تطوير إدارة منظومة مكاتب الخدمة الإجتماعية المدرسية على ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية

إعداد

سامية زكريا حسن محمد

أ . د / أحمد محمد غانم
أستاذ الإدارة التعليمية والتربية المقارنة المساعد – كلية التربية
جامعة بني سويف

د / محمود عمر أحمد
أستاذ أصول التربية المساعد
كلية التربية – جامعة الفيوم

المقدمة

يجتاز المجتمع المصري المعاصر مرحلة دقيقة من المتغيرات التطويرية المتلاحقة يستخلص فيها عبرة الماضي ، ويتطلع إلى مستقبل مشرق ، وتنعكس هذه المتغيرات على المؤسسات ،والجماعات والأفراد ، وفي مقدمتها مؤسسات بناء الإنسان ، ووزارة التربية والتعليم هي المعنية بموائمة هذه المتغيرات ، وصياغتها ، وإعداد الفرد للتكيف معها ومعايشتها ، والإسهام في متطلباتها (أحمد مصطفى ، محمد بهجت ، ٢٠١٣ ، ص٤)

وتلعب مؤسسات التعليم دورًا مركزيًا في تقدم الأمم وتطورها، نظرًا لما تقوم به من تعليم يهدف إلى تهيئة الطاقات البشرية وتدريبها التي تقود التنمية الاجتماعية والاقتصادية ،ونتيجة للتحديات التي لاقتها مؤسسات التعليم خلال العقد السابق في بيئتها الداخلية والخارجية مثل العولمة وثورة المعلومات والاتصالات والثورة المعرفية، واستجابة إلي التحديات الطارئة مثل نقص الدعم المالي، والتقدم التقني السريع، والتغيرات السكانية، اتجهت العديد من الدول الى عملية التطوير الشامل لتحقيق أهداف العملية التعليمية، فتطوير التعليم عملية عقلانية تستهدف أهدافًا اجتماعية معينة، وتستخدم وسائل خاصة لتحقيق الأهداف، وهو عمل إبداعى يراعي الإمكانات المُتاحة، ويعمل على استخدامها أفضل استخدام (مهني غانم ، ٢٠٠٨ ، ص ١٠١)

فالخدمة الإجتماعية المدرسية تعد رسالة تربوية قبل أن تكون مهنة وتقوم على مساعدة الطالب كحالة فردية وكعضو يعيش في المجتمع لتحقيق النمو المتوازن المتكامل

للشخصية، والاستفادة من الخبرة التعليمية إلى أقصى حد ممكن ، وهي بذلك أداة لتنمية الطالب والجماعة والمجتمع كما تساعد على تنشئة الطالب اجتماعياً وتدريبه على الحياة والتعامل الإنساني الإيجابي، وتزويد الطالب بالخبرات والجوانب المعرفية لإعداده لحياة اجتماعية أفضل ، وتعديل سلوكه وإكسابه القدرة على التوافق الاجتماعي السوي، ومساعدة الطالب للتعرف على استعداداته وقدراته وميوله وتنميتها والاستفادة منها لأقصى حد ممكن(سلوى عثمان، سمير حسن ، ٢٠٠٥ ، ص ٨٦-٨٧) وكذلك التكامل مع المجتمع من أجل استثمار الطاقات البشرية المتاحة وتحفيزها على العمل البناء ، وربط الطالب بالبيئة المحلية بما يحقق الرفاهية الاجتماعية ، وبهذا المعنى تكون الخدمة الاجتماعية المدرسية جانباً أساسياً محورياً في الوظيفة التربوية التعليمية للمدرسة.

ويشير على فولى مختار (٢٠١١) إلى أن مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية والتى تعمل على مستوى المدرسة ، والإدارات ، والمديريات التعليمية، وتضم فى تشكيلها أخصائيين إجتماعيين ونفسيين وتمارس أعمالا فنية وإدارية متعددة تحتاج إلى تطوير يتناسب مع نظم الجودة وفقاً لمعايير التعليم، وبما يحقق الأهداف التى أنشات من أجلها ،حيث تحتاج إلى جهد ونشاط طويل المدى يهدف إلى تحسين قدرتهاعلى حل مشكلاتها، وتحديث ذاتها من خلال إدارة مشتركة متعاونة وفعالة تشدد على العمل الجماعي الشامل (على فولي ، ٢٠١١ ، ص ١٥٣)

ولتحسين أداء إدارة مكاتب الخدمة الإجتماعية المدرسية لأدوارها المختلفة ينبغى استثمار مهارات الإدارة الإستراتيجية حيث أن الإدارة الإستراتيجية عبارة عن عملية يقوم الإنسان فيها باستخدام تفكيره وقدراته العقلية، وما يحيط به من مثيرات مختلفة لكى ينتج إنتاجاً جديداً نافعاً له ولمجتمعه الذي يعيش فيه وللمؤسسة التى يعمل بها حيث يتسم الإدارة الإستراتيجية بالقدرة على الإنتاج باسلوب عمل جديد أو فكرة جديدة أو حل مميز لمشكلة ما، حيث يتميز هذا الإنتاج بقدر من الجدية والطلاقة والمرونة الذهنية والقدرة على التحليل الجيد للمشكلات من خلال اكتشاف فكرة جديدة غير مسبوقة أو الإستفادة من فكرة قديمة بأسلوب جديد يساهم فى حل المشكلة والتغلب على العقبات والمعوقات وبالتالي تحقيق التطوير اللازم للمؤسسة. (Habib sheaf, 2003, 76)

مشكلة البحث

تسعى مكاتب الخدمة الإجتماعية المدرسية بخطى متسارعة لمواكبة أحدث التغيرات والتطورات المستمرة، بهدف تقديم أفضل الخدمات، وذلك لكونها تقدم خدمة للآخرين بشكل مباشر، وهذا الدور يدفعها لتكثيف جهودها في تبني عمليات التطوير داخل المؤسسة العامة نفسها

وقد أنشات إدارة مكاتب الخدمة الإجتماعية المدرسية بمدريات التربية والتعليم بناء على القرار الوزاري رقم (١٧٣) لسنة (١٩٩٢) وهدفها الأساسي الخدمات الفردية والعمل مع الحالات الفردية التي يكون من الصعب على الإخصائي الإجتماعي بالمدرسة التعامل معها حيث يضم تشكيل مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية نخبة من الإخصائيين الإجتماعيين المتمزين والذين لديهم الخبرة والمهاره، كما تهدف هذه المكاتب إلى التعاون مع المدرسة لمواجهة المشكلات الطلابية وتوفير الإمكانات اللازمة لعلاجها أولاً يقتصر دورها على المدخل العلاجى فقط بل يمتد إلى الإهتمام بالجانب الوقائي والإنشائي والتنموى للطلاب، والتى قد تشمل ايضاً أفراد الأسرة والمجتمع المحلى، والقيادات الشعبية والرسمية الأمر الذى يعود بالتاثير الإيجابي على استقرار الطلاب وتحقيق الامن النفسي والمجتمعى لهم، كما تهدف إلى تخطيط ومتابعة وتنفيذ البرامج الوقائية والتنموية والعلاجية للطلاب، وإرساء قواعد الصحة النفسية فى نفوسهم، وإجراء البحوث الميدانية التى تتعلق بالظواهر والمشكلات العامة المجتمعية (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٥ ، ص ٦-٧)

وقد توصلت العديد من الدراسات إلى وجود بعض المعوقات والصعوبات التى تؤثر على إداء مكاتب الخدمة الإجتماعية المدرسية لأدوارها منها كالتالي: (محمد محمود حسين ، ٢٠١٠) ، (سارة محمدعيسى ، ٢٠١٥ ، ص ١٨)

١- ضعف الرسالة الإعلامية والوعى المجتمعى .

٢- قيام مسئولى إدارة مكاتب الخدمة الإجتماعية المدرسية بأعباء إدارية تؤثر على الممارسة المهنية .

٣- عدم وجود برامج تنمية مهنية كافية لمسئولى إدارة مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية .

٤- ضعف المساندة المجتمعية والدعم المجتمعى مما يؤثر تاثيرا سلبيا على أداء إدارة مكاتب الخدمة الإجتماعية المدرسية لأدوارها العلاجية والوقائية والتنموية .

٥- نقص الخبرة، وقلة التدريبات، وضعف التعاون بين المدرسة ومكاتب الخدمة الإجتماعية المدرسية، وضعف الإمكانات اللازمة، كما توجد معوقات ترتبط ببيئة العمل وعدم توافر أماكن مناسبة للعمل مع الحالات الفردية (وزارة التربية والتعليم ، ٢٠١٥ ، ص ٥-٧)

ويتضح مما سبق انه يوجد العديد من المعوقات والصعوبات التى تؤثر على اداء إدارة مكاتب الخدمة الإجتماعية المدرسية لأدوارها العلاجية والوقائية والتنموية ، ولذلك تحتاج إدارة مكاتب الخدمة الإجتماعية المدرسية إلى خطة للتطوير حتى تتمكن من آدائها لأدوارها المهنية المختلفة.

