقبلة في المجتمع (1) .

(1)الدكتور وهيب سمعان والدكتور محمد منير مرسي - الإدارة المدرسية الحديثة ط 2 (الفاخرة - عالم الكتب للنشر والتوزيع لسنة 1985 ، ص9).



كما تغير الاتجاه نحو الإدارة المدرسية نتيجة لتغير وظيفة المدرسة في المجتمع ، فقد أقام المجتمع المدارس في بادئ الامر ، وأوكل إليها مهمة تربية أبنائه ، وفهمت المدرسة وظيفتها علي انها نقل التراث الثقافي لهؤلاء الابناء لإعدادهم لحياة الكبار ، كما فهمت أنها تستطيع أداء هذه الوظيفة وهي بعيدة عن المجتمع ، وبعيدة عن مشكلاته وأمانيه وأهدافه ، وقد ظهرت في السنوات القريية الماضية مفهوم جديد لوظيفة المدرسة ، وهو ضرورة عنايتها بدراسة المجتمع واسهامها في حل مشكلاته وتحقيق أهدافه وكان هذا المفهوم زيادة التقارب والاتصال والمشاركة بين المدرسة والمجتمع ، فقامت المدرسة بدراسة مشكلات المجتمع ومحاولة تحسين الحياة فيه بجانب عنايتها بنقل التراث الثقافي وتوفير كل الظروف التي تساعد علي ابراز فردية تلاميذها كما قام المجتمع بتقديم الامكانيات والمساعدات التي يمكن أن تسهم في تحقيق العملية التربوية ورفع مستواها ، ووجدت الإدارة المدرسية نفسها أمام مفهوم جديد للمدرسة وللمجتمع ، فكيف أساليبها وعدلت من طرق العمل بها لتحقيق أهدافها (2) .

تتأثر وظيفة الإدارة المدرسية بوظيفة المدرسة المتغيرة من عصر لآخر وبطبيعة النظام التربوي في المجتمع وعلاقته بالنظم السياسية والاقتصادية وقد شهدت الإدارة المدرسية اتجاهاً جيداً لم تعد تهدف إلي مجرد تسيير شؤون المدرسة والمحافظة علي النظام وضبط الطلاب فيها .

أصبحت أهدافها تتمحور حول تهيئة الظروف وتوفير الامكانيات في تحسين العملية التعليمية لتحقيق النمو وفي تحقيق النمو الاهداف الاجتماعية للمجتمع بما يتطلبه من تعاون وتنسيق مثمر بين كل اطراف العمل في المدرسة والمجتمع (3) .

كما يختلف جميع الأهداف وأساليب صياغتها من مفكر لآخر تبعاً لاختلاف آرائهم واهتماماتهم وفلسفتهم وإحساسهم بمدى أهمية كل من أهداف الإدارة المدرسية ومن بين التصنيفات الشائعة لأهداف الإدارة المدرسية هي :

- مجموعة الاهداف الثقافية التربوية .

(2) المرجع السابق - ص 10 .

(3) محمد عبد القادر عابدين : الإدارة المدرسية الحديثة (عمان - دار الشروق - 2001م ص 61-62) .

- مجموعة الأهداف الاقتصادية .
- مجموعة الأهداف الدينية والأخلاقية .
- مجموعة الأهداف الاجتماعية.

وعلي الرغم من صعوبة الفصل الدقيق لهذه المجموعات للتداخل الكبير فيما بينها إلا أنه سيتم استعراض بعض أبعادها المهمة بصورة مبسطة .  
تتمثل الأهداف الثقافية التربوية في الاهتمام بتنمية قدرات التلميذ ومهاراته من خلال تزويده بالمعلومات والأفكار والخبرات المناسبة لسنة وقدراته وكذلك الاهتمام بتنمية طرق دراسته للظواهر المختلفة بالأساليب العلمية السليمة تتطلب التأمل والتفكير والابتكار .

ومن أهم الأهداف الاجتماعية تعرف التلميذ بدوره نحو مجتمعه وأفراد أسرته وما يترتب علي ذلك من حقوق وواجبات تشجعه علي إقامة علاقات اجتماعية سليمة بينه وبين الآخرين من أجل التعاون البناء ولتحقيق أهداف المجتمع .  
تتركز الأهداف الدينية في التأكد من فهم التلميذ للعقيدة الإسلامية فهماً سليماً في شخصية التلميذ وبذلك يكتسب هذا التلميذ الخلق القرآني ويكون عضواً نافعاً لنفسه وأسرته ومجتمعه .

وتتمثل الأهداف الاقتصادية في تعريف التلميذ بمصادر الثروة الطبيعية في مجتمعه وكيفية الحفاظ عليها وتمييزها من أجل المجتمع وتقدمه في ضوء الإمكانيات المتاحة ، ومشكلات المجتمع المختلفة ولا بد أن تعمل المدرسة علي غرس قيمة العمل اليدوي واحترامه لدي التلميذ من ناحية تنمية السلوك الاقتصادية الرشيدة لديه من ناحية أخرى . ليكون أنساناً منتجاً واقتصادياً في آن واحد (1).

### خصائص الإدارة المدرسية :-

يتوافر للإدارة المدرسية عدد من الأسس والمبادئ التي يجب مراعاتها من أجل أن يتوافر لها عوامل النجاح التي تساعد علي تحقيق أهدافها ومن بين أهم هذه الأسس والمبادئ ما يلي :-

(1) المرجع السابق ص 61-62.

**أن تكون إدارة هادفة : -**

وهذا يعني أنها لا تعتمد علي العشوائية في تحقيق أهدافها ، وإنما تعتمد علي الموضوعية والتخطيط السليم في إطار الصالح العام .

**أن تكون إدارة ايجابية :-**

وهذا يعني أنها لا تركز إلي السلبيات أو المواقف الجامدة ، بل يكون لها دور قيادي في مجالات العمل وتوجيهه .

**أن تكون إدارة اجتماعية :-**

وهذا يعني أن تكون بعيدة عن الاستيراد والتسلط مستجيبة للمشورة مدركة للصالح العام ، ألا ينفرد القائد بوضع القرار بل يكفل مشاركة من يعملون معه في ذلك .

**أن تكون إنسانية :-**

ويشمل ذلك حسن معاملة الآخرين وتقديرهم والاستماع إلي وجهة نظرهم والتعرف علي مشكلاتهم ومساعدتهم في الوصول إلي الحلول السليمة لهم .

**إن تكون إدارة ديمقراطية : -**

أن يكون اسلوب الإدارة بعيداً عن تسلط رئيس التنظيم الإداري أو أحد أعضائه أو انفراده باتخاذ القرار دون الرجوع إلي أعضاء التنظيم والمشاركة في تنسيق جهود الأفراد ومشاركة أعضائه في تحديد السياسات ، ووضع البرامج والمساواة فيما بين أعضاء التنظيم .

- يمتلك المعلمون معرفة مضمونة وفهماً جيداً للموضوعات التدريسية (1).

**أهمية الإدارة المدرسية :-**

هنالك عدة أسباب تؤكد أهمية الإدارة المدرسية نورد بعضاً منها فيما يلي :-

- ضرورة لكل مدرسة وجود عدد من المعلمين والموظفين والطلاب وقدر من المال يؤدي إلي إتمام أعداد هؤلاء الطلاب فلا بد من إنسان يقوم بالتعاون والمشاركة مع الآخرين يضع الأهداف المراد تحقيقها ، ويقدر من يقوم بكل جزء من أجزاء

(1)حسن حسين البيلالوي : اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية (السودان مكتبة أندرمان الإسلامية 2000م ص 19-20).

العمل وتوجيههم وإرشادهم وتنسيق التعاون بينهم ورفع روحهم المعنوية وتنمية التعاون الاختياري بينهم .

- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادة المتاحة ان المبرر من وجود الإدارة المدرسية هو الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية من طلاب ومدرسين وموظفين وأدوات تعليمية وأموال لتحقيق درجات التلاميذ وتنمية شخصياتهم الي اقصي ما تعيهم عليه قدراتهم واستعدادهم ولهذا يجب ان يكون تصرفات وقرارات مدير المدرسه قادرة لتحويل تلك المواد الي مشروعات وبرامج تربوية وتعليمية مفيدة

- الاشباع الكامل للحاجات والرغبات الانسانية داخل المدرسة وخارجها ان مدير المدرسه رئيس للإدارة المدرسية ليس حرا في اتخاذ ما يراه من قرارات وإنما يحكم تصرفاته قاعدة المسؤولية الاجتماعية فعلية ان يأخذ بعين الاعتبار الحاجات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمدرسين والطلاب والمجتمع الذي توجد به المدرسة عند اصدار القرارات المختلفة<sup>(1)</sup>

### انماط الإدارة المدرسية :-

لا يسير مدير المدرسة وغيره من أعضاء هيئة المدرسية الذين يقومون بدور في الإدارة المدرسية علي نمط واحد فيها وذلك لوجود انماط عدة يتميز كل منهما بمميزات تفرقه عن الآخر .

فهناك مدير المدرسة الذي يضع في ذهنه صورة معينة لمدرسته ولذلك يضع من الخطط والسياسات ما يحقق هذه الصورة ولا بعيد عنها ، ويعرف المدرسون في هذا النمط من الإدارة موقفهم من مديرهم ، فهو يظهر الود والصدقة والترحيب لمن يتفق سلوكه وهذه الصورة يظهر الجفوة وعدم الرضا لكل من خالفه في الرأي والسياسة<sup>(1)</sup>.

تمثل القيادة بمفهومها العام مكانة بارزة في حياة المجتمعات والشعوب وظاهرة الزعامة والسيطرة علي الآخرين من الغرائز التي تنمو مع شخصية الإنسان

<sup>(1)</sup>صلاح عبد الحميد مصطفي : الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر ط1 (الرياض -دار المريخ ، 2002م ، ص40).  
<sup>(2)</sup>لدكتور وهيب سمعان والدكتور محمد منير مرسي - الإدارة المدرسية الحديثة ط2 (القاهرة - عالم الكتب للنشر والتوزيع لسنة 1985 ، ص10).

فيحاول أن يقود الآخرين عن طريق استخدامه لمجموعة من السمات والخبرات التي تساعد على التأثير في سلوكهم .

ولقد تطور مفهوم القيادة في الفكر الإداري ليصبح أشمل من أن يتعامل القائد مع الأشياء المادية فقط بل أمتد المفهوم ليشمل النظرة الإنسانية وأهمية مراعاتها من جانب القائد في العاملين معه .

اختلفت النظرة للقيادة باختلاف المدارس الإدارية لذلك وردت تعريفات تناولت القيادة ومفهومها من عدة جوانب .

- تعريف القيادة الإسلامية : بأنها عملية تحريك الناس نحو الهدف الدنيوي والأخروي وفق قيم شريعة الإسلام .

- القيادة الإدارية : هي عبارة عن التأثير في المرؤوسين بواسطة استخدام السلطة الرسمية التي يتمتع بها القائد من واقع المركز الرسمي الذي يمثله في التنظيم وكلمة القائد تعني الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين .

- وهي عملية التأثير الذي يحدثه المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على الإسهام الفعال بجهودهم في أداء النشاط التعاوني (2).

### انماط القيادة:

#### ومن أهم انماط القيادة :-

- قيادة تسلطية .

- قيادة ديمقراطية .

- قيادة ترسلية .

- قيادة دبلوماسية .

#### القيادة التسلطية - الاستبدادي :-

في هذا النمط من القيادة يكون القائد هو محور نشاط الجماعة يؤمن بأن السلطة هي مركز قوته فلا يخرجها من يده ولا يفوضها للآخرين ، ويحتكر توجيه الجماعة

(2)صلاح عبد الحميد مصطفى : الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر ط1 (الرياض -دار المريخ ، 2002م ، ص216).

وتحديداً أهدافها لا يترك فرصة للخلق والإبداع ولا ينظر إلي الفرد كإنسان له القدرة علي اتخاذ القرار .

### **القيادة الديمقراطية - القناعية :-**

هذا النمط من القيادة هو عكس الديكتاتورية التي تتميز بمركزية السلطة المطلقة وانجاز الأعمال من خلال التهديد والإجبار واستعمال مبدأ الخوف ، في حين أن القيادة الديمقراطية تهدف إلي خلق نوع من المسؤولية لدي العاملين ومحاولة مشاركتهم في اتخاذ القرار ، وينتج عن ذلك رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم ، كما يشعر الفرد بأهميته وقيمته في المنظمة التربوية (1).

### **القيادة الترسلية - الفوضوية :-**

وهي القيادة التي يتمتع فيها العاملون بملء حريتهم ويقتصر دور القائد في هذا النوع من القيادة علي توصيل المعلومات إلي العاملين ليتصرفوا كما يشاءون والحقيقة أن ديمقراطية الإدارة يجب ألا تذهب إلي حد فقدان المدير للقدرة علي القيادة في ضوء فلسفة المشاركة أن رجل الإدارة الكفاء هو الذي يشعر مرؤوسيه أن مقترحاتهم يمكن الأخذ بها وأن بعضاً من سلطاته يمكن تفويضها لهم ولكن من المهم أن يفهموا أن المجموعة لها قائد واحد حازم له الرأي ، وأنه هو هذا القائد (2).

### **القيادة الدبلوماسية :**

من سمات هذا النوع تتميز شخصية الناظر فيه بأنها مرحلة واسعة الإطلاع وهو ملم بالنواحي الفنية المتعلقة بالمهنة ويتجنب تعريف المدرسين بوجهة نظره ويرى أن دوره في المدرسة هو خلق جو وبيئة دراسية تسمحان بقيام المدرسين بالتدريس وفق الأسلوب الذي يروونه ملائماً وفعالاً ويمكن تسمية هذا النمط القيادي بالرجل الدبلوماسي (1).

