

مجلة العلوم التربوية، المجلد 27، العدد (3)، ص 377 - 403، الرياض (2015م/1437هـ)

تطبيق الصلاحيات الممنوحة لمديري ومديرات المدارس التابعة للإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة عسير

عبد العزيز بن سعيد محمد القحطاني⁽¹⁾

جامعة الملك خالد

(قدم للنشر في 22/02/1436هـ؛ وقبل للنشر في 29/07/1436هـ)

المستخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع وأهمية الصلاحيات الممنوحة لمديري ومديرات المدارس التابعة للإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة عسير، والصعوبات التي تحول دون تطبيق تلك الصلاحيات. وكذلك التعرف على اختلاف وجهات نظر أفراد الدراسة حسب متغير الجنس والمرحلة التعليمية وسنوات الخبرة، وذلك باستطلاع آراء أفراد الدراسة وباستخدام أداة (استبانة) صممها الباحث لجمع البيانات الميدانية من أفراد الدراسة البالغ عددهم (263). وتمثلت أهم نتائج الدراسة في أن واقع تطبيق الصلاحيات كانت متوسطة بمعدل (1.77)، وأن أهمية تطبيق الصلاحيات كانت مرتفعة بمعدل (2.34)، أما فيما يتعلق بالصعوبات التي تحول دون تطبيق تلك الصلاحيات فكانت مرتفعة بمعدل (2.33). ويتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الذكور والإناث في تقديرهم للصعوبات التي تحول دون تطبيق الصلاحيات لصالح الإناث. وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد الدراسة في تقديرهم لواقع تطبيق الصلاحيات وفقاً لسنوات الخبرة لصالح فئة الخبرة أكثر من 10 سنوات. وفي ضوء النتائج السابقة أوردت الدراسة العديد التوصيات، من أهمها: التوعية بأهمية تطبيق تلك الصلاحيات، وتوفير متطلبات تطبيق الصلاحيات وممارستها، والسعي لتذليل الصعوبات التي تحول دون تطبيق تلك الصلاحيات.

الكلمات الافتتاحية: تفويض، اتخاذ القرار، الإدارة المدرسية.

Applying Authorities Granted to School principals in male and female school principals in the General Administration of Education and Teaching in Asir

Abdulaziz Saeed Al-Qahtani⁽¹⁾

King Khalid University

(Received 14/12/2014; accepted 18/05/2015)

Abstract: This study aims to identify the current situation and the importance of utilizing the granted authority of male and female school principals in the General Administration of Education and Teaching in Asir. It also aims to investigate the difficulties of applying this authority and to identify the different attitudes of the student population towards these principals based on various variables -- gender, level of education and years of teaching experience. A survey was developed by the researcher to collect the data from 324 school principals at the Asir Educational Directorate. The most significant outcome revealed from this study is that the level of applying the principals' authority was 1.77 and the importance of utilizing authority was high (2.33). The overall average of difficulty was 2.33. Results also showed that there was a significant statistical difference between the means of males and females in the estimation of difficulties which prevent utilizing authority granted to school principals which favored females participants. In regards to the years of experience, the study revealed that there were significant statistical differences among the student population in favor of those principals who had experience of more than ten years. Nevertheless, in light of the current study results, suggested recommendations are enhancing the awareness of the importance of utilizing authority, providing the requirements of applying verbal authority, and helping to ease the implementation of this authority.

Key words: delegation- decision making - school management

(1) Assistant professor of educational administration at King Khalid University.

Abha, Saudi Arabia, Postal Code: (1685)

(1) أستاذ الإدارة التربوية المساعد، بجامعة الملك خالد

أبها، المملكة العربية السعودية، الرمز البريدي (1685)

البريد الإلكتروني: e-mail: Asmh66@yahoo.com

مقدمة الدراسة

التعليمية يؤهلها لأن تكون محط اهتمام كبير من قبل المسؤولين والباحثين بحثاً عن المعوقات التي تواجهها والمشكلات التي تقابلها سعياً لحلها وتذليلها (نبراي، 1999م).

لقد تغيرت وظيفة الإدارة المدرسية واتسع مجال عملها حيث أصبحت عملية إنسانية تعاونية إبداعية ابتكارية تهدف إلى تنظيم وتسهيل وتطوير نظام العمل بالمدرسة، وتوفير جميع الظروف والإمكانات التي تساعد على نمو الطالب في جميع جوانب نموه الجسمانية والعقلية والروحية والوجدانية، وإعداده ليتولى مسؤولياته في حياته الحاضرة والمستقبلية بالإضافة إلى الارتقاء بمستوى أداء المعلمين وتنفيذ المناهج الدراسية من أجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة (اليافعية، 2011م). كما أن الإدارة المدرسية ليست غاية في حد ذاتها وإنما هي وسيلة لتحقيق العملية التربوية والتعليمية تحقيقاً وظيفياً وفعالاً. وهذا التغير في وظيفة الإدارة المدرسية انعكس بدوره على وظيفة ومهام مدير المدرسة؛ فلقد اتسع مجال عمله ليشمل عمليات إنسانية وتقويمية تهدف إلى تنظيم وتسهيل وتطوير العمل المدرسي وتوفير الظروف والإمكانات التي من شأنها تحقيق الأهداف التربوية (أحمد، 2009م).

ونظراً للتطور والنمو السريع في حقل التربية والتعليم وما واكبه من تطور ونمو في الإدارة المدرسية؛

إن المتغيرات العالمية المتسارعة التي يشهدها العالم في شتى مجالات الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والإدارية والتربوية خاصة في جانب التطور المعرفي والتكنولوجي والسكاني؛ يتطلب من المؤسسات المختلفة أن تخطط وتنظم وتتخذ القرار وتحدد المسؤوليات والمهام وتعطي الصلاحيات التي تتناسب مع هذه المتغيرات. ومن هذه المؤسسات وأهمها المدرسة التي تعد إحدى المؤسسات الاجتماعية التي تسهم في بناء الإنسان وإعداده لمتطلبات الحياة. وقد زادت هذه الأهمية في الوقت الحاضر نتيجة للتطور المعرفي والتكنولوجي، خاصة وأن العملية التربوية في تغير مستمر حيث تقوم بدورها البارز والمهم في إنجاح العملية التعليمية، وجزأ أساساً يحتاجها كل من له علاقة بالتربية ويبارسها كل حسب وظيفته (الطيب، 1999م).

وتتصل الإدارة المدرسية اتصالاً وثيقاً بالمدرسة كونها جزءاً لا يتجزأ منها، حيث ساهمت في تطور مفاهيمها واتجاهاتها، وساعدت على فتح قنوات الاتصال بين جميع عناصر العملية التربوية من إدارة ومناهج دراسية وأنشطة وطرق تدريس، وكل ماله علاقة بالتربية والتعليم في شتى جوانبها (ستراك والخصاونة، 2004م). كما تحتل الإدارة المدرسية موقعاً أساسياً في نظام التعليم وتلعب دوراً رئيساً في العملية

التربوي والمشرف المقيم - المسؤول الأول والمباشر عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية المناسبة والمناخ المدرسي الملائم لها، وتنسيق جهود العاملين، وتلبية احتياجاتهم وتوجيههم، وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، وهذا يتطلب من مدير المدرسة معرفة المهام والمسؤوليات والأعمال الإدارية والفنية المنوطة به وتنفيذها بكل مهارة وفاعلية (أبو بكر، 2001م).

كما يقوم مدير المدرسة بدور بارز في نجاح العملية التربوية لبلوغ غايتها وتحقيق أهدافها؛ مما يتطلب مستوى عالياً من الإعداد والتدريب والتطوير، وأن يكون لديه الطموح والدافعية للتكيف مع متطلبات التغيير من خلال حفزه للطاقت الكامنة لدى العاملين، ومساعدتهم في التغلب على مشكلاتهم، وتشجيعهم على الإبداع والتجديد وتفعيل مبدأ المرونة، وقيامه بإدارة التغيير في مدرسته وتطويرها، وإدارة التواصل مع الأفراد المحلي، والاستثمار في مهارات العاملين وقدراتهم (بطرس ومنير، 2006م).

وفي ضوء الدور الذي يقوم به مدير المدرسة ونظراً لأهميته في تنشئة الأجيال وازدياد مسؤولياته وواجباته كقائد للعملية التعليمية في مستواها الإداري؛ فإنه بأمس الحاجة إلى مزيد من الصلاحيات الممنوحة له لمواكبة التغيرات والتطورات في شتى المجالات المختلفة،

تطلب وجود قائد تربوي يديرها، ويتابع أعمالها، ويوجه العاملين فيها، ويشرف عليهم، وينسق جهودهم، ويعمل على تحسين أدائهم من أجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة والتي من أهمها استمرارية تحسين جودة المخرجات التربوية. حيث تعتمد كفاءة أي مؤسسة على مدى تحقيق الترابط بين عناصر إدارتها وقيادتها الفعالة من خلال تفعيل سبل التأثير فيهم، وابتكار نظم المشاركة بينهم، وتفويض الصلاحيات وتطبيق الأساليب العلمية الحديثة (الزبيدي، 2001م).

كما أن نجاح الإدارة المدرسية يتوقف على الأفراد الذي يتولون مهمة القيادة والتوجيه فيها، إذ أصبح من الضروري أن يمتلك مدير المدرسة القدرة على معرفة مدرسته بكافة مكوناتها وعلاقتها مع ما يحيط بها من الأفراد المحلي، والسعي لتحقيق أهداف التربية الحديثة من خلال تمكين العاملين في المدارس على تحقيق الأهداف العامة للمدرسة وإحداث التغيير المطلوب والاستفادة من الثورة المعرفية في شتى مجالاتها (العمارة، 2002م).

إن الإشراف المباشر الذي يقوم به مدير المدرسة هو النموذج الذي يتلاءم مع التغيرات المختلفة التي تحدث في مجال تطوير المدرسة، مما يتطلب منح مديري المدارس الصلاحيات التي تمكنهم من أداء عملهم وارتقاء مستوياتهم؛ حيث يعد مدير المدرسة - القائد

تطور عملية تأطير صلاحيات مديري المدارس في المملكة العربية السعودية يستتج أربع مراحل أساسية وهي كما يلي:

أولاً: مرحلة بداية التعليم عام 1344هـ والتي لم يكن فيها أي صلاحيات محددة لمدير المدرسة، فالأمر متروك للاجتهادات الشخصية.