ولن يحدث ذلك إلا في وجود قوة بشرية مؤهلة قادرة على التعامل مع هذا التطوير الدائم ، فالتطوير المستمر والسريع داخل المؤسسة قد يشعر العاملين بالضيق والتوتر والخوف، مما يجعل ردة الفعل الطبيعية لديهم هي مقاومة التطوير ومحاولة إفشاله، خصوصًا عندما يُفرض عليهم فرضًا دون أن يتمكنوا من إبداء وجهات نظرهم وآرائهم حوله، ولذلك يجب توفير مناخ المشاركة في هذه المؤسسات بهدف حماية جهود التطوير القائمة فيها، حيث تؤكد معظم الدراسات على أهمية مشاركة العاملين في صنع قرار التطوير والتخطيط له، وذلك لما لهذه المشاركة من تأثير في أداء المؤسسات وفعاليتها في تحقيق الأهداف التنظيمية، وهي مسئولية كبيرة تحتاج إلى جهود مشتركة بين الرؤساء والمرؤوسين وهنا تبرز ضرورة تبنى مدخل للتطوير يعتمد على مدخل الإدارة الإستراتيجية ، مما يطور قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة، ويساعده في الوصول للحل الناجح للمشكلة بطريقة أصيلة، (بروش زين الدين ، مهدي عبدالوهاب ، ٢٠٠٩ ، ص ٢٦٠)

وتتضح أهمية الإدارة الإستراتيجية في تحديد خارطة طريق للمنظمة وتحدد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل، واستخدام الموارد استخداماً فعالاً بما فيه من استغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف، كما تساهم في زيادة قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية، وتمنح المنظمة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة،

و توفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بالتغيير بالإضافة إلى أن ذلك يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المنظمة، ويقلل الفجوة بين الأفراد والأنشطة حيث تساعد المشاركة على توضيح الأدوار وبيان العلاقة بينهما، تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات.

ونظراً لأهمية الدور الذي تؤديه مكاتب الخدمة الإجتماعية المدرسية فى تلبية متطلبات العملية التعليمية وبناء الطالب، وتحقيق أهداف العملية التعليمية وما تقوم به مكاتب الخدمة الإجتماعية المدرسية من أدوار مختلفة فى سبيل تحقيق هذه الغاية تسعى الدراسة الحالية إلى وضع آليات مقترحة لتطوير إدارة مكاتب الخدمة الإجتماعية على مستوى مديريات التربية والتعليم وإداراتها التعليمية بمصر على ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية.

ومن خلال ما سبق يمكن عرض مشكلة البحث فى السؤال الرئيس التالي :

كيف يمكن تطوير إدارة منظومة مكاتب الخدمة الإجتماعية المدرسية على ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية ؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية :

١. ما الأسس النظرية لإدارة مكاتب الخدمة الإجتماعية المدرسية ؟
٢. ما مهام إدارة مكاتب الخدمة الإجتماعية المدرسية بمديريات التربية والتعليم وإداراتها بمصر من وجهة نظر عينة البحث ؟
٣. ما الآليات المقترحة لتطوير إدارة منظومة مكاتب الخدمة الإجتماعية المدرسية بمصر على ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية ؟

أهداف البحث

١. التعرف على إدارة مكاتب الخدمة الإجتماعية المدرسية.
٢. التعرف على إدارة مكاتب الخدمة الإجتماعية المدرسية من حيث الهيكل الإدارى والوظيفى لمسئولى إدارة تلك المكاتب.

٣. التعرف على واقع ممارسة إدارة مكاتب الخدمة الإجتماعية المدرسية بمديريات التربية والتعليم وإداراتها بمصر وجهة نظر عينة البحث.
٤. وضع آليات مقترحة لتطوير إدارة مكاتب الخدمة الإجتماعية المدرسية بمصر وإداراتها على ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية.

أهمية البحث

تنبع أهمية البحث الحالي في أنها قد تفيد فيما يلي :

١. أهمية تنمية إدارة مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية وتطوير هذه المكاتب على مستوى حمهورية مصر العربية مما يساهم فى تقديم أفضل خدمة للطلاب والمجتمع المدرسي .
٢. تضيف جانباً مهما فى المكتبة الإدارية مما يؤدى الى اثراء الجانب المعرفى لدى الباحثين والمسئولين عن مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية .
٣. تبصير القادة الإداريين والمهتمين بتطوير التعليم والاصلاح الاداري باليات تنفيذية تساهم فى تطوير إدارة مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية على ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية.
٤. قد تفيد نتائج الدراسة الحالية فى تقديم مقترحات تساهم فى تحسين الوضع الحالي للدور الذي تقوم به إدارة مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية على ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية.

منهج البحث

استخدمت الباحثة المنهج الوصفى التحليلى، الذى يهتم بدراسة الحقائق الراهنة بطبيعة ظاهرة أو موقف أو مجموعة من الأحداث، كما يهتم بتقرير ما ينبغى أن تكون عليه هذه الظواهر فى ضوء قيم ومعايير معينة، وهو لا يكتفى بوصف الظاهرة موضوع الدراسة بل تحليلها واقتراح الأساليب التى يمكن أن تتبع للوصول إلى الصورة التى ينبغى أن تكون عليها (سناء سليمان ، ٢٠٠٩ ، ص١٤٠)

لذلك فالمنهج الوصفى يعُد أنسب المناهج للدراسة الحالية، وذلك للتعرف على واقع الإدارة الإستراتيجية من حيث الآلية التى يمارس بها الإدارة الإستراتيجية والصعوبات التى تواجه إدارة مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية فى تطبيق الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر عينة البحث.

أدوات البحث

١. المقابلات الشخصية المفتوحة.
٢. استبانة موجهة للمسئولين عن إدارة مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية بالإدارات والمديريات التعليمية .

حدود البحث : تتمثل حدود البحث فى :

الحدود الموضوعية : يقتصر البحث الحالي على تناول منظومة تطوير إدارة مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية.

الحدود المكانية : تم تطبيق الدراسة الميدانية على إدارة مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية بمديريات التربية والتعليم واداراتها على مستوى جمهورية مصر العربية وبثلاث محافظات هى (محافظة الفيوم – القاهرة – الأسكندرية)

الحدود البشرية : تقتصر الدراسة الحالية فى التطبيق الميدانى على عينة من المسئولين بإدارة مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية بمديريات التربية والتعليم واداراتها على مستوى الجمهورية.

مصطلحات الدراسة

التطوير Development : يُعرف التطوير بأنه " عملية التحول من الواقع الحالي للفرد أو المنظمة إلى واقع آخر منشود مرغوب الوصول إليه خلال فترة زمنية محددة بأساليب وطرق معروفة لتحقيق أهداف معينة " (عبدالمنعم كوكب ، ٢٠١١ ، ص ٣٧١)

الخدمة الاجتماعية المدرسية School Social Work : تعرف الخدمة الإجتماعية المدرسية علي أنها : إحدي المجالات المهنية التي تعني بمساعدة المدرسة علي النهوض بوظيفتها الاجتماعية وتدعيم علاقتها بالمجتمع ومؤسساته بغرض الوصول بطلابها إلي

النمو الإجتماعي المرغوب وعلي التعامل مع معطيات الحياة باستخدام المداخل والاتجاهات الوقائية والإنمائية والعلاجية.

ويمكن تعريف مكاتب الخدمة الإجتماعية المدرسية طبقا للقرار الوزاري رقم (١٧٣) لسنة (١٩٩٢) وفى ضوء النشرة التوجيهية للتربية الاجتماعية للعام الدراسي ٢٠١٤/ ٢٠١٥ بأنها: (إحدى اجهزة التربية الإجتماعية بالإدارات والمديريات لمواجهة مشكلات طلاب المدارس الأكثر تعقيدا ورصد الظواهر وتحليلها تحليلا علميا لتحقيق اهدافا عامة وقائية وعلاجية وتنموية تتسم بالعمومية والشمول) .

الإدارة الاستراتيجية (Strategic Management) هي تلك العملية الإدارية التي يتمّ بموجبها إدارة كافة الموارد المتاحة في المؤسسة بصورة تضمن تحقيق كافة أهدافها وغاياتها، بحيث يتمّ ذلك وفقاً للعديد من الخطوات، والتي بدورها تبدأ في تحديد هذه الأهداف، ثم العمل على تحليل البيئة التنافسية المحيطة بالمؤسسة، وتحليل نظامها الداخلي، ثم وضع نظام لتقييم الاستراتيجيات، مع ضرورة تحديد الفرص المتاحة، والتهديدات التي قد تواجهها المؤسسة، بحيث يمكن أنّ تكون هذه التهديدات داخل المؤسسة نفسها، أو من الجهات المنافسة لها (رزان صلاح ، ٢٠١٨)

الدراسات السابقة

دراسة محمد محمود حسن (٢٠١٠) وهدفت إلى تقييم الممارسة المهنية للإخصائي الاجتماعي فى مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية ،وقد طبقت الدراسة على عينة من الاخصائيين الاجتماعيين بمكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية بمحافظة القاهرة واداراتها التعليمية ،،وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفى باستخدام مقياس تقييم الاداء للممارسة المهنية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود صعوبات فى الممارسة المهنية ترتبط بالرسالة الاعلامية وضعف الوعى المجتمعي ،بالاضافة الى ضعف البرامج التدريبية حيث لا توجد برامج تنمية مهنية للاخصائيين الاجتماعيين بمكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية، وأن ضعف اداء الاخصائي الاجتماعي لدوه بهذه المكاتب قد يرجع الى تكليفه باعباء ادارية اكثر من الاعباء الفنية ، وقد اوصت الدراسة باعطاء مزيدا من الاهتمام بالبرامج الوقائية والانمائية .

