

واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية للصلاحيات الممنوحة لهم من وجهة نظرهم ومدى احتياجاتهم لصلاحيات إضافية في منطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية د/ جمال صبيح الشراري^١

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى تعرف واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية للصلاحيات الممنوحة لهم من وجهة نظرهم ومدى احتياجاتهم لصلاحيات إضافية في منطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية. كما هدفت إلى الكشف إن كان هناك فروق في درجة الممارسات للصلاحيات تعزى إلى متغيرات الدراسة المتمثلة في: نوع العمل، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة. واستخدم الباحث في سبيل تحقيق هذه الأهداف المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لمثل هذا النوع من الدراسات في وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها.

كما قام الباحث بتصميم استبانة تكونت من (٥٩) فقرة موزعة على مديري المدارس بمنطقة الجوف لمعرفة صلاحياتهم الحالية وما ينقصهم من صلاحيات إضافية. كما تم التأكد من صدق الاستبانة بعرضها على مجموعة من المحكمين، ثم تطبيقها على عينة استطلاعية تكونت من (٢٠) مديراً. ومن ثم حساب صدق ثبات الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، ووجد أن معامل الثبات أكبر من قيمه (٠.٣) وذلك عند قياس الخمس مؤشرات. ومعنى ذلك أن عدد المتغيرات التي يراد إجراء تحليل عاملي عليها كافية لإجراء مثل هذا التحليل للخمس مؤشرات. أما عن معامل الصدق فقد تم

^١ أستاذ مشارك، الإدارة التربوية، كلية العلوم والآداب، قسم التربية وعلم النفس، جامعة الجوف، المملكة العربية السعودية. Alsharari_j@hotmail.com

إخْتباره أيضاً ووجد أن قيمة معامل الثبات في كل المؤشرات أكبر من (٠.٦)، مما يدل على جودة وصدق تلك المؤشرات. كما قام الباحث بتطبيق الاستبانة على عينة من الدراسة والتي تكونت من (٥٣٦) مديراً. ثم قام بتحليل استجابات أفراد العينة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. أظهرت الدراسة النتائج الآتية:

١. وجود علاقة معنوية طردية قوية بين درجة تطوير وتحسين المدرسة والصلاحيات التي يتم إعطاؤها للمدير (الصلاحيات الإدارية)، بمعنى أنه كلما ازدادت الصلاحيات الإدارية ازداد تحسين وتطوير المدرسة.
٢. وجود علاقة معنوية طردية قوية بين درجة تطوير وتحسين المدرسة والصلاحيات التي يتم إعطاؤها للمدير (الصلاحيات التربوية)، بمعنى أنه كلما ازدادت الصلاحيات التربوية ازداد تحسين وتطوير المدرسة.
٣. وجود علاقة معنوية طردية قوية بين درجة تطوير وتحسين المدرسة والصلاحيات التي يتم إعطاؤها للمدير (الصلاحيات المالية)، بمعنى أنه كلما ازدادت الصلاحيات المالية ازداد تحسين وتطوير المدرسة.
٤. توصلت الدراسة إلى أن تطوير وتحسين المدرسة لا يتأثر ولا يختلف باختلاف النوع.
٥. توصلت الدراسة أيضاً إلى وجود علاقة معنوية طردية قوية بين درجة تطوير وتحسين المدرسة المؤهل بمعنى أنه كلما ازداد المؤهل ازداد تحسين وتطوير المدرسة.
٦. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية طردية متوسطة بين تحسين وتطوير المدرسة وعدد سنوات الخبرة بمعنى أنه كلما ازدادت عدد سنوات الخبرة كلما ازداد تحسين وتطوير المدرسة.

في ضوء هذه النتائج أقترح الباحث مجموعة من التوصيات، منها:

- العمل على تفويض صلاحيات أكبر لمديري المدارس فيما يتعلق

- بالتعاون مع المجتمع المحلي، وفتح المدرسة لهم في مناسبات معينة.
- ضرورة منح معلمي المدرسة صلاحيات، خاصة للتعامل مع المجتمع المحلي، وذلك بالتنسيق مع مدير المدرسة.
 - عقد المزيد من الدورات التدريبية النوعية لمديري ومديرات المدارس بهدف تعميق مفهوم الصلاحيات وكيفية ممارستها.
 - الاهتمام بتدريب المديرين على ممارسة صلاحياتهم في مختلف المجالات الفنية والإدارية.
 - ضرورة إضافة صلاحيات مالية للمديرين المدارس بمنطقة الجوف، حيث أثبتت نتائج الدراسة أن هناك علاقة بين تحسين الأداء والصلاحيات المالية، فهم في حاجة لزيادة الصلاحيات لتسهيل الإجراءات بالمدارس.
 - ضرورة إضافة صلاحيات إدارية للمديرين المدارس بمنطقة الجوف، حيث أثبتت نتائج الدراسة أن هناك علاقة بين تحسين الأداء والصلاحيات الإدارية، فهم في حاجة لزيادة الصلاحيات لتسهيل الإجراءات بالمدارس.
 - ضرورة إضافة صلاحيات تربوية للمديرين المدارس بمنطقة الجوف، حيث أثبتت نتائج الدراسة أن هناك علاقة بين تحسين الأداء والصلاحيات التربوية، فهم في حاجة لزيادة الصلاحيات لتسهيل الإجراءات بالمدارس.
- الكلمات المفتاحية:** ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم، الصلاحيات الإضافية.

The Reality of the Practices of the Public School Principals of the Powers Granted to Them from Their Point of View and the Extent to Which

They Need for Additional Powers in Al-Jouf Region in the Kingdom of Saudi Arabia

Dr / Jamal Sbeih Al-Sharari

Abstract:

The aims of this study is to identify the practice of public schools directors of the powers granted to them from their point of view and the extent to which they need additional powers in the Al-Jouf region of Saudi Arabia. It was also Aimed to detect whether there were differences in the degree of practice of powers due to the variables of study It is the type of work, sex, scientific qualification, years of experience, and the researcher has used it to achieve those objectives, the descriptive approach an analysis of the occasion for such studies to describe the Subject, analyze its data and describe the relationship between its componants.

The researcher also designed a (59) resolution which was distributed to the school principals of the Al-Jouf region to determine their current powers and the additional powers they need. It was also confirmed that the resolution had been validated by a group of arbitrators and then applied to an exploratory sample of 20 directors. And then calculating the reliability of the resolution by using the Alpha Cronbach formula, the Cronbach's alpha coefficient was found to be greater than (0.3) when you measured the five indicators. This means that the number of variables to be analysed is sufficient to conduct such an analysis of the five indicators. The reliability factor was also tested and the persistence coefficient in all indicators was found to be greater than 0.6, indicating the quality and truthfulness of those indicators. The researcher also applied the questionnaire to a sample of the study, which was made up of 536 directors. And then analyzed the responses of the sample members using SPSS

statistical software.

The study has shown the following results:

1. There is a strong moral correlation between the degree of development and improvement of the school and the powers to be given to the Director (Administrative powers) it mean that the greater the administrative powers, the better of development and improving the school.
2. There is a strong psychological correlation between the degree of development and improvement of the school and the powers to be given to the Director (Educational powers) in the sense that the greater the educational powers, the better of development and improving the school.
3. The study also found a strong moral correlation between the degree of development and improvement of the school and the powers to be given to the Director (Financial authority) it mean that the greater the financial powers, the better for the development and improving the school.
4. The study found that the development and improvement of the school is neither affected nor varied by gender.
5. The study also found a strong psychological correlation between the degree of development and improvement of the qualifying school which means that the greater the qualification, the better development and improving the school.
6. The study found a moderate psychological correlation between the improvement and development of the school and the number of years of experience which means that the greater the number of years of experience, the greater the improvement and development of the school.

Recommendations:

In the light of those Results, the researcher proposes a set of recommendations, including:

- To delegate greater powers to school managers in

- cooperation with local community, and to open school for them on certain occasions.
- School teachers should be given powers, especially for dealing with the community, in coordination with the headmaster.
 - More qualitative training courses should be held for manager with a view to deepening the concept of competencies and how to practice them.
 - Attention to the training of managers in the exercise of their powers in various technical and administrative fields

 - The need to add financial powers to the school managers in the Al-Jouf area. The results of the study showed that there was a link between improved performance and financial terms. There is a need for increasing the school manager's powers to facilitate school procedures.
 - The need to add administrative powers to principals in the Al-Jouf area. The results of the study proved that there was a link between improved performance and managerial competencies. There is a need for increased powers to facilitate school procedures.
 - The need to add pedagogical powers to school in the Al-Jouf area. As the results of the study have determined, there is a correlation between improved performance and educational competencies. There is a need for increased powers to facilitate school procedures.

Keywords: Practices of principals of government schools for their powers, additional powers

مقدمة:

يشهد العالم في هذا العصر مجموعة من التطورات والتغيرات شملت جميع المجالات التقنية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتربوية، وغيرها، والتي أثرت تأثيرًا عميقًا في حياة البشرية، خاصة في المعرفة الإنسانية والأفكار والتوجهات، بل أحدثت تغيرات جوهرية في كثير من أنماط الحياة، وأشكالها، ولقد نتج عن هذه التطورات ضرورة مواكبة التغيير والتوافق ما يمثله من تحديات متنوعة.

يعترف صانعو السياسات التعليمية في جميع أنحاء العالم بأن التعليم أمر حيوي لتحقيق رفاهية الفرد والجماعة في أي دولة، ويُعد مدير المدرسة واحدًا من الجهات الفعالة والرئيسية في جعل التعليم يحقق أهدافه بكفاءة وفاعلية، وتبرز أهمية التعليم في القرن الحديث على أنه المفتاح لتقدم الأمم وتطورها والعامل الذي يساعدها على مواجهة تحديات العصر ومتطلبات المستقبل، وأصبح التعليم له القدرة الفاعلة في إنجاح التنمية الاقتصادية والبشرية للوصول إلى الترابط والتماسك الاجتماعي. ويعد مدير المدرسه حلقة من إحدى حلقات نجاح التعليم.

يعد مدير المدرسة المحور الرئيس والمسؤول الأساسي عن سير العملية التعليمية في شتى ميادين ومجالات العمل المدرسي، وذلك من خلال القيام بمجموعة متكاملة من المهام والمسئوليات والأدوار، فهو مسئول عن التخطيط الإستراتيجي لجميع ميادين ومجالات العمل المدرسي بمشاركة العاملين وأولياء الأمور والمجتمع، ومسئول عن إدارة هيئة العاملين وتقويم أدائهم وتنميتهم مهنيًا بما يحقق لهم الأمان والانتماء والرضا الوظيفي، كما يقوم مدير المدرسة بإدارة الموارد المادية للمدرسة من خلال الإشراف على الميزانية والمباني والتجهيزات المدرسية، ويتولى أيضًا مسؤولية دعم العلاقة بين المدرسة وأولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المدني المحيط بالمدرسة، كما يقوم بإدارة المناهج الدراسية وما تتضمنه من أنشطة وفعاليات مختلفة.

لا يمكن لمدير المدرسة أن يقوم بكل هذه المهام والمسئوليات والأدوار إلا إذا كان له الصلاحيات التي تؤهله وفق أسلوب علمي مخطط ومدرّس للقيام بتلك المهام، ولذا تهتم كثير من دول العالم وخاصة المتقدمة بأن يتم اختيار مديري المدارس وفق ضوابط ومعايير واضحة ومحددة كما تقوم بإعداد برامج متخصصة لتأهيل مديري المدارس لهذه الوظائف واعطائهم عديد من الصلاحيات التي تساعدهم في إدارة عملهم، ففي كندا بولاية أونتاريو Ontario تعتمد إستراتيجية تطوير وتحسين التعليم بها على وجود قيادات مدرسية فعالة تقوم بخمس وظائف أساسية، هي: تحديد اتجاه المدرسة، وبناء العلاقات والاتصالات الفعالة، وتنمية هيئة العاملين، وقيادة البرنامج التعليمي، والمحاسبة والمساءلة (الشرقاوي، مريم، ٢٠٠٦).

تمثل المدرسة قطاعاً مهماً وأساسياً في أيّ مجتمع، ويقع على عاتقها حفظ أفراد المجتمع من المؤثرات السلوكية السلبية؛ كونها تصدر السلوك الإيجابي وتسهم في تغيير المجتمع، ومن ثمّ فإنّ بعض السلوكيات المنحرفة أصبحت تنتقل من المجتمع إلى المؤسسات الممنوحة لهم (المدارس، والمعاهد، والجامعات)، مهددةً بذلك صرح التعليم الذي يعدّ صمام الأمن القومي الحقيقي للأمة، وحماية المتعلمين فيها في كل المراحل التعليمية (جمال الدين، سامي ٢٠٠٤).

يحتاج مدير المدرسة في إدارته للمدرسة، إلى صلاحيات يستمدّها من التعيين الرسمي لإدارة التعليم، وتعطيه هذه الصلاحيات الحق في توزيع المهام على المعلمين، وتوجيههم، وتقويمهم، ومتابعة أعمالهم. وفي المقابل، يتولى كل معلم القيام بالمهام التي يوكلها إليه مديره المباشر؛ إذ هو مسؤول عن إنجاز تلك المهام، كما أنه ملزم بتنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة إليه من المدير، فالصلاحية هنا هي إحدى قوة الارتباط المؤثرة في المدرسة، وهي الطريقة التي تقود إلى تحقيق الأهداف المرجوة، وتحقيق التعاون المثمر والعمل المنظم

الهادف.

يسهم فهم الصلاحيات الممنوحة، ووضوحها في ثبات الممارسات الإدارية والطمأنينة داخل المدرسة، إذ أنها تجعل مدير المدرسة قادرًا على الاستقرار، فهو لا يحتاج إلى العودة المستمرة إلى السلطة الأعلى لاستشارتها بشأن قراراته المدرسية، لأن ذلك ينزع شخصيته؛ ويقلل من دوره وهيبته (الحريري، رافدة، ٢٠٠٨).

عنيت وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية منذ تأسيسها في عام ١٣٤٤هـ عندما كانت مسماة آنذاك "مديرية المعارف العمومية" بالتعليم ونشره في أنحاء البلاد ومع تطورها وتحولها إلى وزارة تعددت مهامها ومسئولياتها في ظل متغيرات العصر، وأصبحت تسعى لتطوير التعليم كماً وكيفاً، من خلال تطوير أداء فروع الوزارة "إدارات التربية والتعليم" في المناطق والمحافظات وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية، وصولاً إلى الاهتمام بالإدارة المدرسية التي هي جزء مهم من الإدارة التعليمية، وتمثل المستوى التنفيذي في مستويات الإدارة، وهي أصغر تشكيل إداري في النظام التعليمي فيه؛ تتولى تنفيذ السياسة التعليمية بأهدافها ومراميها (الصالحي، خالد، ٢٠١١).

شهدت السنوات الماضية اتجاهاً جديداً في الإدارة المدرسية، فلم تعد مجرد تسيير لشؤون المدرسة، ولم تعد مهمة مدير المدرسة تقتصر على المحافظة على النظام في مدرسته والتأكد من سير الدراسة وفق الجدول الموضوع من حضور وانصراف وغياب وإتقان للمواد الدراسية؛ بل أصبحت من المجالات التربوية الجديدة التي فرضت نفسها على التربية، وأصبح محور عمل الإدارة المدرسية يدور حول الطالب وتوفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه نموه المعرفي والروحي والعقلي والبدني، وتحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو إضافة إلى الاهتمام بالمعلم من حيث تهيئة الظروف المناسبة لنجاحه، وإعداد البرامج المتوازنة التي تكسبه الخبرات اللازمة لتسهيل له القيام

بأدواره بفاعلية وكفاءة، وهذا يقتضي أن تمنح الإدارة المدرسية الصلاحيات المحققة لتلك الأهداف. وهذا ما يسعى إليه بحثنا الحالي في الوقوف على واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية للصلاحيات الممنوحة لهم من وجهة نظرهم ومدى احتياجهم لصلاحيات إضافية في منطقة الجوف بالمملكة.

