

درجة ممارسة مديري المدارس لدورهم الاجتماعي في محافظة الظاهرة بسلطنة عُمان

الباحث/إبراهيم بن محمد بن سيف الفارسي- معلم- وزارة التربية والتعليم

alfarsi1078@gmail.com

المشرف / البروفيسور. اسماعيل حسين امزات

الجامعة الإسلامية العالمية - ماليزيا

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الظاهرة بسلطنة عُمان، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطورت استبانة تكونت من جزئين، تناول الجزء الأول البيانات العامة لأفراد عينة الدراسة، وتناول الجزء الثاني مجالين: المجال الأول: الدور الاجتماعي للإدارة المدرسية في البيئة الداخلية، وتكون من (١٩) فقرة، والمجال الثاني: الدور الاجتماعي للإدارة المدرسية في البيئة الخارجية (المجتمع المحلي)، وتكون من (١٥) فقرة، وطبقت الأداة على عينة الدراسة المكونة من (٩٧) مساعد مدير ومعلم أول وبنسبة (31%) من مجتمع الدراسة، وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية.

وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس لدورهم الاجتماعي في محافظة الظاهرة جاءت بدرجة مرتفعة، وجاء مجال: الدور الاجتماعي للإدارة المدرسية في البيئة الداخلية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٠٨)، وبدرجة ممارسة مرتفعة، وجاء مجال: الدور الاجتماعي للإدارة المدرسية في البيئة الخارجية (المجتمع المحلي) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٠٤)، وبدرجة ممارسة مرتفعة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر متغيرات الدراسة (الجنس، المسمى الوظيفي، والمؤهل الدراسي، وسنوات الخبرة) في جميع المجالات.

وفي ضوء هذه النتائج قُدمت بعض التوصيات، منها: تدعيم وعي مديري المدارس الثانوية بأهمية دورهم الاجتماعي في إدارة المدرسة، وربطها بالمجتمع المحلي، وقيام المدير بإجراء اتصالات وتكوين شبكة علاقات اجتماعية ومهنية بناءه مع المؤسسات التربوية والهيئات الاجتماعية والمهنية ذات العلاقة بعمله مثل (مديرية التربية - الجامعة - مدارس أخرى - مؤسسات مجتمع مدني)، والتأكيد على ضرورة انفتاح المدرسة على المجتمع المحلي من خلال العمل بالصلاحيات الجديدة وذلك بتفعيل الصلاحيات المرتبطة بالتعاون مع المؤسسات العامة والخاصة.
الكلمات المفتاحية: مدير المدرسة، الدور الاجتماعي، محافظة الظاهرة، سلطنة عُمان.

The Degree of School Principals Practicing of their Social Role at Ad-Dhahirah Governorate, Sultanate of Oman

Researcher/ Ibrahim Mohammed Saif Al-Farsi

Teacher – Ministry of Education

alfarsi1078@gmail.com

Supervisor/ Professor. Ismail Hussein Emzat

International Islamic University - Malaysia

Abstract:

This study aimed to investigate the practicing degree of school principals at Ad-Dhahirah Governorate in Sultanate of Oman. The researcher used the descriptive-analytical approach and developed a questionnaire consisting of two parts. The first part addressed the individuals' general data of the study sample. The second part addressed two field: The first field is the social role of the school administration in the inside environment. This part consists of (19) clauses. The second field is the social role of the school administration in the outside environment (the local community) which consists of (15) clauses. The inventory was applied to the study sample that included (97) assistant managers and senior teachers with a percentage of (31%) of the study community which has been randomly selected.

The study concluded that the degree of school principals' practicing of their social role at Ad-Dhahirah Governorate was high. The field of school administration's social role in the inside environment occupied the first rank with an arithmetic mean of (4.08) and a high degree of practicing. However, The field of school administration's social role in the outside environment (local community) occupied the second rank with an arithmetic mean of (4.04) and a high degree of practicing. The results also showed no statistically significant differences at the significance degree of ($\alpha \leq 0.05$) attributed to the study variables (gender, job title, academic qualification, and years of experience) in all fields.

In light of the results above, the study provided some recommendations such as increasing awareness of high-school principals about the importance of their social role in their administration of the school, connecting it to the local community, establishing communications and building constructive social and professional relations network with the educational institutions and social and professional authorities that are related to their work such as (Directorate of Education – University – other schools – civil society organizations) and focusing on the necessity of opening up the school to the local community using the new authorizations by activating the required authorizations related to cooperation with public and private institutions.

Keywords: School principal – Social Role - Ad-Dhahirah Governorate – Sultanate of Oman.

المقدمة:

بعد ما شهد العالم توسعا كبيرا في مفاهيمه واتجاهاته، وتطبيقاته العملية بحكم ما أملتته الظروف والتغيرات والمستجدات، أصبحت الإدارة هي العنصر الحاسم في تقدم الأمم، وأصبح المدير هو العقل المدبر لتوجيه الأنشطة بما يعود على مؤسسته والمجتمع ككل بالخير والتقدم. وعلى اعتبار أن الإدارة المدرسية جزء من الإدارة التعليمية التي تقوم بمسؤوليات كبيرة من أجل تنفيذ السياسة العامة للتعليم لتحقيق الأهداف العامة، والعليا للمجتمع، فأنها وسيلة مهمة؛ لتنظيم الجهود الجماعية في المدرسة؛ من أجل تنمية الطالب تنمية شاملة متكاملة ومتوازنة وفقا لقدراته واستعداداته وظروف البيئة التي يعيش فيها، كما يحتاجها المعلم لتسيير أموره وأمور أسرته.

إن التغيرات الحديثة التي طرأت على الإدارة التعليمية بشكل عام والإدارة المدرسية بشكل خاص أظهرت عدم اقتصار دور مدير المدرسة على الجوانب الإدارية الروتينية فقط، بل يتعدى ذلك ليشمل الجوانب القيادية والاجتماعية. (احمد وحافظ، ٢٠١٠، ٢١٠: ٨٠)

إن الإدارة المدرسية هي المرتكز الأساسي الذي يعتمد عليه تقدم المدرسة، وبغيرها لا يمكن تحقيق أي تغيير فعال، أو إصلاح حقيقي في هذه المؤسسة، فالإدارة المدرسية تتعامل مع أفراد مختلفي الثقافات، متعددي الاتجاهات، وهذا يتطلب منها القدرة على التعامل، بغض النظر عن اختلاف هؤلاء الأفراد مع ضرورة تنسيق جهودهم من أجل بلوغ الغايات المرسومة.

من هذا المنطلق احتل الدور الاجتماعي لمدير المدرسة مكانا رئيسا ضمن أدواره المتعددة، حيث أصبح من المسلم به أن المديرين الأقوياء عادة ما يكونوا اجتماعيين، وقادة في نفس الوقت (سليمان، ٢٠١٢، ٢١٢: ١٣٤).

من هنا ينبغي على أي شخص يتطلع إلى شغل وظيفة إدارية، أن يمتلك السلوك الاجتماعي الفعال، ويجب أن يكون فاهما وواعيا بالسلوك الإنساني وما يؤثر فيه من عوامل مثل: الدافعية، الحوافز، الاتصال، وضع الأهداف، صنع القرار واتخاذ.

ولأهمية الدور الاجتماعي لمدير المدرسة فإنه يعتبر القدر الحسن والنموذج للعاملين في المدرسة، ولذلك فعليه خلق المناخ المدرسي الصالح على أساس من الاستقرار النفسي والطمأنينة، وحسن التفاهم، والبعد عن الخلافات، والحرص على التعاون، والمودة والألفة مع اليقظة التامة، وتشجيع المبدعين من المدرسين والإداريين، والعمل على تحقيق الأهداف التربوية للمدرسة ودورها الاجتماعي.

وحيث أن المدرسة كمؤسسة لها خصوصيتها وسماتها التي تميزها عن غيرها من أنماط فكرية وثقافية تعرف باسم الثقافة التنظيمية، فإنها تحتل مكانة متميزة في التغيير والتطوير الذي يعتبر أهم سمة من سمات العصر الحديث لمواجهة التحديات ومواكبة المستجدات.

كما أن البيئة الاجتماعية عامل أساسي هام في تعلم الفرد وفي تعليم الجماعة، ويلعب الدور الاجتماعي على مدير المدرسة دورا في فرض التزامات معينة على الإدارة المدرسية ومشكلات تعليمية تختلف نتيجة لاختلاف طبيعة المجتمعات ويشمل هذا الدور سليمان (٢٠١٢):

١- تنمية العلاقات الاجتماعية مع أطراف العملية التربوية (القيادات التربوية العليا والوسطى – الطلبة، أولياء الأمور).

- ٢- دورة في مد أواصر العلاقات الاجتماعية مع البيئة المحلية (السلطة المحلية، مركز الثقافة ومركز البحث العلمي في البيئة المحلية، الشخصيات المؤثرة في البيئة المحلية).
- ٣- دورة في العلاقات الإنسانية والاجتماعية مع منتسبي المنظمة التربوية (المدرسين، الحراس الامنيون، عمال الخدمة).

وأن هذا الدور يهتم بالعلاقات الإنسانية في العمل، ولكن لا يتطلب في هذا الدور أن ينخرط الإداري في علاقات شخصية مباشرة مع العاملين، بحيث لا تعود هناك مسافات اجتماعية تفصل بين الإداري والمرؤوسين، لأن جهود الإداري في هذه الحالة تنتشت بعيدا عن الهدف الإنتاجي للمؤسسة، وإنما ينبغي مراعاة الأبعاد النفسية والاجتماعية التي تجعل العاملين يؤدون دورهم بدون اللجوء للمراوغة ومقاومة السلطة، لأن العاملين يتطلعون دائما إلى نوع من الفهم المشترك بجعل السلطة تشعرهم بأن مصلحتهم أن تنظر في شأنهم بعناية مثلما تولي متطلبات العمل عنايتها، أن المرؤوس الذي لا يكون معوقا بمشكلات يستطيع أن يركز العمل لاستمرارية المؤسسة ونجاحها وبهذا يضمن المحافظة على الأوضاع القائمة التي يرتاح لها (كتاني، ٢٠٠٨).

وبذلك نستطيع القول إن الدور الاجتماعي لمدير المدرسة له أهمية كبيرة لتشكيل نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها أو الاسترشاد بها، فهو ذلك الإطار الفكري الذي يوجه أعضاء المؤسسة الواحدة، وينظم أعمالهم وعلاقاتهم خاصة في ظل الدعوة إلى الجودة والإتقان، والتركيز على العمل الجماعي لضمان سير العمل، ومنع الأخطاء قبل وقوعها، وتحقيق أكبر فائدة ممكنة للمستفيد ألا وهو الطالب.