ودراسة سارة محمد عيسي (٢٠١٥) وهدفت إلى تصميم برنامج لدعم المساندة المجتمعية لمكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية ،وقد طبقت الدراسة على عينة من مجالس الامناء والاباء بادارة سمالوط التعليمة بمحافظة المنيا وقد استخدمت الدراسة مقياسا للمساندة المجتمعية وتطبيق البرنامج والقياس القبلي البعدى على عينة الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى انه توجد فروق دالة احصائيا بين عينة الدراسة قبل وبعد تطبيق البرنامج على المقياس المستخدم فى الدراسة لصالح القياس البعدي، وأن ضعف المساندة والدعم المجتمعى يضعف من اداء مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية لرسالتها وادوارها العلاجية والوقائية والتنموية .

ودراسة هانى فتحى العطار (٢٠١٦) وهدفت الدراسة الى التعرف على الاثار الاجتماعية والسلوكية والمعرفية لمكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية ،وقد طبقت الدراسة على عينة من الاخصائيين الاجتماعيين والمعلمين والادارة المدرسية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة دمياط، وقد توصلت الدراسة الى أن مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية لها تاثيرات اجتماعية وسلوكية ومعرفية على الطلاب لما تقوم به من اداء ادوارا متعددة وخاصة الدور التنموي والوقائي ،كما اوصت الدراسة بضرورة اقامة الندوات والمؤتمرات التى توضح اهمية الدور الذي تقوم به مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية.

ودراسة خالد على عبدالباقى (٢٠١٨) وهدفت الدراسة الى التعرف على معوقات الممارسة المهنية للاخصائي الاجتماعي مع الحالات الفردية بمكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية، وقد طبقت الدراسة على عينة من الاخصايين الاجتماعيين العاملين بمكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية بمحافظة الشرقية والغربية وكفر الشيخ والدقهلية ،وقد استخدمت الدراسة استبيان معوقات الممارسة المهنية مع الحالات الفردية، وقد توصلت الدراسة الى وجود معوقات ترتبط بالاخصائي الاجتماعى مثل نقص الخبرات وقلة التدريبات ،كما توجد معوقات بيئية منها عدم وجود اماكن مناسبة للعمل مع الحالات الفردية وضعف التعاون بين المدرسة وهذه المكاتب ،كما ان هناك معوقات مجتمعية مثل ضعف الوعى المجتمعي باهمية مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية وادوارها المختلفة.

ودراسة هيبس وهالبين (Heaps & Halpern ، ٢٠١٠) بعنوان : العلاقة بين ضغوط الممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية المدرسية ومستوى الانجازات المتوقعة للاخصائي الاجتماعي المدرسي، وهدفت الدراسة الى دراسة ضغوط ممارسة مهنة الخدمة الاجتماعية فى البيئة المدرسية وعلاقاتها بمركز الضبط ومستوى الانجازات المتوقعة من الاخصائي الاجتماعى المدرسي حيث طبقت الدراسة على عينة تتكون من ٢٢٠ اخصائي اجتماعي بمدارس المرحلة الثانوية و٨٥ مشرفا للانشطة ،وقد استخدمت الدراسة مقياسا للضغوط المهنية ومقياسا لمركز الضبط ومقياسا لقياس مستوى الانجاز، وقد توصلت الدراسة الي وجود علاقة ارتباطية سالبة بين درجات الاخصائي الاجتماعي على مقياس الضغوط المهنية ومستوى انجازاته وبين ذوى مركز الضبط الداخلي .

ودراسة هافجهريست (Havgahrest W ، ٢٠١١) وهدفت الدراسة الى وضع برنامج مقترح لتخطيط وادارة انشطة الخدمة الاجتماعية المدرسية فى التعليم الثانوى فى ولاية اوهايو بالولايات المتحدة الامريكية ،وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفى التحليلي واستخدمت الاستبيان للطلبة للتعرف على الأنشطة التربوية التى يمارسونها من خلال مكتب الخدمة الاجتماعية المدرسية والاهداف التى يسعى الطلاب لتحقيقها ،كما استخدمت الدراسة استبيان اخر للاخصائيين الاجتماعيين باعتبارهم المسئولين عن ممارسة الانشطة، وقد توصلت الدراسة الى ان اكثر من ٢٦ % من طلاب التعليم الثانوى فى ولاية اوهايو لا يمارسون الانشطة التربوية وذلك لعدم وضوح الاهداف فى معظم الانشطة وانها ليست فى محور اهتماماتهم كما انها غير مناسبة لهم من حيث التوقيت ،كما توصلت الدراسة الى وضع برنامج مقترح لتخطيط وادراة انشطة الخدمة الاجتماعية المدرسية فى التعليم الثانوى بولاية اوهايو.

خطوات السير فى البحث

المحور الأول : الإطار العام للبحث

المحور الثاني : الأسس النظرية لإدارة مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية بمديريات التربية والتعليم والادارات التعليمية التابعة لها.

المحور الثالث : إدارة مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية بمديريات التربية والتعليم

المحور الرابع : منظومة إدارة مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية فى مصر.

المحور الخامس : خطوات الإدارة الاستراتيجية، الخطوات التي يمكن من خلال تطبيقها على مكاتب الخدمة الإجتماعية.

المحور الثاني : الأسس النظرية لإدارة مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية بمديريات التربية والتعليم والادارات التعليمية التابعة لها.

مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية.

بدات الممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية المدرسية في أوائل الخمسينيات من القرن العشرين باعتبار ان التعليم حق لكل مواطن كالماء والهواء ، وكان الهدف في أول الأمر كان مجرد تفرغ المعلمين الذين يقومون بعمليات الإشراف لمواجهة تزايد عدد التلاميذ وبالتالي زيادة عدد الفصول ، ولكن الممارسة المهنية للخدمة ألاجتماعيه في المدرسة استطاعت في فترة وجيزة أن تؤكد دورها الايجابي والإنشائي في العمليات التربوية والتكوينية للتلميذ (تامر محمد عبدالغني ، ٢٠١١ ، ص ٤٥)

وإذا كانت مفاهيم التربية الحديثة تتضمن النمو الاجتماعي والنمو النفسي للتلميذ إلى جانب التحصيل الدراسي فان الخدمة الاجتماعية في ضوء هذه المفاهيم تساهم في العمليات التربوية لمساعدة التلميذ على الوصول إلى الأهداف المتكاملة التي تضعها المدرسة أمامها وتعمل بكافة السبل والوسائل لتوفيرها، وترجع أهمية الخدمة الاجتماعية في المجال التعليمي إلى أنها تعمل مع قطاعات كبيرة من أبناء المجتمع، كما أنها تحظى باهتمام كافة المسؤولين عن إعداد الجيل الجديد الذي سوف يتحمل مسؤوليات المستقبل وبذلك تكون نجحت الخدمة في دورها البناء تكون قد ساهمت مساهمة أكيدة في تحقيق أهداف التنمية و تطور المجتمع ، فالخدمة الاجتماعية في المجال المدرسي مهنة احتاجت إليها المؤسسة التعليمية لتحقيق وظيفتها الاجتماعية بصورة متخصصه أمام المتغيرات المجتمعية وتؤثر في حياة كل من يعيش في نطاقها. (مدحت أبوالنصر ، ٢٠٠٩ ، ص٣٩)

يساعد الأخصائيين الإجتماعيين من خلال مكاتب الخدمة الإجتماعية المدرسية الطلاب وهو يواجهون مجموعة متنوعة من التحديات ، ففي كثير من الحالات يعاني

الطلاب العديد من المشكلات مثل مشكلات الصحة النفسية أو البيئات المنزلية العنيفة أو المجهدة أو الإعاقة بانواعها المختلفة، وتعمل مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية مع الطلاب لتحديد هذه العقبات ومعالجتها والتغلب عليها، كما تعمل مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية كنقطة اتصال بين الطلاب وأسرهم والمعلمين ومديري المدارس وكذلك مؤسسات المجتمع المختلفة التى يمكن أن تقدم خدماتها الوقائية والعلاجية والتنموية للطلاب ،كما يعمل فريق العمل بمكاتب الخدمة الاجتماعية مع الطلاب الذين يظهرون تأخرًا دائمًا أو سلوكًا عدوانيًا أو غير اجتماعيًا واضطرابات الأكل والاكتئاب والقلق واضطرابات التعلم، كما يمكنهم التدخل في الأزمات والاستشارات والزيارات المنزلية كما تساعد مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية المدارس على تطوير وتنفيذ برامج التدريب، وإدارة القضايا السلوكية للطلاب، وربط المدارس بمرافق الصحة العقلية والموارد الأخرى (Shersher , 2018 , 317)

وتعرف الخدمة الإجتماعية المدرسية على أنها إحدى المجالات المهنية التى يعنى بمساعدة المدرسة على النهوض بوظيفتها وتدعيم علاقاتها بالمجتمع ومؤسساته بغرض الوصول بطلابها إلى النمو الإجتماعي المرغوب وعلى التعامل مع معطيات الحياة باستخدام المداخل والاتجاهات الوقائية والإنمائية والعلاجية (بواب شاكر ، ٢٠١٣ ، ص ٢٢-٢٣)

وترى (سحر فتحى مبروك ، ٢٠١٦) أن الخدمة الاجتماعية المدرسية تسعى لتحقيق بعض أهداف التربية الحديثة، لذلك فهي " مجموعة المجهودات والخدمات والبرامج التي يهيئها أخصائيون اجتماعيون لطلبة المدارس بقصد تحقيق أهداف التربية الحديثة، أي تنمية شخصيات الطلاب إلى اقصى حد مستطاع، وذلك بمساعدتهم على الاستفادة من الفرص والخبرات المدرسية إلى اقصى حد تسمح به قدراتهم واستعداداتهم المختلفة، كما تعرفها كذلك بأنها جهود مهنية منظمة تعمل على رعاية النمو الاجتماعي للطلاب بقصد تهيئة انسب الظروف الملائمة لنموهم وفق ميولهم وقدراتهم وبما يتفق مع ظروف وحاجات المجتمع الذي ينتمون إليه او يعيشون فيه.

