

المهارات القيادية لقادة مدراس التعليم العام للحد
من تأثيرات المجتمع المحلي بالمملكة العربية
السعودية (دراسة حالة على محافظتي الخرج
والدلم)

إعداد

أ/ محمد بن علي بن سعد الغامدي

طالب دراسات عليا ماجستير

جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز بالمملكة العربية السعودية - كلية التربية
بالخرج - قسم العلوم التربوية

إشراف

أ.د/ مبارك بن فهيد القحطاني

أستاذ الإدارة التربوية - جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز

بالمملكة العربية السعودية - كلية التربية بالخرج

قسم العلوم التربوية

المهارات القيادية لقادة مدارس التعليم العام للحد من تأثيرات المجتمع المحلي بالمملكة العربية السعودية (دراسة حالة على محافظتي الخرج والدلم)

مستخلص الدراسة:

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة توافر المهارات القيادية (التصويرية، الفنية، والإنسانية) لقادة المدارس للحد من تأثيرات المجتمع المحلي، والتعرف على المعوقات التي تواجه القائد المدرسي عند الحد من تأثيرات المجتمع المحلي، والكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين استجابات أفراد عينة الدراسة والتي تعزى لمتغير (المؤهل، سنوات الخبرة، المرحلة الدراسية، نوع المدرسة).

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

مجتمع الدراسة: يتكون من جميع قادة مدارس التعليم العام والأهلي (الابتدائي، المتوسطة، والثانوية) بمحافظة الخرج والدلم والبالغ عددهم (١٣٨)، وفق إحصاءات إدارة التعليم لعام ٢٠١٧.

عينة الدراسة: بلغ عدد عينة الدراسة (١١٦) قائد مدرسي ويمثل نسبة (٨٤%) من مجتمع الدراسة.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أبرز النتائج التالية:

- أن درجة توافر المهارات القيادية لقادة مدارس التعليم العام للحد من تأثيرات المجتمع المحلي (عالية)، حيث جاءت المهارات الإنسانية بالمرتبة الأولى، تليها المهارات الفنية، وبالمرتبة الأخير المهارات التصويرية، وإن درجة توافر جميع المهارات (التصويرية، الفنية، والإنسانية) (عالية).
- أن درجة توافر المعوقات التي تحد من فعالية قادة مدارس التعليم العام للحد من تأثيرات المجتمع المحلي (متوسطة)، بمتوسط (3.25) بانحراف معياري (0.54)، حيث جاءت عبارة (قلة الصلاحيات الممنوحة للقائد المدرسي التي تحد من تفاعله مع المجتمع المحلي) بالمرتبة الأولى، وعبارة (ضعف قنوات الاتصال مع المجتمع المحلي) بالمرتبة الأخيرة

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل بين آراء عينة الدراسة في المحوري (المهارات القيادية، المعوقات) تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، المرحلة الدراسية، سنوات الخدمة، نوع المدرسة).

توصيات الدراسة: توصلت الدراسة إلى أبرز التوصيات التالية:

- عقد دورات وورش تدريبية تهدف إلى إبراز الجهود التي ينبغي أن يقوم بها قادة المدارس في خدمة المجتمع المحلي، وتعريفهم بالأنشطة والبرامج المناسبة لتوعية أفراد المجتمع المحلي والرقى بهم.
- منح قادة المدارس الصلاحيات اللازمة لدعم تفاعلهم مع المجتمع المحلي.
- ضرورة تسليط الضوء إعلامياً على ما تقدمه المدارس من أنشطة وبرامج تهدف إلى توعية المجتمع المحلي والإشادة من خلاله على قادة المدارس المتفاعلين والتميزين في خدمة المجتمع المحلي.
- إنشاء مجلس استشاري خاص بأولياء الأمور مرتبط مباشرة بالوزير يتم من خلاله الاستماع إلى أبرز الآراء والمقترحات من قبل أولياء الأمور وعن البرامج والأنشطة المساهمة في تعزيز وتقوية العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.
- الاستفادة من المباني والتجهيزات المدرسية والقاعات الموجودة في المدرسة لخدمة المجتمع المحلي.
- تدريب المعلمين على خدمة المجتمع المحلي، وتلبية متطلباته والمساهمة في معالجة الظواهر المؤثرة على تحقيق الأهداف التربوية.

مقترحات الدراسة: يقترح الباحث القيام بالدراسات التالية:

- دور الإدارة المدرسية في تقوية العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.
- دور القائد المدرسي في تنمية المسؤولية الاجتماعية للعاملين في المدرسة.
- دور القائد المدرسي في استثمار الإمكانيات المتوفرة في خدمة المجتمع المحلي.
- دور المجتمع المحلي في تطوير العمل المدرسي.
- تصور مقترح لإشراك أفراد المجتمع المحلي في رفع كفاءة الأداء للمدارس.

المقدمة:

إن ما يشهده العالم اليوم من تطورات واكتشافات متتالية في جميع ميادين الحياة، بما في ذلك التطور الحاصل في مجال القيادة المدرسية، يأتي تبعاً لتطور المجتمعات على مر التاريخ، فالعلاقة بين القيادة والمجتمع علاقة وثيقة، حيث أن مفتاح النجاح للمدرسة يتمثل في قدرة القائد المدرسي على أداء المهام الموكلة إليه بكفاءة وفعالية في ضوء تعامله مع البيئة المحيطة به.

ولقد توسع دور المدرسة ولم يعد يقتصر على التعلم والتعليم للطلبة، بل أصبح ينظر إليها في المجتمعات الحديثة على أنها أصبحت ذات وظيفة اجتماعية تقوم على خدمة المجتمع المحلي وتنمية موارده وإشباع احتياجاته وحل المشكلات التي يواجهها، (العوفي، ٢٠٠٢م، ص ٨٤).

حيث يشير ليندا (Linda (2015,p,268) بأن من أهم العوامل التي تؤثر على أداء القائد المدرسي، نقص المعلومات الرئيسية عن المدرسة وما يرتبط بها وما يؤثر عليها، حيث لا بد من معرفة عدد الموظفين ومدى التزامهم بالعمل وجودته، ومعلومات عن الطلاب وأولياء الأمور وخلفياتهم الثقافية، والأمر لا يقتصر على هذه العوامل فحسب، بل يمتد ليشمل البيئة الخارجية المتمثلة في المجتمع المحلي، فلا بد للقائد المدرسي أن يفهم القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع المحلي وغيرها من عوامل، حيث من المرجح بأنه إذا توفرت هذه المعلومات لدى القائد المدرسي يستطيع القيام بالمهام والواجبات التي يسعى لتحقيقها وتقل المقاومة، على عكس القائد الذي لا يملك هذه المعلومات، فإنه يحتاج إلى مزيد من الوقت حتى يتأقلم مع المجتمع المحلي.

ويعزز ما سبق أن المجتمع المحيط بالمدرسة يؤثر تأثيراً كبيراً على طريقة وأسلوب القائد المدرسي، فالقادة يتأثرون بثقافة هذه المجتمعات وعاداتها وتقاليدها مثل احترام الوقت والالتزام بالمواعيد والمجاملات والنظام الاجتماعي السائد... الخ (الصراصرة، ٢٠١٠م، ص ١١٩).

ويؤكد العوفي (٢٠٠٢م، ص ٨٥) بأن تعرض المجتمع المحلي في العصر الحالي لمجموعة من المشكلات التي تهدد تقدمه واستقراره في آن واحد والتي تكون مختلفة الجوانب نظراً لتعدد مجالات الحياة، إذ يجب على المدرسة وبخاصة قائدها أن يكون له دور في التصدي لهذه المشكلات ومناقشتها في حدود الإمكانيات المتاحة بهدف إيجاد الحلول المناسبة لها.

ولكي تقوم المدرسة بدورها تجاه المجتمع المحلي فقد أكدت الباحثة سنقر (٢٠١١م، ص ١٠٨) على ضرورة الارتقاء بمستوى التعاون بين المدرسة والمجتمع

المحلي، ويتم ذلك من خلال تحديد حاجات المجتمع المحلي والتعرف على المشكلات التي تواجهه والمساهمة في حلها في حدود الإمكانيات المتاحة وتفعيل دور المدرسة في عملية التنمية المجتمعية.

وحول أهم تأثيرات المجتمع المحلي السلبية التي تؤثر على أداء القائد المدرسة يبين الجميلي (١٩٩٨م، ص ٤٨-٥٠) بأن هناك ظواهر اجتماعية سلبية لها انعكاساتها السلبية على الأعمال الإدارية وعلى انخفاض مستوى كفاءة الأداء للعاملين في المدرسة بما فيهم القائد المدرسي، منها على سبيل المثال الزيارات التي تتم أثناء تأدية العمل الرسمي والتي ينظر إليها من منظور اجتماعي بأنه يجب على قائد المدرسة أن يترك عمله ويتفرغ لهذه الزيارات والتي غالباً ما تناقش موضوعات شخصية بعيدة كل البعد عن العمل الرسمي، وكذلك عدم الاهتمام بالوقت، والبطء في إنجاز المهام.

ورغم وجود المشكلات السابقة في العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي فتبين دراسة (السلطان، ٢٠٠٨م) بأن هناك قصور في الكوادر الإدارية المتخصصة في تطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، تعزى لمتغير المرحلة الدراسية ونوع المبنى ومكان المدرسة.

وفي إطار ما سبق فلا بد من الاهتمام بالقائد المدرسي ليكون مؤهلاً للتعامل مع المجتمع المحلي بنجاح وبالقدرة على مواجهة التحديات والصعوبات التي تعوقه من قيام تعاون إيجابي، واستثمار ما هو موجود في مجتمعه المحلي والتغلب على ما يمكن أن يواجهه من مشكلات.

مشكلة الدراسة:

تشير الكثير من الدراسات السابقة إلى ضرورة إدراك القائد المدرسي لخصائص المجتمع المحلي والمشكلات المرتبطة به والتي لها انعكاسات على أدائه داخل المدرسة، حيث يوجد مجموعة من المعطيات والمشكلات والقيم والأنماط والعادات والتقاليد تفرض طبيعتها على البيئة الإدارية داخل المدرسة، لذا تحتاج إلى معالجات متفهمة لهذه الظروف والأوضاع، ومن هذه الدراسات (دراسة الجميلي، (١٩٨٥م)، العوفي (٢٠٠٢م)، الصراصره (٢٠١٠م)، الإبراهيم (٢٠١١م)، سنقر (٢٠١١م)، و(Linda,2015)).

والمدرسة كمؤسسة لا يمكن أن تعمل بمعزل عن السياقات المحيطة بها سواء البعيدة أو القريبة، فقد تعرضت المجتمعات إلى تغيرات جذرية وسريعة تتناول مختلف النواحي التكنولوجية والاجتماعية والقيم المتوارثة جيلاً بعد جيل، لذا لا يمكن للمدرسة أن تعمل بمنأى عن المجتمع الذي أسست فيه ومن أجله بل يجب عليها أن تواكب هذا

التغيير الذي يجري في العالم وفي المجتمع المحلي وأن تسهم في تلبية هذا التغيير لمصلحة هذا المجتمع، الإبراهيم (٢٠١١م، ص ٢٢٥-٢٢٦).

قام الباحث باستطلاع رأي ٢٨ قائداً ومشرفاً تربوياً من محافظتي الخرج والدلم حيث أظهرت النتائج تأثر أداء قادة المدارس ببعض مشكلات المجتمع المحلي، والتي من أبرزها: ضعف تعاون أولياء الأمور، والتأثير السلبي لبعض العادات والتقاليد، والتعصب الاجتماعي. ونقص التسهيلات المفروض توافرها من المجتمع المحلي وغيرها من عوامل تؤثر سلباً على تحقق أهداف المدرسة.

وقد أوضح الغريب (٢٠٠٨م، ص ١٦٥) في دراسة أجراها على الأسر في محافظة الخرج أن هناك تغيرات حدثت داخل الأسر منها ما هو إيجابي ومنها ما هو سلبي، مثل تدني الدور الذي تقوم به الأسرة كمؤسسة اجتماعية وعدم قدرتها على القيام بالمهام الموكلة إليها، إذ يحتاج قائد المدرسة عن استثمار ما هو إيجابي والحد من السلبيات المتواجدة في المجتمع.

مما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة السؤال التالي: ما درجة توافر المهارات القيادية لقادة مدارس التعليم العام للحد من تأثيرات المجتمع المحلي بمحافظة الخرج والدلم؟

أسئلة الدراسة:

١. ما درجة توافر المهارات القيادية (التصويرية، الفنية، والإنسانية) لقادة مدارس التعليم العام في محافظتي الخرج والدلم للحد من تأثيرات المجتمع المحلي؟
٢. ما المعوقات التي تحد من فعالية قادة مدارس التعليم العام في محافظتي الخرج والدلم للحد من تأثيرات المجتمع المحلي؟
٣. هل هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين آراء عينة الدراسة والتي تعزى لمتغيرات (المؤهل، سنوات الخبرة، المرحلة الدراسية، ونوع المدرسة)؟

أهداف الدراسة:

١. الكشف عن درجة توافر المهارات القيادية (التصويرية، الفنية، والإنسانية) لقادة مدارس التعليم العام في محافظتي الخرج والدلم للحد من تأثيرات المجتمع المحلي.
٢. بيان المعوقات التي تحد من فعالية قادة مدارس التعليم العام في محافظتي الخرج والدلم للحد من تأثيرات المجتمع المحلي.

٣. الكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين آراء عينة الدراسة والتي تعزى لمتغيرات (المؤهل، سنوات الخبرة، المرحلة الدراسية، ونوع المدرسة).

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

١. تستجيب هذه الدراسة لخطة التنمية العاشرة للمملكة العربية السعودية والتي أكدت على التركيز على الأداء المؤسسي والعمل بكفاءة وفعالية عالية. حيث يرى الباحث بأنه يمكن زيادة الكفاءة والفعالية عند الحد من تأثيرات المجتمع المحلي السلبية.
٢. تسليط الضوء على أهمية امتلاك قادة المؤسسات التعليمية لبعض المهارات القيادية التي ينبغي امتلاكها للمساعدة في تطوير الاداء وتحقيق الاهداف.
٣. تتناول هذه الدراسة أهمية الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي، والكشف عن أبرز المعوقات التي تواجه قادة المدارس عند التعامل مع المجتمع المحلي.
٤. تساعد هذه الدراسة أصحاب القرار في الإدارة العليا في وضع برامج تعاونية، واستثمار الكفاءات المتميزة في المجتمع المحلي للارتقاء بالمؤسسات التعليمية.
٥. توفر للمكتبة العربية دراسة علمية تسهم في دعم العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.
٦. تحديد المهارات القيادية التي ينبغي لقائد المدرسة ممارستها من أجل تحقيق الأهداف التربوية. من خلال بناء علاقة إيجابية مع المجتمعات المحلية.

الأهمية التطبيقية:

تزود نتائج الدراسة المسؤولين في إدارة التعليم والإشراف التربوي بمحافظة الخرج والدلم بصورة واقعية عن أفضل المهارات القيادية لقائد المدرسة اللازم اتخاذها للحد من تأثيرات المجتمع المحلي

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تركز الدراسة الحالية على المهارات القيادية لقادة مدارس التعليم العام في محافظتي الخرج والدلم للحد من تأثيرات المجتمع المحلي.

الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الأول لعام ٢٠١٧/٢٠١٨م.

الحدود المكانية: مدارس التعليم العام (الابتدائي، المتوسطة، والثانوية) (بنين) بمحافظة
الخرج والدلم.

الحدود البشرية: قادة مدارس التعليم العام بمحافظة الخرج والدلم.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً: الإطار النظري

تناول الباحث في هذا الجزء: المدخل العام للقيادة المدرسية، المهارات القيادية
اللازمة للقائد المدرسي في الحد من تأثيرات المجتمع المحلي، والمجتمع المحلي.

٢-١ مدخل عام للقيادة المدرسية

في هذا المبحث يتم تناول مفهوم القيادة المدرسية، والمبادئ اللازمة للقائد
المدرسي عند التعامل مع مشكلات المجتمع المحلي، وأبرز الصفات الشخصية للقائد
المدرسي، كما سوف يذكر أهم الخصائص المميزة للقيادة المدرسية وأبرز المعوقات التي
تواجه القائد المدرسي عند التعامل مع المجتمع المحلي.

٢-١-١. تمهيد:

تعد القيادة المدرسية ركناً أساسياً في نجاح المنظمات التعليمية، إذ أنها
المسئولة عن تحقيق الأهداف التربوية من خلال امتلاك قادة المدارس لمجموعة من
المهارات القيادية التي تساهم في تحقيق الأهداف التربوية بكل كفاءة وفعالية من خلال
تحسين العمل المدرسي واستثمار الموارد البشرية والمادية وتوظيف المهارات القيادية في
الحد من التأثيرات المحيطة بهذه المؤسسات التعليمية، إذ أنه لا بد على القائمين على
إدارة هذه المؤسسات أن يسارعوا في تطوير المهارات القيادية لمواكبة التطورات
المتلاحقة، وتعقد العمليات الإدارية، وتعدد العلاقات الداخلية والخارجية وتأثرها بالظروف
السياسية والاجتماعية والتكنولوجية، وهذا يحتم عليهم مواصلة التجديد والابتكار
والتطوير.

٢-١-٢: مفهوم القيادة المدرسية:

مفهوم القيادة لغةً:

يَعُودُ لفظ القيادة في اللغة العربية إلى الفعل الثلاثي قَوَدَ (قَادَ) الفرس وغيره من باب قَادَ و(مَقَادَه) أيضاً بالفتح و (الانقيادُ) أي الخُضُوع، يقال (قَادَهُ فانقاد). و(استقادَ) أيضاً. (الرازي، ١٩٨٩م، ص٤٨٨).

كما ذُكر في لسان العرب بأن القيادة مأخوذة من (القود نقيض السوق)، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من الأمام والسوق من الخلف، وجمع قائد هو قادة وقواد، والقيادة تقوم على علاقة اعتمادية متبادلة بين من يبدأ بالفعل وبين من ينجزه إذ ينتج عنها دوريين متبادلين، الدور الأول يتمثل فيمن يتولى القيام بالعمل وهو القائد وهو المسؤول عن إعطاء الأوامر وهذا الحق مقصور عليه، والدور الثاني من إنجاز العمل وهم الأتباع ومهمتهم تنفيذ ما يُطلب منهم وهذا واجب عليهم (ابن منظور، ١٨٨٠م، ص١٩٢).

مفهوم القيادة المدرسية اصطلاحاً:

أما لفظ القيادة في الاصطلاح فقد تعددت التعريفات تبعاً لاختلاف وجهات النظر وللبعد الذي من خلاله يتم تعريف هذا المصطلح. فتعريف القيادة في الجانب الصناعي يختلف عنه في الجانب الاجتماعي وكذلك الجانب التربوي.

فقد عرف سرحان القيادة على أنها " القدرة على التأثير في الآخرين وخلق حوافز العمل والإبداع لديهم لتحقيق أهداف المنظمة " (٢٠١٤م، ص٩٢٦).

أما بلقيس ومرعي (١٩٨٥م، ٢٨٦) فيعرفون القيادة على أنها: خاصية من خصائص الجماعة توكل مسؤولية القيام بأنواع من النشاط الهامة إلى فرد، يتسم بخصائص معينة كضبط النفس والسيطرة والقدرة على الإقناع.

كما ذكر الخطيب (٢٠١٣م، ١٩) بأن القيادة هي عبارة عن: مجموعة من السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة - التي تعد محصلة للتفاعل بين خصال شخصية القائد، والمرؤوسين، وخصائص المهمة، والنسق التنظيمي، والسياق الثقافي المحيط - والتي تستهدف إلى حث الأفراد إلى تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفاعلية التي تتمثل في كفاءة عالية في أداء الأفراد، مع توفر درجة كبيرة من الرضا وقدر عالٍ من تماسك الجماعة.