مشكلة الدراسة وتساولاتها:

أن معرفتنا للأدوار الاجتماعية التي يمكن أن يؤديها المدير على المستوى المدرسي سوف تساعدنا في وضع وتحديد مجموعة من الأدوار الملائمة والمتفقة مع التغيرات السريعة الجارية. إذ أشارت كثير من الدراسات والبحوث إلى أن لمدير المدرسة دوراً كبيراً في فاعلية العمل المدرسي، وأن المدارس الفاعلة تتصف بوجود قيادة قوية ترأسها، وإدارة المؤسسات التعليمية والتربوية هي مسؤولية قيادية، وأدائه، وإشرافية كبيرة جدا والتي تفرض على جميع العاملين والثقة والاستعانة بها واحترامها. وفي الحالات التي يكون فيها مدير المدرسة أقل كفاءة، وتأهيلاً، وخبرة، ومعرفة، علمية، واجتماعية في أداء أدواره فإن العاملين الذين يعملون تحت قيادته لن تكون لهم فاعلية في مستقبل حركة المجتمع نحو التطور والتقدم.

ولقد توصلت دراسة المعمري (٢٠٠٤) أن درجة فاعلية أداء المدرسة الثانوية بسلطنة عمان مرتفعة في مجالي العلاقات الإنسانية والإنماء المهني للعاملين، بينما كانت درجة فاعلية إدارة المدرسة الثانوية في مجالات العلاقة مع المجتمع المحلي، وخدمة الطلبة، وتنظيم العمل والسلوك القيادي منخفضة.

كما توصلت دراسة كل من البرعمي وطناش (٢٠٠٨) أن درجة فاعلية المدرسة الأساسية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت عالية في جميع المجالات ما عدا مجالي علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، والمناخ المدرسي كانت فاعليتهما متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير طبيعة العمل، والجنس ولصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة في جميع مجالات الدراسة ما عدا مجال سلوك الطلبة، وجاء لصالح فئة أكثر من ١٠ سنوات.

لذلك نتحدد مشكلة الدراسة الحالية في التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس لدورهم الاجتماعي في محافظة الظاهرة بسلطنة عُمان، وبناء على ما سبق نحدد مشكلة الدراسة في التساؤلين الآتيين:

- ١- ما درجة ممارسة مديري المدارس لدورهم الاجتماعي في محافظة الظاهرة بسلطنة عُمان؟

٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة مديري المدارس لدورهم الاجتماعي في محافظة الظاهرة بسلطنة عُمان عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى إلى المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، التخصص)؟
أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

١- التعرف إلى مدى ممارسة مديري المدارس لدورهم الاجتماعي في محافظة الظاهرة بسلطنة عُمان.
٢- الكشف عن أثر كل من المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، التخصص) في ممارسة مديري المدارس لدورهم الاجتماعي في محافظة الظاهرة بسلطنة عُمان.
أهمية الدراسة: لهذه الدراسة أهمية نظرية وتطبيقية نستعرضها فيما يلي:

١. تكمن أهمية الدراسة الحالية في موضوعها الذي يناقش قضية هامة في تطور المفهوم الإداري لمدير المدرسة، وما يمر به النظام التربوي من تجديد مستمر، وتطور للمسئولية الملقاة على كاهل مدير المدرسة من أجل تطوير أنفسهم، وتطوير مدارسهم ومجتمعاتهم في ظل التوجهات الإدارية الحديثة.

٢. قد تسهم هذه الدراسة في التوصل إلى فهم للدور الاجتماعي لمدير المدرسة.

٣. تعتبر هذه الدراسة من الدراسات البحثية الحديثة، وذلك لأنها تربط بالدور الاجتماعي لمدير المدرسة والتي تعتبر من المجالات الموصلة إلى فهم أنشطة المدرسة الداخلية.

٤. قد يستفيد من هذه الدراسة كل من: (مديرو المدارس بشكل عام، القائمون على متابعة مديري المدارس في وزارة التربية والتعليم، الباحثون في مجال الإدارة المدرسية).

حدود الدراسة: تتحدد الدراسة بالحدود التالية:

الحد الموضوعي/ اقتصرت الدراسة التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس لدورهم الاجتماعي في محافظة الظاهرة بسلطنة عُمان.

الحد المؤسسي/ تطبيق الدراسة على المدارس الحكومية في محافظة الظاهرة بسلطنة عُمان.

الحد المكاني/ محافظة الظاهرة بسلطنة عُمان

الحد الزمني/ الفصل الدراسي الأول للعام ٢٠١٧-٢٠١٨.

الحد البشري/ جميع مساعدي مدراء المدارس الثانوية الحكومية والمعلمين الأوائل في محافظة الظاهرة بسلطنة عُمان.

مصطلحات الدراسة:

الدور الاجتماعي: " هو جميع الأعمال الفنية والإدارية المنظمة التي يقوم بها مدير المدرسة من أجل نجاح العملية التعليمية في مدرسته" (الداعور، ٢٠٠٧: ٩)

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف الدور الاجتماعي إجرائياً بأنه: " الجانب الديناميكي لمركز مدير المدرسة، وهو السلوك المتوقع منه في ضوء فهمه للحقوق والواجبات المرتبطة بمركزه الاجتماعي".

الإطار النظري:

الإدارة المدرسية:

الإدارة المدرسية بفعاليتها وأنشطتها الداخلية أو الخارجية، مرهون نجاحها بمدير يمتلك القدرات والإمكانات التي تؤهله قيادتها إيماناً منه بالمفهوم الحديث للإدارة من خلال عدد من الممارسات الإدارية والفنية اللازمة لتنسيق الجهود وتحقيق الأهداف، ليس بمنأى عن الفلسفة الاجتماعية، والسياسية، والثقافية، للمجتمع وليس بمنأى عن المرونة في الحركة والعمل أيضاً.

وإن القيادة الإدارية التربوية في التعليم هي مزيج من القيادة الإدارية والتربوية وهي قيادة القوي العاملة في العملية التربوية في مؤسسة تعليمية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف التربوية، بمفهوم المشاركة كأحد المفاهيم الحديثة في مجال القيادة الإدارية والذي يشير إلى تمركز الصلاحيات من

جهة وإلى المشاركة في الصلاحيات من جهة أخرى، مما يترتب عليه التأثير الفعال في سلوك الأفراد ومدى تكيفهم للحياة التنظيمية وذلك من خلال الإشباع الذاتي والرضا النفسي الداخلي المؤثر إيجاباً في إنجازهم (نبراي، ٢٠٠٦، ١٠٦).

وإن الموقع الذي يحتله مدير المدرسة بجوانبه المختلفة المرتبطة بالطلبة وأعضاء هيئة التدريس والعاملين والمستخدمين وأولياء الأمور وأفراد المجتمع المحيط بالمدرسة تتطلب أن يقوم بأدوار كثيرة ومتعددة، فهو يتحمل مسؤوليات مختلفة نحو هؤلاء جميعاً، فمدير المدرسة مسئول عن قيادة فريق العمل المدرسي في اتجاه تحقيق أهداف النظام التعليمي في مدرسته، ويتوقع من المدير القيام بهذه الوظائف في ضوء الوظائف الأساسية للإدارة المدرسية من تخطيط وتنظيم وتوجيه متابعة وتقييم. وهي ممارسات قيادية لمهام إدارية وفنية يقوم بها مدير المدرسة في إنجاز أعماله الموكلة إليه، ومدير المدرسة يجد نفسه أمام تحديات كثيرة فرضتها روح العصر الذي يعيشه، فالفيضان المعرفي، وتكنولوجيا المعلومات، والتغيرات المتوالية للمحيط الاجتماعي للمدرسة، والتشريعات اللازمة لمواكبة التوجهات التربوية المعاصرة فرضت نوعاً جديداً من المهام والمسؤوليات، فلم يعد محموداً أن تعمل الإدارة المدرسية بعيداً عن هذه المستجدات وتسخيرها في عملية الإدارة من خلال الممارسات القيادية للمهام الإدارية والفنية لمدير المدرسة من أجل بناء انتماء إيجابي نحو المدرسة والمجتمع (العجمي، ٢٠٠٠، ١٠٦).

وتتطوي مهمة الإدارة المدرسية على جوانب إدارية وأخرى فنية، ولا بد من تكامل هذين الجانبين في الممارسات الإدارية والفنية دون أن يطغى أحدهما على الآخر، وتشمل كل جانب من جوانب العملية التربوية والتعليمية، ومن جوانب الحياة المدرسية المختلفة، ويدخل تحت هذه المهمات العديد من الواجبات والمسؤوليات الفرعية، التي تشمل كافة شؤون المدرسة، وكافة جوانب الحياة فيه (نبراي، ٢٠٠٦، ٩٤).

ومن التصنيفات التي اتبعتها بعض علماء الإدارة في تصنيف واجبات مدير المدرسة، تلك التي يقسمها إلى أربعة أقسام حسب الميادين الرئيسية لنشاط مدير المدرسة وهي واجبات إدارية تتعلق بتسيير المدرسة إدارياً، وواجبات فنية تتعلق بتحسين العملية التربوية في المدرسة، وواجبات اجتماعية تتعلق بتوجيه الحياة الاجتماعية وتحسين المناخ النفسي، والاجتماعي، والعلاقات الاجتماعية في المدرسة، وخدمة البيئة المحيطة بالمدرسة (البدرى، ٢٠٠٥، ٩٠).

ومع اختلاف بيئة العمل تطورت مهام مدير المدرسة، واتخذت، مسارا واسعاً وبتجاهات متعددة، فمهام مدير المدرسة حسب التوصيف الحديث لها لا تقف عند الإشراف على المعلم فحسب، بل مع المعلم، والطالب، والمقررات الدراسية، والوسائل التعليمية، والبيئة الصفية المادية والفيزيقية، والبيئة الصفية المادية، والاختبارات الأعمال الكتابية للطلبة، وجميع الظروف المحيطة والمؤثرة بعملية التعلم والتعلم، وهكذا فإن للمدير مهام متعددة ومتنوعة منها ما هو إداري ومنها ما هو فني، وما بين المهمات الإدارية والفنية قواسم مشتركة، ذلك أن عمل المدير عمل تكاملي بفرضه تكامل الموقف التعليمي ألتعلمي، وبفرضه العمل الإداري والفني لعناصر العملية التعليمية التعليمية بشقيها الإداري والفني، إذ من الصعب الفصل بين عمل المعلم الإداري وعمله الفني، ومن الصعب كذلك الفصل بين عمل مدير المدرسة الفني وعمله الإداري، ولأن موقع المدير موقعا وسيطا بين المعلم وبين المشرف من جانب، وبين المعلم وتلاميذه من جانب آخر؛ فأصبح لزاما على المدير وبحكم موقعه أن يمارس العمل الإداري والعمل الفني في آن واحد، مع المحافظة علي خصوصية كل جانب بحيث لا يطغى جانب على آخر (خليل، ٢٠٠٩، ١٠٧).