ثانياً: مرحلة وضع القيود والأنظمة والتعليمات عام 1373هـ والتي تشير دون تفصيل إلى صلاحيات المدير، وكانت في صورة تعاميم متفرقة يكون صدورها حسب ما تقتضيه الظروف.

ثالثاً: مرحلة إصدار وزارة المعارف (التربية والتعليم حالياً) الصلاحيات الجديدة لمديري المدارس والبالغ عددها 31 صلاحية، والمعممة على جميع مدارس المملكة برقم (1/1139) بتاريخ 17/3/1421هـ، وقد جاء إقرار هذه الصلاحيات بناءً على التوصيات التي أسفر عنها لقاء مديري المدارس بوزير المعارف (التربية والتعليم حالياً) الذي عُقد بمدينة الرياض خلال الفترة من 17-19/10/1420هـ، وذلك إيماناً من الوزارة بأهمية الإدارة المدرسية في إنجاح العملية التربوية والتعليمية، وبصفتها الركيزة الأساسية للتربية والتعليم (وزارة التربية والتعليم، 1421هـ).

رابعاً: مرحلة إصدار وزارة التربية والتعليم الصلاحيات الجديدة لمديري المدارس على جميع المدارس

خاصة وأن العملية التربوية في تغير مستمر مما يستدعي تحديد الصلاحيات بوضوح مع الإداريين والمعلمين والعاملين الآخرين في المدرسة مع الأخذ بوحدة الأمر ومراعاة التوازن عند تفويض الصلاحيات مع المسؤوليات، والقدرة على إعطاء صلاحيات للآخرين في المدرسة بحيث يتسنى للمدير القيام بالأعمال القيادية الأساسية في المدرسة (آل ناجي، 2003م).

كما أن نجاح الإدارة المدرسية يتوقف على الأفراد الذي يتولون مهمة القيادة والتوجيه فيها، إذ أصبح من الضروري أن يمتلك مدير المدرسة القدرة على معرفة مدرسته بكافة مكوناتها وعلاقتها مع ما يحيط بها من الأفراد المحلي، والسعي لتحقيق أهداف التربية الحديثة من خلال تمكين العاملين في المدارس على تحقيق الأهداف العامة للمدرسة وإحداث التغيير المطلوب والاستفادة من الثورة المعرفية في شتى مجالاتها (العمارة، 2002م).

ويحدد المبعوث (1407هـ) أن «أول قرار صدر من مجلس الوزراء بتفويض وزير المعارف (التربية والتعليم حالياً) صلاحية التفويض لمن يعملون معه عام 1392هـ، وبهذا بدأ وزير المعارف في المملكة تفويض الصلاحيات لمديري التعليم برقم (1754) في 29/6/1392». ص 65.

وفيما يتعلق بالإدارة المدرسية فإن المتبع لمرحلة

الاجتماعي في منطقة نيويورك التعليمية. وتوصلت الدراسة إلى أن المدرسة الفاعلة يسودها جو اجتماعي إيجابي، ويشعر الطلاب والمعلمون بالرضا والسعادة، وكان من أهم ملامح المدير المتميز هو الذي يملك صلاحيات متعددة ويستطيع تفويضها إلى العاملين بالمدرسة.

وقد أجرى بورو (Burrow, 2001) دراسة هدفت إلى بيان طبيعة الدور الذي يمكن أن يمارسه مديرو المدارس والصلاحيات الممنوحة لهم، حيث كشفت النتائج أن أكثر الصلاحيات أهمية هي القدرة على إدارة الوقت في تنظيم علاقة الأفراد المحلي بالأنشطة التعليمية المختلفة.

وتشير دراسة نصير (2001م) إلى التعرف على أثر الإدارة اللامركزية في تفويض الصلاحيات الفنية والإدارية والمالية لدى مديري المدارس الثانوية، والتعرف على درجة ممارسة المديرين لهذه الصلاحيات. وأوصت الدراسة بإعطاء مديري المدارس مزيداً من الصلاحيات والتي من أهمها الاتجاه إلى اللامركزية في عملية اتخاذ القرار.

وفي دراسة للحريري، (1422هـ) والتي هدفت إلى التعرف على درجة الممارسة الفعلية لمديري المدارس للصلاحيات الممنوحة، والوصول إلى حلول مناسبة توضح نوعية الصلاحيات الممكن ممارستها في الواقع التربوي لمديري المدارس. وكان من أهم نتائج الدراسة

بالمملكة بالقرار الوزاري رقم 32155521/ق بتاريخ 1432/2/26هـ وعددها اثنتان وخمسون صلاحية (وزارة التربية والتعليم، 1432هـ).

وفي هذه المرحلة يُلمس اهتمام وزارة التربية والتعليم بصلاحيات مديري المدارس، والجهود المبذولة في هذا المجال سعياً وراء تطوير العملية التربوية والتعليمية. ومن هذا المنطلق ظهرت الحاجة إلى إعطاء مدير المدرسة الصلاحيات التي تمكنه من القيام بمهامه ومسؤولياته بما يحقق الأهداف التربوية والتعليمية وهذا ما تؤكده العديد من الدراسات.

حيث تؤكده دراسة فهمي ومحمود (1993م)؛ فقد هدفت إلى استعراض وتحليل واقع الإدارة المدرسية ومجالاتها في الدول الأعضاء بمكتب التربية العربي لدول الخليج، والتوصل إلى نموذج مقترح لتطوير عمل الإدارة المدرسية بشكل عام، وعمل مدير المدرسة بشكل خاص. ومن أهم نتائجها أن هذه الصلاحيات في عددها ومحتواها لا تتناسب مع المسؤوليات والمهام الوظيفية لمدير المدرسة كما حددتها النظم واللوائح الرسمية. وقد أوصت الدراسة بإعطاء مديري المدارس المزيد من الصلاحيات والسلطات التي تتوازن مع ما يقومون به من مهام ومسؤوليات متعددة.

وقد هدفت دراسة براتليل (Bartlell, 1999) إلى التعرف على مدرء المدارس المتميزين، وأثر ذلك على الجو

دور المدير في تمكين العاملين والمشاركة في صنع القرار في مدارس ولاية ميزوري الأمريكية، إلى أن المدراء الناجحين هم الذين حققوا مستويات عالية من التمكين للمعلمين والموظفين العاملين معهم من خلال إشراكهم في صناعة القرارات مما انعكس بشكل إيجابي على الأداء المدرسي وتحصيل الطلبة.

كما نتج عن دراسة كوتون (Cotton, 2004) التي هدفت إلى بيان دور المدير في تعزيز أداء المعلمين في المدارس المتوسطة في ولاية نبراسكا الأمريكية، أن منح المدير الصلاحيات في تقديم الدعم المادي والمعنوي للمعلمين زاد من أدائهم وعزز من علاقتهم مع مدراء مدارسهم.

وبينت دراسة باتيرسون ووارين (Pateerson & Warren, 2005) التي هدفت إلى التعرف على الإدارة المدرسية الناجحة في ولاية مينوسوتا الأمريكية، أن عملية المشاركة واللامركزية في صناعة القرار تحتاج إلى قيادة مدرسية ناجحة، وتمتلك رؤية تعليمية مشتركة للمدرسة، وكذلك العمل ضمن فرق عمل فاعلة، ومنح صلاحيات للمديرين.

كما قام الخالدي (2007) بدراسة هدفت إلى تحديد الكفايات اللازمة لأداء مدير المدرسة لدوره كمشرف تربوي، ووضع تصور مقترح لتفعيل دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم. وقد توصل الباحث إلى ضرورة إعداد اختبارات مقننة للكفايات اللازمة لمدير

أن معظم الصلاحيات تمارس فعلاً من قبل المديرين حسب وجهة نظر العينة.

أما دراسة كالدويل (Caldwell, 2002) فقد هدفت إلى تحديد مدى التغيير في دور مدير المدرسة الحكومية في استراليا، وتوصلت إلى أن مجال المدير الفعال الذي يمتلك الرؤية في وضع الأهداف وتحديد الحاجات المدرسية يأتي في المرتبة الأولى، وجاء مجال الأوليات في صنع السياسة والتخطيط في المرتبة الثانية. كما كان من أهم مقترحات المدراء هو استعدادهم للتغيير في ضوء المستجدات التعليمية وخاصة تكنولوجيا التعليم، إضافة إلى استعداد الأفراد المدرسي لتقبل أحداث التغيير المطلوب.

وهدف دراسة الصالح (2003م) هدفت إلى التعرف على المواقف التي يتم فيها اتخاذ القرار الإداري في المدارس، وذلك لأهمية القرار الإداري ودوره في إنجاز العمل. وكانت التوصيات التي اقترحتها المديرون هي: ضرورة إعطاء المدير صلاحيات أكثر، وعدم ربطها بالروتين الإداري والفني، ومنحهم صلاحيات أوسع، وتفويض كافة الصلاحيات لمديري المدارس، ورفع كفاءتهم التعليمية.

وتعمل منح الصلاحيات على تحقيق المشاركة في القيادة وصنع القرار وتمكين العاملين، حيث تشير دراسة (Blasé and Blasé, 2004) التي هدفت إلى التعرف على

نص قرار وزير التربية والتعليم على تفويض مدير المدرسة اثنتين وخمسين صلاحية أصبحت تمارس فعلا من قبل المديرين (شاهين، 2011م).

وفي ضوء ما تقدم نجد أن منح الصلاحيات لمديري المدارس يسعى إلى تطوير العلاقات الإنسانية وتحقيق النمو المهني للعاملين، وإشراك أعضاء الهيئة الإدارية في حل المشكلات التي تواجه المدرسة، واستثمار الموارد البشرية إلى أقصى حد ممكن كما يجعل المدير قادراً على القيام بالأعمال بشكل منظم وأكثر مرونة، ويحقق المشاركة في القيادة وصنع القرار.

وهذه الدراسة ما هي إلا محاولة لإلقاء الضوء على الصلاحيات الممنوحة لمديري ومديرات المدارس بالقرار الوزاري رقم 23155521/ق بتاريخ 26/2/1432هـ ومعرفة واقع ممارستها، وأهميتها لديهم، والكشف عن الصعوبات التي تحول دون تطبيقها وذلك من أجل تحسين أدائهم وأداء المدارس التي يعملون بها. مشكلة الدراسة:

بالرغم من توفر دراسات تناولت موضوع الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس إلا أنها ما زالت تحتاج إلى بيان واقع وأهمية تطبيقها خاصة بعد الصلاحيات الجديدة الممنوحة بالقرار الوزاري رقم 32155521/ق بتاريخ 26/2/1432هـ وعددها اثنتان وخمسون صلاحية. حيث حاول الباحث الإجابة عن

المدرسة للقيام بدوره مشرفاً تربوياً مقيماً وتمكين مديري المدارس من ممارسة صلاحياتهم.