كما عرفها الدجيلج بأنها "عملية تنظيم موجة لجمع جهود العاملين فيها، وصولاً لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة" (٢٠٠٩م، ص٨٧).

كما عرفها العمارة على أنها النشاط أو السلوك الذي يمارسه شخص يمتلك سمات شخصية كالسيطرة وضبط النفس تمكنه من القيام بأنواع من النشاط الهامة لفرد أو جماعة، والتعاون مع الآخرين لتحقيق الأهداف التي يرغبون في تحقيقها (٢٠١١م، ص ٧٥).

كما يذكر العجمي بأن تحديد مفهوم القيادة تحكمه مجموعة من العوامل المتغيرة كالبينة والزمن والعوامل الثقافية والاجتماعية والنظام القيمي السائد في المجتمع والأهداف التي تسعى القيادة لتحقيقها. حيث يُعرف القيادة على أنها القدرة التي يتميز بها القائد على مرؤوسيه بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهم مهمهم وخلق التعاون فيما بينهم لتحقيق الأهداف المنشودة (٢٠١٠م، ص ٧٢).

ومن التعاريف الاصطلاحية السابقة يذكر أبو النور وعبد الفتاح (٢٠١٥م، ص ٢٤): بأن معالم القيادة المدرسية تتمثل فيما يلي:

- وجود شخص لديه القدرة على التأثير في الآخرين.
- وجود مجموعة من الأشخاص تربطهم علاقة إيجابية مع القائد.
- امتلاك القائد المدرسي مجموعة من المهارات تجعله مقبولا داخل الجماعة.
- عملية مشتركة بين القائد وأفراد الجماعة.
- وجود أهداف مشتركة بين القائد وأفراد الجماعة يسعون لتحقيقها.

ومما سبق يمكن تعريف القيادة المدرسية على أنها : السلوك المهاري الذي يمارسه الشخص المسئول الأول في المدرسة من خلال عملية التأثير في الآخرين و القدرة على توظيف المهارات القيادية في تحسين العمل المدرسي وتطويره والقدرة على التعامل مع التحديات التي تواجهه لتحقيق الأهداف المنشودة.

٢-١-٢ مبادئ القيادة المدرسية:

يعتبر القائد المدرسي من أهم القيادات المجتمعية المساهمة في عملية تنمية المجتمع المحلي، لأنه المسئول الأول عن تنفيذ وتطبيق الأهداف التربوية، والتي من شأنها أن ترتقي بأبناء هذا المجتمع.

حيث يرى الباحث بأن القائد المدرسي قائد تنموي يساهم في تنمية المجتمع الذي يتواجد فيه، إذ لابد له من مجموعة المبادئ التي يركز عليها في عمله من أجل أن يحدث التأثير الإيجابي في هذا المجتمع، وأن يحد من التأثيرات السلبية المتواجدة في هذا المجتمع والتي من أبرزها ما ذكره (سالم، ٢٠١٠م، ص ١٤٩-١٥٠) شكل (٢-١):

١. مبدأ التقبل:

حيث إن التقبل موقف إنساني يمارسه القائد المدرسي نحو المدرسة التي يعمل فيها ونحو المجتمع الذي يتعامل معه، وهذا لا يعني أن يتقبل القائد المدرسي السلوك الغير مرغوب فيه أخلاقياً أو دينياً أو اجتماعياً، لكنه يتقبل هذا المجتمع الذي وضع لخدمته من خلال رغبته في تعديل السلوك الغير مرغوب فيه وفي تحقيق الأهداف. إذ أنه في تعامله لا يفرق بين فرد وآخر أو جماعة وأخرى ولكن الجميع سواء، حيث لا بد عليه من أن يتفهم ظروف كل مجتمع وخصائصه ومشكلاته فهماً مبنياً على الدراسة والبحث.

حيث يرى الباحث بأن التقبل هنا يعني أن يكون القائد المدرسي متقبلاً لهذا المجتمع المحلي بكل ما فيه من إيجابيات يقوم باستثمارها لتطوير العمل المدرسي وبما فيه من مشكلات يقوم بمعالجتها عن طريق توظيف المهارات القيادية التي يمتلكها للحد منها.

٢. مبدأ السرية:

إذ أن هذا المبدأ يعتبر من المبادئ التي حث عليها الدين الإسلامي، وتعني السرية من خلال الاحتفاظ بالبيانات والمعلومات التي يقوم القائد المدرسي بجمعها من المجتمع المحلي من خلال دراسته للأفراد والجماعات وصيانة لهذه المعلومات من خلال ضمان هذه المعلومات للمجتمع المحلي وطمأنتهم بأنه لن يطلع عليها أحد إلا المساهمين في حلها، ومن خلال عدم نشر المشكلات المتواجدة في المجتمع المحلي الذي يتعامل معه.

٣. مبدأ المساعدة الذاتية:

ويتمثل ذلك من خلال قدرة القائد المدرسي على إعطاء أفراد المجتمع المحلي مسؤولية اتخاذ القرار، ومن خلال مساعدتهم في تحديد الأهداف ووضع الخطط لتنفيذها وتقويمها. ومن خلال مشاركة القائد المدرسي في استثمار ما لدى أفراد المجتمع المحلي من طاقات وإمكانات لمواجهة مشكلاتهم، ومناقشة الأمور التي يرونها مهمة وتحديد الأدوار التي ينبغي أن يقومون بها لتطوير المجتمع.

٤. مبدأ الموضوعية:

والمقصود بهذا المبدأ بأن لا يسمح القائد المدرسي في علاقته مع المجتمع المحلي بأي اعتبارات شخصيه أو ذاتية. فالقائد المدرسي له سماته الشخصية واتجاهاته الخاصة، وحتى يلتزم بالموضوعية يجب أن يلتزم بالعلاقة المهنية في تعامله مع المجتمع المحلي وأن يعامل الجميع دون تفرقة وأن يراعي العدالة والمساواة. ويجب عليه أن يلتزم بهذا المبدأ من خلال:

- أ- إقامة علاقة مهنية مع المجتمع الذي يتعامل معه.
 - ب- أن يكون أمين على المعلومات التي يحصل عليها.
 - ج- عدم فرض آرائه الشخصية على أهالي المجتمع المحلي.
 - د- إشراك المجتمع ووحداته في تحديد أهدافهم ووضع الخطط لتنفيذها.
٥. مبدأ الرجوع إلى الخبراء:

على الرغم من الإعداد المهني للقائد المدرسي إلا أنه في بعض المواقف لا يستطيع أن يقوم بمساعدة المجتمع المحلي الذي يتعامل معه، حيث يحتاج في بعض الأوقات إلى المساعدة وطلب العون من الخبراء كل في مجال تخصصه، إذ لا يمكن للقائد المدرسي بأن يلم بكل المشكلات في المجتمع المحلي والطرق العلمية لمعالجتها.

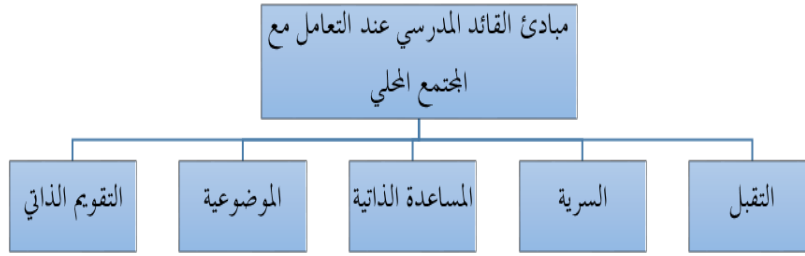
حيث يرى الباحث بأنه يمكن للقائد المدرسي بأن يستثمر ويتعاون مع الخبراء التربويين وأفراد المجتمع المحلي وطرح المشكلات المتواجدة في المجتمع والتي قد تؤثر على سير العملية التعليمية والاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم والطرق العلمية لحل هذه المشكلات.

٦. مبدأ التقويم الذاتي:

والهدف من هذا التقويم هو تحديد مدى النجاح أو الفشل للقائد المدرسي في تعامله مع المجتمع المحلي، ومن ثم يستطيع الاستفادة من أخطائه في تحسين عمله. ومن خلال تقييمه مع زملائه ومن خلال تحديد ما إذا كان سلوكه يتفق مع عادات وقيم وتقاليد المجتمع أم لا، ومن خلال تقييم ما يملك من معارف ومهارات وذلك كي يرفع من مستواه المهني.

حيث يرى الباحث بأنه يجب أن يكون للقائد المدرسي معايير ثابتة تضعها وزارة التعليم يتم من خلالها التقويم سواء من المشرفين التربويين أو من قبل المجتمع المحلي يتم من خلالها تحديد مواطن القوة والضعف لديه.

شكل (٢-١)



صفات قائد المدرسة الحديثة:

الصفات المميزة والحديثة للقائد المدرسي صفات كثيرة، وتتوقف على عوامل متداخلة، ولكن هناك صفات أساسية لا بد من توفرها في القائد المدرسي من أبرزها ما ذكره (أبو النور وعبد الفتاح، ٢٠١٥م، ص ٤٥-٤٩):

٤. يتمتع بثقة ذاتية عالية وإحساس عالي بالذات وبالأخرين، ولا يعاني من أي صراعات داخلية نفسية.
٥. له حضور ديناميكي ونشاط واضح، ويقدم للمرؤوسين حلولاً جذرية غير متوقعة لمشكلاتهم.
٦. يستشير مرؤوسيه في الخطط والأهداف الموضوعية، من خلال تقديم أهداف ووسائل وبدائل جديدة، ووجهات نظر مختلفة، وتحديدات فكرية جديدة.
٧. يتميز بالواقعية والمعرفة: من خلال حل المشكلات التي تواجهه من داخل المدرسة أو من خارجها بالطرق العلمية.
٨. يستطيع أن يدير وينظم الوقت بكفاءة: إذ يحتاج القائد المدرسي إلى سرعة في تنظيم الأفكار وقراءات المنشورات وإنجاز المهام المطلوبة منة بشكل يومي.
٩. القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة، من خلال الحصول على المعلومات وتحليلها، ودراسة المؤشرات وتحديد البدائل، واختيار الحلول المناسبة وصياغتها في عبارات معبرة وفي الزمن المناسب.
١٠. يتمتع بمستوى مميز من الأخلاقيات الشخصية: إذ لا بد أن تتوافق أخلاقيات القائد المدرسي الشخصية مع أخلاقيات المهنة التي يقوم بها.
١١. يتمتع بقدر عالٍ من الحيوية والنشاط ويركز على أهداف المدرسة. ويمتلك رؤية مستقبلية ترقى بالمرؤوسين وبالمنظمة.
١٢. دائم التعلم محب للقراءة، التدريب، الدورات التدريبية.

١٣. لديه روح المغامرة: إذ ينبع الأمان لديه من الداخل وليس من الخارج ولذا فهو سباق للمبادرة تواقاً للإبداع مبادراً في علاج المشكلات التي تقع عليه والتي تؤثر على سير العملية التعليمية.

١٤. مخلص ومجتهد في عمله: حيث يفكر القائد المميز في تجويد الأداء والعمل بإتقان.

١٥. صاحب رؤية وعقلية متفتحة ولديه القدرة على حسم الأمور من خلال عرض وجهات النظر واستشارة الخبراء قبل اتخاذ القرار.

كما أضاف أبو الطاحون (٢٠١٢م، ص ٨٤-٨٧) مجموعة من الصفات الرئيسية للقائد المتميز من أبرزها:

١٦. يمتلك مهارات الاتصال والتواصل: من خلال قدرته على كتابة التقارير، وامتلاكه لأساليب الحوار البناء، والمقدرة على الإقناع والإصغاء للعاملين ولأفراد المجتمع المحلي، وتقبل آرائهم ومقترحاتهم.

١٧. المقدرة على التخطيط السليم: من خلال قرته على التنبؤ بالمستقبل والإحاطة بكل معطيات النظام.

١٨. المقدرة على الضبط: فلا بد أن تتولد لدى القائد المدرسي الرغبة والمقدرة على ضبط جوانب العمل في المؤسسة، وذلك ليتمكن من توجيه الأفراد وتنظيم سلوكياتهم على الوجه الأمثل.

القدرة على التنظيم: فمن أهم صفات القائد المدرسي أن يرفض العشوائية أو الارتباك في العمل، فيبقى حريصاً على تنظيم العمل من خلال تصنيف الواجبات والمهام وتوزيعها توزيعاً عادلاً بما يتلاءم مع قدرات ومستويات العاملين معه.

٢-١-٤ مكونات القيادة المدرسية:

مما سبق يتضح عدم وجود تعريف محدد للقيادة المدرسية بين خبراء الإدارة التربوية، ولكن هناك مجموعة من الأركان الرئيسية التي لا تقوم القيادة المدرسية إلا بها (عيدروس وأحمد، ٢٠١١م، ص ٦٢-٦٣).

١. وجود جماعه من الناس، يتميزون بمجموعه من المواصفات التعليمية والمعرفية والتدريبية لتحقيق أهداف العملية التعليمية في المدرسة.

٢. وجود أهداف محدده تسعى المدرسة إلى تحقيقها.

٣. توافر الإمكانيات المادية والبشرية المناسبة لتحقيق الأهداف التربوية.

٤. وجود أكثر من طريقه لبلوغ وتحقيق الأهداف المنشودة، ومحاولة اختيار أفضل الطرق تبعاً لمعايير معينه مثل الكلفة والوقت والجهد.
٥. وجود مجموعه من المهام والمسؤوليات التي يقوم بها كل فرد من أفراد الجماعة لتحقيق الأهداف التربوية.
٦. وجود مجموعة من العمليات لتحقيق هذه المهام (التخطيط، التوجيه، التنظيم... الخ)
٧. الإطار التنظيمي المؤسسي للإدارة المدرسية من حيث خطوط السلطة والمسؤوليات والعلاقات التنظيمية والقوانين واللوائح.
٨. العوامل المؤثرة في النظام التعليمي والتي تحدد قدرة القائد المدرسي والمدرسة على تحقيق الأهداف بالصورة المطلوبة مثل (ثقافة البيئة المحيطة - المناخ التنظيمي للمدرسة - التكوين النفسي والاجتماعي لأفراد المجتمع المدرسي...)

٢-١-٥ خصائص القيادة المدرسية:

- تمتاز القيادة المدرسية بالعديد من الخصائص التي تميزها عن بقية الإدارات الأخرى لأنها ترتبط ارتباطاً مباشراً بالموارد البشري، إذ ينبغي على قائد المدرسة أن يدرك هذه الخصائص حتى يقوم بالدور الذي يسعى لتحقيقه من خلال معرفة مجموعة من الخصائص من أبرزها ما ذكره (ال ناجي، ٢٠١٤م، ص ١١٣-١١٥):
- وضوح الأهداف التي تسعى القيادة المدرسية على تحقيقها، فالهدف الأساسي من التربية هو النمو المتكامل لشخصية الفرد من خلال استثمار جميع الإمكانيات البشرية والمادية لتحقيق هذا الهدف.
 - إيجاد تنظيم فعال بين جميع العاملين في المدرسة وخارجها، من خلال وجود العديد من القنوات المفتوحة موضحة فيه جميع الصلاحيات ومحدد فيه جميع المسؤوليات لكل فرد في المدرسة.
 - ممارسة أسلوب إداري يتناسب مع المواقف، والظروف يميل إلى بناء العلاقات الإنسانية، احترام وجهات النظر المختلفة، وتوخي العدالة والإنصاف، والقدرة على اتخاذ القرارات، وتنفيذ القرارات المدرسية.
 - الاستجابة لحاجات المجتمع، فكل مجتمع ظروفه ومشكلاته الخاصة، إذ يجب على القائد المدرسي أن يدرك هذه المشكلات المتواجدة وأن يقوم بالعمل على حلها.

- توجيه المنهج ليكون مرتكزاً على الطالب، وحاجاته وتحقيق التنمية المتكاملة عقلياً بالقدرة على التساؤل، وحل المشكلات، والقدرة على تكوين علاقات اجتماعية.
- توفير المناخ التنظيمي الصالح لممارسة العمل التربوي الناجح، وإشعار جميع العاملين بالانتماء للمدرسة، وحب العمل، والرضا عن عملهم من خلال إتاحة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات داخل التنظيم المدرسي.
- العمل على توثيق الصلة بين المدرسة والمجتمع المحلي، بما فيها أسر الطلاب من خلال تفعيل مجالس أولياء الأمور.

٢-١-٦ دور القائد المدرسي في الحد من تأثيرات المجتمع المحلي.

تعتبر المدرسة هي المؤسسة الاجتماعية التي أنشأها المجتمع لرعاية أعظم مورد تمتلكه وهو المورد البشري من خلال تحقيق الأهداف التربوية، حيث يعتبر القائد المدرسي من أهم القيادات المحلية المساهمة في عملية تنمية المجتمع المحلي وتنفيذ الخطط التنموية التي تهدف الدولة إلى تحقيقها.

حيث يؤكد الزهيري والليثي (٢٠١٠م، ص ٤٠) بأن " نجاح المدرسة يقاس بمدى ارتباطها العضوي بالمجتمع الذي تتواجد فيه" من خلال قدرة القائد المدرسي على إنشاء برامج فعالة لتقوية العلاقة بين البيت والمدرسة. إذ يقع على عاتق قائد المدرسة مسؤولية كبيرة في تحقيق الأهداف التربوية بأعلى كفاءة ممكنة من خلال القدرة على قيادة المدرسة ومقاومة المعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة، إذ لا بد على قائد المدرسة والعاملين معه أن يتعرفوا على خصائص المجتمع المحلي الذي تخدمه المدرسة، وإمكاناته ومدى طموحه واحتياجاته وتطلعاته وما يتوقعه من المدرسة، وتبصير أبناء المجتمع بالأنظمة والجهود التي يقومون بها، وما تطلبه المدرسة من الآباء وما تتوقعه منهم من عون ومساعدة.

أما بالنسبة لأبرز أدوار القائد المدرسي تجاه المجتمع المحلي وتقوية العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي فقد ذكر (عوض الله، ٢٠١٣م، ص ١٠٢):

- تبني مشكلات المجتمع المحيط بالمدرسة وتحديدها وتحليلها وصولاً إلى وضع الحلول المناسبة لها.
- تنظيم برامج تثقيفية تعليمية في المدارس بما يتلاءم مع متطلبات المجتمع المحلي.

- مساهمة المدرسة في تجميل وتنظيم البيئة المحيطة من خلال الأسابيع المختلفة.
 - احترام العادات والتقاليد السائد في هذا المجتمع وعدم تسفيها والعمل على تصحيح السلبي منها بأحدث الأساليب التربوية.
 - كما ذكر الجهني (١٤٣٤هـ، ص ١٦٠) مجموعة من الأدوار التي يقوم بها القائد المدرسي في المجتمع المحلي:
 - الانفتاح على المجتمع المحلي وتوظيف الاتصال الفاعل مع أفراداه بهدف إشراكهم في عملية اتخاذ القرار وفيما يخدم العملية التعليمية والتربوية.
 - بناء قنوات اتصال فاعلة مع الجهات الحكومية والجهات الخاصة الموجودة في المجتمع.
 - جمع المعلومات عن مشكلات المجتمع المحلي وتوظيفها في المناشط غير الصفية.
 - توظيف الكوادر المتميزة في المجتمع المحلي في حل مشكلات المدرسة وتحقيق أهدافها.
 - بناء علاقة إيجابية مع وسائل المجتمع وتوظيفها في تحقيق رؤية ورسالة المدرسة.
 - تطوير برنامج شامل للتفاعل مع شؤون المجتمع وقضاياها.
 - تطوير مهارات التعاون وتوظيفها في المجتمع المدرسي.
 - إشراك بعض أولياء الأمور في تقويم بعض فعاليات المدرسة.
- ٢-١-٧ المعوقات التي تواجه القائد المدرسي عند التعامل مع المجتمع المحلي:

يعتبر القائد المدرسي من أهم القيادات داخل المجتمع المحلي والذي يتعامل بشكل يومي مع خصائص وأنماط مختلفة من الطباع البشرية، تخلف من شخص لأخر تبعاً لاختلاف الميول والاتجاهات التي يحملها هذا الشخص، ومع هذا الاختلاف يواجه القائد المدرسي العديد من التحديات والتأثيرات داخل المجتمع المحلي التي قد تؤثر على عملة داخل المدرسة وعن تحقيق الأهداف التربوية.