مشكلة البحث:

تعد الإدارة المدرسية مفتاح نجاح العملية التربوية، بل إنها أساس النجاح في كل مؤسسات الدولة لما يتوقع من مخرجاتها (الطلبة) تتولي في المستقبل مهام ووظائف مسؤوليات هذا البلد فإذا لم تجد إدارة مدرسية قوية تؤدي عملها وتحقق أهدافها فإن المؤسسة التعليمية ستصاب بالفشل وتؤثر سلباً على المجتمع. وما تشهده المملكة العربية السعودية من تطور في التعليم في ضوء رؤية خادم الحرمين الشريفين لتطوير التعليم باعتباره الركيزة الأساسية للتنمية ولبناء بلد يضاهاى الدول المتقدمة، ومواطن منتج يسهم في تقدم الحضارة البشرية من خلال إطلاق مشروعات وبرامج تنموية تطويرية كبيرة في أهدافها وحجمها، تتطلب تعليمًا متميزًا يكتسب من خلاله طلاب وطالبات المملكة القيم والمعارف والمهارات التي تؤهلهم للقرن الحادي والعشرون، وبرامج تطوير المدارس، في سبيل الارتقاء بمدارس التعليم العام في المملكة، التي تساهم مباشرة في تقدم المجتمع وتطوره باختلاف مراحل التعليم من خلال مخرجات التعليم وهو ما يمكن تنفيذه من خلال الصلاحيات الحالية للمديرين وما يمكن إضافته من صلاحيات أخرى. وهى تلك المشكلة التي يعالجها موضوع بحثنا.

أسئلة البحث:

تبلورت أسئلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

"ما واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية للصلاحيات الممنوحة لهم من وجهة نظرهم ومدى احتياجهم لصلاحيات إضافية في منطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية؟".

نظراً لعمومية هذا السؤال فقد تفرع منه الأسئلة الآتية:

١. ما مفهوم الصلاحيات؟.
٢. ما أنواع الصلاحيات؟.
٣. ما الإجراءات التنفيذية لصلاحيات مدير المدرسة؟.
٤. ما مراحل تطور الصلاحيات الممنوحة للمديرين؟.
٥. ما الصفات الواجب توافرها في مدير المدرسة لممارسة الصلاحيات؟.
٦. ما متطلبات تطبيق الصلاحيات للمديرين؟.
٧. ما المعوقات التي تحد من ممارسة مدير المدرسة لصلاحياتهم؟.
٨. هل توجد فروق في متوسطات ممارسات واقع مديري المدارس الحكومية للصلاحيات الممنوحة لهم من وجهة نظرهم ومدى احتياجاتهم لصلاحيات إضافية في منطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية، تعزى للمتغيرات الآتية (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، ونوع المدرسة)؟.
٩. هل توجد فروق في متوسطات ممارسات واقع مديري المدارس الحكومية للصلاحيات الممنوحة لهم من وجهة نظرهم ومدى احتياجاتهم لصلاحيات إضافية في منطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية، تعزى للصلاحيات التربوية الممنوحة لهم؟.
١٠. هل توجد فروق في متوسطات ممارسات واقع مديري المدارس الحكومية للصلاحيات الممنوحة لهم من وجهة نظرهم ومدى احتياجاتهم لصلاحيات إضافية في منطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية، تعزى للصلاحيات المالية الممنوحة لهم؟.

الدراسة الإستكشافية:

قام الباحث بدراسة إستكشافية على عدد (٢٠) مديراً من إحدى المدارس الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية وأكدوا وجود كثير من المشكلات الخاصة بصلاحياتهم تجاه إدارتهم، والتي ذكروا منها ما يلي:

- يعانون من سحب القرار الخاص بتدريب العاملين تحت إدارتهم، رغم أنهم من يلمس جوهر المشكلة الخاصة بالتدريب.
 - وجود تداخل بين أدوار جهات التدريب وغياب التنسيق والتعاون فيما بينها.
 - قلة وجود كوادر متخصصة في عملية تصميم البرامج التدريبية وصياغة الأهداف العامة وتقويمها.
 - ضعف تفعيل وإستغلال كافة الطاقات والإمكانات المتاحة بالشكل السليم.
- أهمية البحث:**

١. الدراسة تلقي الضوء على الصلاحيات الخاصة بمديري المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية بشكل عام ومنطقة الجوف بشكل خاص، وبذلك يمكن أن تستند إليها السلطات التعليمية العليا بوضع صلاحيات أكثر وأفضل تفيدهم في عملهم وذلك بالتعاون مع الجامعات والمؤسسات المجتمعية.
٢. تتبع أهمية الدراسة من أهمية موضوعها الذي يتناول ممارسة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس الثانوية، من حيث دورها في تحسين أداء الإدارة المدرسية، وبالأتي تسهم الدراسة الحالية في المعرفة التراكمية لهذا المجال.
٣. إمكانية إفادة كل من إدارات التعليم المركزية مثل وزارة التربية والتعليم، أو الفرعية مثل مديريات التربية والتعليم، من نتائج هذه الدراسة من خلال الوقوف على فاعلية الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة، وكيفية دعم هذه الصلاحيات أو تدريب المديرين على توظيفها في المدرسة.
٤. أنها تسير أحدث الإتجاهات العالمية المعاصرة والتي تؤكد على ضرورة تأهيل قيادات المدارس وحصولهم على مؤهلات متخصصة في

مجال الإدارة والقيادة المدرسية واعطائهم صلاحيات تسهل أداء عملهم.

يمكن أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة جهات عديدة، منها:

1. القائمون على اختيار القيادات التربوية لشغل الوظائف القيادية في إدارات المدارس الحكومية من خلال تحديد أبرز الكفايات التي يجب أن يمتلكها القائد التربوي بمجال توظيف واستخدام الصلاحيات الإدارية والفنية.
2. مديري المدارس بالميدان التربوي من حيث الاستفادة من نتائج الدراسة وتبصيرهم بأبرز الآثار التي تنعكس على الأداء.
3. مشرفي الإدارة المدرسية من حيث توجيههم نحو أهمية تطبيق الصلاحيات على الأداء المدرسي.
4. العاملون بالميدان التربوي ذلك من خلال تحديد أهم الصلاحيات وطرق تنفيذها التي تسهم في تحسين أداء الإدارة المدرسية التي سيتم تناولها بالتوصيات والمقترحات في ضوء النتائج.

أهداف البحث:

1. الوقوف على درجة ممارسة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم الممنوحة لهم في منطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية، من جهات نظرهم.
2. تعرّف أثر متغيرات: الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، ونوع المدرسة، وغيره في واقع ممارسة الصلاحيات الممنوحة لهم لدى مديري المدارس ومديراتها.
3. استكشاف الإضافات التي تزيد من كفاءة أداء المدرسة نتيجة بث صلاحيات جديدة للمديرين.
4. الاستفادة من نتائج البحث لعمل تصور مقترح يمكن من خلاله تطوير الصلاحيات الخاصة بمديري المدارس الحكومية بالمملكة العربية

السعودية في ضوء خبرات بعض الدول.

حدود البحث:

١. **الحدود الموضوعاتية:** تناولت موضوع عن واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية للصلاحيات الممنوحة لهم من وجهة نظرهم ومدى احتياجهم لصلاحيات إضافية في منطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية.
٢. **الحدود المكانية:** تناولت الصلاحيات الخاصة بمديري المدارس الحكومية في منطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية من حيث واقعها، وإمكانية تطويرها للأفضل مقارنة بخبرات بعض الدول.
٣. **الحدود الزمانية:** وفقاً لطبيعة الدراسة والتي استخدم الباحث فيها المنهج الوصفي، فإن الحدود الزمنية للدراسة تمثلت في الفترة الزمنية منذ شهر يناير حتى شهر فبراير ٢٠١٨م.

فروض البحث:

الفرضية الرئيسية: "تفترض الدراسة أن الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس الحكومية بمنطقة الجوف لا تغطي ما يحتاجونهم من تسهيلات لأداء عملهم وأنهم بحاجة لصلاحيات إضافية لمعالجة القصور مما يسهم في تحسين وتطوير أداء المدرسة".

يندرج تحت هذه الفرضية ما يلي:

١. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات ممارسات واقع مديري المدارس الحكومية للصلاحيات الممنوحة لهم من وجهة نظرهم ومدى احتياجهم لصلاحيات إضافية في منطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية تغذى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، الخبرة، المؤهل العلمي).
٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات واقع مديري المدارس الحكومية للصلاحيات الإدارية الممنوحة لهم من وجهة نظرهم ومدى

احتياجهم لصلاحيات إضافية في منطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية وتطوير وإصلاح أداء المدرسة.

٣. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات واقع مديري المدارس الحكومية للصلاحيات المالية الممنوحة لهم من وجهة نظرهم ومدى احتياجهم لصلاحيات إضافية في منطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية وتطوير وإصلاح أداء المدرسة.

٤. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات واقع مديري المدارس الحكومية للصلاحيات التربوية الممنوحة لهم من وجهة نظرهم ومدى احتياجهم لصلاحيات إضافية في منطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية وتطوير وإصلاح أداء المدرسة.

منهج البحث:

استخدم المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى نتائج يمكن تعميمها، كما تم الاعتماد على المنهج المقارن لمقارنة واقع الصلاحيات الخاصة بمديري المدارس الحكومية بإجراء مقابلة لأهم الخبراء التربويين في الدراسة الميدانية لتعرفنا آراء الخبراء في تطوير الصلاحيات الخاصة بمديري المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية، وأيضاً عمل إستبانة خاصة بمديري المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية.

الدراسات السابقة:

أولاً . الدراسات العربية:

دراسة (الصالحي، خالد بن سليمان، ٢٠١١) بعنوان "تصور مقترح لصلاحيات مديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء بعض

الخبرات العالمية المعاصرة".

هدفت إلى تعرف واقع صلاحيات مديري المدارس الثانوية في السعودية. وكذلك الإطلاع على بعض الخبرات العالمية المعاصرة لإمكانية الاستفادة منها في وضع تصور مقترح لمديري المدارس. كما هدفت الدراسة إلى تعرف مقترحات وتطلعات أفراد عينة الدراسة والتي شملت مديري العموم في وزارة التعليم، ومديري التعليم في المناطق والمحافظات، ومشرفي الإدارة المدرسية وقائدي المدارس الثانوية، حول الصلاحيات التي يرون أهميتها وضرورة إسنادها لقيادات المدارس الثانوية. وقد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، كما اشتملت أداة الدراسة الميدانية على عشرة محاور تهدف إلى معرفة مقترحات أفراد عينة الدراسة في الصلاحيات المقترح منحها لمديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية، وبناء تصور مقترح لصلاحيات مديري المدارس الثانوية. طبقت أداة الدراسة على عينة مماثلة شملت عدد (٣٨) مديرًا عامًا في وزارة التعليم، و(٣٦) مديرًا للتعليم، و(٢٤٤) مشرفًا لإدارة مدرسية، وعدد (٦٢٢) قائدًا مدرسة ثانوية.

تمثلت أهم نتائج الدراسة في: ضعف وضالة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية، وأنه لا يوجد توازن بين الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس الثانوية والمسؤوليات والمهام الموكلة لهم، وأن مديري المدارس الثانوية لا يجدون تحديداً واضحاً للصلاحيات الممنوحة لهم حيث تتداخل مهامهم ومسؤولياتهم مع مهام ومسؤوليات إدارات أخرى.

لذا أوصى الباحث بعدة توصيات، أهمها: ضرورة تبني وزارة التعليم السعودي، التصور المقترح لصلاحيات قيادات المدارس الثانوية بهدف تطوير عمل إدارات المدارس الثانوية، كذلك أهمية التشجيع من خلال الحوافز المادية والمعنوية لقيادات المدارس الثانوية وفق أنظمة يحددها القائمون على النظام. كما رأى أهمية تصميم قاعدة بيانات ومعلومات يستفيد منها قيادات المدارس

الثانوية في عملهم المدرسي، وتفعيل برامج التقويم، والجودة الشاملة في المدارس الثانوية وبرامج تنافسية في المخرجات بين المدارس.

دراسة زايد، محمد حسن (٢٠١٠)، بعنوان "واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم".

هدفت إلى تعرف واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية الممنوحة لهم، إضافة إلى بيان أثر متغيرات الدراسة والتي شملت الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، ونوع المدرسة، والمدينة في واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية، وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة مديري المدارس الحكومية في تلك المحافظات، والبالغ عددهم (٧٤٢) مديرًا. وقد تكونت عينة الدراسة من عدد (٢٧١) مديرًا، بنسبة (٣٦.٥ %) من مجتمع الدراسة، وقد صمم الباحث استبانة بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة.

ومن أهم نتائج الدراسة التي توصل لها الباحث: أن واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، حقق درجة عالية جدًا. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية تعزى لمتغير الخبرة وكذلك الجنس، في مجالات البيئة المدرسية، وأوصى الباحث: بضرورة منح مديري المدارس صلاحية منح الإجازات العرضية للمعلمين، والعمل على تفويض صلاحيات أكبر لمديري المدارس منها التعاون مع المجتمع المحلي، وفتح أبواب المدرسة لهم في مناسبات معينة.

دراسة الزهراتي، محمد علي (٢٠٠١) بعنوان: "المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض".

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف المهارات الفنية والإنسانية والإدراكية لمديري المدارس الثانوية بالرياض من وجهة نظر المعلمين، ومدى التباين في وجهات نظر المعلمين نحو توفير المهارات الفنية والإنسانية والإدارية لدى مديري المدارس الثانوية بالرياض. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي. توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: يجب أن تتوفر لدى مديري المدارس الثانوية بالرياض الكثير من المهارات القيادية، منها: المهارات الفنية والتخطيط والتنظيم والتوجيه والإشراف، ومن المهارات الإنسانية القدرة على إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين والعدل فيما بينهم والمشاركة في صنع القرار. وضرورة الاهتمام بالتدريب في مجال الاختبارات والمقاييس التربوية على المستويات كافة. دراسة عبد الفتاح، منال رشاد (٢٠٠٥) بعنوان "تقويم برنامج تدريب القيادة التربوية وإمكانية تطويره في ضوء الدروس المستفادة من الاتجاهات العالمية المعاصرة".

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف:

- أهم الاتجاهات العالمية المعاصرة في مجال تدريب القيادة التربوية.
- تقويم برامج التدريب للقيادة التربويين في ضوء الدروس المستفادة من الاتجاهات العالمية المعاصرة وذلك عن طريق تعرف على فاعليته.
- الكشف عن أوجه الضعف والقصور في برامج التدريب والعمل على معالجتها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.
- توصلت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لبرنامج تدريبي خاص بقيادات التربية والتعليم في مصر تتسجم مع متطلبات الإصلاح والتطوير الإداري.

دراسة نانسي (٢٠٠٧) بعنوان: "ما الذي تتوقعه من مدرّاء المدارس؟

التناسب بين التقويم ومستويات أداء المدير".

هدفت هذه الدراسة التعرف على:

- مستويات المسئوليات التي تقع على عاتق الإدارة، والمتوقعة من مدرء المدارس.
 - التناسب بين أدوات تقييم المديرين، والمستويات المهنية والاحترافية.
 - العلاقة بين أدوات تقييم المديرين وخصائص الإدارة التعليمية واعتمدت الدراسة على استخدام أسلوب تحليل المحتوى.
- توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:** أن المدارس تركز على الإرشاد التعليمي، والإدارة المنظمة، والعلاقات المجتمعية في أدوات تقييم المديرين، والتي أظهرت علاقات عامة بين المدرسة والإدارة في الدولة والمستويات المهنية للمدرء.
- دراسة السهلي، منيرة بنت سلطان (٢٠١٤هـ) بعنوان: "مقارنة لواقع صلاحيات مديري المدارس بالتعليم العام الحكومي وبين واقع صلاحيات مديري المدارس العام الأهلي للبنين".**

هدفت الدراسة الى تعرف واقع صلاحيات مديري المدارس بالتعليم العلم الحكومي والأهلي للبنين في النواحي المالية والتجهيزات المدرسية ومبنى النشاط المدرسي، والشئون الإدارية والفنية، كما هدفت إلى الكشف عن الفروق بين آراء مديري مدراس التعليم الحكومي والأهلي حول مدى ممارسة صلاحياتهم لمجالات الدراسة وتكونت عينة الدراسة من (١٠٥) مديراً في مدراس التعليم الحكومي، و(١٤) مديراً في مدراس التعليم الأهلي، وكان مجتمع الدراسة في كل من المدنية المنورة، جدة، مكة المكرمة، والطائف، وإتباع المنهج الوصفي التحليلي، الأداء، الاستبانة.