أولاً: المهمات الإدارية:

يقع علي عاتق المدير مسؤولية متابعة الأعمال التي يغلب عليها الطابع الإداري كإعداد السجلات، وإنشاء الملفات، وإجراء المراسلات، وتنظيم البرامج، وتنظيم وتوظيف البناء المدرسي

بمرافقه المتعددة وغير ذلك، إن الهدف الأساسي من وراء قيام المدير بمهامه القيادية في الجانب الإداري يتمثل في بلوغ المستوي الأنسب من الأداء، وتهيئة مناخ مناسب تسوده علاقات إنسانية فعالة؛ من أجل تحقيق حالة من الدافعية لبلوغ الأهداف بالتكامل مع العمل، وتشمل هذه المسؤوليات جوانب متعددة في عمل المدير الذي يقدم خدماته المتخصصة بشأنها ومن أهمها (جودت، ٢٠٠٤):

١. إدارة شؤون الطلبة.
٢. رعاية شؤون المعلمين والعاملين.
٣. رعاية وتنمية العلاقات مع المجتمع المحلي: ويندرج تحت هذه المهمة الأخذ بعين الاعتبار العمل على تنظيم برامج خدمة المدرسة للمجتمع من ناحية، واستفادة المدرسة من إمكانات المجتمع من ناحية أخرى، وتنظيم الروابط بين المدرسة والمجتمع المحلي بأفراده وجماعته ومؤسساته (نبراي، ٢٠٠٦، ١١).
٤. متابعة الشؤون المالية: إذ يمكن القيام بإجراءات تكفل تنظيم مالية المدرسة بما يضمن تلبية المتطلبات اليومية اللازمة لتسيير العملية التربوية.
٥. متابعة وتنظيم الاتصال والتواصل بين المدرسة والإدارة التربوية.
٧. التقييم الختامي ومتابعة الجوانب الإدارية: وتتكون مهمة التقييم والمتابعة من العمليات والأساليب والأدوات التي يستخدمها مدير المدرسة تمهيداً لإصدار أحكامه واتخاذ قراراته التي تساهم في ضبط وتوجيه مسيرة المدرسة كنظام (أحمد وحافظ، ٢١٠، ٤٤).

ثانياً: المهمات الفنية:

تمثل المسؤوليات الفنية للمدير جانباً من مهماته القيادية الموجهة نحو العمل على تحسين العملية التعليمية التعلمية من خلال ممارسة مهام تتكامل في أهدافها مع المهمات الإدارية وصولاً إلى تحقيق الأهداف بأقصى درجة من الفاعلية، ومن أبرز ما يمارسه المدير في هذا المجال ما يلي (خليل، ٢٠٠٩):

١. دراسة وتحليل خطط المواد الدراسية، ومذكرات الدروس التي يعدها المعلمون وتزويدهم بالتغذية الراجعة التطويرية الهادفة، والقيام بدراسات وبحوث إجرائية موجهة نحو تحسين العمل وممارسات العاملين أو توظيف بحوث أخرى منتمة.
٢. المشاركة في بناء الخطط والبرامج المدرسية ذات الصلة بالتخصص الدقيق للمعلمين وبما يضمن تقاسم المسؤوليات وتوحيد وجهات النظر والسير نحو بلوغ أهداف تم وضعها تشاركياً.
٣. دراسة وتحليل خطط وبرامج اللجان المدرسية بجوانبها المختلفة وتزويدها بالتغذية الراجعة.
٤. تنمية المعلمين مهنيًا من خلال تحسين كفاياتهم الإنسانية والتربوية والمهنية.
٥. اعتماد نظام للتقويم الواقعي المستمر الذي يوظف استراتيجيات وأدوات تقويم فاعلة.

مجالات العمل الفني للمدير:

الإدارة المدرسية الحديثة نظام إشرافي تكاملي شمولي يهتم بجميع مكونات الموقف التعليمي التعليمي بمدخلاته وعملياته ومخرجاته، وبين المدخلات، والعمليات، والمخرجات، وعناصر متعددة ينبغي على المدير أن يهتم بها، ويقدم خدماته الإشرافية المتخصصة بشأنها، ونظراً للأهمية التي يحظى بها الجانب الفني من عمل المدير رأينا أن نورد له عنواناً يتضمن تفصيلات العمل الفني لمدير المدرسة بصفته الجديدة كمشرف تربوي مقيم، وحتى نوضح طبيعة المهمات، والمسؤوليات، والخدمات التي يقدمها المدير، فقد تم تجزئة هذه المهمات ضمن مجالات أو عناصر محددة يندرج تحتها ما يقوم به مدير المدرسة أو ما يجب أن يقوم به، ومن هذا المجالات سليمان (٢٠١٢):

أولاً: النمو المهني للمعلمين: يشكل النمو المهني للمعلمين واحداً من أولويات العمل الإداري المدرسي؛ ذلك أن المعلم يشكل الوسيط المعرفي بين الطالب والمنهاج، وهو من ينفذ الموقف التعليمي التعليمي، فإن امتلاك المعلم الكفايات المطلوبة أمكنه تحقيق النجاح في التخطيط والتنفيذ والتقويم للموقف

التعليمي التعليمي بكل ما يحتويه من معارف ومهارات واتجاهات؛ وهي نتائج الخبرة التعليمية التعليمية التي لا بد للمتعلم من اكتسابها بعد مروره بالخبرة اللازمة، وعليه فالنتائج الجيد من المتعلمين موهون تحقيقه بكفايات المعلم ولا تتطور الكفايات ولا تتحسن إلا بالعمل الإشرافي التكاملي الموجه نحو تحقيق النمو المهني السليم للمعلمين من خلال تحسين كفاياتهم في التخطيط والتنفيذ والتقييم للموقف التعليمي التعليمي. ومن أهم ما يقوم به المدير في هذا المجال (عاشور، ٢٠٠٣):

- التخطيط لتنمية مهنية متجددة ومستمرة للمعلمين.
- عقد اللقاءات بعد كل عملية توجيه بها.
- تشجيع وتنسيق تبادل الزيارات الصفية الهادفة بين المعلمين.
- حث المعلمين على التنوع في استراتيجياتهم التدريسية.
- عقد وتنظيم الندوات والمشاغل التربوية.
- تنفيذ زيارات إشرافية مبرمجة ومجدولة زمنياً.
- تبصير المعلمين بالأساليب الفاعلة لإدارة الصف.

ثانياً: التعليم والتعلم: يمثل هذه الجانب بمكوناته المختلفة أساساً هاماً وغاية رئيسة في ميدان الإدارة المدرسية ذلك أن التعليم والتعلم عملية تتكامل فيها مجموعة العناصر المرتبطة بالعملية التعليمية التعليمية، فالمعلم، والطالب، والمنهاج، والأهداف التربوية تشكل مجتمعة مبرماً تعليمياً يتوسطه المدير الذي يعمل من أجل عناصر المربع التعليمي بطريق تتحقق معها غايات العملية التعليمية التعليمية، ومن أهم ما يقوم به مدير المدرسة في هذا المجال:

- يبحث المشكلات التعليمية الخاصة بالطلبة مع مديري المدارس والمعلمين.
- يساعد المعلمين في التعامل مع الطلبة المتأخرين والمتفوقين دراسياً.
- يبين طرق التقييم المناسبة للكشف عن مستوى تحصيل الطلبة.
- ثالثاً: القيادة والتخطيط: يشكل مجال القيادة والتخطيط جانباً جديداً لمدير المدرسة في العهد الجديد إذ بدون الروح القيادية وبدون كفاية التخطيط لا تسير الأمور بنظام ولا تتوفر القدرة في التأثير بالآخرين كما أن غياب القيادة وغياب التخطيط معناه غياب النظام وغياب الإنتاجية وغياب الالتزام، وغياب النظام والإنتاجية والالتزام معناه غياب النجاح واستشراء الفشل، ومن أهم ما يقوم به مدير المدرسة في هذا المجال ما يلي (العجمي، ٢٠٠٠):

- يستثمر الجهود الجماعية في التخطيط للأعمال الإشرافية.
- يطلع العاملين على التعليمات والكتب الرسمية التي تعنيهم.
- ينمي روح المبادرة والإبداع لدى العاملين.
- ينوع في أساليبه القيادية المستخدمة في المواقف التربوية.
- يتعاون مع المعلمين ومديري المدارس الأخرى ويناقشهم في المسائل الفنية والإدارية في العمل.
- يلتزم ببناء علاقات إنسانية مع كل أطراف العملية التربوي من معلم ومشرف وزائر.
- يعمل على إيجاد أكثر من بديل لحل المشكلات المدرسية.
- يلم بالتشريعات التربوية السارية ويعممها.
- رابعاً: الشراكة مع المجتمع المحلي: ومن أهم ما يقوم به مدير المدرسة في هذا المجال ما يلي:
- يدعم التفاعل بين المدرسة والمجتمع ويكون قدوة في ذلك.
- يتيح الفرص للمجتمع المحلي بالإفادة من الخدمات والتسهيلات المدرسية.
- يتقبل الملاحظات من أفراد المجتمع المحلي.

- يعمل علي غرس الاتجاهات الايجابية نحو المدرسة (نبراي، ٢٠٠٦، ١٩).
- خامساً: إثراء المناهج ومن أهم ما يقوم به مدير المدرسة في هذا المجال ما يلي:
- يؤكد على استخدام الكتاب المدرسي.
- يتابع ما أنجزه المعلمون من المناهج المقررة.
- يتابع توفير الكتب الإضافية المناسبة لدعم المنهاج المدرسي.

إن مدير المدرسة مطالب بالقيام بمهامه الإدارية والفنية ومسؤول عنها، سواء أقام بها بنفسه أم فوض أمر القيام بها إلي الآخرين ممن تتوفر فيهم الأهلية للقيام بالمهام الموكلة إليهم عملاً بمبدأ التفويض كمبدأ من مبادئ العمل الإشرافي الحديث، وهكذا فإن وظيفة مدير المدرسة ومسؤولياته الإدارية والفنية واسعة، وتشمل كل جانب من جوانب الحياة المدرسية، ويدخل تحت هذه المسؤولية العديد من الواجبات والمسؤوليات الفرعية، التي تشمل كافة شؤون المدرسة وكافة جوانب الحياة فيها، ويضاف إليها ما يستجد من مسؤوليات يفرضها عصر المعلومات والسرعة الرقمية وهو بذلك يسعى إلي تهيئة كل الفرص المناسبة لكل الفئات من الطلبة والمعلمين وتشجيعهم على العطاء تحت شعار الابتكار والإبداع في كل زمان وفي كل مكان (كتاني، ٢٠٠٨، ٣٨).