حيث يذكر الدليمي (٢٠١٣م، ص ٦٣) بأن عمل القائد المدرسي لم يعد ينحصر داخل جدران المدرسة فقط وتنفيذ ما يُطلب منه من تعليمات من الجهات العليا. بل امتد عمله ليشمل جميع ما يتعلق بالطالب من ظروف وإمكانات تساعده على النمو المتكامل

والمتوازن في جميع النواحي النفسية والاجتماعية والصحية والعقلية، حيث امتد عمل القائد المدرسي ليشمل المجتمع المحلي الذي يتواجد فيه باعتبار أن من واجب القائد المدرسي التعرف على احتياجات هذا المجتمع وتحليله والعمل على تلبينه والمساهمة في حل المشكلات المتواجدة فيه.

إذ أن هناك العديد من العوامل المؤثرة على أداء القائد المدرسي منها ما ذكره آل ناجي (١٤٣٥هـ) والسعود (٢٠١٣م) وهي العوامل الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والجغرافية والمناخية.

وسوف يقتصر الباحث على العوامل الاجتماعية والثقافية داخل المجتمع المحلي في هذه الدراسة والتي تؤثر سلباً على أداء القائد المدرسي داخل المدرسة. بسبب أن العوامل الاجتماعية والثقافية هي العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على أداء القائد المدرسي.

العوامل الاجتماعية والثقافية:

تخضع القيادة المدرسية في أي مجتمع إلى عدد من القوى والضغوط الاجتماعية التي لا يمكن تجاهلها بل ينبغي مراعاتها أو التغلب عليها بناءً على قدرة القائد المدرسي لممارسة أفضل المهارات القيادية للحد منها. ومن هذه العوامل الاجتماعية ما ذكره الدليمي (٢٠١٣م، ص ٧١):

- زيادة طموح الآباء وكبر آمالهم وتوقعاتهم في تعليم أبنائهم مما يترتب على ذلك زيادة المشكلات المتنوعة مثل زيادة الطلب على نوع محدد من التعليم.
- العادات والتقاليد الاجتماعية السائدة.

كما ذكر الشلهوب وآخرون (٢٠٠٩م، ص ٥٣-٥٤) بعض العوامل الاجتماعية المؤثرة على العمل الإداري:

القيم الاجتماعية السائدة: والتي تمثل الإطار المرجعي لسلوك الفرد ومن هذه القيم السائدة التي تعوق عملية التنمية.

١. الانعزالية والتوكل على الغير.
٢. عدم الإيمان بالجديد والخوف من المستحدث.
٣. عدم تقدير قيمة الوقت.
٤. مشاكل الهجرة من الريف إلى الحضر.

وذلك من خلال انتقال القيادات التي تقوم بدور كبير في عملية الإصلاح في هذه المجتمعات وانتقالهم إلى المدن الكبيرة.

ضعف الشعور بالمسئولية الإيجابية نحو هذا المجتمع. وذلك من خلال عدم مشاركة أفراد المجتمع المحلي بالدور الذي ينبغي أن يقوموا به تجاه هذا المجتمع.

انتشار الأمية وارتفاع نسبتها. حيث تعتبر الأمية من أبرز المؤثرات على أداء قادة المدارس وترتبط بكثير من المشكلات الاقتصادية والعلمية لقلّة وعيهم وثقافتهم.

القيادات المحلية وطرق الاتصال. حيث إن أي برنامج يهدف إلى تنمية المجتمع المحلي لا يعتمد على نمو الموارد المالية فحسب بل يعتمد على نوعية المهارات التي يمتلكها القائد، فوعي القائد المدرسي بمشاكل المجتمع المحلي وتحمسه لها يمكنه من التصدي لأي مقاومة داخلية ضد عملية التنمية ولا يتحقق ذلك إلا عن طريق تدريب وتنمية القيادات المحلية.

١. عدم تعاون أفراد المجتمع المحلي.

من أبرز العوامل المؤثرة على أداء القائد المدرسي هو عزوف أفراد المجتمع المحلي عن التعاون مع المدرسة في تنفيذ برامجها، إذ أن عملية تنمية المجتمع المحلي تعتمد على مشاركة المواطنين وتفاعلهم مع الخطط الموضوعّة، حيث لا يمكن أن تقوم المدرسة بكل متطلبات التنمية وعملياتها.

كما ذكر آل ناجي (١٤٣٥هـ، ص ١١٧) بأن من أهم العوامل المؤثرة على القيادة المدرسية عدم تجانس أبناء المجتمع الواحد واختلاف القيم العادات والتقاليد، حيث أن القيادة المدرسية على مستوى المدرسة وفي نفس المجتمع الواحد تتأثر بسبب اختلاف العادات والتقاليد التي يحملها الطلاب. فنجد مدرستين في مدينة سكانها دينهم واحد ولغتهم واحدة، إلا أن ما يحملة الطلاب من قيم وعادات اكتسبوها من الأسر والشارع تنعكس على سلوكهم في المدرسة، وتتأثر القيادة المدرسية سواء سلباً أو إيجاباً بهذه السلوكيات، فنجد مثلاً مدرسة في حي (أ) طلابها مشاغبون ويعبثون بممتلكات المدرسة، ويكتبون على الجدران، ولا يعتنون بالنظافة، ويتشاجرون باستمرار، وأولياء أمور غير متجاوبين مع المدرسة، فتعمل إدارة المدرسة في هذا الحي على صرف جهد كبير في الحد من هذه السلوكيات غير المناسبة بدلاً عن صرف هذا الجهد في تطوير العملية التعليمية، وإكساب الطلاب مهارات ذات قيمه، بينما هناك مدرسة (ب) في نفس هذا المجتمع ولكن أولياء الأمور متعاونين، والطلاب محافظين على ممتلكات المدرسة ومحافظين على النظافة، فلا تهدر الإدارة المدرسية وقتاً في هذا الحي في الحد من السلوكيات الغير

المرغوبة، فتقوم الإدارة المدرسية باستغلال هذا الجهد في تطوير العملية التعليمية وتحسين المستوى التحصيلي للطلاب.

حيث يذكر السعود (٢٠١٣م، ص ٤٤) بأن العوامل الاجتماعية أحد المؤثرات الرئيسية في طبيعة عمل القائد المدرسي في أي مجتمع من المجتمعات، حيث تشمل هذه العوامل:

- القضايا السكانية: من خلال النمو المتزايد للمجتمع، والذي ينتج عنه العديد من المشكلات التي ينبغي على القيادة المدرسية مواجهتها.
- التمدن والتحضر: والذي أصبح ظاهره في أغلب المجتمعات المعاصرة، نتيجة لتوافر فرص العمل ورغبة المواطنين في توفير سبل الراحة، حيث تفرض على القيادة المدرسية الكثير من الالتزامات، ووضعها أمام مشكلات متنوعة مثل التوسع في تقديم الخدمات التربوية، وتوفير المال اللازم لمواجهة هذه الاحتياجات.
- العوامل الثقافية: من خلال ما يملك المجتمع من قدرات ومقومات بشرية، وما يسوده من قيم وعادات وتقاليد واتجاهات، وما يتميز به من ديناميكية وسرعة تأثر بالتطورات المحيطة، وعدم تجانس أبناء المجتمع الواحد، من حيث الطوائف الدينية والأقليات والمجموعات العنصرية، حيث تشكل أعباء على القيادة المدرسية.
- الضغوط الاجتماعية: والتي تتمثل في زيادة الطلب على نوع معين من التعليم، وعلو توقعات الآباء من المدارس، وتنامي الاهتمام بمبدأ المساءلة في التربية.

٢-٢ المهارات القيادية:

تناول الباحث في هذا المبحث المهارات القيادية للقائد المدرسي من حيث مفهوم المهارات، تصنيف المهارات القيادية (المهارات التصورية، المهارات الإنسانية، المهارات الفنية). حسب اتفاق أغلب الأدبيات العلمية، حيث سيستعرض الباحث أهم المهارات القيادية التي يقوم بها القائد المدرسي للحد من تأثيرات المجتمع المحلي.

٢-٢-١. تمهيد:

مما لا شك فيه بأن كل مؤسسة تربوية تسعى إلى تحقيق الأهداف الموكلة إليها بكفاءة وفعالية عاليتين، وهذا لا يتحقق إلا من خلال قدرة القائد المدرسي على توظيف المهارات القيادية التي يمتلكها لتحقيق هذه الأهداف التربوية، واستثمارها في تطوير العملية التعليمية و في الحد من المشكلات القائمة داخل المدرسة أو في المجتمع المحلي المحيط بها، فمن خلال هذه المهارات القيادية يستطيع بأن يؤثر في العاملين معه ويحفز

هممهم و يستطيع تحديد العوامل المؤثرة سلباً على سير العملية التعليمية وإيجاد الحلول المناسبة لمعالجتها سواء داخل المدرسة أو من المجتمع المحلي.

٢-٢-٢ مفهوم المهارات القيادية:

يعرف الحريري (٢٠١٥م، ص ١٤٥) المهارات القيادية على أنها: "القدرة على أداء مهمة ذهنية أو مادية بسرعة وإتقان"، وهي القدرة على إنجاز الأهداف المطلوبة من خلال تحفيز العاملين من خلال القيام بالمهام بأساليب وإجراءات ملائمة وبطريقة صحيحة.

كما عرفها آل ناجي بأنها عبارة عن مجموعة من القدرات التي يمتلكها القائد المدرسي والتي تمكنه من تحقيق الأهداف التربوية بكل كفاءة وفعالية من خلال وجود قائد يستطيع التأثير على من يشرف عليهم من المعلمين وغيرهم وتوجيه سلوكهم، ليتمكن من القيام بأدواره المختلفة (٢٠١٤م، ص ٢٤٧).

٢-٢-٣ جوانب تعلم المهارات القيادية في خدمة الجماعة:

يذكر أحمد (٢٠١٥م، ص ٤٠١) بأنه هناك ثلاثة جوانب رئيسية للمهارات القيادية:

الجانب العقلي (المعرفي): حيث أن المهارات القيادية تعتبر من أنواع التعلم والتي تتطلب من قادة المدارس أن يبذلوا المزيد من الجهود في التحصيل المعرفي والعمليات العقلية، حيث أن الجانب المعرفي يعني القدرة على استخدام المعرفة بفعالية ويسر وسهولة في مواقف الأداء المختلفة.

الجانب الوجداني (الانفعالي): وهو شأنه شأن الجوانب الأخرى، حيث تعتبر المهارات القيادية قابلة للتعديل والاكساب والتطوير.

الجانب السلوكي للمهارة: وهو مكمل للجانب المعرفي حيث أن الأداء الذي يصدر من القائد المدرسي هو عبارة عن انفعالات سلوكية قابلة للملاحظة.

٢-٢-٤ طرق اكتساب المهارات القيادية في خدمة الجماعة:

يمكن اكتساب المهارات القيادية من خلال ما ذكره أحمد (٢٠١٥م، ص ٤٠٢):

- الممارسة والتكرار: حيث تعتبر الممارسة لازمة لاكتساب المهارات وتتم الممارسة بشكل طبيعي في مواقف الحياة والعمل.
- التوجيه بما يعين على اكتساب المهارات: مثل حضور الدورات التدريبية والورش والتعرف على مواطن القوة والضعف والبحث عن أمثل الطرق للأداء.

- الفهم وإدراك العلاقات المختلفة.
- القدوة الحسنة: من خلال متابعة سير الناجحين في مجال القيادة المدرسية والاستفادة من تجاربهم.
- التشجيع والنجاح: والتي تؤدي إلى تعزيز التعلم والتقدم الملموس في اكتساب المهارة.

٢-٢-٥ تصنيف المهارات القيادية:

من خلال إطلاع الباحث للأدبيات العلمية والاستماع لوجهات النظر لعدد من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة التربوية، تبين له عدم وجود اتفاق حول تصنيف واحد للمهارات القيادية، حيث لاحظ وجود اختلاف على تحديد المهارات القيادية التي يجب أن تتوفر لدى القائد المدرسي ومنهم جدول (١-٢):

(الحريري، ٢٠١٥م)، (أبو النور وعبد الفتاح، ٢٠١٥م)، (آل ناجي، ٢٠١٤م)، (عامر والمصري، ٢٠١٣م)، (العجمي، ٢٠١٠م)، (الدعيلج، ٢٠٠٩م)، (عايش، ٢٠٠٩م)، (أبو زعيتر، ٢٠٠٩م)، (أسعد، ٢٠٠٨م)، (الأغا، ٢٠٠٨م)، (عريفج، ٢٠٠٧م)، (عياصرة، حجازين، ٢٠٠٦م)، (أبو الكشك، ٢٠٠٦م)، (الطعاني، ٢٠٠٥م)، (دياب، ٢٠٠١م)، (عابدين، ٢٠٠١م)، (العمامرة، ٢٠٠١م)، (الطويل، ٢٠٠١م)، (مرسي، ٢٠٠١م)، (الخطيب، ٢٠٠٠م)، (الدويك، ١٩٩٨م)، (أحمد، ١٩٩١م).

ومن خلال استعراض الأدبيات السابقة لاحظ الباحث أن هناك مجموعة من المتخصصين في الإدارة التربوية مثل: (آل ناجي، ٢٠١٤م)، (عامر والمصري، ٢٠١٣م)، (الدعيلج، ٢٠٠٩م)، (عايش، ٢٠٠٩م)، (أسعد، ٢٠٠٨م)، (عريفج، ٢٠٠٧م)، (عياصرة، حجازين، ٢٠٠٦م)، (أبو الكشك، ٢٠٠٦م)، (دياب، ٢٠٠١م)، (الطويل، ٢٠٠١م)، (مرسي، ٢٠٠١م)، (الخطيب، ٢٠٠٠م).

قد قسموا المهارات القيادية اللازمة للقائد المدرسي إلى ثلاث مهارات أساسية

وهي:

أ- المهارات الفكرية (الإدراكية -التصورية).

ب- المهارات الفنية.

ج- المهارات الإنسانية.

وهناك أيضاً مجموعه أخرى مثل (العجمي، ٢٠١٠م)، (الأغا، ٢٠٠٨م)، (الطعاني، ٢٠٠٥م)، (عابدين، ٢٠٠١م)، (العمامرة، ٢٠٠١م)، (الدويك، ١٩٩٨م) قاموا بتقسيم المهارات القيادية إلى أربع مهارات أساسية وهي:

- المهارات الذاتية.
- المهارات الفنية.
- المهارات الإنسانية.
- المهارات الفكرية (الإدراكية).

كما قام أبو النور وعبد الفتاح (٢٠١٥م) بتقسيم المهارات القيادية إلى: مهارات فنية، مهارات إنسانية، مهارات تنظيمية، مهارات اجتماعية، مهارات فكرية، مهارات إدارية ومهارات سياسية.

وذكر الحريري (٢٠١٥م) بأن المهارات القيادية تقسم إلى مهارات ذاتية، مهارات تصويرية، مهارات إنسانية، مهارات تنظيمية، مهارات سياسية ومهارات معرفية (فنية).

جدول (٢-١) تصنيف المهارات القيادية.

الخبراء التربويين المؤيدون لهذا التصنيف	تصنيف المهارات القيادية
(آل ناجي، ٢٠١٤م)، (عامر والمصري، ٢٠١٣م)، (الدعيلج، ٢٠٠٩م)، (عايش، ٢٠٠٩م)، (أسعد، ٢٠٠٨م)، (عريفج، ٢٠٠٧م)، (عباصرة، حجازين، ٢٠٠٦م)، (أبو الكشك، ٢٠٠٦م)، (دياب، ٢٠٠١م)، (الطويل، ٢٠٠١م) (مرسي، ٢٠٠١م)، (الخطيب، ٢٠٠٠م).	١. المهارات الفكرية (الإدراكية - التصويرية). ٢. المهارات الفنية. ٣. المهارات الإنسانية.
(العجمي، ٢٠١٠م)، (الأغا، ٢٠٠٨م) (الطعاني، ٢٠٠٥م) (عابدين، ٢٠٠١م)، (العمارة، ٢٠٠١م)، (الدويك، ١٩٩٨م).	١. المهارات الذاتية. ٢. المهارات الفنية. ٣. المهارات الإنسانية. ٤. المهارات الفكرية (الإدراكية).
أبو النور وعبد الفتاح (٢٠١٥م)	٢. مهارات فنية. ٣. مهارات إنسانية. ٤. مهارات تنظيمية. ٥. مهارات اجتماعية.

	٦ <u>مهارات فكرية</u> ٧ <u>مهارات إدارية</u> . ٨ <u>مهارات سياسية</u> .
<u>الحريري (٢٠١٥م)</u>	▪ <u>مهارات ذاتية</u> . ▪ <u>مهارات تصويرية</u> . ▪ <u>مهارات إنسانية</u> . ▪ <u>مهارات تنظيمية</u> . ▪ <u>مهارات سياسية</u> . ▪ <u>مهارات معرفية (فنية)</u> .

٢-٢-٦ المهارات القيادية اللازمة للتعامل مع تأثيرات المجتمع المحلي.

من خلال استعراض الباحث السابق للأدبيات العلمية ومن خلال ملاحظات المحكمين حول أبرز المهارات القيادية التي ينبغي أن تتوفر في القائد المدرسي فقد أتفق الأغلبية على أن أبرز المهارات القيادية هي ثلاث مهارات أساسية:

المهارات التصويرية (التحليلية) والمهارات الفنية والمهارات الإنسانية.

• المهارات التصويرية (التحليلية):

وهي من المهارات التي يحتاجها القائد المدرسي في التخطيط للعمل وتحديد التوجهات العامة للمدرسة وهي من المهارات العقلية العليا المرتبطة باستشراف المستقبل وتكوين الصورة المستقبلية وتكوين الصورة الشمولية للعمل، حيث تمكنه هذه المهارة على الإحساس بالمشكلات الموجودة داخل المدرسة وخارجها قبل وقوعها وإلى إيجاد الحلول قبل تفاقمها، ويستطيع أن يقدر أثر القرارات على التابعين والمدرسة قبل اتخاذها (على وغالي، ٢٠١٠م، ٨٤).

كما ذكر الحريري (٢٠١٥م، ١٤٧) بأن المهارات التصويرية تتعلق بقدرة القائد المدرسي على توقع حدوث المشكلات قبل وقوعها، والاستعداد لتقليل الأضرار المترتبة على الحوادث السيئة كالأزمات وغيرها، ومن المهارات التصويرية ما يلي:

- جمع المعلومات اللازمة من مصادرها.
- إجراء البحوث والدراسات، والاطلاع على المستجدات.