وأظهرت النتائج الآتية:

- أن مديري مدراس التعليم العام الحكومي يرون أنهم يمارسون صلاحياتهم في التجهيزات المدرسية، شئون المعلمين والموظفين، شئون الطلاب والنشاط المدرسي، والشئون الإدارية والفنية بدرجة عالية في حين أنهم

- يمارسون صلاحياتهم في النواحي المالية بدرجة متوسطة.
- أن مديري المدارس التعليم العام الأهلي يرون أنهم يمارسون صلاحياتهم في المبني المدرسي، شئون المعلمين والموظفين، شئون الطلاب، النشاط المدرسي، الشئون الإدارية والفنية بدرجة عالية، في حين أنهم يمارسون صلاحياتهم في التجهيزات المدرسية بدرجة متوسطة وفي النواحي المالية بدرجة ضعيفة.
 - أن مديري مدارس التعليم العام الحكومي يرون أنهم مما يمارسون صلاحياتهم تجاه مجالات النواحي المالية والتجهيزات المدرسية والمبني المدرسي بدرجة أكبر مما يرى مديرو المدارس في التعليم العام الأهلي.
 - أن مديري مدارس التعليم الحكومي والأهلي يرون أنهم يمارسون صلاحياتهم في مجالات شئون الموظفين وشئون الطلاب بالمدرسة والنشاط المدرسي والشئون الإدارية والفنية بنفس المستوى.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مديري مدارس التعليم العام الحكومي ومديري مدارس التعليم العام الأهلي تجاه الصلاحيات الممنوحة لهم ولصالح مديري مدارس التعليم العام الحكومي.
- دراسة الهاجري (١٤٢٦ هـ) بعنوان "ممارسة مديري مدارس مراحل التعليم العام للصلاحيات الممنوحة لهم".
- هدفت الدراسة الى تعرف ممارسة مديري المدارس للصلاحيات الممنوحة لهم من وجهة نظر المديرين والمعلمين وتعرف مدى الاختلاف بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة . إن وجدت . حول ممارسة المديرين باختلاف المتغيرات (الوظيفة، المرحلة، الخبرة) والوصول للصلاحيات التي يتطلع اليها أفراد الدراسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي وكان عدد أفراد عينة الدراسة (٦٣٥) فردًا منهم (٣٠٣) مديرًا و(٣٣٢) معلمًا. وكان أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- مديرو المدارس يمارسون صلاحياتهم الإدارية بدرجة كبيرة (منح الإجازات المرضية، وتوزيع الجداول المدرسية، ومنح الإجازات الاضطرارية).
 - مديرو المدارس يمارسون صلاحياتهم الإدارية بدرجة منخفضة في (التنسيق مع مؤسسات التدريب الأهلي لتنفيذ برامجها في المدرسة، تكليف من يرونه مناسب لوضع أسئلة مواد الاختبار من تخصصه).
 - مديري المدارس يمارسون صلاحياتهم الفنية بدرجة كبيرة في تقديم الحوافز للطلاب، اختيار المعلمين المشرفين على الأنشطة، مديري المدارس يمارسون صلاحياتهم الفنية بدرجة متوسطة هي: الحرص على زيادة النمو المهني لدى المعلمين.
- دراسة الحربي (٢٠٠٩) عنوانها: "درجة امتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت للكفايات الإدارية من وجهات نظرهم ووجهات نظر معلمهم".
- هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة امتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت للكفايات الإدارية من وجهات نظرهم، وتكونت عينة الدراسة من (٧٩) مديرًا ومديرة، ولتحقيق أهداف الدراسة، فقد تم تطوير أداة للكفايات الإدارية مكونة من (٦٧) فقرة، وتم استخدام المتوسطات الحسابية، واختبار (ت)، وكانت نتائج الدراسة كما يلي:
- كانت درجة امتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت للكفايات الإدارية، من وجهات نظرهم، متوسطة وبمتوسط حسابي قدره (٣.٣٢). أسلوب دلفي (Delphi Technique) على مدى ثلاثة جولات، وخلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:
 - أظهرت النتائج في الجولات الاستبائية الثلاثة أن القادة التربويين اتفقوا في الجولة الاستبائية الأولى على اعتبار (٤٥) مهمة من مهام مدير

المدرسة المتوسطة، وفي الجولة الاستبائية الثانية تم الاتفاق على (٨) مهام، أما في الجولة الاستبائية الثالثة فلم يتم الاتفاق على أي من المهام الواردة في الاستبيان.

- أظهرت النتائج في الجولات الاستبائية الثلاثة أن الخبراء التربويين اتفقوا في الجولة الاستبائية الأولى على اعتبار (٤٨) مهمة من مهام مدير المدرسة المتوسطة، وفي الجولة الاستبائية الثانية تم الاتفاق على (٦) مهام، أما في الجولة الاستبائية الثالثة فلم يتم الاتفاق على أي من المهام الواردة في الاستبيان.

٢. الدراسات الأجنبية:

دراسة مايرز Myers, 2008 " بعنوان: ديمقراطية سلطة المدرسة :

إدراك المعلمين في البرازيل في انتخاب مدير المدرسة

هدفت الدراسة إلى فحص تأثير اتخاذ الجماعي للقرار في تعزيز صلاحية المدرسين، وتعزيز التدريس، باعتباره أحد الأساليب الديمقراطية في الإدارة المدرسية، ويمنح القرار قوة أكبر، وقد استقصت الدراسة آراء (٧) مدرسين من خلال خبراتهم في انتخاب مدير المدرسة من قبل المعلمين والطلبة وأولياء الأمور، وباقى موظفي المدرسة، وقد أظهرت النتائج أن الانتخابات أعادت تشكيل السلطة داخل المدرسة، وساهمت في إعطاء المعلمين حرية أكبر في استخدام أساليب تدريس متنوعة، كما أنها صبغت المدرسة بطابع ديمقراطي، على أساس أن المعلمين مواطنين فيها.

دراسة جيدكوغلو، وكيسر (Gedikoğlu & Keser, 2008)

’وعنوانها: تحديد مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية لسلطاتهم

ومسؤولياتهم".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل ممارسات مديري المدارس الثانوية في تركيا، لسلطاتهم في ضوء مسؤولياتهم، وقد اشتملت عينة الدراسة على جميع مديري المدارس الثانوية في المناطق التعليمية الوسطى خلال العام الدراسي ٢٠٠٦-٢٠٠٥، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن مديري المدارس الثانوية يدركون مسؤولياتهم بمتوسط حسابي (٣.٦) أي ما نسبته (٧٢%)، وأن أعلى متوسط لهذه المسؤوليات كان في الوظائف الروتينية، بينما كان أدنى متوسط في تطوير المدرسة.

دراسة شيرلي وأنجيلا (Shirely & Angela, 2007)، وعنوانها "أدوار المديرين أثناء عملية الإصلاح التربوي في الولايات المتحدة".

تصف هذه الدراسة أدوار المديرين في أثناء عملية الإصلاح التربوي في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد قام بها قسم التطوير في المنطقة الجنوبية الغربية في مدرسة يبلغ عدد طلابها (١٧٨٠) طالبًا، 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، إضافة 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.

دراسة هاف (Huff,2006)، وعنوانها "ممارسات المديرين في الماضي

والحاضر".

هدفت هذه الدراسة إلى قياس ممارسات المديرين في الماضي والحاضر، للوقوف على ما يفعله المديرون في جامعة فانديربيلت الأمريكية، وتم التوصل لنتائج البحث من خلال المسح والمشاهدة والمقابلة للإجابة عن ما يفعله المديرون تماماً ليرتقوا بتعلم وإنجاز طلبتهم، وتبين الدراسة مدى تعقيدات ممارسات المديرين، وكيف يركز المديرون على الوظائف الإدارية غير المرتبطة بعملية التدريس، وبينت الدراسة أيضاً أنه في بعض الحالات يقوم المدير كقائد تربوي ليشجع على تنفيذ المنهاج الجديد، ويحث على التجربة والاختبار، ويرتقي بنوعية الهيئة التعليمية، مضيفاً بعض البرامج، ويغير مواقفه، ولكن بالنهاية يركز على أهداف المديرين في الإشراف على المعلمين، وتقييم أدائهم باستمرار، ومتابعة تحصيل الطلبة، والمحافظة على النظام داخل غرفة الصف، ومتابعة البرنامج المدرسي، وضبط الطلبة، ومتابعة فعاليات المنهاج، وأن الأهم هو التحكم ثم مراقبة الأعباء والمهام التي يقوم بها مدير المدرسة هي التخطيط والتنظيم والتنسيق لما قام به، كما بينت الدراسة أن المديرين ينشغلون بالإشراف والأدوار الإصلاحية التي تتضمن الممارسات المرتبطة بأداء الطلبة والمعلمين، ويقضي المديرون أوقاتهم في المدرسة في تنظيم الإصلاح والصيانة العامة والإشراف على الطلبة والفعاليات المنهجية الإضافية، وإدارة الأزمات الناتجة عن العمل، وجمع البيانات، وتحليل سجلات الأداء.

دراسة اندرسون (Anderson ٢٠٠٣)، وعنوانها "المهام التي يمارسها

مديرو المدارس في ولاية فلوريدا الأمريكية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على المهام التي يمارسها مديرو المدارس في ولاية فلوريدا الأمريكية والتأكد من حجم الممارسات الإدارية والتعليمية التي يقوم بها هؤلاء المديرون، ومن أبرز ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أن مديري المدارس في فلوريدا يهتمون في تطوير التعليم والإشراف على الطلبة ويأتي اهتمامهم بالعلاقة مع المجتمع المحلي في المرتبة الثالثة، أما المجالات التي لم تتل اهتمام المديرين بدرجة كبيرة فكانت الإشراف على المعلمين، وتنميتهم مهنيًا ثم ممارسة الأعمال الإدارية والمالية، ثم الإشراف على الأثاث المدرسي، وقد أظهرت الدراسة الصعوبة التي يواجهها المدير في ممارسة بعض المهمات كتطوير المنهاج وتطوير أساليب التدريس والإشراف على المعلمين والأعمال المالية، وقد أوصت الدراسة بتوجيه الاهتمام نحو المعلمين والطلبة في ممارسة مدير المدرسة لمهامه اليومية.

تعقيب على الدراسات السابقة:

تتشابه الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة، فهي تتشابه في فكرة درجة ممارسة الصلاحيات لدى مديري المدارس ومديراتها، كما أنها تتقاطع مع عدد كبير من الدراسات السابقة في الأداة المستخدمة، إذ استخدمت عديد منها الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات.

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في:

- مجالات الأداة المستخدمة، وفقراتها: لقد تبنت الدراسة الحالية الاستبانة أداة لها، لكنها اختارت مجالاتها وفق أولويات المدارس بمنطقة الجوف بالسعودية، متضمنة غالبية المجالات التي وردت في أدوات الدراسات السابقة، إضافة لذلك فقد تم اختيار فقرات مجالات الصلاحية، وفق ممارسة المديرين لتلك الصلاحيات.

التعريفات الإجرائية والإصطلاحية للبحث:

تأهيل المديرين:

كافة العمليات والإجراءات التي يتم من خلالها تأهيل القيادات الممنوحة لهم لشغل مناصب مديري مدارس مثل: المسؤولين عن البرنامج، وشروط الاختيار، ومدة البرنامج، وأساليب التدريس والتدريب به، ومحتواه، وتقويم الملتحقين، ومخرجاته. (الدعيلج، ٢٠١٥)

اختيار المديرين:

تلك العملية المبنية على أسس علمية سليمة، وتتمثل في أن مدير المدرسة لا يتم إعداده لمهنة الإدارة المدرسية وما يستلزمه من مهارات متنوعة. **الصلاحيات:**

يعرف علاقي الصلاحيات بأنها "حق إصدار الأوامر واتخاذ القرارات من واقع سلطة الوظيفة وتعطي عن طريق التفويض وبمقتضى علاقة بين المفوض والمفوض إليه، يقوم الثاني بعمل هو من اختصاص الأول" (علاقي، ١٤١٥هـ). كما تعرفها نجات الصائغ بأنها "الحقوق التي تمنح لشاغل مركز معين نتيجة لقرار إداري وعادة ما يكون مديرًا على عدد من المرؤوسين، ويمنح له حق اتخاذ القرار في الإدارة المسئول عنها" (الصائغ ١٤١٠هـ، ص ٩١).

أساليب اختيار مديري المدارس:

يقصد بها الإجراءات أو الطرق المستخدمة في اختيار مديري المدارس كالاختبارات والمقابلات الشخصية والإستبانات وملاحظة السلوك وغيرها (الدعيلج، ١٤١٥ ص ٢٣٢).

تطوير المديرين:

عملية مستمرة ومخططة لإكساب مديري المدارس المعارف والمهارات وأنماط السلوك الإيجابية، وتأهيلهم لمستقبل وظيفي أرقى (عبد، ٢٠٠٠).

صلاحيات مديري المدارس الحكومية:

مفهوم الصلاحية:

تعد الصلاحية حق شرعي رسمي يمتلكه شخص ما، هو الرئيس أو المدير من خلال شغله لوظيفة إدارية رسمية داخل المنظمة، وعن طريقها يكتسب القوة والنفوذ في إلزام الآخرين بالطاعة والامتثال في تنفيذ ما يطلبه منهم، من أجل تسيير عمل ما وتحقيق هدفه (عقيلي، ٢٠٠٢). والصلاحية هي الحق القانوني في اتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر للآخرين ووجوب من توجه لهم الأوامر بالطاعة تحت طائلة المسؤولية (الشرقاوي، ٢٠٠٦). ويعرفها سيمون على أنها: "القوة على اتخاذ القرارات التي تهدي تصرفات طرف آخر".

تنشأ الصلاحيات في أية منشأة من ملاك التنظيم (المدرسة) وهؤلاء يقومون بتفويض الصلاحيات الضرورية لإدارة المدرسة ومدير المدرسة، وهم بدورهم يقومون بتفويضها إلى أسفل أكثر وأكثر وتصبح أقل في مجالها في كل مستوى أقل، ومن هنا فإن المدير والمعلم يملكان جزءاً من الصلاحية، والصلاحيات لا تفوض إلى أشخاص، وإنما تفوض إلى المراكز التي يشملها البناء التنظيمي، ثم تؤول إلى الأفراد شاغلي هذه المراكز (Benntt,N, 2003) والتنظيم لا يكمل بمجرد تحديد الوحدات التنظيمية الضرورية، وتوفير العوامل المادية المناسبة للبيئة، وتعيين الأفراد الأكفاء في كل وحدة تنظيمية. فهذه الوحدات التنظيمية ينبغي أيضاً ربطها بعضها مع بعض، بحيث يمكن لكل الأفراد العمل معاً بفاعلية. وعملية الربط هذه يمكن تحقيقها رأسياً وأفقياً بواسطة علاقات الصلاحية. وتتضمن علاقات الصلاحية علاقات رأسية وأفقية، فالعلاقات الرأسية هي التي تكون بين الرئيس ومرؤوسيه. أما العلاقات الأفقية، فتتطوي على تلك التي تكون بين المديرين في نفس المستوى التنظيمي (حسين، ٢٠٠٦).

ويعني مفهوم الصلاحية الحق القانوني في اتخاذ القرارات وإعطاء

الأوامر للآخرين ووجوب من توجه لهم بالأوامر بالطاعة تحت طائلة المسؤولية (الشرقاوي، مريم ٢٠٠٦). ويعرفها سيمون على أنها: "القوة على اتخاذ القرارات التي تهدي تصرفات طرف آخر". (سيمون، هربرت ٢٠٠٦ ص، ٢٢٣)

يتضح من التعريفات لمفهوم الصلاحية أنها تحتوي على مقومات الحق، والتصرف، والقوة، فالصلاحية تعطي الحق والدعم اللازم للفرد لطلب تصرف ما من الآخر، وهو بهذا الحق يملك القدرة على التصرف، أما القوة فتعني استخدام صاحب الصلاحية للأنظمة المعمول بها كافة في المنظمة لتحقيق التصرفات المطلوبة.