### **أهم مسؤوليات مدير المدرسة :**

(1)قاسم بن عائل الحربي : القيادة التربوية الحديثة ط 1 (الأردن - الجنادرية للنشر والتوزيع ، لسنة 2008م ص 70).

(2)هاني عبد الرحمن صالح : الإدارة التعليمية مفاهيم وأفاق ، ط 1 (عمان - دار وائل - 1990م ص 93).

(1)المرجع السابق ص 83.

## أولاً : المسؤوليات الفنية :-

وهي رفع مستوى العملية التربوية بالمدرسة والإمام بالتطورات التربوية الحديثة والإشراف علي نواحي النشاط المختلفة وعلي برامج التوجيه وتقويم وتوجيه المدرسين الأوائل وزيادة الفصول وتخطيط الاختبارات والإشراف علي تنفيذها ورفع تقارير وافية لأولياء الأمور وبيادر عقد المؤتمرات المحلية وهو المتحدث باسم المدرسة في الحي وفي المنطقة وفي الهيئات الرسمية .

ويقتضى ذلك منه علي الأخص دراسة ما يلي :-

- دراسة أهداف المدرسة ووسائل تحقيقها .
- دراسة مناهج المرحلة وأهدافها .
- التعرف علي امكانات المدرسة .
- دراسة نظم توزيع التلاميذ وفق مستوياتهم .
- توزيع المدرسين علي الصفوف المختلفة .

## ثانياً : المسؤوليات الإدارية :-

1/ شؤون التلاميذ : قبول التلاميذ المستجدين والمحولين وإعادة القيد في حدود القواعد المقررة والإعفاء من الرسوم في حدود التعليمات وتأديب التلاميذ وتوزيع التلاميذ في الفصول وإصدار بطاقات التلاميذ وإعطاء الشهادات الخاصة بالتلاميذ والإحصائيات الشهرية به والنشاط المدرسي .

### 2/ شؤون العاملين :

توجيه نظر المرؤوسين وإثبات ذلك بملفاتهم الفرعية بالمدرسة والموافقة علي الإجراءات واقتراح نقلهم ووضع تقارير أسرية عنهم والإشراف علي أعمال الموظفين والعمال والمدرسين (1).

(1) طارق عبد الحميد البكري الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية في تنمية القيادة التدريسية ط1 (عمان دار الثقافة للنشر والتوزيع 53).

### 3/ شؤون الحسابات :

مراجعة واعتماد السلف المستديمة والمؤقتة وحسابات الرسوم المدرسية والتأمينات المقررة ، وكشوف الماهيات وكل ما يتعلق بمجال الحسابات بالمدرسة .

### 4/ شؤون التوريدات :

تكوين اللجان الخاصة بالمشتريات والمناقصات والممارسة واعتماد اعمالها وطلب الإدارات والتجهيزات اللازمة للمدرسة .

### 5/ شؤون التغذية :

الإشراف علي التغذية في حدود التنظيمات وتوقيع الغرامات علي المتعهدين المخالفين لشروط التوريد .

### 6/ الإشراف علي مباني المدرسة وتنظيم العمل فيها .

### ثالثاً : المسؤوليات ذات الصلة بالعلاقات العامة :-

الإسهام في تنسيق الخدمات الاجتماعية والصحية والتروجية في المجتمع المحلي ووضع الخطط لبرامج العلاقات العامة .

ولما كان مدير المدرسة لا يستطيع أن يشرف إشرافاً مباشراً وفعالاً علي جميع النواحي بمفرده ولهذا ينبغي عليه أن يتعاون مع هيئة التدريس بالمدرسة .

معاون بالمدرسة : يشترك معاون المدرسة مع المدير في رسم سياسة المدرسة ومناقشتها مع مجلس المدرسة ويعاون المدير فيما يسنده إليه من أعمال ويتحمل معاون مدير المدرسة نصيبه الكامل من المسؤولية في الإدارة المدرسية وتصديق شؤونها الفنية والإدارية (2) .

### المبحث الرابع:

### دور المدرسة في تطوير المجتمع:

### مفهوم المدرسة :-

المدرسة هي مؤسسة تربوية تنقل تراث الأمة للأجيال الناشئة وتكون عوناً قوياً علي نهضة المجتمع وتقدمه وهي أداة لإصلاح المجتمع وتطويره ، وأثرها في

(2) المرجع السابق : ص 54.



تكوين الجيل المؤمن وخلق النظام الإسلامي أعمق وأبلغ رسالتها امتداد لرسالة المسجد والمجتمع الذي لا يعرف هذا المعنى يفصل بين عقيدته وحياته ولا يؤسس عمله علي الإيمان بالله سبحانه وتعالى .

المدرسة مؤسسة تربوية اجتماعية خطط لها المجتمع بطريقة مقصودة لتقابل حاجة من حاجاته الأساسية ووعي إعداد شباب المستقبل إعداداً متكاملًا وتربيتهم وتنشئتهم من خلال منظومة المجتمع المقيم ، وهي التي تستحوذ علي مرحلة طويلة وخصبة من حياة الشباب إذ يقضى فيها أحدى عشر عاماً تقريباً .

وهي تعتبر من المؤسسات القيمة علي الحضارة العالمية الإنسانية .

المدرسة صورة مكبرة للبيت حيث يجد فيها لطفل كثيراً من الاخوة والأخوات يشاركونهم في أعمالهم وحياتهم المدرسية (1) .

### المدرسة العصرية :

تلعب المدرسة دوراً مهماً في تربية ابنائنا ، فالمدرسة ليست مكاناً لإكساب التلاميذ المعرفة والمعلومات فقط ، بل هي مكان لصقل شخصية التلميذ وتزويده بالخبرات الحياتية المختلفة ، وتزويدهم بالقدرات الخاصة لمواجهة الحياة ومشكلاتها بشكل إيجابي ، ولكي تكون المدرسة محببة للطلاب والتلاميذ لا مكاناً ينتظر التلميذ كل فرصة للابتعاد عنها .

ويمكن للمدرسة من خلال الملاحظات المستمرة للطلاب رصد أي تغير في سلوكه، وبالتالي اتخاذ الوسائل والإجراءات (2) التربوية اللازمة لتعديل هذا السلوك في أوله قبل أن تتفاقم المشكلة . ومن الإجراءات التربوية والوسائل والأنشطة الرياضية والاجتماعية والثقافية المختلفة ، وخصص التوجيه الجمعي التي يقوم بها الاخصائيون الاجتماعيون ، ونظام ريادة الفصول أو المدرس الرائد ، والاتصال المباشر والسريع بالأسرة لوضع خطة شاملة لتعديل سلوك الطالب الجانح قبل تفاقم الأمور ، والمدرسة مؤسسة تعليمية نظامية أقامها المجتمع لتعليم التلاميذ والطلاب .

(1) فايز مراد دندش : اتجاهات جديدة في المناهج وطرق التدريس ط 1 (اسكندرية - دار الوفاء - 2003م ص 90-91) .  
(2) مدحت محمد أبو النصر : تطوير المدارس ط 1 (القاهرة - الروابط العالمية للنشر والتوزيع - لسنة 2009م ص 31) .

أي أن المدرسة أحدي منظمات المجتمع التي تقدم الخدمات التعليمية التي يتوقعها المجتمع منها ، ويتوفر في المدرسة مجموعة من الخصائص المميزة لها منها علي سبيل المثال : أهمية العملية التعليمية التي تقدمها المدرسة ، والتي تسهم في احداث التغيير المطلوب في المجتمع ، انتشار المدارس في جميع الدول والمجتمعات في كافة المناطق سواء كانت حضرية أو ريفية أو بدوية أو ساحلية ..... ويستفيد من خدمات المدرسة كل فئات وشرائح وأبناء المجتمع ، فالتعليم هو أحد الحقوق لكل إنسان ، وفي الغالبية العظمي من الدول سواء المتقدمة أو النامية أو المتخلفة يقدم هذا الحق مجاناً لجميع أفراد المجتمع دون تمييز أو تفرقة أو عنصرية .

والمدرسة المعاصرة في ضوء نظرية الانساق يمكن اعتبارها نسق فرعي يعمل في ضوء النسق الكلي للمجتمع.

**بناء المدرسة يمكن تحديده في الآتي :-**

1/ الهيكل التنظيمي .

2/ مجموعة الادوار المتوقعة من العاملين في المدرسة .

3/ التفاعل المتبادل بين هذه الأدوار (1).

**وظائف المدرسة العصرية :-**

**المدرسة إحدى المؤسسات التعليمية :-**

المدرسة تعتبر إحدى المؤسسات التعليمية المسؤولة عن تدريس العلم إلي الطلاب وتزويدهم بالمعارف المختلفة لإعدادهم للانتقال إلي المرحلة التعليمية الأعلى أو لممارسة العمل في المجتمع بناء علي اساس علمي .

---

(1)المرجع السابق : ص 32.

## المدرسة إحدى المؤسسات التربوية :-

المدرسة إحدى المؤسسات المسؤولة عن تربية الطالب وتحسين قدراته وإعداده لأن يكون مواطناً صالحاً منتجاً أن وظيفة المدرسة مزروجة : تربية وتعليم ، وكما نلاحظ فإن التربية تسبق التعليم ، وأكد أزع أن التربية الصحيحة هي المدخل السليم إلي التعليم الجيد .

إنك إذا احسنت تنشئة الطالب خلقياً ، فالأرجح أنه سيكون أكثر إقبالاً علي التعلم وأكثر قدرة عليه فالتربية الخلقية مطلوبة لذاتها ، ومطلوبة كوسيلة لتحقيق التعلم الأفضل .

## المدرسة إحدى مؤسسات التنشئة الاجتماعية :-

المدرسة تعتبر إحدى المؤسسات المسؤولة عن التنشئة الاجتماعية لأنها تحاول إكساب الطالب الخصائص الاجتماعية، ومن هذه الخصائص الاجتماعية نذكر :-

- 1/ الاتصال المتبادل مع الآخرين .
- 2/ التعاون .
- 3/ العمل الجماعي.
- 4/ العطاء .
- 5/ الولاء والانتماء .
- 6/ تحمل المسؤولية<sup>(1)</sup> .

التربية هي نظام اجتماعي له وظائفه في المجتمع وتعددت هذه الوظائف خاصة في المجتمع الحديث ، والمدرسة كل مؤسسة تعليمية نظامية اقامها المجتمع ولقد كانت هناك موجه من الهجوم علي المدرسة في القرن الثامن عشر علي يد المفكر الشهير (جان جاك روسو) وكأنه لها إرهاباتها<sup>(2)</sup> .

(1) المرجع السابق ص 33.

(2) كمال إبراهيم مرسى (كلمة العدد) المجلة التربوية المجلد 15 ، العدد 59 ، الكويت ، مجلس النشر العلمي 2001م ص 9-12.

## التعاون بين المدرسة والبيت :-

تتعاون المدرسة والبيت لتعليم الاطفال التفكير ويقوم كل طرف بدوره ومهمة البيت تكون اولاً حيث أن عناية الأم بوليدها تبدأ من تكوينه في رحمها إذ أن عليها أن تتخلي عن العادات السيئة التي تلحق الأذى بجنينها .  
كانت المدرسة في المفهوم للمنهاج منفصلة تماماً عن المجتمع الذي حولها بما يتضمن من مؤسسات ونظم عدة اهمها الأسرة تعتبر الجهة التي تقوم بوظيفة التطبع الاجتماعي للفرد .

كان دور المدرسة معرفياً مجرداً بعيداً عن احتياجات المجتمع أو الفرد مقتصرأً علي الكتاب المدرسي ، وقد نظرت الأسرة للمدرسة في إطار هذا المفهوم علي أنها مؤسسة منفصلة لا يجوز التدخل في أي من قضاياها ، أما اليوم وضمن الفلسفات الحديثة التي يقوم عليها المنهج المدرسي ضرورة وجود علاقة وثيقة وتكاملية تربط ما بين المدرسة والبيت من مردود تربوي كبير علي الأجيال القادمة ، المدرسة هي المؤسسة المسؤولة عن الجانب الرسمي من التربية تستخدم المنهج المدرسي أداة لتحقيق أهدافها ، أما البيت الذي يعيش فيه الطفل يعمل علي تنشئة الفرد ونقله من مفهوم الفرد إلي مفهوم الشخصية عبر سنوات عمره الأولى أن البيت والمدرسة علي السواء مسئولتان عن عملية التنشئة الاجتماعية بجانبيهما الرسمي وغير الرسمي وعليه يصبح من الضروري التركيز علي حالة التكامل والتعاون التي يجب أن تربطها معاً<sup>(1)</sup> .

أن التعليم الجيد يعتمد بدرجة كبيرة علي وجود علاقة وثيقة بين المدرسة والمنزل ، فالأبناء يشكلون محور اهتمام المدرسة والآباء يتخوفون في البداية من زيارة المدرسة أن مثل هذه اللقاءات والزيارات بالإضافة إلي أنها تفتح آفاق للتعاون والمؤازرة بين المدرسة والمجتمع فأنها تفيد في توضيح البرامج التربوية .