وتشير دراسة الطعاني (2012م) إلى أن تحديد درجة ممارسة مديري المدارس في الأردن لمهامهم الإشرافية ومدى تنفيذهم لها حسب الصلاحيات الممنوحة لهم جاءت على النحو التالي: تطور العلاقات الإنسانية، التخطيط، النمو المهني للمعلمين، وتطور المناهج.

ومن هنا تتضح أهمية منح الصلاحيات خاصة مع التطور الكبير والمتسارع للأعمال الإدارية الذي أدى إلى تزايد الأعباء على عاتق مدير المدرسة، وتشعب النشاطات وتداخلها، وكثرة الواجبات اليومية التي تحول بين المدير وبين القيام بواجباته الرئيسة من التخطيط والتنظيم والتقييم وصنع القرار بصورة شمولية للمدرسة مما يجعل من غير الممكن القيام بها دون مساعدة الآخرين. كذلك تمشياً مع التوجيهات الإدارية الحديثة نحو اللامركزية نجد أن وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية تعمل على توسيع دائرة المشاركة في عملية صنع القرار، وفتح قنوات كثيرة للاتصال، وتفويض الصلاحيات حيث منحت مديري المدارس صلاحيات جديدة كما في تعميم الوزير رقم 23155521/ق بتاريخ 26/2/1432هـ وهذا التوجيه ربه جاء استجابة لتطور النظام الإداري التربوي، وقد

الأسئلة التالية:

أهمية الدراسة:

ترجع أهمية الدراسة إلى ما يلي:

- ندرة الدراسات السابقة التي تناولت الصلاحيات الممنوحة لدى مديري المدارس على الرغم من أهميتها وذلك في ظل ما تبذله المملكة من جهود واضحة في تطوير الإدارة المدرسية.

- أهمية الموضوع باعتبار أن الصلاحيات وسيلة لمواجهة التغيرات والصعوبات التي تواجه الإدارة والمساهمة في التوصل إلى حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجهها مما يحسن من أدائها ويزيد من تطورها.

- تلبية توصيات كثير من الدراسات والبحوث التي أكدت على ضرورة إعادة النظر في الإدارة التقليدية ومحاولة تطويرها وتحسين أدائها لتتواءم مع التغيرات العالمية المعاصرة، كما تؤكد الاتجاهات العالمية على أهمية تطوير الإدارة باعتبارها ضرورة تفرض نفسها لتحسين وتطوير بيئة العمل من أجل تسهيل وتجويد الخدمات والمخرجات من خلال منحها مزيداً من الصلاحيات.

- المساهمة في استحداث دراسات جديدة تتناول الأبعاد المختلفة للإدارة وكيفية النهوض بها لمسيرة التغيرات المعاصرة باستخدام الأساليب الإدارية المختلفة بكافة المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية.

حدود الدراسة:

الحد الموضوعي: واقع وأهمية تطبيق الصلاحيات

1 - ما واقع تطبيق مديري ومديرات المدارس

للصلاحيات الممنوحة لهم من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

2 - ما أهمية الصلاحيات الممنوحة لمديري

ومديرات المدارس من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

3 - ما الصعوبات التي تواجه تطبيق

الصلاحيات الممنوحة لمديري ومديرات المدارس من

وجهة نظر أفراد الدراسة؟

4 - ما مدى اختلاف أفراد الدراسة في تطبيق

الصلاحيات الممنوحة لمديري ومديرات المدارس

باختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، المرحلة، عدد

سنوات الخبرة في العمل الحالي)؟

أهداف الدراسة:

1 - التعرف على واقع تطبيق مديري ومديرات

المدارس للصلاحيات الممنوحة لهم.

2 - التعرف على أهمية تطبيق الصلاحيات

الممنوحة لمديري ومديرات المدارس.

3 - الوقوف على الصعوبات التي تواجه تطبيق

الصلاحيات الممنوحة لمديري ومديرات المدارس.

4 - التعرف على مدى اختلاف أفراد الدراسة في

تطبيق الصلاحيات الممنوحة لمديري ومديرات المدارس

باختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، المرحلة، عدد

سنوات الخبرة في العمل الحالي).

والمعلومات، والوصول إلى نتائج دقيقة من أجل تطويرها وتحسينها (عبيدات وعبدالحق، وداعس، 2012م: 63).

أفراد الدراسة:

أُجريت الدراسة على جميع مديري ومديرات مدارس التعليم العام التابعة للإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة عسير، والبالغ عددهم مائتان وستة وثلاثون مديراً (وزارة التربية والتعليم، 1434هـ).

أ - وصف أفراد الدراسة وفقاً للنوع:

جدول (1) يوضح توزيع أفراد الدراسة وفقاً للنوع.

النوع	العدد	%
ذكر	136	57.6
أنثى	100	42.4
الإجمالي	236	100.0

من الجدول السابق يتضح أن نسبة أفراد الدراسة بلغت (57.6%) من الذكور و(42.4%) من الإناث.

ب - وصف أفراد الدراسة وفقاً للمرحلة التعليمية:

جدول (2) يوضح توزيع أفراد الدراسة وفقاً للمرحلة التعليمية.

المرحلة التعليمية	العدد	%
ابتدائي	96	40.7
متوسط	32	13.6
ثانوي	71	30.1
مجمع	37	15.7
الإجمالي	236	100.0

المنوحة لمديري ومديرات المدارس.

الحد البشري: جميع مديري ومديرات المدارس بالإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة عسير.

الحد المكاني: مدارس البنين والبنات التابعة للإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة عسير.

الحد الزماني: العام الدراسي 1434/1435هـ.

مصطلحات الدراسة:

الصلاحيات المنوحة: «هي كل ما أعطي للمفوض إليه (مدير المدرسة) من حقوق نتيجة قرار وزاري لاتخاذ القرارات في إدارته، لتحسين أداء المعلم والطالب تحقيقاً للأهداف التربوية والتعليمية» (المبعوث، 1407هـ: 64). ويقصد بالتعريف إجرائياً: الصلاحيات المنوحة بالقرار الوزاري رقم 32155521/ق بتاريخ 26/2/1432هـ وعددها اثنتان وخمسون صلاحية.

مدير المدرسة: «هو الرئيس المباشر لجميع العاملين بالمدرسة وهو المسؤول الأول عن تحقيق المدرسة لأهدافها، وبلوغ غاياتها، كما أنه المسؤول عن توثيق العلاقة بين البيت والمدرسة» (أبو قحف، 2002م).

إجراءات الدراسة:

منهج الدراسة وإجراءاتها:

استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يقوم على دراسة واقع الظاهرة من خلال جمع البيانات

الممنوحة لمديري ومديرات المدارس .
- الدراسات السابقة التي تناولت الصلاحيات
الممنوحة لمديري ومديرات المدارس .
- القرار الوزاري الصادر من وزارة
التربية والتعليم حول الصلاحيات الممنوحة لمديري
المدارس .

من هذه المصادر قام الباحث ببناء استبانة مكونة
من جزئين هما:

الجزء الأول: تضمن معلومات عامة عن أفراد
الدراسة (الجنس، المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة).
الجزء الثاني: تضمن (124) عبارة موزعة على ثلاثة
مجالات هي:

المجال الأول: واقع تطبيق الصلاحيات الممنوحة
(52) عبارة.
المجال الثاني: أهمية تطبيق الصلاحيات الممنوحة
(52) عبارة.
المجال الثالث: الصعوبات التي تقف عائقاً أمام
تطبيق الصلاحيات الممنوحة (20) عبارة.

ولتحقيق هدف هذه الاستبانة تم استخدام
مقياس ليكرت الثلاثي لتحديد آراء أفراد الدراسة من
مديري ومديرات المدارس في المجالات الثلاثة
للاستبانة. مع الأخذ في الاعتبار أن تدرج المقياس
المستخدم في الدراسة كما يلي:

من الجدول السابق يتضح أن تصنيف أفراد
الدراسة وفقاً للمرحلة كان بنسبة (40.7%) للمرحلة
الابتدائية، ونسبة (13.6%) للمرحلة المتوسطة ونسبة
(30.1%) للمرحلة الثانوية ونسبة (15.7%) لمرحلة
المجمع .

ج- وصف أفراد الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة:

جدول (3) يوضح توزيع أفراد الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	العدد	%
أقل من خمس سنوات	59	25.0
سنوات 5-10 من	67	28.4
سنوات 10 من أكثر	110	46.6
الإجمالي	236	100.0

من الجدول السابق يتضح أن تصنيف أفراد
الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة كان بنسبة (25.0%) للخبرة
أقل من خمس سنوات، ونسبة (28.4%) للخبرة من
5-10 سنوات، ونسبة (46.6%) للخبرة أكثر من 10
سنوات.
أداة الدراسة:

استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات
المتعلقة بواقع وأهمية تطبيق الصلاحيات الممنوحة
لمديري المدارس، واعتمد في بنائها على:
- المراجع العلمية التي تناولت الصلاحيات

- مستوى منخفض من 1 إلى أقل من 1.67
 - مستوى متوسط من 1.76 إلى أقل من 2.34
 - مستوى مرتفع من 2.34 فأكثر
- واستنادا إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة تم التعامل معها لتفسير البيانات اعتمادا على معيار المتوسطات الحسابية الموزونة كما يلي:
- إذا كانت قيمة المتوسط مابين 1 إلى أقل من 1.67 تكون درجة الأهمية أو التطبيق أو الصعوبات منخفضة.
- إذا كانت قيمة المتوسط مابين 1.67 فأكثر تكون درجة الأهمية أو التطبيق أو الصعوبات مرتفعة.
- المعالجات الإحصائية:
 ثبات الأداة:
- تم حساب معاملات ثبات المجالات الثلاثة لإدارة الدراسة (الاستبيان) باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ، ويوضح جدول (4) هذا العامل.

جدول (4). يوضح معامل ألفا كرونباخ لقياس محاور ثبات أداة الدراسة.