أنواع الصلاحيات:

الصلاحيات أنواع متعارف عليها وتنقسم إلى :

١. **الصلاحية الرسمية:** الصلاحية التي يحصل عليها الفرد بمقتضى الأنظمة، أو التي تفوض له في إطار المنظمة.
 ٢. **الصلاحية الوظيفية:** الصلاحية التي تعتمد على المعرفة والخبرة التي يستمدها الفرد من تخصصه في مجال معين.
 ٣. **الصلاحية الشخصية:** الصلاحية أو السلطة التي يستمدها الفرد من جِراء أقدميته في المنظمة (مصطفى، وعمر، ٢٠٠٥):
- يُنظر للصلاحية في النظم التقليدية (Traditional) على أنها دور المسؤول الرئيس في النظام، بينما ينظر إليها في النظم الحديثة على أنها موزعة عبر مختلف مستويات النظام من القمة (رأس الهرم التنظيمي) إلى قاعدته، وتقوم الصلاحية التقليدية على إدراك قائل بأن شخصاً معيناً مُقدر له أن يحكم، وعلى المرؤوسين الإذعان والطاعة (البدرى، طارق، ٢٠٠٢):

هناك من يرى الصلاحية بأنها كاريزمي (Charismatic)، وهي تجسيد لخصائص شخصية تجعل المدير قادراً على الحصول على مطاوعة تابعيه، وأما الذين ينظرون للصلاحية بأنها قانونية (Rational) إذ يتم التغيير وفق هذه

الصلاحيات على أساس الحاجات المتنامية لنظام معين، وليس على أساس شخصي (Froggatt, W., 2005).

فالأفراد الذين يتمتعون بصلاحيات قانونية هم الأفراد القادرين على مطاوعة لقدرتهم على توضيح الأبعاد الوظيفية والفنية للآخرين. ومن المعروف أنه لكي ينجح مدير المدرسة في عمله عليه أن يقوم بالدور المهني المتوقع منه، ويُمارس صلاحياته بأنواعها المختلفة، وفق ما مُنح منها، وهذا يتطلب منه القيام بممارسة صلاحياته في محورين رئيسيين:

■ القيام بالأعمال الإدارية، وهذا يتعلق بضبط النظام في المدرسة والمحافظة على تطبيق قوانينها، وتنظيم السجلات المدرسية والملفات والإحصائيات والشؤون المالية، وضبط قوانينها، وتنظيم السجلات المدرسية والملفات والإحصائيات والشؤون المالية، وضبط عمليات الغياب والحضور، واتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بقبول المدرسين والطلبة وتشكيل الشعب، والإشراف على المباني وصيانتها، وتأمين كل ما يلزم المدرسة من أدوات ووسائل وأجهزة وكتب وقرطاسيه وغيرها من الأعمال الإدارية والكتابية(السهلي، ٢٠٠٦)، كما تتضمن الأعمال الإدارية مناقشة قضايا تهم المدرسة والنظام المدرسي وعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، وأولياء الأمور، والمشكلات النظامية للطلبة (Avissar, G., 2007).

■ القيام بالأعمال الفنية، وهذا يتعلق بالإشراف على العملية التعليمية ونشاطاتها والنهوض بها، والمساهمة في تطوير منهاجها، والقيام بالزيارات الصفية التوجيهية للمدرسين، ومتابعة سير العملية التعليمية، وحل المشكلات الأكاديمية للطلبة والمعلمين، وتطوير أداء المدرسين وإحاقهم بالدورات التخصصية والمهنية، ورفع مستوى المهارات الأساسية للطلبة. والعمل على إحداث تغييرات نوعية في صفوف

الموظفين والطلبة.

تعد العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي من أهم الأعمال الفنية التي يجب أن يحرص مدير المدرسة عليها، إذ يؤثر المجتمع المحلي والمدرسة كل منهما في الآخر، ولذلك فإن توطيد العلاقة بينهما مهمة ضرورية على المدرسة أن تبادر لإقامتها وتشجع على تقوية العلاقة مع القوى المؤثرة في المجتمع، ولا يفهم من ذلك اللجوء إلى المجتمع المحلي عندما تواجه المدرسة مشكلات تستدعي مساهمة المجتمع المحلي فقط، إنما المطلوب إقامة علاقة دائمة قوامها المصالح المشتركة للطرفين وهذا يستدعي من المدير ضمن مجال صلاحياته.

تنظيم دراسة واقع المجتمع المحلي:

تنظيم برنامج خدمة المدرسة للمجتمع المحلي ومن الخطأ الشائع أن تكون العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي قائمة على أساس أن المجتمع يقوم دائماً بدور المتبرع والمدرسة في دور المستقبل للمساعدات، ولقد تغير هذا الدور لأن المدرسة لها دور تلعبه في تقديم الخدمات العامة من خلال الحملات التي تنظمها المدرسة لذلك مثل النظافة العامة، تنظيم المرور (Bridgeland, et.al.) (2009).

تنظيم برنامج الاستفادة من إمكانات المجتمع المحلي المادية والبشرية، إذ لم تعد قدرات المدرسة بمفردها قادرة على تحقيق أهدافها المنشودة، وتستطيع المدارس المنفتحة على مجتمعاتها تحقيق أهدافها الواقعية والطموحة بالتنسيق مع أفراد ومؤسسات المجتمع المحلي من خلال توظيف خبراته في إنجاز بعض المشروعات بشكل دقيق وشامل ودون أن يكلفها ذلك سوى مجهودات أعضائها في التخطيط والاتصال والتنسيق مع بعض المعنيين من المجتمع المحلي (Brint, S., 2006).

إقامة علاقات وطيدة بين المدرسة وأولياء الأمور ولا يقتصر دورهم على إحضاره ودعوتهم للمدرسة عند حدوث مشكلة مع أحد أبنائهم لتنهال عليهم سيات

التأنيب من الإدارة والمعلمين لعدم متابعتهم مما يدفعهم للطبيعة والعزوف عن الحضور عندما يستدعي ثانية حتى لو كان الهدف مختلفاً، إن استمرار العلاقة مع أولياء الأمور تكون بالتأكيد كبيرة، وفاعلة إذ يمكن دعوتهم في بداية العام الدراسي، وإطلاعهم على الأهداف المشتركة التي يمكن تحقيقها بتضافر جهود جميع الأطراف، ويُجدر إعطاء وزن كبير لهم في التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقويم حتى يشعروا بقيمتهم وأهميتهم ودورهم في إنجاز تلك المشروعات، ويمكن دعوتهم لمشاركة المدرسة احتفالاتها التي تنظمها وإلى المعارض التي تقيمها (حجازي، أسمى، ٢٠٠٢).

صلاحيات مدير المدرسة:

تظهر صلاحيات مدير المدرسة في تشكيل المجالس واللجان في المدرسة، وتفعيل دورها وفق القواعد التنظيمية لمدارس التعليم العام وتحديد مواعيد وأماكن اجتماعاتها، وزيادة عدد الصفوف أو الشعب في المدرسة، أو تقليصها عند الضرورة أثناء العام الدراسي وفق المعادلة المقررة من الوزارة التي توازن عدد الطلاب مع عدد الصفوف والشعب، لما يترتب على ذلك زيادة في عدد المعلمين مع إشعار مديرية التربية والتعليم بذلك (وزارة التربية والتعليم ٢٠٠٥)، كما تتجلى صلاحيات مدير المدرسة في السماح للطلاب المنكررين في الرسوب، بمواصلة الدراسة أو تحويلهم لمدارس أخرى وفق التعليمات واللوائح وبعد الاستئناس برأي لجنة التوجيه والإرشاد الممنوحة لهم، وإعادة توزيع الطلاب في الصفوف والشعب حسب ما تقتضيه المصلحة التعليمية وفق المعادلة الخاصة بالصفوف والطلاب وبعد الاستئناس برأي لجنة التوجيه والإرشاد، وإحالة أي طالب يشتبه في إصابته بمرض معد إلى جهة صحية، وعدم السماح له بالعودة إلى الدراسة في المدرسة إلا بعد أن يحضر تقريراً طبياً معتمداً يؤكد عدم

خطورته على الطلاب أو خلوه من المرض أو شفاؤه (جونى، دينا، 2010). يمارس مدير المدرسة صلاحياته في فتح مركز خدمات الطلاب الممنوحة لهم بعد موافقة لجنة التوجيه والإرشاد في المدرسة عند توافر العدد اللازم لافتتاحه، وإبلاغ إدارة التعليم بذلك على ألا يترتب على ذلك أية التزامات مالية على الوزارة، و إقرار الخطط والبرامج لنشاط الطلاب والإشراف على تهيئتهم للمشاركة في البرامج التي تنظمها إدارة التعليم، واختيار المعلمين المشرفين على الطلاب (Nenyod, F., 2002).

يستطيع مدير المدرسة منح الحوافز وإيقاع الجزاءات الممنوحة لهم على الطلاب وفق ما يصدر من لوائح، وتسمية المعلم الذي ينقل من المدرسة في حالة وجود زيادة من المعلمين فيها وفق ضوابط يحددها مجلس المدرسة مع إشعار إدارة التعليم بذلك، والموافقة على من يرشح للعمل نائباً للمدرسة مع ذكر المسوغات، وتحدد لجنة مديري المدارس ونوابها في إدارة التعليم الآلية المناسبة لمعرفة رأي المدير، وتقويم أداء المعلمين وسائر العاملين في المدرسة، وفي حالة اختلاف وجهات النظر في التقويم بين مدير المدرسة والمشرف التربوي المختص يؤخذ بمتوسط الدرجة بينهما في العناصر الفنية (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٥).
صلاحيات مديري المدارس وإجراءاتها التنفيذية:

تظهر صلاحيات مدير المدرسة في تشكيل المجالس واللجان في المدرسة، وتفعيل دورها وفق القواعد التنظيمية لمدارس التعليم العام وتحديد مواعيد وأماكن اجتماعاتها، وزيادة عدد الصفوف أو الشعب في المدرسة، أو تقليصها عند الضرورة أثناء العام الدراسي وفق المعادلة المقررة من الوزارة التي توازن عدد الطلاب مع عدد الصفوف والشعب، لما يترتب على ذلك زيادة في عدد المعلمين مع إشعار إدارات التربية و التعليم بذلك.

أصدرت (وزارة التربية والتعليم، ١٤٣٢هـ) مجموعة من الصلاحيات لمديري المدارس وسعت من نطاق صلاحياتهم، وأشارت وزارة التربية والتعليم في

مقدمة عرض الصلاحيات إلى أنه يَمَنَح مديرو ومديرات المدارس الصلاحيات الآتية، ولهم تفويض بعض صلاحياتهم لوكيل أو وكلاء) المدرسة إلا ما تم استثنائه من التفويض، ويتولى مدير ومديرة المدرسة ممارسة هذه الصلاحيات وإصدار القرارات اللازمة لتنفيذها وفق إجراءات التنفيذ التي تعد جزءاً لا يتجزأ من الصلاحيات (انظر ملحق الدراسة).

كما تمنح وزارة التربية والتعليم المدير الصلاحية في تكليف العاملين في المدرسة بأية أعمال أخرى تقتضيها طبيعة العمل التعليمي والتربوي أثناء العام الدراسي، وتحديد عدد الزيارات الفنية في العام الدراسي، وتنظيم برامج النمو المهني داخل المدرسة وأثناء اليوم الدراسي مثل جدول تبادل الزيارات، ولقاءات معلمي التخصص، وورش العمل بما يناسب الجدول الدراسي ومصحة الطلاب بعد التنسيق مع الإشراف التربوي في إدارة التعليم، وتوزيع الجداول المدرسية وتعديلها بين المعلمين مثل الجدول المدرسي للحصص، الانتظار، المناوبة، الاختبارات ... الخ في بداية العام، وأثناءه بما يحقق المصلحة التعليمية وبما لا يتعارض مع التعليمات، وتعديل خطة الحصص الدراسية عند وجود عجز في عدد المعلمين مع إشعار إدارة التعليم في حينه، وإصدار قرارات الحسم على المتغييبين والمتأخرين من معلمي المدرسة وفق الأنظمة والتعليمات وإبلاغ إدارة التعليم رسمياً بالقرار لتنفيذه، ومنح المعلمين وسائر العاملين في المدرسة الإجازات الاضطرارية حسب ما يراه محققاً للمصلحة التعليمية، ومنح الإجازة المرضية للعاملين في المدرسة وفق النموذج الخاص بذلك، وفي ضوء تقرير طبي نظامي مع موافاة إدارة التعليم بقرار الإجازة لإكمال اللازم بشأنه، وتغيير مواقع الغرف الدراسية والمكتبة والوسائل إذا ما دعت المصلحة الممنوحة لهم والتعليمية لذلك بعد موافقة مجلس المدرسة، والمساءلة الخطية لأي من العاملين في المدرسة، ولفت نظر المقصر منهم أو إحالته لإدارة التعليم في حالة وجود ما يستدعي ذلك، والتنسيق مع مؤسسات المجتمع المحلي، ومؤسسات أخرى؛ لتنفيذ

برامج تدريبية للطلاب والمعلمين وسائر العاملين في المدرسة بعد موافقة مجلس المدرسة دون أن يترتب على ذلك أي التزامات مالية على الوزارة، وتوقيع خطابات التعاريف لجميع العاملين في المدرسة وفق التعليمات المنظمة لذلك وكذلك خطابات التنقل للمعلمين خلال الإجازات الرسمية أو الاعتيادية، والعضوية في لجنة استئجار مبنى المدرسة المكلف بإدارتها، والعضوية في لجنة إعداد مقايضة ترميم مبنى المدرسة، وتفويض بعض من صلاحياته لنائبه في المدرسة، وقبول عذر الطالب المتأخر عن الاختبارات وفق القواعد والقوانين، وتكليف من يراه من المعلمين بوضع أسئلة مواد الاختبارات من تخصصه نفسه لغير الصفوف التي يدرسها، وذلك في حالة وجود المسوغات اللازمة ويتم إشعار إدارة التعليم، ومراجعة أوراق اختبارات الطلاب المكملين الفصلية أو النصفية، وإعادة تقويم نصف الفصل الدراسي لأي مجموعة من الطلاب إذا ثبت أن تقويمهم تم في ظروف غير ملائمة مع تقديم المسوغات لإدارة التعليم، وتنظيم لقاءات وحلقات عمل يشارك فيها مشرفين تربويين ومديري مدارس لتفهم قضايا تربوية، ووضع خطط العمل لتطبيقها ومتابعة تنفيذها، وعقد اجتماعات مع المعلمين والمرشدين الطلابيين والإداريين في مدارسهم لإيضاح المسؤولية المسندة إلى كل منهم ويساهم فهم الصلاحيات الممنوحة في اتزان الممارسات الإدارية والطمأنينة داخل المدرسة، إذ إنها تجعل متخذ القرار قادرًا على الاستقرار، فهو في غير حاجة إلى العودة المستمرة إلى السلطة الأعلى لاستشارتها بشأن القرارات، فذلك ينزع شخصيته، ويقلل من دوره وهيبته.

مراحل تطور الصلاحيات الممنوحة:

وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية فإن تفويضها بالصلاحيات يكون من قبل الإدارة العامة للدولة المتمثلة في مجلس الوزراء، حيث يعطي وزير التربية والتعليم باعتباره المسئول الأول فيها. جميع الصلاحيات التي تمكنه من أداء عمله، وحدد أن أول قرار صدر من مجلس الوزراء بتفويض وزير

المعارف (التربية والتعليم حالياً) صلاحية التفويض لمن يعملون معه عام ١٣٩٢هـ، وبهذا بدأ وزير المعارف في المملكة العربية السعودية تفويض الصلاحيات لمديري التعليم برقم (١٧٥٤) في ٢٩/٦/١٣٩٢هـ. وفيما يتعلق بالإدارة المدرسية فإن المتتبع لمراحل تطور عملية تأطير صلاحيات مديري المدارس في المملكة العربية السعودية يستنتج المراحل الآتية:

- مرحلة بداية التعليم ١٣٤٤ هـ والتي لم يكن فيها أي صلاحيات محدودة لمدير المدرسة، فالأمر آنذاك كان متروكاً للاجتهادات الشخصية.
- مرحلة وضع القيود والأنظمة والتعليمات عام ١٣٧٣هـ والتي تشير دون تفصيل إلى صلاحيات المدير، وكانت في صورة تعاميم متفرقة يكون صدورها حسب ماتقتضيه الظروف.
- مرحلة إصدار وزارة المعارف (التربية والتعليم حالياً) صلاحيات مديري المدارس، وتعميمه على جميع مدارس المملكة برقم (١١٣٩) وتاريخ ١٤٢١/٣/١٧هـ.
- مرحلة الصلاحيات الجديدة الممنوحة لمديري المدارس، المعممة على جميع مدارس المملكة بقرار سمو وزير التربية والتعليم رقم (٣٢١٥٥٥٢١/ق) وتاريخ ١٤٣٢/٢/٢٦هـ، أنظر ملحق الدراسة، وتوضيحها وتفسير مضامينها وكيفية العمل بها ومرفق في هذه الدراسة نموذج تفصيلي بالصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس أنظر الملحق وذلك إيماناً من الوزارة بأهمية الإدارة المدرسية في إنجاح العملية التربوية والتعليمية، وبصفتها الركيزة الأساسية للتربية والتعليم.