- تكوين رؤية مستقبلية للمدرسة.
- لديه فهم وإدراك واضح لعلاقات جميع الموارد البشرية المتوفرة داخل المؤسسة وفي خارجها.
- لديه تصور واضح لعلاقة المؤسسة التربوية التي يقودها بالمجتمع المحلي.
- يمتلك القدرة على التحليل والربط وتوليد الأفكار، والإحساس بالمشكلات والنجاح في إيجاد الحلول لها.

حيث إن المهارات التصورية تشير إلى قابلية القائد على التصور والتخيل والنظر إلى ما وراء الحالات الراهنة، وقدرة القائد على رؤية المؤسسة ككل، إذ أن نجاح المهارات التصورية مرتبط بقدرة القائد المدرسي على فهم وإدراك واضح لعلاقات جميع الموارد البشرية المتوفرة داخل المدرسة وفي خارجها من أصحاب المصالح (كأولياء الأمور وغيرهم) ولا بد أن يكون لديه تصور واضح لعلاقة المؤسسة التربوية التي يقودها بالمجتمع المحلي، حيث يتطلب منة معرفة دقيقة بأوضاع المجتمع (التشريعية، والاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والتربوية). والمهارات التصورية ترتبط بقدرة القائد المدرسي على التحليل والاستنتاج، والربط، وتوليد الأفكار، والإحساس بالمشكلات والنجاح في إيجاد حلول لها. وهي تفيد القائد في وضع الخطة وفي توقع الأمور التي يمكن حدوثها مستقبلاً والاستعداد للحد منها (الحري، ٢٠١٥م، ص ١٤٦-١٤٧).

كما ذكر الدعليج (٢٠٠٩م، ص ٩٥) بأن المهارات التصورية تعني قدرة القائد المدرسي على رؤية مؤسسته ككل وعلى تفهمه وإدراكه شبكة العلاقات التي تربط بين وظائفها ومكوناتها الفرعية المتنوعة، وكيف أن أي تغيير في أي مكون فرعي سيؤثر بالضرورة ولو بنسب متفاوتة على بقية المكونات الفرعية الأخرى التي يشتمل عليها النظام المعين. وتعني قدرته على فهم شبكة العلاقات بين النظام الذي يعمل فيه وما يوافق من نظم اجتماعية أخرى وتبصرة للعناصر الرئيسية والمهمة في أي موقف يعيشه ويتعامل معه مما يؤدي إلى تقدم ونجاح مدرسته في جميع جوانبها.

• المهارات الفنية:

يعرفها أبو النور وعبد الفتاح (٢٠١٥م، ص ٣٣) على أنها المهارات التي تتطلب من القائد المدرسي أن يكون متخصص في أحد المجالات من خلال القدرة على الأداء الجيد في حدود التخصص، والاستخدام الأمثل للأدوات والأجهزة المتاحة في هذا التخصص. كما تتطلب أن يكون القائد المدرسي مجيداً ومتقناً لعملة، ملماً بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديها، عارفاً لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها،

واستعمال المعلومات وتحليلها وعارفاً للطرق والأساليب الصحيحة التي تكفل إنجاز المهام المطلوبة.

وتتعلق المهارات الفنية بالأساليب والطرق التي يستخدمها القائد المدرسي في ممارسته للعمل المدرسي ومعالجته للمواقف التي يصادفها، إذ تتطلب قدراً كبيراً من المعلومات والأحوال العلمية التي يتطلبها نجاح العمل، مثل التخطيط للعملية التعليمية، ورسم السياسات العامة أو إعداد الميزانية وتقدير الكلفة، ووضع نظام جيد للاتصال والعلاقات العامة، وتنظيم الاجتماعات وكتابة التقارير وتوزيع العمل وتحديد الاختصاصات، وتنمية هذه المهارات هي مسئولية بين القائد المدرسي والجماعة التي يعمل معهم (عامر والمصري، ٢٠١٣م، ص ١٩).

كما ذكر المعاينة (٢٠٠٧م، ص ٣٤٢) بأن المهارات القيادية الفنية: يقصد بها بأنها مدى قدرة القائد المدرسي في استخدام الطرائق والأساليب الفنية أثناء ممارسته لعمله ومعالجته للمواقف المتصلة بالعمل، إذ أن هذه المهارات تتطلب قدر من المعارف والحقائق العملية والعملية التي يطلبها العمل الإداري، إذ أن هناك مجموعه من السمات التي المرتبطة بالمهارات الفنية.

- القدرة على تحمل المسؤولية وهي مرتبطة بثقة القائد بنفسه وقدرته على إنجاز ما يكلف به، وعدم الهروب من المسؤولية وإلقاء اللوم على الآخرين.
- الفهم الشامل والعميق للأمور أي يكون ملم بالمعارف الإنسانية وأن يكون صاحب ثقافة عالية.
- الحزم وهي السرعة في اتخاذ القرارات والقدرة على الحكم الصائب، وهي القدرة على التوفيق بين الحزم من ناحية ومراعاة شعور العاملين من ناحية أخرى.

كما أضاف عريفج (٢٠٠٧م، ص ١٠٠) بأن المهارات الفنية هي من المهارات التي يكتسبها القائد المدرسي من خلال الممارسة الواعية الهادفة إلى تنمية القدرة الذاتية أو بالمشاركة في ورشات العمل التي تعدها الإدارات للقادة لتدريبهم على تطوير أداء المهمات. إذ أن المهارات الفنية تعبر من أهم المهارات القيادية لأن القائد المدرسي يحتاج إليها في حفظ السجلات وكتابة التقارير والعمل كمشرف مقيم، كما يحتاج إليها في تنظيم الاجتماعات وإدارة الحوار وفي اتصالاته بالرؤساء والمرؤوسين. حيث أن المهارات الفنية مرتبطة بالجوانب التنفيذية، والتي تعكس غالباً المعرفة والخبرة، والمعرفة بالأصول والقواعد والقدرة على استثمار الإمكانيات البشرية والمادية على أحسن وجه.

- المهارات الإنسانية.

ذكر الحريري (٢٠١٥م، ص ١٤٧) بأن المهارات الإنسانية تتعلق بفن التعامل مع الآخرين، فالقيادة الناجحة تتطلب مهارة التعامل مع الناس على كافة مستوياتهم ومراكزهم سواء من داخل المدرسة أم من خارجها، حيث تعد المهارات الإنسانية هي جوهر القيادة التربوية، لذا يجب على القائد المدرسي أن يكون ملماً بالطباع البشرية، والثقافات المتنوعة، والاختلاف في المستويات الاقتصادية والاجتماعية. ومن أبرز المهارات الإنسانية (الاجتماعية) التي ينبغي على القائد المدرسي امتلاكها.

١. تفهم سلوكيات الناس سواء العاملين من داخل المدرسة أو من خارجها، وعلاقاتهم، ودوافعهم، وآمالهم، وحاجاتهم، والعمل على إشباعها متى أمكن ذلك.
٢. يبني علاقات ودية مع المحيطين به سواء داخل المدرسة أم خارجها، ويعرف ميولهم واتجاهاتهم ويفهم مشاعرهم، ويقبل انتقادهم وشكاويهم.
٣. الإنصات لهم بشيء من العاطفة واحترام شخصياتهم. مما يساعده في استثمار تلك الطاقات والقدرات لصالح تحقيق الأهداف التربوية.
٤. لدية وعي بالفروق الفردية بين الناس، التي من خلالها يستطيع التعامل معهم على هذا الأساس.
٥. التعامل الإيجابي والفعال لتنمية الجهود الجماعية ضمن الفريق الذي يتولى قيادته من خلال تعامله الإنساني مع العاملين في النظام لأجل إحداث تغيير منظم في كل من النظام والعاملين معه.
٦. أن يتقن القائد المدرسي مهارات الاتصال:

حيث يذكر عبد الفتاح بأنه يجب على أي إنسان أن يمتلك حداً أدنى من مهارات الاتصال كي يستطيع التعامل مع التعايش مع الناس، لكن قادة المدارس على وجه الخصوص يحتاجوا إلى مهارات أعلى من مهارات الاتصال، لأن الاتصال يمثل نشاطاً نفسياً وثقافياً واجتماعياً وعقلياً، إذ أن القائد المدرسي يتعامل مع الإنسان ومع المجتمع المحلي، حيث أن عمليات الاتصال التي يتمتع بها القائد المدرسي مع الآخرين تساهم في عملية الانفتاح على المجتمع المحلي والتواصل معه، فعلى القائد أن يكون ملماً بثقافة المجتمع الذي يعيش فيه، فالنظام التربوي معني بالاهتمام بالجميع وبين التطور المتلاحق وبين الحفاظ على العادات والتقاليد والمعتقدات السائدة في المجتمع وهذا يتطلب جهداً كبيراً حتى لا يصطدم بالمجتمع من حوله (٢٠١٣م، ص ١٣٠-١٣١).

٢-٣ المجتمع المحلي:

٢-٣-١. تمهيد:

حيث يتناول الباحث في هذا الجزء المجتمع المحلي من حيث: مفهوم المجتمع، والمجتمع المحلي، والمكونات الرئيسية للمجتمع المحلي، والوسائل والأساليب الحديثة لتفعيل التعاون بين المجتمع المحلي والمدرسة، وإلى تحديد أهمية المشاركة التعليمية، وإلى دور القائد المدرسي تجاه المجتمع المحلي.

٢-٣-٢. تعريف المجتمع:

عرف العبد (١٩٧٢م، ص ٢٣) المجتمع على أنه " مجموعة من الأفراد يعيشون في مكان له معالمه الجغرافية المتميزة ويسهمون مساهمة فعالة في أوجه نشاط المجتمع المحلي المختلفة وتنظيم العلاقة بينهم نظماً اجتماعية محده وأساسية"، حيث تعني كلمة " مجتمع" أي جمع من الناس مختلفي الأنواع والأنماط يعيشون في بقعة واحدة لهم مخاوف ومعتقدات وميول ورغبات ومشكلات مشتركة يحسون بأحاسيس متقاربة ويستجيبون استجابات متشابهة. وفي داخل هذا المجتمع يوجد جميع أنواع العلاقات التعاونية والتنافسية، وعلاقات الصداقة والعداوة ...

بينما يعرفه معجم مصطلحات التنمية الاجتماعية (١٩٧٧م، ص ٢٦) بأنه "مجموعة من الناس الذين يقيمون غالباً على رقعة من الأرض وتربطهم علاقات دائمة نسبياً وليست من النوع العارض المؤقت ولهم نشاط منظم وفق قواعد وأساليب وأنماط متعارف عليها وتسود بينهم روح جمعية تشعرهم بأن كلا منهم ينتمي لهذا المجتمع".

فالمجتمع كما أشار إليه الشلهوب وآخرون (٢٠٠٩م، ص ٣٣) بأنه المكان المحدود الذي يعيش فيه الإنسان مع الآخرين ويشتركون في حياة تعاونية ولهم أهداف ومصالح واحدة. إذ أن هناك فرق بين مصطلحين هما (Community) والتي تدل على المجتمع المحلي الصغير أو المحدود والذي يقصد به في هذه الدراسة محافظتي الخرج والدلم. وبين مصطلح (Society) والتي تدل على المجتمع الكبير أو المجتمع الوطني.

٢-٣-٣. مفهوم المجتمع المحلي:

يذكر محمود (٢٠١٣م، ص ١٧) بأن مفهوم المجتمع المحلي يُعد من أصعب المفاهيم التي تثير الجدل والنقاش بين علماء الاجتماع، إذ أن مفهوم المجتمع المحلي لا يعني فقط حيث يعيش الإنسان أو حيث يعمل وما يتعلق به من محسوسات فهو يشمل المكان والموقع والسكان والعلاقات الاجتماعية والتباين الاجتماعي والدور الاجتماعي والتنشئة الاجتماعية.

ويعرفه الزعبي (٢٠١١م، ٢٨): بأنه مجموعة من أفراد ومؤسسات تربطهم مجموعه من القيم والاتجاهات، يسعون لتحقيق أهداف معينة. كما أورد تعريفاً آخر بأنه مجموعه من المكونات البشرية والمادية تعيش في بيئة معينة وتحكمهم علاقات محددة.

كما يعرفه معجم علم الاجتماع بأنه: "عبارة عن مجموعة من الأفراد يعيشون في منطقة أو بيئة محددة النطاق والمعالم، كاجتماع أهل القرية أو القبيلة أو أحياء المدينة". ويقصد به في هذه الدراسة محافظتي الخرج والدلم (٢٠١٠م، ص ٤٢٥).

ويعرفه الباحث إجرائياً: على أنه عبارة عن مجموعة من الأفراد والجماعات الذين يعيشون في محافظتي الخرج والدلم والمعتد تقسيمها إدارياً من وزارة الشؤون البلدية والقروية.

٢-٣-٤. المكونات الرئيسية للمجتمع المحلي:

هناك العديد من المكونات الأساسية التي يشترط وجودها لتكوين المجتمع المحلي هي (الشلهوب وآخرون، ٢٠٠٩م، ٣٥):

المكان:

كل مجتمع محلي يجب أن تكون له حدود جغرافية مميزة، فكل مدينة أو قرية حدودها الجغرافية الخاصة التي تميزها وتفصلها عن بقية المدن.

ويقصد به في هذه الدراسة محافظتي الخرج والدلم. حيث تعتبر من أهم المحافظات في المملكة العربية السعودية، وعاصمتها مدينة السيح، وتقع في الجهة الجنوبية الشرقية لمنطقة الرياض، حيث تبلغ مساحتها حوالي ١٧,٧٩٠ كم^٢، وعدد سكانها أكثر من ٧٥٠ ألف نسمة. <https://www.almrsal.com/post/219595>

القيم والنظم المجتمعية:

إذ أن المجتمع المحلي يقوم على فكرة الاشتراك في القيم والسلوكيات بجانب عامل المكان والسكن، ويدخل في ذلك القيم والعادات والتقاليد والسلوك العام المشترك.

المؤسسات الاجتماعية الأساسية:

وذلك من خلال وجود مجموعة من المؤسسات المجتمعية التي تخدم المجتمع مثل المدارس والمستشفيات والمحاكم وغيرها.

التفاعل الاجتماعي والعمل المشترك:

من خلال مساهمة أفراد المجتمع المحلي في التفاعل الاجتماعي المشترك من خلال تمكين هذا المجتمع من الاستمرار والنمو وإشراكهم الفعلي والعملي في تشغيل وإدارة مؤسساته المختلفة، إذ لا بد على القائمين على إدارة هذه المؤسسات الاجتماعية أن يساهموا في التعرف على طبيعة مشاكل هذه المؤسسات والمساهمة في حلها.

٢-٣-٥. الوسائل والأساليب لتفعيل التعاون بين المجتمع المحلي والمدرسة:

إن التسارع الذي نشهده في عصرنا الحاضر من سرعة في نقل المعلومات وتقنية الاتصالات والتطور المستمر في الأساليب الإدارية يتطلب تسارع مماثل من صانعي القرار في وزارة التعليم لإيجاد أساليب حديثة ومنطوية تتلاءم مع الثورة المعرفية والتقنية، إذ يرى الباحث بناءً على اطلاعه على الأدبيات العلمية والدارسات السابقة أنه كلما كان هناك علاقة إيجابية بين المجتمع المحلي والمدرسة كلما كان هناك نتائج إيجابية لجميع الأطراف وفي مقدمتهم الطالب الذي يعد محور العملية التعليمية، إذ أن العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي علاقة تكاملية تبادلية في جميع الجوانب لبناء شخصية الطالب، سواءً من الناحية الاجتماعية أو التربوية لتكون المحصلة النهائية هي إعداد المواطن الصالح في نفسه والمصلح في مجتمعه والوصول إلى النتائج المرجوة.

حيث ذكر بربخ (٢٠١١م، ٦٩-٧٠) بأن هناك مجموعة من الأساليب والطرق التي يقوم بها القائد المدرسي لتفعيل التعاون بين المجتمع المحلي والمدرسة من أبرزها:

١. إدارة جلسات حوار بين الآباء والمعلمين للتعرف على مستوى أبنائهم، وتحديد أبرز التحديات التي تواجه المدرسة والعاملين عليها والعمل على معالجتها بطريقة علمية، والتعرف على الإمكانيات المتوفرة في المدرسة والعمل على استثمارها.
٢. إجراء العديد من الدورات التدريبية لأولياء الأمور عن كيفية إدارة الضغوطات وعن أساليب التربية الحديثة وعن أساليب حل المشكلات وغيرها من الدورات التدريبية التي تزيد من فتح قنوات الاتصال مع المجتمع المحلي.
٣. توعية أولياء الأمور بأهمية التعاون بينهم وبين المدرسة وبضرورة متابعة مستوى أبنائهم أولاً بأول، والتغلب على بعض المشكلات الخاصة بالطلاب.
٤. الاستعانة بخبرات أولياء الأمور والذين لديهم خبرة في مجال التعليم، لتقديم دورات وورش عمل للمعلمين، ولأفراد المجتمع المحلي في المجالات التي تتعلق بالطلبة ومشاكلهم.
٥. تكوين لجنة من الآباء والمعلمين تعمل على حصر مشكلات الطلبة النفسية والسلوكية بمشاركة أخصائيين، والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها.

٦. تفعيل مجالس الآباء في وزارة التعليم والأخذ بملاحظاتهم والاهتمام بها حول المناهج الدراسية ومدى ملاءمتها للطلبة.

٧. إطلاق أسماء أولياء الأمور الفاعلين والمتعاونين مع الأنشطة والبرامج التي تقدمها المدرسة على الفصول والمعامل المدرسية.

كما يذكر الزعبي (علي) (٢٠١١م، ص ٣١) بأنه كلما كانت العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي علاقة قوية كل ما كان أولياء الأمور أكثر مشاركة في تحقيق أهداف المدرسة، ويكونون أكثر مشاركة واندماجاً فيما تقدمه المدرسة من برامج وفعاليات، ويشعر كل فرد من أفراد المجتمع المحلي بأن هذه المدرسة للجميع فيهبون وقتهم وطاقتهم وأموالهم من أجل تطوير المدرسة بشكل خاص والمجتمع الذي تتواجد فيه بشكل عام، حيث يمكن تطوير هذه العلاقة من خلال ما يلي:

١. التواصل الدائم مع أولياء الأمور وتنشيط العلاقة معهم من خلال دعوتهم للمشاركة في الخطط المدرسية والأنشطة والبرامج الأخرى والاحتفالات.

٢. تكريم الطلاب المتفوقين والتميزين في الأنشطة المدرسية بحضور أولياء أمورهم.

٣. الاهتمام بعلاج المشكلات التي تطرأ على بعض الطلاب من مشاكل دراسية وسلوكية والتواصل مع أولياء أمورهم ومتابعتهم أولاً بأول لعلاج هذه المشاكل.

٤. تكثيف الندوات والدورات والمحاضرات وحملات التوعية لأولياء الأمور لتوضيح أهمية التعاون مع المدارس وأهمية هذه الزيارات أثرها على مستوى الطلاب.

٥. تفعيل موقع المدرسة وتحديثه على شبكة الإنترنت باستمرار.

٦. إنشاء مراكز تدريبية مجانية مسائية لأفراد المجتمع المحلي لعقد برامج تنمية وتوعوية وتربوية.

ومن خلال إطلاع الباحث لمنظومة الأداء الإشرافي الحديثة والتي تتضمن مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية وإعطاء قيم لمجموعة من المجالات، والتي كان من ضمنها مجال الشراكة المجتمعية تحت معيار ما يسمى بـ "المدرسة والمجتمع المحلي" حيث تعتبر المدرسة قد حققت هذا المعيار من خلال إشراك ٥ % من طلاب المدرسة في برامج شراكة مجتمعية ومن خلال تنفيذ المدرسة برنامجين لمجتمع الحي المجاور للمدرسة. (وزارة التعليم، منظومة قيادة الأداء الإشرافي ص ٨٣).