م	المقياس	عدد العبارات	معامل ثبات ألفا كرونباخ
1	واقع تطبيق الصلاحيات الممنوحة لمديري ومديرات المدارس	52	0.912
2	أهمية تطبيق الصلاحيات الممنوحة لمديري ومديرات المدارس	52	0.942
3	الصعوبات التي تحول دون تطبيق الصلاحيات الممنوحة لهم	20	0.845
	المقياس ككل	124	0.915

- يتضح من جدول (4) أن كافة معاملات ألفا كرونباخ لثبات محاور المقياس ودرجته الكلية تراوحت بين (0.845) و(0.942) وجميعها معاملات ثبات عالية.
- صدق الأداة:
 1- صدق المحكمين:
 تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين في الإدارة التربوية، والجدول التالي (5) يوضح نسبة اتفاق المحكمين على عبارات الاختبار:

عبد العزيز بن سعيد محمد القحطاني: تطبيق الصلاحيات الممنوحة لمديري ومديرات المدارس ...

جدول (5) يوضح نسبة اتفاق المحكمين على عبارات مقياس مدى تطبيق مديري ومديرات المدارس للصلاحيات الممنوحة لهم.

رقم العبارة	نسبة الاتفاق	رقم العبارة	نسبة الاتفاق	رقم العبارة	نسبة الاتفاق	رقم العبارة	نسبة الاتفاق
1	٪91	11	٪100	21	٪82	31	٪100
2	٪82	12	٪90	22	٪82	32	٪90
3	٪95	13	٪95	23	٪95	33	٪85
4	٪100	14	٪90	24	٪100	34	٪91
5	٪94	15	٪100	25	٪94	35	٪90
6	٪100	16	٪91	26	٪100	36	٪82
7	٪100	17	٪94	27	٪91	37	٪82
8	٪98	18	٪82	28	٪82	38	٪91
9	٪95	19	٪100	29	٪91	39	٪90
10	٪91	20	٪85	30	٪82	40	٪95
11	٪100	21	٪91	31	٪91	41	٪90
12	٪100	22	٪82	32	٪100	1	٪91
13	٪90	23	٪95	33	٪85	2	٪82
14	٪100	24	٪100	34	٪100	3	٪91
15	٪95	25	٪94	35	٪90	4	٪100
16	٪100	26	٪100	36	٪91	5	٪85
17	٪100	27	٪100	37	٪82	6	٪100
18	٪100	28	٪91	38	٪91	7	٪100
19	٪100	29	٪90	39	٪82	8	٪90
20	٪95	30	٪91	40	٪91	9	٪100
21	٪100	31	٪100	41	٪100	10	٪85
22	٪90	32	٪100	1	٪100		
23	٪100	33	٪100	2	٪85		
24	٪100	34	٪100	3	٪100		
25	٪100	35	٪91	4	٪90		
26	٪90	36	٪82	5	٪91		
27	٪100	37	٪100	6	٪82		
28	٪100	38	٪100	7	٪91		
29	٪100	39	٪100	8	٪82		
30	٪95	40	٪95	9	٪91		
31	٪100	41	٪90	10	٪100		

يتضح من جدول (5) السابق نسب اتفاق المحكمين على عبارات المقياس حيث تراوحت بين (82%-100%)، وأشار المحكمون بإجراء بعض التعديلات يمكن تصنيفها على النحو التالي:

- اقتراحات تتعلق بتعديل بعض العبارات الخاصة بالمعوقات التي تحول دون تطبيق الصلاحيات.
- اقتراحات بإعادة صياغة بعض الفقرات بهدف إيجازها.

حيث قام الباحث بالأخذ بها وتعديلها جميعاً، وذكر المحكمون أيضاً أن الفقرات ترتبط بالصلاحيات التي تقيسها.

2- الاتساق الداخلي:

وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية على المقياس ودرجات المحاور الفرعية المكونة للمقياس، ويوضح جدول (6) التالي معاملات الارتباط:

جدول (6) معاملات الارتباط بين المحاور الفرعية لمقياس مدى تطبيق مديري ومديرات المدارس للصلاحيات الممنوحة لهم ودرجتها الكلية.

المهارات	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ارتباط بيرسون مع الدرجة الكلية
الاستنتاج	98.05	16.53	**0.657
الاستدلال	132.78	16.79	**0.738
الاستقراء	46.73	7.43	**0.340
الدرجة الكلية	277.56	25.77	-

** قيم دالة عند مستوي دلالة (0.01)

يتضح من جدول (6) السابق أن معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لمقياس مدى تطبيق مديري ومديرات المدارس للصلاحيات الممنوحة لهم ودرجات المحاور الفرعية المكونة للمقياس جاءت ذات دلالة عند مستوى $(\alpha \geq 0.01)$ وتراوحت ما بين (0.340-0.738).

نتائج الدراسة ومناقشتها:

تم عرض النتائج التي توصل إليها بعد أن قام الباحث بجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة وتحليلها

ومناقشتها وفقاً لأسئلة الدراسة.

السؤال الأول: ما واقع تطبيق الصلاحيات الممنوحة لمديري ومديرات المدارس من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

وللإجابة عن السؤال الأول قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحليل استجابات أفراد الدراسة حول واقع تطبيق الصلاحيات الممنوحة لهم كما في الجدول رقم (7).

عبد العزيز بن سعيد محمد القحطاني: تطبيق الصلاحيات الممنوحة لمديري ومديرات المدارس...

جدول (7) يوضح متوسطات درجات أفراد الدراسة وانحرافاتها المعيارية لواقع تطبيق الصلاحيات الممنوحة لمديري ومديرات المدارس.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة
18	.747	2.01	Q1 اعتماد تشكيل المجالس واللجان في المدرسة وتفعيل دورها وتحديد مواعيد وأماكن اجتماعاتها
34	.731	1.77	Q2 دمج المجالس واللجان المدرسية - عند الحاجة - الواردة في القواعد التنظيمية لمدارس التعليم العام - عدا مجلس المدرسة ولجنة التوجيه والإرشاد - وبها لا يؤثر على مهامها وتختص بالمدارس التي يكون عدد المعلمين بها خمسة عشر معلماً فأقل.
11	.811	2.14	Q3 اعتماد الخطط التشغيلية للبرامج والنشاطات المدرسية والطلابية، واختيار المشرفين عليها والمشاركين فيها.
17	.791	2.02	Q4 اعتماد زيادة عدد الفصول في المدرسة أو تقليصها عند الحاجة خلال أول أسبوعين من بداية كل فصل دراسي وفق المعادلة المقررة من الوزارة - عدد الطلاب مع عدد الفصول ومساحتها - وبها لا يترتب عليه احتياج في عدد المعلمين.
4	.787	2.28	Q5 تأجيل أو إيقاف برنامج الاصطفاف الصباحي والتفسيح في فناء المدرسة، حسب الأحوال الجوية، إذا كانت تسبب ضرراً للطلاب.
15	.777	2.07	Q6 التعديل المؤقت على زمن الحصص والفسح في الجدول المدرسي بما يحقق مصلحة تعليمية.
51	.686	1.40	Q7 زيادة زمن اليوم الدراسي لمجموعة من طلاب المدرسة، بما لا يزيد عن ساعة واحدة يومياً، لبرنامج تربوي أو تعليمي.
47	.693	1.48	Q8 اعتماد برنامج الرحلات والزيارات الطلابية التعليمية التي لا تزيد مدتها عن يوم دراسي واحد داخل النطاق الجغرافي لإدارة التربية والتعليم وتختص بالمدارس التي يبلغ عدد طلابها (500) طالب فأكثر.
31	.726	1.84	Q9 اختيار من يرشح للعمل وكيلاً للمدرسة من قائمة الأسماء الموجودة لدى لجنة مديري المدارس ووكلائها بإدارة التربية والتعليم.
14	.754	2.10	Q10 اعتماد تحديد وتغيير مواقع الحجرات الدراسية والمكتبة وغرف شاغلي الوظائف التعليمية والإدارية.
10	.751	2.17	Q11 منح منسوبي المدرسة الإجازات الاضطرارية، حسب ما يراه محققاً للمصلحة التعليمية.
2	.726	2.33	Q12 منح الإجازة المرضية لمنسوبي المدرسة، وفق لائحة منح تقارير الإجازة المرضية، مع موافاة إدارة التربية والتعليم بقرار منح الإجازة لیتم إكمال اللازم بشأنها
24	.820	1.91	Q13 تعليق الدوام المدرسي في الحالات الطارئة بما لا يزيد عن يوم واحد، وإشعار إدارة التربية والتعليم رسمياً بالإجراء ومبرراته في نفس اليوم، وبها لا يتسبب بأذى للطلاب، وإحاطة أولياء أمورهم بالإجراء وفق الضوابط المنظمة لذلك.
7	.728	2.24	Q14 المسائلة الخطية لأي من منسوبي المدرسة، ولفظ نظر المقصر منهم، أو إحالته لإدارة التربية والتعليم، في حالة وجود ما يستدعي ذلك.
19	.817	2.01	Q15 عدم السماح لمن يشتبه في إصابته بمرض خطير أو معدٍ من منسوبي المدرسة من مواصلة العمل بالمدرسة أو الدراسة بها.
3	.715	2.33	Q16 إصدار قرارات الحسم على المتغييبين والمتأخرين من منسوبي المدرسة وفق الأنظمة والتعليمات وإبلاغ إدارة التربية والتعليم رسمياً بالقرار لتنفيذه من أقرب راتب شهري - الأجر مقابل العمل -
39	.798	1.65	Q17 تمثيل المدرسة في لجنة استئجار مبنى المدرسة المكلف بإدارتها.
40	.761	1.64	Q18 تمثيل المدرسة في لجنة إعداد مقايضة ترميم مبنى المدرسة المكلف بإدارتها.
33	.798	1.81	Q19 تمثيل المدرسة في لجنة استلام المبنى المدرسي بعد انتهاء أعمال الصيانة أو الترميم أو التأهيل.

تابع جدول (7).