وظائف مدير المدرسة ومسؤولياته في ظل صلاحياته:

إن لمدير المدرسة، بحكم منصبه الريادي والقيادي في المدرسة، مهام وواجبات ومسؤوليات إدارية من المفترض أن يقوم بها وينجزها بوعي وإخلاص وإتقان على أساس من معطيات علم الإدارة والقيادة المدرسية والممنوحة لهم

الحديثة، ومن معطيات علم النفس وبقية العلوم الأخرى ذات العلاقة والصلة والنفع في مجال الإدارة، وعلى أساس من مبادئ الدين الإسلامي، والقيم والتقاليد الاجتماعية الصالحة، وقيم السياسة التي يؤمن بها مجتمعه ومقتضيات الفلسفة الممنوحة لهم في بلاده ومن حاجات وظروف وإمكانات مجتمعه ومدرسته، وشهدت الإدارة المدرسية تطورات واسعة في مقدمتها التطور الحاصل في مهام هذه الإدارة ووظائفها (Mulford, B., 2003).

تشتمل وظيفة مدير المدرسة ومسؤولياته القيادية الإدارية والفنية على مجموعة من المهام قد تقل أو تكثر في عددها، ومن التصنيفات التي أتبعها علماء الإدارة الممنوحة لهم في تصنيفات واجبات مدير المدرسة ذلك الذي يصنف إلى أربعة أقسام حسب الميادين الرئيسة لنشاط المدير وهي:

١. واجبات إدارية، تتعلق بتسيير شؤون المدرسة إدارياً.
٢. واجبات تربوية تتعلق بالأجهزة الفنية وتحسين العملية الممنوحة لهم من جميع جوانبها في المدرسة.
٣. واجبات فنية، تتعلق بتسيير الأجهزة الفنية في المدرسة وتوجيه القائمين عليها.
٤. واجبات اجتماعية تتعلق بتوجيه الحياة الاجتماعية وتحسين المناخ النفسي، والعلاقات الاجتماعية في المدرسة وخدمة البيئة المحيطة بالمدرسة وتحسين العلاقات العامة مع أولياء أمور الطلبة بخاصة وسكان المنطقة المجاورة بصورة عامة (عيوري، والنجاشي، والمساوي، والهتاري، وناصر، وشاذلي، وقائد، وجيزاني، وحسرت، ومرشد، وحسن. (٢٠٠٥).

مدير المدرسة حسب الجوانب الرئيسة للموقف الدراسي وبعض هذه التصنيفات تقسم واجبات والحياة الدراسية إلى ما يلي (Brint, 2006):

١. واجبات تتعلق برسم السياسة والأهداف.
 ٢. واجبات تتعلق بدراسة ومراجعة المناهج والبرامج الدراسية والكتب الدراسية.
 ٣. واجبات تتعلق بقيادة وتوجيه النشاط المدرسي.
 ٤. واجبات تتعلق بقيادة وتوجيه الخدمات الغذائية والصحية والنفسية.
 ٥. واجبات تتعلق بتوجيه الطلبة وإرشادهم تربوياً ونفسياً واجتماعياً ومهنياً.
 ٦. واجبات تتعلق بحفظ النظام بين الطلبة.
 ٧. واجبات تتعلق باختبارات الطلبة وامتحاناتهم.
 ٨. واجبات تتعلق بالاجتماع بأعضاء هيئة التدريس وتوجيههم وحل مشكلاتهم وتوجيه العاملين الآخرين بالمدرسة.
 ٩. واجبات تتعلق بتحسين وتوسيع وصيانة وتوجيه العمل في شتى المرافق المدرسية من مكتبة ومختبرات وبناء ومسارح وملاعب.
 ١٠. واجبات تتعلق بالاتصال الجماهيري والخارجي وخدمة البيئة المحيطة وتوطيد العلاقة.
 ١١. واجبات تتعلق بالاتصال بالجهات والسلطات الإدارية التي هي أعلى منه والرد على تعاميمها وكتبتها.
- يرى آخرون أن مدير المدرسة يؤدي وظائف تربوية كثيرة، منها الإدارية والفنية وجميعها متشابكة مع بعضها البعض، ولابد لمدير المدرسة من ممارستها بفاعلية، ومن أهم هذه الوظائف ما يلي:

١. التخطيط: يُعرف التخطيط بأنه تلك العملية الواعية التي يتم بموجبها اختبار أفضل الطرق أو المسارات الكفيلة بتحقيق هدف معين، ويمكن أن يصمم مدير المدرسة خطط العمل الشاملة، بمشاركة المعلمين عن طريق

(Guyler, et.al, 2007):

- الإعداد للعام الدراسي الجديد وتشكيل اللجان المتخصصة.
 - إعداد برنامج عمل لتنفيذه على مدار السنة، مدعماً بالوسائل وأنشطة التنفيذ.
 - إعداد خطط لعلاج الطلبة ذوي التحصيل المتدني، وصعوبات التعلم، ورعاية المتفوقين.
 - عمل خطة للخدمات الطلابية صحياً واجتماعياً وثقافياً وفنياً.
 - ابتكار خطة للارتقاء بالمدرسة والنهوض بها من جميع نواحيها.
 - إسهام المعلمين المتميزين في وضع خطة للتجريب لتنفيذ بعض الاتجاهات الحديثة في السياسة التعليمية الجديدة.
 - دعم صلات المدرسة بالمدارس الواقعة في محيطها، والعمل على نجاح مشروع اليوم المفتوح.
 - وضع خطة متكاملة لمشروعات النشاط المدرسي على مستوى الصفوف ومستوى المدرسة فيما يتصل بخدمة المناهج ثم تنمية المواهب والخبرات والقدرات للطلاب.
٢. التنظيم: يقع على مدير المدرسة مسؤولية تنظيم العمل، وذلك بتوزيعه على العاملين وتفويضهم السلطات اللازمة لتنفيذ العمل، وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأغراض والأهداف المرجوة من العمل، ويمكن ممارسته على النحو الآتي:
- تقدير حجم الأعمال اللازمة لتحقيق رسالة المدرسة في نواحي الدراسة، والنشاط والإشراف والريادة والمجالس المدرسية والشؤون الإدارية والمالية وتقدير ما يلزمها من القوى البشرية.
 - تحديد المسؤوليات المنوطة بكل لجنة من لجان المدرسة، وإسناد الأعمال المناسبة إلى العاملين بالمدرسة في كافة المجالات.

- إعداد الجدول المدرسي العام مع مراعاة الأسس والشروط المناسبة لكل من الطلاب والمعلمين، وترابط المواد، ومواعيد حصص الدراسات والتربية الرياضية والدروس العملية.
- تنظيم جماعات النشاط من حيث اختيار المشرفين عليها وأعضائها من الطلاب طبقاً لرغباتهم وميولهم واستعداداتهم مع تحديد المواعيد والأماكن وتجهيز الخامات والمواد اللازمة لممارسة النشاط.
- إعداد جداول زمنية بمواعيد اجتماع المدرسين، ومجلس إدارة المدرسة إن وُجد ومجلس أولياء الأمور، ومجالس الأنشطة المختلفة.
- وضع خطة لتنظيم الملفات والسجلات والدفاتر المالية والبطاقات والامتحانات حتى يسهل متابعتها ومراجعتها بصورة ميسرة (Tableman, B., 2004).

٣. **التوجيه والإشراف الفني:** يتم ذلك بالندوات، وعقد الاجتماعات واللقاءات والزيارات الصفية، ويكون ذلك ضمن برنامج تدريبي خاص يتفق أيضاً مع خطة المدرسة العامة، إذ أن الهدف الأهم لعملية التوجيه والإشراف الفني هو تطوير وتجديد العمل التربوي، مع رفع كفاءة العاملين، ويتم التوجيه السليم عادة بروح إنسانية كريمة تبرز المحاسن ثم تعالج الضعف برفق وأناة وحكمة وروية.

يواجه مدير المدرسة مهام عليه إنجازها تُقسم إلى مهام إدارية وأخرى فنية، حسب تصنيف بعض الباحثين (عريفج، ٢٠٠١)، ويتحكم في عمل مدير المدرسة مجموعة من الضوابط والمبادئ من أهمها: كُلاً متكاملًا حتى لا يفقد التنظيم وحدته:

▪ ضرورة التنسيق بين عناصر الإدارة الواحدة لتؤلف ويتجزأ إلى إدارات عدة.

▪ ضرورة تحديد الأهداف تحديداً دقيقاً بحيث يكون التقدم باتجاه تحقيقها

خاضعاً للقياس الكمي على أن تغطي شبكة الأهداف كل مراكز الإدارة من مستوى قمتها إلى قاعدتها.

▪ ضرورة جعل مساعي الأهداف مرتبطة بجدول زمني، وبنظام من الحوافز يكفل الجدية في العمليات التنفيذية التي يتطلبها تحقيق الأهداف.

▪ ضرورة مشاركة كل عنصر من عناصر الإدارة بتحمل المسؤوليات المرتبطة بمركزه واستعمال صلاحياته المترتبة على ما يتحمل من مسؤوليات بحكم قدراته التي أهلته للمركز الذي يشغله، سعياً وراء الأهداف (Fullan, M., & Watson, N., 1999).

▪ ضرورة الحصول على تغذية راجعة من خلال الرقابة والتقييم والمتابعة من خلال الكشف عن العقبات التي تعترض سبيل الأهداف، واتخاذ الاستراتيجيات الملائمة في الوقت المناسب للتغلب على أية مشكلة تعيق التوافق والانسجام بين المنجزات الفعلية والطموحات المستهدفة (حمدان، محمد (٢٠٠٧).

صلاحيات مدير المدرسة بين المركزية واللامركزية:

يرى مبهاتا (1, 2006, Mbatha) إن صلاحيات مدير المدرسة تتفاوت بين التوصية والقرار، ويعود ذلك إلى مركزية أنظمة التعليم، ففي الأنظمة المركزية، تكون صلاحيات المدير محدودة جداً، وتشبه التوصيات التي يرفعها مدير المدرسة إلى الجهات الأعلى من أجل إقرارها، لذلك يعتبر مدير المدرسة تنفيذياً أكثر من كونه صاحب قرار، ويسعى المديرون تحت المركزية إلى صلاحيات أكبر، يمارسونها وتتعدى كونها حبراً على ورق، ومن هذه الصلاحيات التي يتم المطالبة بها:

▪ منح مدير المدرسة دوراً في اختيار المعلمين الجدد في مدرسته، عن طريق المشاركة في لجان المقابلات التي تجرى عند بداية التوظيف، مع دراسة

إمكانية إعطاء كل مدير مدرسة صلاحيات المشاركة في اختيار معلمي المدرسة الجدد المنقولين لمدرسته.

- منح مدير المدرسة صلاحية تقييم المعلمين الكاملة مع الاستعانة بالتقارير الفنية التي يضعها المشرفون التربويون على اختلاف تخصصاتهم.
- زيادة الصلاحيات المالية لمدير المدرسة وتوسيع حجم المبلغ المسموح بصرفه.
- زيادة صلاحية إدارة المدرسة في استخدام إدارة المبنى المدرسي ومرافق المدرسة، وذلك بالتنسيق مع القسم المختص في إدارة التعليم.
- الأخذ بعين الاعتبار عند تحديد الصلاحيات والمزايا التفريق بين المدارس صغيرة العدد والمدارس الكبيرة.
- إعطاء المدير صلاحية اختيار المعلمين المتميزين ليكونوا معلمين أوائل عند تطبيق هذه الفكرة، وذلك بالمشاركة مع الأشخاص المختصين في الإشراف (كتاني، منذر، ٢٠٠٨).

بينما في النظام اللامركزي في التعليم، فإن صلاحيات مدير المدرسة تكون واسعة، إذ يصبح بإمكانه صنع صلاحيات جديدة، أو تعديل صلاحيات أو تجديد أخرى، وفي هذه الحالة يعتبر مدير المدرسة مستقلاً في قراراته عن إدارة التعليم، وتصبح وظيفته في إبلاغ إدارة التعليم بالقرارات التي تم أخذها في المدرسة (Anderson, 2003).

يتغير دور مدير المدرسة من شخص تُفوض إليه صلاحيات، إلى شخص يفوض الصلاحيات، كون أن ممارسة الصلاحيات في النظام اللامركزي يتطلب التفويض من مستوى أعلى إلى مستوى أدنى، كما يتطلب أن يكون القرار وممارسة الصلاحيات ممارسة جماعية، إذ أن تطبيق اللامركزية يحتم عددا من الوظائف على مستوى المدرسة أهمها إعداد وتنفيذ خطط التطوير الخاصة بها، وإعداد ميزانية المدرسة، وإدارة الموارد البشرية، وبرامج التنمية المهنية، وتقييم

أداء العاملين، وإدارة الموارد المالية بالمدرسة، وتحديد مستحقي التميز المرتبط بكادر المعلمين، والعمل على زيادة نسبة الشراكة مع المجتمع المحلي ودعم جهود مجالس أولياء الأمور (Allcott & Ortega, 2007).

الصفات الواجب توافرها في مدير المدرسة، لممارسة الصلاحيات:

من الصفات التي ينبغي أن تتوفر في مدير المدرسة لممارسة صلاحياته، والقيام بأدواره المختلفة وللقيام بواجباته ومسؤولياته ووظائفه الإدارية والفنية ما يلي:

١. نكاء فطري ومكتسب تظهر آثاره في الحكم الصائب، والنظرة البعيدة الثاقبة، وفهم الموقف الدقيق، وفهم وتحليل ومواجهة المشكلات التي تصادفه في قيادة وتوجيه مدرسته وتوقع المشكلات قبل حصولها.
 ٢. ثقافة عامة واسعة، ووعي كاف بمشكلات التدريس والتربية والتعليم والمشكلات الوطنية العامة ومشكلات العصر وعلاقة ذلك بدور المدرسة كمؤسسة تربية تعليمية.
 ٣. خبرة عملية كافية في التدريس واللجان العلمية والفرعية والإدارة والتوجيه الفني والإدارة الممنوحة لهم.
 ٤. التمتع بالتعفف، والأخلاق الحميدة من صدق وعدالة ووفاء وشجاعة وأمانة وإخلاص وتواضع وتسامح ومودة ورحمة وعزم وتصميم وقوة في قول الحق وشجاعة أدبية وعدم تراجع خوفاً وثقة بالنفس وعدم الغرور.
 ٥. القدرة على قيادة النفس، وقيادة الآخرين وإقناعهم والتأثير فيهم، والقدرة على التخطيط واتخاذ القرار الجريء الرشيد والمتابعة والتنفيذ والتوجيه، وتوزيع الاختصاصات حسب الكفاءة والقدرة والرغبة في العمل، وتحمل المسؤولية دون الالتفات إلى تحقيق مصلحة شخصية من وراء المنصب وحب العمل الجماعي وبناء علاقات إنسانية واحترام رأي الآخرين.
- يرى الباحث أن هناك علاقة قوية بين نمط مدير المدرسة واستخدامه لصلاحياته،

فمدير المدرسة التسلطي يتمرس وراء صلاحياته، ويستخدمها بدرجة قاسية، فيما أن المدير الذي يُشرك المعلمين في الأمور المدرسية، ويعاملهم بديمقراطية، فإنه يميل إلى استخدام جزء من صلاحياته إن دعت الضرورة لذلك، بينما يهمل المدير المتسيب صلاحياته، ولا يبذل جهداً في استخدامها.