حيث يرى الباحث بأنه لابد من زيادة نسبة إشراك الطلاب في برامج الشراكة المجتمعية، إذ لا يمكن أن نحكم على نجاح مدرسة معينة من خلال إشراك ٥ % من

الطلاب فقط وإهمال ٩٥%. كما يرى الباحث بأنه يجب زيادة المعايير التي تدل على نجاح الشراكة المجتمعية من خلال إقامة العديد من الندوات والدورات التدريبية التي تهتم بتطوير المجتمع المحلي، ومن خلال تحديد عدد من المشكلات التي استطاع أعضاء مجلس الآباء من حلها وفق الطرق العلمية، حيث يتم قياس هذه المؤشرات من خلال تحليل الوثائق ووجود الشواهد.

٢-٣-٦. أهمية التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي.

إن الأساس الذي يقوم عليه التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي هو في الرغبة من جميع أفراد المجتمع المحلي في التعاون في البرامج والمجالات التي تساعد على حل واحتواء مشكلاتهم، حيث لا يمكن إجبار أو إكراه أفراد المجتمع المحلي على المشاركة في المجالات التي تؤثر على حياتهم الشخصية والاجتماعية، ولكن يجب أن توفر لهم الفرصة المناسبة لإبداء رؤاهم وتوجيهاتهم حول القضايا المجتمعية وفي مقدمتها القضايا التعليمية التي تؤثر على كافة أفراد المجتمع المحلي. إذ تكمن أهمية التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي كما ذكرها حسين (٢٠٠٧م، ٢٢٤) فيما يلي:

- زيادة وعي أفراد المجتمع المحلي باحتياجاتهم ومشكلاتهم التعليمية.
- المشاركة في صنع القرارات المجتمعية التي تؤثر في المجتمع والحياة العامة.
- تنمية قدرات أفراد المجتمع المحلي على اختيار القيادات الصالحة التي تمثلهم وتعمل للمصلحة العامة.
- الاستخدام الأمثل والكامل للموارد المتاحة وتحديد التكنولوجيا المناسبة.
- تحسين جودة المنتج التعليمي بما يتوافق مع الأهداف العامة للدولة.
- توفير الدعم المادي والمعنوي للمدرسة وأنشطتها.
- توفير البرامج والموارد المساعدة التي تزيد من قدرة المدارس على مواجهة وتخطي التحديات والصعوبات التي يمتلئ بها العصر الحديث.
- التطبيق الفعال للعمليات والإجراءات التي تضمن تحقيق مستويات عالية من الأداء.
- إحساس أفراد المجتمع المحلي بالملكية للمدارس والترابط والحساسية تجاه مطالب المدارس.
- رفع مستويات الإدراك بين أفراد المجتمع المحلي حول أهمية المشاركة في العملية التعليمية ودورها في الرقي بالمجتمعات.

• الاستفادة الجيدة والفعالة من الموارد التربوية والمالية التي يتم توفيرها للمدارس.

٢-٣-٧. دور القائد المدرسي تجاه المجتمع المحلي.

تعتبر المدرسة هي المؤسسة الاجتماعية التي أنشأها المجتمع لرعاية أعظم مورد تمتلكه وهو المورد البشري من خلال تحقيق الأهداف التربوية، حيث يعتبر القائد المدرسي من أهم القيادات المحلية المساهمة في عملية تنمية المجتمع المحلي وتنفيذ الخطط التنموية التي تهدف الدولة إلى تحقيقها.

حيث يؤكد الزهيري والليثي (٢٠١٠م، ٤٠) بأن " نجاح المدرسة يقاس بمدى ارتباطها العضوي بالمجتمع الذي تتواجد فيه" من خلال قدرة القائد المدرسي على إنشاء برامج فعالة لتقوية العلاقة بين البيت والمدرسة. إذ يقع على عاتق قائد المدرسة مسؤولية كبيرة في تحقيق الأهداف التربوية بأعلى كفاءة ممكنة من خلال القدرة على قيادة المدرسة ومقاومة المعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة. إذ لا بد على قائد المدرسة والعاملين معه أن يتعرفوا على خصائص المجتمع المحلي الذي تخدمه المدرسة، وإمكاناته ومدى طموحاته واحتياجاته وتطلعاته وما يتوقعه من المدرسة، وتبصير أبناء المجتمع بالأنظمة والجهود التي يقومون بها، وما تطلبه المدرسة من الآباء وما تتوقعه منهم من عون ومساعدة.

أما بالنسبة لأبرز أدوار القائد المدرسي تجاه المجتمع المحلي فقد ذكر عوض الله (٢٠١٣م، ص ١٠٢):

❖ تبني مشكلات المجتمع المحيط بالمدرسة وتحديدتها وتحليلها وصولاً إلى وضع الحلول المناسبة لها.

❖ تنظيم برامج تثقيفية تعليمية في المدارس بما يتلاءم مع متطلبات المجتمع المحلي.

❖ مساهمة المدرسة في تجميل وتنظيم البيئة المحيطة من خلال الأسابيع المختلفة.

❖ احترام العادات والتقاليد السائد في هذا المجتمع وعدم تسفيهاها والعمل على تصحيح السلبي منها بأحدث الأساليب التربوية.

كما ذكر الجهني (١٤٣٤هـ، ص ١٦٠) مجموعة من الأدوار التي يقوم بها القائد المدرسي في المجتمع المحلي:

• الانفتاح على المجتمع المحلي وتوظيف الاتصال الفاعل مع أفراداه بهدف إشراكهم في عملية اتخاذ القرار وفيما يخدم العملية التعليمية والتربوية.

- بناء قنوات اتصال فاعلة مع الجهات الحكومية والجهات الخاصة الموجودة في المجتمع.
- جمع المعلومات عن مشكلات المجتمع المحلي وتوظيفها في المناشط غير الصفية.
- توظيف الكوادر المتميزة في المجتمع المحلي في حل مشكلات المدرسة وتحقيق أهدافها.
- بناء علاقة إيجابية مع وسائل المجتمع وتوظيفها في تحقيق رؤية ورسالة المدرسة.
- تطوير برنامج شامل للتفاعل مع شؤون المجتمع وقضاياها.
- تطوير مهارات التعاون وتوظيفها في المجتمع المدرسي.
- إشراك بعض أولياء الأمور في تقويم بعض فعاليات المدرسة.
- أبرز استنتاجات الباحث في نهاية هذا الفصل:

يستنتج الباحث من خلال عرضة للفصل الثاني (الإطار النظري) مجموعة من الاستنتاجات:

- العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي ينبغي أن تكون مبنية على المشاركة والتعاون والتكامل في الأدوار، حيث تبين الأدبيات العلمية بأنه كلما كانت العلاقة إيجابية بين المدرسة والمجتمع المحلي كلما كان هناك نتائج إيجابية على المستويات التحصيلية والسلوكية لطلاب المدرسة.
- تتجه وزارة التعليم حديثاً لزيادة إشراك الأسر المشاركة في تنفيذ الأنشطة والبرامج التعاونية مع المدرسة من خلال إطلاق برنامج (ارتقاء) الذي يهدف إلى إشراك قرابة ٨٠% من الأسر في عام ٢٠٣٠م، ضمن مبادرات التحول الوطني رؤية ٢٠٣٠م، مما يتطلب زيادة الجهود والتوعية المستمرة لأفراد المجتمع المحلي لدورهم المساهم في تطوير مخرجات التعليم وتطوير العملية التعليمية.
- تشير الأدبيات العلمية بأن هناك مجموعة من الأدوار التي ينبغي أن يقوم بها أفراد المجتمع المحلي تجاه المدرسة وتقوية صلتهم بها وفيما تقدمت من برامج مساهمة في تطوير المخرجات التعليمية، إذ ينبغي على وزارة التعليم توعية أفراد المجتمع المحلي بأهمية التعاون مع المدرسة وتعريفهم بأدوارهم المتوقعة (المأمول).

- أن القائد المدرسي قائد تنموي مساهم في تنمية المجتمع المحلي وتطويره، إذ لا يقتصر دور على قيادة المؤسسة التعليمية بل ينبغي عليه أن يحدد الفرص والتحديات التي تواجهه من المجتمع الخارجي، وإعطائهم مزيداً من الدورات التدريبية المساهمة في تطوير مهاراتهم القيادية في مواجهة التحديات التي تواجههم ومنها تأثيرات المجتمع المحلي وكيفية معالجة الظواهر المجتمعية بطرق علمية.
- تسعى وزارة التعليم ممثلة في إدارة الجودة الشاملة إلى تحديد مستوى الرضى للمستفيدين الخارجين (أولياء الأمور)، عن مدى رضاهم عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة التعليمية وعن مستوى الأداء والتجهيزات المدرسية، مما يتطلب على قادة المدارس أن يتلمسوا احتياجات أولياء الأمور وتلبيتها وفقاً للموارد المتاحة، والحد من المشكلات الموجودة في المجتمع المحلي والمؤثرة على سير العملية التعليمية.

ثانياً: الدراسات السابقة والتعليق عليها:

بالنظر إلى الدراسات السابقة المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي يلاحظ الباحث بأن هذه الدراسات تحلل العلاقة بينها وبين المجتمع المحلي إلى عدة محاور يمكن تحديدها فيما يلي:

المحور الأول: الدراسات التي اهتمت بالتعرف على واقع العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي بما يسمى بالمشاركة المجتمعية.

- دراسة المرح (٢٠٠٠م): والتي هدفت إلى بيان واقع العلاقة بين المدرسة الثانوية بالرياض، ومجتمعها المحلي، ودور الإدارة في تنمية العلاقة مع المجتمع المحلي ومعرفة إذا كان هذا الدور يتم وفق خطط منظمة ومدروسة ومحددة ببرامج زمنية وبمتابعة دقيقة وتقويم مستمر. حيث توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها اتفاق إدارات المدارس الثانوية ومشرفي الإدارة المدرسية على توسط اهتمام إدارات المدارس الثانوية بتنمية علاقتها مع البيت ومع الأجهزة المعنية بمكافحة المخدرات وأن هذا الاهتمام يتركز حول الدرجة المتوسطة، بينما البيت كان يحظى باهتمام أكبر من قبل إدارات المدارس الثانوية، ووجود ضعف في علاقة المدرسة مع المجتمع المحلي ومع مؤسسات المجتمع المحلي المختارة.

- دراسة السلطان (٢٠٠٨م): والتي هدفت الدراسة إلى التعرف على برامج التعاون القائمة بين المدرسة والمجتمع المحلي في مدينة الرياض، وإلى تحديد الصعوبات التي تحول دون إقامة علاقة تعاونية إيجابية بين المدرسة والمجتمع المحلي، والتعرف على المزايا والفوائد من إقامة هذه العلاقة، وأهم الآليات والاستراتيجيات اللازمة لتطوير مستوى التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي. مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي. وتكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية للبنين في إدارة تعليم الرياض، بلغ عددهم (٨٤١) مديراً، واختار الباحث عينة عشوائية طبقية عددها (٢١٢)، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أن مستوى العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي لا تزال ضعيفة، وإلى وجود معوقات ذات أهمية كبيرة تحول دون إقامة علاقة تعاونية وثيقة بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي وأفراده، ومن أهمها: محدودية الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس في تطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، والافتقار إلى الكوادر الإدارية المتخصصة في تطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي. كما أوضحت الدراسة وجود اختلافات دالة إحصائياً بين رؤية مديري المدارس لواقع التعاون الحالي بين المدرسة والمجتمع المحلي تعزى إلى اختلاف المرحلة الدراسية، وموقع المدرسة في مدينة الرياض، وطبيعة المبنى المدرسي.
- دراسة مهنا (٢٠١٤م): والتي هدفت إلى بيان تفعيل المشاركة المجتمعية في مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، والذي يركز على تفعيل المشاركة المجتمعية في مجال الإعلام ومجال المنظمات غير الحكومية والمؤسسات الحكومية، وبحث سبل التغلب على معوقات المشاركة المجتمعية باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة صممت الباحثة استبانة موجهة لمديري ومديرات مدارس وكالة الغوث مكونة من (٥٢) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي: المؤسسات الحكومية، أولياء الأمور، المؤسسات غير الحكومية، الإعلام، المعوقات، وتكون مجتمع الدراسة وعينتها من جميع مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث. وتوصلت الدراسة إلى أن نسبة المشاركة المجتمعية بلغ (٦٥%) بدرجة متوسطة. ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تعزى لمتغير الجنس (ذكر-أنثى) في المجال الأول والثاني والثالث.
- دراسة الزعبي (٢٠١١م): والتي هدفت إلى بيان دور المدرسة في خدمة المجتمع المحلي في مدينة دمشق. وتطويره في ظل بعض الاتجاهات التربوية الحديثة، مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة مكونة من (٢٣٠) مدرساً ومدرسة موزعة على ستة مجالات، وبينت النتائج بأن دور المدرسة في المجالين

(الثقافي والتوعوية الأسرية) كان إيجابياً ودالاً، وفي مجال (الخدمات الإنسانية والاجتماعية، والتواصل بين المدرسة والمجتمع المحلي) كان ضمن المتوسط العام، أما في مجال (التعليم المستمر، والتنمية الاقتصادية) فقد كان دورها ضعيفاً ومدنياً.

• دراسة حجازي (٢٠٠٠م): والتي هدفت إلى تحديد درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدورة في خدمة المجتمع المحلي من وجهة نظر المعلمين وأولياء الأمور في المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديريات التربية والتعليم لبعض محافظات الأردن، والكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية (٠,٠٥) في تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدورة في خدمة المجتمع المحلي تعزى للجنس، المركز الوظيفي، المؤهل العلمي، مديرية التربية. وتكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم، وأولياء أمور الطلبة الأعضاء في مجالس الآباء والمعلمين في الأردن، وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي: هناك (١٣) دور يمارسها مدير المدرسة بدرجة كبيرة و(٣١) دور يمارسها بدرجة متوسطة و(٤) أدوار يمارسها بدرجة قليلة. حيث تبين أن أهم المجالات التي يمارس فيها مدير المدرسة دورة في خدمة المجتمع المحلي هو المجال الثالث وهو العمل على تشجيع المجتمع المحلي لتوثيق صلته بالمدرسة. حيث حصل على متوسط حسابي مقداره (٣,٥٢) وأقل المجالات التي يمارس فيها مدير المدرسة دورة وهو المجال الثاني من خلال تنظيم برامج يمكن أن تقدمها المدرسة لخدمة المجتمع المحلي وحصل على المتوسط الحسابي بمقدار (٢,٨٠). عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في تقديرات عينة الدراسة لدور مدير المدرسة في خدمة المجتمع المحلي تعزى للجنس، المؤهل، المديرية، والمركز الوظيفي.

• الأشقر (٢٠٠٣م): والتي هدفت إلى الكشف عن الدور الذي يجب أن تقوم به إدارة المدرسة الثانوية في غزة لتنمية المجتمع المحلي وتطويره، والأهمية النسبية للأدوار التي تقوم بها إدارة المدرسة الثانوية للمجتمع وللبيئة المحيطة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري ووكلاء ومديرات ووكيلات المدارس في محافظة غزة والبالغ عددهم (١٧٠) إداري. وقد جمع البيانات عن طريق الاستبانة، وقد تتم التوصل إلى العديد من النتائج من أبرزها، أن مديري المدارس الثانوية لديهم الرغبة في أن يكون لهم دور بارز في خدمة المجتمع المحلي وتنميته، فقد حصل مجال خدمة البيئة المحلية على نسبة مئوية قدرها ٨٦,٦٤ %، وفي مجال الإدارة المدرسية لأسرة الطالب على نسبة عالية ب ٨٦,٦٨ %، كما أوصت الدراسة بتقليل المركزية في الإدارات التعليمية

ليكون للإدارة المدرسية مجال من الحرية في اتخاذ القرارات المناسبة لاكتشاف الطاقات المبدعة في خدمة المجتمع المحلي، وإعداد برامج هادفة لزيادة وتمهين الاتصال وتوثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.

- بني مرتضي (٢٠١٦م): والتي هدفت إلى الكشف عن دور الإدارة المدرسية في توثيق العلاقة التشاركية مع المجتمع المحلي في محافظة الدمام من أجل تحقيق مدرسة مجتمعية، ودور الإدارة المدرسية في توظيف العلاقة بين المدرسة والمجتمع، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينه مكونة من (٢١٣) مديراً ومعلماً وولي أمر، وتم اختيار العينة بطريقه عشوائية، مكونه من (٥٠) فقرة، وتوصل البحث إلى عدة نتائج من أبرزها: أن دور الإدارة المدرسية في توثيق العلاقة التشاركية مع المجتمع المحلي لتحقيق مدرسة مجتمعية جاءت بدرجة متوسطة في جميع المجالات. وجاء مجال (الشاركة في استخدام وتعبئة موارد المجتمع المحلي) في المرتبة الأولى، وعدم وجود دلالة إحصائية بين وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في الدرجة الكلية للمجالات الأربعة لدور الإدارة المدرسية في توثيق العلاقة التشاركية مع المجتمع المحلي.

المحور الثاني: الدراسات التي اهتمت بدراسة معوقات التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي والتي تؤثر على أداء القائد المدرسي.

- دراسة الحوامدة، مصطفى و جرادات، محمد وعتوم، كامل (٢٠١١م): والتي هدفت إلى التعرف على المعوقات التي تحول دون تعاون فعال بين المدارس ومجتمعها المحلي في محافظة جرش، سواء كانت تعود إلى المدرسة أم تعود إلى المجتمع المحلي، وقد تكونت الأداة من استباننتين: الأولى، تعود إلى المعوقات التي تعود إلى المدرسة، وأجاب عنها أفراد من المجتمع المحلي، وتضمنت ٣٤ فقرة، والثانية تضم المعوقات التي تعود إلى المجتمع المحلي، وأجاب عنها العاملون في المدرسة، وضمت ١٣ فقرة، أما مجتمع الدراسة فتكون من مديري ومعلمي المدارس وأفراد المجتمع المحلي في محافظة جرش، وعينتها مكونة من (١٠٠) من المعلمين والمديرين، و(١٠٠) من أفراد المجتمع المحلي المشاركين في مجالس التطوير التربوي، حيث توصلت النتائج أن أبرز معوقات التعاون العائدة إلى المدارس هي كثرة الأعباء المدرسية، وعدم تفعيل الأنظمة والتشريعات، عجز المدارس عن تلبية خدمات المجتمع المحلي، أما أبرز المعوقات العائدة للمجتمع المحلي من وجهة نظر العاملين في المدارس، فكانت قناعة أفراد المجتمع المحلي

بعدم الحاجة إلى خدماتهم، وعدم وعيهم بأهمية دورهم في العملية التربوية، وعدم معرفتهم بالتشريعات التربوية.