وتري فريتشا سكالين (Frica Scalin.2016) أن الخدمة الاجتماعية المدرسية هى" فرع من فروع الخدمة الاجتماعية الأم ، تشتق منها مبادئها وقيمها وأساليبها وطرقها وأهدافها، وتعمل على إزالة العقبات التي تحول دون التحصيل الدراسي الجيد للطالب، وبالتالي تساعده على الاستفادة بقدر الإمكان من الخبرات التي تتيحها له المدرسة، وذلك وفقا لاستعداداته وقدراته، وبما يتناسب وحاجات وظروف المجتمعية.

وبهذا تصبح الخدمة الاجتماعية المدرسية أداة فاعلة لتغيير سلوك الطالب إلى الأفضل، حيث لا تقف جهودها على الناحية العلاجية للمشكلات التي يعاني منها الطالب فحسب ، بل تمتد جهودها لتشمل الناحيتين الإنمائية والوقائية وبالتالي فالخدمة الاجتماعية المدرسية محور أساسي وركيزة هامة لا غنى عنها في تحقيق الوظيفة التعليمية التربوية للمدرسة (Bradley,M. (2014)، وبذلك يمكن القول أن مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية رسالة تربوية تقوم على مساعدة الطالب كحالة فردية وكعضو يعيش في المجتمع لتحقيق النمو المتوازن المتكامل لديه والاستفادة من الخبرة التعليمية إلى أقصى حد ممكن ، وهي بذلك أداة لتنمية الطالب والجماعة والمجتمع.

المحور الثالث : إدارة مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية بمديريات التربية والتعليم

مبادئ وأهداف مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية

مبادئ الخدمة الاجتماعية المدرسية: تعتمد مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية فى الممارسة المهنية على مبادئ الخدمة الاجتماعية في المجال المدرسي، ويمكن تناولها كما يلى:

١. **مبدأ الالتزام بقيم مهنة الخدمة الإجتماعية** : يركز هذا المبدأ على أنه عندما يمارس الأخصائي الاجتماعي عمله في أي مؤسسة تعليمية فإن قيم مهنة الخدمة الإجتماعية ينبغي لها أن تكون هي الأساس الذي ترتكز عليه تنمية الخدمات واتاحتها لمن هم في حاجة اليها من الطلاب المستفيدين من خدمتها.
٢. **مبدأ اشباع الاحتياجات الطلابية:** يقوم هذا المبدأ على الحقيقة التي تؤكد أن احتياجات الطلاب هي دائما أساس وجود المنظمات التعليمية لرعايتهم كما أنها أساس تقديم البرامج والخدمات الخاصة بهم.

٣. **مبدأ الالتزام المهني:** يركز هذا المبدأ على مسئولية الأخصائي الاجتماعي عن تقديم خدمات مهنية للطلاب ذات جودة عالية وذلك على أساس مستويات الممارسة المهنية التي يتم تطبيقها من خلال المؤسسات التعليمية التي يعمل بها

٤. **مبدأ مراعاة ثقافة المجتمع:** يركز هذا المبدأ على أنه ينبغي على الأخصائي الاجتماعي أن يفهم ثقافة المجتمع الذي يعمل به وما يمر به من ظروف اجتماعية واقتصادية بنفس القدر الذي تؤثر به هذه الثقافة في التعبير عن احتياجات الطلاب وتدعيمهم واستخدامها لإشباع احتياجاتهم ومواجهة مشكلاتهم (حسين أحمد عبدالستار ، ٢٠١٣ ، ص٩)

٥. **مبدأ تكوين الجماعات المدرسية على أساس واضح:** يقوم هذا المبدأ على اساس ضرورة الاهتمام بالعوامل التي تجعل من جماعة الطلاب أداة ايجابية لنمو الفرد ومقابلة حاجاته وأن تكون الجماعة على قدر من التجانس لضمان استقرارها وبقائها لتحقيق أهدافها.

٦. **مبدأ حق تقرير المصير:** ينطلق هذا المبدأ من فلسفة الخدمة الإجتماعية التي تقوم على أساس الإيمان بكرامة الأفراد والاعتراف بالفروق الفردية بينهم وقوتهم وحقهم في تقرير أسلوب حياتهم وحرية ارادتهم وحقهم في اختيار ما يريدوا أن يقوموا به من أفعال بشرط احترام حقوق الغير من ناحية واحترام نظم المجتمع من ناحية أخرى مع حق الطلاب في اختيار مستقبلهم بعد توضيح كل الخيارات ومميزاتها المطلوبة لها

٧. **مبدأ المشاركة المجتمعية** : والذي يشير إلى الجهد التطوعي الذي يبذله الأفراد والجماعات والتنظيمات المجتمعية لمساعدة المدرسة على تحقيق أهدافها سواء كان هذا الجهد تبرعا بالمال أو بالعمل أو بالرأي والمعونة الفنية

٨. **مبدأ التقبل:** يشير الى تقبل الأخصائي الاجتماعي للمجتمع المدرسي الذي يعمل معه(دينا أبوالعلا ، ٢٠١٨ ، ص ٦١)

٩. **مبدأ الموضوعية** : يشير هذا المبدأ على وجوب التزام الأخصائي الاجتماعي بالعمل مع المجتمع المدرسي ككل ولصالح جميع فئاته دون تحيز ومحاباة مع عزل المصالح الشخصية والمصالح الخاصة .

١٠. **مبدأ العلاقة المهنية** : يشير هذا المبدأ الى الصلة الانسانية الموضوعية التي تنشأ بين الأخصائي الاجتماعي والمجتمع المدرسي الذي يتعامل معه بغرض تيسير التعاون بينهما لمواجهة الموقف الإشكالي الذي يواجه المجتمع أو أحد مكوناته.

١١. **مبدأ التقويم:** يشير هذا المبدأ الى الإصلاح والتعديل المستمر للعمل المهني والبرامج وذلك منذ بداية العمل وصولا الى الحكم النهائي على نجاح أو فشل الجهود المهنية للإخصائي الاجتماعي وما يتبناه من برامج ومشروعات في المجال المدرسي (Thales,H,2015,48)

أهداف مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية : تنطلق مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية اثناء الممارسة المهنية من خلال اهداف واضحة تسعى لتحقيقها ، منها اهداف مرتبطة بالخدمة الاجتماعية فى المجال المدرسي عامة ومنها اهداف تتعلق بمكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية، ويمكن تناولها على النحو التالي:

اهداف الخدمة الاجتماعية المدرسية: تسعى الخدمة الاجتماعية المدرسية الى تحقيق مجموعة من الأهداف هى :

١- **الأهداف الوقائية:** وهي تلك البرامج والخدمات التي يقوم الأخصائي الاجتماعي بإعدادها وتنفيذها ومتابعتها لجميع الطلاب في كافة المراحل التعليمية منعا لوقوع المشكلات مستقبلا، كبرامج التوعية والتثقيف الخاصة بمكافحة التدخين والإدان والإيدز، وكذلك برامج توعية الطلاب بمشكلات المرور، وكذلك وقاية الطلاب من الرسوب من خلال التوعية لأساليب الاستذكار الجيدة.

٢- **الأهداف العلاجية:** وهي خدمات تشمل إعداد الملفات الاجتماعية الفردية التي تتطلب جهدا علاجيا عميقا وكذلك توجيه الجهود الفردية السريعة الموقفة التي تحتاج إلى توجيه وإرشاد ويتم هذا إلى جانب إقرار احتياجات الأعضاء الجماعات في البرامج التي تعمل على إحداث النمو والتغيير المقصود في حياة هؤلاء الطلاب في شخصيتهم.

٣- **الأهداف التنموية:** هي تلك الخدمات التي تعمل على مساعدة الطلاب على تنمية قدراتهم الاجتماعية التي تساعدهم على التحصيل والتوافق مع المجتمع المدرسي وذلك من خلال المسابقات المدرسية والبرامج التقويمية لمواجهة مشكلة التأخر الدراسي ورعاية الطلاب المتفوق. (طارق أبوالسعد ، ٢٠١٧ ، ص ١٥٧)

بالاضافة الى ذلك فقد ذكرت (علية جاد ،٢٠١٦) مجموعة من الاهداف الاخري التى يسعى الاخصائي الاجتماعي لتحقيقها وهى:

١- اكتساب الطلاب مجموعة من الاتجاهات والمهارات والمعارف التي تساعده فى بناء شخصية قادرة على التعامل مع التغيرات الحياتية.

٢- اكتساب الطالب مجموعة من الاتجاهات الصحيحة.

٣- اكتساب الطالب بعض المهارات اليدوية والفنية والفكرية.

٤- مساعدة الطالب على أن يتوفر لديه قدر مناسب من المعلومات والمعارف التي تعينه على فهم نفسه ومعرفة مجتمعه.

٥- الارتباط بالخطة القومية للتنمية.