والمتمحصر للنظريات المتعلقة بالإدارة المدرسية يجد أن معظمها تضع مدير المدرسة في موقع استراتيجي لكل ما يدور في المدرسة، فهو المسئول الأول عن نجاح المدرسة في الوصول إلى أهدافها وتربية أبنائها، وهو المنظم لعلاقات كل العناصر التي ترتبط بالمدرسة كنظام، من موارد بشرية ومادية.

الدور الاجتماعي لمدير المدرسة:

الدور هو السلوك المتوقع من الفرد في الجماعة، وهو الجانب الديناميكي لمركز المدير، فبينما يشير المركز على مكانة المدير في المجتمع، فإن الدور يشير إلى نموذج السلوك الذي يتطلبه المركز، ويحدد سلوك المدير في ضوء توقعاته وتوقعات الآخرين منه، وهذه تتأثر بفهم المدير والآخرين للحقوق والواجبات المرتبطة بمركزه الاجتماعي.

وحود الدور تتضمن تلك الأفعال التي تتقبلها الجماعة في ضوء مستويات السلوك في الثقافة السائدة، وعادة ما يكون للفرد أكثر من دور واحد داخل النظام الاجتماعي الذي ينتمي إليه، فالأب والابن والمدير والمعلم، كلها ادوار اجتماعية تتطلب ممن يشغلها أن يلتزم بأساليب سلوكية معينة يحددها له المجتمع. (ناصر، ١٩٩٣، ٣٣)

لقد نشأت المدرسة منذ القدم لتحقيق وظيفة اجتماعية اتجهت في الماضي إلى إعداد فئات لممارسة شؤون سياسية أو دينية، ثم ركزت على تدريب متخصصين مهنيين يحتاج المجتمع إلى مهاراتهم، ثم زاولت دوراً في تربية المواطن وتشكيل سلوكه وشخصيته، حيث أصبحت المدرسة في هذه المرحلة تمثل مجتمعا تؤثر وتتأثر بالمجتمع العام، وتضم جماعات الطلاب التي تتعامل مع بعضها البعض لمقابلة احتياجاتها ومواجهة مشكلاتها، وبذلك يمكن تحديد الوظيفة الاجتماعية للمدرسة الحديثة فيما يلي (سليمان، ٢٠١٢):

- ١- إعداد النشء في المدرسة إعداداً ينمي شخصيتهم الاجتماعية وقدرتهم على التفكير العلمي والابتكار وتحمل المسؤولية والانجاز والمشاركة.
- ٢- إعداد النشء للإسهام في كل من التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- ٣- حفظ التراث الثقافي وتنقيته، باعتبار أن المجتمع قد أوكل للمدرسة مسؤولية تنشئة الأجيال لمعرفة ما تراكم من الخبرات التي أصبح من الصعب على غيرها القيام بهذا الدور.
- ٤- تبسيط الخبرة الإنسانية، حيث تنسم الحياة الاجتماعية بالتعقيد والتشابك، وهذا يعني تحليل الخبرات الإنسانية إلى أبسط عناصرها لتصبح قابلة للتعليم.

وحيث أن مدير المدرسة يجلس على قمة الهرم الذي يشكل البنية الهيكلية للمدرسة كمؤسسة اجتماعية، ومن مهامه الأساسية إدارة المدرسة وبرامجها الدراسية، يساعده في ذلك هيئة إدارية من مساعدين ونائب، وهو يتعامل مع المعلمين داخل المدرسة ومع أعضاء المجتمع الخارجي مثل أولياء الأمور والمؤسسات الاجتماعية المختلفة خارج المدرسة، فهو يمثل حلقة الوصل بين النظام التعليمي في المجتمع والمدرسة باعتبارها عضوا في هذا النظام. (قواسمة، ٢٠٠٠، ١٢)

إن الدور الذي يقوم به مدير المدرسة حيوي ومهم، وقد يترتب عليه نجاح المدرسة أو فشلها في تحقيق الأهداف المرسومة لها كمؤسسة تعليمية اجتماعية، وعليه فلا بد من إعداده وتدريبه بما يؤهله للقيام بواجباته ومسئولياته على أحسن وجه. ولكن السؤال الذي يطرح نفسه، هل لسلوك المدير أي أثر على إنتاج الطلاب؟ لم تستطع معظم الدراسات التي أجريت حول هذا الموضوع الإجابة عن هذا السؤال بطريقة مباشرة وإنما حاولت أن تحدد العلاقة ما بين مدير المدرسة والمعلمين وأثر هذه العلاقة على تحصيل الطلاب، وأن هناك علاقة بين نجاح المدرسة بشكل عام وبعض الجوانب المتعلقة بمدير المدرسة من أهمها: (نظرة المدير إلى العملية التعليمية، مدى تجاوبه مع المعلمين، مدى تحمله لمسئولية تجاه ما يجري داخل المدرسة) وخرجت بنتيجة مفادها أن: المدارس الناجحة تدار من قبل مديرين اجتماعيين ناجحين (قواسمة، ٢٠٠٠، ١٣).

وفي ضوء ما سبق يرى الباحثان أن خصائص الدور الاجتماعي لمدير المدرسة تتحدد بما يلي:

- ١- الدور الاجتماعي لمدير المدرسة من أسس التمايز الطبقي في المجتمع، فهو يعكس قيم المجتمع.
- ٢- الدور الاجتماعي يعين لمدير المدرسة درجة من الاحترام والنفوذ والتأثير بغض النظر عن صفاته الشخصية.
- ٣- تختلف الدعائم التي يستند عليها الدور باختلاف المجتمعات، وباختلاف الفترات التاريخية لهذه المجتمعات نفسها.
- ٤- التقدير الاجتماعي المختلف لدور مدير المدرسة، هو الذي أدى إلى ظهور فكرة المركز الاجتماعي.
- ٥- كلما تعقد المجتمع تعقد دور مدير المدرسة الاجتماعي.
- ٦- يرتبط المركز الاجتماعي والدور الاجتماعي بأسس التطبيع الاجتماعي.
- ٧- يتأثر الدور الاجتماعي لمدير المدرسة بعوامل الضبط الاجتماعي، وأنواع الثقافات السائدة في المجتمع.

أما عن الاتجاهات العامة التي يسعى مدير المدرسة إلى تحقيقها من خلال دوره الاجتماعي، فيرى (كلارنس، ١٩٩٨) أنها:

- ١- إزالة الصعوبات والعوائق التي تحول دون تقدم ونمو الإنسان في المجتمع.
- ٢- إيجاد الترابط والتكامل والتناسق بين جميع مكونات المجتمع الواحد.
- ٣- توفير مشاركة الإنسان في المجتمع لإبداء رغباته واكتشاف نفسه ومعرفة أسباب نجاحه أو فشله في المواقف المختلفة.
- ٤- وضع الخطة المناسبة للعمل في حدود الإمكانيات والطاقات والموارد لمواجهة المشكلات القائمة.
- ٥- الاستفادة من الجهود المهنية لتنمية وتنشئة الإنسان في مجتمعاته المختلفة.

وفي ضوء ذلك نستطيع القول إن مدير المدرسة يمارس طريقة تنظيم المجتمع سواء مع المجتمع المدرسي أو المجتمع المحلي، وبشكل عام يتحدد دوره ومسئولياته في هذا الجانب بما يلي (المعمرى، ٢٠٠٤):

- ١- تقدير موقف المجتمع المدرسي وكذلك المجتمع المحلي: وذلك من خلال التعرف على أوضاع المجتمع المدرسي وتنظيماته وعوامل القوة والضعف فيه، والصعوبات والمتغيرات في هيكله البنائي ووظائفه مثل (مجلس إدارة المدرسة، مجلس النشاطات، مجلس الآباء، مجلس المعلمين، مجلس الحكم). وكذلك التعرف على أوضاع المجتمع المحلي خارج المدرسة، ومدى إمكانية تعاونه مع المدرسة.
- ٢- وضع خطة عمل تضم التنظيمات المدرسية ونشاط كل تنظيم: وذلك من خلال تشكيل هذه التنظيمات وتحديد مهام كل تنظيم.
- ٣- إدارة هذه التنظيمات لخدمة وتنمية المجتمع المحلي: وذلك من خلال تنسيق وبرمجة وتقويم الأندية المدرسية وربطها بالمجتمع المحلي، والإشراف المباشر على مشروعات خدمة البيئة والخدمة العامة المدرسية التي تنفذ في محيط البيئة المدرسية أو خارجها.
- ٤- الاتصال لدعم وخدمة المدرسة: وذلك من خلال الاتصال المستمر والمنظم بين المدرسة والمؤسسات والهيئات الخدمية والإنتاجية لدعم نشاطات المدرسة.
- على إن هذه الأدوار لن تتحقق بالدرجة الكافية إلا من خلال مدير مدرسة فعال (القائد المدرسي)، والذي يمتاز بما يلي ولید (٢٠٠٥):
 ١. أنه يستخدم السلطة المخولة له ومكانته الاجتماعية في وضع أهداف استراتيجية لمدرسته أو تطوير الأهداف التي حددها النظام التربوي لها، ومن ثم يوجه البرنامج المدرسي كاملاً لتحقيقها.
 ٢. أنه يحسن الممارسات التعليمية لمعلمي مدرسته داخل غرف صفوفهم، ويحاول إيجاد بيئة تعليمية مشجعة وودية.
 ٣. أنه يوجد مناخاً مدرسياً ملائماً للمعلمين وحافزاً لهمهم ومثيراً لنشاطهم من خلال (نبراي، ٢٠٠٦).
 ٤. أنه يكون على علم ودراية بالأدب التربوي المتعلق بالفاعلية المدرسية (المعلم الفعال، مدير المدرسة الفعال، المدرسة الفعالة)، ويتوقع من معلمي مدرسته أن يلموا به ويتعرفوا على عناصره. وهذا يستدعي من المدير المتابعة المستمرة لمعلمي مدرسته في هذا المجال.
 ٥. أنه يقيم علاقات حسنة بين مدرسته والمجتمع المحلي، فتعمل المدرسة على تطوير المجتمع، مما يشجع هذا المجتمع على التعاون مع المدرسة، ورفد نشاطاتها المدرسية، ودعم برامجها.
 ٦. السرعة في طرح المبادرات والأفكار الجديدة، والقدرة على التعامل مع الأحداث والمستجدات، وأقلمة المعلمين والطلبة للظروف الجديدة.

