

2020

## تداعيات العدوان الإسرائيلي على فاعلية الإدارة المدرسية في محافظة شمال غزة وسبل التغلب عليها

عماد ابو سمعان  
emad.bbb@gmail.com, وزارة التربية والتعليم غزة

Follow this and additional works at: [https://digitalcommons.aaru.edu.jo/hujr\\_b](https://digitalcommons.aaru.edu.jo/hujr_b)



Part of the [Arts and Humanities Commons](#)

### Recommended Citation

ابو سمعان, عماد (2020) "تداعيات العدوان الإسرائيلي على فاعلية الإدارة المدرسية في محافظة شمال غزة وسبل  
مجلة جامعة الخليل للبحوث- ب (العلوم) - Hebron University Research Journal-B (Humanities), التغلب عليها  
الانسانية: Vol. 14 : Iss. 2 , Article 2.

Available at: [https://digitalcommons.aaru.edu.jo/hujr\\_b/vol14/iss2/2](https://digitalcommons.aaru.edu.jo/hujr_b/vol14/iss2/2)

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Hebron University Research Journal-B (Humanities) - (العلوم الانسانية) - مجلة جامعة الخليل للبحوث by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact [rakan@aarj.edu.jo](mailto:rakan@aarj.edu.jo), [marah@aarj.edu.jo](mailto:marah@aarj.edu.jo), [u.murad@aarj.edu.jo](mailto:u.murad@aarj.edu.jo).



(47.5%) as the study shows that the Israeli aggression consequences on the local community communication ranked the first. A according to the job title variable, the study shows that there are significant differences in the degree given by the sample in favor to the heads of the governorate divisions. The study recommended the necessity of preparedness to encounter emergency to guarantee successful and effective continuity of the educational process.

**Keywords** consequences of the Israeli aggression, school leadership effectiveness, Gaza North Area.

### المقدمة:

تعد المدرسة من أهم مؤسسات التنشئة الاجتماعية التي لها بالغ الأثر في نمو شخصية التلميذ وإكسابه الأنماط السلوكية الإيجابية، ونيز السليبي منها، " ولقد تطور دور الإدارة المدرسية تمشياً مع متطلبات العصر، حيث لم يعد دورها محصوراً في تسيير شئون المدرسة بشكل روتيني، ولم يعد هدف مدير المدرسة المحافظة على النظام في مدرسته، وتأكده من سير العمل فيها وفق الجدول الموضوع، وحصر حضور التلاميذ وتغيبهم، والعمل على إتقانهم للمواد الدراسية، بل أصبح محور العمل يدور حول التلميذ وحول توفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والبدني والروحي، والتي تعمل على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو ( Alobidat , 2004: 22) كما أن الإدارة المدرسية تتعرض إلى مشكلات وأزمات مختلفة خاصة الأزمات السياسية والحروب، وخاصة في فلسطين تحديداً قطاع غزة؛ فقد تعرضت غزة لكثير من الاعتداءات بكافة أشكالها، وكان آخرها الحرب الأخيرة عام 2014 التي استمرت 51 يوماً، والانتهاكات الصهيونية بالقصف الجوي والحصار القسري، مما أدى إلى دمار هائل في كافة المجالات، ومن أهمها المسيرة التربوية والتعليمية، حيث تعرضت بعض المدارس للدمار الكلي والبعض الآخر للدمار الجزئي، كما تم استخدام بعض المدارس مراكز للإيواء، مما عطل عمل المدارس بعد انتهاء الحرب، وانعدام مقومات الحياة الطبيعية، بالإضافة إلى الآثار النفسية السيئة للطلاب والمعلمين، والإدارة المدرسية، مما يدعو إلى دراسة تداعيات العدوان الإسرائيلي على العملية التربوية. وتم التركيز في هذا البحث على تداعيات العدوان على فاعلية الإدارة المدرسية؛ لما لها من دور كبير في انجاح العملية التربوية، وحل كثير من المشكلات وتجاوز العقبات التي تعترض مسيرة الشعب الفلسطيني العظيم، الذي يؤكد في كل مرة صيره وثباته وقدرته على تجاوز العقبات، ومواجهة التحديات. ويأتي هذا البحث أيضاً لإيجاد طرق جديدة تتناسب مع الواقع والمستجدات التي تفاجئ المجتمع الفلسطيني، خاصة المناطق الحدودية، ومن ضمنها منطقة شمال غزة التي تعتبر قلعة حصينة، وما للإدارة المدرسية من دور فاعل.

### مشكلة الدراسة:

### أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 3

3. وضع تصور مقترح لدور الادارة المدرسية الفاعلة في مواجهة الآثار السلبية للعدوان على غزة.

### أهمية الدراسة:

تظهر أهمية هذه الدراسة بأن نتائجها قد تعمل على:

1. مساعدة الادارة المدرسية في التغلب على المشكلات التي تواجهها جراء العدوان وتداعياته على العملية التربوية.
2. تفيد الباحثين في حل المشكلات التربوية الناجمة عن تداعيات العدوان على غزة في محافظات أخرى.
3. الاستفادة من آراء القادة التربويين في حل المشكلات التربوية المتوقع حدوثها في المستقبل.
4. تأتي أهمية هذه الدراسة لمواجهة الاعتداءات المتوقعة في الأيام القادمة ولأهمية الإدارة المدرسية الفاعلة في حياة المجتمع الفلسطيني وتطوره.

### حدود الدراسة:

تمت هذه الدراسة وفق الحدود التالية:

**الحد الموضوعي:** تداعيات العدوان الإسرائيلي المستمر على فاعلية الإدارة المدرسية.

**الحد المكاني:** مديرية محافظة شمال غزة ومدارسها.

**الحد الزمني:** الفصل الثاني من العام الدراسي 2017-2018

### مصطلحات الدراسة:

تضمنت هذه الدراسة عدة مصطلحات، أهمها:

**التداعيات:** هي الآثار المترتبة على حدث ما.

**التعريف الإجرائي للعدوان الإسرائيلي:** هي الحرب المتكررة على قطاع غزة، والحصار، والانتهاكات الإسرائيلية المستمرة عليه.

**التعريف الإجرائي للفاعلية:** هي "العمل بأقصى الجهود للوصول إلى تحقيق الهدف عن طريق بلوغ المخرجات المرجوة، وتقويمها بمعايير، وأسس البلوغ.

**التعريف الإجرائي للإدارة المدرسية:** هي مجموعة من العمليات التربوية المترابطة والمتكاملة مع بعضها البعض، والتي ينفذها مجموعة من التربويين المؤهلين في جميع النواحي العملية والنظرية، من أجل تحقيق أهداف العملية التربوية، الرامية للتوصل إلى حاجات المجتمع

### الدراسات السابقة:

قام الباحث بالاطلاع على الدراسات السابقة التي تتعلق بفاعلية الإدارة المدرسية، ومنها:

#### أ. الدراسات العربية:

- 1- دراسة ثابت وأبو ججوح ( Thabet & Abu Ghgouh , 2015 )، هدفت إلى تقدير حجم الأضرار البشرية والمادية الناتجة عن العدوان الإسرائيلي الأخير على قطاع التعليم، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي عن طريق استقصاء آثار الحرب المادية والبشرية ورصدها؛

بعرض إحصائيات الشهداء والمدارس المهتمة والجرحى وعرض الآليات التي استخدمتها الوزارة لمواجهة آثار العدوان على قطاع غزة.