٦- شمول الرعاية للقاعدة الطلابية العريضة مع التركيز على الفئات الأكثر احتياجاً.

٧- الإسهام في تنمية إيجابية الطالب للاستفادة من العملية التعليمية.

٨- ربط المدرسة بالبيئة وبقضايا المجتمع.(علية جاد ، ٢٠١٨، ص٢٦١)

أهداف مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية: وهى مجموعة من الاهداف الخاصة التى تتبناها مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية على مستوى الادارات والمديريات التعليمية والتى وردت فى النشرات التوجيهية الدورية ويمكن حصرها كالتالي: (مكتب مدير عام التربية الإجتماعية ، ٢٠١٩ ، ص ٨)

١- مساعدة الطلاب على تفهم مشكلاتهم والتعرف على اسبابها ودوافعها تفهما سليما حتى يستطيع الطالب ان يتكيف مع الجو المدرسي والمجتمع الذي يعيش فيه مع العمل على تهيئة المدرسة لتقبله عضوا عاملا فى حقلها.

٢- العمل على تكامل شخصية الطالب واتاحة الفرص المتكافئة لهم لتحقيق الاحتياجات الفعلية التى تعينهم على التوافق مع المجتمع وازالة الضغوطالواقعة عليهم لوقايتهم من الانحراف حتى يتم نموهم نموا سليما .

٣- توجيه الطلاب ومعاونتهم على اختيار نوع التعليم الذى يتفق مع ميولهم واستعداداتهم وحاجة المجتمع

٤- العمل على اثارة الراي العام بالمشكلات الحالية والعمل على عقد الندوات والمحاضرات وورش العمل المختلفة للتعرف على مشكلات الطلاب ووسائل علاجها

المحور الرابع : منظومة إدارة مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية فى مصر.

الخدمة الاجتماعية المدرسية بمصر :

تعتبر الإدارة نوعاً من السلوك العام المتواجد في كافة المنظمات البشرية، كما أنها بمثابة قيادة تنظيمية، فمن بين وظائفها الرئيسية التنسيق الفعال واستخدام الموارد البشرية المتاحة لتحقيق أهداف المنظمة، وقد يتمثل هذا الهدف في زيادة كفاءة وتحسين نوعية التعليم، وفى مجال التعليم يصعب فصل الإدارة عن التعليم حيث أن قوة التعليم تكمن في إدارته وليس في مادة التعليم ذاتها، وبالتالي فإن إدارة التعليم هي أداة السيطرة على العملية التعليمية من حيث تنظيمها وتوجيهها وتقويمها ،فهناك مقولة ذهبية تقول أن " **وراء كل نظام تعليمى ناجح إدارة تربوية ناجحة، ووراء كل إدارة تربوية ناجحة قائد تربوى ناجح** "، ومن ثم يقترن تطوير إدارة التعليم قبل الجامعى بصفة عامة وإدارة مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية بصفة خاصة وتنميتها إلى حد كبير بإعداد القيادات التربوية القادرة على تحقيق الأهداف المنشودة ومواكبة المتغيرات المستقبلية (نبيل سعد ، ٢٠١٤ ، ص ١٧٢)

وتحظى مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية فى مصر بنصيب وافر من التطوير وتقويم رسالتها وتقليل فجواتها ومسايرتها لمتطلبات المستقبل، فمن المرجح أنه فى ظل عصر تكنولوجيا الاتصالات وتدفق المعلومات وتسارعها بكل إيجابياتها وسلبياتها، أن تواكب مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية الثورة المعلوماتيه والتكنولوجية، وأن يشهد العديد من التطورات والتجديدات لمواكبة تحديات العصر ومتغيراته المتلاحقة (محمد الشحات ، ٢٠١٢، ص ٢٤٨)، وهذه التطورات التكنولوجية السريعة جعلت المهتمين بمنظومة الإدارة

التعليمية أمام ضرورة ملحة لإعادة النظر في النظم التربوية حتى تجد التكنولوجيا مكانها في الأنظمة التربوية الجديدة التي توسعت محتوياتها وتعددت أهدافها،لذلك فهي تتطلب من القائمين على النظام التعليمي ترجمتها إلى برامج علمية وتربوية تحقق الطموحات من جهة وتستوعب التجديدات العالمية الناجحة وتتفاعل معها من جهة أخرى ، وتكمن نشاة وتطور الخدمة الاجتماعية المدرسية من خلال توضيح العوامل التي ساهمت في نشأتها وتطورها فى مصر وهي كالتالي: (ماهر أبو المعاطى ,٢٠١٢)

١- ازدياد حركات حقوق الإنسان وخاصة حق التعليم والقضاء على الأمية بعد صدور وثيقة حقوق الإنسان ١٩٤٨م حيث ازداد الطلاب والمشاكل الناجمة عن زيادة الاقبال على التعليم والتفاعلات الاجتماعية الجديدة التي أدت إلى ظهور الكثير من المشكلات الاجتماعية المدرسية كالمتسربين, والمتأخرين دراسيا عن المدرسة والمشكلات السلوكية وغيرها.

٢- ساهم ظهور الأفكار الديموقراطية وحركات التحرر الوطنية التي تؤكد أهمية التعليم ورعاية الإنسان من خلال برامج تربوية واجتماعية تعمل على وضع الديموقراطية كأسلوب عمل موضع التطبيق الميداني من خلال الخدمات الفردية والجماعية والمجتمعية.

٣- أن ثلثي سكان المجتمع من الطلاب هم جزء أساسي وغالبية في المجتمع فلا بد من رعايتهم اجتماعيا وهو حق من حقوقا المواطنين.

٤. تطور البناء المعرفي للخدمة الاجتماعية والنماذج المفسرة للسلوك الإنساني مما يساعد على تطوير مجالاتها وتطبيقاتها في مجالات أكثر اتساعا كالمجال المدرسي من خلال تفسير المشكلات الفردية وأسبابها واحتياجاتها والجماعات والتنظيمات المدرسية.

٥- انتشار أفكار المفكرين والعلماء في مجال علم النفس التجريبي والاكلينيكي والاتجاه العقلي أدى إلى ظهور مبدأ الفروق الفردية بين التلاميذ وأهمية اكتشاف للمواقف المعقدة التي يعاني منها الطلاب واتخاذ أفضل الأساليب العلاجية لهذه المواقف وذلك من خلال تعاون المعلم مع فريق العمل مع الاخصائي الاجتماعي والمرشد النفسي والمرشد التربوي.

٦- افرازات الحروب وخاصة الحرب العالمية وآثارها السلبية ودمار الكثير من المجتمعات لزم على هذه المجتمعات حتى تعمل على بناء مجتمعاتها من جديد أن تتبنى سياسة التنمية

الاجتماعية للوصول إلى التنمية الاقتصادية الحقيقية وهذا لن يأتي إلا من خلال برامج الخدمة الاجتماعية الارشادية والتوجيهية التي تستثمر قدرات الطلاب المبدعين و المتفوقين ليكونوا نواة التقدم والتغيير والتنمية.

٧- انتقال وتحول رسالة المدرسة من وظيفة الحفظ والتلقين إلى وظيفة التحليل والاستنتاج واستثارة القدرات المتعددة الأمر الذي جعل عملية توجيه الطلاب عملية غير مقتصرة على المعلم الأمر الذي أدى إلى ضرورة وجود شخصية مهنية يمتد إلى البيئة المحيطة بالمدرسة فكان الاخصائي الاجتماعي

مراحل ممارسة الخدمة الاجتماعية المدرسية فى مصر:

المرحلة الاولي : القيام بالأعباء الإدارية :

كانت ممارسة الاخصائي الاجتماعي في المدرسة من واقع تصور ناظر المدرسة لكيفية الاستعانة بالاخصائي في الاشراف على انتظام الدراسة وحصر عملية الغياب والحضور للطلاب, بالاضافة إلى الاشراف على كافة الاعمال غير التعليمية إلى جانب تحصيل الرسوم الدراسية وحفظ السجلات وكتابة إخطارات الغياب لأولياء الامور وكافة الاعمال البعيدة عن طبيعة التخصص في إعداد الاخصائي الاجتماعي.

المرحلة الثانية : الانطلاق لتعديل الموقف :

اشار (طارق اسماعيل محمد ٢٠١٠. ، ص ٢١٨) إلى أنه نتيجة استياء الأخصائيين الاجتماعيين من طبيعة العمل الإداري و الكتابي ورغبتهم فى ممارسة أدوارهم المهنية جعل الإدارة العامة لرعاية الشباب تفكر في إيجاد الحل الذي يتناسب و والممارسة المهنية للأخصائيين الاجتماعيين وفي نفس الوقت تتمشى مع وظيفة المدرسة و احتياجات الطلاب ، وكان الحل في إنشاء مكاتب للخدمة الاجتماعية المدرسية بوصفها جهاز فني متخصص يسمح للأخصائي الاجتماعي أن يعمل مع الحالات الفردية خارج نطاق المدرسة ، وأيضا تطبيق فكرة مجلس الآباء و المعلمين لربط الأسرة بالمدرسة و الحصول على تأييد أولياء الأمور للنشاط المهني المتخصص الذي يمكن أن يمارسه الأخصائي الاجتماعي .

المرحلة الثالثة : الممارسة المهنية المتخصصة.