الدراسات السابقة:

أجرت الحايك (٢٠٠٠) دراسة بعنوان "تصورات المعلمين ومديري المدارس لدور المدرسة في خدمة المجتمع المحلي في محافظة اربد" هدفت إلى تحديد درجة تصور المعلمين ومديري المدارس لدور المدرسة في خدمة المجتمع المحلي في محافظة اربد. تكونت عينة الدراسة من (٧٠) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية، و(٧٠) مديراً ومديرة، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات التي وزعت فقراتها على ثلاثة مجالات هي: دور الإدارة المدرسية في خدمة المجتمع المحلي، ودور المعلمين في خدمة المجتمع المحلي، ودور الطلاب في خدمة المجتمع المحلي. وأظهرت نتائج الدراسة أن مجال دور الإدارة المدرسية في خدمة المجتمع المحلي قد حصل على أعلى متوسط حسابي وجاء في المرتبة الأولى، تلاه مجال دور المعلمين في خدمة المجتمع المحلي، وجاء في المرتبة الثالثة مجال دور الطلاب في خدمة المجتمع المحلي. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المديرين.

وأجرى عاشور (٢٠٠٣) دراسة هدفت إلى توضيح الدور الذي يقوم به مدير المدرسة في مدرسة المجتمع، وبلغت عينة الدراسة (٢٠٠) مدير بنسبة (٤٤,٤%) من مجتمع الدراسة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطور استبانة مكونة من (٥٧) فقرة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك درجات تصور مختلفة لمدراس لها الدور مما يشير إلى أن مدراء المدارس يشعرون بدرجات قصور كبيرة في تقديم الخدمات المتكاملة بواسطة المدرسة للمجتمع. وأعد الأشقر (٢٠٠٣) دراسة هدفت إلى التعرف على الدور الذي يجب أن تقوم به إدارة المدرسة الثانوية بغزة لتنمية المجتمع وتطوره، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، لمناسبة هذا المنهج لمثل هذا النوع من الدراسات التربوية، تكونت عينة الدراسة من جميع مديري ووكلاء ومديرات ووكيلات المدارس الثانوية بمحافظة غزة والبالغ عددهم (١٧٠) إداري، ولتحقيق أهداف الدراسة الباحث أعد استبانة مكونة من (٦٠) فقرة، موزعة على (٤) مجالات، وهذه المجالات هي: مجال خدمة الإدارة المدرسية للبيئة المحلية، وخدمة الأسرة، وخدمة المؤسسات الحكومية وخدمة المؤسسات الأهلية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية إلى أن مديري الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية يودون ولديهم الرغبة في أن يكون لهم دور كبير وفعال في خدمة وتنمية المجتمع، فقد حصل مجال خدمة البيئة المحلية على نسبة مئوية مقدارها ٦٤,٨٦% أي أن الغالبية من أفراد المجتمع ترغب في أن يكون لها دور فعال في خدمة وتنمية البيئة المحلية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في تقدير أفراد العينة لرغبة وتوجه الإدارة المدرسية في أن يكون له دور فعال لخدمة وتنمية المجتمع في البيئة المحلية والأسرة والمؤسسات الحكومية والأهلية.

وأجرى أبو عاشور وحجازي (٢٠٠٤) دراسة هدفت إلى تحديد درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره في خدمة المجتمع المحلي من وجهة نظر المعلمين، وأولياء الأمور في المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم لمناطق إربد، وقد تكونت عينة الدراسة من (٥٢٠) معلماً ومعلمة وولي أمر، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وأظهرت النتائج أن هناك (١٣) دوراً يمارسه مدير المدرسة بدرجة كبيرة، مثل: تعرف إمكانات البيئة المحلية، وتنظيم برامج لخدمة المجتمع، واحترام أولياء الأمور وتقبل النقد وتفعيل دور مجالس الآباء، والمشاركة في نظافة البيئة، والإصغاء لشكوى المجتمع المحلي والتعامل بصدق مع أولياء الأمور، وهناك (٣١) دوراً يمارسه بدرجة متوسطة مثل: حث الطلاب على مساعدة المجتمع المحلي، وحث المجتمع المحلي على زيارة المدرسة، والسماح للمجتمع المحلي باستخدام مرافق المدرسة، ودعوة المختصين من المجتمع المحلي لزيارة المدرسة والتشجيع على إقامة معرض للحرف والصناعات اليدوية في المدرسة وأن هناك أربعة أدوار يمارسها بدرجة قليلة منها: عقد دورات مهنية للمجتمع المحلي، ومساعدة بعض العائلات في إقامة مشاريع اقتصادية.

وقام العاجز وعساف (٢٠٠٧) بدراسة هدفت إلى التعرف على مدى ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره الاجتماعي في محافظة غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية في ضوء مبادئ الجودة، وكذلك الكشف عن أثر كل من المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، التخصص الأول) في تقديرات المدراء لمدى ممارستهم لدورهم الاجتماعي في ضوء مبادئ الجودة، وكذلك الكشف عما إذا كان هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مدى ممارسة المدير لدوره الاجتماعي، وبين الثقافة التنظيمية السائدة في المدرسة في ضوء مبادئ الجودة، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، حيث بلغت عينة الدراسة (39) مدير ومديرة للمدارس الثانوية، وقد مثلت هذه العينة المجتمع الأصلي، واستخدم الباحث استبانة مكونة من (٥٠) فقرة، موزعة على (٣) أبعاد هي: (الدور الاجتماعي في البيئة الداخلية، الدور الاجتماعي في البيئة الخارجية، الثقافة التنظيمية)، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره الاجتماعي في البيئة الداخلية أعلى من

درجة ممارسته لنفس الدور في البيئة الخارجية، وان الثقافة السائدة بالمرتبة الأولى هي ثقافة التعاطف الإنساني، يليه ثقافة الانجاز، كما بينت الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المدراء تعزى إلى جميع متغيرات الدراسة، كما انه يوجد علاقة ارتباطيه بين دور مدير المدرسة الاجتماعي والثقافة التنظيمية السائدة.

وقام الداغور (٢٠٠٧) بدراسة هدفت إلى التعرف على مدى ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كقائد تربوي وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمدرسة، حيث بلغت عينة الدراسة (٣٦٠) معلما من أصل طبقت عليهم استباننتين، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة المدير لدوره كقائد تربوي كانت عالية، وكان أكثر المجالات ممارسة هو دوره تجاه المعلمين، ولا توجد فروق ذات دلالة في تقديرات المعلمين لمدى ممارسة المدير لهذا الدور تعزى إلى المتغيرات (الجنس، المؤهل، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية).

وأعد الجبوري (٢٠١٢) دراسة هدفت إلى التعرف على الأدوار التي يؤديها مديرو المدارس المتوسطة في مركز محافظة القادسية واقعيًا من وجهة نظر معاونيهم، والتعرف على أدوار مديرو المدارس المتوسطة في مركز محافظة القادسية المثالية من وجهة نظر معاونيهم، وهل يوجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين الأدوار التي يؤديها مديرو المدارس المتوسطة في مركز محافظة القادسية واقعيًا من وجهة نظر معاونيهم وفقاً للجنس (ذكور - إناث)، وهل يوجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين الأدوار التي يراها مديرو المدارس المتوسطة في مركز محافظة القادسية مثالياً من وجهة نظر معاونيهم وفقاً للجنس (ذكور - إناث)، وعينة البحث بلغت (٥١) معاوناً أي بنسبة (٨٣,٦%) من مجتمع معاوني مديرو المدارس المتوسطة في مركز المحافظة، وجاءت نتائج البحث كالآتي : إن الأوساط المرجحة على المستوى العام لمجالات أداة أدوار مديرو المدارس المتوسطة في مركز محافظة القادسية واقعيًا كانت على درجة تطبيق عالية لمجال الدور الاجتماعي لمدير المدرسة ومجال الدور الإشرافي لمدير المدرسة على التوالي، كما أن الأوساط المرجحة على المستوى العام لمجالات أداة ادوار مديرو المدارس المتوسطة في مركز محافظة القادسية مثالياً كانت على درجة تطبيق عالية لمجال الدور الإداري والفني لمدير المدرسة مثالياً ومجال دور مدير المدرسة تجاه الأنشطة التربوية مثالياً على التوالي . وهنالك فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين الأدوار التي يؤديها مديرو المدارس المتوسطة في مركز المحافظة من وجهة نظر معاونيهم واقعيًا وفقاً للجنس (ذكور - إناث).

الدراسات الأجنبية

أعد ليبلش (Lieblic,1993) دراسة هدفت إلى التعرف على دور مدير المدرسة في دعم الابتكارات التربوية في المدرسة، والتأكيد على الدور المهم في إيجاد التغيير المدرسي المستمر، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدم المقابلات لمدة شهرين في غرب أوروبا، وقام بمراجعة الوثائق المتعلقة بالابتكارات لمدة ٥ سنوات، وتوصلت الدراسة إلى أن مدير المدرسة يقوم بدور مهم وداعم، كما أن ثقافة المدرسة كانت داعمة للابتكار.

وقام شموني (Chimonye,1998) بدراسة هدفت إلى تعر كيفية فهم القيادة وكيفية ممارستها من قبل مديري المدارس الثانوية في ولاية ايمو في نيجيريا، والتعرف على كيفية استحقاق ثلاث مدارس في الولاية على السمعة الحسنة، واستخدم المقابلات والملاحظات وتحليل الوثائق ذات الصلة وبلغت عينة الدراسة (٣) مدارس استحققت السمعة الحسنة وتوصلت نتائج الدراسة: إلى أن المديرين الثلاثة قاموا بأدوار هامة ساعدت في إكسابهم السمعة الحسنة تميزت عن غيرهم من خلال إظهار الممارسات المهنية والالتزام والشجاعة والتأكيد على المسؤولية الجماعية، وانتهاج أسلوب القيادة المختلفة وهو الأسلوب التركيبي والسياسي الرمزي والمصادر الإنسانية.

وأجرى اندرسون (Anderson,2000) دراسة هدفت التعرف على المشكلات التي تواجه المدرسة في تقديم الخدمات التربوي للمجتمع المحلي، وأجريت الدراسة في ولاية ألاسكا الأمريكية. شملت الدراسة عينة مكونة من (٦١) مدير ومديرة، و(١٥٦) معلم ومعلمة. وأظهرت النتائج أن من أهم المشكلات التي تواجه المدرسة في خدمة المجتمع المحلي هي عدم اهتمام مؤسسات المجتمع المحلي بما تقدمه المدرسة من خدمات تربوية لأبنائهم الطلبة، وقلة مساهمات هذه المؤسسات في تقديم الدعم والعون للمدرسة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين في تقديم خدمات للمجتمع المحلي.