- دراسة الكسندر ميتشل (Alexander Mitchell, C. 2015): والتي هدفت إلى تحديد الخصائص الأساسية التي تؤثر على سلوك القائد التي يتعامل من المجتمع متعدد الثقافات، وتحديد أبرز التحديات التي تواجه قادة المدارس وهي الخلفيات الثقافية للطلاب، والتميز بين قادة المدارس المتفاعلين ثقافياً، والتميز بين أدوار المعلمين المتجاوبين ثقافياً، وتم الوصول إلى النتائج عن طريق أسلوب دلّفاي والذي يحدد الخصائص الأساسية التي تؤثر على سلوك القيادة المتجاوبة ثقافياً في المدارس الحكومية المحلية، وكان القادة يتمتعون بخبرة تزيد عن سبع سنوات في القيادة، وتحديد توقعات وتحديات القيادة التي تعمل مع السكان متنوعي الثقافات الذين يدرسون في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها، تؤكد الدراسة أن هناك اتفاقاً رئيسياً بين المشاركين في أن هناك خصائص معينة ضرورية لقائد المدرسة بالمدينة تمكنه بأن يكون ناجحاً في المواقف المتنوعة ثقافياً، وتوصلت بأن قادة المدارس الذين يشاركون في ممارسات مجتمعية مع المجتمع المحيط والتي تحسن التعلم يمكنه بأن تؤدي إلى تحولات حقيقية لنتيجة الطالب وفهم التجاوب الثقافي، وأخيراً حددت الدراسة الخصائص التي ينبغي أن تتوفر في القادة المتجاوبين ثقافياً، وهي القائد المتجاوب ثقافياً مدرك ثقافياً، تشاركي، خيالي، قائد إرشادي، وعادل. وإذا انصف بهذه الخصائص فإن لديهم الفرصة لإعادة صياغة التعليم والتعلم وتشكيل المجتمع كلياً.

• التعليق على الدراسات السابقة:

يلاحظ من استعراض الدراسات السابقة، أنها دارت في محورين، يتضح من خلالها أنه لا توجد دراسة اتفقت مع هذه الدراسة في أبعادها الرئيسية. إلا أنها تلتقي معها في موضوعها العام، إذ أن هذه الدراسة سوف تحدد أبرز الأدوار التي يقوم بها قائد المدرسة في محافظتي الخرج والدلم للحد من تأثيرات المجتمع المحلي.

وبمقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المحور الأول الذي تناول واقع العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، يتضح أنها تتفق مع الدراسة الحالية في منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي والأداة المستخدمة (الاستبانة)، إذ أن دراسات المحور الأول تختلف عن هذه الدراسة في العينة المستخدمة وأبعاد الدراسة، حيث إن هذه الدراسة سوف تحدد أبرز المهارات القيادية (التصويرية، والفنية، والإنسانية) للحد من تأثيرات المجتمع المحلي الثقافية والاجتماعية السلبية. بينما هذه الدراسات بينت واقع

العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي. كما تناولت دور المدرسة والقائد المدرسي في خدمة المجتمع المحلي، فتشترك مع الدراسة الحالية في تقديم خدمة للمجتمع المحلي، وفي المنهج المستخدم والأداة. أما دراسة (الزعيبي، ٢٠١١م) تتفق مع الدراسة الحالية في تحديد دور المدرسة بشكل عام في خدمة المجتمع المحلي، بينما تميزت الدراسة الحالية بأنها للدور قائد المدرسة بشكل خاص في خدمة المجتمع المحلي عن طريق الحد من تأثيرات المجتمع المحلي.

وأما دراسات المحور الثاني: التي تناولت معوقات التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي: حيث تبين دراسة (الحوامدة، ٢٠١١م) إلى تحديد المعوقات التي تحول دون تعاون إيجابي بين المدرسة ومجتمعها المحلي، سواء تعود للمدرسة أم تعود إلى المجتمع المحلي، أما الدراسة الحالية بينت المعوقات التي تحد من فعالية قادة مدارس التعليم العام في محافظتي الخرج والدلم للحد من تأثيرات المجتمع المحلي وهذا ما تميزت به الدراسة الحالية.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

٣-١ منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

٣-٢ مجتمع الدراسة: يتكون من جميع قادة مدارس التعليم العام والأهلي (الابتدائي، المتوسطة، والثانوية) بمحافظة الخرج والدلم والبالغ عددهم (١٣٨)، وفق إحصاءات إدارة التعليم لعام ٢٠١٧.

٣-٣ عينة الدراسة: بلغ عدد عينة الدراسة (١١٦) قائد مدرسي ويمثل نسبة (٨٤%) من مجتمع الدراسة.

٣-٤ وصف خصائص عينة الدراسة:

الجدول (٣-١) التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية.

المتغير	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل	بكالوريوس	105	90.5%

9.5 %	1 1	ماجستير	العلمي
100. 0%	1 16	المجموع	
48.3 %	5 6	ابتدائية	المرحلة الدراسية
26.7 %	3 1	متوسطة	
25.0 %	2 9	ثانوية	
100. 0%	1 16	المجموع	
6.0 %	7	أقل من ٥ سنوات	سنوات الخدمة
30.2 %	3 5	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	
63.8 %	7 4	من ١٠ سنوات فأكثر	
100. 0%	1 16	المجموع	
84.5 %	9 8	حكومية	نوع المدرسة
15.5 %	1 8	أهلية	
100. 0%	1 16	المجموع	

من الجدول (٣-١) يتضح ما يلي:

- أن (90.5%) من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، وأن (9.5%) منهم ماجستير.
- أن (48.3%) من عينة الدراسة المرحلة الدراسية التي يعملون بها ابتدائي، وأن (26.7%) منهم المرحلة الدراسية التي يعملون بها متوسطة، وأن (25%) منهم المرحلة الدراسية التي يعملون بها ثانوية.
- أن (63.8%) من عينة الدراسة سنوات خدمتهم (من ١٠ سنوات فأكثر)، وأن (30.2%) منهم سنوات خدمتهم (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات، وأن (6%) منهم سنوات خدمتهم (أقل من ٥ سنوات).
- أن (84.5%) من عينة الدراسة نوع المدرسة لديهم حكومية، وأن (15.5%) منهم نوع المدرسة لديهم أهلية.

٣-٥ صدق الأداة:

٣-٥-١ صدق أداة الدراسة الظاهري:

للتحقق من الظاهري تم عرض أداة الدراسة بصورتها الأولية على عدد من الأكاديميين والمختصين في مجال الإدارة التربوية من جامعات مختلفة، وقد طلب الباحث من المحكمين إعطاء ملاحظاتهم وآرائهم حول مدى صحة فقرات أداة الدراسة ومناسبتها لما أعدت له ومدى ملاءمتها للمجال التي وضعت فيه، والحذف والإضافة لما يرونه مناسباً، وقد اعتمد الباحث على العبارات التي نسبة اتفاقها (٨٥%) من المحكمين، ومن ثم إعادة الأداة بصورتها النهائية.

٣-٥-٢ صدق الاتساق الداخلي للأداة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها ميدانياً ومن خلال بيانات العينة تم حساب معامل ارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للأداة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه كما في الجدول التالي:

جدول رقم (٣-١) يوضح معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة:

المهارات الإنسانية			المهارات الفنية			المهارات التصويرية		
معامل ارتباط القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل ارتباط العبارة بالمحور الفرعي	رقم العبارة	معامل ارتباط القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل ارتباط العبارة بالمحور الفرعي	رقم العبارة	معامل ارتباط القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل ارتباط العبارة بالمحور الفرعي	رقم العبارة
.017	.383*	٣٠	.000	.779**	١٧	.003	.484**	1
.000	.770**	٣١	.000	.628**	١٨	.000	.652**	2
.000	.778**	٣٢	.001	.536**	١٩	.004	.468**	3
.000	.749**	٣٣	.000	.677**	٢٠	.005	.460**	4

.000	.616**	٣٤	.000	.569**	٢١	.050	.300*	5
.000	.678**	٣٥	.000	.577**	٢٢	.001	.533**	6
.003	.490**	٣٦	.000	.742**	٢٣	.014	.397*	7
.000	.681**	٣٧	.000	.807**	٢٤	.000	.713**	8
.003	.484**	٣٨	.001	.550**	٢٥	.000	.574**	9
.081	.258	٣٩	.000	.748**	٢٦	.000	.776**	10
.000	.636**	٤٠	.000	.680**	٢٧	.001	.524**	11
.002	.492**	٤١	.000	.734**	٢٨	.000	.579**	12
.000	.654**	٤٢	.000	.564**	٢٩	.000	.591**	13
.011	.410*	٤٣	-	-	-	.000	.742**	14
-	-	-	-	-	-	.000	.811**	15
-	-	-	-	-	-	.000	.718**	١٦
.000	.898**	-	.000	.930**	-	.000	.919**	ارتباط المحاور الفرعية بالمحور الرئيسي
(**) تعني أن الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) فأقل، (*) تعني أن الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) فأقل.								

من الجدول (٣-٢) نلاحظ أن جميع معاملات الارتباطات كانت دالة إحصائياً، هذا يعني أن جميع العبارات مرتبطة بالمحاور الفرعية التي تنتمي إليها وكذلك المحاور الفرعية مرتبطة بالمحور الرئيسي، ما عدا العبارة رقم (٣٩) في المحور الفرعي الثالث (المهارات الإنسانية) غير دالة إحصائياً وهذا يعني أنها غير مرتبطة بمحورها لذلك يجب حذفها. حيث قام الباحث بحذفها الفقرة (٣٩).

جدول رقم (٣-3) يوضح معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة:

المعوقات		
رقم العبارة	معامل ارتباط العبارة بالمحور	القيمة الاحتمالية (Sig)
1	.871**	.000
2	.498**	.002
3	.666**	.000
4	.397*	.013
5	.618**	.000
6	.672**	.000
7	.767**	.000
8	.283	.061
9	.758**	.000

.000	.608**	10
.001	.549**	11
.000	.691**	12
(**) تعني أن الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) فأقل.		

من الجدول (٣-٣) نلاحظ أن جميع معاملات الارتباطات كانت دالة إحصائياً، هذا يعني أن جميع العبارات مرتبطة بالمحور الذي تنتمي إليه، ما عدا العبارة رقم (٨) في المحور الثاني (المعوقات) غير دالة إحصائياً وهذا يعني أنها غير مرتبطة بمحورها لذلك يجب حذفها، حيث قام الباحث بحذف الفقرة (٨).

٣-٦ ثبات الأداة:

الجدول (٣-٤) يوضح معاملات الثبات للمحاور والاستبيان بشكل عام وفق طريقة ألفا كرو نباخ:

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرو نباخ
المهارات التصويرية	16	0.871
المهارات الفنية	13	0.891
المهارات الإنسانية	14	0.843
المحور الأول كاملاً (جميع المهارات)	43	0.946
المعوقات	12	0.856
الاستبيان كاملاً (الثبات العام)	55	0.943

يتضح من نتائج الجدول (٣-٤) أعلاه أن جميع معاملات الثبات للمحاور الرئيسية والفرعية والاستبيان كاملاً تتراوح بين (0.843-0.946)، مما يدل على أن أداة الدراسة (الاستبيان) تتصف بالثبات الكبير بما يحقق أغراض الدراسة، ويجعل التحليل الإحصائي سليماً ومقبولاً.

٣-٧ المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS).

وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في الدراسة، تم حساب المدى (٥-١) ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (١/٤ = ٠,٨٠) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية

المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

الجدول (٣-٥) طول الخلايا لتفسير متوسطات العبارات

الترميز	طول الخلية	درجة الموافقة
١	1.00-1.79	متدنية جداً
٢	1.80-2.59	متدنية
٣	2.60-3.39	متوسطة
٤	3.40-4.19	عالية
٥	4.20-5.00	عالية جداً

٣-٨ أساليب المعالجة الإحصائية:

- الإحصاء الوصفي (التكرارات، النسب، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري).
- معامل ألفا كرو نياخ لقياس الثبات الإحصائي للاستبيان.
- معامل ارتباط بيرسون لصدق الاتساق الداخلي للاستبيان.
- اختبار T للعينتين المستقلتين Independent Samples Test لدلالة الفروق بين آراء عينة الدراسة تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، نوع المدرسة).
- جدول تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق بين آراء عينة الدراسة تعزى لمتغير (المرحلة الدراسية، سنوات الخدمة).

نتائج الدراسة ومناقشتها:

٤-١ سؤال الدراسة الأول: "ما درجة توافر المهارات القيادية (التصويرية، الفنية، والإنسانية) لقادة مدارس التعليم العام للحد من تأثيرات المجتمع المحلي؟"

جدول رقم (٤-١) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل محور من المحاور الفرعية للمحور الثالث:

م	المحور	الوسط	الانحراف	الترتيب	تفسير درجة توافر
---	--------	-------	----------	---------	------------------

المهارة		المعياري	الحسابي	
عالية	1	0.56	3.89	3 المهارات الإنسانية
عالية	2	0.60	3.84	2 المهارات الفنية
عالية	3	0.47	3.75	1 المهارات التصويرية
عالية	-	0.48	3.82	المهارات ككل

من الجدول (٤-١) يتضح ما يلي:

بلغ الوسط الحسابي العام لجميع عبارات المحور الثالث (المهارات ككل) (3.82) بانحراف معياري (0.48)، وهذا المتوسط يعني أن درجة توافر المهارات القيادية ككل عالية، مما تقدم نستنتج أن درجة توافر المهارات القيادية اللازمة لقادة مدارس التعليم العام للحد من تأثيرات المجتمع المحلي (عالية). وتم ترتيب المحاور حسب الوسط الحسابي وهي كما يلي:

- جاء المحور (٣) وهو (المهارات الإنسانية) بالمرتبة الأولى بمتوسط (3.89) بانحراف معياري (0.56)، وهذا المتوسط يعني أن درجة توافر المهارات الإنسانية عالية، مما تقدم نستنتج أن درجة توافر المهارات الإنسانية اللازمة لقادة مدارس التعليم العام للحد من تأثيرات المجتمع المحلي (عالية).
- جاء المحور (٢) وهو (المهارات الفنية) بالمرتبة الثانية بمتوسط (3.84) بانحراف معياري (0.60)، وهذا المتوسط يعني أن درجة توافر المهارات الفنية عالية، مما تقدم نستنتج أن درجة توافر المهارات الفنية اللازمة لقادة مدارس التعليم العام للحد من تأثيرات المجتمع المحلي (عالية).
- جاء المحور (١) وهو (المهارات التصويرية) بالمرتبة الثالثة بمتوسط (3.75) بانحراف معياري (0.47)، وهذا المتوسط يعني أن درجة توافر المهارات التصويرية عالية، مما تقدم نستنتج أن درجة توافر المهارات التصويرية اللازمة لقادة مدارس التعليم العام للحد من تأثيرات المجتمع المحلي (عالية). وهذه النتيجة تدل على أن طبيعة الأعمال التي يقوم بها قادة المدارس هي أعمال مرتبطة بالجانب الإنساني (مهارات إنسانية) وتنفيذية (مهارات فنية) تتطلب قدراً عالياً من المهارات الإنسانية والفنية فجاءت في المرتبتين الأولى والثانية، بينما المهارات التصويرية جاءت في المرتبة الثالثة بسبب أنها متعلقة بالإدارة العليا بشكل أكبر.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة الأثغر (٢٠٠٣م): أن مديري المدارس الثانوية لديهم الرغبة في أن يكون لهم دور بارز في خدمة المجتمع المحلي وتنميته، فقد حصل مجال خدمة البيئة المحلية على نسبة مئوية قدرها ٨٦,٦٤ %، وفي مجال الإدارة المدرسية لأسرة الطالب على نسبة عالية ب ٨٦,٦٨ %، وتختلف مع دراسة المحرج

(٢٠٠٠م): والتي توصلت إلى أن اتفاق إدارات المدارس الثانوية ومشرفي الإدارة المدرسية على توسط اهتمام إدارات المدارس الثانوية بتنمية علاقتها مع البيت ومع الأجهزة المعنية بمكافحة المخدرات وأن هذا الاهتمام يتركز حول الدرجة المتوسطة، ودراسة مهنا (٢٠١٤م): والتي توصلت إلى أن نسبة المشاركة المجتمعية بلغ (٦٥%) بدرجة متوسطة، ودراسة حجازي (٢٠٠٠م): والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدورة في خدمة المجتمع المحلي من وجهة نظر المعلمين وأولياء الأمور متوسطة، ودراسة بني مرتضي (٢٠١٦م): أن دور الإدارة المدرسية في توثيق العلاقة التشاركية مع المجتمع المحلي لتحقيق مدرسة مجتمعية جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة السلطان (٢٠٠٨م): والتي توصلت إلى أن مستوى العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي لا تزال ضعيفة، ودراسة الزعبي (٢٠١١م): والتي توصلت إلى أن دور المدرسة في المجالين (الثقافي والتوعوية الأسرية) كان إيجابياً ودالاً، وفي مجال (الخدمات الإنسانية والاجتماعية، والتواصل بين المدرسة والمجتمع المحلي) كان ضمن المتوسط العام، أما في مجال (التعليم المستمر، والتنمية الاقتصادية) فقد كان دورها ضعيفاً ومتدنياً.

جدول رقم (٤-٢) يوضح التكرارات، النسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارة من عبارات المحور الأول وللمحور بشكل عام:

المحور الفرعي	م	العبارة	درجة الموافقة					الوسط الحسابي المعياري	الانحراف المعياري	الترتيب التفسيري
			عالية جداً	عالية	متوسطة	متدنية جداً	متدنية جداً			
المهارات التصويرية	1	أفهم طبيعة العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.	5950.9%	4034.5%	15.9%	12.9%	10.9%	4.34	0.80	1
	5	أدرك آراء المجتمع المحلي تجاه المشكلات المؤثرة على سير العملية التعليمية.	35.2%	57.4%	23.8%	19.8%	-	4.09	0.73	2
	2	أحدد هدفي العام الذي يجب أن أسعى من خلاله لخدمة المجتمع المحلي.	38.2%	50.1%	27.3%	23.3%	-	4.08	0.77	3
	6	أقدم حلولاً بديلة	33.4%	52.8%	25.6%	21.6%	-	3.97	0.84	4

م	العبارة	درجة الموافقة					عالية جداً	عالية	متوسطة	متدنية جداً	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التفسير
		عالية جداً	عالية	متوسطة	متدنية	متدنية جداً								
	للتعامل مع المشكلات المختلفة قبل تفاقمها.													
3	أتوقع زودود أفعال المجتمع المحلي تجاه أي عملية للتغيير.	36 31%	46 39.7%	30 25.9%	3 2.6%	1 0.9%	3.97	0.87	5	عالية				
8	أدرك التوجهات الفكرية المختلفة لأفراد المجتمع المحلي.	31 26.7%	48 41.4%	33 28.4%	4 3.4%	-	3.91	0.83	6	عالية				
7	أقوم بإبداع أفكار جديدة لإيجاد حلول مناسبة للمشكلات المجتمعية المؤثرة على العمل المدرسي.	29 25%	45 38.8%	39 33.6%	3 2.6%	-	3.86	0.82	7	عالية				
11	أحدّد جوانب (القوة/الضعف) لإمكانات الموارد المتاحة في المجتمع المحلي.	26 22.4%	52 44.8%	32 27.6%	5 4.3%	1 0.9%	3.84	0.85	8	عالية				
10	أعمل على إيجاد بدائل مناسبة لمعالجة تأثيرات المجتمع المحلي على العمل المدرسي.	19 16.4%	51 44%	37 31.9%	9 7.8%	-	3.69	0.84	9	عالية				
16	أصنّف المشكلات المجتمعية المؤثرة على العملية التعليمية للمدرسة.	16 13.8%	53 45.7%	40 34.5%	6 5.2%	1 0.9%	3.66	0.81	10	عالية				
4	أتنبأ بالمشكلات المتوقعة من المجتمع المحلي قبل حدوثها.	21 18.1%	40 34.5%	50 43.1%	5 4.3%	-	3.66	0.82	11	عالية				
9	أقوم بتحليل تأثيرات المجتمع المحلي على	23 19.8%	42 36.2%	38 32.8%	12 10.3%	1 0.9%	3.64	0.95	12	عالية				