2- دراسة عبدالهادي (2015, Abd-Elhady)، هدفت التعرف على تداعيات الحرب الإسرائيلية على غزة 2014 على مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة، حيث استخدم الباحث تقارير دائرة التربية والتعليم، واستبانة مكونة من 13 سؤالاً لها 5 استجابات صممتها دائرة التربية والتعليم، وتم تطبيقها على 1213 طالباً وطالبة، و707 معلماً ومعلمة، و16 مديراً ومديرة، و661 ولي أمر، وتوصلت الدراسة إلى عرض إحصائيات الخسائر المادية والبشرية، وعدد المدارس التي تم ترميمها من قبل الأهالي قبل بدء العام الدراسي 2014-2015 وتم إلغاء الامتحانات الموحدة وإيقاف نقل المعلمين والمعلمات، وتوزيع قرطاسية وحقائب مدرسية على الطلاب المهتمة منازلهم ثم إعداد مواد مساندة للتعلم.

3- دراسة الأشقر (2015, Al Ashkar)، هدفت التعرف إلى مشكلات طلبة الصف الثاني عشر (القسم العلمي) بعد العدوان على غزة، وسبل مواجهتها من وجهة نظر الطلبة أنفسهم، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعد استبانة موزعة على ثلاثة محاور، وتكون مجتمع الدراسة من جميع طلاب وطالبات الصف الثاني عشر (القسم العلمي) بمحافظة شمال غزة وشرق غزة، وتكونت عينة الدراسة من (200) طالب وطالبة، وبعد المعالجة الإحصائية توصلت الدراسة إلى وجود مشكلات تربوية واجتماعية ونفسية يعاني منها طلبة الثانوية العامة هي على الترتيب: النفسية والتربوية، والاجتماعية، وذلك بعد العدوان على غزة، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح مديرية شرق غزة.

4- دراسة الجخلب (2012, Alghhlab)، هدفت التعرف إلى درجة تقدير المديرين المساعدين لفاعلية الإدارة المدرسية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بإعداد استبانتين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين المساعدين في مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة، ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث أن درجة تقدير المديرين المساعدين لفاعلية الإدارة المدرسية كانت عالية 85%.

5- دراسة سرور (2008, Sroor)، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، ومدى إمكانية تطوير الإدارة المدرسية في ضوء الإدارة الذاتية للمدرسة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، أما أداة الدراسة فتمثلت في أداتين، أحدهما استبانة تم توزيعها على جميع أفراد مجتمع الدراسة المكون من (116) مديراً ومديرة، وإجراء مقابلة شخصية مع مديري المدارس المدارة ذاتياً في محافظات غزة، وعددهم (12) مديراً ومديرة، وأظهرت الدراسة النتائج التالية : يشارك مديرو المدارس الثانوية الإدارة العليا والوسطى بدرجة قليلة في اتخاذ القرارات، لا يتم منح مدير المدرسة الصلاحيات الكافية

واللازمة لتسيير أمور مدرسته وفقاً لما يرتئيه مناسباً، ضعف دور المجتمع المحلي في الإسهام للارتقاء بمستوى المدرسة

- 6- دراسة أبو خطاب (Abu Khattab, 2008) "هدفت التعرف إلى مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة وسبل الارتقاء بها، حيث كانت عينة الدراسة جميع مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة في العام 2007-2008 حيث أعد الباحث استبانة وتبين أن الإدارة الفاعلة في المدارس كانت كبيرة 85.3% وأوصت بضرورة وضع مدير المدرسة رؤية ورسالة للمدرسة بالاشتراك مع المعلمين وأولياء الأمور وعقد دورات تدريبية للمدير والمعلمين خاصة في إجراء البحوث الإجرائية وتنفيذ ورش العمل والدروس التوضيحية وإعداد الوسائل التعليمية.
- 7- دراسة عواد (Awaad, 2007)، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى فاعلية المدارس المدارة ذاتياً في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، أما أداة الدراسة فتمثلت في استبانة تكونت من (53) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات رئيسية، أما عينة الدراسة طبقية عشوائية تكونت من (40) مديراً ومديرة و (420) معلماً ومعلمة. أسفرت الدراسة عن النتائج التالية: درجة فاعلية المدارس المدارة ذاتياً في الضفة الغربية كانت مرتفعة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة لمدى فاعلية المدارس المدارة ذاتياً تعزى لمتغيرات الدراسة.
- 8- دراسة عزب (Azab, 2005)، هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم المدرسة الفاعلة وأهدافها والعوامل التي أدت إلى ظهورها ولامحها وتقديم رؤية تحليلية للمدرسة الفاعلة وإمكانية الاستفادة منها في الواقع التعليمي المصري، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الإجابة عن تساؤلات الدراسة ومن خلال استقراء أهداف المدرسة الفاعلة في الأدب التربوي العربي والأجنبي والعوامل التي أدت إلى ظهورها ولامحها والتي تمثلت في التخطيط والإدارة والتمويل والبيئة المدرسية والشاركة مع المجتمع والمعلم وطرق التدريس والتقويم وخصائصه، ثم تقديم رؤية تحليلية للمدرسة الفاعلة وإمكانية الاستفادة منها في التعليم
- 9- دراسة عبدالهادي (Abd-Elhady, 2002)، هدفت الدراسة إلى التعرف على خصائص ومعايير المدرسة الفاعلة والنظريات المختلفة في مجال الفعالية وتطبيقاته علي المدرسة كمنظمة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على واقع المدرسة ونقاط القوة والضعف فيها، واستخدمت الدراسة مقياس المدرسة الفاعلة بعد ترجمته، وإدخال التعديلات اللازمة حتى يكون صالحاً لتقييم المدرسة المصرية (ابتدائية، إعدادية، ثانوي)، أما عينة الدراسة فتكونت من (100) مدير ومديرة مدرسة في المراحل التعليمية المختلفة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من المعايير للمدرسة الفاعلة، وأوصت بضرورة تطبيق هذه المعايير في المدارس.

#### ب. الدراسات الأجنبية:

- 1- دراسة (Dunlap & Dresh, 1998) بعنوان: مميزات مدير المدرسة الفعال من وجهة نظر المديرين

## "The Active Headmaster Features From The Point Of ViewOf The Headmasters Themselves".

هدفت الدراسة التعرف إلى أهم المميزات التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة لكي يكون قائداً تربوياً فعالاً في مدرسته، وقام الباحثان بطرح أسئلة على عينة عشوائية من مديري المدارس في ولاية تكساس في الولايات المتحدة الأمريكية، وأسفرت الدراسة عن النتائج التالية: على مدير المدرسة أن يمتلك فن القيادة؛ لكي يكون مديراً فعالاً، ويعزز ذلك ببرامج تدريبيه، أن يكون قادراً على بناء علاقات إنسانية مع العاملين معه.