وأعد مدينا (Medina,2000) دراسة هدفت إلى استكشاف مدى تأثير قوة المدير الاجتماعية على دافعية وإبداع المعلمين، وشملت عينة الدراسة (١٣٢) معلما تم اختيارهم من (١٨) مدرسة من جنوب كارولينا، واستخدم الباحث أداة قوة القائد الاجتماعية، وأداة اتجاهات الأفراد نحو الإبداع، وتوصلت الدراسة إلى أن الإبداع لدى المعلمين يخضع لعدة مؤثرات من أهمها: (الدعم التقني، الدافعية).

وقامت شيرلي وأنجيلا (Shirely & Angela,2007) بدراسة هدفت إلى وصف أدوار المديرين في أثناء عملية الإصلاح التربوي في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد قام بها قسم التطوير في المنطقة الجنوبية الغربية في مدرسة يبلغ عدد طلبتها (١٧٨٠) طالباً من خلال وصف ما كان يدور في المدرسة على أرض الواقع، وهدفت الدراسة إلى متابعة أدوار المديرين وربطها بنتائج الطلبة، من خلال بناء قوانين للتمويل أو الخروج بخطط واسعة لمتابعة التقييم العام للمدرسة، وخلصت النتائج إلى أن المدارس التي مرت بعملية التغيير، يزداد تغير مديريها ويتحركون بسرعة، بسبب سلسلة من الأمور المفروضة عليهم من قبل السلطة الوسطى المتنفذة، بالإضافة إلى طريقة مساءلة العاملين التي تؤدي إلى الإسراع في عملية التغيير في المدرسة، وتبين الدراسة أن المديرين يتخوفون من فقدان السلطة التي يمتلكونها بالإدارة التقليدية ومن خلال التسلسل الإداري إذا ما انتقلوا إلى الإدارة التشاركية وإن المدير الذي يدير بالمعرفة أفضل من المدير الذي يدير بالسلطة، والمدير الذي يتخذ القرار بصورة تعاونية أفضل من المدير البيروقراطي، والمدير ذو التوقعات العالية يحل محل المدير بالمساءلة والثقافة الكلية التفاعلية للعاملين تحل محل الأفراد الانعزاليين، والتغيير دائماً بحاجة إلى مدير قوي وصبور، يقضي الكثير من الوقت في مساعدة الآخرين على فهم المتطلبات الجديدة للتغيير والتركيز على الدور التعليمي للمعلم أكثر من أي مسألة أخرى .

التعقيب على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة دور المدير كقائد تربوي كما تناولت المشكلات التي تواجهها المدرسة في تقديم خدمات للمجتمع المحلي، والدور الذي تقوم به إدارة المدرسة لتنمية المجتمع وتطوره، وقد كان من أهم نتائج هذه الدراسات: أن من أهم المشكلات التي تواجه المدرسة في خدمة المجتمع المحلي هي عدم اهتمام مؤسسات المجتمع المحلي بما تقدمه المدرسة من خدمات تربوية لأبنائهم الطلبة، وأن مديري الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية يودون ولديهم الرغبة في أن يكون لهم دور كبير وفعال في خدمة وتنمية المجتمع، وأن درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره الاجتماعي في البيئة الداخلية أعلى من درجة ممارسته لنفس الدور في البيئة الخارجية.

وأن هناك درجات تصور مختلفة لمدراس للمدارس لها الدور مما يشير إلى أن مدراس المدارس يشعرون بدرجات قصور كبيرة في تقديم الخدمات المتكاملة بواسطة المدرسة للمجتمع.

واستفاد الباحث من الدراسات السابقة من خلال الاطلاع على مجالات مشاركة المدير في خدمة المجتمع، كما تعرف الباحث على منهج الدراسة المستخدم فيها مثل دراسة (الأشقر، ٢٠٠٣)، وأداة الدراسة وحجم العينة وطريقة اختيارها.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في طبيعة العينة وهي مدرء المدارس مثل دراسة (Medina,2000)، ومنهج الدراسة وهو المنهج الوصفي المسحي التحليلي، وكذلك أداة الدراسة وهي الاستبانة.

وتختلف هذه الدراسة عن غيرها في مجتمعها حيث أنها ستطبق على مساعدي مدرء المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الظاهرة بسلطنة عُمان والمعلمين الاوائل والتي لم يتم تناولها من قبل على حد علم الباحث، وكما تميزت بأهدافها وهي التعرف درجة ممارسة مديري المدارس لدورهم الاجتماعي في محافظة الظاهرة بسلطنة عُمان.

استفاد الباحث من الدراسات السابقة من خلال الاطلاع على مجالات ممارسة مديري المدارس لدورهم الاجتماعي، وتعرف الباحث على منهج الدراسة المستخدم فيها وأدوات الدراسة وحجم العينة وطريقة اختيارها، كما استفاد الباحث من نتائج الدراسات السابقة لمقارنتها بنتائج هذه الدراسة، كذلك استفاد الباحث من الدراسات السابقة في بناء أدبيات الدراسة.

وفي ذلك تتفق الدراسة الحالية مع هذه الدراسات في المنهج (الوصفي التحليلي) ولكن تختلف معهم من حيث أنها تبحث في درجة ممارسة مديري المدارس لدورهم الاجتماعي في محافظة الظاهرة بسلطنة عُمان، وعينة الدراسة.

إجراءات الدراسة:

منهج الدراسة: تقوم هذه الدراسة على منهجية وصفية تحليلية تتجلى من خلال الاعتماد على الأدبيات النظرية من كتب وبحوث لها علاقة مباشرة وغير مباشرة بموضوع البحث.

مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من مساعدي مدرء المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الظاهرة بسلطنة عُمان والمعلمين الاوائل للعام الدراسي ٢٠١٧/٢٠١٨. حيث بلغ عددهم (٣١٤) معلم ومعلمة.

وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٩٧) مساعد مدير، ومعلم ومعلمة، أي بنسبة (٣١ %) من مجتمع الدراسة، وذلك باستخدام برنامج (SPSS) الاحصائي، حيث قام الباحث بتوزيع الاستبانة على عينة الدراسة، وقد تم توزيع (١٠٥) استبانة على أفراد العينة، حيث بلغ عدد الاستبانات المستردة (١٠٠)، وتم استبعاد (٣) استبانات لعدم صلاحيتها لأغراض التحليل وقد بلغت عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة (٩٧) استبانة، وبهذا تكون نسبة الاستجابة (٩٢%) من عدد الاستبانات التي وزعت على عينة الدراسة.

جدول رقم (١)

توزيع الأفراد المجيبين على أسئلة الاستبانة

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية (%)
المسمى الوظيفي	مساعد مدير	16	16.5
	معلم اول	81	83.5
الجنس	ذكر	52	53.6
	انثى	45	46.4
المؤهل العلمي	بكالوريوس	88	90.7
	ماجستير	9	9.3
سنوات الخبرة	٥-١	2	2.1
	٦-١٠	21	21.6
	١٠ فما فوق	74	76.3

أداة الدراسة: لتحقيق اهداف الدراسة تم استخدام الاداة التالية:

استبانة الدراسة، والتي تتضمن المعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة والبيانات الشخصية المتمثلة بـ (المسمى الوظيفي، الجنس، المؤهل، سنوات الخبرة).
وتم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) وهو مقياس مئوي مكون من خمس درجات لتحديد درجة موافقة مفردات العينة على كل فقرة من فقرات الاستبانة، وتحويلها إلى بيانات كمية حتى يمكن قياسها إحصائياً وفقاً لما يلي وكما يظهرها الجدول رقم (٢).

جدول رقم (٢)

مستوى الموافقة	درجة الموافقة	الوزن النسبي
عالية جداً	٥	١٠٠%
عالية	٤	٨٠%
متوسطة	٣	٦٠%
منخفضة	٢	٤٠%
منخفضة جداً	١	٢٠%

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات الأداة، تم حساب الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول أدناه يبين هذه المعاملات.

جدول (٣)

معامل الاتساق الداخلي

المجالات	الاتساق الداخلي
الدور الاجتماعي للإدارة المدرسية في البيئة الداخلية	٠,٩٠
الدور الاجتماعي للإدارة المدرسية في البيئة الخارجية (المجتمع المحلي)	٠,٨٩
الأداة ككل	٠,٨٦

المعالجة الإحصائية:

تم استخدام البيانات الإحصائية ذات الصلة لاختبار فرضيات الدراسة، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) وهي كما يلي:
أ- أساليب الإحصاء الوصفي: وذلك بعرض نتائج الدراسة، ووصف الإجابات التي انبثقت منها أسئلة الاستبانة.

-الوسط الحسابي (Statistical Mean) الذي يعد من المؤشرات الأكثر أهمية لقياس النزعة المركزية، ويستخدم على نطاق واسع في الدراسات، وسيستخدم لقياس متوسط الإجابات في عينة استبانة الدراسة.

-الانحراف المعياري (Standard Deviation) لمعرفة درجة تشتت القيم عن وسطها الحسابي
ب- اختبار (Cronbach Alpha) وسيستخدم هذا الاختبار لقياس الثبات الداخلي لأسئلة الاستبانة ومصداقيتها.

ج- اختبار (One Sample T-Test) لاختبار الأسئلة.

د- اختبار (one way Anova).

النتائج ومناقشتها:

تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج:
من ١,٠٠ - ٢,٣٣ منخفض
من ٢,٣٤ - ٣,٦٧ متوسط
من ٣,٦٨ - ٥,٠٠ مرتفع

السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس لدورهم الاجتماعي في محافظة الظاهرة بسطنة عُمان؟

للإجابة على هذا السؤال فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية لمجالات الدراسة وكانت كما يلي:
جدول (٤)
المتوسط الحسابي والرتبة لمجالات الدراسة

الرتبة	المتوسط الحسابي	المجالات
الاولى	4.08	الدور الاجتماعي للإدارة المدرسية في البيئة الداخلية
الثانية	4.04	الدور الاجتماعي للإدارة المدرسية في البيئة الخارجية(المجتمع المحلي)

يتبين من خلال الجدول (٤) ان المجال الأول: (الدور الاجتماعي للإدارة المدرسية في البيئة الداخلية) جاء في المرتبة الاولى حيث بلغ المتوسط الحسابي له (٤,٠٨) وبدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الثانية جاء المجال الثاني: (الدور الاجتماعي للإدارة المدرسية في البيئة الخارجية (المجتمع المحلي) حيث بلغ المتوسط الحسابي له (٤,٠٤)، وبدرجة مرتفعة.
ولمزيد من التعمق في مناقشة النتائج المتعلقة بهذا السؤال سيتم تناول كل مجال على حدة،
كالتالي:

المجال الأول: الدور الاجتماعي للإدارة المدرسية في البيئة الداخلية
قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالدور الاجتماعي للإدارة المدرسية في البيئة الداخلية، والجدول (٥) يوضح ذلك.