متطلبات تطبيق الصلاحيات:

يساهم فهم الصلاحيات الممنوحة في اتزان الممارسات الإدارية والطمأنينة داخل المدرسة، إذ إنها تجعل متخذ القرار قادراً على الاستقرار، فهو في غير حاجة إلى العودة المستمرة إلى السلطة الأعلى لاستشارتها بشأن القرارات، فذلك ينزع شخصيته، ويقلل من دوره وهيبته ويعي المديرون جيداً الصلاحيات الممنوحة لهم بحكم مواقعهم الوظيفية، وأنهم يستخدمون هذه الصلاحيات في إدارة شؤون مدارسهم، وفي مواجهة المشكلات المختلفة التي تتعرض لها المدرسة، ولكنهم يترددون بعض الشيء قبل إقدامهم على حل بعض المشكلات التي تتدرج في إطار صلاحياتهم، وهناك بعض المدرء يظنون يخاطبون المسؤولين في إدارات التربية والتعليم طلباً للمشورة والاستفسار عن الصلاحيات، وعن فهمه لهذه الصلاحيات، ولتسهيل تطبيق الصلاحيات فإن الوزارة و إدارات التربية والتعليم تعمل على:

أولاً: تشكّل الوزارة لجنة تنفيذية من وكالتي التعليم والقطاعات المعنية بنين وبنات لدعم التطبيق ومعالجة المعوقات التي تقف أمامه.

ثانياً: تعقد الوزارة ووكالتا التعليم بنين وبنات ملتقى سنوياً للقيادة المدرسية بمشاركة بعض بيوت الخبرة المميزة، تلتقي فيه الخبرة المحلية والدولية، وتعرض فيه التجارب والنماذج الحديثة في مجال القيادة المدرسية، ويشتمل على ورش عمل وفعاليات متنوعة للتطوير والتنمية المهنية لعدد من مديري ومديرات المدارس في مجال القيادة المدرسية ومهاراتها المتقدمة.

ثالثاً: عدم قيام أي جهة في الوزارة أو في إدارات التربية والتعليم بإصدار ما

يلغي أي صلاحية منها أو يغير وضعها النظامي دون الاتفاق مع جهة الإشراف عليها، الإدارة العامة للإشراف التربوي بنين وبنات ثم العرض بذلك لصاحب الصلاحية.

معوقات تحد من ممارسة مدير المدرسة لصلاحياته:

يواجه مديرو المدارس معوقات وصعوبات أثناء ممارستهم لصلاحياتهم، ومن هذه الصعوبات نقص الإمكانيات المادية اللازمة لسير عمل المدرسة، وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمدرسة، وضعف تأهيل العاملين بالمدرسة، في مجال الإدارة، واتخاذ القرارات العشوائية لمعالجة المشكلات، والخلط بين المشاعر الإنسانية والقرارات الإدارية، وانشغال مدير المدرسة الثانوية بأعمال أخرى بعيدة عن أعمال المدرسة، وضعف التنسيق بين الأسرة والمدرسة، وانخفاض العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، والتأثير الاجتماعي والسياسي والعائلي في صلاحيات مدير المدرسة وقراراته، و تدخل جهات إدارية أعلى سلطة في صلاحيات مدير المدرسة (Kartel, S., 2009).

الجانب التطبيقي للدراسة:

أولاً. إجراءات البحث (المجتمع والعينة):

تضمن هذا الجزء من البحث وصفاً للطريقة والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، واستخدام أداة الدراسة، وخطوات التحقق من صدق الأداة وثباتها، إضافة إلى الوصف لتصميم الدراسة والطرق الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات.

١. منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي منهجاً للدراسة، وذلك لملاءمته لطبيعتها.

٢. مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية بمنطقة

الجوف في المملكة العربية السعودية، وقد بلغ عددهم (536) مديراً ومديرة، وفق إحصاءات وزارة التربية والتعليم العالي لسنة ٢٠١٧ / ٢٠١٨ م.
٣. عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (536) مديراً ومديرة لمدارس حكومية في منطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية بلغ عددها (584) مدرسة.
٤. صدق البناء لأداة البحث . اختبار اعتمادية المقاييس المستخدمة:

يُعد دراسة الصلاحيات المختلفة للمديرين بالمدرسة بأبعاده المختلفة لها تأثير على تطوير وتحسين أداء المدرسة بوجه عام، لذلك تم بناء خمسة مؤشرات في الدراسة التي تم قياس من خلالها مؤشر لقياس مدى تأثير الصلاحيات المختلفة على تطوير وتحسين المدرسة وهي: مؤشر الصلاحيات الإدارية ومؤشر الصلاحيات المالية ومؤشر الصلاحيات التربوية. ومن ثم تم استخدام الخمس مؤشرات لقياس الفرضيات الخمسة التي وضعتها الدراسة.
٥. ثبات أداة البحث:

فقد تم التحقق من اختبار (Reliability Analysis) فوجد أن معامل الثبات Cronbach's Alpha أكبر من قيمه (0.3) وذلك عند قياس الخمس مؤشرات. معنى ذلك أن عدد المتغيرات التي يراد إجراء تحليل عاملي عليها كافية لإجراء مثل هذا التحليل للخمس مؤشرات. أما عن معامل الصدق فقد تم اختباره ووجد أن قيمة معامل الثبات في كل المؤشرات أكبر من (0.6)، مما يدل على جودة وصدق تلك المؤشرات، وتوضح تلك القيم من الجدول الآتي:
جدول (١): معامل الصدق الذاتي والثبات لأبعاد تطوير وتحسين المدرسة باستخدام معامل

ألفاكرونباخ

معامل الصدق	معامل الثبات	أبعاد تطوير وتحسين المدرسة
٠.٦٩٥	٠.٧٢٣	الصلاحيات التربوية
٠.٧١٦	٠.٥٢٤	الصلاحيات الإدارية

٠.٧٩١	٠.٥٥٩	الصلاحيات المالية
-------	-------	-------------------

ثانياً. إجراءات تنفيذ البحث:

تم عمل التحليلات المختلفة من تحليل وصفي لخصائص العينة. التحليل الوصفي لخصائص العينة: وصف لخصائص أفراد العينة. ١. النوع: يوضحه جدول (٢):

جدول (٢): التوزيع النسبي في العينة وفقاً للنوع

النوع	النسبة
ذكر	٤٨.٤
أنثى	٥١.٦

يلاحظ من الجدول السابق أن نسبة الإناث في العينة أعلى من نسبة الذكور. ٢. المؤهل الأكاديمي: يوضحه جدول (٣):

جدول (٣): التوزيع النسبي في العينة وفقاً للمؤهل الأكاديمي

الدرجة الأكاديمية	النسبة
بكالوريوس	٩٨.٩
أعلى من بكالوريوس	١.١

يلاحظ من الجدول السابق أن المؤهل الأكاديمي بدرجة بكالوريوس هو الأعلى بين أفراد العينة، في حين أن درجة أعلى من بكالوريوس تمثل نسبة أقل تمثيلاً في العينة ويتضح ذلك من خلال الجدول السابق.

٣. عدد سنوات الخبرة: يوضحه جدول (٤):

جدول (٤): التوزيع النسبي في العينة وفقاً لعدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخدمة	النسبة
أقل من ٥ سنوات	٢٢.١
من ٥ إلى ١٠ سنوات	٢٤.٢
أكثر من ١٠ سنوات	٥٣.٧

تم تبويب عدد سنوات الخبرة في ثلاثة فئات، ويتضح من جدول (٤) أن

أعلى نسبة من أفراد العينة تمتد عدد سنوات خبرتهم أكثر من ١٠ سنوات، يليها أفراد العينة الذين يبلغ عدد سنوات خبرتهم من ٥ : ١٠ سنوات، وأقلهم في العينة أقل من ٥ سنوات.

٤. إضافة حصص علاجية أو إثرائية لبعض المواد الدراسية المقررة في الخطة الدراسية: يوضحه جدول (٥):

جدول (٥): التوزيع النسبي في العينة وفقاً لواقع الممارسة لإضافة حصص علاجية

واقع الممارسة	النسبة
دائمًا	١٤.٧
أحيانًا	٤٥.٣
غالبًا	١١.٦
نادرًا	١٧.٩
أبداً	٩.٥

يتضح من الجدول (٥) أن أعلى نسبة للأفراد في العينة أنهم أحيانا ما يمارسون إضافة حصص علاجية أو إثرائية لبعض المواد الدراسية غير موافقون بشدة على الشعور بالاحباط في العمل حيث تصل الى ٤٥.٣%، يليها الأفراد نادرًا ما يمارسون إضافة حصص علاجية أو إثرائية لبعض المواد الدراسية، بينما أقل نسبة في العينة للأفراد أبدًا لا يمارسون إضافة حصص علاجية أو إثرائية لبعض المواد الدراسية.

٥. تحديد الطالب الذي يمثل سلوكه خطرًا على أي من منسوبي المدرسة لينقل إلى مدرسة أخرى: يوضحه جدول (٦):

جدول (٦): التوزيع النسبي في العينة وفقاً لواقع الممارسة وتحديد الطالب الذي يمثل سلوكه خطرًا على أي من منسوبي المدرسة لينقل إلى مدرسة أخرى.

واقع الممارسة	النسبة
دائمًا	٣٦.٨
أحيانًا	١٢.٦

٧.٤	غالبًا
٢٢.١	نادرًا
٢٠	أبدًا

يتضح من جدول (٦) أن أكثر أفراد العينة دائمًا ما يتم تحديد الطالب الذي يمثل سلوكه خطرًا على أي من منسوبي المدرسة لينقل إلى مدرسة أخرى حيث تصل إلى ٣٦.٨% يليها الأفراد نادرًا ما نجد تحديد الطالب الذي يمثل سلوكه خطرًا على أي من منسوبي المدرسة لينقل إلى مدرسة أخرى على أن أصبح لديهم قسوة في العمل حيث تصل إلى ٢٢.١.

٦. اعتماد برنامج الرحلات والزيارات: يوضحه جدول (٧):

جدول (٧): التوزيع النسبي في العينة وفق واقع الممارسة لاعتماد

برنامج الرحلات والزيارات	
النسبة	واقع الممارسة
٣٦.٨	دائمًا
١٦.٨	أحيانًا
٢١.١	غالبًا
١٢.٦	نادرًا
١١.٦	أبدًا

يتضح من الجدول (٧) أن أغلب أفراد العينة دائمًا ما يتم اعتماد برنامج الرحلات والزيارات حيث تصل إلى ٣٦.٨% في حين نجد أن ٢١.١% من أفراد العينة أحيانًا ما يتم اعتماد برنامج الرحلات والزيارات.

٧. عدم السماح لمن يشتبه في إصابته بمرض خطير من مواصلة العمل بالمدرسة أو الدراسة بها: يوضحه جدول (٨):

جدول (٨): التوزيع النسبي في العينة وفقًا لواقع الممارسة بعدم السماح لمن يشتبه في إصابته بمرض خطير من مواصلة العمل بالمدرسة أو الدراسة بها.

النسبة	واقع الممارسة
--------	---------------

٦٠	دائمًا
١٢.٦	أحيانًا
٩.٥	غالبًا
١٢.٦	نادرًا
٤.٢	أبداً

ينتضح من جدول (٨) أن ٦٠% من أفراد العينة دائماً ما يتم بعدم السماح لمن يشتبه في إصابته بمرض خطير من مواصلة العمل بالمدرسة أو الدراسة بها، في حين أن ٤.٢% بين أفراد العينة أبداً ما يتم بعدم السماح لمن يشتبه في إصابته بمرض خطير من مواصلة العمل بالمدرسة أو الدراسة بها.

ثالثاً. آلية تصحيح إداة البحث:

تم تصحيح آليه أداة البحث للإجابة على التساؤلات التي وضعتها الدراسة من خلال دراسة العلاقات بين المتغيرات كما تم عمل نموذج انحدار متعدد

دراسة العلاقات بين المتغيرات محل الدراسة:

يتناول هذا المبحث دراسة لبعض العلاقات الخاصة بين درجة تطوير وتحسين المدرسة والصلاحيات التي يتم إعطاؤها للمدير بأبعادها الثلاثة (الإدارية، المالية، التربوية) وعدد سنوات الخدمة والدرجة العلمية والنوع ولتحقيق ذلك تم القيام بدراسة العلاقات بين المتغيرات محل الدراسة والتي يمكن أن تؤثر على تطوير وتحسين المدرسة.

- العلاقة بين درجة تطوير وتحسين المدرسة ومؤشر الصلاحيات الإدارية:

عند دراسة العلاقة بين درجة تطوير وتحسين المدرسة والصلاحيات التي يتم إعطاؤها للمدير (الصلاحيات الإدارية) أظهرت نتائج العينة وجود علاقه معنوية بينهما وذلك باستخدام مستوى معنوية ٥ %

جدول (٩): دراسة العلاقة بين الصلاحيات الإدارية وتحسين وتطوير المدرسة

قيمة مقياس جاما	معنوية
٠.٦٣٢	٠.٠٠٠١

يلاحظ من جدول (٩) أن قيمة مقياس جاما تشير إلى وجود علاقة معنوية طردية قوية بين درجة تطوير وتحسين المدرسة والصلاحيات التي يتم إعطاؤها للمدير (الصلاحيات الإدارية) بمعنى أنه كلما ازدادت الصلاحيات الإدارية ازداد تحسين وتطوير المدرسة.

- العلاقة بين درجة تطوير وتحسين المدرسة ومؤشر الصلاحيات التربوية:
عند دراسة العلاقة بين درجة تطوير وتحسين المدرسة والصلاحيات التي يتم إعطاؤها للمدير (الصلاحيات التربوية) أظهرت نتائج العينة وجود علاقة معنوية بينهما وذلك باستخدام مستوى معنوية ٥ %.

جدول (١٠): دراسة العلاقة بين الصلاحيات التربوية وتحسين وتطوير المدرسة

قيمة مقياس جاما	معنوية
٠.٨٧١	٠.٠٠٠٠

يلاحظ من جدول (١٠) أن قيمة مقياس جاما تشير إلى وجود علاقة معنوية طردية قوية بين درجة تطوير وتحسين المدرسة والصلاحيات التي يتم إعطاؤها للمدير (الصلاحيات التربوية) بمعنى أنه كلما ازدادت الصلاحيات التربوية ازداد تحسين وتطوير المدرسة.

- العلاقة بين درجة تطوير وتحسين المدرسة ومؤشر الصلاحيات المالية:
عند دراسة العلاقة بين درجة تطوير وتحسين المدرسة والصلاحيات التي يتم إعطاؤها للمدير (الصلاحيات المالية) أظهرت نتائج العينة وجود علاقة معنوية بينهما وذلك باستخدام مستوى معنوية ٥ %.

جدول (١١): دراسة العلاقة بين الصلاحيات المالية وتحسين وتطوير المدرسة

قيمة مقياس جاما	معنوية
٠.٧٣١	٠.٠٠٠١

يلاحظ من جدول (١١) أن قيمة مقياس جاما تشير إلى وجود علاقة معنوية طردية قوية بين درجة تطوير وتحسين المدرسة والصلاحيات التي يتم إعطاؤها للمدير (الصلاحيات المالية) بمعنى أنه كلما ازدادت الصلاحيات المالية ازداد تحسين وتطوير المدرسة.

▪ **العلاقة بين تطوير وتحسين المدرسة والنوع:** عند دراسة العلاقة بين تطوير وتحسين المدرسة والنوع أظهرت نتائج العينة عدم وجود علاقة معنوية بينهما وذلك باستخدام مستوى معنوية ٥ %.

جدول (١٢): دراسة العلاقة بين تطوير وتحسين المدرسة والنوع

قيمة مقياس جاما	معنوية
٠.٥١٦	٠.١٠٨

يلاحظ من جدول (١٢) أن تطوير وتحسين المدرسة لا يتأثر ولا يختلف باختلاف النوع.

▪ **العلاقة بين تطوير وتحسين المدرسة والمؤهل:** عند دراسة العلاقة بين تطوير وتحسين المدرسة والمؤهل أظهرت نتائج العينة وجود علاقة معنوية بينهما وذلك باستخدام مستوى معنوية ٥ %.