### 2- دراسة (Ercetin, 1998) بعنوان "مميزات المدرسة الإعدادية الفعالة في تركيا

#### "The Active Preparatory School Features In Turkey"

هدفت الدراسة التعرف على العقبات التي تواجه المدارس الابتدائية في تركيا ومميزات المدرسة المثالية في تركيا، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقام ببناء استبانة تشتمل على أسئلة مفتوحة منها: اذكر الجوانب الايجابية والسلبية في مدرستك الصعوبات التي تواجهها كمدير مدرسة سواء من داخل المدرسة أو خارجها، مميزات المدرسة المثالية، وقد اختار الباحث عينة عشوائية من مديري المدارس الابتدائية وطبق عليهم الاستبانة، وتوصل إلى أن مميزات المدرسة المثالية تمثلت في : المدرسة المتميزة هي التي يتواجد فيها فريق متميز من المعلمين، هي التي تعلم منهاج متطور يتلاءم مع روح العصر، هي التي تتمتع بالنظام اللامركزي في الإدارة، غياب الضغوط الخارجية، وضع مادي جيد للعاملين في المدرسة، مشاركة ايجابية من أولياء الأمور.

### 3- دراسة (Highett, 1995) بعنوان: آراء الآباء والمديرين والمراقبين بشأن فاعلية وعدم فاعلية المدرسة.

#### Opinions of parents, Principals and observers on the effectiveness and ineffectiveness of the school

هدفت الدراسة إلى التعرف على آراء الآباء والمديرين والمراقبين بشأن فاعلية وعدم فاعلية المدرسة وتدخلات الآباء، عندما لا تكون المدرسة وفقاً لمقاييسهم اللازمة، وعوائق تحقيق فاعلية المدير والمدرسة، تضمنت عينة الدراسة (32) من أولياء الأمور، ( 13 ) مدير مدرسة، (8) مراقبين يعملون بمنطقة جنوب استراليا، واستخدم الباحث المقابلة الشخصية للوصول إلى أهداف الدراسة، وأسفرت الدراسة عن النتائج التالية: إن قلة التمويل والآثار الجانبية وقلة العمل الجماعي من عوائق تحقيق فاعلية المدرسة، إن أولياء الأمور كانوا يتدخلون للاطمئنان على سعادة أبنائهم، وأن نصف أولياء الأمور لدينا زاروا المدرسة بسبب مشكلة ما لم يستطيعوا حلها، وأن التوصل إلى الحلول الناجحة يكون ممكناً عندما يهتم المدير ويناقش في مختلف إستراتيجيات الحل ومتابعة المشكلة.

### 4- دراسة (Qwen, 1989)، بعنوان: الأمور الواجب إتباعها لتصبح مديراً فعالاً

#### What does it Takes to be Effective Principal



هدفت الدراسة التعرف إلى الصفات الضرورية التي يجب أن يتحلى بها مدير المدرسة ليكون ناجحاً ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي أما أداة الدراسة فتمثلت في مقابلات شخصية، وشملت عينة الدراسة (42) مديراً من رجال الأعمال والتربويين حيث طلب منهم تحديد الصفات الضرورية الواجب توافرها في المدير الناجح فوجد أن يترجمونها إلى أهداف، ويراقبون الموقف العام والتقدم في العمل لتحقيق الأهداف كما أجري مسح شمل (43) مدير مدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية حيث وجد أن هناك عشر مميزات رئيسية تنصدر صفات مدير المدرسة الفعال أهمها صاحب الخطة الإستراتيجية والأهداف المكتوبة.

### التعقيب عل الدراسات السابقة:

تناولت بعض الدراسات السابقة درجة فاعلية الإدارة المدرسية مثل الجخلب (Alghklb, 2012)، وبعضها تناول المدارس المدارة ذاتيا مثل سرور (Sroor, 2008)، و عواد (Awaad, 2007)، مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة مثل خطاب (Abu Khattab, 2008)، وملامح المدرسة الفعالة مثل (Azab, 2005)، ومميزات المدير الفعال مثل (Dunlap & Dresh, 1998)، لكن هذه الدراسة تناولت موضوع جديد وهو تداعيات الحرب على فاعلية الإدارة المدرسية، كذلك منها ما كان على المدارس الثانوية، الحكومية والوكالة، ومنها في غزة وفي الضفة الغربية، ولكن هذه الدراسة أجريت على المدارس الحكومية في محافظة شمال غزة، واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في اعتماد المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، والاستبانة كأداة للدراسة، واتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات المتعلقة بتأثير قلة الموارد والجانب المادي على فاعلية الإدارة المدرسية مثل دراسة (Highett, 1995)، كذلك اتفقت في نتائجها مع بعض الدراسات مثل دراسة (Qwen, 1989) في أهمية تطبيق معايير المدرسة الفاعلة وصفات المدير الفعال.

### الإطار النظري:

#### تعريف الفاعلية:

تعرف الفاعلية بأنها "القدرة على تحقيق الأهداف في ظل الموارد المحدودة والمتاحة" (أخو ارشيدة، Akhw- arshedah, 2006: 96)، وعرفها (عابدين) بأنها "عمل الأشياء الصحيحة بشكل صحيح، أي تحقيق أهداف المدرسة" عابدين (Abdeen, 2011)، ويرى (كنعان، Knaan, 1995) أن الفاعلية هي "القدرة على تحقيق أقصى النتائج والخدمات التي يمكن تحقيقها باستخدام الموارد المتاحة أحسن استخدام ممكن"

ويعرفها الباحث أنها "تنفيذ البرامج والاجراءات التي تحقق الأهداف المرجوة دون هدر للوقت والجهد"

#### مفهوم الادارة المدرسية الفاعلة:

يعرف (هايت) المدرسة الفاعلة أنها "هي المدرسة التي تتسم بالقيادة المهنية الحازمة والهادفة ذات المدخل التشاركي، ووحدة الهدف بين أعضائها، والرؤية المشتركة بينهم والتناغم في ممارسة العمل، وكذلك بيئة عمل جذابة تحث على التعلم وزيادة التحصيل للطلاب، والمشاركة الفعالة بين المنزل والمدرسة، والاهتمام

**أهمية الادارة المدرسية الفاعلة: حيث أشار ( مصطفى ) إلى ما يلي:**

- ### ثانياً : خصائص المدرسة الفاعلة:

اعتماداً على نتائج البحوث والدراسات" فقد توصل(رونالد أدموندز) إلى أن للمدرسة الفاعلة خمس خصائص ذكرها السعود هي:

- ويولد عندهم الرضا والدافعية للعمل" (السعود، Alsood، 1994: 189)

**صفات المدير الفاعل:**

لا بد من توافر مواصفات للمدير الفعال فهو الذي يسعى إلى تحقيق رؤية وأهداف المدرسة من خلال العمل المخطط له بحيث يستثمر ويوظف كافة الجهود والإمكانات المادية والبشرية، وقد توصلت نتائج بعض الدراسات، إلى أن صفات المدير الفاعل هي:

1. يضع الأهداف الإستراتيجية لمدرسته، ويطور الأهداف التربوية التي يحددها له النظام التربوي، ويوجها لبرنامج المدرسي كاملاً لتحقيق تلك الأهداف مستخدماً السلطة المخولة له ومكانته الاجتماعية في بيئته.