جدول (٥)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالقرارات المتعلقة بالطلاب مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	٧	تشجع المعلمين على استخدام أساليب حديثة في التفاعل الصفّي	4.54	0.70
٢	١٨	تشجع أعمال الطلبة الإبداعية	4.36	0.66
٣	٨	تراعي مشاعر المعلمين وانفعالاتهم	4.26	0.74
٤	٣	العمل على رفع الروح المعنوية للمدرسين	4.21	0.76
٥	١٣	تتقبل الآراء النقدية البناءة	4.20	0.89
٦	١١	تعمل على تحسين وجهة نظر المعلمين والطلاب حول التعليم	4.18	0.76
٧	١٠	تستخدم وسائل اتصال ديمقراطية مع المعلمين	4.15	0.90
٨	١٧	تعزز النشاطات التي تعمل على تنمية مواهب الطلاب	4.13	0.68
٩	١٢	تسمح للمعلمين بتبادل الأدوار والمسئوليات	4.13	0.73
١٠	١	تتعرف بشكل مستمر إلى حاجات الطلبة	4.13	0.65
١١	١٩	تعمل على تنمية الرؤى والمهام المشتركة	4.11	0.76
١٢	٦	تسهّم في تحسين أداء المعلمين في التخطيط اليومي والسنوي	4.11	0.76

0.81	4.09	تساعد المعلمين على استخدام الإمكانيات المادية بصورة فعالة	٩	١٣
0.70	4.09	تتبنى خطط بناء على حاجات الطلبة	٢	١٤
0.77	4.02	مراعاة الفروق الفردية بين المدرسين الذين في المدرسة	٤	١٥
0.99	3.91	تشارك أولياء الأمور في وضع الخطط لتحسين عملية التعليم	١٦	١٦
0.86	3.84	تشارك في المؤتمرات والندوات والأيام الدراسية.	١٥	١٧
0.88	3.66	تحدد معايير أداء المعلم بناء على تحقيق رغبات الطلبة	٥	١٨
0.90	3.57	تعمل على تحديث محتوى المادة العلمية لدى المعلمين	١٤	١٩
0.47	4.08	الدور الاجتماعي للإدارة المدرسية في البيئة الداخلية		

يبين الجدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٣,٥٧-٤,٥٤) أي بين درجة ممارسة متوسطة ومرتفعة، حيث جاءت الفقرة رقم (٧) والتي تنص على " تشجع المعلمين على استخدام أساليب حديثة في التفاعل الصفي " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٤,٥٤) وبدرجة ممارسة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (١٤) في ونصها " تعمل على تحديث محتوى المادة العلمية لدى المعلمين " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٧)، وبدرجة ممارسة متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي لل فقرات المتعلقة بالمجال الأول ككل (٤,٠٨) بدرجة ممارسة مرتفعة، وتدل قيم الأهمية النسبية لهذه الفقرات أن لمديري المدارس دور اجتماعي في محافظة الظاهرة بسلطنة عُمان حيث غالباً ما يشجعون المعلمين على استخدام أساليب حديثة في التفاعل الصفي، ويشجعون الاعمال الابداعية للطلبة، ويراعون مشاعر المعلمين وانفعالاتهم، ويعملون على رفع الروح المعنوية للمدرسين، كما ويتقبلون الآراء النقدية البناءة، ويعملون على تحسين وجهة نظر المعلمين والطلاب حول التعليم، ويستخدمون وسائل اتصال ديمقراطية مع المعلمين، ويعملون على تعزيز النشاطات التي تعمل على تنمية مواهب الطلاب، كما ويسمحون للمعلمين بتبادل الأدوار والمسئوليات، ويسعون بشكل مستمر للتعرف إلى حاجات الطلبة واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العاجز وعساف، ٢٠٠٧).

المجال الثاني: الدور الاجتماعي للإدارة المدرسية في البيئة الخارجية (المجتمع المحلي)
كما قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لل فقرات المتعلقة بالقرارات المتعلقة بالدور الاجتماعي للإدارة المدرسية في البيئة الخارجية (المجتمع المحلي)، والجدول (٦) يوضح ذلك.

جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لل فقرات المتعلقة بالقرارات المتعلقة بالدور الاجتماعي للإدارة المدرسية في البيئة الخارجية (المجتمع المحلي)، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	٢٦	تشجع الأهالي على زيارة المدرسة	4.46	0.63
٢	٣٤	تدعو أفراد البيئة المحلية لحضور ندوات تنظمها	4.42	0.70
٣	٣٣	تشارك المجتمع المحيط في المناسبات العامة والوطنية	4.39	0.75
٤	٢٩	تتصرف مع الأهالي بطريقة تشعرهم بالمسؤولية	4.27	0.72
٥	٣٠	تدعم اتصالاتها بالمؤسسات الأهلية	4.21	0.80
٦	٢٤	تسمح للطلبة والعاملين بالتنوع في خدمة المجتمع	4.15	0.80
٧	٢٧	تساهم في تقديم المعلومات للمؤسسات والباحثين	4.08	0.78
٨	٣٢	تتبنى اقتراحات الأهالي حول تحسين العملية التعليمية	4.04	0.74
٩	٢١	تقوم بدراسة المشكلات الاجتماعية ذات الصلة بالمدرسة	4.00	0.85
١٠	٢٣	تساهم في مكافحة العادات الضارة في المجتمع	3.99	0.91
١١	٢٨	تشارك قيادات المجتمع في حل مشكلات المدرسة	3.92	0.88
١٢	٣١	تساهم مع بعض المؤسسات في مساعدة الفقراء في الحي	3.88	0.94

0.99	3.81	٢٥	١٣	تقيم علاقات اجتماعية مع جيران المدرسة
0.95	3.75	٢٢	١٤	تشارك في عرض تراث المجتمع من خلال الحفلات
1.26	3.31	٢٠	١٥	تدعم اتصالاتها بالمؤسسات الأهلية
0.54	4.0460	الدور الاجتماعي للإدارة المدرسية في البيئة الخارجية (المجتمع المحلي)		

يبين الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٣,٣١-٤,٤٦) أي بين درجة ممارسة متوسطة ومرتفعة، حيث جاءت الفقرة رقم (٢٦) والتي تنص على " تشجع الأهالي على زيارة المدرسة " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٤,٤٦)، وبدرجة ممارسة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (٢٠) ونصها " تدعم اتصالاتها بالمؤسسات الأهلية " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٣١)، وبدرجة ممارسة متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي لل فقرات المتعلقة بالمجال الثاني ككل (٤,٠٤)، وبدرجة ممارسة مرتفعة، وتدل قيم الأهمية النسبية لهذه الفقرات أن مديري المدارس غالباً ما يشجعون الأهالي على زيارة المدرسة، ويدعون أفراد البيئة المحلية لحضور ندوات تنظمها المدرسة، ويشاركون المجتمع المحيط في المناسبات العامة والوطنية، ويتصرفون مع الأهالي بطريقة تشعرهم بالمسئولية، ويعملون على دعم اتصالات المدرسة بالمؤسسات الأهلية، ويسمحون للطلبة والعاملين بالتطوع في خدمة المجتمع واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العاجز، وعساف، ٢٠٠٧)، ودراسة (أبو عاشور وحجازي، ٢٠٠٤).

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة مديري المدارس لدورهم الاجتماعي في محافظة الظاهرة بسلسلة عُمان تعزى إلى المتغيرات (المسمى الوظيفي، الجنس، المؤهل، سنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخدام ما يلي:

١. اختبار T- test لمتغير المسمى الوظيفي والجنس على مجالات الدراسة.
٢. اختبار ANOVA للمتغير (المؤهل، سنوات الخبرة) على مجالات الدراسة.

جدول (٧)

اختبار T- test لمجالات الدراسة على متغير المسمى الوظيفي

الدلالة الاحصائية	قيمة t	معلم اول		مساعد مدير		مجالات الدراسة
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٠.19	1.93	0.48	4.04	0.35	4.29	الدور الاجتماعي للإدارة المدرسية في البيئة الداخلية
٠.93	1.73	0.53	4.00	0.52	4.25	الدور الاجتماعي للإدارة المدرسية في البيئة الخارجية (المجتمع المحلي)

يتبين من خلال الجدول (٧) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المسمى الوظيفي في جميع مجالات الدراسة وهذه النتيجة تشير إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة مديري المدارس لدورهم الاجتماعي في محافظة الظاهرة بسلسلة عُمان تعزى الى المسمى الوظيفي، ولم تتفق هذه النتيجة مع نتائج اي من الدراسات السابقة.

جدول (٨)

اختبار T- test لمجالات الدراسة على متغير الجنس

الدلالة الاحصائية	قيمة t	انثى		ذكر		مجالات الدراسة
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.41	0.97	0.51	4.03	0.44	4.13	الدور الاجتماعي للإدارة المدرسية في البيئة الداخلية
0.63	0.17	0.58	4.03	0.51	4.05	الدور الاجتماعي للإدارة المدرسية في البيئة الخارجية (المجتمع المحلي)

يتبين من خلال الجدول (٨) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس في جميع مجالات الدراسة وهذه النتيجة تشير إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة مديري المدارس لدورهم الاجتماعي في محافظة الظاهرة بسلطنة عُمان تعزى إلى الجنس، ويعزو الباحث ذلك إلى أن المهام المنوطة بمدير المدرسة سواء كان ذكر أو أنثى هي نفسها، خاصة أنها كلها في مجتمع واحد (الظروف التعليمية والمجتمعية واحدة)، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (البرعمي وطناش، ٢٠٠٨)، ودراسة (الجوري، ٢٠١٢).