## العلاقة بين المدرسة والمجتمع :-

المدرسة جزءاً من المجتمع وتتأثر بتأثيرات خارجية ، علاوة علي أن المدرسة هي الجزء الذي انشأ في المجتمع لتحفظ ما يتواجد في المجتمع من تراث وقيم

(1)

وعادات وأنماط سلوك ، وتقدم للمجتمع المعارف والخبرات اللازمة ، لذا يتضح الأثر المتبادل بين كل من المدرسة والمجتمع ، وظيفة المدرسة هي اعداد الطفل للحياة ولذا يجب أن تكون المدرسة صورة مصغرة تستمد مادتها وحياتها من المجتمع ، وتوفر للطفل مظاهر الحياة الاجتماعية المختلفة لكي يتدرب علي مواجهة مشكلاته وحلها بنفسه ويجب أن تكون أقدر علي تخريج الفرد القادر علي الوصول بالمجتمع إلي الرقي والنقاء وتوجيهه نحو الكمال المنشود ، فإن المجتمع يتطور من وقت إلي آخر فيطلب من المدرسة أن تهيئ أفراد يعيشون في مجتمع متطور حتى يتمشوا مع مطالبه وحاجاته (1).

وإن تتفتح المدرسة علي العالم الخارجي عن طريق الاتصال برجال القانون والاجتماع والتربية البارزين منهم والعلماء المتخصصين في هذه المجالات واشتراكهم مع أعضاء هيئة التدريس في مجالس الآباء والندوات والاجتماعات التي تعقد من وقت إلي آخر ويمكن تحديد بعض الوسائل التي يمكن للمدرسة اتباعها لإنشاء روابط طيبة مع المجتمع المحيط بها .

1/ الزيارات بين المعلمين والآباء وأولياء امور التلاميذ .

2/ تكوين جمعية الآباء والمعلمين .

3/ إنشاء المجلس الاستشاري من المستنيرين في المجتمع .

4/ فتح أبواب المدرسة لتعليم الكبار .

5/ تعريف الأهالي وجه نشاط المدرسة .

6/ تعريف المدرسة في تقديم بعض الخدمات للمجتمع المحيط بها (2).

كلما كانت علاقة مدير المدرسة بالمجتمع المحلي من أولياء الأمور والأهالي والقائمين علي أمر المؤسسات المجتمعية الأخرى سليمة كلما ساعد ذلك علي نجاح مدير المدرسة في عمله وقدرته علي تغيير وتطوير برنامج المدرسة حيث يتطلب فهم أعضاء المجتمع المحلي لهذا التطوير وأبعاده قبل إجرائه وفي هذه الحالة سوف

(1) فايز مراد دندش : المرجع السابق ص 93.

(2) ابو الفتوح رضوان : المدرسي في المدرسة والمجتمع ط1 (مصر - مكتبة الانجلو المصرية - 1986م - ص244).

يؤيدون هذه التغييرات ويتعاونون مع مدير المدرسة والعاملين بها في سبيل تحقيقها  
(3)

### العلاقة بين المدرسة وأولياء الأمور :-

قد لا يشترك الآباء بشكل قانون في إدارة المدارس إلا أنهم يلعبون دوراً مهماً فيعملية التربية أن من خصائص المدارس الناجحة خلق علاقات عمل وثيقة مع أولياء الامور بالإضافة إلي ذلك يحظى الأطفال الذين يدعم ويشجع أولياء أمورهم نشاطات المدارس بامتيازات معينة يلعب أولياء الأمور دوراً مهماً ويسهمون بشكل فعال في الجهود المبذولة لإصلاح المدارس وإعادة تنظيمها بالإضافة لذلك من مجالات التعاون بين المدرسة المجتمع والتي تنطبق في معظمها مع علاقة المدرسة بأولياء الامور فإن علاقة المدرسة بأولياء الامور خصوصية متميزة قد تكون نجاحها متطلباً أساسياً لنجاح العلاقة الأوسع مع المجتمع وأن تنظر باهتمام بالغ إلي حاجات أولياء الأمور وتطلعاتهم من المدرسة التي اختاروها أو فرضت عليهم لتربية أبنائهم وإعدادهم للحياة ومن بين أهم الأمور التي يتطلع أولياء الأمور أن تلبئها المدرسة لهم هي:-

- 1/ أن يشعروا باهتمام المدرسة بهم والنظر إليهم شركاء واحترام آرائهم وتقدير مشاعرهم وحرصهم علي ابنائهم .
- 2/ ان تتيح المدرسة لهم فرصة اللقاء بالمدير والمعلمين والتحدث إليهم بتفصيل عن واقع أبنائهم وحاجاتهم ومشكلاتهم ووسائل معالجة هذه المشكلات (1).
- 3/ ألا ترهقهم المدرسة بالطلبات المختلفة ولا سيما المالية وأن يشعروا بأن طلبات المدرسة معقولة ومقبولة وتتناسب مع إمكانياتهم .
- 4/ أن يلاحظ الآباء النمو المطرد لأبنائهم من حيث التحصيل الدراسي ومن حيث تطوير شخصياتهم وطرق تعاملهم وتصرفاتهم .
- 5/ أن يتم إبلاغهم في وقت مبكر عن أي ظاهرة ملفتة في تصرفات أبنائهم وسلوكياتهم ليتمكنوا من تداركها في الوقت المناسب .

(3) المرجع السابق : ص199.

(1) سامي سلطي : الإدارة التربوية المعاصرة - ط2 (القاهرة - دار الفكر العربي - 2004م ، ص 38).

مع تطور وظيفة المدرسة لم تعد الزيارات التي يقوم بها الآباء لمدارس أبنائهم كافية لتحقيق التنسيق الأمثل بين المدرسة والمجتمع المحلي فكان لابد من البحث عن آلية جديدة للتعاون ، مما أدى إلي ظهور فكرة مجالس الآباء والمعلمين والذي أصبح تشكيل مثل هذه المجالس أحد الإجراءات التي تنفذها المدرسة مع مطلع كل عام دراسي حيث تقوم المدرسة بتوجيه الدعوات لأولياء الأمور لحضور ما يسمى باجتماع الهيئة العامة للآباء والمعلمين لتشكيل مجلسالآباء والمعلمين في المدرسة وتكوين مهمته وضع خطة عامة للتعاون بين البين المدرسة لحل المشكلات الاجتماعية والأكاديمية .

بما يمكن للمدرسة من تنفيذ خطتها في معالجة المشكلات ومن أهم أهداف مجالس الآباء والمعلمين :-

- 1/ تكامل علمية الإشراف بين البيت والمدرسة .
- 2/ التعاون في العمل علي تنمية جوانب النمو عند التلميذ .
- 3/ تبادل المعلومات والخبرات بين الآباء والمعلمين مما يساعد علي حل المشكلات التي تواجه بعض التلاميذ وتعرقل تقدمهم في تعليمهم .
- 4/ توثيق الصلة بين المدرسة والبيت لا تبقي المدرسة معزولة عن مجتمعها (1).

---

(1)المرجع السابق : ص 40.

## المبحث الخامس:

### الدراسات السابقة:

تناول هذا المبحث الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث الحالي ، وقد تناول الدارس في هذا المبحث معالجات لبعض الجوانب المرتبطة بهذه الدراسة وفي مقارنة نتائج هذه الدراسة بنتائج الدراسات السابقة أو بعضها حيث تم تناولها من زاويتين :-

1/ الدراسات التي لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة .  
2/ الدراسات التي لها علاقة غير مباشرة بموضوع الدراسة كما ان الدارس عمد إلي تقسيم الدراسات إلي دراسات عربية وأجنبية ، حيث أعطي حيزاً للدراسات العربية ذات الصلة المباشرة وغير المباشرة بموضوع الدراسة ، وكذلك قدر للدراسات الاجنبية مساحة معينة .

### أولاً : الدراسات العربية :

#### 1/ دراسة: محمود محمد علي عثمان ، 2013م<sup>(2)</sup>

موضوع الدراسة: معوقات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوي بمحلية شرق النيل.  
أهداف الدراسة:

- التعرف على معوقات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمحلية شرق النيل.
- لفت نظر الإدارة التعليمية لأهم معوقات الإدارة المدرسية والعمل على التغلب عليها.

#### منهج الدراسة:

المنهج الوصفي.

#### مجتمع الدراسة:

مديري ومديرات المدراس الثانوية بمحلية شرق النيل .

#### عينة الدراسة:

تكونت من (70) فرداً منهم (40) مديراً و(30) مديرة.

(2) محمود محمد علي عثمان ، معوقات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمحلية شرق النيل ، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2013م



## أداة الدراسة:

استخدم الدارس استبانة مكونة من أربعة محاور وبها (90) عبارة.

## أهم نتائج الدراسة:

- يوجد تنظيم إداري لائحي لمبدأ تفويض السلطة.
- السياسات والقرارات التي تصدر لإدارة العمل التربوي تصدر من بعد التشاور وعبر الاجتماعات.

## 2/ دراسة: ثوية عبد الكريم إبراهيم عبد الكريم ، 2013م<sup>(3)</sup>

الموضوع: الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس بمحلية كادوقلي ولاية جنوب كردفان.

## أهداف الدراسة :

- معرفة الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية بمرحلتها الأساس والثانوي بمحلية كادوقلي بولاية جنوب كردفان المتمثلة في المجالات التي تتعلق بكل من:

1- الإدارة التعليمية.

2- المعلمين (هيئة التدريس)

3- أولياء الأمور.

4- البيئة المدرسية.

## منهج الدراسة :

المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي.

## مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس بالمستويين الأساس والثانوي بمحلية كادوقلي بولاية جنوب كردفان وهم (41) مدير ومديرة.

## عينة الدراسة:

---

(3) ثوية عبد الكريم إبراهيم ، الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس بمحلية كادوقلي بولاية جنوب كردفان ، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2013م.

اتبعت الدراسة أسلوب الحصر الشامل فكانت العينة قصدية تتكون من 37 مديراً ومديرة.

### أداة الدراسة :

استخدمت الدراسة أداة الاستبانة تضم أربعة محاور وبها 40 عبارة.

### أهم النتائج :

- أن البيئة المدرسية لا يتوفر بها بوفيه ولا داخلات ملحقة بالمدارس وعدد الطلاب لا يتناسب مع سعة الفصل.
- أن أولياء الأمور لا يتابعون دراسة أبنائهم بالمدرسة.

### 3/ دراسة : عمر محمد موسى 2010م (1).

الموضوع : الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية الإسلامية الخاصة بولاية (يوبي) بشمال نيجيريا مشكلاتها والحلول المقترحة .

### أهداف الدراسة :

يهدف الباحث إلي دراسة ما يقوم به مديرو المدارس الثانوية الإسلامية الخاصة بولاية (يوبي) بشمال نيجيريا من ناحية ممارستهم العمل الإداري والمؤهلات العلمية والخبرات التعليمية ومن ناحية أخرى .

- 1.دراسة المعايير التي من خلالها يتم تعيين المديرين في تلك المدارس .
2. البحث عن الأسباب الممكنة للمشكلات الإدارية ،والوقوف علي الأساليب التي يستخدمها مديرو المدارس في ممارسة أعمالهم الإدارية .
3. النظر في الحلول الممكنة للمشكلات في إدارة المدارس الثانوية الإسلامية الخاصة.

4. تقديم توصيات ومقترحات قد تساهم في دفع عجلة العملية التربوية إلي الأمام في المدارس الثانوية الإسلامية الخاصة .

5. التعرف علي الجهاز الإداري للمرحلة الثانوية الإسلامية الخاصة ومهامه .

### منهج الدراسة :

(1) عمر محمد موسى : الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية الإسلامية الخاصة بولاية يوبي شمال نيجيريا مشكلاتها والحلول المقترحة - بحث مقدم لنيل درجة الماجستير - جامعة أفريقيا العالمية 2010م .

المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي .

### أداة الدراسة :

الأدوات المستخدمة لجمع المعلومات في هذه الدراسة .

الاستبانة .

المقابلة .

الملاحظة .

### مجتمع الدراسة وعينتها :

تتكون عينة الدراسة من :

1. مديري المدارس الثانوية الإسلامية الخاصة بولاية يوبي بشمال نيجيريا .
2. المعلمين في المدارس الثانوية الإسلامية الخاصة بولاية يوبي .
3. مديري الإدارة التربوية والتعليمية بولاية يوبي .
4. الموجهين والموجهات للمدارس الإسلامية الخاصة بولاية يوبي.

### أهم النتائج :

1. ينقص المديرين مهارات الاتصال بالجهات الرسمية وإنشاء علاقات مع المؤسسات التعليمية والاجتماعية والمنظمات التعليمية الدولية
2. مستوى أداء المدير الذي له خبرة قصيرة ولم يتصل علي الشهادة الجامعية ولا الدورات التدريبية التربوية .
3. ينال كل من العمال والمجتمع المحلي قسطاً من الاهتمام اقل من التلاميذ والمعلمين لدي افراد عينه الدراسة .
4. دور التنسيق والمراقبة والتحضير والتقويم في عملية الإدارة المدرسية غير واضحة لدي المديرين .
5. يفوق مستوى أداء العمل للمدير التربوي علي أداء العمل غير التربوي .
6. ان الاهتمام بالتلاميذ والمعلمين من اولويات العمل الاداري في مؤسسات التعليمية في ولاية يوبي .
7. اتفق غالبية افراد العينة علي ان اكبر الصعوبات والمشكلات التي يتعرض لها المدير يتمثل في الاتي :

- \* قلة الاهتمام الحكومي بالمدارس الثانوية الاسلامية الخاصة .
- \* عدم توفر الوسائل والمعدات الضرورية للعملية التعليمية والإدارية .
- \* عدم ملائمة مباني المدرسة للأغراض الإدارية .
- \* ضعف التنسيق بين المدارس الثانوية الاسلامية الخاصة .
- \* عدم توفر الامكانيات المادية المطلوبة لنوعيات العمل المدرسي .
- \* تنوع سلوكيات المعلمين وتتمثل في الاتي :
- تدني مرتبات المعلمين والمعلمات .
- النقص في هيئة التدريس .
- عدم الكفاية للإعداد المطلوب للمعلمين والمديرين والعاملين
- قلة فعالية الانشطة المدرسية
- تعارض مسؤوليات والاختصاصات بين المديرين والمعلمين
- عدم تعاون اولياء امور الطلبة مع الإدارة المدرسية في حل مشكلات المعلمين.