2. يقوم بالإشراف المستمر على معلميه، ويعمل على تقديم أفضل الخدمات التعليمية الممكنة باعتباره مشرفاً تربوياً مقيماً وقائداً تعليمياً.

يسعى جاهداً وباستمرار إلى تحسين الممارسات التعليمية للمعلمين داخل غرف صفوفهم، وإلى توفير بيئة تعليمية مشجعة وودية، كما يقوم بتوزيع التلاميذ على الفصول بشكل مدروس وعادل مراعيًا قدراتهم وميولهم واتجاهاتهم" (عابدين، Abdeen، 2001: 231)

**محافظة شمال غزة:**

تعتبر محافظة شمال غزة من أكثر المحافظات التي حدث عليها اعتداءات عسكرية؛ بسبب قربها من الحدود حيث بلغت الأضرار البشرية الناتجة عن العدوان الإسرائيلي الأخير (العصف المأكول) في مجال التعليم على محافظة شمال غزة كما في الجدول الآتي: وزارة التربية والتعليم (Ministry of education, 2015)

جدول رقم (1)

الوصف	عدد الجرحى	عدد الشهداء
العاملون	10	2
الطلبة	169	32

كما بلغ عدد المباني المهتمة كلياً (1)، وعدد المباني المتضررة جزئياً (51)، مما يدل على حجم الخسائر على العملية التربوية خاصة الإدارة المدرسية.

**الطريقة والإجراءات:****منهج الدراسة :**

اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناول دراسة الأحداث والظواهر والمتغيرات والممارسات كما هي، بحيث تتفاعل معها بالوصف والتحليل دون التدخل فيها.

**مجتمع الدراسة:** تكون من جميع مديري مدارس شمال غزة وعددهم (66)، ورؤساء الأقسام وعددهم (18).

**عينة الدراسة:** تم أخذ عينة عشوائية من مديري مدارس شمال غزة، ورؤساء أقسام مديرية الشمال، والجدول الآتي يوضح توزيعهم حسب متغيرات الدراسة.

## جدول رقم (2)

### توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	2	3.7%
	من 5-10	12	22.2%
	10 فأكثر	40	74.1%
المجموع		54	100%
المسمى الوظيفي	رئيس قسم	10	18.5%
	مدير مدرسة	44	81.5%
المجموع		54	100%

### صدق الاستبيان وثباته:

صدق الاستبانة يعني "التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه" (العساف, Alassaf, 1995)، كما يقصد بالصدق "شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون Obidat et al, 2001)، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة كما يلي:

### أ) صدق فقرات الاستبيان:

تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين:

#### 1- الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):

قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من (6) من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية في الجامعات المحلية متخصصين في التربية والإحصاء.

#### 2- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له، كما يلي:

## جدول رقم (3)

## الصدق الداخلي لجميع المجالات

المجال	المجال	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
الأول	دور مدير المدرسة كقائد تربوي فعال	0.919	0.001 **
الثاني	دوره في تهيئة مناخ مدرسي فاعل	0.915	0.001 **
الثالث	فاعليته في زيادة التحصيل الدراسي	0.933	0.001 **
الرابع	دوره في زيادة فاعلية الأنشطة	0.933	0.001 **
الخامس	دوره في التواصل مع المجتمع المحلي	0.900	0.001 **

\*\* دالة عند 0.01

تبين الجداول السابقة معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات كل مجال والمجموع الكلي لفقراته، حيث يتضح من الجداول وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية عند  $\alpha = 0.05$  بين كل فقرة والمجموع الكلي للفقرات، وبذلك تعتبر الفقرات صادقة لما وضعت لقياسه.

## (ب) ثبات فقرات الاستبانة Reliability:

أما ثبات أداة الدراسة " فيعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة" (العساف, Alassaf, 1995)، وقد أجرى الباحث خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين، هما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ، كما في الجدول الآتي:

## جدول رقم (3)

## معامل الثبات بطريقة كرونباخ الفا والتجزئة النصفية

المجال	عدد الفقرات	كرونباخ الفا	معامل الارتباط	سبيرمان براون
الأول	7	0.936	0.922	0.960
الثاني	7	0.918	0.889	0.942
الثالث	7	0.935	0.905	0.951
الرابع	7	0.944	0.921	0.960
الخامس	7	0.927	0.865	0.929
الكلي	35	0.980	0.981	0.990

حيث بلغت قيمة معامل الثبات للدرجة الكلية (0.98)، في حين بلغ معامل الارتباط (0.981)



## جدول رقم (5)

## نتائج جميع المجالات وتفسيرها

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	المجال
3	46.825	6.488	16.389	الأول: تداعيات العدوان على دور مدير المدرسة كقائد تربوي
2	47.778	6.350	16.722	الثاني: تداعيات العدوان على دوره في تهيئة مناخ مدرسي
5	45.026	6.396	15.759	الثالث: تداعيات العدوان على فاعليته في زيادة التحصيل
4	46.243	6.651	16.185	الرابع: تداعيات العدوان على دوره في زيادة فاعلية الأنشطة
1	51.746	6.870	18.111	الخامس: تداعيات العدوان على التواصل مع المجتمع المحلي
	47.524	30.429	83.167	الكلية

يتضح من الجدول أن الوزن الكلي (47.5) جاء بدرجة متوسطة مما يدل على أن الحرب أثرت على فاعلية الإدارة المدرسية بدرجة متوسطة لأن المجتمع في غزة اعتاد على الحروب، ويسعى للتكيف مع الظروف الصعبة خاصة مدير المدرسة، وأن النسب قد تراوحت بين (47.7- 45)، فقد حصل مجال التواصل مع المجتمع المحلي على المرتبة الأولى بوزن نسبي (51.7)، وهو بدرجة متوسطة مما يدل على أن تواصل الإدارة المدرسية مع المجتمع المحلي تأثر بدرجة أكبر من غيره من المجالات الأخرى، يليه مجال تهيئة مناخ مدرسي فاعل بوزن نسبي (47.7)، يليه مجال قائد تربوي فعال بوزن نسبي (46.8)، وهو بدرجة متوسطة أيضا يليه مجال زيادة فاعلية الأنشطة بوزن نسبي (46.2) وهو بدرجة متوسطة أيضا، يليه مجال زيادة فاعلية التحصيل الدراسي بوزن نسبي (45) بدرجة متوسطة وهو أقل نسبة.