ولاختبار المتغيرات (المؤهل، سنوات الخبرة) لممارسة مديري المدارس لدورهم الاجتماعي في محافظة الظاهرة بسلطنة تم استخدام اختبار ANOVA كما في الجدول التالي:

جدول (٩)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة لممارسة مديري المدارس لدورهم الاجتماعي في محافظة الظاهرة بسلطنة وفقا لمتغير المؤهل (العدد=٩٧)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل	البعد
0.46	4.07	88	بكالوريوس	الدور الاجتماعي للإدارة المدرسية في البيئة الداخلية
0.53	4.22	9	ماجستير	
0.54	4.03	88	بكالوريوس	الدور الاجتماعي للإدارة المدرسية في البيئة الخارجية (المجتمع المحلي)
0.55	4.15	9	ماجستير	

جدول (١٠)
نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين أفراد عينة الدراسة في تقديرات المعتمين لدرجة المشاركة في صناعة واتخاذ القرار في الإدارة المدرسية العُمانية وفقا لمتغير المؤهل (العدد=٧٥)

مستوى الدلالة	قيمة "ف"	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
0.35	0.85	1	0.19	0.19	بين المجموعات	الدور الاجتماعي للإدارة المدرسية في البيئة الداخلية
		95	0.22	21.41	داخل المجموعات	
		96		21.60	الكلية	
0.52	0.40	1	0.11	0.11	بين المجموعات	الدور الاجتماعي للإدارة المدرسية في البيئة
		95	0.29	28.09	داخل المجموعات	

*دال عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (١٠) أنه لا توجد فروق ذات دالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أفراد عينة الدراسة في (الدور الاجتماعي للإدارة المدرسية في البيئة الداخلية، والدور الاجتماعي للإدارة المدرسية في البيئة الخارجية (المجتمع المحلي) وفقاً لمتغير المؤهل، ويعزو الباحث ذلك إلى أنه يتم اختيار مديري المدارس على أساس الكفاءة الإدارية والفنية، وأن يكون لديه شهادة تربوية، وفي الأغلب يكون مدرس سابق، وأن المدراء حملة الشهادات المختلفة يتبعون جهة رسمية واحدة ترسم لهم سياسات التعليم العامة، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العاجز، وعساف، ٢٠٠٧).

ولاختبار المتغير (سنوات الخبرة) لممارسة مديري المدارس لدورهم الاجتماعي في محافظة الظاهرة بسلطنة تم استخدام اختبار ANOVA كما في الجدول (١١):

جدول (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة لممارسة مديري المدارس لدورهم الاجتماعي في محافظة الظاهرة بسلطنة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة (العدد=٩٧)

البعد	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الدور الاجتماعي للإدارة المدرسية في البيئة الداخلية	٥-١	2	3.7368	.44659
	١٠-٦	21	4.0977	.42148
	١٠ فما فوق	74	4.0960	.49106
الدور الاجتماعي للإدارة المدرسية في البيئة الخارجية(المجتمع المحلي)	٥-١	2	3.6667	.37712
	١٠-٦	21	4.0667	.52239
	١٠ فما فوق	74	4.0505	.55293

جدول (١٢)

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين أفراد عينة الدراسة في تقديرات المعتمدين لدرجة المشاركة في صناعة واتخاذ القرار في الإدارة المدرسية العُمانية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة (العدد=٧٥)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
الدور الاجتماعي للإدارة المدرسية في البيئة الداخلية	بين المجموعات	0.25	0.12	2	0.55	0.57
	داخل المجموعات	21.35	0.22	94		
	الكلية	21.60		96		
الدور الاجتماعي للإدارة المدرسية في البيئة	بين المجموعات	0.29	0.14	2	0.50	0.60
	داخل المجموعات	27.91	0.29	94		
	المجموعات					

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
الخارجية(المجتمع المحلي)	الكلية	28.21		96		

*دال عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (١٢) أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أفراد عينة الدراسة في (الدور الاجتماعي للإدارة المدرسية في البيئة الداخلية، والدور الاجتماعي للإدارة المدرسية في البيئة الخارجية (المجتمع المحلي) وفقا لمتغير سنوات الخبرة، وانفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العاجز وعساف، ٢٠٠٧)، ودراسة (البرعمي، وطناش، ٢٠٠٨).

التوصيات: في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج وفي ضوء إطلاع الباحث على الدراسات السابقة والأدب التربوي يوصي الباحث بما يلي:

- ١- تدعيم وعي مديري المدارس الثانوية بأهمية دورهم الاجتماعي في إدارة المدرسة، وربطها بالمجتمع المحلي.
 - ٢- قيام المدير بإجراء اتصالات وتكوين شبكة علاقات اجتماعية ومهنية بنائه مع المؤسسات التربوية والهيئات الاجتماعية والمهنية ذات العلاقة بعمله مثل (مديرية التربية – الجامعة – مدارس أخرى – مؤسسات مجتمع مدني).
 - ٣- العمل على ترسيخ ثقافة النظم والأدوار، وذلك من خلال التقويم الذاتي للعاملين وتحمل المسؤوليات الفردية، بما يضمن تحسين العملية التعليمية.
 - ٤- إبراز دور المدير في المدرسة بتقديم المشورة والتغذية الراجعة حول قضايا المدرسة ومشكلاتها التربوية والسلوكية بتقديم تقرير دوري إلى مديرية التربية الغرض منه التعرف على أحوال وظروف المدرسة.
 - ٥- التأكيد على ضرورة انفتاح المدرسة على المجتمع المحلي من خلال العمل بالصلاحيات الجديدة وذلك بتفعيل الصلاحيات المرتبطة بالتعاون مع المؤسسات العامة والخاصة.
 - ٦- العمل على توفير مناخ ديمقراطي بين جميع العاملين في المدرسة بما يخدم أدوار العملية التربوية ويلبي حاجات المدرسة بمشاركة العاملين في المدرسة بجميع الأدوار الإدارية والتعليمية والتربوية.
 - ٧- أن يهتم مديرو المدارس بالعلاقات الإنسانية الطيبة بينهم وبين العاملين معهم، لأن ذلك يساهم بشكل فاعل في زيادة الانتماء، وتعزيز ثقافة الانجاز، وبالتالي تحسين العملية التعليمية.
- المقترحات:** في ضوء نتائج الدراسة فإن الباحث يقترح إجراء البحوث الآتية:
- ١- تصور مقترح لبرنامج تدريبي لرفع كفاءة مديري المدارس في ممارسة دورهم الاجتماعي وفق التوجهات التربوية الحديثة.
 - ٢- درجة ممارسة مدراء المدارس لدورهم الاجتماعي وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلمين.

المراجع:

أولاً: قائمة المراجع العربية:

١. أبو عاشور، خليفة، وحجازي، أسمي. (٢٠٠٤). درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية في محافظة إربد لدوره في خدمة المجتمع المحلي من وجهة نظر المعلمين وأولياء الأمور. *أبحاث اليرموك*، 20(2)، 829-862.
٢. أحمد، حافظ، وحافظ، محمد. (٢٠١٠). *إدارة المؤسسات التربوية*. ط١، عالم الكتب، القاهرة.

٣. البدرى، طارق عبد الحميد. (٢٠٠٥). أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها. ط٢، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٤. البرعمي، سمية، وطناش، سلامة. (٢٠٠٨). فاعلية المدرسة الأساسية الحكومية في سلطنة عمان. *دراسات، الجامعة الأردنية*، 35 (1)، 37-56.
٥. الجبوري، و داد مهدي محييد. (٢٠١٢). *الدوار مدير المدارس المتوسطة في محافظة القادسية بين (واقع - مثال) من وجهة نظر معاونيهم، كلية التربية. جامعة القادسية.*
٦. جودت، عزت عطوي. (٢٠٠٤). *الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقها.* ط١، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
٧. الحايك، منى. (٢٠٠٠). *تصورات المعلمين ومديري المدارس لدور المدرسة في خدمة المجتمع المحلي في محافظة اربد.* (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
٨. خليل، نبيل سعد. (٢٠٠٩). *الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر الإداري المعاصر.* القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع.
٩. الداعور، سعيد. (٢٠٠٧). *دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمدرسة من وجهة نظر المعلمين.* (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
١٠. سليمان، عدلي. (٢٠١٢). *الوظيفة الاجتماعية للمدرسة.* دار الفكر العربي للنشر، القاهرة.
١١. العاجز، فؤاد علي، وعساف، محمود عبد المجيد. (٢٠٠٧). *الدور الاجتماعي لمدير المدرسة الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية في ضوء مبادئ الجودة.* بحث مقدم إلى *المؤتمر التربوي الثالث، " الجودة في التعليم العام _ كمدخل للتميز "*، الجامعة الإسلامية.
١٢. عاشور، محمد. (٢٠٠٣). *الدور المستقبلي لمدير المدرسة كقائد تربوي في مدرسة المجتمع. مجلة دراسات مستقبلية، ٦، (٧)، ٩-٥٩.*
١٣. العجمي، محمد حسنين. (٢٠٠٠). *الإدارة المدرسية.* القاهرة: دار الفكر العربي.
١٤. قواسمة، رشدي. (٢٠٠٠). *علم الاجتماع التربوي.* برنامج التعليم المفتوح، جامعة الأزهر.
١٥. كتاني، منذر. (٢٠٠٨). *الإدارة المدرسية.* عمان: دار الشروق.
١٦. كلارنس، أ. نيول. (١٩٩٨)، ترجمة طه الحاج اليأس ومحمد خليل الحاج خليل. *السلوك الإنساني في الإدارة التربوية،* الدار العربية للتوزيع والنشر، عمان، الأردن.
١٧. المعمرى، سيف. (٢٠٠٤). *فاعلية إدارة المدرسة الثانوية وتوجهات تطويرها في ضوء التطوير التربوي لسلطنة عمان.* (رسالة دكتوراه غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
١٨. ناصر، إبراهيم. (١٩٩٣). *التربية المدنية (المواطنة).* مكتبة الرائد العلمية، الأردن.
١٩. نبراي، يوسف إبراهيم. (٢٠٠٦). *الإدارة المدرسية الحديثة.* ط٢، الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
٢٠. وليد، احمد اسعد. (٢٠٠٥). *الإدارة التربوية.* عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

ثانياً: قائمة المراجع الأجنبية:

1. Anderson, R. B. (2000). Associated with Profession of Rural Special Education Services. University of Southern California, *Dissertation Abstract International*, 47(6), 1936-A

2. Chimonye, J. (1998) *A study of leadership qualities of principals of good secondary school in Hmo State Nigeria, Erodham University 0072*, DAI – A59102, 214
3. Lieblich, P. (1993). *The role of the principal in sustaining educational innovations*, *Dissertation Abstract International*, 55 USA.
4. Medina V, Martin. (2000). The impact of the Executive Director on the motivation and creativity of teachers. *Journal of School Effectiveness and School Improvement*, **20** (2), 56- 65.