#### 4/ دراسة : أماني مختار عوض 2005م (1).

##### موضوع الدراسة :

دور مدير المدرسة الثانوية في تنمية المجتمع المحلي .

##### أهداف الدراسة :

- التعرف علي مدي مساهمة مدير المدرسة الثانوية في تنمية المجتمع المحلي فيما يتعلق بالجانب الصحي ، البيئي ، الاقتصادي ، الثقافي .
- تحديد المشكلات التي تحد من فاعلية مدير المدرسة الثانوية عند القيام بدوره في تنمية المجتمع المحلي .

##### منهج الدراسة :

المنهج الوصفي التحليلي .

##### مجتمع الدراسة :

(1) أماني مختار عوض : (دور مدير المدرسة الثانوية في تنمية المجتمع المحلي ، رسالة دكتوراه غير منشورة - كلية التربية - جامعة الزعيم الأزهرى - 2005م).

يتكون من معلمى ومعلمات المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية بالريف المحلي الشمالي بمحلية كرري وعددهم (127) معلم ومعلمة وأولياء أمور التلاميذ البالغ عددهم (1764) ولى أمر .

**عينة الدراسة :**

مكونة من (127) معلم ومعلمة و 10% من جملة أولياء أمور التلاميذ البالغ عددهم (1764) ولى أمر باختيارهم عشوائياً .

**أداة الدراسة :**

استخدم الباحث الاستبانة تضم خمس محاور وبها 24 عبارة .

**أهم نتائج الدراسة :**

- مساهمة مدير المدرسة الثانوية بالريف الشمالي لمحلية كرري غير فاعلة فيما يتعلق بنشر الوعي الصحي .

- توجد فروق ذات دلالة احصائية لصالح مدير المدرسة الثانوية بالريف الشمالي لمحلية كرري في تقديم الخدمات .

**5/دراسة : رشيد بن محمد بن فهد 2005م (1).**

**موضوع الدراسة :**

دور مديري المدارس الابتدائية في بناء العلاقات بين مدارسهم والمجتمع المحلي .

**هدفت الدراسة إلي :**

- التعرف علي الدور الذي يمكن أن يقوم به مديرو المدارس الابتدائية لبناء علاقة وطيدة مع المجتمع المحلي .

- التعرف علي دور مديري المدارس الابتدائية في الإفادة من الخدمة التي يقدمها المجتمع للمدرسة .

---

(1)رشيد بن محمد بن فهد : (دور مديري المدارس الابتدائية في بناء العلاقات بين مدارسهم والمجتمع المحلي – رسالة ماجستير غير منشورة – كلية التربية – جامعة السودان 2005م).

منهج الدراسة :

المنهج الوصفي .

مجتمع الدراسة :

مديري المدارس الابتدائية في منطقة القصيم التعليمية في المملكة العربية

السعودية والمشرفين التربويين .

عينة الدراسة :

تكونت من (105) مدير مدرسة ممن هم علي رأس عملهم ويحملون مؤهلات

تربوية بنسبة 25.17% و 84 مشرفاً تربوياً ممن هم علي عملهم يشرفون علي

المدارس بنسبة 25.1 % .

أداة الدراسة :

استخدم الباحث الإستبانة وتضم ثلاث مجالات المجال الأول خدمة المدرسة

للمجتمع المحلي وبه 14 عبارة المجال الثاني الإفادة من خدمات المجتمع المحلي

للمدرسة وبه 7 عبارات والمجال الثالث دور المدرسة في مجلس الآباء والمعلمين وبه 9

عبارات .

أهم نتائج الدراسة :

- أن دور مديري المدارس الابتدائية في مجال خدمة المدرسة للمجتمع المحلي جاء

قليلاً حسب رأي مديري المدارس وحسب رأي المشرفين .

- أن دور مديري المدارس الابتدائية في مجال الإفادة من خدمة المجتمع جاء عالياً

حسب رأي مديري المدارس وحسب رأي المشرفين .

6/ دراسة : عاطف مصطفى المليح 2003م (1).

موضوع الدراسة :

وظائف وأدوار مديري ومديرات مدارس مرحلة الأساس .

هدفت الدراسة إلي :

- التعرف علي أهم الوظائف والأدوار التي يمارسها مديري ومديرات مدارس مرحلة

الأساس حالياً .

(1) عاطف مصطفى المليح (وظائف وأدوار مديري ومديرات المدارس مرحلة الأساس) رسالة ماجستير غير منشورة - كلية التربية - جامعة امدرمان الإسلامية 2003م .

- التعرف علي مدي إدراك المديرين والمديرات لوظائفهم وأدوارهم وأثرها في تجويد الأداء في المؤسسات التعليمية .

**منهج الدراسة :**

المنهج الوصفي .

**مجتمع الدراسة :**

يتمثل في جميع مديري ومديرات مدارس مرحلة الأساس بمحلية جبل أولياء البالغ عددهم (200) مدير ومديرة .  
**عينة الدراسة :**

مكونة من (100) مدير ومديرة من مدارس جبل أولياء .

**أداة الدراسة :**

الاستبانة تضم خمسين فقرة أو عبارة موزعة علي خمسة أدوار تحت كل دور عشرة وظائف .  
**أهم نتائج الدراسة :**

- إدراك المديرين والمديرات لوظائفهم وأدوارهم وممارستها بدرجة كبيرة.

- اخفاق المديرين والمديرات حول الأداء الممارس حالياً بمدارسهم في الأداء ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس .

**7/ دراسة : فارح محمد نور عاتية : 2002م (1) .**

دور العلاقات الإنسانية في تطوير الإدارة التربوية .

**أهداف الدراسة :**

تهدف الدراسة إلي الوقوف لعي مدي تأثير العلاقات الإنسانية الإيجابية في تطوير الإدارة التربوية ، والبحث عن أنسب الأساليب لتطوير الإدارة التربوية والعمل علي المساهمة في إيجاد الحلول العلمية للصعوبات التي تواجه الإدارة التربوية .

**منهج الدراسة :**

---

(1)دراسة : فارح محمد نور عاتية : دور العلاقات الإنسانية في تطوير الإدارة التربوية ، ماجستير ، كلية التربية ، جامعة أفريقيا العالمية 2002م.

يتبع الباحث في تناول هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي .

### أدوات الدراسة :

استخدم البحث الأدوات الآتية :-

- الأستبانة .
- بطاقة المقابلة حيث قام الباحث بتصميم بطاقة المقابلة خاصة ببعض المختصين التربويين .

### مجتمع الدراسة :

بما ان هذه الدراسة الميدانية تجري علي المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية بمحلية الخرطوم ، ويبلغ عدد المعلمين بالمرحلة الثانوية (1100) حسب احصائية وزارة التربية والتعليم قسم شؤون العاملين .

### عينة الدراسة :-

تتمثل عينة هذه الدراسة في المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية الأكاديمية لمحلية الخرطوم وقد تكون عدد هذه العينة من (111) معلماً ومعلمة . وقد استخدم الباحث العينة العشوائية البسيطة في طريقة اختيار افراد العينة .

### أهم نتائج الدراسة :-

1. يجب النظر إلي العلاقات الإنسانية الإيجابية علي أنها أنتاج مشترك يتم عن طريق الجماعة .
2. ان توافر العلاقات الإنسانية السليمة في جو العمل هو نفسه يخلق حافزاً إيجابياً للعمل والإقبال عليه .
3. أن العلاقات الإنسانية الإيجابية تضمن تعاون الأفراد في تحقيق الأهداف المنشودة.
4. اختيار الأفكار الصالحة والمفيدة في العلاقات الإنسانية تطور انتاجية الإدارة التربوية.
5. حسن سياسة المدير واهتمامه بالعلاقات الانسانية ساعد في رفع انتاجية الإدارة التربوية .
6. إن العلاقات الإنسانية الإيجابية تؤثر في رضا العمال في المؤسسة التربوية .



7. عدم وجود العلاقات الإنسانية الإيجابية يمثل عقبة في تنمية الإدارة التربوية .
- 8 إن اشتراك العاملين في المجال التربوي في اتخاذ القرارات ينمي العلاقات الإنسانية الطيبة .
9. أن العلاقات الإنسانية تؤثر في فاعلية الإدارة التربوية .
10. إن العلاقات الإنسانية السليمة لها دور كبير في رفع إنتاجية الإدارة التربوية.
- 8/ دراسة : حسن عبد الله احمد 2002م (1).**

### **موضوع الدراسة :-**

دور المدرسة في خدمة المجتمع المحلي كما يراها المعلمون والمعلمات والمديرون والمديرات في مدارس لواء لاغوار الشمالية .

هدفت الدراسة إلي :

- تحديد درجات تصورات المعلمين ومديري المدارس الأساسية والثانوية لدور المدرسة في خدمة المجتمع المحلي خلال الخبرة الوظيفية – الجنس - المؤهل التربوي .

### **منهج الدراسة :**

المنهج الوصفي

### **مجتمع الدراسة :**

يتكون من معلمي ومعلمات ومديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية في لواء لاغور الشمالية وعددها (61) مدرسة و (825) معلم ومعلمة و (61) مدير ومديرة .

### **عينة الدراسة :**

من (210) معلمي ومعلمات المدارس الأساسية والثانوية و (40) مدير من المدارس الأساسية والثانوية .

---

(1)حسن عبد الله احمد (دور المدرسة في خدمة المجتمع المحلي كما يراها المعلمون والمعلمات والمديرون والمديرات في مدارس لواء لاغوار الشمالية ) رسالة ماجستير غير منشورة – كلية التربية –جامعة الزعيم الأزهرى في 2002م .

## أداة الدراسة :

استخدم الباحث الإستبانة مكونة من (40) فقرة بمستويات خمسة .

## أهم نتائج الدراسة :

ان المدرسة تنمي القيم التربوية الحميدة في طلبتها كونها جزءاً متمماً للمجتمع المحلي .

وجود فروق تعزى للمستوى الوظيفي .

## 9/ دراسة : الرشيدة محمد صغير الحسين 1998م (1).

## موضوع الدراسة :

دور مدير المدرسة الثانوية في تنمية وتطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي .

## أهداف الدراسة :

يرمى الدارس من خلال هذا البحث إلي تحقيق الأهداف الآتية :-

- أبرز الدور الذي يقوم به مدير المدرسة تجاه المجتمع المحلي في الوقت الراهن .
- معرفة الاختلاف في قيام مدير المدرسة بدوره في تنمية العلاقات بين المدرسة والمجتمع والذي يعزى إلي جنس مدير المدرسة (ذكور - إناث) .
- الكشف عن الاختلاف في قيام مدير المدرسة بدوره في تنمية العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي والذي يعزى إلي الخبرة الإدارية لمدير المدرسة .
- التنويه بأهمية الموضوع وضرورة تفعيله .
- الكشف عن الدور الذي يمكن أن يلعبه مدير المدرسة الثانوية في السودان في سبيل تنمية وتطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع .

## منهج الدراسة:

اعتمد الباحث في إجراء هذا البحث علي الخطوات التالية :-

(1) الرشيد محمد صغير الحسين : دور مدير المدرسة الثانوية في تنمية وتطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي - رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة امدرمان الإسلامية - كلية التربية 1998م .

1. الجانب الوصفي : وذلك لتغطية الجانب النظري من البحث لمعرفة دور مديري ومديرات المدارس الثانوية باعتبارهم قادة لمؤسساتهم التربوية المهمة حيث يتولون شؤون هذه المؤسسات ، ويقومون بتقديم خدمات متنوعة داخل المؤسسة وخارجها .

2. الجانب الميداني : وذلك للتأكد الفعلي والواقعي من خلال البحث الميداني الذي يقوم به الباحث حلو دور مديري ومديرات المدارس الثانوية تجاه المجتمع المحلى في المحور الثقافي ، والمحور التربوي والمحور الاجتماعي ، والمحور الصحي ، والمحور الرياضي .

3. الجانب التحليلي : يقوم علي جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالخدمات التي يقدمها المديرون والمديرات ، وذلك بتصنيفها وتفسيرها من أجل تقييمها ، ولمعرفة تحقيق الأهداف التي ينبغي الوصول إليها ، وبذلك يكون المنهج المتبع في هذا المبحث هو المنهج الوصفي التحليلي .

#### **أدوات البحث :-**

استخدم الباحث الاستبانة في الحصول علي معلومات البحث .

#### **مجتمع وعينة البحث :**

مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية الأكاديمية بمحافظة أدمرمان الثلاث (أدمرمان -كرري - أمبدة ) المعلمون والمعلمات بمحافظة أدمرمان الثلاث (أدمرمان -كرري - أمبدة ) وأفراد المجتمع المحلى ممثلين في أولياء أمور الطلاب بمحافظة أدمرمان الثلاث (أدمرمان -كرري - أمبدة ) .

#### **نتائج البحث :**

توصل البحث إلي النتائج التالية :-

1. ان ممارسات مديري المدارس الثانوية تعد كافية بدرجة قليلة .

2. عدم وجود فروق ممارسات مديري ومديرات المدارس الثانوية في كافة جوانب البحث ما عدا جانب الرياضي الذي كانت فيه فروق لصالح المديرين .
3. عدم وجود فروق في ممارسات مديري ومديرات المدارس الثانوية يمكن أن يعز لمتغير الخبرة .