لقد كان لوجود مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية بالادارات والمديريات ومجلس الآباء و المعلمين الأثر البالغ في أن نتعرض للمناقشة لعمل الأخصائي الاجتماعي مع المشكلات الخاصة بالطلاب و التي يتعامل معها مكتب الخدمة الاجتماعية المدرسية و مجلس الآباء و المعلمين ، مما يلفت النظر إلى أن الأخصائي الاجتماعي يعتبر مسئولا مسؤولية مهنية بما يتوافق مع طبيعة إعداده المهني مع العمل مع مشكلات الطلاب و مساعدة المدرسة على التغلب على العديد من المشكلات ، و دعم العلاقة بين المدرس و المجتمع من ناحية و بين المدرسة و أولياء الأمور من ناحية أخرى، ومع نجاح الأخصائي الاجتماعي في العمل مع الحالات الفردية و الاستفادة من خدمات المؤسسات في البيئة ، فقد أسهمت مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية فى تفعيل و تأكيد دور الأخصائي في المدرسة ، بالإضافة إلى عقد المؤتمرات العلمية لتبادل الخبرات بين الأخصائيين أو لتصميم برامج للممارسة المهنية في المجال المدرسي

رابعا : تشكيل مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية : يتكون فريق العمل فى مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية بمديرية التربية والتعليم والادارات التابعة لها وفقا للقرار الوزاري رقم (١١٣) لسنة ١٩٨٨ والقرار الوزاري رقم (٢٠٤) لسنة ١٩٩١ على النحو التالي :

مدير المكتب : وهو من اقدم الاخصائيين الاجتماعيين ولديه خبرة فى العمل الاداري

- وكيل المكتب : وهو ايضا من اقدم الاخصائيين الاجتماعيين - عدد (٢) من الاخصائيين الاجتماعيين ممثلين عن المرحلة الابتدائية - عدد (٢) من الاخصائيين الاجتماعيين ممثلين عن المرحلة الاعدادية والثانوية .- عدد (١) اخصائي نفسي للعمل مع كل المراحل .- عدد (١) اخصائي قياس نفسي وهو عادة اخصائي نفسي اكلينيكى ـ مسئول مالى واداري ويختص بكل اعمل شئون العاملين بالمكتب .

يعد هذا التشكيل هو التشكيل المثالى لفريق العمل على مستوى المديريات والادارات التعليمية التابعة وهو جهاز مهنى واداري وله اختصاصات محددة طبقا للقرارات الوزارية (محمد غباري ، ٢٠١٠ ، ص ٢٧٦)

خامسا : اخصاصات فريق العمل فى مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية: وقد تحددت مهام أعضاء فريق العمل بمكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية بالمديريات والادارات التعليمية التابعة لها طبقاً لما ورد فى الدليل التنظيمى والقرارات الوزارية رقم (١١٣) لسنة ١٩٨٨ والقرار الوزاري رقم (٢٠٤) لسنة ١٩٩١ والقرار الوزاري رقم (١٧٣) لسنة ١٩٩٢ والكتاب الدوري السنوى الذى تصدره وزارة التربية والتعليم وما تضمنته النشرات التوجيهية السنوية التى تصدر من مستشار التربية الاجتماعية ومكتب مدير عام تنمية التربية الاجتماعية بوزارة التربية والتعليم .

اختصاصات وكيل مكتب الخدمة الاجتماعية المدرسية: ويعمل وكيل المكتب تحت اشراف مدير مكتب الخدمة الاجتماعية المدرسية بالمديرية والادارة التعليمية التابع لها

اختصاصات مدير المرحلة بمكتب الخدمة الاجتماعية المدرسية : ويعمل تحت اشراف الموجه العام بالمديرية

اختصاصات الاخصائيين الاجتماعين والنفسيين بالمكتب : ويعمل الاخصائيين الاجتماعيين والنفسيين بالمكتب تحت اشراف مدير المكتب

اختصاصات المسئول المالى والاداري : ويعمل تحت اشراف مدير المكتب

كيفية التغلب على معوقات الاداء لمكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية :

اشارت النشرة التوجيهية للتربية الاجتماعية(٢٠١٤-٢٠١٥) والنشرة التوجيهية (٢٠١٩-٢٠٢٠) والتى تصدر من خلال مكتب مستشار التربية الاجتماعية بوزارة التربية الاجتماعية فى بداية كل عام دراسي الى العديد من الاعتبارات التى يمكن ان تساهم فى التغلب على معوقات الاداء لمكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية

منظومة إدارة مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية فى مصر : تتكون منظومة التعليم فى مصر من نسيج أو كيان أو مجموعة من الأجزاء المتناسقة أو من العمليات الحيوية التى تنشأ من نشاط أعضاء المنظومة ككل بوصفها نظاماً متكاملاً متناسق الأجزاء من كل لا يتجزأ، والتى توجد بينها علاقة ديناميكية وتفاعلات متناغمة (محمد باسل ، ٢٠١٨ ، ص ١٩٨) وبالنظر إلى منظومة إدارة مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية فى مصر يتضح أنها تتكون من مجموعة **المدخلات Inputs** المترابطة مع بعضها وظيفياً بما يساعد على

تكوين كيان متكامل ذى معنى، لتعطى شكلاً من أشكال التفاعل المنظم، أو الاعتماد المتبادل، حيث يتم إجراء عليها العديد من **العمليات Process**، وهى التى تهدف إلى تحويل المدخلات إلى **مخرجات Outputs**، (فاتن عزازي ، ٢٠٠٨ ، ص ٦٨) وتكون هذه المخرجات محددة فى ضوء أهداف المنظومة، وتتطابق مواصفاتها مع أهداف المجتمع، إلى جانب **التغذية الراجعة Feed Back** التى تهدف إلى تقييم الإداء، والكشف عن جوانب القصور والسلبيات، وهذه العناصر تتصف بالديناميكية والعضوية، ويمكن توضيح مكونات منظومة الإدارة بمكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية بشيء من التفصيل على النحو التالى:

– المدخلات Inputs : ومثل هذه المدخلات تعطى للإدارة مقوماتها الأساسية وتحدد غايتها، حيث تشتمل المدخلات على جميع الموارد والعناصرالتى تدخل النظام الإدارى لتحقق هدفاً أو مجموعة أهداف معينة، وتضم هذه المدخلات مجموعة من النظم والمنظومات الفرعية Sub-systems، وتصنف هذه المدخلات إلى **(منار جابر ، ٢٠١٠ ، ص ٩٤)**

مدخلات فكرية : وتشمل الفلسفة والأهداف والسياسات والتشريعات المنظمة، وخطة العمل والبرنامج الزمنى بمكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية

مدخلات بشرية : وتشمل الطلاب والمعلمين والجهاز الإدارى والقيادات التربوية بمنظومة الإدارة بمكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية على كافة المستويات.

مدخلات مادية : وتشمل الأبنية والأدورات والتجهيزات، والحجرات ، والقاعات التدريبية، ووسائل التكنولوجيا، والبحوث العلمية بإدارة مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية فى مصر.

مدخلات مالية : وتشمل الموارد المالية التى تحصل عليها إدارة مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية من موازنة التعليم والجهود الذاتية التى تبذلها عند تقديم خدمات ربحية داخل المجتمع التى تتواجد فيه (من خلال المشاركة المجتمعية) .

مدخلات معنوية : هى بيانات شاملة ومتكاملة تعبر بصورة دقيقة وصادقة عن الوضع القائم فى منظومة الإدارة التعليمية .

وفيما يلى عرض لأهم مدخلات منظومة الإدارة مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية فى مصر، وذلك على النحو التالى :

١/١- فلسفة وأهداف إدارة مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية: تُعد الأهداف التربوية والتربية الاجتماعية إحدى المدخلات الهامة والأساسية في إدارة التعليم قبل الجامعى بصفة عامة، وإدارة مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية على وجه الخصوص لأنها بمثابة الصورة التي تريد أن تكون عليها في المستقبل، أي الغايات المطلوب بلوغها، أو تحقيقها بكل مسئولياتها وإمكاناتها ووسائلها، حيث تسعى من خلال خططها على المدى الطويل والقصير أن تحققها بشكل كفء (أسامة عبدالعليم ، هشام بيومي ، ٢٠١٦ ، ص٤٠)

يتضح مما سبق أنه كلما كانت الأهداف واضحة ومحددة المعاني وترتكز على أسس فلسفية، وتراعى مطالب المجتمع، وترمى إلى المستقبل؛ كلما ساعد ذلك على تحسين وتطوير بيئة العمل داخل منظومة الإدارة مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية وخارجها.

٢/١- السياسات والتشريعات المدعمة لقواعد العمل : ويقصد بها مجموعة المبادئ والقواعد التي وضعت لتساعد على تحقيق أهداف إدارة مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية بنجاح، وعادة تكون على شكل عبارات، ويفضل أن تكون مكتوبة لكي يتمكن متخذو القرار من الرجوع إليها عند الحاجة، فى حين أن التشريعات تتضمن القوانين والأنظمة واللوائح والإجراءات المُتبعة لتنظيم سير العمل (سعودي هلال ٢٠٠٩، ص ١٧)

٣/١ - الموارد البشرية : وهى كل العناصر والطاقات البشرية الموجودة بمنظومة إدارة مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية فى مصرعلى كافة المستويات من مدير إدارة مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية بالوزارة، ومديرى إدارة مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية بالمديريات والإدارات التعليمية، وكذلك مديرى ووكلاء المديريات والإدارات التعليمية، إلى جانب الاخصائيين الاجتماعيين بالمدارس وخاصة ذات سنوات الخبرة الكبيرة الذين يشاركون إدارة المدرسة فى عمليات القيادة والإشراف وتنفيذ السياسات التعليمية، بالإضافة إلى بعض أعضاء مجلس الآباء والأمناء من أولياء الأمور.