المحور الفرعي	م	العبارة	درجة الموافقة					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب التفسيري
			عالية جداً	عالية	متوسطة	متدنية	متدنية جداً			
المحور الفرعي		العمل المدرسي.								
	15	أحدد المخاطر (التهديدات) المحتملة في المجتمع المحلي لمعالجتها.	21 18.1%	44 37.9%	40 34.5%	9 7.8%	2 1.7%	3.63	0.93	13
	14	أحدد الفرص المتاحة للبيئة الخارجية للمدرسة لاستثمارها في معالجة تأثيرات المجتمع المحلي.	12 10.3%	37 31.9%	47 40.5%	16 13.8%	4 3.4%	3.32	0.96	14
	13	أحلل خصائص المجتمع المحلي المؤثرة على العمل المدرسي.	11 9.5%	39 33.6%	43 37.1%	17 14.7%	6 5.2%	3.28	1.00	15
	12	أجري دراسات استطلاعية للمجتمع المحلي لتحديد أبرز التأثيرات السلبية المنعكسة على العملية التعليمية.	13 11.2%	20 17.2%	48 41.4%	25 21.6%	10 8.6%	3.01	1.09	16
	20	أقوم بتفويض الصلاحيات اللازمة للأعضاء المتخصصين بالمدرسة للمساهمة في علاج المشكلات (الاجتماعية)	54 46.6%	37 31.9%	21 18.1%	4 3.4%	-	4.22	0.86	1
المهارات الفنية	25	أستخدم التقنية الحديثة للتواصل مع المجتمع المحلي لتوجيهه إلى (القيم/المبادئ) الصحيحة.	48 41.4%	38 32.8%	26 22.4%	3 2.6%	1 0.9%	4.11	0.90	2
	23	أفعل المجالس	50 43.1%	29 25%	29 25%	7 6%	1 0.9%	4.03	1.00	3

المحور الفرعي	م	العبارة	درجة الموافقة					التفسير	الترتيب	الانحراف الحسابي المعياري	الوسط الحسابي
			عالية جداً	عالية	متوسطة	متدنية	متدنية جداً				
		المدرسية في خدمة قضايا المجتمع المحلي.									
	21	تطوير العمل المدرسي لمواكبة تغيرات العمل المدرسي.	38 32.8%	40 34.5%	35 30.2%	2 1.7%	1 0.9%	4	0.88	3.97	عالية
	29	أراعي في قراراتي التأثيرات المترتبة على أفراد المجتمع المحلي.	34 29.3%	48 41.4%	27 23.3%	6 5.2%	1 0.9%	5	0.90	3.93	عالية
	27	أقوم بتوثيق الإجراءات المتبعة في حل المشكلات المجتمعية ليسهل الرجوع لها.	36 31%	41 35.3%	29 25%	10 8.6%	-	6	0.95	3.89	عالية
	26	أقوم بالتنسيق مع الجهات الرسمية ذات العلاقة الاجتماعية للحصول على (الدعم/المساندة) للحد من التأثيرات السلبية المجتمعية.	39 33.6%	40 34.5%	22 19%	14 12.1%	1 0.9%	7	1.04	3.88	عالية
	17	أشكّل لجنة في المدرسة للمساهمة بمعالجة بعض المشكلات المجتمعية بطرق علمية.	36 31%	39 33.6%	33 28.4%	3 2.6%	5 4.3%	8	1.04	3.84	عالية
	22	أقوم بالعمليات الإدارية في البيئة المدرسية للمساعدة في معالجة تأثيرات المجتمع المحلي.	30 25.9%	38 32.8%	42 36.2%	5 4.3%	1 0.9%	9	0.91	3.78	عالية
	24	أقوم بمعالجة الظواهر الاجتماعية المؤثرة على المجتمع	29 25%	41 35.3%	34 29.3%	11 9.5%	1 0.9%	10	0.97	3.74	عالية

المحور الفرعي	م	العبارة	درجة الموافقة					التفسير							
			الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	متدنية جداً	متدنية		متوسطة	عالية	عالية جداً				
المدرسي	19	أشجع أفراد المجتمع المحلي على التفاعل مع الأنشطة الثقافية التي تقدمها المدرسة.	3.72	0.89	11	1	7	40	44	24	0.9%	6%	34.5%	37.9%	20.7%
	28	أقوم بإحداث نظام جيد للتواصل مع المجتمع المحلي يحقق (المرونة/السرعة).	3.70	1.03	12	2	14	30	41	29	1.7%	12.1%	25.9%	35.3%	25%
	18	أشرف على تنفيذ دورات تثقيفيه لأفراد المجتمع المحلي لتعزيز القيم الصحيحة.	3.05	1.22	13	16	19	40	25	16	13.8%	16.4%	34.5%	21.6%	13.8%
	30	أثني على أولياء الأمور المتعاونين مع المدرسة كلما سنحت لي الفرصة.	4.40	0.81	1	-	2	18	28	68	-	1.7%	15.5%	24.1%	58.6%
المهارات الإنسانية	42	أعمل بروح الفريق الواحد من خلال التعاون المستمر مع أعضاء المدرسة للحد من التأثيرات السلبية.	4.28	0.81	2	-	2	20	37	57	-	1.7%	17.2%	31.9%	49.1%
	39	أثقب نقد المجتمع المحلي البناء للمساهمة في تطوير العمل المدرسي.	4.24	0.84	3	1	2	18	42	53	0.9%	1.7%	15.5%	36.2%	45.7%
	32	أكرس وقتاً كافياً لأولياء الأمور للاستماع لآرائهم في إيجاد الحلول العملية للحد من التأثيرات المجتمعية.	4.14	0.96	4	3	3	19	41	50	2.6%	2.6%	16.4%	35.3%	43.1%
	40	أعزز للمتعاونين مع	4.12	0.78	5	-	1	26	47	42	-	-	-	-	-

م	العبارة	درجة الموافقة				الترتيب	التفسير
		عالية جداً	عالية	متوسطة	متدنية جداً		
	المدرسة من أفراد المجتمع المحلي.	36.2%	40.5%	22.4%	0.9%		
38	أرسم بسلوكي نموذجاً يحتذى به (للقيم/السلوكيات) الإنسانية	48 41.4%	40 34.5%	24 20.7%	2 1.7%	6	عالية
41	أقدم النصح (الإرشاد) للمجتمع المحلي لتوثيق صلته بالمدرسة.	47 40.5%	35 30.2%	31 26.7%	3 2.6%	7	عالية
37	أعتمد على بناء علاقات جيدة مع المجتمع المحلي لمعالجة التأثيرات السلبية.	39 33.6%	46 39.7%	25 21.6%	3 2.6%	8	عالية
35	أمارس الحوار الناجح البناء مع المجتمع المحلي.	20 17.2%	54 46.6%	31 26.7%	10 8.6%	9	عالية
31	أقوم بحل مشكلات المجتمع المحلي وفق طرق علمية	24 20.7%	46 39.7%	28 24.1%	17 14.7%	10	عالية
36	أقوم بإشراك (المتقنين/الخبراء) من أعضاء المجتمع المحلي في علاج المشكلات (اجتماعية/ثقافية) المؤثرة على سير العملية التعليمية.	22 19%	30 25.9%	45 38.8%	8 6.9%	11	عالية
33	أقوم بعقد لقاءات متكررة مع أولياء الأمور لغايات تغيير المفاهيم السلبية في المجتمع المحلي.	10 8.6%	43 37.1%	44 37.9%	17 14.7%	12	متوسطة

المحور الفرعي	م	العبارة	درجة الموافقة					الترتيب التفسيري			
			عالية جداً	عالية	متوسطة	متدنية جداً	الوسط الحسابي لانحراف				
	34	أشارك في اللجان الإصلاحية لفض النزاعات التي تحدث بين أفراد المجتمع المحلي.	12 10.3%	24 20.7%	50 43.1%	17 14.7%	13 11.2%	3.04	1.11	13	متوسطة

من الجدول (٤-٢) يتضح ما يلي:

في المحور الفرعي الأول: (المهارات التصورية) جاءت العبارة رقم (1) وهي (أتفهم طبيعة العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي) بالمرتبة الأولى بمتوسطة حسابي (4.34) وانحراف معياري (0.80)، وبدرجة توافر "عالية جداً"، بينما جاءت العبارة رقم (12) وهي (أجري دراسات استطلاعية للمجتمع المحلي لتحديد أبرز التأثيرات السلبية المنعكسة على العملية التعليمية) بالمرتبة الأخيرة بمتوسطة حسابي (3.01) وانحراف معياري (1.01)، وبدرجة توافر "متوسطة".

في المحور الفرعي الثاني: (المهارات الفنية) جاءت العبارة رقم (20) وهي (أقوم بتفويض الصلاحيات اللازمة للأعضاء المتخصصين بالمدرسة للمساهمة في علاج المشكلات الاجتماعية/الثقافية). بالمرتبة الأولى بمتوسطة حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.86)، وبدرجة توافر "عالية جداً"، بينما جاءت العبارة رقم (18) وهي (أشرف على تنفيذ دورات تثقيفيه لأفراد المجتمع المحلي لتعزيز القيم الصحيحة) بالمرتبة الأخيرة بمتوسطة حسابي (3.05) وانحراف معياري (1.22)، وبدرجة توافر "متوسطة".

في المحور الفرعي الثالث: (المهارات الإنسانية) جاءت العبارة رقم (30) وهي (أثني على أولياء الأمور المتعاونين مع المدرسة كلما سنحت لي الفرصة) بالمرتبة الأولى بمتوسطة حسابي (4.40) وانحراف معياري (0.81)، وبدرجة توافر "عالية جداً"، بينما جاءت العبارة رقم (34) وهي (أشارك في اللجان الإصلاحية لفض النزاعات التي تحدث بين أفراد المجتمع المحلي) بالمرتبة الأخيرة بمتوسطة حسابي (3.04) وانحراف معياري (1.11)، وبدرجة توافر "متوسطة".

٤-٢ سؤال الدراسة الثاني: "ما المعوقات التي تحد من فعالية قادة مدارس التعليم العام للحد من تأثيرات المجتمع المحلي؟"

وللإجابة على السؤال الثاني قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور الثاني

وللمحور بشكل عام عن المعوقات التي تواجه القائد المدرسي عند الحد من تأثيرات المجتمع المحلي.

م	العبارة	درجة الموافقة						الانحراف المعياري	الترتيب التفسيري
		عالية جداً	عالية	متوسطة	متدنية	متدنية جداً	الوسط الحسابي		
5	قلة الصلاحيات الممنوحة للقائد المدرسي التي تحد من تفاعله مع المجتمع المحلي.	35 30.2%	37 31.9%	37 31.9%	5 4.3%	2 1.7%	3.84	1	عالية
4	كثرة أعباء المعلمين (التدريسية/الإشرافية) لا تسمح لهم بمساعدة القائد المدرسي في الحد من تأثيرات المجتمع المحلي.	31 26.7%	28 24.1%	47 40.5%	9 7.8%	1 0.9%	3.68	2	عالية
3	ضعف وعي أولياء الأمور بأهمية (زيارة) المدرسة/التعاون مع القائد المدرسي).	24 20.7%	25 21.6%	54 46.6%	8 6.9%	5 4.3%	3.47	3	عالية
9	التعصب الاجتماعي داخل المجتمع المحلي.	33 28.4%	22 19%	35 30.2%	18 15.5%	8 6.9%	3.47	4	عالية
11	إضعاف دور قائد المدرسة التأثيري بسبب تعدد قنوات التلقي الحديثة للمجتمع المحلي.	12 10.3%	32 27.6%	60 51.7%	11 9.5%	1 0.9%	3.37	5	متوسطة
2	إحجام المؤسسات المجتمعية عن التعاون مع القائد المدرسي.	25 21.6%	20 17.2%	50 43.1%	13 11.2%	8 6.9%	3.35	6	متوسطة
6	ضعف (كفايات/مهارات) المعلمين اللازمة للمساهمة في معالجة المشكلات المجتمعية والحد منها.	8 6.9%	29 25%	61 52.6%	16 13.8%	2 1.7%	3.22	7	متوسطة
1	ارتفاع نسبة الأمية بين أهالي الحي.	12 10.3%	21 18.1%	54 46.6%	16 13.8%	13 11.2%	3.03	8	متوسطة
7	بُعد المدرسة عن مسكن أولياء الأمور مما يؤثر على حضور أولياء الأمور لإيجاد الحلول للمشكلات المجتمعية.	15 12.9%	16 13.8%	40 34.5%	24 20.7%	21 18.1%	2.83	9	متوسطة
10	الزيارات الشخصية أثناء	9	13	51	29	14	2.78	10	متوسطة

م	العبارة	درجة الموافقة					الانحراف المعياري	الترتيب التفسيري
		عالية جداً	عالية	متوسطة	متدنية	متدنية جداً		
	العمل الرسمي.	7.8%	11.2%	44%	25%	12.1%		
8	ضعف قنوات الاتصال مع المجتمع المحلي.	4	10	65	25	12	0.89	11
	الوسط الحسابي العام لجميع عبارات المحور الثاني	3.4%	8.6%	56%	21.6%	10.3%	3.25	-

من الجدول (٤-٤) يتضح ما يلي:

بلغ الوسط الحسابي العام لجميع عبارات المحور الثاني (المعوقات ككل) (3.25) بانحراف معياري (0.54)، وهذا المتوسط يعني ان درجة توافر المعوقات ككل متوسطة، مما تقدم نستنتج أن درجة توافر المعوقات التي تحد من فعالية قادة مدارس التعليم العام للحد من تأثيرات المجتمع المحلي (متوسطة). وتم ترتيب العبارات حسب الوسط الحسابي وأعلى ثلاثة عبارات ترتيباً هي:

جاءت العبارة رقم (٥) وهي (قلّة الصلاحيات الممنوحة للقائد المدرسي التي تحد من تفاعله مع المجتمع المحلي) بالمرتبة الأولى بمتوسطة حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.97)، وهذا يعني أن درجة توافر هذه المعوق "عالي". وهذه النتيجة تدل على أن الوزارة تتخذ القرارات بمركية، وأن القرارات تأتي من الإدارة العليا فقط، والقائد المدرسي دوره دور تنفيذي فقط، لذا ينبغي أن يضاف لقادة المدارس المزيد من الصلاحيات التي تساعده في الحد من تأثيرات المجتمع المحلي وتزيد من تفاعله مع المجتمع المحلي، وأن يتخذ القرارات المناسبة له في وضع البرامج والأنشطة المختلفة المساهمة في معالجة الظواهر المجتمعية المؤثرة على العمل المدرسي وفقاً للإمكانات والموارد المتاحة.

جاءت العبارة رقم (٤) وهي (كثرة أعباء المعلمين (التدريسية/الإشرافية) لا تسمح لهم بمساعدة القائد المدرسي في الحد من تأثيرات المجتمع المحلي) بالمرتبة الثانية بمتوسطة حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.98)، وهذا يعني أن درجة توافر هذه المعوق "عالي". وهذه النتيجة تدل على أن المهام التدريسية والإشرافية للمعلمين كبيرة ولا تسمح لهم بمساعدة القائد المدرسي في الحد من تأثيرات المجتمع المحلي بسبب الأنصبة العالية.

جاءت العبارة رقم (٣) وهي (ضعف وعي أولياء الأمور بأهمية زيارة المدرسة/التعاون مع القائد المدرسي). بالمرتبة الثالثة بمتوسطة حسابي (3.47) وانحراف معياري (1.03)، وهذا يعني أن درجة توافر هذه المعوق "متوسط".

وأقل ثلاث عبارات ترتيباً هي:

جاءت العبارة رقم (٧) وهي (بُعد المدرسة عن مسكن أولياء الأمور مما يؤثر على حضور أولياء الأمور لإيجاد الحلول للمشكلات المجتمعية) بالمرتبة التاسعة بمتوسطة حسابي (3.18) وانحراف معياري (1.02)، وهذا يعني أن درجة توافر هذه المعوق "متوسط".

جاءت العبارة رقم (١٠) وهي (الزيارات الشخصية أثناء العمل الرسمي) بالمرتبة العاشرة بمتوسطة حسابي (3.08) وانحراف معياري (1.03)، وهذا يعني أن درجة توافر هذه المعوق "متوسط".

جاءت العبارة رقم (٨) وهي (ضعف قنوات الاتصال مع المجتمع المحلي) بالمرتبة الحادية عشر والأخيرة بمتوسطة حسابي (2.98) وانحراف معياري (1.02)، وهذا يعني أن درجة توافر هذه المعوق "متوسط".

تتفق هذه النتيجة مع دراسة الحوامدة، مصطفى وجرادات، محمد وعتوم، كامل (٢٠١١م): أن أبرز معوقات التعاون العائدة إلى المدارس هي كثرة الأعباء المدرسية، وعدم تفعيل الأنظمة والتشريعات، عجز المدارس عن تلبية خدمات المجتمع المحلي، أما أبرز المعوقات العائدة للمجتمع المحلي من وجهة نظر العاملين في المدارس، فكانت قناعة أفراد المجتمع المحلي بعدم الحاجة إلى خدماتهم، وعدم وعيهم بأهمية دورهم في العملية التربوية، وعدم معرفتهم بالتشريعات التربوية، وتختلف مع دراسة السلطان (٢٠٠٨م): والتي توصلت إلى وجود معوقات (بدرجة عالية) تحول دون إقامة علاقة تعاونية وثيقة بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي وأفراده، ومن أهمها: محدودية الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس في تطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، والافتقار إلى الكوادر الإدارية المتخصصة في تطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.

سؤال الدراسة الثالث: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية (0.05) بين آراء عينة الدراسة تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، المرحلة الدراسية، سنوات الخدمة، نوع المدرسة)؟"

وللإجابة على السؤال الثالث تم استخدام اختبار T للعينتين المستقلتين Independent Samples Test، وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)

الجدول (٤-٤) يوضح اختبار T للعينتين المستقلتين Independent Samples Test لدلالة الفروق بين آراء عينة الدراسة تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، نوع المدرسة)

المتغير	المحور	الفئة	العدد	المتوسطة	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية P-Value
المؤهل	المهارات	بكالوريوس	105	3.80	0.49	1.18	114	0.24

			0.38	3.98	11	ماجستير	القيادية	العلمي
0.73	114	0.34	0.55	3.26	105	بكالوريوس	المعوقات	
			0.45	3.20	11	ماجستير		نوع المدرسة
0.40	114	0.84	0.49	3.80	98	حكومية	المهارات	
			0.47	3.91	18	أهلية	القيادية	
0.65	114	0.46	0.56	3.26	98	حكومية	المعوقات	
			0.42	3.20	18	أهلية		

من الجدول (٤-٤) يتضح ما يلي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل بين آراء عينة الدراسة في جميع المحاور (المهارات القيادية، المعوقات) تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، نوع المدرسة). وهذه النتيجة تدل على الاتفاق بين آراء عينة الدراسة بمختلف مؤهلاتهم العلمية، وأنواع مدارسهم على محوري (المهارات القيادية، المعوقات).

تتفق هذه النتيجة مع دراسة مهنا (٢٠١٤م): والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تعزى لمتغير الجنس (ذكر-أنثى) في المجال الأول والثاني والثالث،

الجدول (٤-٥) يوضح نتائج جدول تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق بين آراء عينة الدراسة تعزى لمتغيرات (المرحلة الدراسية، سنوات الخدمة).