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة
21	.772	1.98	Q20 التواصل المباشر مع الجهات الحكومية ذات العلاقة في الحالات الطارئة.
8	.782	2.20	Q21 المخاطبة المباشرة لمدير التربية والتعليم بشأن القضايا التي فيها مساس للدين وسياسة الوطن وأُمنيته، أو ما يتعلق بالسلوك أو المخدرات.
32	.811	1.82	Q22 تقويم أداء متعهدي نقل الطلاب.
9	.725	2.20	Q23 اعتماد قبول الطلاب الذين تنطبق عليهم شروط القبول والتسجيل ممن هم خارج نطاق المدرسة الجغرافي.
12	.787	2.14	Q24 اعتماد توزيع الطلاب في الفصول وفق المعادلة الخاصة بالفصول والطلاب وإعادة توزيعهم، حسب ما تقتضيه المصلحة التعليمية.
30	.764	1.89	Q25 اعتماد تنظيم فصول المعلمين الثابتة والطلاب المتنقلين أثناء فعاليات الجدول المدرسي.
25	.758	1.91	Q26 السماح للطلاب متكرري الرسوب وكبار السن ومتكررات الرسوب للسنة الثالثة وكبيرات السن بمواصلة الدراسة بالمدرسة، أو إحالة البنين إلى المدارس المسائية أو الليلية، وإحالة البنات لمدارس تعليم الكبيرات وفق التعليقات واللوائح.
22	.783	1.98	Q27 منح الحوافز للطلاب، بما لا يتعارض مع الأنظمة واللوائح والتعليقات.
41	.725	1.62	Q28 إضافة حصص علاجية أو إثرائية لبعض المواد الدراسية المقررة في الخطة الدراسية.
42	.697	1.56	Q29 اعتماد فتح مركز الخدمات التربوية والتعليمية للطلاب بالمدرسة وفق الضوابط المعتمدة وإمكانات المدرسة.
50	.646	1.44	Q30 اعتماد تنفيذ نشاط مدرسي محدد في المدرسة خارج وقت الدوام المدرسي، بما لا يزيد عن ثلاثة أيام، وفق التعليقات والضوابط الرسمية في ذلك، على أن لا يترتب على تنفيذ النشاط أي التزامات مالية على إدارة التربية والتعليم.
29	.757	1.90	Q31 تحديد الطالب الذي يمثل سلوكه خطراً على أي من منسوبي المدرسة لينقل إلى مدرسة أخرى، وتختص بمديري المدارس المتوسطة والثانوية.
5	.730	2.28	Q32 قبول عذر الطالب المتأخر عن اختبار الدور الأول بفضليه، والدور الثاني، بما لا يزيد عن نصف زمن اختبار المادة وألا يكون قد خرج أحد الطلاب من لجنة الاختبار، وتختص بمديري المدارس المتوسطة والثانوية.
16	.731	2.03	Q33 إعادة التقويم خلال الفصل الدراسي لطالب أو مجموعة من الطلاب، وتختص بمديري المدارس المتوسطة والثانوية.
26	.755	1.91	Q34 تكليف من يراه من المعلمين بوضع أسئلة اختبارات المواد الدراسية في تخصصه لغير الصفوف التي يدرسها وتختص بمديري المدارس المتوسطة والثانوية.
27	.758	1.91	Q35 تخفيض نصاب المعلم الذي تسند له مهام أخرى بالمدرسة، بحيث لا يقل نصابه عن ست حصص أسبوعياً، وذلك في حال وجود فائض من الحصص، بعد تغطية الخطة الدراسية في التخصص وفق التشكيل المدرسي المعتمد للمدرسة.
6	.772	2.27	Q36 اعتماد توزيع المواد الدراسية بين المعلمين حسب التخصصات، وفي المرحلة الابتدائية في حالة توفر التخصص، وتوزيع الجداول المدرسية في بداية العام، وتعديلها أثناء العام الدراسي عند الحاجة.
28	.764	1.91	Q37 تخفيض الخطة الدراسية للخصص 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).
43	.734	1.55	Q38 القيام بإجراء الدراسات التربوية على منسوبي المدرسة.

عبد العزيز بن سعيد محمد الفحطاني: تطبيق الصلاحيات الممنوحة لمديري ومديرات المدارس...

تابع جدول (7).

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة
23	.757	1.92	Q39 اعتماد برامج التنمية المهنية لمنسوبي المدرسة أثناء اليوم الدراسي؛ مثل التدريب وتبادل الزيارات ولقاءات معلمي التخصص وورش العمل وحلقات النقاش، بما يناسب الجدول الدراسي ومصصلحة الطلاب واحتياج وطبيعة عمل كل منهم.
35	.737	1.77	Q40 اعتماد برامج تستهدف معالجة المشكلات المدرسية، أو تحقيق مصلحة تعليمية.
1	.633	2.56	Q41 تقويم أداء جميع العاملين في المدرسة.
36	.697	1.77	Q42 تطبيق التجارب التعليمية لدعم كفاءة أداء التعليم والتعلم في المدرسة.
44	.704	1.55	Q43 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.
45	.681	1.49	Q44 التوجيه بنقل أي من شاغلي الوظائف الإدارية، و شاغلي الوظائف التعليمية بالمدرسة من غير المعلمين إذا قل أداؤه عن تقدير «ممتاز» في تقويم الأداء الوظيفي المعتمد لآخر عامين.
48	.654	1.46	Q45 الاتفاق مع القطاع الخاص لرعاية برامج المدرسة بما ينسجم مع الأهداف التربوية، وفق النظام واللوائح والتعليمات الرسمية.
38	.775	1.70	Q46 الاتفاق مع جهات متخصصة معتمدة من القطاعات الحكومية ذات العلاقة لتشغيل المقصف المدرسي.
46	.706	1.49	Q47 الاتفاق مع مؤسسات التدريب الأهلي المعتمدة لتنفيذ برامج تدريبية بالمدرسة لمنسوبيها وفق إمكاناتها.
52	.659	1.39	Q48 اعتماد تسمية المعلمين الذين يستحقون مكافأة عن تدريس حصص الانتظار التي يقومون بها بدلاً عن معلم غائب زيادة على نصابهم الرسمي (24) حصة.
49	.698	1.46	Q49 ترشيح ما لا يزيد عن خمسة من شاغلي الوظائف التعليمية بالمدرسة لانتدابهم لغرض التنمية المهنية في العام الدراسي، وتختص بالمدارس التي لا يقل عدد طلابها عن (800) طالب.
20	.796	1.99	Q50 تأمين العمالة لنظافة المدرسة في حال تعذر التعاقد مع متعهدي النظافة، أو لم تقم العمالة التعاقد معها بمباشرة العمل، أو لم تقم بالعمل المطلوب وفق الأنظمة المتبعة في ذلك.
37	.761	1.77	Q51 التعاقد مع المؤسسات المختصة لإجراء عمليات الصيانة الطارئة للمدرسة وفق الميزانية المخصصة.
13	.754	2.14	Q52 تكليف العاملين في المدرسة بأية أعمال تقتضيها طبيعة العمل التعليمي والتربوي أثناء العام الدراسي وفق الأنظمة واللوائح والتعليمات في ذلك، وبما لا يتخلل بالعمل الأساسي للمكلف.
	16.52857	1.77	المتوسط العام لواقع تطبيق الصلاحيات الممنوحة لمديري ومديرات المدارس.

(1.77) وهذا يعطي انطباعاً إلى أن ممارسة الصلاحيات لم

يتضح من الجدول السابق رقم (7):

توظف بطريقة صحيحة داخل المدرسة مثل زيادة زمن

1 - أن درجة ممارسة الصلاحيات لجميع

اليوم الدراسي لمجموعة من طلاب المدرسة بما لا يزيد

العبارات يقع في المدى المتوسط؛ حيث بلغ المتوسط العام

- عن ساعة واحدة يومياً لبرنامج تربوي أو تعليمي، رقم 40.
- 4 - سبعة وثلاثون عبارة حصلت على نسبة متوسطة من الممارسة.
- 5 - أربع عشرة عبارة حصلت على نسبة منخفضة من الممارسة؛ وهذا يعود إلى النظر في تطبيق تلك الصلاحيات، وأسباب عدم ممارستها بالشكل المناسب.
- 2 - أن هناك تفاوتاً بين وجهات نظر أفراد الدراسة حول الموافقة على درجة ممارسة الصلاحيات التي تتراوح بين (1.39-2.65)، وأن أكثر الصلاحيات ممارسة هي الصلاحية رقم 40 والتي تنص على «تقويم أداء جميع العاملين في المدرسة» وربما يعود ذلك إلى حرص مدير المدرسة على تقويم العاملين بكل دقة وموضوعية وفق نماذج محددة.
- 3 - عبارة واحدة فقط حصلت على نسبة عالية من التطبيق من قبل مديري المدارس وهي الصلاحية
- السؤال الثاني: ما أهمية تطبيق الصلاحيات الممنوحة لمديري ومديرات المدارس من وجهة نظر أفراد الدراسة؟
- وللإجابة عن السؤال الثاني قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحليل استجابات أفراد الدراسة حول أهمية تطبيق الصلاحيات الممنوحة لهم كما في الجدول رقم (جدول 8).

جدول (8) يوضح متوسطات درجات أفراد الدراسة وانحرافاتها المعيارية لواقع تطبيق الصلاحيات الممنوحة لمديري ومديرات المدارس.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة
15	.547	2.67	Q1 اعتماد تشكيل المجالس واللجان في المدرسة وتفعيل دورها وتحديد مواعيد وأماكن اجتماعاتها.
44	.623	2.41	Q2 دمج المجالس واللجان المدرسية عند الحاجة - الواردة في القواعد التنظيمية لمدارس التعليم العام عدا مجلس المدرسة ولجنة التوجيه والإرشاد - وبما لا يؤثر على مهامها وتختص بالمدارس التي يكون عدد المعلمين بها خمسة عشر معلماً فأقل.
19	.602	2.66	Q3 اعتماد الخطط التشغيلية للبرامج والنشاطات المدرسية والطلابية واختيار المشرفين عليها والمشاركين فيها.
16	.600	2.67	Q4 اعتماد زيادة عدد الفصول في المدرسة أو تقليصها عند الحاجة خلال أول أسبوعين من بداية كل فصل دراسي وفق المعادلة المقررة من الوزارة - عدد الطلاب مع عدد الفصول ومساحتها - وبما لا يترتب عليه احتياج في عدد المعلمين.
3	.479	2.78	Q5 تأجيل أو إيقاف برنامج الاصطفاف الصباحي والتفسيح في فناء المدرسة، حسب الأحوال الجوية، إذا كانت تسبب ضرراً للطلاب.
17	.531	2.67	Q6 التعديل المؤقت على زمن الحصص والفسح في الجدول المدرسي بما يحقق مصلحة تعليمية.