ويفسر الباحث ذلك بما يلي: أن تداعيات العدوان على فاعلية الإدارة المدرسية جاءت متوسطة، وهذا يعني أنها أثرت بشكل سلبي على العملية التعليمية وخاصة على فاعلية الإدارة المدرسية، ويبدو واضحا قدرة مجتمع شمال غزة ومنها المدارس وكباقي المحافظات في غزة على الصمود والثبات، وهذا يدعو للمزيد من العمل على الحد من هذه التداعيات في أي عدوان متوقع، كذلك كان التأثير الأكبر في مجال تواصل الإدارة المدرسية مع المجتمع المحلي؛ بسبب انشغال المجتمع بالدمار الهائل الذي حدث في البيوت والمدارس والمؤسسات، وحصول مجال تداعيات الحرب على التحصيل الدراسي على المرتبة الأخيرة أي





المرتبة الاخيرة بوزن نسبي (42.5)؛ مما يعني انها اقل تأثراً من غيرها من الفقرات؛ مما يدل على الشجاعة في مواجهة الازمة برغم صعوبة الموقف، مما يتطلب سعي مدير المدرسة للتدريب على ادارة الازمات، والاستعداد لمواجهتها في المرة القادمة؛ للتقليل أكثر من تداعيات الحرب.

### جدول رقم (7) نتائج المجال الثاني وتفسيرها

#### تداعيات الحرب على دوره في تهيئة مناخ مدرسي فاعل

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات
6	41.111	1.123	2.056	8- قلل العدوان تشجيع المدير للعلاقات بين الافراد في المدرسة
3	53.333	1.064	2.667	9- عرقل توفيره فرص الاستفادة من مصادر التعلم
1	55.185	1.258	2.759	10- أعاق سعيه لتهيئة بيئة مدرسية مناسبة
2	53.704	1.179	2.685	11- حد من توظيفه للتكنولوجيا في الاتصال والتواصل
4	47.037	1.119	2.352	12- قلل تشجيعه تفعيل المختبرات العلمية والمكتبة
5	44.074	1.035	2.204	13- قلل من عقده اجتماعات فاعلة لتطوير المدرسة
7	40.000	0.952	2.000	14- أعاق توظيفه للإذاعة المدرسية في توعية الطلبة
	47.778	6.350	16.722	الكلبي

حصل هذا المجال على المرتبة الثانية بوزن نسبي (47.7)، وحصلت الفقرة (أعاق سعيه لتهيئة بيئة مدرسية مناسبة) على المرتبة الأولى بوزن نسبي (55.1)، ويفسر الباحث ذلك بتعرض المدارس للقصف أثناء الحرب، ولاستخدام مدارس أخرى مركزاً للإيواء؛ مما أدى الى خراب وفقد لممتلكات المدرسة، مثل: أجهزة الحاسوب، وخزانات المياه، وانقطاع الكهرباء والاتصالات، يليها الفقرة (حد من توظيفه للتكنولوجيا في الاتصال والتواصل) بوزن نسبي (53.7)، ويرجع ذلك لنفس الاسباب السابقة، كما جاءت الفقرة (قلل العدوان تشجيع المدير للعلاقات بين الأفراد في المدرسة) في المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي (41.1) وذلك تأثير قليل بالنسبة لباقي الفقرات في المجال مما يدل على قوة العلاقة بين العاملين في المدرسة رغم انشغالهم بالأوضاع المحيطة بهم في بيوتهم وانقطاع الرواتب، وجاءت الفقرة (أعاق توظيفه للإذاعة المدرسية في توعية الطلبة) في المرتبة الاخيرة بوزن نسبي (40)، أي أقل تأثراً من الفقرات السابقة

عماد سمعان، تداعيات العدوان الاسرائيلي.....، مجلة جامعة الخليل للبحوث، مجلد (14)، العدد (2)، 2019، 41  
بتداعيات الحرب، ويرجع ذلك الى سعي المخلصين الى استخدام الاذاعة المدرسية لتقوية عزيمة الطلاب ومواساة المتضررين والجرحى وذوي الشهداء، حيث أصبحت الإذاعة المدرسية؛ منبراً للوحدة وتكاتف الجهود .

### جدول رقم (8) نتائج المجال الثالث وتفسيرها تداعيات العدوان على فاعليته في زيادة التحصيل الدراسي

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات
7	39.630	1.107	1.981	15- أضعف العدوان إشراف المدير على إعداد الاختبارات وتنفيذها
4	45.185	1.085	2.259	16- قلل مساعدته للمعلمين في وضع خطط علاجية هادفة
3	47.778	1.123	2.389	17- حد من متابعته لعملية المراجعة وأوراق العمل
1	48.889	0.984	2.444	18- أضعف مشاركته في تقييم أعمال الطلاب و حل الواجبات
5	44.074	1.122	2.204	19- قلل من متابعته للتأكد من تغطية وشرح المنهاج
2	48.148	1.141	2.407	20- عرقل تشجيعه للمتفوقين ماديا ومعنويا
6	41.481	0.968	2.074	21- قلل حثه للمعلمين على مراعاة الفروق الفردية
	45.026	6.396	15.759	الكلبي

حصل هذا المجال على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (45)، وجاءت الفقرة (أضعفت مشاركته في تقييم أعمال الطلاب و حل الواجبات) في المرتبة الأولى بالنسبة ل فقرات المجال بوزن (48.8) ، ويفسر الباحث ذلك بانشغال مدير المدرسة بالبرامج الترفيهية التي تنفذها المؤسسات للتقليل من الآثار النفسية للحرب، يليها الفقرة (عرقلت تشجيعه للمتفوقين ماديا ومعنويا) بوزن (48.1)، وذلك لأن حفلات التكريم تأخذ وقتا من المدرسة هي بحاجة اليه؛ لتغطية شرح المنهاج خاصة الثانوية العامة، وجاءت الفقرة (قللت حثه للمعلمين على مراعاة الفروق الفردية) بوزن (41.4)، وهي أقل تأثراً من باقي الفقرات؛ لأن المدير يدرك أهمية الفروق الفردية في تحقيق الاهداف، يليها في المرتبة الاخيرة الفقرة (أضعفت الحرب إشراف المدير على إعداد الاختبارات وتنفيذها) بوزن (39.6)، وهي أقل تأثراً لإدراك المدير بأهمية الاختبارات في عملية التقويم، وأنها حصاد الجهود طول العام الدراسي.