## 10/ دراسة : محمود علي نهار 1998م (1).

### موضوع الدراسة :

تحليل وتقويم العلاقة بين مدير المدرسة ودور المشرف التربوي في ضوء متطلبات التطوير التربوي في الأردن :

### أهداف الدراسة :

- معرفة الأدوار الحقيقية والفاعلة لكل من مدير المدرسة ودور المشرف التربوي في ضوء متطلبات التطوير التربوي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات وأثر كل من الجنس والخبرة والمؤهل العلمي والمشاركة في المؤتمر الوطني للتطوير التربوي علي درجة تقسيم المديرين المشرفين .

### منهج الدراسة :

المنهج الوصفي التحليلي .

### مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية الأكاديمية في المديرية العامة للتربية والتعليم لمحافظة أربد والبالغ عددها (660) معلماً ومعلمة من أصل مجتمع الدراسة البالغ (16744).

### أداة الدراسة :

(1)محمود علي نهار (تحليل وتقويم العلاقة بين دور مدير المدرس ودور المشرف التربوي في ضوء متطلبات التطوير التربوي في الأردن -رسالة دكتوراه غير منشورة - كلية التربية - جامعة أمدردمان الإسلامية).

الاستبانة تتألف من 56 عبارة للمعلمين والمعلمات في سبع محاور في التخطيط المنهاج ، النمو المهني ، الإدارة المدرسية ، الإدارة الصفية العلاقات مع المجتمع المحلي ، التقويم .

### أهم نتائج الدراسة :

• أن مدير المدرسة هو فرد في المجتمع وعليه أن يتصف بصفات تمكنه من النجاح في علاقاته مع العاملين معه كما أنه صلة الوصل مع المجتمع المحلي وقادر علي مساعدة المعلمين .

• وجود علاقة ارتباطية بين مدير المدرسة ودور المشرف التربوي في علاقاتهم في المجتمع المحلي .

### ثانياً : الدراسات الاجنبية :

#### 1/ دراسة ديان أو بيرغ ، لين هي ، جيمس هنري 1999م<sup>(1)</sup>.

دور مدير المدرسة في مجتمع مدرسي واسع المعلومات نتائج بحث عالمي.

#### هدفت الدراسة إلي :

- التعرف علي دور مدير المدرسة في تطوير ودعم برامج الثقافة المعلوماتية في استراليا كندا واسكتلندا وكوريا الجنوبية .
- التعرف علي كمية الوقت الذي من المتوقع ان يستخدمه مدير المدرسة في مهام تتعلق ببرامج الثقافة المعلوماتية .
- الخروج بنتائج مفيدة لمديري وأمناء المكتبات في المدارس في جميع أنحاء العالم .

### أهم نتائج الدراسة :

يختلف مدير وأمناء المكتبات بصورة كبيرة حول كمية الوقت الذي من المتوقع أن يستغرقه مدير المدرسة في مهام تتعلق ببرامج الثقافة المعلوماتية.

#### 2/ دراسة جيني رك تريفور كايرني 1999م<sup>(2)</sup>.

---

<sup>(1)</sup>William Louden : (literacy in its place literacy practices in urban and rural communities School of Education Edition cown university 1999).

## موضوع الدراسة :

تنمية العلاقات بين البيت والمدرسة والمجتمع .

### هدفت الدراسة إلي:

- اختبار صلة اللغة والتعليم في المدرسة بالدعم الذي يجده الطلاب داخل منازلهم والمجتمع والبيئة والآباء وعلاقة المدرس الخصوصي والطبيب بعملياتهم التعليمية .
- البحث في مبادرات منزلية ومدرسية .
- إن تدخل الآباء في تعليم الأطفال عنصر هام في التعليم الجيد .

### أهم نتائج الدراسة :

- تنمية مجموعة من المبادرات الأسرية التعليمية والبرامج المشتركة بين البيت والمدرسة .

3/دراسة جور دبي (Gorday-1974) (1)

## موضوع الدراسة :

وصفية العلاقات الانسانية والأنشطة .

### هدفت الدراسة :

- تحديد دور الأنشطة في تحسين العلاقات الانسانية في الإدارة المدرسية وتأثير القيادة علي اتجاهات المجتمع .
- وقد توصلت نتائج الدراسة الي : انة يمكن تحسين العلاقات بين التلاميذ والمدرسة بإشراكهم في النشاط المدرسي وورش الدراسة والجماعات المدرسية وان مديري المدارس لهم دور فعال ق تحسين العلاقات داخل المدرسة .

(2) Trevoh .Cairney and Jenny Ruge ) developing Ships the home School and community interface

School of lifelong and educational university of westernsy Nepean 1999.

(1) منير عبد الله حربي ،حنان عبد الحليم رزق (بعض العوامل المحددة للعلاقات الانسانية في ادارة المدارس الثانوية ، دراسة مبدئية مجلة مستقبل التربية العربية المجلد 9، العدد 30،الاسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث 2003، ص17 .

## تعقيب عام علي الدراسة السابقة:

نتيجة دراسة وتحليل الدراسات السابقة وجد الباحث أن جميع هذه الدراسات كانت إجرائية تجريبية ويتفق هذا البحث مع الدراسات السابقة في طريقة الدراسة واتفقت الدراسات السابقة في موضوع الدراسة وهو دراسة العلاقة والتطوير والتعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي ، كما اتفقت معظم الدراسات السابقة في الهدف وهو التعرف علي نوع العلاقة وأوجه التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي أو ما يتصل بهذا الهدف وما له علاقة به فالتعرف علي أدوار مديري المدارس في تفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع أو تقويم مجالس الآباء والمدرسين والتعرف اهم جوانب الضعف في اجتماعات هذه المجالس او تحديد الاعمال التي يمكن ان تعمل علي تطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي او اهتمام اولياء الامور بالعملية التربوية ومعرفة مساهمة اولياء الامور بالعملية التربوية ومعرفة مساهمة اولياء الامور في دعم وتطوير العملية التربوية والصعوبات التي تحول دون ذلك ومعرفة اتجاهات مديري المدارس والمعلمين حول برنامج العمل التطوعي .

بالنسبة لإدارة الدراسة استخدمت غالبية الدراسات السابقة في اختيار عينة عشوائية من مديري المدارس والمعلمين والمعلمات وأولياء الامور عدا دراسة ناصر محمود قاسم النمراوي ويتفق هذا البحث معها في اختيار عينة قصديه من مديري ومديرات مدارس الثانوية .

اما منهج الدراسة اتفقت معظم الدراسات السابقه في استخدام المنهج الوصفي

استفاد الدارس من الدراسات السابقة في تصميم الاستبانة وهيكله البحث وإجراءات الدراسة الميدانية ..

## الفصل الثالث

## إجراءات الدراسة

يتضمن هذا الفصل الإجراءات التي اتبعتها الدارس عند إجراء دراسته الميدانية وعرض منهج الدراسة وتحديده وعينة الدراسة وكيفية اختيارها والأداة المستخدمة في الدراسة ثم عرضها لكيفية جمع البيانات والمعالجات الإحصائية .

### منهج الدراسة :

استخدم الدارس المنهج الوصفي واستفاد منه في رصد الدور الذي يقوم به مدير المدرسة الثانوية في بناء العلاقة بين المدرسة والمجتمع بواسطة إدارة المدرسة وهي الاستبانة .

### مجتمع الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحلية جبل أولياء والبالغ عددهم (32) مدير ومديرة .

### تفاصيل مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من التفاصيل الآتية حسب متغير الجنس ، متغير المؤهل التعليمي ، متغيرات سنوات الخدمة بالدراسة ، متغير التدريب كما هو موضح بالجدول الآتي :

النوع	العدد	النسبة
ذكر	18	56.2%
أنثي	14	43.8%
المجموع	32	100.0%

جدول رقم (1-1) يوضح أفراد الدراسة وفق النوع



المؤهل	العدد	النسبة
دبلوم	2	6.2%
بكالوريوس	20	62.5%
ماجستير	10	31.3%
أخرى	0	0.0%
المجموع	32	100.0%

### جدول رقم (1-2) يوضح أفراد الدراسة وفق المؤهل الاكاديمي

يلاحظ من الجدول السابق أن نسبة عالية من المديرين مؤهلهم الدراسي بكالوريوس حيث أن وظيفة المدير تحتاج إلي تأهيل عالي نسبة لأهميتها .

سنوات الخدمة	العدد	النسبة
أقل من خمس سنوات	10	31.2%
خمس إلي تسع سنوات	10	31.2%
من عشر سنوات فأكثر	12	37.6%
المجموع	32	100.0%

### جدول رقم (1-3) يوضح افراد الدراسة وفق عدد سنوات الخدمة بالإدارة

يتضح من الجدول أن الذين عدد سنوات خدمتهم بالإدارة المدرسية أقل من خمس سنوات يعادل نفس عدد الذين خدمتهم بالإدارة المدرسية من خمس إلي تسع سنوات وأما الذين عدد سنوات خدمتهم بالإدارة المدرسية من عشرة سنوات فأكثر فهو العدد الأكبر وهذا يعتبر مؤشراً إيجابياً لترقية وتطور العملية التعليمية .

عدد الدورات التدريبية	العدد	النسبة
دورة واحدة	6	18.8%
دورتين	4	12.4%
ثلاث دورات فأكثر	22	68.8%
المجموع	32	100.0%

#### جدول رقم (1-4) يوضح افراد الدراسة وفق عدد الدورات التدريبية

يتضح من الجدول السابق ان أغلب أفراد العينة قد نالوا ثلاث دورات فأكثر وهذا يعتبر مؤشراً إيجابياً لترقية وتطور العملية التعليمية .

#### عينة الدراسة :

تقسم محلية جبل أولياء إلي أربعة وحدات إدارية (وحدة جبل أولياء والكلالة والأزهري و النصر ) .

لاختيار عينة الدراسة اختار الدارس 32 عينة من مجتمع الدراسة وكان الاختيار من وحدتي الأزهري والنصر علما بان الملحية فيها (59) مدير ومديرة .

#### كيفية اختيار العينة :

فقد تعرف الدارس من إدارة تعليم المرحلة الثانوية علي عدد من المدارس الثانوية ، فقد لذلك تم اختيار العينة من مديري ومديرات المدارس الثانوية .

#### أدوات الدراسة :

#### أولاً :

الاستبانة من الأدوات التي يستخدمها المشتغلون بالبحوث التربوية علي نطاق واسع من أجل الحصول علي الحقائق عن الظروف والأساليب القائمة بالفعل وإجراء البحوث التي تتعلق بالاتجاهات والآراء<sup>(1)</sup> والاستبانة هي أداة تستخدم لتجميع بيانات ذات صلة بمشكلة بحثية معينة<sup>(2)</sup>.

(1)ديوان بولد فان دالين : مناهج البحث في التربية وعلم النفس ترجمة محمد نبيل نوفل وآخرون ط 3 القاهرة –الانجلو المصرية – 1969م – ص 453.  
(2)حمد أبو الفتوح منهجية البحث العلمي وتطبيقاتها في الدراسات التربوية والنفسية ط 1 ، القاهرة – دار النشر للجامعات 1996م ص 286.

وذلك عن طريق ما يقدره المستجيبون علي الأسئلة التي يتضمنها الاستبانة هي أداة مناسبة لمثل هذه الدراسة للآتي :-

- 1/ تحصل علي معلومات دقيقة .
- 2/ تمكن أفراد العينة من الإجابة علي الاسئلة بدقة باتاحة الوقت الكافي الذي يمكنهم من التركيز كما أن الاستبانة الإجابة عليها بعدة خيارات .
- 3/ قلة تكاليف الاستبانة .

#### - إعدادها :

قام الدارس في البدء بإعداد استبانة واحدة لمديري ومديرات المدارس وبتوجيه من المشرف تم عرضها علي مجموعة من المحكمين من اساتذة الجامعات والمختصين في مجال التربية الذين أيدوا الملاحظات ووجهوا بإدخال وإجراء بعض التعديلات وعملاً بتلك التوجيهات وبإجراء تعديلات اللازمة ثم قام الدارس بطبيعتها بصورتها النهائية .

#### وصف الإستبانة :

استخدام الدارس الاستبانة المقيدة بحيث تكون هنالك أكثر من اجابة يختار منها المستجوب إجابة واحدة . وتتكون استبانة الدراسة من مقدمة وجزئين اشتمل الجزء الأول منها علي بيانات شخصية عن المستجيب بينما اشتمل الجزء الثاني علي عدد (39) عبارة طلب من أفراد الدراسة أن يحددوا استجابتهم عن ما تصفه كل عبارة .

#### توزيع الاستبانة :

قام الدارس بإحضار خطاب من كلية الدراسات العليا بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا لمدير تعليم المرحلة الثانوية بمحلية جبل أولياء بغرض مساعدة الدارس في الحصول علي المعلومات المطلوبة وقام بدوره بتحويل الدارس لإدارة تعليم المرحلة الثانوية بمحلية جبل أولياء ومن هذه الإدارة تسلم الدارس خطاب لمديري المدارس الثانوية محل العينة بغرض التعاون وتقديم المعلومات المطلوبة .

فوجد تعاوناً كبيراً من بعض مديري هذه المدارس وقام بالتوزيع بنفسه علي المدارس .

وكل الاستبانات التي تم توزيعها 32 نسخة بنسبة 10% وبعد التوزيع قام الدارس بعملية المتابعة والمشاركة علي كل الاستفسارات من الاخوة المديرين مجتمع الدراسة وجمعت 32 نسخة بنسبة 100% .