عبد العزيز بن سعيد محمد الفحطاني: تطبيق الصلاحيات الممنوحة لمديري ومديرات المدارس...

تابع جدول (8).

الترتيب	الانحراف المعياري	التوسط	العبرة
52	.775	2.11	Q7 زيادة زمن اليوم الدراسي لمجموعة من طلاب المدرسة، بما لا يزيد عن ساعة واحدة يومياً، لبرنامج تربوي أو تعليمي.
50	.756	2.25	Q8 اعتماد برنامج الرحلات والزيارات الطلابية التعليمية التي لا تزيد مدتها عن يوم دراسي واحد داخل النطاق الجغرافي لإدارة التربية والتعليم وتحتص بالمدارس التي يبلغ عدد طلابها (500) طالب فأكثر.
36	.662	2.50	Q9 اختيار من يرشح للعمل وكيلاً للمدرسة من قائمة الأسماء الموجودة لدى لجنة مديري المدارس ووكلائها بإدارة التربية والتعليم.
41	.652	2.43	Q10 اعتماد تحديد وتغيير مواقع الحجرات الدراسية والمكتبة وغرف شاغلي الوظائف التعليمية والإدارية.
23	.629	2.63	Q11 منح منسوبي المدرسة الإجازات الاضطرارية، حسب ما يراه محققاً للمصلحة التعليمية.
10	.575	2.70	Q12 منح الإجازة المرضية لمنسوبي المدرسة، وفق لائحة منح تقارير الإجازة المرضية، مع موافاة إدارة التربية والتعليم بقرار منح الإجازة لئتم إكمال اللازم بشأنها.
12	.586	2.69	Q13 تعليق الدوام المدرسي في الحالات الطارئة بما لا يزيد عن يوم واحد، وإشعار إدارة التربية والتعليم رسمياً بالإجراء ومبرراته في نفس اليوم، وبما لا يتسبب بأذى للطلاب، وإحاطة أولياء أمورهم بالإجراء وفق الضوابط المنظمة لذلك.
38	.675	2.49	Q14 المساءلة الخطية لأي من منسوبي المدرسة، ولفظ نظر المقصر منهم أو إحالته لإدارة التربية والتعليم في حالة وجود ما يستدعي ذلك.
5	.571	2.73	Q15 عدم السماح لمن يشتبه في إصابته بمرض خطير أو معد من منسوبي المدرسة من مواصلة العمل بالمدرسة أو الدراسة بها.
34	.642	2.53	Q16 إصدار قرارات الحسم على المتغيين والمتأخرين من منسوبي المدرسة، وفق الأنظمة والتعليمات، وإبلاغ إدارة التربية والتعليم رسمياً بالقرار لتنفيذه من أقرب راتب شهري - الأجر مقابل العمل -
43	.771	2.42	Q17 تمثيل المدرسة في لجنة استئجار مبنى المدرسة المكلف بإدارتها.
39	.706	2.49	Q18 تمثيل المدرسة في لجنة إعداد مقايسة ترميم مبنى المدرسة المكلف بإدارتها.
31	.673	2.55	Q19 تمثيل المدرسة في لجنة استلام المبنى المدرسي بعد انتهاء أعمال الصيانة أو الترميم أو التأهيل.
6	.536	2.72	Q20 التواصل المباشر مع الجهات الحكومية ذات العلاقة في الحالات الطارئة.
1	.480	2.80	Q21 المخاطبة المباشرة لمدير التربية والتعليم بشأن القضايا التي فيها مساس للدين وسياسة الوطن وأمنه، أو ما يتعلق بالسلوك أو المخدرات
25	.678	2.57	Q22 تقويم أداء متعهدي نقل الطلاب.
40	.675	2.49	Q23 اعتماد قبول الطلاب الذين تنطبق عليهم شروط القبول والتسجيل ممن هم خارج نطاق المدرسة الجغرافي.
7	.536	2.72	Q24 اعتماد توزيع الطلاب في الفصول وفق المعادلة الخاصة بالفصول والطلاب وإعادة توزيعهم، حسب ما تقتضيه المصلحة التعليمية.
33	.635	2.54	Q25 اعتماد تنظيم فصول المعلمين الثابتة والطلاب المتنقلين أثناء فعاليات الجدول المدرسي.
28	.633	2.56	Q26 السماح للطلاب متكرري الرسوب وكبار السن ومتكررات الرسوب للسنة الثالثة وكبيرات السن بمواصلة الدراسة بالمدرسة، أو إحالة البنين إلى المدارس المسائية أو الليلية، وإحالة البنات لمدارس تعليم الكبيرات وفق التعليمات واللوائح.

تابع جدول (8).

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة
8	.559	2.72	Q27 منح الحوافز للطلاب، بما لا يتعارض مع الأنظمة واللوائح والتعليمات.
29	.659	2.56	Q28 إضافة حصص علاجية أو إثرائية لبعض المواد الدراسية المقررة في الخطة الدراسية.
35	.693	2.52	Q29 اعتماد فتح مركز الخدمات التربوية والتعليمية للطلاب بالمدرسة وفق الضوابط المعتمدة وإمكانات المدرسة.
51	.771	2.23	Q30 اعتماد تنفيذ نشاط مدرسي محدد في المدرسة خارج وقت الدوام المدرسي، بما لا يزيد عن ثلاثة أيام، وفق التعليمات والضوابط الرسمية في ذلك، على أن لا يترتب على تنفيذ النشاط أي التزامات مالية على إدارة التربية والتعليم.
11	.589	2.70	Q31 تحديد الطالب الذي يمثل سلوكه خطراً على أي من منسوبي المدرسة لينقل إلى مدرسة أخرى، وتختص بمديري المدارس المتوسطة والثانوية.
14	.550	2.68	Q32 قبول عذر الطالب المتأخر عن اختبار الدور الأول بفصليه والدور الثاني بما لا يزيد عن نصف زمن اختبار المادة وألا يكون قد خرج أحد الطلاب من لجنة الاختبار وتختص بمديري المدارس المتوسطة والثانوية.
32	.627	2.55	Q33 إعادة التقويم خلال الفصل الدراسي لطالب أو مجموعة من الطلاب وتختص بمديري المدارس المتوسطة والثانوية.
48	.793	2.26	Q34 تكليف من يراه من المعلمين بوضع أسئلة اختبارات المواد الدراسية في تخصصه لغير الصفوف التي يدرسها وتختص بمديري المدارس المتوسطة والثانوية.
20	.608	2.66	Q35 تخفيض نصاب المعلم الذي تسند له مهام أخرى بالمدرسة بحيث لا يقل نصابه عن ست حصص أسبوعياً وذلك في حال وجود فائض من الحصص، بعد تغطية الخطة الدراسية في التخصص وفق التشكيل المدرسي المعتمد للمدرسة.
4	.489	2.75	Q36 اعتماد توزيع المواد الدراسية بين المعلمين حسب التخصصات، وفي المرحلة الابتدائية في حالة توفر التخصص، وتوزيع الجداول المدرسية في بداية العام، وتعديلها أثناء العام الدراسي عند الحاجة.
13	.557	2.69	Q37 تخفيض الخطة الدراسية للخصص 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... الخ، عدا وكيل المدرسة المكلف رسمياً.
45	.741	2.41	Q38 القيام بإجراء الدراسات التربوية على منسوبي المدرسة.
12	.586	2.64	Q39 اعتماد برامج التنمية المهنية لمنسوبي المدرسة أثناء اليوم الدراسي؛ مثل التدريب وتبادل الزيارات ولقاءات معلمي التخصص وورش العمل وحلقات النقاش، بما يناسب الجدول الدراسي ومصالحه الطلاب واحتياج وطبيعة عمل كل منهم.
18	.600	2.67	Q40 اعتماد برامج تستهدف معالجة المشكلات المدرسية، أو تحقيق مصلحة تعليمية.
2	.456	2.79	Q41 تقويم أداء جميع العاملين في المدرسة.
26	.605	2.57	Q42 تطبيق التجارب التعليمية لدعم كفاءة أداء التعليم والتعلم في المدرسة.
47	.737	2.30	Q43 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.
49	.777	2.26	Q44 التوجيه بنقل أي من شاغلي الوظائف الإدارية، و شاغلي الوظائف التعليمية بالمدرسة من غير المعلمين إذا قل أداؤه عن تقدير «ممتاز» في تقويم الأداء الوظيفي المعتمد لآخر عامين.

الترتيب	الانحراف المعياري	التوسط	العبرة
42	.743	2.43	Q45 الاتفاق مع القطاع الخاص لرعاية برامج المدرسة بما ينسجم مع الأهداف التربوية، وفق النظام واللوائح والتعليمات الرسمية.
30	.703	2.56	Q46 الاتفاق مع جهات متخصصة معتمدة من القطاعات الحكومية ذات العلاقة لتشغيل المقصف المدرسي.
24	.650	2.58	Q47 الاتفاق مع مؤسسات التدريب الأهلي المعتمدة لتنفيذ برامج تدريبية بالمدرسة لمُسويها وفق إمكانياتها.
27	.696	2.57	Q48 اعتماد تسمية المعلمين الذين يستحقون مكافأة عن تدريس حصص الانتظار التي يقومون بها بدلاً عن معلم غائب زيادة على نصابهم الرسمي (24) حصة.
46	.792	2.35	Q49 ترشيح ما لا يزيد عن خمسة من شاغلي الوظائف التعليمية بالمدرسة لانتدابهم لغرض التنمية المهنية في العام الدراسي، وتختص بالمدارس التي لا يقل عدد طلابها عن (800) طالب.
9	.526	2.72	Q50 تأمين العمالة لنظافة المدرسة في حال تعذر التعاقد مع متعهدي النظافة، أو لم تقم العمالة التعاقد معها بمباشرة العمل، أو لم تقم بالعمل المطلوب وفق الأنظمة المتبعة في ذلك.
22	.628	2.64	Q51 التعاقد مع المؤسسات المختصة لإجراء عمليات الصيانة الطارئة للمدرسة وفق الميزانية المخصصة.
37	.649	2.50	Q52 تكليف العاملين في المدرسة بأية أعمال تقتضيها طبيعة العمل التعليمي والتربوي أثناء العام الدراسي وفق الأنظمة واللوائح والتعليمات في ذلك، وبما لا يتجمل بالعمل الأساسي للمكلف
	16.79412	2.34	أهمية تطبيق الصلاحيات الممنوحة لمديري ومديرات المدارس.