## جدول رقم (9) نتائج المجال الرابع وتفسيرها

## تداعيات الحرب على دوره في زيادة فاعلية الأنشطة اللاصفية

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات
4	45.926	1.143	2.296	22- حد العدوان من تشكيل المدير للجان الأنشطة وتنفيذها
1	50.741	1.177	2.537	23- أعاق اكتشافه المواهب وتنميتها
7	43.019	0.969	2.151	24- قلل تشجيعه لمشاركة الطلاب في الأنشطة
5	45.185	1.067	2.259	25- قلل تشجيعه لمشاركة المعلمين في الأنشطة
2	48.889	1.144	2.444	26- أعاق تنفيذه للأنشطة التي تخدم المنهاج الدراسي
6	44.074	1.035	2.204	27- عرقل تخطيطه لإحياء المناسبات الدينية والاجتماعية
3	46.667	1.064	2.333	28- أضعف إشرافه على النشاطات الرياضية والرحلات الترفيهية
	46.243	6.651	16.185	الكلية

حصل هذا المجال على المرتبة الرابعة بوزن (46.2) بدرجة متوسطة، مما يدل على أن الأنشطة اللاصفية كانت أقل تأثراً من غيرها من المجالات؛ وذلك لأهميتها في الترفيه عن الطلاب، وحصلت الفقرة (أعاق اكتشافه المواهب وتنميتها) على المرتبة الأولى في هذا المجال بدرجة متوسطة بوزن (50.7) وذلك للحرص على شرح المنهاج؛ لأن برامج رعاية الموهوبين تحتاج إلى جهد ووقت قد يؤثر على الحصص اليومية المنهجية، يليها الفقرة (أعاق تنفيذه للأنشطة التي تخدم المنهاج الدراسي) بوزن (48.8)، ويرجع ذلك لفقد كثير من الوسائل التعليمية مثل تحطم مختبر الحاسوب، ومختبر العلوم لبعض المدارس، وجاءت الفقرة (عرقل تخطيطه لإحياء المناسبات الدينية والاجتماعية) بوزن (44)، وهي أقل تأثراً في المجال؛ وذلك لوعي مدير المدرسة بأهمية إحياء المناسبات الدينية؛ لما لها من أثر في تقوية عزيمة جميع الاطراف في المدرسة وخارجها، وجاءت الفقرة (قلل تشجيعه لمشاركة الطلاب في الأنشطة) في المرتبة الأخيرة بالنسبة لفقرات المجال بوزن (43)، وهي أقل تأثراً في هذا المجال، بتداعيات الحرب من باقي فقرات المجال ولكن تظل الحالة النفسية خاصة في الفصل الأول لها التأثير، مما يتطلب عمل خطة طوارئ للأنشطة تحسباً من حدوث عدوان جديد.

**جدول رقم (10) نتائج المجال الخامس وتفسيرها**

**تداعيات العدوان على دوره في التواصل مع المجتمع المحلي**

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
29- عرقل العدوان استمرارية المدير في عقد مجلس أولياء الأمور	2.574	1.109	51.481	4
30- أعاق استثماره لخبرات المجتمع المحلي في تطوير المدرسة	2.667	1.133	53.333	2
31- قلل تنفيذه لندوات و لقاءات هادفة لأولياء الأمور	2.556	1.144	51.111	6
32- قلل تواصله مع مؤسسات المجتمع المحلي لدعم المدرسة	2.389	1.235	47.778	7
33- حد تشجيعه للعمل التطوعي لخدمة المجتمع	2.630	1.248	52.593	3
34- عرقل دعمه لمشاركة المدرسة في أنشطة المجتمع المحلي	2.722	1.204	54.444	1
35- أضعف اطلاعه أولياء الامور على أنشطة المدرسة وانجازاتها	2.574	1.143	51.481	4
<b>الكلية</b>	<b>18.111</b>	<b>6.870</b>	<b>51.746</b>	

حصل هذا المجال على المرتبة الأولى بوزن (51.7) بدرجة متوسطة، وهذا أمر طبيعي نظرا لانشغال المجتمع المحلي بإغاثة المتضررين من العدوان، وكانت الفقرة (عرقل دعمه لمشاركة المدرسة في أنشطة المجتمع المحلي) بوزن (54.4) وهي في المرتبة الأولى مقارنة بالفقرات الأخرى، مما يدعو الى أخذ التدابير اللازمة لبقاء المدرسة على تواصل مع المجتمع المحلي، يليها الفقرة (أعاق استثماره لخبرات المجتمع المحلي في تطوير المدرسة) بوزن (53.3)، ويرجع السبب الى انشغال المجتمع بآثار الحرب، حيث أعمال الاغاثة لمن أصبح يعيش في الشارع، وحصلت الفقرة (قلل تنفيذه لندوات و لقاءات هادفة لأولياء الأمور) في المرتبة قبل الأخيرة بوزن (51.1)، ويفسر الباحث ذلك الى عزوف الناس عن الاقبال على المحاضرات والندوات؛ بسبب الحصار واغلاق المعابر، يليها في المرتبة الأخيرة الفقرة (قلل تواصله مع مؤسسات المجتمع المحلي لدعم المدرسة) بوزن (47.7)؛ وذلك لجميع ما ذكر من أسباب وتداعيات الحرب الاخيرة على غزة وخاصة شمال غزة.

وللإجابة عن سؤال: هل توجد فروق دالة احصائية بين إجابات أفراد العينة تعزى لمتغيرات الدراسة تم استخدام الاختبارات الآتية:

قام الباحث باستخدام تحليل التباين الأحادي "ANOVA" One Way Analysis Of Variance وذلك للتعرف على دلالة الفروق بين مستويات المتغير الثلاث، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (11) (تحليل التباين) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتداعيات العدوان حسب متغير سنوات الخدمة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الاحصائية
المجال الأول	بين المجموعات	61.391	2	30.695	0.721	0.490
	داخل المجموعات	2169.442	51	42.538		
	الكلية	2230.833	53			
المجال الثاني	بين المجموعات	192.4417	2	96.220	2.523	0.090
	داخل المجموعات	1944.392	51	38.125		
	الكلية	2136.833	53			
المجال الثالث	بين المجموعات	125.6204	2	62.810	1.568	0.218
	داخل المجموعات	2042.25	51	40.04412		
	الكلية	2167.87	53			
المجال الرابع	بين المجموعات	157.2065	2	78.60324	1.833	0.170
	داخل المجموعات	2186.942	51	42.88121		
	الكلية	2344.148	53			
المجال الخامس	بين المجموعات	213.3083	2	106.6542	2.377318	0.103
	داخل المجموعات	2288.025	51	44.86324		
	الكلية	2501.333	53			
الكلية	بين المجموعات	3535.35	2	1767.675	2.02042	0.143
	داخل المجموعات	44620.15	51	874.9049		
	الكلية	48155.5	53			

نلاحظ من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتداعيات العدوان على فاعلية الإدارة المدرسية في محافظة شمال غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

ويعزو الباحث ذلك الى تقارب خبرات العاملين في الادارة المدرسية في المدارس الثانوية، وضعف تأثير سنوات الخدمة على آراء أفراد العينة؛ بسبب تشابه الخبرات، وكذلك رؤساء الأقسام.