جدول (١٣): دراسة العلاقة بين تطوير وتحسين المدرسة والمؤهل

قيمة مقياس جاما	معنوية
٠.٧٢١	٠.٠٠٠

يلاحظ من جدول (١٣) أن قيمة مقياس جاما تشير إلى وجود علاقة معنوية طردية قوية بين درجة تطوير وتحسين المدرسة والمؤهل بمعنى أنه كلما ازداد المؤهل ازداد تحسين وتطوير المدرسة.

▪ **العلاقة بين تطوير وتحسين المدرسة وعدد سنوات الخبرة:** عند دراسة العلاقة بين تطوير وتحسين المدرسة والمؤهل أظهرت نتائج العينة وجود علاقة معنوية بينهما وذلك باستخدام مستوى معنوية ٥ %

جدول (١٤): دراسة العلاقة بين تطوير وتحسين المدرسة وعدد سنوات الخبرة

معنوية	قيمة مقياس جاما
٠.٠٠٠٠	٠.٦٩١

يلاحظ من الجدول (١٤) أن قيمة مقياس جاما تشير إلى وجود علاقة معنوية طردية متوسطة بين تحسين وتطوير المدرسة وعدد سنوات الخبرة بمعنى أنه كلما ازدادت عدد سنوات الخبرة كلما ازداد تحسين وتطوير المدرسة.

رابعاً . منهجية تصحيح أداة البحث:

مصنوفة إرتباط بيرسون:

تم استخدام هذا الأسلوب لمعرفة مدى ارتباط الأبعاد الثلاثة لتطوير وتحسين المدرسة. وقد تم تطبيق معامل ارتباط بيرسون لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات البحث وتم التوصل إلى النتائج الآتية كما يوضحها الملحق بمرفقات البحث والذي أمكن تلخيصه كما يلي:

جدول (١٥): ملخص نتائج تحليل معامل الإرتباط الخطي لمتغيرات النموذج

جودة الخدمات السياحية		المتغيرات المستقلة
مستوى المعنوية	معامل الارتباط	
0.000	.618	الصلاحيات الإدارية
0.000	.732	الصلاحيات المالية
0.000	.621	الصلاحيات التربوية

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرات المستقلة المتعلقة بالصلاحيات الإدارية والمالية والتربوية وبين تطوير وتحسين المدرسة بشكل عام. كما يتضح من الجدول أيضاً أن أكثر الأبعاد ارتباطاً لرضا العملاء هو الصلاحيات المالية وذلك عند مستوى معنوية ٠.٠٠٠٠

عرض النتائج ومناقشتها:

١ . أسلوب الانحدار المتعدد:

نتيجة لثبوت وجود علاقة إرتباط بين متغيرات الدراسة، يتم تطبيق نموذج الانحدار الخطى المتعدد، لتحديد المتغيرات المستقلة ذات الأثر في تطوير وتحسين المدرسة حتى يتم الحصول على القيم المتوقعة كما يتضح من الجدول الآتي:

جدول (١٦): نموذج الانحدار الخطى المتعدد لقياس أثر جودة الخدمات المصرفية على رضا العملاء

R ²	VIF	F-test		t- test		المعلّمة المقدرّة	المتغيرات المستقلة
		مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
.716		.000	192.67	.000	-26.544	-7.624	الجزء الثابت
	2.467			.000	5.698	.754	الصلاحيات الإدارية
	4.525			.001	3.953	.854	الصلاحيات المالية
	5.300			.082	1.809	.369	الصلاحيات التربوية
	2.325			.132	2.276	.786	النوع
	8.789			.000	5.304	.298	عدد سنوات الخبرة
	6.575			0.000	8.1833	.883	المؤهل

٢. معامل التحديد R²: يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل التحديد هي ٠.٧١٦ مما يعني أن الأبعاد الستة تفسر ٨١.٧% من التغير الكلي في مستوى الجودة للخدمات المصرفية أما المتمم الباقي للنسبة ومقداره يساوي ٧١.٦% فهو يرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما يعود إلى متغيرات مستقلة اخرى لم تدرج في نموذج الدراسة.

٣. اختبار معنوية نموذج الانحدار:

لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل تم استخدام اختبار F-test، ويتضح من الجدول السابق أن قيمة اختبار F هي ١٩٢.٦٧ وهي ذات معنوية

عند مستوى أقل من ١% مما يدل على التأثير الخطي للمتغيرات المستقلة جميعها على المتغير التابع، وهو ما يؤكد صحة الفرض الرئيسي فيما يتعلق بتأثير جودة الخدمات المصرفية على رضا العملاء.

٤. معامل تضخم التباين:

تم استخدام اختبار VIF لتحديد درجة استقلالية المتغيرات المستقلة عن بعضها البعض أو بمعنى آخر لتحديد مدى وجود إزدواج خطي بين المتغيرات المستقلة وبعضها البعض. وقد تم حساب قيمة VIF لكل متغير على حدة من المتغيرات المستقلة، كما يتضح من الجدول الآتي:

جدول (١٧): معامل تضخم التباين

المتغيرات	الصلاحيات الإدارية	الصلاحيات المالية	الصلاحيات التربوية	النوع	عدد سنوات الخبرة	المؤهل
VIF	2.467	4.525	5.300	2.325	8.789	6.575

يشير الجدول السابق مباشرة إلى أن المتغيرات المستقلة التي يشتمل عليها نموذج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لا تعاني من مشكلة الإزدواج الخطي في أي من هذه المتغيرات حيث أن قيم VIF أقل من ١٠ مما يدل على عدم وجود مشكلة إزدواج خطي جوهري بالنموذج.

٥. اختبار اعتدالية المتغير التابع:

من فروض اعتدالية الانحدار الخطي المتعدد أن الأخطاء تتوزع طبيعياً معيارياً بمتوسط حسابي يساوي صفر وانحراف معياري مقداره واحد صحيح وهذا ما تحقق بالفعل حيث أن متوسط الأخطاء يساوي صفر والانحراف المعياري لها يساوي واحد وفي قيمة تقترب من الواحد الصحيح.

٦. نموذج الدراسة والنتائج المتعلقة بالنموذج ككل:

من خلال الاستعانة بالبيانات الموضحة في الجدول رقم ٥ وبالتعويض عن قيم متوسطات المتغيرات المستقلة بالنموذج بقيم مقياس ليكرت الخماسي

يمكن الحصول على القيمة المتوقعة لإجمالي جودة الخدمات المصرفية بالبنك.
تطوير وتحسين المدرسة = $-7.624 + 754$ الصلاحيات الإدارية + 854
الصلاحيات المالية + 369 الصلاحيات التربوية + ٢٩٨ عدد سنوات الخبرة
+٨٨٣.

المراجع والمصادر:

أولاً . المراجع العربية:

آل ناجي، محمد (٢٠٠٥). الإدارة التعليمية والمدرسية: نظريات وممارسات في

المملكة العربية السعودية، الرياض: مطابع المدينة.

أبو شريعة، محمد (١٩٩١). اتجاهات معلمي مدارس المرحلة الثانوية الأكاديمية

في محافظة إربد نحو الصلاحيات المفوضة للمديرين. رسالة ماجستير.

جامعة اليرموك، إربد، عمان.

الأشقر، ياسر حسن (١٤٢٤): دور إدارة المدرسة الثانوية في تنمية المجتمع

المحلي بمحافظات غزة وسبل تطويره، رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية

بغزة، كلية التربية.

الأغبيري، عبد الصمد (٢٠٠٠). الإدارة المدرسية: البعد التخطيطي والتنظيمي

المعاصر. بيروت: دار النهضة العربية.

البدري، طارق (٢٠٠٢). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية.

عمان: دار الفكر.

البطي عبدالله بن محمد، الكفايات اللازمة لمديري التعليم في المملكة العربية

السعودية وأساليب تنميتها، دراسة دكتوراه ، جامعة الملك سعود، السعودية،

الرياض، ١٤٢٥ هـ

البوسعيدي، حورية (٢٠٠١). التفويض المتوقع والفعلي لسلطات مديري المدارس

الثانوية في سلطنة عمان. رسالة ماجستير. جامعة السلطان قابوس.

عمان.

التويجري، عبد العزيز (٢٠٠٦). تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات

- القيادية بجمرك مطار الملك خالد بالرياض. رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.
- الجبر، زينب (٢٠٠٢). الإدارة المدرسية الحديثة من منظور علم النظم. الكويت: مكتبة الفلاح. الكويت.
- الحربي، عيد (٢٠٠٩). درجة امتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت للكفايات الإدارية من وجهة نظرهم، ووجهة نظر معلمهم. رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية. عمان. الأردن. ص٦٧
- الحربي، مكي أحمد (١٤٠٠هـ). المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الحريري، رافدة (٢٠٠٨). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، ص٥٩.
- الدعيلج، إبراهيم بن عبدالعزيز ٢٠١٥: الإدارة التربوية والتعليمية والادارة المدرسية، عمان، الأردن: دار المنهجية للنشر والتوزيع، ص١٨٩ .
- الزهراني، محمد علي الزهراتي (٢٠٠١): المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض، ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- السهي، فهد (٢٠٠٦)، مهمات مدير المدرسة الثانوية في منطقة حفر الباطن التعليمية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، رسالة ماجستير. جامعة اليرموك، إربد. ص٢١١.
- السهي، منيرة بنت سلطان (٢٠٠٠ م) دراسة مقارنة لواقع صلاحيات مديري

المدارس - بالتعليم العام الحكومي والأهلي للبنين (دراسة ميدانية)، كلية

التربية، جامعة الملك عبدالعزيز. جدة

الشرقاوي، مريم محمد (٢٠٠٦). الإدارة المدرسية. القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.

الصائغ، نجاه محمد (١٤١٠ هـ). صلاحيات مديرات المدارس في اتخاذ القرار في ضوء . القرار في ضوء اللوائح التعليمية. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى مكة المكرمة، ص ٩١.

الصالح، خالد بن سليمان بن صالح (٢٠١١). تصور مقترح لصلاحيات مديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء بعض الخبرات العالمية المعاصرة"، رسالة دكتوراه، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. ص ١١٤

للحياني، بليغ حمدي (١٤٣٣ هـ). اتجاهات مديري مدارس التعليم العام والحكومية بمدينة مكة المكرمة نحوالصلاحيات الجديدة الممنوحة لهم، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية.

الماضي، مساعد عبدالله السعد (١٤١٧ هـ) معوقات الاتصال الإداري وانعكساتها في أداء الوظيفي: دراسة تحليلية مطبقة على المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية بأمانة منطقة الرياض، رسالة ماجستير، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

المالكي، سريج بن حسين بن خلف (١٤٢٦ هـ). "الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس ودورها في تحسين أداء المعلم والطالب من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة الليث التعليمية " رسالة ماجستير، كلية التربية،

جامعة أم القرى.

الهاجري، جبر محمد (١٤٢٦ هـ)، "ممارسة مديري مدارس مراحل التعليم العام - للصلاحيات الممنوحة لهم" دراسة ميدانية بمحافظة الاحساء، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك سعود.

بامقيداح، أنيس (١٩٩١). تطوير التنظيم الإداري في وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية. رسالة ماجستير. جامعة اليرموك، إربد، عمان.
بسيسو، نادرة غازي (٢٠٠٣ م)، تصور مقترح لمعالجة مشكلات الإدارة المدرسية في محافظة غزة، رسالة دكتوراه، كلية البنات، جامعة عين شمس بالقاهرة. الجبر.

جرادات، فواز، وزريقات، محمد (١٩٩٨). واقع ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية في الأردن للصلاحيات المفوضة لهم. المديرية العامة للدراسات والبحوث الممنوحة لهم. وزارة التربية والتعليم الأردنية.
جمال الدين، سامي (٢٠٠٤). الإدارة والتنظيم الإداري. الأسكندرية: مؤسسة حورس الدولية. ص ١٣٢

جونى، دينا (٢٠١٠). تعزيز مبدأ اللامركزية.

حجازي، أسى (٢٠٠٢ م):درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره في خدمة المجتمع المحلي من وجهة نظر المعلمين وأولياء الأمور. رسالة ماجستير. جامعة اليرموك بإربد.

حسين، سلامة، وحسين، طه (٢٠٠٦). الذكاء الوجداني للقيادة التربوية. عمان: دار الفكر.

حمدان، محمد (٢٠٠٧). مشاكل الإدارة المدرسية وطرق معالجتها. عمان: دار

كنوز المعرفة.ص ٢١٣

زايد، محمد حسن (٢٠١٠): واقع ممارسات مديرو المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

سايمون، هيربرت (٢٠٠٣). السلوك الإداري. ترجمة: عبد الرحمن هيجاني وعبد الله أهينة. الرياض: معهد الإدارة العامة. ص ٢٢٣.

عبد الفتاح، منال رشاد (٢٠٠٥). تقييم برنامج تدريب القيادة التربوية وإمكانية تطويره في ضوء الدروس المستفادة من الاتجاهات العالمية المعاصرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس.

عبدالقادر، بني ارشيد (٢٠٠٨). درجة تطبيق الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس الثانوية بمحافظة اربد ومستوى كفايتها من وجهة نظر المديرين والمشرفين والمعلمين. رسالة دكتوراه. جامعة اليرموك.

عبد عطا الله (٢٠٠٠). دراسة في تطوير معايير تربوية، مقدمة لاختيار مديري المدارس الثانوية في فلسطين، رسالة ماجستير، كلية التربية، فلسطين، ٢٠٠٠ م. ص ٩٨

عقبلي، عمر وصفي (٢٠٠٢)، الإدارة أصول وأسس ومفاهيم، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

علاقي، مدني عبد القادر (١٤٠٥ هـ). الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات. الإدارية، ط ٣، جدة: مطابع تهامة. ص ٢٠

عيوري، والنجاشي، والمساوي، والهتاري، وناصر، وشاذلي، وقائد، وجيزاني، وحسرت، ومرشد، وحسن. (٢٠٠٥)، دور المدرسة الأساسي في تنمية

قيم المواطنة لدى التلاميذ. ندوة السياسة التعليمية نحو التحول

الديمقراطي والمواطنة المتساوية. عدن. اليمن. ص ٥٩

كتاني، منذر (٢٠٠٨). الإدارة المدرسية. عمان: دار الشروق. ص ٣٣٤.

مصطفى، صلاح عبد الحميد، وعمر فدوى فاروق (٢٠٠٥). مقدمة في الإدارة

والتخطيط التربوي. الرياض: مكتبة الرشد. ص ٣١١

نصير (٢٠٠٢): درجة ممارسة الصلاحيات الفنية والإدارية والمالية لدى

مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد، رسالة ماجستير، كلية التربية،

جامعة اليرموك

وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٥). الإدارة التعليمية في التجربة السعودية. وزارة

التربية والتعليم. رام الله. السعودية. ص ١٢٣

وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٥). الإدارة التعليمية في التجربة السعودية. وزارة

التربية والتعليم. رام الله. السعودية. ص ١٢٢

وصابي، تركي محمد (١٤٣٣ هـ): التعاون بين مديري المدارس ومشرفي اللغة

الإنجليزية في تطوير الأداء المهني لمعلمي اللغة الإنجليزية في المدارس

الثانوية بمحافظة الطائف، رسالة ماجستير، كلية التربية جامعة أم القرى.

ثانياً . المراجع الإنجليزية:

Allcott, H., & Ortega, D., (2007). The Performance of Decentralized School Systems: Evidence from Fey Alegria in Venezuela. Mimeo, IESA, Caracas.

Anderson, R., (2003). Tasks Practiced by Florida Principals. Educational Leadership, 44, 9-11.

Avissar, G., (2007). School Principals and Inclusion: Views, Practices and Possible Signs of Burnout. Ludwigsburg, Germany.