يتضح من الجدول السابق رقم (8):

تتراوح بين (2.80-2.11) وأن أكثر الصلاحيات أهمية

هي الصلاحية رقم 21 والتي تنص على «المخاطبة المباشرة لمدير التربية والتعليم بشأن القضايا التي فيها مساس للدين وسياسة الوطن وأمنه، أو ما يتعلق بالسلوك أو المخدرات» وربما يعود ذلك إلى حرص مدير المدرسة على سلوك الطالب أو العاملين وكذلك أخلاقيات المهنة.

3 - 46 عبارة حصلت على نسبة عالية من الأهمية من قبل مديري المدارس.

4 - 6 عبارات حصلت على نسبة متوسطة من الأهمية.

1 - أن درجة أهمية الصلاحيات لجميع العبارات يقع في المدى العالي، حيث بلغ المتوسط العام (2.34) وهذا يعطي انطباعاً إلى أن الصلاحيات لدى مديري المدارس ذات أهمية عالية حيث تسهم في إعطاء مديري المدارس الثقة سواء من قبل المسؤولين أو العاملين معه. وتحقق أيضاً المشاركة الفاعلة والاتجاه إلى اللامركزية في عملية صنع القرار وغيرها من الصلاحيات المهمة خاصة فيما يتعلق بالطالب.

2 - أن هناك تفاوتاً بين وجهات نظر أفراد الدراسة حول الموافقة على درجة أهمية الصلاحيات

5 - لا توجد عبارات جاءت أهميتها منخفضة نظر أفراد الدراسة؟

وهذا دليل على أن وزارة التربية والتعليم وفتت في اختيار هذه الصلاحيات بما يتناسب مع مسؤوليات ومهام مديري المدارس.

السؤال الثالث: ما الصعوبات التي تحول دون تطبيق الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس من وجهة نظر أفراد الدراسة؟ وللإجابة على السؤال الثالث قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحليل استجابات أفراد الدراسة حول الصعوبات التي تحول دون تطبيق الصلاحيات الممنوحة لهم كما هو موضح في جدول رقم (9).

جدول (9) يوضح متوسطات درجات أفراد الدراسة وانحرافاتها المعيارية لصعوبات التي تحول دون تطبيق الصلاحيات الممنوحة لمديري ومديرات المدارس.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	الصعوبات	م
3	.659	2.44	ربط اعتماد زيادة عدد الفصول في المدرسة بما لا يترتب عليه احتياج في عدد المعلمين.	1.
20	.788	2.16	إشعار إدارة التربية والتعليم رسمياً بتعليق الدوام الرسمي في الحالات الطارئة في نفس اليوم.	2.
1	.729	2.52	عدم وجود حوافز مادية للعاملين في اللجان المدرسية عند تفويضهم.	3.
12	.729	2.31	ارتباط تخفيض نصاب المعلم الذي تسند له مهام أخرى بالمدرسة على وجود فائض من الحصص الدراسية.	4.
9	.768	2.33	عدم التزام إدارة التربية والتعليم مالياً في حالة نقل معلم من المدرسة لمصلحة العمل.	5.
10	.739	2.33	عدم القدرة على صرف الحوافز للطلاب في المدرسة.	6.
4	.927	2.44	تتجه بعض الصلاحيات إلى المركزية في عملية صنع القرار واتخاذها.	7.
11	.696	2.33	قلة التواصل مع الجهات الحكومية ذات العلاقة في الحالات الطارئة.	8.
15	.685	2.29	عدم تكيف الصلاحيات الممنوحة للمتغيرات المحيطة والمستجدة.	9.
13	.711	2.31	ضعف ثقافة وأهمية الصلاحيات لدى بعض مديري المدارس.	10.
17	.744	2.25	تقييد برنامج الرحلات والزيارات الطلابية بيوم دراسي واحد فقط.	11.
8	.934	2.34	تداخل بعض الصلاحيات وعدم وضوحها.	12.
2	.655	2.52	عدم التزام إدارة التربية والتعليم مادياً بتنفيذ النشاط خارج وقت الدوام.	13.
16	.639	2.28	اختصار الصلاحيات على عدد محدد من اللجان بالمدرسة.	14.
14	.700	2.30	تقييد إقامة برامج المدرسة وفق إمكانيات المدرسة المادية والبشرية.	15.
5	.666	2.39	قله وعي مديري المدارس بإجراء الدراسات التربوية على منسوبي المدرسة.	16.
7	.689	2.38	صعوبة تطبيق التجارب التعليمية لدعم كفاءة أداء التعليم في المدرسة.	17.
19	.758	2.22	عدم اطلاع مدير المدرسة العاملين بهذه الصلاحيات الجديدة والعمل بها.	18.
18	.733	2.25	عدم تقبل مديري المدارس للصلاحيات وأنها مسؤولية وواجبات يقدمها مدير المدرسة.	19.
6	.690	2.39	ازدواجية تنفيذ بعض الصلاحيات بين مدير المدرسة وإدارة التربية والتعليم.	20.
	7.42871	2.33	الصعوبات التي تحول دون تطبيق تلك الصلاحيات.	

يتضح من الجدول السابق رقم (9):
 1 - أن درجة الصعوبات التي تحول دون تطبيق الصلاحيات لجميع العبارات يقع في المدى العالي؛ حيث بلغ المتوسط العام (2.33) وهذا يعطي انطباعاً إلى أن هذه الصعوبات يجب أن تعالج من قبل المسؤولين وإعادة النظر في تلك المعوقات والعمل على تذليلها.
 2 - أن هناك تفاوتاً بين وجهات نظر أفراد الدراسة حول الموافقة على درجة المعوقات التي تحول دون تطبيق الصلاحيات تتراوح بين (2.16-2.52)، وأن أكبر المعوقات هي رقم 21 والتي تنص على «إشعار إدارة التربية والتعليم رسمياً بتعليق الدوام الرسمي في الحالات الطارئة في نفس اليوم».
 السؤال الرابع: ما مدى اختلاف وجهات أفراد الدراسة حول واقع وأهمية تطبيق الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس باختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، المرحلة، سنوات الخبرة)؟

1 - الفرق بين الذكور والإناث في محاور الدراسة:

جدول (10) يوضح قيمة (ت) ودلالاتها الإحصائية للفرق بين متوسطات درجات أفراد الدراسة (ذكور - إناث) في محاور الدراسة.

الدلالة	درجة الحرية	ت	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الجنس	
غير دالة	234	1.087	18.19518	97.04	136	ذكور	واقع تطبيق الصلاحيات الممنوحة لمديري ومديرات المدارس
			13.92048	99.41	100	إناث	
0.05	234	2.010	16.66199	130.91	136	ذكور	أهمية تطبيق الصلاحيات الممنوحة لمديري ومديرات المدارس
			16.71995	135.33	100	إناث	
0.01	234	3.070	6.74616	45.47	136	ذكور	الصعوبات التي تحول دون تطبيق تلك الصلاحيات
			7.99148	48.43	100	إناث	

من الجدول 10 السابق يتضح:
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الذكور والإناث في تقديرهم للصعوبات التي تحول دون تطبيق الصلاحيات الممنوحة لمديري ومديرات المدارس؛ حيث جاءت قيمة (ت) دالة عند مستوى دلالة (0.05) لصالح الإناث.
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الذكور والإناث في تقديرهم لأهمية تطبيق الصلاحيات الممنوحة لمديري ومديرات المدارس؛ حيث جاءت قيمة (ت) دالة عند مستوى دلالة (0.01) لصالح الإناث.

2- الفرق وفقاً للمرحلة الدراسية في محاور الدراسة:

جدول (11). يوضح قيمة (ف) لتحليل التباين ANOVA بين أفراد الدراسة وفقاً للمرحلة الدراسية (ابتدائي - متوسط - ثانوي - مجمع) في محاور الدراسة.

الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
غير دالة	0.901	246.407	3	739.221	بين المجموعات
		273.540	232	63461.266	داخل المجموعات
			235	64200.487	الإجمالي
غير دالة	2.276	631.536	3	1894.608	بين المجموعات
		277.523	232	64385.371	داخل المجموعات
			235	66279.979	الإجمالي
غير دالة	0.743	41.137	3	123.412	بين المجموعات
		55.367	232	12845.232	داخل المجموعات
			235	12968.644	الإجمالي

من الجدول 11 السابق يتضح عدم وجود فروق الدراسة (ابتدائي - متوسط - ثانوي - مجمع) في محاور ذات دلالة إحصائية بين أفراد الدراسة وفقاً للمرحلة الدراسية؛ حيث جاءت جميع قيم (ف) غير دالة.

3- الفرق وفقاً لسنوات الخبرة في محاور الدراسة

جدول (12). يوضح قيمة (ف) لتحليل التباين ANOVA بين أفراد الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة (أقل من خمس سنوات - من 5 إلى 10 سنوات - أكثر من 10 سنوات) في محاور الدراسة.

الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.05	3.398	909.755	2	1819.510	بين المجموعات
		267.730	233	62380.977	داخل المجموعات
			235	64200.487	الإجمالي
غير دالة	.728	205.943	2	411.887	بين المجموعات
		282.696	233	65868.092	داخل المجموعات
			235	66279.979	الإجمالي
غير دالة	1.355	74.527	2	149.054	بين المجموعات
		55.020	233	12819.590	داخل المجموعات
			235	12968.644	الإجمالي

من الجدول 12 السابق يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة (أقل من خمس سنوات - من 5 إلى 10 سنوات - أكثر من 10 سنوات) في واقع تطبيق الصلاحيات الممنوحة لمديري ومديرات المدارس؛ حيث جاءت قيمة (ف) دالة عند (0.05). ولمعرفة اتجاه الفرق تم حساب الفروق باستخدام اختبار فيشر لأقل فرق معنوي LSD، والجدول (13) التالي يوضح نتائج اختبار فيشر لأقل فرق معنوي LSD على النحو التالي:

جدول (13) يوضح نتائج اختبار فيشر لأقل فرق معنوي LSD بين أفراد الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة (أقل من خمس سنوات - من 5 إلى 10 سنوات - أكثر من 10 سنوات) في واقع تطبيق الصلاحيات الممنوحة لمديري ومديرات المدارس.