وفيما يلى نتناول هذه العناصر البشرية بشكل مختصر على النحو التالى :

مديرى ووكلاء مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية على كافة المستويات: فهؤلاء بمثابة عقل منظومة مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية ، حيث يتحملون تخطيطها وتنظيمها وتوجيهها وقيادتها وتقويمها واتخاذ القرارات بشأن كل عنصر فى المنظومة وتحمل مسئولية مواجهة أية تغيرات والتكيف معها، والجدول التالى يوضح أعداد هؤلاء المديرين على مستوى الجمهورية على كافة المستويات

جدول (١) بيان بأعداد مديرى ووكلاء إدارة التعليم الثانوى العام فى مصر (إدارة الإحصاء والمعلومات)

المستوى / الفئة	الوزارة	مديريات التربية والتعليم	الإدرات التعليمية
مديري إدارة مكاتب الخدمة الإجتماعية المدرسية	١	٢٧	٢٧٦
وكلاء إدارة مكاتب الخدمةالإجتماعية المدرسية	٤	٢٧	٢٧٦

يتضح من الجدول السابق أن مديرى ووكلاء إدارة مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية على كافة المستويات فعلى مستوى الوزارة عدد (١) مدير للإدارة المركزية لمكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية وعدد(٢٧) مدير ووكيل لإدارة مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية على مستوى المديريات التعليمية، بينما عدد (٢٧٦) مدير إدارة مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية على مستوى الإدارات التعليمية، وعدد(٢٧٦) وكيل إدارة لمكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية بالإدارات التعليمية.

هيئة المكاتب (الاخصائيون الاجتماعيون) : وهم أكبر مُدخلات منظومة إدارة مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية فى مصر، وذلك لدورة الأساسى فى تحقيق الأهداف التربوية، وتحويل الآراء والأفكار الجديدة التى يرسمها المخططون إلى معارف ومهارات واتجاهات يتلقاها الطلاب، لذلك هناك أرتباط قوى بين أداء المنظومة التعليمية والاخصائيين

الاجتماعيين، والجدول التالى يوضح تطور أعداد الاخصائيين الاجتماعيين بمنظومة مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية على مستوى الجمهورية، وذلك على النحو التالي:

جدول (٢) تطور أعداد الاخصائيين الاجتماعيين بمنظومة مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية فى مصر

العام الدراسى	أعداد الاخصائيين مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية			
	مؤهلات عليا	مؤهلات فوق متوسطة	مؤهلات أخرى	الإجمالى
٢٠١٤ / ٢٠١٥	٦٩٠٥٧	٢٤١٤	–	٧١٤٧٢
٢٠١٥ / ٢٠١٦	٧١٣٥٠	٢٣٨٢	٠	٧٣٧٣٢
٢٠١٦ / ٢٠١٧	٧٥٤٤٢	٢٣٧٦	٠	٧٧٨١٨
٢٠١٧ / ٢٠١٨	٧٨٣٥٠	٢٣٦٢	٠	٨٠٧١٢
٢٠١٨ / ٢٠١٩	٧٩١٠٥	٢٣٤٥	٠	٨١٤٥٠
٢٠١٩ / ٢٠٢٠	٨١٣٥٠	٢٣٣٥	٠	٨٣٦٨٥

وتشير البيانات الإحصائية للجدول السابق إلى وجود نسبة ضئيلة من الاخصائيين الاجتماعيين من الحاصلين على مؤهلات فوق متوسطة تتراجع هذه النسبة عاماً بعد عام، حيث ينص القانون رقم (١٥٥) لسنة ٢٠٠٧م أن سياسة التعيين الحالية بجميع المراحل التعليمية تشترط أن يكون الاخصائي الاجتماعي حاصلاً على مؤهل عال مناسب مناسب بالإضافة إلى شهادة (إجازة) تأهيل تربوي ففى العام ٢٠١٤/٢٠١٥ وصل عدد االاخصائيين الحاصلين على مؤهلات فوق متوسطة إلى (٢٤١٤) اخصائي اجتماعي وبنسبة وصلت إلى ٠,٠٣٣ % من أجمالى عدد الاخصائيين، بينما فى عام ٢٠١٩/٢٠٢٠ أنخفاض عدد الاخصائيين الاجتماعيين الحاصلين على مؤهلات متوسطة إلى (٢٣٣٥) وبنسبة (٠.٠٢٧٪) من عدد الاخصائيين الكلى لهذا العام،مما يدل على أن هذه النسبة سوف تتناقص ولن تمثل أى مشكلة فيما بعد، بينما وصل عدد الاخصائيين الاجتماعيين فى العام الدراسى (٢٠١٤ / ٢٠١٥) إلى (٦٩٠٥٧ معلم) من المؤهلات العليا والتى

تتزايد أعدادهم عاماً بعد عام، وحرصاً من الوزارة علي كفاءة الاخصائيين فقد اهتمت بزيادة عدد الاخصائيين الاجتماعيين الحاصلين على مؤهلات عليا فى عام ٢٠١٩/٢٠٢٠ وصلت عدد الاخصائيين الاجتماعيين الى (٨١٣٥٠) وبنسبة (٩٧ %)، ويتضح مما سبق أن الاخصائيين الاجتماعيين بمنظومة مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية خاصةً من االمؤهلات العليا يُشكلون كفايات وفعاليات أساسية مهمة لنجاح المنظومة الإدارية، حيث أنهم فى بعض الاحيان يقومون بالاضافة الى عملهم بمساعدة المديرين أو الوكلاء على قيادة المدرسة، وتنفيذ السياسات والأغراض العامة والتفصيلية لتحقيق الاهداف التربوية التى تسعى إلى تحقيقها .

- **عناصر بشرية أخرى :**

تتضمن هذه الأفراد العناصر العاملة والمعاونة لمنظومة إدارة مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية مثل الاخصائيين النفسيين و أعضاء مجلس الآباء والامناء من أولياء الأمور، وأعضاء المجتمع المحلى الممثل فى اللجان الاستشارية والتنفيذية، بالإضافة إلى العاملين فى الشئون المالية والإدارية التتنفيذية، حيث يتوقف أداء إدارة مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية فى عملها على مدى نجاح هذه الفئات البشرية فى عملها، وبالتالى أداء المنظومة ككل (صهيب كمال ، عساف الأغا ، ٢٠١٨ ، ص٣٢)

٤/١ – الموارد والإمكانيات المالية والمادية :

حيث تشكل هذه الموارد والإمكانيات واحداً من أهم مُدخلات منظومة إدارة مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية فى مصر، فالموارد المالية تزود الإدارة بالقوة الشرائية الضرورية للحصول على كافة المُدخلات المناسبة، حيث أن نقص الموارد المالية يُعتبر المسئول الأساسى عن الكثير من المشكلات التى تواجه إدارة مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية ، والتى تؤثر بالتالى على أداء النظام التعليمى ككل، حيث تمثل الموازنة العامة للدولة (التمويل الحكومى) المصدر الرئيسى والأساسى للتمويل إلى جانب الجهود والتبرعات ، والمنح والمساعدات.

المحور الخامس : خطوات الإدارة الاستراتيجية، الخطوات التي يمكن من خلالها تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية.

الإدارة الإستراتيجية : هى سلسلة من القرارات والأفعال التى تقود إلى تطوير إستراتيجية أو استراتيجيات فعالة لتحقيق أهدف المنظمة.

والإدارة الاستراتيجية (Strategic Management) هي تلك العملية الإدارية التي يتمّ بموجبها إدارة كافة الموارد المتاحة في المؤسسة بصورة تضمن تحقيق كافة أهدافها وغاياتها.

خطوات الإدارة الإستراتيجية

هناك العديد من الخطوات التي يمكن من خلالها تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية، وتشمل:

وضع رؤية واضحة: وذلك من خلال تحديد نوع الأهداف، سواء كانت أهداف طويلة أو قصيرة الأجل، مع ضرورة تحديد آلية لتحقيقها، ثم العمل على توزيع المهام على الفريق، والحرص على أنّ تكون هذه الأهداف واقعية ويمكن إنجازها فعلاً، ولا تتعارض مع قيم الرؤية.

جمع المعلومات وتحليلها: بحيث تنقسم هذه الخطوة إلى مرحلتين أساسيتين، هما مرحلة جمع كافة المعلومات والبيانات المهمة والتي تضمن تحقيق الرؤية، ثم العمل على تحليلها لضمان فهم احتياجات العملاء، ولفهم كافة المشاكل الداخلية والخارجية التي تؤثر بصورة سلبية على إنجاز الأهداف، وتحديد مواطن القوة والضعف والتهديدات والفرص التي ستتعرض لها المؤسسة خلال العمل.

صياغة الاستراتيجية: وذلك بعد مراجعة كافة المعلومات الناتجة عن التحليل السابق، ثم العمل على رصد وتحديد كافة الموارد المتاحة حالياً للنشاط التجاري، والتي بدورها تعين على تحقيق كل ما تم التخطيط له، والحرص على وضع قائمة بالأولويات التي يجب التعامل معها لضمان النجاح، مع تحديد الاحتياجات الخارجية للمؤسسة، وبعد ذلك يمكن صياغة الاستراتيجية.