### ثانياً : الملاحظة :

كما استخدم الدارس الملاحظة وذلك من خلال عمله مدرس بمرحلة الثانوية فقد لاحظ دور مدير المدرسة من خلال عمله في المدارس الثانوية وأهم الأعمال التي يقوم بها المدير الملاحظة هي وسيلة استخدمها الدارسون التربويون لجمع المعلومات الضرورية وهي تختلف عن أداتي الاستبانة والمقابلة لأن هذه المعلومات المراد الحصول عليها يلاحظها ويتلمسها الدارس بنفسه ولذلك تتطلب منه يكون دقيقاً في جمع وتدوين هذه المعلومات وأميناً مع نفسه وهي نوعان الملاحظة بالمشاركة وبدون المشاركة<sup>(1)</sup> هي المراقبة اللصيقة للحواس الخمسة أو بآليات معينة للظاهرة موضوع الدراسة بقصد التوصل إلي علاقات قائمة بين الأحداث والسلوك العام للمادة<sup>(2)</sup>.

### ثالثاً : ثبات وصدق أداة الدراسة:

#### الثبات والصدق الإحصائي

يقصد بثبات الاختبار أن يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة. كما يعرف الثبات أيضاً بأنه مدى الدقة والاتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقيسه الاختبار.

أما الصدق فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم على مقياس معين، ويحسب الصدق بطرق عديدة أسهلها كونه يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات. وتتراوح قيمة كل من الصدق والثبات بين الصفر والواحد الصحيح.

$$\sqrt{\text{الثبات}} = \text{الصدق}$$

وقام الباحث بحساب معامل ثبات المقياس المستخدم في الاستبانة عن طريق معادلة ألفا-كرونباخ .

(1) عبد القادر احمد الشيخ : النشاط المدرسي وأثره في تكوين شخصية التلاميذ - ط 2 - المؤسسة العامة للطباعة والنشر والتوزيع - 2002م - ص 81.

(2) عبد الرحمن احمد عثمان - مناهج البحث العلمي وطرق كتابة الرسائل الجامعية - دار جامعة أفريقيا العالمية للنشر 1995م - ص 131.

وكانت النتيجة كما في الجدول (1-5) الآتي:

معامل الصدق الذاتي	معامل الثبات	جميع العبارات
0.89	0.802	

المصدر: إعداد الدارس، من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS, 2017م  
الثبات والصدق الإحصائي لإجابات أفراد العينة على الإستبيان

### الجدول (1-5)

يتضح من نتائج الجدول اعلاه أن معاملي الثبات والصدق لإجابات أفراد الدراسة على العبارات المتعلقة بفرضية الدراسة تدل على أن استبانة الدراسة تتصف بالثبات والصدق الكبيرين بما يحقق أغراض الدراسة، ويجعل التحليل الإحصائي سليماً ومقبولاً.

ثالثاً : الأساليب الإحصائية المستخدمة :

لتحقيق أهداف الدراسة و للتحقق من فرضياتها , تم إستخدام الأساليب الإحصائية الآتية :

1- التوزيع التكرارى للاجابات.

2- الاشكال البيانية.

3- النسب المئوية.

4- الوسيط.

5- اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الاجابات .

للحصول على نتائج دقيقة قدر الامكان , تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS و الذى يشير اختصارا الى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences .

## الفصل الرابع

### عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

يتضمن هذا الفصل نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها للإجابة على أسئلة الدراسة وأهداف هذه الدراسة ومعرفة دور مديري المدارس الثانوية في تطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع بمحلية جبل أولياء بولاية الخرطوم. ولتحقيق أغراض الدراسة قام الدارس برصد المحاور وإعداد الفقرات لكل محور. واستناداً على ما تم جمعه من بيانات وتقريرها وتبويبها ومعالجتها إحصائياً من الفئات المستهدفة حسب برنامج SPSS من الحاسوب على ضوء أهداف وتساؤلات الدراسة ، قام الدارس بإجراء المعالجات للبيانات التي تم الحصول عليها من خلال استجابات عينة لدراسة على الاستبانة وفيما يلي يتم عرض وتحليل ومناقشة البيانات.

### **اختبار صحة فرضية الدراسة:**

للإجابة على تساؤلات الدراسة و التحقق من فرضيتها سيتم حساب الوسيط لكل عبارة من عبارات الاستبانة و التي تبين آراء أفراد الدراسة، حيث تم إعطاء الدرجة (3) كوزن لكل إجابة "وافق" ، و الدرجة (2) كوزن لكل إجابة اوافق لحد ما"، و الدرجة (1) كوزن لكل إجابة " لا اوافق " ولمعرفة اتجاهها لاستجابة فإنه يتم حساب الوسيط.

إن كل ما سبق ذكره وحسب متطلبات التحليل الاحصائي هو تحويل المتغيرات الاسمية الى متغيرات كمية، و بعد ذلك سيتم استخدام اختبار مربع كاي لمعرفة دلالة الفروق في اجابات أفراد الدراسة على عبارات فرضية الدراسة.

عرض ومناقشة نتائج الدراسة :

المحور الاول:-

(في تعاملك مع المجتمع تقدم الوظائف الآتية):

الجدول التالي يبين التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات المحور الاول:

الجدول (1-6)

ت	العبارة	التكرار النسبة		
		وافق	وافق لحد ما	لا وافق
1	اقابل اولياء الامور لمناقشة مشكلات المدرسة معهم	25 %78.1	5 %15.6	2 %6.3
2	اتعاون مع مجلس الالباء في الاشراف علي المدرسة	24 %75	5 %15.6	3 %9.4
3	اشارك مجلس الالباء في وضع الخطط العامة المتعلقة بخدمة المجتمع	22 %68.8	8 %25	2 %6.2
4	احرص علي اقامة علاقات طيبة مع مؤسسات المجتمع المختلفة	28 %87.5	4 %12.5	0 %0.0
5	اسهم في تنمية المجتمع حسب الامكانية	27 %84.4	5 %15.6	0 %0.0
6	اعمل بالتعاون مع الالباء لتنمية النواحي الاجتماعية لدي التلاميذ	29 %90.6	3 %9.4	0 %0.0
7	اعمل بالتعاون مع اولياء الامور لتحسين اوضاع المعلمين بالمدرسة	19 %59.4	11 %34.4	2 %6.2
8	اشارك اولياء الامور في النشاطات المدرسية	21 %65.6	4 %12.5	7 %21.9

المصدر: إعداد الدارس, من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS, 2017م

النتائج اعلاه لا تعنى أن جميع المبحوثين متفقون على ذلك، و لاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اعداد (وافق، اوافق لحد ما ، لا اوافق) للنتائج أعلاه تم استخدام مربع كاي لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارة من عبارات الدراسة في المحور الاول، الجدول (7-1) يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات:

الجدول (7-1)

ت	العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية لمربع كاي (sig)	قيمة الوسيط	تفسير الوسيط
1	اقابل اولياء الامور لمناقشة مشكلات المدرسة معهم	29.312	0.000	3	اوافق
2	اتعاون مع مجلس الاباء في الاشراف علي المدرسة	25.188	0.000	3	اوافق
3	اشارك مجلس الاباء في وضع الخطط العامة المتعلقة بخدمة المجتمع	19.750	0.000	2	اوافق لحد ما
4	احرص علي اقامة علاقات طيبة مع مؤسسات المجتمع المختلفة	18.000	0.000	3	اوافق
5	اسهم في تنمية المجتمع حسب الامكانية	15.125	0.000	2	اوافق لحد ما
6	اعمل بالتعاون مع الاباء لتنمية النواحي الاجتماعية لدي التلاميذ	21.125	0.000	3	اوافق
7	اعمل بالتعاون مع اولياء الامور لتحسين اوضاع المعلمين بالمدرسة	13.563	0.001	3	اوافق
8	اشارك اولياء الامور في النشاطات المدرسية	15.438	0.000	2	اوافق لحد ما
	الفرضية	31.876	0.000	3	اوافق

المصدر: إعداد الدارس، من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS, 2017م



يمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه كالآتي:

- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الأولى (29.312) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (1-6) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%)

بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي العبارة

- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية (25.188) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (1-6) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى

(5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي العبارة

- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثالثة (19.750) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (1-6) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%)

بين إجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون لحد ما علي العبارة

- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة (18.000) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (1-6) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%)

بين إجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي العبارة

- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الخامسة (15.125) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (1-6) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%)

بين إجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون لحد ما علي العبارة.

- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة السادسة (21.125) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية اقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (1-6) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي العبارة
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة السابعة (13.563) و القيمة الاحتمالية لها (0.001) وهذه القيمة الاحتمالية اقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (1-6) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي العبارة
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثامنة (15.438) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية اقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (1-6) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون لحد ما علي العبارة
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بجميع عبارات المحور الاول (31.876) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية اقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (1-6) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي ماجاء بعبارات المحور الاول.

### المحور الثاني:-

(في تعاملك مع المعلمين تقوم بالأدوار الاتية)

الجدول التالي يبين التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات المحور الثاني:

الجدول (1 - 8)

ت	العبارة	التكرار النسبة		
		وافق	وافق لحد ما	لا وافق
1	اتعاون مع المعلمين في توفير الوسائل التعليمية من البيئة المحلية	23 %71.9	9 %28.1	0 %0.0
2	ارشاد المعلمين علي كيفية استخدام الوسائل التعليمية	21 %65.6	11 %34.4	0 %0.0
3	تشجيع المعلمين علي مراعاة الاختلاف والتنوع بين الطلاب	30 %93.8	2 %6.2	0 %0.0
4	محاولة القضاء علي اسباب سوء التفاهم التي تنشأ بين بعض الطلاب وبعض اولياء الامور	27 %84.4	4 %12.5	1 %3.1
5	تشجيع المعلمين علي تربية الطلاب علي مبدأ الكسب	18 %56.2	3 %9.4	11 %34.4
6	حث المعلمين بان يؤكدوا للطلاب بأن التعصب القبلي يؤدي الي تخلف المجتمع	29 %90.6	3 %9.4	0 %0.0
7	حث المعلمين علي ان يغرسوا في نفوس الطلاب مبدأ المساواة فيما بينهم	30 %93.8	2 %6.2	0 %0.0

المصدر: إعداد الدارس, من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS, 2017م  
النتائج اعلاه لا تعنى أن جميع المبحوثين متفقون على ذلك، و لإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اعداد (وافق ، وافق لحد ما ، لا وافق) للنتائج اعلاه تم استخدام مربع كاي لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارة من

عبارات الدراسة في الفرضية الثانية، الجدول (9-1) يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات:

الجدول (9-1)

ت	العبارة	قيمة مربع كأي	القيمة الاحتمالية لمربع كأي (sig)	قيمة الوسيط	تفسير الوسيط
1	اتعاون مع المعلمين في توفير الوسائل التعليمية من البيئة المحلية	6.125	0.013	3	اوافق
2	ارشاد المعلمين علي كيفية استخدام الوسائل التعليمية	3.125	0.077	3	اوافق
3	تشجيع المعلمين علي مراعاة الفروق الفردية بين الطلاب	24.500	0.000	2	اوافق لحد ما
4	محاول القضاء علي اسباب سوء التفاهم التي تنشأ بين بعض الطلاب وبعض اولياء الامور	37.938	0.000	2	اوافق لحد ما
5	تشجيع المعلمين علي تربية الطلاب علي مبدأ الكسب	10.562	0.005	3	اوافق
6	حث المعلمين بان يؤكدوا للطلاب بأن التعصب القبلي يؤدي الي تخلف المجتمع	21.125	0.000	3	اوافق
7	حث المعلمين علي ان يغرسوا في نفوس الطلاب مبدأ المساواة فيما بينهم	24.500	0.000	3	اوافق
	الفرضية	42.82	0.000	3	اوافق

المصدر: إعداد الدارس, من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS, 2017م

- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الاولي (6.125) و القيمة الاحتمالية لها (0.013) وهذه القيمة

الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتقاداً على ما ورد في الجدول (8-1) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%)

بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي العبارة

• بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية (3.125) و القيمة الاحتمالية لها (0.077) وهذه القيمة الاحتمالية أكبر من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (8-1) فإن ذلك يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة

• بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثالثة (24.500) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (8-1) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون لحد ما علي العبارة

• بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة (37.938) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (8-1) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون لحد ما علي العبارة

• بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الخامسة (10.562) و القيمة الاحتمالية لها (0.005) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (8-1) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي العبارة

• بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة السادسة (21.125) و القيمة الاحتمالية لها (0.001) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول

- (8-1) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي العبارة
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة السابعة (24.500) و القيمة الاحتمالية لها (0.001) وهذه القيمة الاحتمالية اقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (8-1) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي العبارة
  - بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بجميع عبارات المحور الثاني (42.82) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية اقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (8-1) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي ماجاء بعبارات المحور الثاني.