- Bennett, N (2003). *Effective Educational Leadership*, London: Paul Chapman Publishing.
- Blendinger, J., & Snipes, G., (1996). *Managerial behavior of a first— year principal*. ERIC NO. ED .
- Boullion, M., (1996). " *Socialization Experiences of Beginning Elementary Principals in Selected California School Districts* ." *Dissertation Abstracts International*, 57, 4, 1404 ,Oct.
- Bridgeland et.al. (2009). *On the Front Lines of Schools*. AT&T Foundation and the America’s Promise Alliance.
- Brint, S., (2006). *Schools and Societies*, Second Edition. Stanford University Press.
- Brost, P. (2000). *Shared Decision Making for Better School, Principals Leadership*, and London.
- Clark, et.al (2009). *School Principals and School Performance*. The Urban Institute from the Institute of Education Sciences, U.S .Department of Education .
- Froggatt, W., (2005). *A Brief Introduction to Rational Emotive Behaviour Therapy*. Stortford Lodge, Hastings, New Zealand .
- Fullan, M., & Watson, N., (1999). *School-based Management : Reconceptualizing to Improve Learning Outcomes*. Ontario Institute for Studies in Education. University of Toronto .
- Gedikoğlu, T; Keser, Z. (2008). “Determining the extent to which high school principals exercise their authority and responsibility .”*International Journal of Human Sciences*, Vol. 5, No 2, pp: 2-23.
- Guyler, et.al (2007). *School Principals’ Perceptions of Students Walking and Bicycling to School*. *Journal of Health Promotion* ,Volume 5, Issue 3, 51-61.
- <http://www.alittihad.ae/details.php?id>
- Huff, J. (2006). *Measuring a leader’s practice: Past efforts and present opportunities to capture what educational*

- leaders do.
- Kartel, S., (2009). The Difficulties That Primary School Principals Encounter in the Application of Administration Processes in Turkey. *International Journal of Behavioral, Cognitive, Educational and Psychological Sciences* (1)2. pp 83-90.
- Nancy Catano and James H.Stronge: what we expect of school principals? Longruence between principal evaluationand performance standards, October – December 2007. Vol 10 no.4 pp.379-399.
- Nenyod, F. (2002). *School-Based Management: Thai Ways and Methods*. Office of the National Education Commission.p211
- Mbatha, L., (2006). Delegation of Authority by School Principals an Education Law perspective. *Education as Change*, Volume 10, Issue 1, pp 3 – 15.
- Mulford, B., (2003). *School Leaders: changing Roles and Impact on Teacher and School Effectiveness*. Directorate for Education. P48
- Myers, J. (2008). “Democratizing school authority: Brazilian teacher's perceptions of the election of principals”. *Teaching and Teacher Education*, 24 (4), pp. 952-966.
- Shirely, H., & Angela, S., (2007). Will our Phones Go Dead? The Changing Role of the Central Office. *Issues About Change*, Volume 2, Number 4
- Tableman, B. (2004). *School climate and learning: Best practice brief (No. 31)*. East Lansing, MI: Michigan State University, University-Community Partnerships^{٦٩}ح.

ملحق (١)

الاستبانة

واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية للصلاحيات الممنوحة لهم من وجهة نظرهم ومدى احتياجاتهم لصلاحيات إضافية في منطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية.

المكرم مدير مدرسة/

حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، ويعد:

يقوم الباحث بإعداد دراسة ميدانية حول واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية للصلاحيات الممنوحة لهم من وجهة نظرهم ومدى احتياجاتهم لصلاحيات إضافية في منطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية، بهدف التطوير والاصلاح. ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث بإعداد هذه الاستبانة من اقع الصلاحيات الممنوحة لكم من وزارة التعليم مصحوبة بأسئلة مفتوحة. آمليين من سعادتكم التكرم بتعبئتها مشكورين واعادتها لنا مناقلة أو عبر الايميل الآتي: (alsharari_j@hotmail.com).

ولسعادتكم خالص شكري وتقديري

الباحث

د. جمال صبيح الشراري

أولاً . البيانات الشخصية:

يرجى وضع إشارة (√) فيما ينطبق عليك:

- ١- الجنس: ذكر () أنثى ()
- ٢- الخبرة:
أقل من ٥ سنوات () من ٥-١٠ سنوات () أكثر من ١٠ سنوات ()
- ٣- المؤهل العلمي:
بكالوريوس () أعلى من بكالوريوس ()
- ٤- المحافظة:
- القريات () طبرجل () دومة الجندل () سكاكا () صوير () .
- ٥- نسبة تطوير وتحسين المدرسة: %

عبارات الاستبانة

الرجاء وضع إشارة (√) في المكان المناسب:

ملاحظات	واقع الممارسة					الصلاحيات التربوية	م
	ابدأ	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً		
						إضافة حصص علاجية او اثرائية لبعض المواد الدراسية المقررة في الخطة الدراسية.	١
						اعتماد فتح مركز الخدمات التربوية والتعليمية للطلاب بالمدرسة وفق الضوابط المعتمدة وامكانات المدرسة.	٢
						تحديد الطالب الذي يمثل سلوكه خطراً على أي من منسوبي المدرسة لينقل إلى مدرسة اخرى	٣
						قبول عذر الطالب المتأخر عن اختبار الدور الاول بفصليه والدور الثاني، بما لا يزيد عن نصف زمن اختبار المادة وألا يكون قد خرج أحد الطلاب من لجنة الاختبار ويختص بقيادات المدارس المتوسطة والثانوية.	٤

ملاحظات	واقع الممارسة					الصلاحيات التربوية	م
	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً		
						إعادة التقويم خلال الفصل الدراسي لطالب او مجموعة من الطلاب،وتختص بقيادات المدارس المتوسطة والثانوية.	٥
						القيام بإجراء الدراسات التربوية على منسوبي المدرسة.	٦
						اعتماد برامج التنمية المهنية لمنسوبي المدرسة في أثناء اليوم الدراسي؛ مثل التدريب وتبادل الزيارات ولقاءات معلمي التخصص ورش العمل وحلقات النقاش،بما يناسب الجدول الدراسي ومصحة الطلاب واحتياج وطبيعة عمل كل منهم.	٧
						اعتماد برامج تستهدف معالجة المشكلات المدرسية ، أو تحقيق مصلحة تعليمية.	٨
						تطبيق التجارب التعليمية لدعم كفاءة أداء التعليم والتعلم في المدرسة.	٩
						الاتفاق مع القطاع الخاص لرعاية برامج المدرسة بما ينسجم مع الأهداف التربوية،وفق النظام واللوائح والتعليمات الرسمية.	١٠
						اعتماد اسماء المعلمين الذين يستحقون مكافأة عن تدريس حصص الانتظار التي يقومون بها بدلاً عن معلم غائب زيادة	١١

ملاحظات	واقع الممارسة					م	الصلاحيات التربوية
	ابدأ	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً		
							على نصابهم الرسمي (٢٤) حصة.
						١٢	دمج فصح الاستراحة وتناول الإفطار أثناء اليوم الدراسي في فسحة واحدة عند الحاجة.

ملاحظات	واقع الممارسة					م	الصلاحيات الإدارية
	ابدأ	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً		
						١	اعتماد تشكيل مجلس او لجنة في المدرسة لمدة عام دراسي أو أقل
						٢	دمج المجالس واللجان المدرسية عند الحاجة.
						٣	اعتماد زيادة الفصول بالمدرسة عند الحاجة أو تقليصها.
						٤	ايقاف برنامج الاصطفاف الصباحي او التفسح في فناء المدرسة حسب الاحوال الجوية اذا كانت تسبب ضرر للطلاب.
						٥	التعديل المؤقت على زمن الحصص والفسح في الجدول المدرسي لتنفيذ برنامج مدرسي بما يحقق مصلحة تعليمية.
						٦	زيادة زمن اليوم الدراسي لكجموعة من طلاب المدرسة

ملاحظات	واقع الممارسة					م	الصلاحيات الإدارية
	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً		
							اعتماد برنامج الرحلات والزيارات الطلابية التعليمية
						٧	اختيار من يرشح للعمل (وكيلاً - مرشدا طلابياً-امنياً لمصادر التعلم- رائداً للنشاط) للمدرسة من قائمة الاسماء الموجودة لدى الجهات المختصة
						٨	اعتماد تحديد وتغيير مواقع الحجرات الدراسية
						٩	منح منسوبي المدرسة الاجازات الاضطرارية، حسب ما يراه محققاً للمصلحة التعليمية
						١٠	منح الاجازة المرضية لمنسوبي المدرسة
						١١	تعليق الدوام المدرسي في الحالات الطارئة داخل المدرسة- مثل الحرائق او الالتماس الكهربائي
						١٢	المساءلة الخطية لأي من منسوبي المدرسة، ولفت نظر المقصر منهم، او احواله للجهة المختصة في اداره التعليم في حالة وجود مايستدعي ذلك
						١٣	عدم السماح لمن يشتبه في إصابته

ملاحظات	واقع الممارسة					م	الصلاحيات الإدارية
	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً		
							بمرض خطير أو معد من منسوبي المدرسة من مواصلة العمل بالمدرسة أو الدراسة بها.
						١٤	إصدار قرارات الحسم على المتغيبين او المتأخرين من العاملين بالمدرسة، وفق الانظمة والتعليمات، وابلاغ ادارة شؤون الموظفين في اداره التعليم رسميا بالقرار لتنفيذه من اقرب راتب شهري - الاجر مقابل العمل-
						١٥	تمثيل المدرسة في لجنة استئجار مبنى المدرسة المكلف بقيادتها
						١٦	تمثيل المدرسة في لجنة اعداد مقايصة ترميم مبنى المدرسة المكلف بقيادتها
						١٧	تمثيل المدرسة في لجنة استلام المبنى المدرسي بعد انتهاء بنائه، أو انتهاء أعمال الصيانة، أو الترميم أو التأهيل
						١٨	التواصل المباشر مع الجهات الحكومية ذات العلاقة في الحالات الطارئة
						١٩	تكليف شاغلي الوظائف التعليمية في المدرسة بايه اعمال تقتضيها طبيعة العمل التعليمي والتربوي اثناء العام الدراسي، وبما لا يخل بالعمل الاساسي

ملاحظات	واقع الممارسة					م	الصلاحيات الإدارية
	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً		
							للمكلف.
						٢٠	المخاطبة المباشرة لمدير التعليم بشأن القضايا التي فيها مساس بالدين وسياسة الوطن وامنه او مايتعلق بالسلوك او المخدرات.
						٢١	تقويم اداء متعهدي نقل الطلاب.
						٢٢	اعتماد قبول الطلاب الذين تنطبق عليهم شروط القبول والتسجيل ممن هم خارج نطاق المدرسة الجغرافي.
						٢٣	اعتماد توزيع الطلاب في الفصول وفق المعادلة الخاصة بالفصول والطلاب واعادة توزيعهم، حسب ما تقتضيه المصلحة التعليمية.
						٢٤	اعتماد تنظيم فصول المعلمين الثابتة والطلاب المتنقلين اثناء فعاليات الجدول المدرسي.
						٢٥	السماح للطلاب متكرري الرسوب وكبار السن ومتكررات الرسوب للسنة الثالثة وكبيرات السن بمواصلة الدراسة بالمدرسة ،او احاله البنين الى المدارس المسائية او الليلية، واحالة البنات لمدارس تعليم الكبيرات وفق التعليمات

ملاحظات	واقع الممارسة					م	الصلاحيات الإدارية
	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً		
							واللوائح.
						٢٦	اعتماد تنفيذ نشاط مدرسي محدد في المدرسة خارج وقت الدوام الرسمي وفق امكانية الموارد المالية.
						٢٧	تكليف من يراه من المعلمين لوضع أسئلة اختبارات المواد الدراسية في تخصصه لغير الصفوف التي يدرسها، وتختص بقيادات المدارس المتوسطة والثانوية.
						٢٨	تخفيض نصاب المعلم الذي تسند له مهام أخرى بالمدرسة، بحيث لا يقل نصابه عن خمس حصص أسبوعياً وذلك في حال وجود فائض من الحصص بعد تغطية الخطة الدراسية في التخصص وفق التشكيل المدرسي المعتمد للمدرسة.
						٢٩	اعتماد توزيع المواد الدراسية بين المعلمين حسب التخصصات في المرحلتين المتوسطة والثانوية وفي المرحلة الابتدائية في حالة توافر التخصص وتوزيع الجداول المدرسية في بداية العام الدراسي وتعديلها في

ملاحظات	واقع الممارسة					م	الصلاحيات الإدارية
	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً		
							أثناء العام الدراسي عند الحاجة.
						٣٠	تخفيض الخطة الدراسية للحصص عند وجود عجز في عدد المعلمين بالمدرسة بعد اكتمال أنصبة كافة المعلمين النظامية بمن فيهم المكلفون بأعمال غير التدريس (رائد النشاط، أمين مصادر التعلم، رائد التوعية الإسلامية، المرشد الطلابي... إلخ) - عدا وكيل المدرسة المكلف رسمياً- لسد العجز مؤقتاً ريثما يتم علاجه.
						٣١	تحديد المعلم المراد نقله من المدرسة- الذي قل أداؤه عن خمس وثمانين درجة في تقويم الأداء الوظيفي المعتمد لآخر عامين- إلى مدرسة أخرى وبما لا يزيد عن معلم واحد في العام الدراسي، على ألا يترتب على ذلك التزام مالي أو نقل خارجي للمعلم أو عجز لا يمكن تسديده في المدرسة.
						٣٢	تقويم أداء جميع العاملين في المدرسة.
						٣٣	التوجيه بنقل أي من شاغلي الوظائف الإدارية بالمدرسة إذا قل أداؤه عن تقدير "ممتاز" في تقويم الأداء الوظيفي

ملاحظات	واقع الممارسة					م	الصلاحيات الإدارية
	ابدأ	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً		
							المعتمد لآخر عامين دراسيين.
						٤٤	إعادة تدوير مهام وكلاء قبل اكمال المدة المحددة في الدليل التنظيمي عند الحاجة.

ملاحظات	واقع الممارسة					م	الصلاحيات المالية
	ابدأ	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً		
						١	منح الطلاب الحوافز، بما لا يتعارض مع الانظمة واللوائح والتعليمات.
						٢	التعاقد مع مدربين تابعين لجهات تدريبية معتمدة لتنفيذ برامج تدريبية بالمدرسة لمنسوبيها وفق إمكانياتها.
						٣	الاتفاق مع جهات متخصصة- معتمدة من القطاعات الحكومية ذات العلاقة - لتشغيل المقصف المدرسي.
						٤	ترشيح ما لا يزيد عن ١٠% من شاغلي الوظائف التعليمية بالمدرسة لانتدابهم لغرض التنمية المهنية في العام الدراسي.
						٥	تأمين العمالة لنظافة المدرسة في حال تعذر التعاقد مع متعهدي النظافة، أو لم تقم العمالة المتعاقد معها بمباشرة العمل، أو لم تقم بالعمل المطلوب وفق الأنظمة

ملاحظات	واقع الممارسة					م	الصلاحيات المالية
	ابدأ	نادراً	أحياناً	غالباً	دائمًا		
							المتبعة في ذلك.
						٦	التعاقد مع المؤسسات المختصة لإجراء عمليات الصيانة الطارئة للمدرسة وفق الميزانية المخصصة.
						٧	تسمية المعلم الزائد في التخصص الواحد عند النقل والندب.
						٨	التخلص من الأثاث التالف في المدرسة.
						٩	المنافلة بين بنود الميزانية التشغيلية حسب الحاجة لمرة واحدة خلال العام الدراسي الواحد.
						١٠	منح حوافز للمعلمين المتميزين.
						١١	تسمية بعض مرافق المدرسة بأسماء اصحاب الإنجازات من منسوبي المدرسة، أو من شهداء الواجب الوطني من اولياء الأمور، أو ممن تكفل بإنشاء بعض المرافق قفي المدرسة- بالتنسيق مع قسم الهندسي في إدارة التعليم - من رجال الأعمال.
						١٢	منح إجازة لمدة ثلاث أيام براتب كامل لأي من العاملين بالمدرسة في حالة وفاة احد والديه أو الأبناء أو الزوجة ،ويوم واحد في حال وفاة أحد الأخوة أو

ملاحظات	واقع الممارسة					الصلاحيات المالية	م
	ابدأ	نادراً	أحياناً	غالباً	دائمًا		
						الأخوات.	
						منح إجازة لمدة يوم واحد براتب كامل لأي من العاملين بالمدرسة في حالة ولادة مولود له خلال أسبوع من تاريخ الولادة.	١٣