**جدول رقم (12) ت - تست لمعرفة الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتداعيات العدوان حسب**

**متغير المسمى الوظيفي (رئيس قسم -مدير مدرسة)**

المجال	الوظيفة	عدد العينة	المتوسط	الانحراف	Std. Error Mean	قيمة ت	الدلالة
المجال الأول	رئيس قسم	10	22	8.43	2.67	3.301	0.002
	مدير مدرسة	44	15.113	5.29	0.80		
المجال الثاني	رئيس قسم	10	21	7.50	2.37	2.471	0.017
	مدير مدرسة	44	15.75	5.72	0.86		
المجال الثالث	رئيس قسم	10	20.8	6.71	2.12	2.956	0.005
	مدير مدرسة	44	14.613	5.81	0.88		
المجال الرابع	رئيس قسم	10	20.7	7.51	2.38	2.492	0.016
	مدير مدرسة	44	15.159	6.07	0.92		
المجال الخامس	رئيس قسم	10	23.5	7.93	2.51	2.939	0.005
	مدير مدرسة	44	16.886	6.06	0.91		
الكلية	رئيس قسم	10	108	34.94	11.05	3.114	0.003
	مدير مدرسة	44	77.522	26.24	3.96		

يتضح من الجدول وجود فروق ذات دلالة احصائية لدرجة تقدير أفراد العينة لتداعيات العدوان على فاعلية الادارة المدرسية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (رئيس قسم- مدير مدرسة) لصالح رئيس القسم، ويفسر الباحث ذلك بان رئيس القسم ينظر الى تداعيات العدوان من ناحية مخرجات التعليم، فمن خلال متابعته للمدارس يستطيع أن يرى الفرق في فاعلية الادارة المدرسية أكثر من مدير المدرسة الذي ينظر من ناحية الجهد الذي يبذله، وإلى تسبير الأمور في المدرسة.

**ملخص النتائج:**

1. بلغ الوزن الكلي للاستبانة (47.5) جاء بدرجة متوسطة، وأن النسب قد تراوحت بين (45- 47.7).
2. حصل مجال التواصل مع المجتمع المحلي على المرتبة الأولى بوزن نسبي (51.7)، يليه مجال تهيئة مناخ مدرسي فاعل بوزن نسبي (47.7)، يليه مجال قائد تربوي فعال بوزن نسبي (46.8)، يليه مجال زيادة فاعلية الانشطة، بوزن نسبي (46.2)، يليه مجال زيادة فاعلية التحصيل الدراسي بوزن نسبي (45).
3. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة، لتداعيات العدوان على فاعلية الإدارة المدرسية في شمال غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

## تصور مقترح للتغلب على تداعيات العدوان على فاعلية الإدارة المدرسية

**أولاً: اقتراحات تتعلق بدور مدير المدرسة كقائد تربوي**

- ثانياً: اقتراحات تتعلق بتهيئة مناخ مدرسي.

1. توفير البيئة المدرسية الآمنة للهيئة التدريسية والطلاب بعد تدمير عدد من المدارس.
2. استلام احتياجات المدرسة من اللوازم قبل بدء العام الدراسي، والعمل على توافرها باستمرار.
3. عمل دراسة حالة للطلاب الذين فقدوا أحد الأبوين أو أفراد الأسرة والعمل على دعمهم نفسياً.
4. العمل على تحفيز المعلمين من خلال توفير رواتبهم أو إيجاد بدائل مثل السلف أو توفير وسائل نقل.
5. توفير الكهرباء داخل المدرسة أثناء الدوام المدرسي باستمرار.

**ثالثاً: اقتراحات تتعلق بزيادة التحصيل للطلاب.**

1. تفويض العمل للمعلمين المبدعين في المدرسة وتشجيعهم على وضع خطط علاجية للطلاب.
2. أن يهتم المدير بالتحصيل الدراسي للطلاب بحيث يعد برامج لجميع المستويات ومتابعتها.
3. دعم إدارة المدرسة الطلاب المتفوقين بجوائز مادية لتشجيعهم.
4. توفير دروس تقوية مجانية للطلاب داخل مبنى المدرسة خصوصا في المواد الأساسية ومن قبل معلمين متخصصين.
5. تخفيف العبء الدراسي عن الطلاب وتوفير نماذج مراجعة الدروس .

رابعاً: اقتراحات تتعلق بزيادة فاعلية الأنشطة.

1. تشكيل لجان الأنشطة المدرسية المختلفة وتفعيل دورها لاكتشاف المواهب وتنميتها.
2. تفعيل دور المكتبة المدرسية وعمل ندوات دينية، وعرض سير بعض القادة العظماء للاقتداء بهم.

1. تدريب المدراء على مهارات الاتصال والتواصل مع المجتمع المحلي بشكل فاعل.
2. زيادة مشاركة المجتمع المحلي في أنشطة التوعية والثبات خاصة عند إحياء المناسبات الدينية والوطنية.
3. الاستثمار الأمثل لطاقات المجتمع المحلي وأولياء الأمور.
4. تنفيذ برامج بالتعاون مع المجتمع المحلي لتقوية العقيدة الإيمانية.
5. تنفيذ ورشات عمل لبحث قضايا تربوية للتغلب على تداعيات العدوان، وعقد دورات تثقيفية لأولياء الأمور حول آلية التعامل مع الأبناء.
6. تنظيم دورات لأهالي وأولياء الأمور للتواصل الفعال مع إدارة المدرسة للتغلب على تداعيات الحرب.
7. مشاركة المدرسة بفعاليات كثيرة مع المؤسسات الاجتماعية والإنسانية.

1. سعي الإدارة المدرسية للتغلب على الأضرار الناجمة عن العدوان الإسرائيلي للبيئة المدرسية.
2. قيام الإدارة التربوية بإعداد برنامج لتطوير قدرة المدير على التصرف أثناء الأزمات.
3. وضع خطة طوارئ لمواجهة أي ظرف غير متوقع خاصة العدوان المتكرر.
4. اطلاع المجتمع المحلي على خطة المدرسة وإفساح المجال لهم، والتعاون في دعم المدرسة خاصة في الظروف الطارئة.
5. ضرورة توعية الطلاب بأهمية الثبات، وعدم الضعف في طلب العلم، والمشاركة في جميع أنشطة المدرسة.
6. عمل دورات لتدريب الطلاب على كيفية إدارة الأزمات مثل الإخلاء الآمن.
7. تشجيع العاملين في حقل التعليم على عمل الأبحاث المتعلقة بكيفية التغلب على الازمات التي تواجه المدرسة الفاعلة الناتجة عن العدوان الاسرائيلي التكرري.

- 1- دور المجتمع المحلي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية أثناء العدوان الإسرائيلي.
- 2- مقومات المدرسة الفاعلة في مواجهة العدوان الإسرائيلي من وجهة نظر مديري المدارس.