الدلالة	الخطأ في الانحراف المعياري	متوسط الفرق (I-J)	الخبرة (J)	الخبرة (I)	
.837	2.92126	.60056	من 5- 10 سنوات	أقل من خمس سنوات	واقع تطبيق الصلاحيات الممنوحة لمديري ومديرات المدارس
.049	2.64040	-5.22943*	أكثر من 10 سنوات	من 5- 10 سنوات	
.022	2.53572	-5.82999*	أكثر من 10 سنوات	من 5- 10 سنوات	

من الجدول السابق يتضح: (0.05)، ولمعرفة اتجاه الفرق تم الرجوع لجدول

المتوسطات رقم (13)؛ حيث وجد الفرق لصالح فئة الخبرة أكثر من 10 سنوات أيضاً.

أبرز النتائج والتوصيات:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع وأهمية الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس، والصعوبات التي تحول دون تطبيق تلك الصلاحيات. والتعرف على اختلاف وجهات نظر أفراد الدراسة حسب متغير الجنس والمرحلة التعليمية وسنوات الخبرة. وكان من أهم نتائج الدراسة أن عبارة واحدة حصلت على ممارسة مرتفعة وهي: «تقويم أداء جميع العاملين في المدرسة» بمتوسط 2.56 في حين أنها جاءت أيضاً مرتفعة الأهمية

من الجدول السابق يتضح:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئتي سنوات الخبرة (أقل من خمس سنوات - أكثر من 10 سنوات) في واقع تطبيق الصلاحيات الممنوحة لمديري ومديرات المدارس؛ حيث جاء متوسط الفرق دال عند (0.05)، ولمعرفة اتجاه الفرق تم الرجوع لجدول المتوسطات رقم (13)؛ حيث وجد الفرق لصالح فئة الخبرة أكثر من 10 سنوات.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئتي سنوات الخبرة (من 5- 10 سنوات - أكثر من 10 سنوات) في واقع تطبيق الصلاحيات الممنوحة لمديري ومديرات المدارس؛ حيث جاء متوسط الفرق دال عند

- لمديري المدارس وفقاً للآليات التالية:
- 1 - سن الأنظمة والقوانين واللوائح التنفيذية والإجراءات لتطبيق تلك الصلاحيات وكيفية ممارستها.
 - 2 - تبني نظام إداري محكم لمديري المدارس يعتمد على درجة ممارستهم لتلك الصلاحيات.
 - 3 - تفويض الصلاحيات من قبل إدارات التربية والتعليم بما يتناسب مع مسؤوليات مديري المدارس.
 - 4 - منح حوافز مادية ومعنوية لمديري المدارس يمكن من خلالها تشجيعهم لتطبيق تلك الصلاحيات.
- * السعي لتذليل الصعوبات التي تحول دون تطبيق الصلاحيات وفقاً للآليات التالية:
- 1 - إعادة النظر في الصلاحيات الممنوحة بين الفترة والأخرى بما يتناسب مع المرحلة والتغيرات التي تتبعها.
 - 2 - إعطاء مديري المدارس المزيد من الصلاحيات التي تمكنهم من ممارسة دورهم كقادة تربويين.
 - 3 - منح الحرية لمديري المدارس في اختيار الزمن المناسب لليوم الدراسي لمجموعة من الطلاب بما يتناسب مع قدراتهم وميولهم.
 - 4 - الاتجاه إلى اللامركزية في عملية صنع القرار واتخاذها.
 - 5 - العمل على تلبية احتياجات المديرين من

بمتوسط 2.79. أما فيما يتعلق بدرجة الصعوبات التي تحول دون تطبيق الصلاحيات لجميع العبارات حيث بلغ المتوسط العام للصعوبات (2.33) منها 8 عبارات عالية الصعوبة و12 متوسط الصعوبة. ويتضح أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الذكور والإناث في تقديرهم للصعوبات التي تحول دون تطبيق الصلاحيات الممنوحة لمديري ومديرات المدارس لصالح الإناث. وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة لصالح فئة الخبرة أكثر من 10 سنوات عند تقديرهم لواقع تطبيق الصلاحيات الممنوحة. وفي ضوء ما سبق فإن الباحث توصل إلى عدد من التوصيات:

- * التوعية بأهمية تطبيق الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس وفقاً للآليات التالية:
- 1 - دعم القيادات المدرسية لتطبيق الصلاحيات والقناعة بأهميتها ومردودها الإيجابي في العملية التربوية.
 - 2 - تعزيز دور مدير المدرسة حول تطبيق الصلاحيات الممنوحة له مع التركيز على الصلاحيات التي تهتم بالطالب كونه محور العملية التعليمية.
 - 3 - ترسيخ مبدأ المشاركة من خلال حث مديري المدارس على إشراك العاملين في مهام إدارة المدرسة.
- * توفير متطلبات تطبيق الصلاحيات الممنوحة

عبد العزيز بن سعيد محمد القحطاني: تطبيق الصلاحيات الممنوحة لمديري ومديرات المدارس...

الطيب، أحمد. (1999م). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها المعاصرة، ط1. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
العميرة، محمد. (2002م). مبادئ الإدارة المدرسية، ط3. عمان: دار المسيرة.

المبعوث، محمد. (1407هـ). الإدارة التعليمية على مستوى مناطق المملكة، ط1. الرياض: مكتبة الملك عبد العزيز.

آل ناجي، محمد. (2003م). الإدارة الفاعلة لمدرسة المستقبل في القرن الحادي والعشرين، ط1. الرياض: مكتبة الرشد.
اليافعية، أماني. (2011م). المهارات الإدارية والإشرافية لدى مديري المدارس. مجلة التطوير التربوي، (64)، 28-31.
بطرس، سليم، ومنير، زيد. (2006م). إدارة الإبداع والابتكار، ط1. عمان: دار كنوز المعرفة للتوزيع والنشر.

حريري، هاشم. (1422هـ). مدى ممارسة مديري المدارس للصلاحيات الممنوحة لهم من قبل وزارة المعارف من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى.

ستراك، رياض، والخصاونة، فؤاد. (2004م). دراسات في الإدارة التربوية، ط1. عمان: دار وائل.

شاهين، عبد الرحمن. (2011م). صلاحيات مدير المدرسة الجديدة. مجلة المعرفة، (192)، 40-45.

عبيدات، ذوقات، وعبد الحق، كايد، وعدس، عبدالرحمن. (2012م). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، ط14. عمان: دار الفكر.

فهيمي، محمد، ومحمود، حسن. (1993م). تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربي. مجلة مكتب التربية العربي، (1)، 37-52.

وزارة التربية والتعليم. (1421هـ). دليل مدير المدرسة الإجمالي.

خلال دعمهم وتدريبهم وتطوير أدائهم المهني.

6- منح مديري المدارس مزيداً من الصلاحيات فيما يتعلق بالأنشطة الطلابية والخطط التشغيلية.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

أبو بكر، فاتن. (2001م). نظم الإدارة المفتوحة، ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرين، ط1. القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع.

أبو قحف، عبد السلام. (2002م). دليل المدير في تفويض السلطة، ط3. الإسكندرية: دار الجامعة، 16-17.

أحمد، جميل. (2009م). إدارة المدرسة، ط1. الجزائر: دار صفا للنشر والتوزيع.

الجهني، محمد. (2011م). تمكين مديري المدارس الصلاحيات: مزايا ومتطلبات ومزالتق. مجلة المعرفة، (192)، 32-39.

الخالدي، فهد. (2007م). تصور مقترح لتفعيل دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم. مجلة الجامعة الخليجية، (87)، 21-42.

الزبيدي، سلمان. (2001م). الإدارة الصفية الفعالة في ضوء الإدارة المدرسية الحديثة، ط1. ليبيا: مطابع الثورة العربية الليبية.

الصالح، محمد. (2003م). اتخاذ القرار الإداري لدى بعض مديري المدارس. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك خالد.

الطعاني، حسن. (2012م). درجة ممارسة مديري المجالس لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في الأردن. مجلة جامعة دمشق، (28)، 17-48.

- Educational Laboratory.
- Fahmy, M.; & Mahmoud. H. (1993). The development of the school administration in the Arab Gulf states (in Arabic). *Journal of the Arab Bureau of Education*. 1, 37-52.
- Peterson, k.; & Warren, V. (2005). *principals skills and knowledge for school decision making* Madison: center on organizational and restructuring of schools. University of Wisconsin, Madison. (ERIC document reproduction service No.ed386827).
- Shaheen, A. (2011). the powers the new headmaster (in Arabic). *Journal of Knowledge*. 192, 40-45.

- الرياض.
- وزارة التربية والتعليم. (1432هـ). *الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس بالقرار الوزاري رقم 32155521/ ق بتاريخ 26/ 2/ 1432هـ*
- وزارة التربية والتعليم. (1434هـ). *البيانات الإحصائية لمدارس البنين والبنات في المملكة. الرياض.*
- نبران، يوسف. (1999م). *الإشراف التربوي*، ط1. القاهرة: دار الكتاب الجامعي.
- نصير، هادية. (2001م). *درجة ممارسة الصلاحيات الفنية والإدارية والمالية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك.*
- ثانياً: المراجع الأجنبية:

- AlKhalidi, F. (2007). Imagine a proposal to activate the role of the school principal supervisor educational resident (in Arabic). *Gulf University Journal*. (87), 21-42.
- AlJuhani, M. (2011). Enable schools powers: the advantages and pitfalls of requirements and managers (in Arabic). *Journal of knowledge*. (192), 32-39.
- Alta'ani, H. (2012). The degree of supervisory boards of directors of their duties from the point of view of teachers in Jordan (in Arabic). *Damascus University Journal*. (28), 17-48.
- Alyafieh, A. (2011). Administrative and supervisory skills of school principals (in Arabic). *Educational Development Journal*. (64), 28-31.
- Bartell, C. (1999). Outstanding secondary principals reflect on instructional leadership. *The Higher School Journal*, 73 (2), 118-128.
- Blasé, J.; & Blasé. J. (2004). *Empowering teachers: what successful principals do*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press. ISBN-10: 0761977325.
- Burrow, D. (2001). *Instructional leadership of the elementary principal ideal role actual principals*. Thesis. University of Idaho.
- Caldwell, B. (2002). The principal as leader of the self-managing school in Australia. *Educational administration Journal*, 30 (3), 6-19.
- Cotton, P. (2004). *School-base management*. Topical Synthesis No. 6. Portland, OR: Northwest