تنفيذ الاستراتيجية: ويعتبر ذلك مهماً جداً لنجاح النشاط التجاري، حيث تعتبر هذه المرحلة في مرحلة العمل الفعلي في عملية الإدارة الاستراتيجية.

التقييم: وهي مرحلة قياس الأداء، ومراجعة كافة الجوانب الداخلية والخارجية في العمل، بحيث يتمّ بموجبها وضع آليات تصحيحية.

التوصيات

١. ضرورة تبني مدخل الإدارة الإستراتيجية كنشاط داخل المدرسة.
٢. ضرورة إتاحة دورات تدريبية حول منظومة إدارة الخدمة الإجتماعية المدرسية وكذلك مبادئ الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستارتيجي والإطلاع على تجارب الدول المتقدمة فى هذا المجال.
٣. ضرورة توعية المعلمين ومديري المدارس بأمية الإدارة الإستراتيجية ودورهم فى تحقيق الإهداف المنشودة للمدرسة.
٤. العمل على وضع رؤية واضحة للتحديات والمشكلات الحالية والمستقبلية التى تواجة المدرسة أو المؤسسة التعليمية والاستعداد لمعالجتها ووضع خطة ورؤية محددة حول كيفية التعامل معها وفق أسلوب علمى دقيق.

مراجع البحث

١. أحمد مصطفى خاطر، محمد بهجت جاد (٢٠١٣). الممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية في المجال التعليمي ، دار زهراء الشرق، القاهرة ، ط٤.
٢. أسامة محمد عبد العليم ، هشام محم بيومى (٢٠١٦) . الإدارة الإلكترونية : مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة
٣. بروش زين الدين ، مهدي عبد الوهاب(٢٠٠٩): إدارة الإبتكار في المؤسسات التعليمية من منظور إدارة الموارد البشرية.المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، المنعقدة فى الفترة من ٨ و ٩ مارس.
٤. بواب شاكر علي (٢٠١٣). الخدمة الإجتماعية في المجالات التعليمية " النظرية والتطبيق " . مكتبة دار الفتح . الفيوم. ص ص٢٣:٢٢ .

٥. تامر محمد عبد الغنى(٢٠١١).التدخل المهنى للخدمة الاجتماعية فى تفعيل المشاركة المجتمعية المتبادلة بين المدارس والمجتمع ، رسالة دكتوراه ، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان

٦. حسين احمد عبد الستار(٢٠١٣).مقومات العمل الاجتماعي فى المجال المدرسي.نشرة دورية بالتعاون مع جمعية رعاية الطلاب.ادارة المشاركة المجتمعية.القاهرة.

٧. خالد على عبد الباقى (٢٠١٨):معوقات ممارسة الاخصائي الاجتماعي لدوره مع الحالات الفردية بمكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية .رسالة ماجستير .غير منشورة .كلية الخدمة الاجتماعية .جامعة حلوان .

٨. دينا محمد السعيد أبو العلا(٢٠١٨). دور الأنشطة الطلابية في تنمية المشاركة المجتمعية لدى الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة(دراسة حالة).بحث منشور.مجلة العلوم التربوية.عدد(٩٣).مجلد(٤).

٩. رزان صلاح (٢٠١٨) : مفهوم الإدارة الاستراتيجية "Strategic Management", www.investopedia.com, Retrieved 2018-07-15. Edited. متاح على https://mawdoo3.com

١٠. سارة محمد عيسي(٢٠١٥):دور الخدمة الاجتماعية فى دعم المستندة المجتمعية لمكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية.بحث منشور .مجلة معوقات الطفولة العدد (٢٨) مركز اعاقات الطفولة .جامعة الازهر. القاهرة.

١١. سحر فتحى مبروك(٢٠١٦).الخدمة الاجتماعية فى المجال المدرسي، دارالفكر، القاهرة.

١٢. سعود هلال الحربى (٢٠٠٩) . السياسات التعليمية : مفاهيم وخبرات ، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض.

١٣. سلوي عثمان ، سمير حسن منصور (٢٠٠٥). الممارسه المهنيه للخدمة الاجتماعية في المجتمع المدرسي ، دار المعرفه الجامعيه ، الاسكندرية

١٤. سناء محمد سليمان (٢٠٠٩) : مناهج البحث العلمى فى التربية وعلم النفس ومهاراته الأساسية ، عالم الكتب ، القاهرة .

١٥. صهيب كمال ، عساف الأغا (٢٠١٨) .الإدارة والتخطيط التربوى ، الجنادية للنشر والتوزيع ، فلسطين.
١٦. طارق إسماعيل محمد: (٢٠١٠).ادراك الأخصائيين الاجتماعيين لطبيعة مجلس الأمناء كمدخل تخطيطي في الخدمة الاجتماعية في المجال المدرسي . بحث منشور – المؤتمر العلمي التاسع عشر ، كلية الخدمة الاجتماعية .جامعة حلوان .القاهرة.المجلد ١.القاهرة.
١٧. طارق محمد ابو السعد(٢٠١٧).ممارسة مهنة الخدمة الاجتماعية فى المجال المدرسي.الشروق للنشر والتوزيع.القاهرة.
١٨. عبد المنعم كوكب (٢٠١١):اليات التنمية الاقتصادية فى مجتمع متغير..مجلة العلوم التربوية.عدد١٦.
١٩. على فولى مختار (٢٠١١):نظريات ممارسة الخدمة الاجتماعية المدرسية، دار الحكيم .للنشر والتوزيع ، بنها.
٢٠. علية عبد المولى جاد(٢٠١٨).دراسات فى الممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية.دار الكتاب الجامعى. الاسكندرية.
٢١. فاتن محمد عزازى (٢٠٠٨) .مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية بين الواقع وتحديات المستقبل " رؤى وتوجهات استراتيجية " :
٢٢. محمد أحمد باسل (٢٠١٨). تطوير الأداء المؤسسى بمكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية فى مصر فى ضوء مدخل القياس المرجعى ،رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة بنى سويف ، ص ١٩٨ .
٢٣. محمد الشحات عبد الله الشحات (٢٠١٢) . استخدام نظام المعلومات التربوية فى عملية صنع القرارا فى المدارس الثانوية العامة بمصر ، مجلة البحث العلمى فى التربية كلية البنات، جامعة عين شمس، مصر، (١٣).
٢٤. محمد محمود حسن(٢٠١٠). تقييم دور الاخصائي الاجتماعي فى مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية (دراسة مطبقة على الاخصتئيين الاجتماعيين بمكتب الخدمة الاجتماعية المدرسية بمحافظة القاهرة).رسالة دكتوراه .جامعة حلوان .

٢٥. محمد محمود حسين(٢٠١٠). تقييم دور الأخصائي الاجتماعي فى مكاتب الخدمة الإجتماعية المدرسية ، رسالة دكتوراة ، كلية الخدمة الإجتماعية ، جامعة حلوان
٢٦. مدحت أبوالنصر (٢٠٠٩). تطوير المدارس الروابط العالمية للنشر والتوزيع ، القاهرة.
٢٧. مكتب مدير عام التربية الاجتماعية(٢٠١٩).النشرة التوجيهية السنوية.قطاع التعليم العام.وزارة التربية والتعليم. القاهرة.
٢٨. منار محمد جابر (٢٠١٠) . تحسين كفاءة منظومة مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية فى مصر باستخدام مدخل الجودة الإحصائى، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة بنى سويف.
٢٩. مهني محمد إبراهيم غنايم(٢٠٠٨)."مدخل متكامل لتخطيط التعليم فى العالم العربي في إطار التخطيط الإستراتيجي"، المؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي في الدول العربية .جامعة الملك عبد العزيز ، المملكة العربية السعودية.
٣٠. نبيل سعد خليل (٢٠١٤) .إدارة المؤسسات التربوية فى بداية الألفية الثالثة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة .
٣١. هانى فتحى العطار(٢٠١٦):دراسة التاثيرات الاجتماعية والمعرفية والسلوكية لمكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية.بحث منشور. مجلة النفس المطمئنة عدد٨٦ .القاهرة
٣٢. وزارة التربية والتعليم (٢٠١٥) : النرة التوجيهية للتربية الاجتماية ، المطبعة المركزية بوزارة التربية والتعليم.
33. Allen,P., et. al(2009).Social Work in School. Prentice-Hall Inc.New York.pp.252.
34. Bradley,M. (2014). The Role of Social Work in the School Field. Bruch Press. 4th edition. Colombia. pp. 253.
35. Habib sheaf,(2003): dictionary of humain resources management. library du Libanon. publishers. Beirut. p:76.
36. Scalin,F. (2016). The Professional Practice of Social Work. Kromer Publishing and Distribution. 3rd ed. Ohio. pp. 527.

37. Shersher,J.(2018). School Social Work Program. Ava press.2nd ed.New Jersy.pp.

38. Thales,H. (2015). Social Welfare in a Changing Society (An Empirical Study of New Immigrants). Human Development Research Center, Canada, pp. 48.

39. Jim Clayton (2018-06-29), "The Five Stages of the Strategic Management Process" ،www.smallbusiness.chron.com, Retrieved 2018-07-15. Edited. رزان صلاح (٢٠١٨) : مفهوم الإدارة الاستراتيجية https://mawdoo3.com

40. Havgahrest W.(2011): A proposed program for the planning and management of school social service activities in secondary education in Ohio. USA. American Journal of Clinical Psychology. Vol.6.2011.