### المحور الثالث:-

(بوصفك مدير للمدرسة تهتم بالأمور الآتية بالنسبة للطلاب)  
الجدول التالي يبين التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات المحور الثالث:

الجدول (10-1)

ت	العبارة	التكرار النسبة		
		لا اوافق	اوافق لحد ما	اوافق
1	التاخي بين الطلاب	1 %3.1	3 %9.4	28 %87.5
2	تنمية روح الجامعة بين الطلاب	0 %0.0	3 %9.4	29 %90.6
3	تشجيع الطلاب على الابداع	0 %0.0	1 %3.1	31 %96.9
4	تنظيم رحلات طلابية تهدف الي تنمية قدرات الطلاب	0 %0.0	13 %40.6	19 %59.4
5	حث الطلاب علي المشاركة في الدورات المدرسية	0 %0.0	7 %21.9	25 %78.1
6	توفير الرعاية الصحية للطلاب	0 %0.0	5 %15.6	27 %84.4
7	العمل علي علاج المشكلات الاجتماعية	1 %3.1	7 %21.9	24 %75
8	متابعة مستوي التحصيل الدراسي للطلاب	0 %0.0	2 %6.3	30 %93.7

المصدر: إعداد الدارس, من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS, 2017  
النتائج اعلاه لا تعنى أن جميع الباحثين متفقون على ذلك، و لاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اعداد (اوافق ، اوافق لحد ما ، لا اوافق) للنتائج

أعلاه تم استخدام مربع كاي لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارة من عبارات الدراسة في الفرضية الثالثة، الجدول (11-1) يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات:

الجدول (11-1)

ت	العبارة	قيمة مربع كأي	القيمة الاحتمالية لمربع كأي (sig)	قيمة الوسيط	تفسير الوسيط
1	التاخي بين الطلاب	42.438	0.000	2	اوافق لحد ما
2	تنمية روح الجامعة بين الطلاب	21.125	0.000	3	اوافق
3	تشجيع الطلاب على الابداع	28.125	0.000	3	اوافق
4	تنظيم رحلات طلابية تهدف الي تنمية قدرات الطلاب	1.125	0.289	3	اوافق
5	حث الطلاب علي المشاركة في الدورات المدرسية	10.125	0.001	3	اوافق
6	توفير الرعاية الصحية للطلاب	15.125	0.000	2	اوافق لحد ما
7	العمل علي علاج المشكلات الاجتماعية	26.688	0.000	2	اوافق لحد ما
8	متابعة مستوي التحصيل الدراسي للطلاب	47.312	0.000	3	اوافق
	الفرضية	51.356	0.00	3	اوافق

المصدر: إعداد الدارس, من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS, 2017م



- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الأولى (42.438) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (1-10) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون لحد ما علي العبارة
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية (21.125) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (1-10) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي العبارة.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثالثة (28.125) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (1-10) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي العبارة.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة (1.125) و القيمة الاحتمالية لها (0.289) وهذه القيمة الاحتمالية أكبر من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (1-10) فإن ذلك يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة .
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الخامسة (10.125) و القيمة الاحتمالية لها (0.001) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (1-10) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي العبارة.

- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة السادسة (15.125) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية اقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (1-10) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون لحد ما علي العبارة.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة السابعة (26.688) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية اقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (1-10) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون لحد ما علي العبارة.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثامنة (47.312) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية اقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (1-10) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي العبارة
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بعبارات المحور الثالث (51.356) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية اقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (1-10) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي ماجاء بعبارات المحور الثالث.

## المحور الرابع:-

(بوصفك مدير / مديرة المدرسة توفر الخدمات الاتية للعاملين بها).  
الجدول التالي يبين التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات المحور الرابع:

الجدول (12-1)

ت	العبارة	التكرار النسبة		
		اوافق	اوافق لحد ما	لا اوافق
1	تجتمع بالعمال لمناقشة مشاكلهم	24 %75	8 %25	0 %0.0
2	تشارك مع جهات الاختصاص لاقامة احتفالات ثقافية تخليداً لذكري الرموز من المعلمين	19 %59.4	11 %34.4	2 %6.2
3	تشجيع العمال للإسهام في المجالس المحلية	21 %65.6	8 %25	3 %9.4
4	متابعة رواتبهم ومستحققاتهم	27 %84.4	2 %6.2	3 %9.4
5	تحفيز المجتهدين من العمال	27 %84.4	4 %12.5	1 %3.1
6	توفير مايلزم للعمال لانجاز اعمالهم	29 %90.6	3 %9.4	0 %0.0
7	تشجيع العمال بأهمية دورهم في العملية التربوية	29 %90.6	3 %9.4	0 %0.0
8	تعمل علي اشاعة الود بين المعلمين والطلاب	24 %75	8 %25	0 %0.0

المصدر: إعداد الدارس، من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS, 2017م

النتائج اعلاه لا تعنى أن جميع الباحثين متفقون على ذلك، و لإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اعداد (وافق ، اوافق لحد ما ، لا اوافق) للنتائج أعلاه تم استخدام مربع كاي لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارة من عبارات الدراسة في الفرضية الرابعة، الجدول (1-13) يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات:

الجدول (1 - 13)

ت	العبارة	قيمة مربع كأي	القيمة الاحتمالية لمربع كأي (sig)	قيمة الوسيط	تفسير الوسيط
1	تجتمع بالعمال لمناقشة مشاكلهم	8.000	0.005	3	اوافق
2	تشارك مع جهات الاختصاص لاقامة احتفالات ثقافية تخليداً لذكري الرموز من المعلمين	13.563	0.001	3	اوافق
3	تشجيع العمال للإسهام في المجالس المحلية	16.188	0.000	3	اوافق
4	متابعة رواتبهم ومستحقاتهم	37.562	0.000	3	اوافق
5	تحفيز المجتهدين من العمال	37.938	0.000	3	اوافق
6	توفير مايلزم للعمال لانجاز اعمالهم	21.125	0.000	3	اوافق
7	تشعير العمال بأهمية دورهم في العملية التربوية	21.125	0.000	3	اوافق
8	تعمل علي اشاعة الود بين المعلمين والطلاب	18.458	0.000	3	اوافق
	الفرضية	59.535	0.000	3	اوافق

المصدر: إعداد الدارس، من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS, 2017م

يمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه كالآتي:

- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الأولى (8.00) و القيمة الاحتمالية لها (0.005) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (1-12) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي العبارة.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية (13.563) و القيمة الاحتمالية لها (0.001) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (1-12) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي العبارة.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثالثة (16.188) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (1-12) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي العبارة.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة (37.562) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (1-12) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي العبارة.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الخامسة (37.938) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (1-12) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي العبارة.

- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة السادسة (21.125) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (1-12) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي العبارة.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة السابعة (21.125) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (1-12) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي العبارة.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثامنة (18.458) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (1-12) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي العبارة.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالفرضية الرابعة (59.535) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (1-12) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون بشدة علي ماجاء بالفرضية الرابعة.

#### المحور الخامس:-

(بوصفك مدير / مديرة المدرسة تقوم بتوفير - وسائل الاتصال الاتية لتقوية العلاقة بين المدرسة والمجتمع)

الجدول التالي يبين التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات المحور الخامس:

الجدول (1 - 14)

ت	العبارة	التكرار النسبة		
		لا اوافق	اوافق لحد ما	اوافق
1	اقامة اجتماعات مدرسية يشارك فيها هيئة التدريس واولياء الامور	2 %6.2	7 %21.9	23 %71.9
2	تحديد وقت الاجتماع وبيان اهمية الموضوع	0 %0.0	2 %6.2	30 %93.8
3	استخدام وسيلة الاتصال التي تناسب الحاضرين	0 %0.0	5 %15.6	27 %84.4
4	تدعيم العلاقات مع المجتمع المحلي	0 %0.0	7 %21.9	25 %78.1
5	تقدير تقارير دورية لاولياء الامور	4 %12.5	6 %18.8	22 %68.8
6	الالتزام بمواعيد الاجتماعات ونهايتها	0 %0.0	2 %6.2	30 %93.8
7	بناء جسور الثقة التي تساعد اولياء الامور علي متابعة سير عملية تعليم ابنائهم	0 %0.0	6 %18.8	26 %81.2
8	اجراء مقابلات شخصية من اولياء الامور والتلاميذ	3 %9.4	4 %12.5	25 %78.1

المصدر: إعداد الدارس, من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS, 2017م

النتائج اعلاه لا تعنى أن جميع المبحوثين متفقون على ذلك، و لاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اعداد (وافق ، اوافق لحد ما ، لا اوافق) للنتائج أعلاه تم استخدام مربع كاي لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارة من عبارات الدراسة في الفرضية الخامسة، الجدول (1-14) يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات:

الجدول (1-15)

ت	العبارة	قيمة مربع كأي	القيمة الاحتمالية لمربع كأي (sig)	قيمة الوسيط	تفسير الوسيط
1	اقامة اجتماعات مدرسية يشارك فيها هيئة التدريس واولياء الامور	22.562	0.000	2	اوافق لحد ما
2	تحديد وقت الاجتماع وبيان اهمية الموضوع	24.500	0.000	3	اوافق
3	استخدام وسيلة الاتصال التي تناسب الحاضرين	15.125	0.000	2	اوافق لحد ما
4	تدعيم العلاقات مع المجتمع المحلي	10.125	0.001	3	اوافق
5	تقدير تقارير دورية لاولياء الامور	18.250	0.000	3	اوافق
6	الالتزام بمواعيد الاجتماعات ونهايتها	24.500	0.000	3	اوافق
7	بناء جسور الثقة التي تساعد اولياء الامور علي متابعة سير عملية تعليم ابنائهم	12.500	0.000	3	اوافق
8	اجراء مقابلات شخصية من اولياء الامور والتلاميذ	16.475	0.000	3	اوافق
	الفرضية	30.58	0.000	3	اوافق

المصدر: إعداد الدارس, من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS, 2017م



- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الأولى (22.562) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (1-14) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون لحد ما علي العبارة.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية (24.500) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (1-14) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي العبارة.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثالثة (15.125) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (1-14) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي العبارة.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة (10.125) و القيمة الاحتمالية لها (0.001) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (1-14) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي العبارة..
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الخامسة (18.250) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (1-14) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي العبارة..

- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة السادسة (24.500) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (1-14) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي العبارة.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة السابعة (12.500) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (1-14) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي العبارة.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثامنة (16.475) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (1-14) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي العبارة.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بجميع عبارات المحور الخامس (30.58) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (1-14) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي ماجاء بعبارات المحور الخامس .

وكذلك عرض أهم النتائج التي توصل إليها والتوصيات المستمدة منها وبعض

المقترحات لدراسات يمكن القيام بها في المستقبل .

## مناقشة نتيجة السؤال الأول : -

### هل هناك علاقة بين المدرسة والمجتمع ؟

التحقق من السؤال قام الباحث بإجراء تحليلي لمعرفة الفروق في الآراء والأدوار والوظائف لأفراد الممارسة ودرجة كافية لقيام المدير بدوره في تطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع محوري الثاني والثالث.

وسيرتب نسب استجابات المديرين والمديرات تجاه الطلاب كما في الجدول رقم (1-10) وقد نالت أعلى النسب (96.9%) وهي العبارة تشجيع الطلاب علي الإبداع وتليها (93.7%) وهي العبارة متابعة مستوى التحصيل الدراسي للطلاب ثم تليها (90.6%) وهي العبارة تنمية روح الجماعة بين الطلاب ثم تليها أيضاً (87.5%) وهي العبارة التأخي بين الطلاب ثم تليها (84.4%) وهي العبارة توفير الرعاية الصحية للطلاب ثم تليها (78.1%) وهي العبارة حث الطلاب علي المشاركة في الدورات المدرسية ثم تليها (75%) وهي العبارة العمل علي علاج المشكلات الاجتماعية ثم تليها (59.4%) وهي العبارة تنظيم رحلات طلابية تهدف إلي تنمية قدرات الطلاب .

يتضح من خلال تحليل النتيجة أن غالبية المبحوثين أبدوا برأيهم أنهم موافقون علي اهتمام مديري المدارس بالطلاب. من المعروف بان الطلاب هم محور العملية التعليمية وأهم شريحة في المجتمع .

اما استجابات المديرين والمديرات تجاه المعلمين كما في الجدول رقم (1-8) نالت أعلى النسب وهي (93.8%) وهي العبارة تشجيع المعلمين علي مراعاة الفروق الفردية بين الطلاب وأيضاً (93.8%) العبارة هي حث المعلمين علي أن يغرسوا في نفوس الطلاب مبدأ المساواة فيما بينهم . ثم تليها (90.6%) وهي العبارة حث المعلمين علي أن يؤكدوا للطلاب بأن التعصب القبلي يؤدي إلي تخلف المجتمع ثم تليها (84.4%) والعبارة هي محاولة القضاء علي أسباب سوء التفاهم التي تنشأ بين بعض الطلاب وبعض أولياء الأمور ، ثم تليها (77.9%) وهي العبارة أتعاون مع المعلمين في توفير الوسائل التعليمية من البيئة المحلية ، ثم تليها (65.6%) العبارة

وهي إرشاد المعلمين علي كيفية استخدام الوسائل التعليمية ، ثم تليها (56.2%) العبارة وهي تشجيع المعلمين علي تربية الطلاب علي مبدأ الكسب . يتضح من خلال تحليل هذه النتيجة أن غالبية أفراد العينة أبدوا أنهم موافقون علي أن مدير المدرسة يوظف خبرات المعلمين ومهاراتهم وإمكاناتهم لإنجاز العملية التعليمية والمشروعات في المدرسة وتزويد الطلاب بكل ما يحتاجون من معلومات أساسية والتعاون مع المعلمين في المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع مما يكسب الطلبة خبرات وتوطيد العلاقة بين المدرسة والمجتمع .

ولذا يرى الباحث أن علاقة المدرسة تجاه المجتمع كما دلت النتائج إلي أن وجود علاقة إرتباطية عالية بين مدير المدرسة والمجتمع وهذه النتيجة تتفق مع دراسة محمود علي نهار الذي توصل إلي أن وجود علاقة إرتباطية قوية بين مدير المدرسة ودور المشرف التربوي في علاقتهم مع المجتمع .