المتغير	المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسطة المربعات	قيمة ف	-Value
المرحلة الدراسية	المهارات القيادية	بين المجموعات	0.49	2	0.24	1.05	0.35
		داخل المجموعات	26.27	113	0.23		
		المجموع	26.76	115			
سنوات الخدمة	المعوقات	بين المجموعات	0.78	2	0.39	1.33	0.27
		داخل المجموعات	33.19	113	0.29		
		المجموع	33.97	115			
سنوات الخدمة	المهارات القيادية	بين المجموعات	0.27	2	0.14	0.58	0.56
		داخل المجموعات	26.49	113	0.23		
		المجموع	26.76	115			
سنوات الخدمة	المعوقات	بين المجموعات	0.22	2	0.11	0.37	0.69
		داخل المجموعات	33.75	113	0.30		
		المجموع	33.97	115			

من الجدول (٤-٥) يتضح ما يلي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل بين آراء عينة الدراسة في جميع المحاور (المهارات القيادية، المعوقات) تعزى لمتغير (المرحلة الدراسية، سنوات الخدمة). وهذه النتيجة تدل على الاتفاق بين آراء عينة الدراسة بمختلف مراحلهم الدراسية، وسنوات خدمتهم على محوري (المهارات القيادية، المعوقات).

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة السلطان (٢٠٠٨م): والتي توصلت إلى وجود اختلافات دالة إحصائية بين رؤية مديري المدارس لواقع التعاون الحالي بين المدرسة والمجتمع المحلي تعزى إلى اختلاف المرحلة الدراسية، وموقع المدرسة في مدينة الرياض، وطبيعة المبنى المدرسي.

النتائج والتوصيات والمقترحات

١-٥ النتائج:

(١) أن درجة توافر المهارات القيادية لقادة مدارس التعليم العام للحد من تأثيرات المجتمع المحلي (عالية)، بمتوسط (3.82) بانحراف معياري (0.48)، حيث جاءت المهارات الإنسانية بالمرتبة الأولى، تليها المهارات الفنية، وبالمرتبة الأخير المهارات التصورية.

(٢) أن درجة توافر المهارات الإنسانية اللازمة لقادة مدارس التعليم العام للحد من تأثيرات المجتمع المحلي (عالية) بمتوسط (3.89) بانحراف معياري (0.56)، حيث جاءت عبارة (أتفهم طبيعة العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي) بالمرتبة الأولى، وعبارة (أجري دراسات استطلاعية للمجتمع المحلي لتحديد أبرز التأثيرات السلبية المنعكسة على العملية التعليمية) بالمرتبة الأخيرة.

(٣) أن درجة توافر المهارات الفنية اللازمة لقادة مدارس التعليم العام للحد من تأثيرات المجتمع المحلي (عالية) بمتوسط (3.84) بانحراف معياري (0.60)، حيث جاءت عبارة (أقوم بتفويض الصلاحيات اللازمة للأعضاء المتخصصين بالمدرسة للمساهمة في علاج المشكلات (الاجتماعية/الثقافية)) بالمرتبة الأولى، وعبارة (أشرف على تنفيذ دورات تثقيفية لأفراد المجتمع المحلي لتعزيز القيم الصحيحة) بالمرتبة الأخيرة.

(٤) أن درجة توافر المهارات التصورية اللازمة لقادة مدارس التعليم العام للحد من تأثيرات المجتمع المحلي (عالية) بمتوسط (3.75) بانحراف معياري (0.47)، حيث جاءت عبارة (أثني على أولياء الأمور المتعاونين مع المدرسة كلما سنحت لي الفرصة) بالمرتبة الأولى، وعبارة (أشارك في اللجان الإصلاحية لفض النزاعات التي تحدث بين أفراد المجتمع المحلي) بالمرتبة الأخيرة.

(٥) أن درجة توافر المعوقات التي تحد من فعالية قادة مدارس التعليم العام للحد من تأثيرات المجتمع المحلي (متوسطة)، بمتوسط (3.25) بانحراف معياري (0.54)، حيث جاءت عبارة (قلّة الصلاحيات الممنوحة للقائد المدرسي التي تحد من تفاعله مع المجتمع المحلي) بالمرتبة الأولى، وعبارة (ضعف قنوات الاتصال مع المجتمع المحلي) بالمرتبة الأخيرة

(٦) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل بين آراء عينة الدراسة في المحوري (المهارات القيادية، المعوقات) تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، المرحلة الدراسية، سنوات الخدمة، نوع المدرسة).

٥-٢ التوصيات:

(أ) عقد دورات وورش تدريبية تهدف إلى إبراز الجهود التي ينبغي أن يقوم بها قادة المدارس في خدمة المجتمع المحلي، وتعريفهم بالأنشطة والبرامج المناسبة لتوعية أفراد المجتمع المحلي والرقى بهم.

(ب) منح قادة المدارس الصلاحيات اللازمة لدعم تفاعلهم مع المجتمع المحلي.

(ج) ضرورة الاهتمام من قبل الإعلام الحديث في تسليط الضوء على ما تقدمه المدارس من أنشطة وبرامج تهدف إلى توعية المجتمع المحلي والإشادة من خلاله على قادة المدارس المتفاعلين والمتميزين في خدمة المجتمع المحلي.

(د) تخفيف الأنصبة على المعلمين، حتى يقوموا بدور بارز في مساعدة قادة المدارس في خدمة المجتمع المحلي وتطويرية والحد من المشكلات الموجودة فيه وفق الإمكانيات المتوفرة.

(هـ) إنشاء مجلس استشاري خاص بأولياء الأمور مرتبط مباشرة بالوزير يتم من خلاله الاستماع إلى أبرز الآراء والمقترحات من قبل أولياء الأمور وعن البرامج والأنشطة المساهمة في تعزيز وتقوية العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.

(و) تطوير الهيكل التنظيمي لوزارة التعليم وفتح مكاتب وأقسام في الإدارات التعليمية تهدف إلى خدمة المجتمع المحلي وتطويره والبرامج المساهمة في تقوية العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.

(ز) الاستفادة من المباني والتجهيزات المدرسية والقاعات الموجودة في المدرسة لخدمة المجتمع المحلي.

ح) إشراك المدرسة مع أولياء الأمور في وضع الخطط والبرامج الملائمة الهادفة في تطوير المجتمع المحلي ومعالجة المشكلات التي قد تواجه المدرسة في حدود الإمكانيات المتوفرة.

ط) تدريب المعلمين على خدمة المجتمع المحلي، وتلبية متطلباته والمساهمة في معالجة الظواهر المؤثرة على تحقيق الأهداف التربوية.

٥-٣. مقترحات الدراسة.

من خلال النتائج التي توصل إليها الباحث وبناءً على الدراسات السابقة يقترح الباحث القيام بالدراسات التالية:

- دور الإدارة المدرسية في تقوية العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.
- دور القائد المدرسي في تنمية المسؤولية الاجتماعية للعاملين في المدرسة.
- دور القائد المدرسي في استثمار الإمكانيات المتوفرة في خدمة المجتمع المحلي.
- دور المجتمع المحلي في تطوير العمل المدرسي.
- تصور مقترح لإشراك أفراد المجتمع المحلي في رفع كفاءة الأداء للمدارس.

المراجع:

المراجع العربية:

- الإبراهيم، عدنان بدري. (٢٠١١م). الإدارة (تربوية-مدرسية-صفية). الأردن: اليازوري.
- أبو الطاحون، أمل لطفي. (٢٠١٢م). القيادة التربوية الفاعلة. عمان: أمواج للنشر.
- أبو العلا، ليلي محمد. (٢٠١٣م). مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية. عمان: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.
- أبو الكشك، محمد نايف. (٢٠٠٩م). الإدارة المدرسية المعاصرة. عمان: دار جرير.
- أبو النور، محمد عبد التواب وعبد الفتاح آمال جمعه. (٢٠١٥م). مهارات القيادة في الألفية الثالثة. الدمام: مكتبة المتنبي.
- أبو زعيتر، منير حسن. (٢٠٠٩م). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، فلسطين: غزة.
- أبو عابد، محمود. (٢٠٠٠م). علاقة المدرسين مع المجتمع المحلي وسبل تنميتها وتطويرها، عمان: الرئاسة العامة لوكالة الغوث الدولية.
- أحمد، أحمد إبراهيم. (١٩٩١م). تحديث الإدارة التعليمية والنظارة والإشراف الفني. القاهرة: دار المطوعات الجديدة.
- أحمد، فاطمة أحمد عبد الصبور. (٢٠١٥م). خدمة الجماعة وتنمية المهارات القيادية. مجلة الخدمة الاجتماعية (الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين). ع ٥٣ ص ٣٨٧، ٤٠٨.
- أسعد، وليد أحمد. (٢٠٠٨م). الإدارة التعليمية. عمان: مكتبة المجتمع العربي.
- الأغا، رائد عمر. (٢٠٠٨م). المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية بين الواقع والمنظور المعياري. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة.
- آل ناجي، محمد بن عبد الله (٢٠١٤م). الإدارة التعليمية والمدرسية نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- بريخ، فرحان حسن (٢٠١١م). المدرسة والمجتمع. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

- بني مرتضى، أحمد سليمان محمد. (٢٠١٦). دور الإدارة المدرسية في توثيق العلاقة التشاركية مع المجتمع المحلي في المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة الدمام التعليمية: دراسة ميدانية. المجلة التربوية - الكويت، مج ٣٠، ع ١١٨، ٦٣ - ١٠٦.
- الأشقر، ياسر حسن خليل. (٢٠٠٣م). دور إدارة المدرسة الثانوية في تنمية المجتمع المحلي بمحافظات غزة وسبل تطويرها. رسالة ماجستير. فلسطين: الجامعة الإسلامية.
- البستاني وآخرون. (١٣٩٢م). المنجد. ط ٣٨. بيروت: دار المشرق.
- بليسي، أحمد ومرعي، توفيق. (١٩٨٥م). علم النفس الاجتماعي. عمان: دار الفرقان.
- الجميلي، خيري خليل. (١٩٩٨م). التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- الجهني، أحمد عطا الله. (١٤٣٤هـ). القيادة والإدارة المدرسية في القرن ٢١. الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع.
- الجوهري، محمد. (١٤٠٨هـ). إلى علم الاجتماع. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- حجازي، أسى حسين. (٢٠٠٠م). درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدورة في خدمة المجتمع المحلي من وجهة نظر المعلمين وأولياء الأمور. رسالة ماجستير. جامعة اليرموك: كلية التربية.
- الحري، رافدة. (٢٠١٥م). فنون معاصرة في القيادة التربوية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- حسن، رشاد محمد. (٢٠١١). تفعيل دور المشاركة المجتمعية في حل بعض المشكلات المدرسية بمحافظة حلوان: دراسة ميدانية، مستقبل التربية العربية - مصر، مج ١٨، ع ٦٨، ص ١١٣-٢٣٨.
- حسين، سلامة عبد العظيم. (٢٠٠٧م). المشاركة المجتمعية وصنع القرار التربوي. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- الحوامدة، مصطفى وجرادات، محمد وعتوم، كامل. (٢٠٠٩). معوقات التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي: دراسة ميدانية - محافظة جرش - الأردن. مجلة جرش للبحوث والدراسات - الأردن، مج ١٤، ع ١، ص ٤٥٣ - ٤٧٢.
- الخطيب، رداح محمود والخطيب، أحمد محمود. (٢٠١٣م). القيادة. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- الخطيب، رداح وآخرون. (٢٠٠٠م). الإدارة والإشراف التربوي. اربد: دار الأمل.

- درادكة، أمجد محمود. (٢٠١١م). استراتيجية مقترحة لتفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي. المؤتمر العلمي الرابع لكلية العلوم التربوية بجامعة جرش (التربية والمجتمع: الحاضر والمستقبل) -الأردن، جرش، الأردن: كلية العلوم التربوية، جامعة جرش، ص ٨٥٦-٨٨٥.
- الدعليج، إبراهيم عبد العزيز. (٢٠٠٩م). الإدارة العامة والإدارة التربوية. عمان: دار الرواد للنشر والتوزيع.
- الدليمي، طارق عبد الحميد. (٢٠١٣م). الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والمدرسية. عمان: مركز دبيونو لتعليم التفكير.
- الدويك، محمد فهمي وآخرون. (١٩٩٨م). أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي. (ط٢). عمان: دار الفكر.
- دياب، إسماعيل محمد. (٢٠٠١م). الإدارة المدرسية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- الرازي، محمد بن أبي بكر. (١٩٨٩م). مختار الصحاح. بيروت: مكتبة لبنان.
- الزعيبي، علي ماجد. (٢٠١١م). المسؤولية المجتمعية بين المدرسة والمجتمع المحلي، رسالة المعلم -الأردن، مج ٤٩، ع ٣، ص ٢٨-٣١.
- الزعيبي، ناديا عبد الكريم (٢٠١١م). دور المدرسة في خدمة المجتمع المحلي وتطويره في ضوء بعض الاتجاهات التربوية الحديثة: دراسة ميدانية في مدينة دمشق. رسالة التربية وعلم النفس -السعودية، ع ٣٧، ص ٢٦٣-٢٩٨.
- الزهيري، إبراهيم عباس والليثي، رشا جمال الدين. (٢٠١٠م). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية في القرن الحادي والعشرون. حائل: دار الأندلس للنشر والتوزيع.
- سالم، سماح عبد الله. (٢٠١٠م). أساسيات العمل في الخدمة الاجتماعية. عمان: عالم الكتب الحديث.
- سرحان. ياسر عبد الله. (٢٠١٤م). المعجم الأساسي في المصطلحات الإدارية العربية القديمة والمعاصرة. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- السعود، راتب سلامه. (٢٠١٣م). القيادة التربوية مفاهيم وآفاق. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- السلطان، فهد سلطان. (٢٠٠٨). واقع التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية وأهم الآليات اللازمة لتطويره، رسالة التربية وعلم النفس، ع ٣١، ص ٨٣-١٢٢.

- سنقر، صالحه. (٢٠١١). تجديرات تربوية عالمية لتطوير العلاقة بين المؤسسات التعليمية والمجتمع المحلي. المؤتمر العلمي الرابع لكلية العلوم التربوية بجامعة جرش (التربية والمجتمع: الحاضر والمستقبل). الأردن: جامعة جرش، ص ١٠٨ - ١٢٤.
- الصريرة، خالد أحمد. (٢٠١٠م). العمليات الإدارية وإدارة الوقت الكفاءة والفعالية. عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
- الطعاني، حسن أحمد. (٢٠٠٥م). الإشراف التربوي (مفاهيمه - أهدافه - أسسه - أساليبه). عمان: دار الشروق.
- الطويل، هاني عبد الرحمن. (٢٠٠١م). الإدارة التعليمية - مفاهيم وآفاق - (ط٢). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عابدين، محمد عبد القادر. (٢٠٠١م). الإدارة المدرسية الحديثة. عمان: دار الشروق.
- عاشور، محمد علي. (٢٠١٠م). دور مدير المدرسة في تفعيل الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي في سلطنة عمان . مجلة العلوم التربوية والنفسية - البحرين، ١١، (٤)، ص ٧٦-١١٠.
- عامر، طارق عبد الرؤوف و المصري، إيهاب عيسى. (٢٠١٣م). القيادة التربوية ومهارات الاتصال. القاهرة: دار العلوم للنشر والتوزيع.
- عايش، أحمد جميل. (٢٠٠٩م). إدارة المدرسة نظرياتها وتطبيقاتها التربوية. عمان: دار المسيرة.
- العبد، صلاح. (١٩٧٢م). علم الاجتماع التطبيقي وتنمية المجتمع العربي. القاهرة: مؤسسة دار التعاون للطبع والنشر.
- عبد الفتاح، محمد زين. (٢٠١٣م). مهارات القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية. عمان: مؤسسة الوراق للنشر.
- عبيدات، ذوقان وآخرون. (٢٠٠١م). الإدارة والتخطيط التربوي (النظرية والتطبيق). ط٢. عمان: دار المسيرة.
- العجمي، محمد حسنين. (٢٠١٠م). الإدارة والتخطيط التربوي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عريفج، سامي سلطي. (٢٠٠٧م). الإدارة التربوية المعاصرة. ط٣. عمان: دار الفكر.
- العساف، صالح محمد. (١٩٩٥م). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: مكتبة العبيكان.

- علي، محسن عبد وغالي، حيدر نعمه. (٢٠١٠م). القيادة التربوية. بيروت: المؤسسة الحديثة للكتاب.
- العميرة، محمد حسين. (٢٠٠١م). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. عمان: دار المسيرة.
- عوض الله، عصام الدين برير آدم. (٢٠١٣م). الإدارة التربوية في القرن الحادي والعشرين. الإمارات: دار الكتاب الجامعي.
- العوفي، محمد علي. (٢٠٠٢م). دور المدرسة الحديثة في خدمة المجتمع المحلي. رسالة التربية - سلطنة عمان، ع ١، ٧٩-٨٧.
- عياصرة، علي أحمد وحجازين، هشام عدنان. (٢٠٠٦م). الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية. عمان: دار الحامد.
- عيدروس، أحمد نجم الدين و أحمد، أشرف محمود. (٢٠١١م). الإدارة التربوية بين العلمية والمهنية والمستقبلية. جدة: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
- الغريب، عبد العزيز علي. (٢٠٠٨م). بعض التغيرات البنوية للأسرة السعودية: دراسة ميدانية لعينة من الأسر في محافظة الخرج بمنطقة الرياض. مجلة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية - العلوم الإنسانية والاجتماعية - السعودية، (٤)، ص ١١٠-١٧٤.
- القبلان، غازي سلطان، و السمان، محمد مروان. (٢٠٠٦). العوامل المؤثرة في دور الحكام الإداريين في تنمية المجتمع المحلي: دراسة ميدانية في محافظات إقليم الشمال في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة. المفرق: جامعة آل البيت.
- المحرج، عبد الكريم (٢٠٠٢م). دور إدارة المدرسة الثانوية في تنمية العلاقة مع المجتمع المحلي. مجلة التوثيق التربوي - السعودية، ع ٤٦، ص ١٤٦-١٤٩.
- محمود، منال طلعت (٢٠١٣م). الموارد البشرية وتنمية المجتمع المحلي. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- المرجوشي، أيتن محمود (٢٠٠٨م). تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية. جامعة القاهرة: دار النشر للجامعات.
- مرسي، محمد منير. (٢٠٠١م). الإدارة المدرسية الحديثة. (ط٣). القاهرة: عالم الكتب.
- مطاوع، ضياء الدين والخليفة، حسن. (٢٠١٤م). مبادئ البحث ومهاراته في العلوم التربوية والنفسية والاجتماعية. الدمام: مكتبة المتنبئ.

المعايطة، عبد العزيز عطا الله. (٢٠٠٧م). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. عمان: دار الحامد.

معجم مصطلحات التنمية الاجتماعية. (١٩٧٧م). جامعة الدول العربية: إدارة التنمية الاجتماعية.

منصور، عصام ونبهان، يحيى. (٢٠١٤م). علم الاجتماع المعاصر. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

مهنأ، عبير عبد القادر. (٢٠١٤م). تصور مقترح لتفعيل المشاركة المجتمعية في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات

وزارة التعليم، منظومة الأداء الإشرافي (١٤٣٨هـ). الإدارة العامة للإشراف التربوي.

المواقع الإلكترونية:

<https://www.almrsal.com/post/219595>) محافظة الخرج، تم

الاسترجاع ٨-٢-٢٠١٤هـ.

المراجع الأجنبية

A . Gorlewski ,Julie and and A Gorlewski ,Thomas (2012). Thory into P raccase for School Leaders . The Netherlands: Sense Publishers.

Alexander Mitchell, C. (2015). Culturally responsive school leadership: Exploring the characteristics for urban school leaders (Order No. 3728595). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1725214798?accountid=142908>

Linda C. Lee , (2015) "School performance trajectories and the challenges for principal succession", Journal of Educational Administration, Vol. 53 Iss: 2, pp.262 – 286 .

Jones, J. V. (2012). The relationship of leadership practices on organizational culture and school performance. (Order No. 3538704). Available from ProQuest Dissertations & ThesesGlobal. (1333293688).