**المراجع:****أولاً: المراجع العربية:**

- ابو خطاب، ابراهيم (2008) "مقومات الادارة المدرسية الفاعلة وسبل الارتقاء بها" دراسة ماجستير، بحث غير منشور، الجامعة الاسلامية- غزة.
- أخوارشيدة، عالية(2006) "المساءلة والفاعلية في الادارة التربوية، دار جامد، عمان، الاردن.
- الجلوب، علاء (2012) "درجة تقدير المديرين المساعدين لفاعلية الادارة المدرسية" دراسة ماجستير، بحث غير منشور، الجامعة الاسلامية- غزة.
- السعود، راتب ( 1994 ) "الفاعلية المدرسية في الفكر التربوي الأمريكي :مدخل لإصلاح التعليم وتطويره في المدرسة العربية"، مجلة دراسات، الجامعة الأردنية، المجلد(21) العدد(2)
- العساف، صالح حمد (1995) "المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان، الرياض.
- المشهوراي، إبراهيم (1998) : مهام مدير المدرسة كقائد تربوي، "يوم دراسي بعنوان الإدارة التربوية في فلسطين الواقع والطموح"، 12 نوفمبر 1998، ص:73-82، غزة.
- النجار، نبيل(2005) "الادارة واحوالها واتجاهاتها المعاصرة"، المهندسين الشركة العربية للنشر، مصر.
- ثابت، زياد وأبو ججوح، رشيد(2015) التداعيات التربوية والنفسية للعدوان على غزة، المؤتمر الخامس، كلية التربية الجامعة الإسلامية \_ غزة، ج (1) ص:11-35. 12-13 مايو.
- عبد الهادي، محمد(2015)، تداعيات الحرب الإسرائيلية على مدارس وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة والإجراءات التي اتخذتها دائرة التربية والتعليم لمواجهة هذه التداعيات، المؤتمر الخامس، كلية التربية الجامعة الإسلامية \_ غزة، ج (1) ص: 58-77.
- عابدين، محمد عبد القادر(2001) "الإدارة المدرسية الحديثة" الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر، عمان الأردن.
- سرور، سها سالم ( 2008 ) " تطوير الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة "رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية- غزة.
- عبد الهادي، محمود ( 2002 ) " تقويم المدرسة المصرية في ضوء معايير المدرسة الفاعلة "مجلة كلية التربية، جامعة القاهرة، العدد ( 112 )، أكتوبر2002".
- عبيدات، ذوقان، وعدس، عبد الرحمن، وعبد الخالق، كايد (2001) "البحث العلمي، مفهومه، أدواته، وأساليبه، دار الفكر، عمان، ص:179.
- عسقول، محمد(2015) " تجربة وزارة التربية والتعليم في مواجهة تداعيات حرب الفرقان على غزة" المؤتمر الخامس، كلية التربية الجامعة الإسلامية \_ غزة 12-13 مايو، ج (1) ص:36-50.
- عزب، محمد على ( 2005 ) " رؤيا تحليلية بأهم ملامح المدرسة الفعالة وإمكانية الإفادة منها في تطوير واقعنا المعاصر، مجلة كلية التربية بالزقازيق العدد التاسع والأربعون، يناير2005، ص59.

عواد، سها ( 2007 ) " تقييم فاعلية المدارس المدارة ذاتياً في الضفة الغربية من وجهة نظر مديري المدارس ومديراتها "رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس.

الأسود، فايز(2015) " الضغوط النفسية الناجمة عن الحرب على غزة لدى طلبة جامعة الأزهر بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية- غزة، مج (23)، ع (4)، 87- 111

كنعان، نواف (1995)، القيادة التربوية ، مكتبة دار الثقافة للنشر ، عمان، الاردن.

مصطفى، صلاح (2002) "الادارة التربوية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار المريخ، الرياض، السعودية.

## References:

- Abdeen, Mohamed Abdelkader (2001) "Modern School Management" First Edition, Dar Al Shorouk Publishing, Amman, Jordan.
- Abd-ElHady, Mahmoud (2002) "Evaluation of the Egyptian school in light of the standards of the effective school" *Journal of the Faculty of Education*, Cairo University, No. (112), October 2002.
- Abd-ElHady, Mohamed (2015), The repercussions of the Israeli war on the schools of UNRWA in the Gaza Strip and the measures taken by the Department of Education to address these repercussions, Fifth Conference, Collage of Education Islamic University, Gaza, (1) pp. 58-77.
- Abu Khattab, Ibrahim (2008), "The Elements of Effective School Management and Ways to Improve It", MA thesis, unpublished research, Islamic University, Gaza.
- Akhw-arshedah, Aleya (2006) "Accountability and Effectiveness in Educational Management, Dar Jamid, Amman, Jordan.
- Alaswad, Fayez(2015)"The psychological stress resulting from the war on Gaza among students of Al-Azhar University in Gaza, *Journal of the Islamic University for Educational and Psychological Studies*, 23 (4), 87- 111.
- Al-Ghalb, Alaa (2012) "The degree of appreciation of assistant managers for the effectiveness of school administration", MA thesis, unpublished research, Islamic University, Gaza.
- AlMashharawi, Ibrahim (1998): The duties of the school principal as educational leader, a study day entitled Educational Administration in Palestine Reality and Ambition, November 12, 1998, pp. 73-82, Gaza.

- Alnagar, Nabil (2005) "**The Administration, its Current Conditions and Trends**, Mohandeseen The Arab Publishing Company, Egypt.
- Alsood, Rateb(1994)" School Effectiveness in American Educational Thought: An Approach to Reforming and Developing Education in the Arab School, *Dirasat Journal, University of Jordan*, 21 (2).
- Asqool, Mohamed (2015) " Experience of Ministry of Education to Facing the Implications of the War on Gaza" Fifth Conference, college of Education Islamic University, Gaza 12-13 May, c (1) pp: 36-50.
- Assaf, Saleh Hamad (1995) "Introduction to Research in Behavioral Sciences, Obeikan Library, Riyadh.
- Awad, Soha (2007) "Evaluation of the Effectiveness of Self-Managed Schools in the West Bank from the Point of View of School Principals and their Directors" **Unpublished Master Thesis**, Al-Quds University.
- Azab, Mohamed Ali (2005) "An analytical vision of the most important features of the effective school and the possibility of benefiting from it in the development of our contemporary reality, *Journal of the Faculty of Education Zagazig*, No. 49, January 2005, p (179).
- Kanaan, Nawaf (1995) Educational Leadership, Dar Al-Thaqafa Publishing House, Amman, Jordan.
- Mostafa, Salah (2002) "Educational Administration in the Light of Contemporary Administrative Thought, Dar Al-Marikh, Riyadh, Saudi Arabia.
- Obidat, Thoukan, & others (2001) "Scientific Research, its Concept, Tools and Methods, Dar Al-Fekr, Amman, p.
- Sroor, S. Salem (2008) "Developing School Administration in Secondary Schools in the Gaza Governorates in Light of the Concept of Self-Management of the School" Unpublished Master Thesis, Islamic University-Gaza.
- Thabet, Ziad and Abu Jahjouh, Rashid (2015) Educational and psychological repercussions of the aggression on Gaza, Fifth Conference, Collage of Education Islamic University\_ Gaza, c (1) pp: 11-35. 12-13 May.

- Dunlap, &Dresh (1998) "Strategic Management: Concepts & Applications"  
Chicago:139.
- Ercetin (1998), "Management: A Total Quality in a Global Environment"  
Cambridge:176.
- Highett, Neville Tom (1995)‘School Effectiveness and ineffectiveness : Parents,  
principals and superintend dents perspectives" PHD, Boston college,  
Dissertation Abstracts Inter National , 43 (1).
- Qwen, T (1989) MANAGEMENT, McGraw, Hill, New York, p549.