وأیضا تتفق هذه الدراسة مع دراسة عاطف مصطفى الملیح الذي توصل إلي أن إدراك المديرين والمديرات لوظائفهم وأدوارهم المناطة بهم وممارستها بدرجة عالية ، وتختلف مع دراسة أماني مختار عوض التي توصلت إلي أن مساهمة مدير المدرسة الثانوية بالريف الشمالي لمحلية كرري غير فاعلة ، وإیضا تختلف مع دراسة الرشید محمد صغیر الذي توصل إلي أن ممارسة مدير المدرسة الثانوية تعد كافية بدرجة قليلة وتختلف أيضا مع رشید بن محمدین فهد الذي توصل إلي أن دور مديري المدارس الإبتدائية في مجال خدمة المدرسة للمجتمع جاءت قليلة .

#### مناقشة نتيجة السؤال الثاني :

#### هل الخبرة الإدارية لمدير المدرسة أثر في تطوير المجتمع ؟

للتحقق من هذا السؤال قام الباحث بإجراء لمعرفة أثر الخبرة الإدارية لمدير المدرسة في تطوير المجتمع ومن الجدول رقم (1-3) أن فئة أفراد العينة أقل من (5 سنوات ) بلغ عددهم (10) مدير ومديرة بنسبة (37.2% ) وهم يمثلون القليل ومن (5-9 سنوات ) بلغ عددهم (10) مدير ومديرة بنسبة (37.2%) أيضا هم يمثلون القليل أم امن (10 سنوات فأكثر ) بلغ عددهم (12) مدير ومديرة بنسبة (37.6%) وهم أكبر فئة مما يدل علي أن معظم مديري المدارس خبرتهم كبيرة في

وظيفة الإدارة المدرسية ويرى الباحث أن هذا يمثل فاعلية في العملية الإدارية ويدل على وجود قوانين ولوائح مقننة لاختيار مدير المدرسة .

### مناقشة نتيجة السؤال الثالث :

#### ما الدور يقوم به المدير في تطوير المجتمع ؟

للتحقق من ذلك قام الباحث بإجراء لمعرفة الفروق في الآراء لأفراد العينة من نسب استجابات المديرين والمديرات تجاه المجتمع ، كما في الجدول رقم (1-6) على الترتيب وقد نالت أعلى النسب (90.6%) وهي العبارة أعمل بالتعاون مع الآباء لتنمية النواحي الاجتماعية للطلاب ، وتليها نسبة (87.5%) وهي العبارة أحرص لعي إقامة علاقات طيبة مع مؤسسات المجتمع المختلفة ، وتليها نسبة (84%) للعبارة هي أسهم في تنمية المجتمع حسب الامكانية ، ثم تليها نسبة (78.7%) والعبارة هي أقابل أولياء الأمور لمناقشة مشكلات المدرسة معهم ، ثم تليها نسبة (75%) وهي العبارة أتعاون مع مجلس الآباء في الإشراف على المدرسة ، ثم تليها نسبة (68.8%) وهي العبارة أشارك مجلس الآباء في وضع خطط العامة المتعلقة بخدمة المجتمع ، وتليها نسبة (65.6%) وهي العبارة أشارك أولياء الامور في النشاطات المدرسية ، ثم تليها نسبة (59.4%) وهي العبارة أعمل بالتعاون مع أولياء الامور لتحسين أوضاع المعلمين . ومن خلال تحليل النتيجة أن غالبية أفراد العينة أبدوا أنهم موافقون على أن مدير المدرسة يقوم بتطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع .

أما استجابات المديرين والمديرات تجاه العاملين وقد نال هذا الدور أعلى النسب . وقد نال أعلى النسب عبارتين بنسبة (90.6%) وهي العبارة توفير ما يلزم للعمال لإنجاز أعمالهم وعبارة تشجيع العمال بأهمية دورهم في العملية التربوية ، وتليها نسبة (84.4%) وهذه نسبة العبارتين هي متابعة رواتبهم ومستحققاتهم وعبارة تحفيز المجتهدين من العمال ثم تليها نسبة (75%) وهذه نسبة العبارتين هي : يجتمع بالعمال لمناقشة مشاكلهم وعبارة تعمل على إشاعة الود بين المعلمين والطلاب وتليها نسبة (65.6%) وهي العبارة تشجيع العمال للمساهمة في المجالس المحلية ، وتليها نسبة (59.4%) وهي العبارة تشارك مع جهات الاختصاص لإقامة احتفالات ثقافية

تخليداً لذكرى الرموز من المعلمين . من خلال مناقشة النتيجة وجد الباحث ان غالبية أفراد العينة أبدوا أنهم موافقون علي توفير الخدمات للعاملين .  
أنفق مديري ومديرات المدارس الثانوية بأن دورهم هو دور كبير في تغير وتطوير المجتمع نحو الأفضل والايجابية والمساهمة في بناء البلاد وتحقيق الأهداف لابد من التنسيق مع أفراد ومؤسسات المجتمع وإشراكهم في جميع مراحل العملية التربوية وتقديم الخدمات العامة من خلال الحملات التي تنظمها .

#### مناقشة نتيجة السؤال الرابع :

هل يختلف دور مدير المدرسة في تطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع باختلاف الجنس؟

للتحقق من ذلك قام الباحث بمقارنة بين مجموعتين مستقلين ومن الجدول رقم (1) -  
1) يتبين أن نسبة الذكور بلغ عددهم (18) مدير بنسبة (56.2%) بينما الإناث بلغ عدد (14) مديرة بنسبة (43.8%) .

ويرى الباحث أن نسبة مشاركة الإناث في الإدارة قليلة مقارنة بالذكور ويرجع ذلك لعدة أسباب منها علي سبيل المثال :

- خوف معظم المعلمات من قبول هذه الوظيفة الإدارية وما يترتب عليها من مهام ومسؤوليات ومشاق ونجد أن طبيعة الإناث والظروف الاجتماعية لبعضهن قد يعوق العمل .
- عدم قبول مديري إدارات التعليم في اللجوء للذكور بحجة أنهم أكثر تحمل واستعداد للمسؤوليات والمشاق الإدارية من الإناث .

## أهم النتائج :

من خلال المناقشة التي أجراها الباحث لأراء أفراد العينة ، وفي ضوء المعالجة الاحصائية للبيانات فقد توصل الباحث إلي النتائج الآتية .

1/ تبين أن مستوى تقديم الخدمات التي يقدمها مديري المدارس الثانوية في سبيل تطوير المجتمع مناسبة .

2/ هنالك تأثير لمتغير الخبرة الإدارية للمديرين والمديرات علي أدائهم لأدوارهم تجاه المجتمع .

3/ هناك تأثير لمتغير الجنس بالنسبة للمديرين والمديرات علي أدائهم لأدوارهم تجاه المجتمع .

4/ مدير المدرسة يبذل جهد من أجل التنسيق مع وحدات المجتمع .

5/ توجد فروق ذات دلالة احصائية لصالح مدير المدرسة في تقديم الود بين الطلاب والعاملين والعمال .

## التوصيات

- في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج ، يمكن التوصل إلي التوصيات الآتية:-
- 1/ يجب علي وزارة التربية وإدارة التعليم القيام بإعداد برامج توعية لمديري المدارس بأهمية دور المجتمع في العملية التعليمية بحيث يكون له المشاركة في برامج المدرسة ومناقشة مشكلاتها مع المدير للارتقاء بهذه المؤسسة التعليمية العامة .
  - 2/ يجب أن يكون مدير المدرسة مؤهلاً تأهيلاً جامعياً تربوياً بحيث يكون له الخبرة في تطوير الإدارة المدرسية .
  - 3 أن يكون مدير المدرسة ذا شخصية ذات تأثير إيجابي قادراً علي تنفيذ خطط السياسة التربوية ولعي مواجهة المشكلات .
  - 4 ان يكون مدير المدرسة قادراً علي تطوير نفسه لمواكبة التطورات والتغيرات التي تحصل في مجال الإدارة .
  - 5/ إلزام مدير المدرسة الثانوية بتقديم بحوث ومشروعات ومقترحات تهدف لخدمة المجتمع.



## المقترحات

- استكمالاً لما بدأه الدارس يقترح الباحث إجراء بعض البحوث الأخرى مثل :
- 1/ الأسباب التي تعوق مديري المدارس الثانوية علي تقديم الخدمات اللازمة في المجتمع المحلي وإيجاد الحلول والمقترحات علي هذه المعوقات.
  - 2/ مقارنة بين واقع العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي في السودان ودول أخرى علي المستوي العربي للاستفادة من خبرات الدول في تطوير هذه العلاقة .
  - 3/ أهم المعايير التي يمكن علي أساسها اختيار مديري المدارس .

## المصادر والمراجع

(1) المصادر:

1/ القرآن الكريم .

(2) المراجع :

1/ المراجع العربية :-

1. أبو الفتوح رضوان : المدرس في المدرسة والمجتمع ط 1 (مصر - مكتبة الأنجلو المصرية - 1986م).
2. احمد إبراهيم احمد - الإدارة التربوية علي وفن ط 1 (الرياض دار الزهراء للنشر والتوزيع - لسنة 2013م).
3. حافظ فرج احمد : إدارة المؤسسات التربوية ط 1 (القاهرة - عالم الكتب - 2003م).
4. حسن حسين البيلاوي : اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية (السودان - مكتبة امدرمان الإسلامية 2000م).
5. الرشيد محمد صغير الحسين : دور المدرسة الثانوية في تنمية وتطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع (1998م).
6. صديقة احمد زكي عبد القادر : دور الإدارة التعليمية في تطوير المناهج (الرياض - دار المريخ - 1984م).
7. صلاح الدين إبراهيم معوض ، حنان عبد الحليم رزق : الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق - ط1 (مصر العالمية للنشر والتوزيع 2003م).
8. صلاح عبد الحميد مصطفى : الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر - ط 1 (الرياض - دار المريخ - 2002م).
9. طارق عبد الحميد البدري : الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية في تنمية القيادة التدريسية ط 1 (عمان - دار الثقافة للنشر والتوزيع ) .
10. فايز مراد دندش : اتجاهات جديدة في المناهج وطرق التدريس ط 1 (اسكندرية - دار الوفاء 2003م).

11. قاسم بن عائل الحربي : القيادة التربوية الحديثة ط 1 (الأردن للنشر والتوزيع، لسنة 2008م).
12. محمد عبد القادر عابدين : الإدارة المدرسية الحديثة (عمان - دار الشروق - 2001م).
13. محمد فتحي : الإدارة العامة - ط 1 (الرياض جامعة الملك سعود - 1985م).
14. هاني عبد الرحمن صالح : الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق ، ط 1 (عمان دار وائل 1990م) .
15. وهيب سمعان والدكتور محمد منير مرسى - الإدارة المدرسية الحديثة ط 2 (القاهرة - عالم الكتب للنشر والتوزيع 1985م).

#### الرسائل العلمية :

- (1) امانى مختار عوض : دور مدير المدرسة الثانوية في تنمية المجتمع المحلي (رسالة دكتوراه غير منشورة - كلية التربية - جامعة الزعيم الأزهرى 2005م).
- (2) حسن عبد الله احمد (دور المدرسة في خدمة المجتمع المحلي كما يراها المعلمون والمعلمات والمديرون والمديرات في مدارس لواء الأغوار الشمالية ) رسالة ماجستير غير منشورة - كلية التربية جامعة الزعيم الأزهرى 2002م .
- (3) رشيد بن محمد بن فهد : (دور مديري المدارس الابتدائية في بناء العلاقات بين مدارسهم والمجتمع المحلي) رسالة ماجستير غير منشورة - كلية التربية جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2005م .
- (4) الرشيد محمد صغير الحسين : دور المدرسة الثانوية في تنمية وتطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع - رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أمدرمان الإسلامية كلية التربية (1998م).
- (5) عاطف مصطفى المليح (وظائف وأدوار مديري ومديرات المدارس مرحلة الأساس ) رسالة ماجستير غير منشورة - كلية التربية جامعة أمدرمان الإسلامية (2003م).
- (6) عمر محمد موسى : الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية الإسلامية ، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير ، جامعة أفريقيا العالمية 2010م .

- (7) فادح محمد نور : دور العلاقات الإنسانية في تطوير الإدارة التربوية ، ماجستير ، كلية التربية ، جامعة افريقيا العالمية 2002م .
- (8) محمد علي نهار (تحليل وتقويم العلاقة بين دور مدير المدرسة ودور المشرف التربوي في ضوء متطلبات التطوير التربوي في الأردن ) رسالة دكتوراه غير منشورة - كلية التربية - جامعة أمدرمان الإسلامية .
- 2/ الدراسات الأجنبية : -

- 1- Trevoh .Cairney and Jenny Ruge ) developing Ships the home School and community interface School of lifelong and educational university of westernsy Nepean 1999.
- 2- William Louden : (literacy in its place literacy practices in urban and rural communities School of Education Edition cown university 1999 ).

### 3/ الدوريات والمجلات :

- 1.كمال إبراهيم مرسى (كلمة العدد ) المجلة التربوية ، المجلد (15) ، العدد (59) ، الكويت ، مجلس النشر العلمي.
2. منير عبد الله حربي ، حنان عبد الحليم رزق (بعض العوامل المحددة للعلاقات الإنسانية في إدارة المدارس الثانوية ، دراسة ميدانية ) مجلة مستقبل التربية العربية ، المجلد (9) ، العدد (30) ، الاسكندرية ، المكتب الجامع الحديث ..

## ملحق رقم (1)

اسماء المحكمين

الاسم	موقع العمل
1/ بروفيسور علي خالد	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
2/ بروفيسور الطيب عبد الوهاب	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
3/ دكتور عبد الله سليمان محمدين	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا