

جامعة النجاح الوطنية  
كلية الدراسات العليا

واقع ممارسات مديرو المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في  
محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم

إعداد

محمد حسن زايد

إشراف

د. غسان حسين الحلو

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية  
بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.

2010



## الإهداء

إلى والدتي الحبيبة.. نهر العطاء المتجدد الذي لا ينضب...جنتي في الدنيا...منارة  
الحب والحنان ..أطال الله في عمرها وأمدّها بالصحة والعافية .  
إلى والدي الحنون...وقدوتي الأولى...ونبراسي الذي ينير دربي...من علمني ان  
اصمد أمام أمواج البحر الثائرة...وعلمني الصبر والجلد.  
إلى من تمشت روعي بنسائم حبهم...فلذات كبدي أولادي وبناتي جميعا.  
إلى أصدقائي وأحبائي .... إلى كل من كان عوناً وسنداً لي .  
إلى مدير التربية والتعليم في جنين الأخت سلام الطاهر التي قدمت المساعدة لي.  
إليهم جميعاً أقدم هذا العمل المتواضع سائلاً المولى ان يكون عملي موفقاً

## شكر وتقدير

ان الحمد والشكر لله أولاً لوصولي إلى المراحل الأخيرة في إتمام هذا الجهد المتواضع، ولا يسعني في هذا المقام إلا ان أتقدم بجزيل الشكر والامتنان للأستاذ الدكتور غسان الحلو الذي تفضل بقبول الإشراف على هذه الرسالة، ولما أبداه من حسن تعامل، ولما قدمه من إرشادات وملحوظات كان لها الأثر الكبير في إخراج هذا العمل بصورته الحالية.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة، لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة

وأتقدم بالشكر لجميع مديري المدارس الذين تعاونوا في تعبئة أداة الدراسة بأمانة وموضوعية.

كذلك شكري العظيم إلى كل من دعمني وأرشدني وشدّ من أزرّي لأواصل دراستي، زملائي وأصدقائي.

وأخيراً إلى كل من قدم لي النصح والمساعدة لهم الشكر.

## إقرار

أنا الموقع/ة أدناه، مقدم/ة الرسالة التي تحمل العنوان: " واقع ممارسات مديرو المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم".

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وان هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أية درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

## Declaration

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

**Student's Name:**

اسم الطالب:

**Signature:**

التوقيع:

**Date:**

التاريخ:

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	قرار لجنة المناقشة
ت	الإهداء
ث	الشكر والتقدير
ج	إقرار
ج	فهرس المحتويات
د	فهرس الجداول
ر	فهرس الملحقات
ز	الملخص باللغة العربية
1	<b>الفصل الأول : مشكلة الدراسة وأهميتها</b>
2	مقدمة
3	مشكلة الدراسة وأسئلتها
5	أهداف الدراسة
5	أهمية الدراسة
5	فرضيات الدراسة
6	حدود الدراسة
7	مصطلحات الدراسة
8	<b>الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة</b>
9	الإطار النظري
26	الدراسات السابقة
45	تعقيب على الدراسات السابقة
47	<b>الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات</b>
48	منهج الدراسة
48	مجتمع الدراسة
48	عينة الدراسة
49	أداة الدراسة
50	صدق الأداة

الصفحة	الموضوع
51	ثبات الأداة
51	إجراءات الدراسة
52	تصميم الدراسة
53	المعالجات الإحصائية
55	<b>الفصل الرابع : نتائج الدراسة</b>
56	النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة
60	النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
76	<b>الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات</b>
77	مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة
80	مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
87	التوصيات
89	المراجع العربية
93	المراجع الإنجليزية
97	الملحقات
B	الملخص باللغة الانجليزية

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
49	توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة	1
51	معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها	2
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم	3
60	نتائج إختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، تعزى لمتغير الجنس	4
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، وفق متغير الخبرة	5
63	نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في مجالات واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، وفق متغير الخبرة	6
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، وفق متغير المؤهل العلمي	7
70	نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في مجالات واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، وفق متغير المؤهل العلمي	8
67	نتائج إختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات متغير المؤهل العلمي، في مجال الطلبة	9

الموضوع	الصفحة	الموضوع
69	نتائج إختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، تعزى لمتغير نوع المدرسة	10
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، وفق متغير المحافظة	11
72	نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في مجالات واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، وفق متغير المحافظة	12
73	نتائج إختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات متغير المحافظة، في مجال المعلمين	13
74	نتائج إختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات متغير المحافظة، في مجال الصلاحيات الإدارية	14

## فهرس الملحقات

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
98	أسماء المحكمين	1
99	أداة الدراسة	2
105	كتاب من عمادة كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية إلى وزارة التربية والتعليم العالي، لتسهيل مهمة تطبيق الدراسة	3
106	كتاب من وزارة التربية والتعليم العالي إلى مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية	4
107	كتاب من مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية إلى المدارس	5
108	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال البيئة المدرسية	6
109	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال المعلمين	7
110	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الطلبة	8
111	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات المنهاج الدراسي	9
112	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الصلاحيات الإدارية	10
113	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الصلاحيات المالية	11
114	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات العلاقة مع المجتمع المحلي	12

واقع ممارسات مديرو المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة

الغربية من وجهات نظرهم

إعداد

محمد حسن زايد

إشراف

د. غسان حسين الحلو

## الملخص

هدفت هذه الدراسة تعرف واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، بالإضافة إلى بيان اثر متغيرات الدراسة (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، ونوع المدرسة، والمحافظة) في واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، والبالغ عددهم (742) مديراً. وتكونت عينة الدراسة من (271) مديراً، أي ما يقارب (36.5%) من مجتمع الدراسة، ولتحقيق هدف الدراسة، قام الباحث بإعداد استبانة بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات ذات الصلة، وتم التأكد من صدق الاستبانة من خلال عرضها على لجنة من المحكمين وتم استخراج معامل الثبات بوساطة معادلة كرونباخ ألفا، إذ بلغ (0.96)، وبعد أن تم تطبيقها على عينة طبقية عشوائية، تم تحليل البيانات باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

أولاً: حقق واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، درجة عالية جداً.

ثانياً: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من جهات نظرهم، تعزى لمتغير الجنس، في مجالات البيئة المدرسية، والمعلمين، والطلبة، والمنهاج الدراسي، والصلاحيات المالية، والدرجة الكلية، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من جهات نظرهم، تعزى لمتغير الجنس، في مجالي الصلاحيات الإدارية، والعلاقة مع المجتمع المحلي، ولصالح الذكور.

ثالثاً : عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من جهات نظرهم ، تعزى لمتغير الخبرة.

رابعاً : عدم فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من جهات نظرهم، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، في مجالات البيئة المدرسية، والمعلمين، والمنهاج الدراسي، والصلاحيات الإدارية، والصلاحيات المالية، والعلاقة مع المجتمع المحلي، والدرجة الكلية لواقع الممارسات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من جهات نظرهم، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، في مجال الطلبة، بين حملة الدبلوم، وحملة أعلى من بكالوريوس، ولصالح حملة بكالوريوس فأعلى.

خامساً : عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من جهات نظرهم، تعزى لمتغير نوع المدرسة.

سادساً : عدم فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من جهات نظرهم، تعزى لمتغير المحافظة، في مجالات البيئة المدرسية، والطلبة، والمنهاج الدراسي، والصلاحيات المالية، والعلاقة مع المجتمع المحلي، والدرجة الكلية لواقع الممارسات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من جهات نظرهم، تعزى لمتغير المحافظة، في مجال المعلمين لصالح نابلس وطوباس، ومجال الصلاحيات الإدارية لصالح سلفيت.

وفي ضوء إلى ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يوصي الباحث بما يلي:

- ضرورة منح مديري المدارس الصلاحية في منح الإجازات العرضية للمعلمين.
- العمل على تفويض صلاحيات أكبر لمديري المدارس فيما يتعلق بالتعاون مع المجتمع المحلي، وفتح أبواب المدرسة لهم في مناسبات معينة.

## الفصل الأول

### مشكلة الدراسة وأهميتها

- مقدمة
- مشكلة الدراسة وأسئلتها
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- فرضيات الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة

## الفصل الأول

### مشكلة الدراسة وأهميتها

#### مقدمة:

يعد انتشار المعرفة العلمية والتقنية، ونموها المتزايد من أبرز سمات هذا العصر، وهو أمر يتطلب توافر القوى البشرية والإدارية المؤهلة في المؤسسات حتى تستطيع سير أغوار المعرفة، وتأدية المهام المنوطة بها بكفاية وفاعلية.

وتعدّ المدرسة الميدان الأكثر أهمية تربوياً مما سواه؛ إذ تتمحور حولها جميع متطلبات التغيير الواجب إتباعها مع جميع عناصر العملية التربوية، وما تواجهها من أزمات تنشأ بين الحين والآخر نتيجة عوامل كثيرة (الشرقاوي، 2006).

وتمثل 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 التربوية (المدارس، والمعاهد، والجامعات)، مهددةً بذلك صرح التعليم الذي يعدّ صمام الأمن القومي الحقيقي للأمة، وحماية المتعلمين فيها في كل المراحل التعليمية (جمال الدين، 2004).

ويحتاج 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 (الحريري، 2006).

ويسهم فهم الصلاحيات الممنوحة، ووضوحها في ثبات الممارسات الإدارية والطمأنينة داخل المدرسة، إذ أنها تجعل مدير المدرسة قادراً على الاستقرار، فهو لا يحتاج إلى العودة المستمرة إلى السلطة الأعلى لاستشارتها بشأن قراراته المدرسية، لأن ذلك ينزع شخصيته، ويقلل من دوره وهيئته (الحريري، 2008؛ Gedikoğlu & Keser, 2008).

وتجتهد وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في توسيع صلاحيات مديري المدارس وتوضيحها، لذلك فهي تقوم بإرسال القوانين والتعليمات إليهم أولاً بأول، وتفسر لهم مضامينها وكيفية العمل بها، ورغم ذلك فإنه لا يزال كثير من المديرين يجتهدون في تفسير القانون، وانعكاسه على صلاحياتهم ومسؤولياتهم في المدرسة (وزارة التربية والتعليم، 2005).

ومدير المدرسة في فلسطين، يتعرض إلى الكثير من المواقف والمشكلات، وتحتاج إلى قرار حاسم وسريع، يتخذه مدير المدرسة، بناء على الصلاحيات الموكلة إليه، فكثير هي العوامل التي تتفاعل في المدرسة في فلسطين، فمن تدخلات الاحتلال في المدرسة وإغلاقها، ومنع الطلبة والمدرسين من دخولها، إلى العنف الطلابي، والعائلية، والعلاقات بين المعلمين، والعلاقة مع المجتمع المحلي، لذا فقد أصبح من الضروري توفر قدر من الصلاحيات بين يدي مدير المدرسة، تجعله قادراً على مواجهة المشكلات التي تواجه المدرسة بسرعة وبحكمة (الهالي، 2009).

وتبرز أهمية الصلاحيات في الحفاظ على بيئة المدرسة، بعيدة عن الاجتهادات والقياسات التي قد يقوم بها مدير المدرسة، ويخلط بين الحلول التي يضعها وبين عوامل ذاتية وشخصية، ويظهرها على أنها القانون، ويُسيّر المدرسة بصلاحيات غير ممنوحة من الجسم المركزي القادر على منحه هذه الصلاحيات (الطويل، 1999).

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

أشارت بعض الدراسات مثل دراسة جونسون وشورت (Johnson & Short، 1998)، ودراسة (آل ناجي، 2005) إلى معاناة مديري المدارس ومديراتها من الصلاحيات الإدارية

الممنوحة لهم، حتى أن بعضهم يحتاج إلى مهاتفة مكتب التربية والتعليم من أجل أمور بسيطة مثل مغادرة معلم من المدرسة، أو كيفية التعامل مع ولي الأمر.

وأظهرت بعض الدراسات (الشرشير، 2005)، و(Brost، 2000)، و(خياط، 1995) حاجة المديرين والمديرات إلى صلاحيات أوسع وحرية أكبر في إدارتهم للمدرسة؛ مما يعينهم على تحقيق الأهداف التي تسعى المدرسة إلى إنجازها.

ولاحظ الباحث من خلال عمله كمدير مدرسة، ونتيجة لتعامله مع العديد من مديري المدارس، أن بعض المديرين يعون جيدا 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 تندرج في إطار صلاحياتهم، وهناك بعض المديرين يظنون يخاطبون المسؤولين في مديرية التربية والتعليم طلباً للمشورة والاستفسار عن الصلاحيات، وعن فهمه لهذه الصلاحيات، ويُضاف إلى ذلك صنف لا بأس به من مديري المدارس من يميل إلى العمل بروح القانون لا القانون نفسه.

وبذلك؛ فإن مشكلة الدراسة تتلخص في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

" ما واقع ممارسات مديري المدارس للصلاحيات التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم؟"

وينبثق عن السؤال الرئيس، السؤال الفرعي الآتي:

هل توجد فروق في متوسطات ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، ونوع المدرسة، والمحافظه)؟

## أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الهدفين الآتيين:

1. الوقوف على درجة ممارسة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم.
2. التعرف إلى أثر متغيرات: الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، ونوع المدرسة، والمحافظة في واقع ممارسة الصلاحيات التربوية لدى مديري المدارس ومديراتها.

## أهمية الدراسة:

1. تبرز أهمية هذه الدراسة من كونها تركز على موضوع إداري مهم هو ممارسة الصلاحيات، ومن خلاله يتم زيادة فاعلية مديري المدارس لأداء مهامهم الإدارية.
2. تعدّ هذه الدراسة من أولى الدراسات التي تبحث في موضوع ممارسة الصلاحيات لدى مديري المدارس، حسب علم الباحث.
3. 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
4. تفيد هذه الدراسة مدير المدرسة، في تعرفه مدى ممارسته للصلاحيات الممنوحة له من قبل وزارة التربية والتعليم، وتزويده بمؤشرات عن تلك الصلاحيات ودرجة شيوعها، واستخدامه لها.

## فرضيات الدراسة:

تحاول الدراسة فحص الفرضيات الصفرية الآتية:

- 1- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في واقع متوسطات استجابات ممارسات مديري المدارس لصلاحياتهم التربوية من وجهات نظرهم، تعزى لمتغير الجنس.

2- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في واقع متوسطات استجابات ممارسات مديري المدارس لصلاحياتهم التربوية من جهات نظرهم، تعزى لمتغير الخبرة.

3- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في واقع متوسطات استجابات ممارسات مديري المدارس لصلاحياتهم التربوية من جهات نظرهم، تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

4- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في واقع متوسطات استجابات ممارسات مديري المدارس لصلاحياتهم التربوية من جهات نظرهم، تعزى لمتغير نوع المدرسة.

5- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في واقع متوسطات استجابات ممارسات مديري المدارس لصلاحياتهم التربوية من جهات نظرهم، تعزى لمتغير المحافظة.

#### حدود الدراسة:

تقتصر هذه الدراسة على الحدود الآتية:

- 1- المحدد البشري: مديري المدارس الحكومية.
- 2- المحدد المكاني: محافظات الشمال (سلفيت، وقليلية، وطولكرم، ونابلس، وجنين).
- 3- المحدد الزمني: أُجريت الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول 2010-2011.
- 4- محدد منهجي: تتحدد نتائج هذه الدراسة بصدقها وثباتها وعينتها وأداتها.

## مصطلحات الدراسة:

تعتمد الدراسة التعريفات الآتية لمصطلحاتها :

- **الصلاحية** : تُقاس الصلاحية إجرائياً في هذه الدراسة، بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على أداة الدراسة المعدة من قبل الباحث.
- **المسؤولية**: تعهد المرؤوس بتنفيذ أعمال ونشاطات معينة معهودة إليه بأقصى قدراته (آل ناجي، 2005 : 273).
- **المحافظة** : تُعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنها المناطق الجغرافية التي تخضع مدارسها لإشراف وزارة التربية والتعليم، وهذه المناطق هي سلفيت، وقليلية، وطولكرم، ونابلس، وجنين.
- **المدرسة** : تُعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنها المدرسة الحكومية الخاضعة لإشراف وزارة التربية والتعليم في محافظات سلفيت، وقليلية، وطولكرم، ونابلس، وجنين.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

ثانياً: الدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

يتطرق هذا الفصل إلى مفهوم الصلاحية، وأنواعها، ومجالاتها المختلفة، ومفاهيم ترتبط بها، كما يتطرق الفصل إلى الدراسات ذات الصلة بصلاحيات مدير المدرسة ومسؤولياته.

#### أولاً : الإطار النظري :

يتطرق الإطار النظري إلى أهمية الصلاحيات في عمل مدير المدرسة، والقيمة التربوية للصلاحيات، وكيفية توظيفها في المدرسة.

تولي الدراسات التربوية مدير المدرسة اهتماماً كبيراً لما له من أثر مباشر وفعال في العملية التربوية، وقد يكمن سر نجاح القيادة المدرسية في نوعية ونمط الاتجاهات الفكرية والإدارية لمدير المدرسة التي يؤمن بها ويطبقها، وكونه واعياً لحاجات مدرسته، ومحيطاً بكافة الظروف والعوامل التي تتفاعل معها المدرسة ( Tennessee Instructional Leadership Standards, 2008).

إن قدرة مدير المدرسة على التعامل مع المتغيرات الحالية والمستجدة داخل المدرسة وخارجها، لا تتم إلا إذا توافرت له الصلاحيات المناسبة، وعليه أن يمارسها بفاعلية وكفاءة.

#### مفهوم الصلاحية :

تعتبر 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 (عقلي، 2002 : 323)، والصلاحية هي الحق القانوني في اتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر للآخرين ووجوب من توجه لهم الأوامر بالطاعة تحت طائلة المسؤولية (الشرقاوي، 2006 : 36). ويعرفها سيمون (2003 : 124) على أنها : " القوة على اتخاذ القرارات التي تهدي تصرفات طرف آخر".

وتنشأ الصلاحيات في أية منشأة من مُلاك 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 (Bennet, 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 بوساطة 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 وحسين، 2006).

ويعني مفهوم الصلاحية الحق القانوني في اتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر للآخرين ووجوب من توجه لهم الأوامر بالطاعة تحت طائلة المسؤولية (الشرقاوي، 2006). ويعرفها سيمون (2003) على أنها: " القوة على اتخاذ القرارات التي تهدي تصرفات طرف آخر".

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 :

والصلاحيات أنواع متعارف عليها وتنقسم إلى:

1. الصلاحية الرسمية: وهي الصلاحية التي يحصل عليها الفرد بمقتضى الأنظمة، أو التي تفوض له في إطار المنظمة.

2. الصلاحية الوظيفية: وهي الصلاحية التي تعتمد على المعرفة والخبرة التي يستمدتها الفرد من تخصصه في مجال معين.

3. الصلاحية الشخصية: وهي الصلاحية أو السلطة التي يستمدتها الفرد من جراء أقدميته في المنظمة (مصطفى، وعمر، 2007).

ويُنظر 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 (البدري، 2002).

وهناك من يرى الصلاحية بأنها كاريزمية (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 الصلاحية على أساس الحاجات المتنامية لنظام معين، وليس على أساس شخصي (Froggatt, 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:

1- 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، 2006).

كما تتضمن الأعمال الإدارية مناقشة قضايا تهم المدرسة والنظام المدرسي وعلاقة المدرسة  
بالمجتمع المحلي، وأولياء الأمور، والمشكلات النظامية للطلبة (Avissar, 2007).

2- **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.

وتعتبر 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 مجتمعها 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, 2006).

- إقامة علاقات وطيدة بين المدرسة وأولياء الأمور ولا يقتصر دورهم على إحضارهم ودعوتهم للمدرسة عند حدوث مشكلة مع أحد أبنائهم لنتهال عليهم سياط التائب من الإدارة والمعلمين لعدم متابعتهم مما يدفعهم للقطيعة 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 والتقييم حتى يشعروا بقيمتهم وأهميتهم ودورهم في إنجاز تلك المشروعات، ويمكن دعوتهم لمشاركة المدرسة احتفالاتها التي تنظمها وإلى المعارض التي تقيمها (حجازي، 2002).

#### 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 و التعليم بذلك (وزارة التربية والتعليم، 2005).

كما تتجلى صلاحيات مدير المدرسة في السماح للطلاب المتكررين في الرسوب، بمواصلة الدراسة أو تحويلهم لمدارس أخرى وفق التعليمات واللوائح وبعد الاستئناس برأي لجنة التوجيه والإرشاد التربوية، 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، 2010) .

ويمارس مدير المدرسة صلاحياته في فتح مركز خدمات الطلاب التربوية 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، وإقرار الخطط والبرامج لنشاط الطلاب والإشراف على تهيئتهم للمشاركة في البرامج التي تنظمها إدارة التعليم، واختيار المعلمين المشرفين على الطلاب (Nenyod, 2002).

ويستطيع مدير المدرسة منح الحوافز وإيقاع الجزاءات التربوية 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، 2005).

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 ومصلحة

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، وأثنائه 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 المتغيبين 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 التربوية والتعليمية لذلك بعد موافاة 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 موافاة 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 (Nenyod, 2002).

ويساهم 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 (الحريري، 2008).

### 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 والتربوية 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 التربوية في بلاده ومن حاجات وظروف وإمكانات مجتمعه ومدرسته، وشهدت الإدارة المدرسية تطورات واسعة في مقدمتها التطور الحاصل في مهام هذه الإدارة ووظائفها ( Mulford, 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 التربوية في تصنيفات واجبات مدير المدرسة ذلك الذي يصنف إلى أربعة أقسام حسب الميادين الرئيسة لنشاط المدير وهي:

1. واجبات إدارية، تتعلق بتسيير شؤون المدرسة إدارياً.

2. واجبات تربوية تتعلق بالأجهزة الفنية وتحسين العملية التربوية من جميع جوانبها في المدرسة.

3. واجبات فنية، تتعلق بتسيير الأجهزة الفنية في المدرسة وتوجيه القائمين عليها.
4. 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 وآخرون، 2005).
- وبعض هذه التصنيفات تقسم واجبات مدير المدرسة حسب الجوانب الرئيسية للموقف الدراسي والحياة الدراسية إلى ما يلي:
  1. واجبات تتعلق برسم السياسة والأهداف.
  2. واجبات تتعلق بدراسة ومراجعة المناهج والبرامج الدراسية والكتب الدراسية.
  3. واجبات تتعلق بقيادة وتوجيه النشاط المدرسي.
  4. واجبات تتعلق بقيادة وتوجيه الخدمات الغذائية والصحية والنفسية.
  5. واجبات تتعلق بتوجيه الطلبة وإرشادهم تربويًا ونفسيًا واجتماعيًا ومهنيًا.
  6. واجبات تتعلق بحفظ النظام بين الطلبة.
  7. واجبات تتعلق باختبارات الطلبة وامتحاناتهم.
  8. واجبات تتعلق بالاجتماع بأعضاء هيئة التدريس وتوجيههم وحل مشكلاتهم وتوجيه العاملين الآخرين بالمدرسة.
  9. واجبات تتعلق بتحسين وتوسيع وصيانة وتوجيه العمل في شتى المرافق المدرسية من مكتبة ومختبرات وبناء ومسارح وملاعب.
  10. واجبات تتعلق بالاتصال الجماهيري والخارجي وخدمة البيئة المحيطة وتوطيد العلاقة معها (Brint, 2006).

11. واجبات تتعلق بالاتصال بالجهات والسلطات الإدارية التي هي أعلى منه والرد على .  
تعاميمها وكتبتها.

ويرى آخرون أن مدير المدرسة يؤدي وظائف تربوية كثيرة، منها الإدارية والفنية وجميعها متشابكة مع بعضها البعض، ولا بد لمدير المدرسة من ممارستها بفاعلية، ومن أهم هذه الوظائف ما يلي :

### 1. 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 :

- 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 ( Guyler et.al, 2007).

## 2- 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 التالي :

-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, 2004).

### 3- التوجيه والإشراف الفني :

ويتم 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.

ويواجه مدير المدرسة مهمات عليه إنجازها تقسم إلى مهمات إدارية وأخرى فنية، حسب تصنيف بعض الباحثين عريفج (2001)، ويتحكم في عمل مدير المدرسة مجموعة من الضوابط والمبادئ من أهمها:

1. ضرورة التنسيق بين عناصر الإدارة الواحدة لتؤلف كلاً متكاملًا حتى لا يفقد التنظيم وحدته ويتجزأ إلى إدارات عدة.
2. ضرورة تحديد الأهداف تحديدًا دقيقًا بحيث يكون التقدم باتجاه تحقيقها خاضعًا للقياس الكمي على أن تغطي شبكة الأهداف كل مراكز الإدارة من مستوى قمتها إلى قاعدتها.
3. ضرورة جعل مساعي الأهداف مرتبطة بجدول زمني، وبنظام من الحوافز يكفل الجدية في العمليات التنفيذية التي يتطلبها تحقيق الأهداف.
4. 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 أشغله، سعيًا وراء الأهداف (Fullan & Watson, 1999).
5. 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، 2007).

## صلاحيات مدير المدرسة بين المركزية واللامركزية :

يرى (Mbatha et.al, 2006) أن صلاحيات مدير المدرسة تتفاوت بين التوصية والقرار، ويعود ذلك إلى مركزية أنظمة التعليم، ففي الأنظمة المركزية، تكون صلاحيات المدير محدودة جداً، وهي تشبه 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، 2008).

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, 2007).

ويتغير 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 عدداً 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:

1. ذكاء 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.

2. ثقافة عامة واسعة، ووعي كافٍ بمشكلات التدريس والتربية والتعليم والمشكلات الوطنية العامة ومشكلات العصر وعلاقة ذلك بدور المدرسة كمؤسسة تربوية تعليمية.

3. خبرة عملية كافية في التدريس واللجان العلمية والفرعية والإدارة والتوجيه الفني والإدارة التربوية.

4. التمتع بالتعفف، والأخلاق الحميدة من صدق وعدالة ووفاء وشجاعة وأمانة وإخلاص وتواضع وتسامح ومواجهه ورحمة وعزم وتصميم وقوة في قول الحق وشجاعة أدبية وعدم تراجع خوفاً وثقة بالنفس وعدم الغرور .

5. قدرة على قيادة النفس، وقيادة الآخرين وإقناعهم والتأثير فيهم، وقدرة 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 ( Kuzma, 2004).

#### علاقة الصلاحية بالسلطة والمسؤولية

يشكل التنظيم المدرسي مجموعة من الأفراد من مختلف التخصصات كمدیر المدرسة والمدير المساعد والمعلمين بتخصصاتهم المختلفة والفنيين والإداريين وغيرهم، وكل هؤلاء يعملون معاً لتحقيق الأهداف المرجوة وذلك من خلال تكليف كل منهم بمهام محددة وواضحة، وبالتالي فإن كل فرد مسؤول عن إنجاز تلك المهام المكلف بها بشكل سليم وفي وقت محدد ولا يمكن لهؤلاء الأفراد في أي حال من الأحوال إنجاز أعمالهم دون منحهم السلطة التي يتمكنون من خلال ممارستها القيام بمسؤولياتهم (الأغبري، 2000).

فالتنظيم المدرسي كغيره من التنظيمات المختلفة يقوم على ثلاثة أركان أساسية هي: الواجبات والمهام، والمسئوليات التي تتمثل في الالتزامات بمحددات المهام، وأخيراً السلطة الممنوحة لشاغل الوظيفة لإنجاز مهامه الموكلة إليه (Clark et al, 2009).

وتعرف المسؤولية responsibility على أنها التزام الفرد بالمهام الموكلة إليه وتحمل نتائج الإخلال بها.

فهي التعهد والالتزام بالقيام بواجبات وأعمال محددة. وإذ أن المسؤولية تتمثل في قبول الفرد للقيام بأنشطة وواجبات معينة، لذا يجب أن ترتبط بتنفيذ الأعمال طبقاً للمعايير الموضوعية.

كما أن المسؤولية لا يمكن تفويضها، لأنها تتساب عادة من أسفل إلى أعلى وقد تنتهي المسؤولية بانتهاء العمل المكلف به الشخص، وأن عدم الالتزام بالمسؤولية يعرض الشخص للمساءلة والمحاسبة (Pont et.al, 2008).

والمسؤولية: تعهد المرؤوس بتنفيذ أعمال ونشاطات معينة معهودة إليه بأقصى قدراته (آل ناجي، 2005 : 273). والمسؤولية : قيام الفرد بما هو مطلوب منه على أكمل وجه (<http://www.jamilrawassschool.com>)

كما تُعرف المسؤولية بأنها هي تحمل الفرد لنتائج أعماله وتصرفاته والتكفل بكل اختصاصاته ومهامه في حدود استطاعته مع احترام حقوق الآخرين والمسؤولية قد تكون فردية أو جماعية. (<http://www.elbassair.com>).

أما السلطة (Authority) فيعرفها ماكس ويبر Max Weber عالم الاجتماع وأحد رواد نظرية البيروقراطية الإدارية على أنها عملية الانصياع للأوامر الصادرة من مصدر مسؤول والتي تقرر لفرد ما أحقيته في إمرة مجموعة ما والإشراف عليهم. فهي الحق الذي يمنح لشخص لإلزام مرؤوسيه في قبول التعليمات والأوامر التي يوجهها لهم.

والسلطة تمثل قدرة فرد أو جماعة في التأثير على أفعال وأعمال فرد أو جماعة آخرين دون اعتبار رغباتهم كمتغير في هذا التغيير. فهي قدرة وحدة ما على التأثير أو فرض إرادتها على وحدة أخرى.

ويرى كتاب الإدارة التقليديين أن السلطة هي الحق في إصدار الأوامر والتعليمات من قبل المدير، والقدرة على فرض الطاعة على المرؤوسين لحملهم على الخضوع لإدارته والامتثال لأوامره وتعليماته. فهم يرون أن سلطة المدير الرسمية تستند إلى قوة ذات صبغة قانونية أو شرعية تمنحه الحق في إصدار الأوامر والتعليمات لتابعيه لحملهم على القيام أو الكف عن القيام بأوجه النشاط التي يراها لازمة لتحقيق أهداف المنظمة. وتقوم القيادة أساساً على عملية التأثير

التي يمارسها المدير على رؤوسه لتوجيه جهودهم من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة (الجبر، 2002).

والسلطة هي القدرة التي يؤثر الفرد من خلالها على الآخرين بحيث يدفعهم للقيام بأعمال وأفعال بغض النظر عن رغباتهم.

وتعتبر الصلاحية نوعاً من أنواع السلطة، يكون فيها التأثير أو السيطرة قائماً على رغبة الآخرين بالاستجابة والطاعة والتعاون، فقد تعتمد السلطة على القوة والتهديد، بينما تعتمد الصلاحية على رغبة الآخرين بالطاعة.

ومن خلال ما سبق، يستنتج الباحث أن السلطة هي التحويل الرسمي الذي تمنحه الإدارة العليا لأحد رؤوسه لتولي مهام محددة يتمكن من خلالها التصرف بحرية في إصدار القرارات إلى تابعيه لتنفيذ تعليماته والقيام بالواجبات الموكلة إليهم من قبله دون أية مقاومة أو رفض.

ومن الجدير بالذكر أن هناك ارتباطاً شديداً بين السلطة والمسؤولية إذ يجب أن يكون بينهما تكافؤ وموازنة، فالمثل يقول (فاقد الشيء لا يعطيه) ولذلك فإنه لا يجوز قطعاً مساءلة موظف ما عن إنجاز عمل ما لم يمنح سلطة القيام به. فالسلطة تمنحه القوة والإقدام للقيام بالعمل الذي منحت له السلطة لممارسته، وبالتالي فهو ملزم بتحمل مسؤولية قيامه بذلك والعمل وإنجازه على أتم وجه.

ويرى الباحث أن هناك علاقة قوية بين نمط مدير المدرسة واستخدامه لصلاحياته، فمدير المدرسة التسلطي يتمترس وراء صلاحياته، ويستخدمها بدرجة قاسية، فيما أن المدير الذي يُشرك المعلمين في الأمور المدرسية، ويعاملهم بديمقراطية، فإن يميل إلى استخدام جزء من صلاحياته إن دعت الضرورة لذلك، بينما يهمل المدير المتسيب صلاحياته، ولا يبذل جهداً في استخدامها.

## 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 (Kartal, 2009).

### ثانياً : الدراسات السابقة:

لقد اطلع الباحث على عدد من الدراسات العربية والأنجليزية ذات العلاقة بصلاحيات مدير المدرسة وممارسته لتلك الصلاحيات، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات.

#### 1.الدراسات العربية:

دراسة الحربي (2009) 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 (79) مديراً ومديرة، ولتحقيق أهداف الدراسة، فقد تم تطوير أداة للكفايات الإدارية مكونة من (67) 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 (3.32).

دراسة اليوسف (2009) ,عنوانها : "مهام مديري المدارس الابتدائية الإشرافية ومدى ممارستهم لها"

وهدفت الدراسة التعرف إلى أهم مهام مديري المدارس الابتدائية الإشرافية كما يراها مديرو المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، كما هدفت التعرف إلى مدى ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمدينة الرياض لمهامهم الإشرافية كما يراها مديرو المدارس الابتدائية بمدينة الرياض، وأجريت الدراسة على عينة بلغت (211) مديراً من مجموع مديري المدارس الابتدائية الحكومية التابعة للإدارة العامة للتربية والتعليم بمدينة الرياض، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: أنّ أفراد عينة الدراسة يرون أنّ ثلاث عشرة مهمة من مهام مديري المدارس الابتدائية في مجال رعاية التلاميذ مهمة بدرجة عالية جداً، أبرزها تتمثل في تهيئة الجو التربوي المناسب لاستقبال التلاميذ في بداية العام الدراسي، والاهتمام بإقامة الأسبوع التمهيدي لطلاب الصف الأول، وتشكيل لجنة التوجيه والإرشاد بالمدرسة، واستكشاف الحالات السلوكية الشاذة والفكر المنحرف، و تشكيل لجنة رعاية السلوك بالمدرسة.

دراسة عبد الرازق (2009), عنوانها : " التصورات المستقبلية لمهام مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت وفقاً لأسلوب دلفي "

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف التصورات المستقبلية لمهام مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت وفقاً لأسلوب دلفي، وسعت الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيس الآتي : ما التصورات المستقبلية لمهام مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهات نظر القادة والخبراء التربويين وفقاً لأسلوب دلفي؟

وذلك من خلال تعرف آراء مجموعة من القادة والخبراء التربويين في دولة الكويت، والبالغ عددهم (30)، ومُثلت فئة القادة بمديري المناطق التعليمية، ورؤساء أقسام في الوزارة، ومديري المدارس المتوسطة، فيما مثل الخبراء التربويين مدرسي الجامعات والموجهين الفنيين، لذلك فقد تم بناء استبانة مكونة من (57) فقرة، موزعة على (6) مجالات هي مهام تتعلق بالمعلمين، ومهام تتعلق بالطلبة، ومهام تتعلق بالعملية الفنية والإدارية للمدرسة، ومهام تتعلق بالإشراف الفني على المواد الدراسية، ومهام تتعلق بالعلاقة مع المجتمع المحلي، وطُبقت الأداة باستخدام

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 (45) مهمة من مهام مدير المدرسة المتوسطة، وفي الجولة الاستبائية الثانية تم الاتفاق على (8) 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 (48) مهمة من مهام مدير المدرسة المتوسطة، وفي الجولة الاستبائية الثانية تم الاتفاق على (6) مهام، أما في الجولة الاستبائية الثالثة فلم يتم الاتفاق على أي من المهام الواردة في الاستبيان.

دراسة الصغير (2006) ,عنوانها: "واقع تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض".

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، والمعوقات التي تحول دون تفويضهم تلك الصلاحيات. ولتحقيق تلك الأهداف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي معتمداً الاستبانة كأداة لجمع بيانات ومعلومات الدراسة، وطبقت على جميع أفراد مجتمع الدراسة من المديرين البالغ عددهم (99) مديراً، وتمت معالجة بيانات الدراسة باستخدام التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، وأساليب تحليل التباين، ومعاملات الارتباط (بيرسون). وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها:

1. أن مديري المدارس يفوضون صلاحياتهم في التخطيط بدرجة أعلى من المتوسط، خاصة فيما يتعلق بإعداد جداول الانتظار والمناوبة، والإشراف، والحصص، هذا بالإضافة إلى تفويض المعلمين في إعداد خطة قبول الطلاب واستيعابهم.

2. أن مديري المدارس يفوضون صلاحياتهم في الإشراف الفني بدرجة متوسطة، خاصة فيما يتعلق بتفويضهم للمعلمين في عملية الإشراف على سير العمل، وزيارات المعلمين، والإطلاع على دفاتر متابعة الطلاب، ومتابعة تبادل الزيارات.

3. أن مديري المدارس يفوضون صلاحياتهم في عملية التقويم؛ جاءت بدرجة متوسطة فيما يتعلق بتوزيع المهام في الاختبارات، وإعادة الاختبار لبعض الطلاب، وتكليف بعض المعلمين بوضع أسئلة الاختبارات، وإقرار نتائجها.

4. أن من أهم المعوقات التي تعوق المديرين عن تفويض صلاحياتهم، هي تلك المعوقات التي تعود للمواقف الإدارية والتنظيمية، إذ جاءت في الترتيب الأول من حيث تأثيرها، يليها المعوقات التي تعود للمفوض إليهم والمتمثلة في عدم تقبلهم لسلطة زملائهم، وضعف بعضهم لمبدأ التفويض، وعدم الالتزام بالقرارات والتعليمات، إذ جاءت تلك المعوقات في الترتيب الثاني، أما المعوقات التي تعود للمديرين فقد جاءت في الترتيب الثالث.

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة إزاء ممارسات مديري المدارس لتفويض الصلاحيات في بعدي التخطيط والتنظيم. كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة حسب حجم المدرسة إزاء بعد الإشراف الفني والتقييم.

6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة إزاء أبعاد معوقات تفويض الصلاحية لدى مديري المدارس.

**دراسة التويري (2006)، عنوانها: "تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات القيادية بجمرك مطار الملك خالد بالرياض".**

هدفت هذه الدراسة تعرّف واقع إدراك القيادات الإدارية بجمرك مطار الملك خالد ماهية التفويض والصلاحيات وأهميتهما، وتعرّف مدى توافق ممارسة القيادات الإدارية مع الأسلوب العلمي لتفويض الصلاحيات لمرووسيهم. وهدفت الدراسة كذلك إلى تعرّف أسباب عدم تقبل المرؤوسين لتحمل المسؤوليات الناجمة عن تفويض الصلاحيات، كما هدفت إلى تعرّف فيما إذا كانت هناك علاقة بين إدراك القيادات الإدارية مفهوم تفويض الصلاحيات وممارستهم الأسلوب العلمي لتفويض الصلاحيات وتنمية المهارات، كما هدفت إلى تعرّف معوقات تفويض الصلاحيات من وجهات نظر المبحوثين، وكشف دلالة الفروق بين وجهات نظر المبحوثين وفقاً للمتغيرات الديمغرافية. وتمّ تطبيق هذه الدراسة على (93) من القيادات في جمرك مطار الملك

خالد، وتم تحليل نتائج الدراسة بحزمة من البرامج الإحصائية. وقد خرجت الدراسة بعدة نتائج، أهمها:

1. معظم القيادات الإدارية تدرك ماهية تفويض السلطة وأهميته.
2. هناك اتفاق على توافق ممارسة القيادات الإدارية مع الأسلوب العلمي لتوفير الصلاحيات لمروؤوسيههم.
3. معظم المبحوثين يوافقون على أن هناك أسباباً لعدم تقبل المرؤوسين لتحمل الصلاحيات الناجمة عن تفويض الصلاحيات.
4. وجود علاقة طردية متوسطة دالة إحصائياً عند مستوى  $\alpha=0.01$  بين إدراك القيادات لمفهوم تفويض الصلاحيات وتوافق ممارساتها الإدارية مع الأسلوب العلمي لتفويض الصلاحيات.
5. الخاضعون للدراسة يوافقون بشدة على أن هناك علاقة بين تفويض الصلاحيات وتنمية مهارات المرؤوسين.
6. يوجد اتفاق على أن هناك معوقات لتفويض الصلاحيات للعاملين في جمرک مطار الملك خالد الدولي بالرياض.

دراسة البدوي وآخرين (2005) , عنوانها " واقع الممارسات الإدارية والفنية لمديري المدارس ومديراتها في وكالة الغوث في الأردن من وجهات نظر مديري التربية والتعليم والمشرفين التربويين ومديري المدارس والمعلمين "

هدفت الدراسة إلى تعرف واقع الممارسات الإدارية والفنية لمديري المدارس ومديراتها في وكالة الغوث في الأردن من وجهات نظر مديري التربية والتعليم والمشرفين التربويين ومديري المدارس والمعلمين، وقد تألفت مجتمع الدراسة من (4) مديري تعليم و(33) مشرفاً تربوياً و (263) مديراً ومديراً مساعداً و (4112) معلماً ومعلمة، بينما تألفت عينة الدراسة من (4) مديري تعليم و (28) مشرفاً تربوياً و (44) مديراً ومديراً مساعداً و (169) معلماً ومعلمة، وقد توصلت الدراسة إلى أن واقع الممارسات الإدارية والفنية لمديري المدارس في وكالة الغوث في

الأردن في مجالات تسعة من عمله جاءت بدرجة عالية، وأن أعلى درجة ممارسة لمديري المدارس في وكالة الغوث كانت في الممارسات الإدارية في مجال إدارة الموارد المادية وأما أقل الممارسات فكانت في مجال إغناء المنهاج والعلاقة مع المجتمع المحلي.

### دراسة العثمان (2003):عنوانها: "تفويض السلطة وأثره في كفاءة الأداء"

هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف الفوائد التي يمكن أن يحققها تفويض السلطة في تطوير العمل الشرطي لدى شرطة منطقة الرياض ومرونته، وتعرّف العوامل المعوقة لتفويض السلطة والإيجابية لنجاح التفويض في السلطة، وكذلك تأثير تفويض السلطة في كفاءة الأداء لدى شرطة منطقة الرياض، والفروق الإحصائية في استجابات أفراد العينة وفق المتغيرات الديمغرافية. وتعدّ هذه الدراسة تطبيقية تتبع المنهج الوصفي. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. وجود فوائد تفويض السلطة في تطوير العمل الشرطي ومرونته، منها: تنمية روح الابتكار والمبادرة لدى المرؤوسين، وعدم تعطيل الأعمال بسبب غياب القائد الإداري.
2. أظهرت نتائج الدراسة تأثير معوقات تفويض السلطة، ومنها: أهمية بعض القرارات التي لا تقبل التفويض وحساسيتها، وعدم التكافؤ بين السلطة والمسؤولية.
3. أظهرت نتائج الدراسة العوامل الإيجابية لتفويض السلطة، ومنها: وجود توصيف وظيفي واضح ومحدد ودقيق، وتثبيت الخريطة التنظيمية للإدارة.
4. أظهرت نتائج الدراسة القوى الدافعة لنجاح عملية تفويض السلطة، ومنها: تنمية العلاقات الإيجابية بين الأعضاء، والارتقاء بمستوى الأداء، والاستثمار الأفضل للوقت.
5. أظهرت نتائج الدراسة تأثير تفويض السلطة في كفاءة الأداء، ومنها: أن تفويض السلطة يزيد من درجة تقبل المرؤوسين للأعمال الإضافية، ويعمل على زيادة كمية العمل المنجز.

دراسة الزغبى (2003) عنونها: "درجة ممارسة أكاديمي جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن لعملية التفويض من وجهات نظرهم".

هدفت هذه الدراسة الكشف عن درجة ممارسة أكاديمي جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن لعملية التفويض من وجهات نظرهم. وقد كان تعداد مجتمع الدراسة (128) فرداً، استجاب منهم (60) فرداً، بنسبة مئوية مقدارها (47%). واشتملت الدراسة على خمسة متغيرات مستقلة، هي: الجنس، وسنوات الخبرة في التدريس، والمرتبة العلمية، والتخصص، وطبيعة العمل. واشتملت على متغير تابع واحد، هو: درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية عملية التفويض. وقد تمّ التوصل إلى نتائج الدراسة باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين. وكان أهم هذه النتائج:

1. وجود درجة تفويض منخفضة إلى حدّ ما في المجالات الخمسة، وكانت درجة التفويض هي الأعلى في مجال اتخاذ القرار.

2. أغلب القدرات التي كانت درجة التفويض بها عالية كانت في مجال اتخاذ القرار.

3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) لأثر طبيعة العمل لمصلحة أعضاء هيئة التدريس.

4. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) لأثر المرتبة العلمية لمصلحة الأستاذ المشارك والأستاذ المساعد والمدرس المساعد مقابل الأستاذ، ولمصلحة الأستاذ المساعد مقابل المدرس، ولمصلحة المدرس المساعد مقابل المدرس.

5. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) لأثر الجنس، وسنوات الخبرة في التدريس، والتخصص.

دراسة نصير (2002) عنونها : " درجة ممارسة الصلاحيات الفنية والإدارية والمالية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد "

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف أثر الإدارة اللامركزية في تفويض الصلاحيات الإدارية والفنية والمالية لدى مديري المدارس الثانوية، كما هدفت إلى تعرف درجة ممارسة المديرين لهذه الصلاحيات، وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية :

- ما درجة ممارسة الصلاحيات المفوضة لمديري المدارس الثانوية فيما يتعلق بالجوانب الفنية والإدارية والمالية لمهامهم؟
- هل هناك اختلاف في درجة ممارسة الصلاحيات المفوضة لمديري المدارس الثانوية فيما يتعلق بالجوانب الفنية والإدارية والمالية لهم تُعزى لمتغير الجنس؟
- هل هناك اختلاف في درجة ممارسة الصلاحيات المفوضة لمديري المدارس الثانوية فيما يتعلق بالجوانب الفنية والإدارية والمالية لهم تُعزى لمتغير المؤهل العلمي؟
- هل هناك اختلاف في درجة ممارسة الصلاحيات المفوضة لمديري المدارس الثانوية فيما يتعلق بالجوانب الفنية والإدارية والمالية لهم تُعزى لمتغير الخبرة الإدارية؟
- هل هناك اختلاف في درجة ممارسة الصلاحيات المفوضة لمديري المدارس الثانوية فيما يتعلق بالجوانب الفنية والإدارية والمالية لهم تُعزى لمتغير موقع المدرسة؟
- هل هناك اختلاف في درجة ممارسة الصلاحيات المفوضة لمديري المدارس الثانوية فيما يتعلق بالجوانب الفنية والإدارية والمالية لهم تُعزى لمتغير المديرية؟

وقد بلغ حجم عينة الدراسة (174) مديراً ومديرة، وأبرزت الدراسة النتائج الآتية :

- إن درجة ممارسة الصلاحيات الفنية والإدارية والمالية، كانت كبيرة جداً، ويمكن ترتيب درجة الممارسات تنازلياً : الصلاحيات المالية، ثم الإدارية، وأخيراً الفنية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الصلاحيات المفوضة لمديري المدارس الثانوية فيما يتعلق بالجوانب الفنية والإدارية والمالية لهم تُعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وموقع المدرسة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الصلاحيات المفوضة لمديري المدارس الثانوية فيما يتعلق بالجوانب الفنية والإدارية والمالية لهم تُعزى لمتغير المديرية.

دراسة البوسعيدي (2001) عنونها: "التفويض المتوقع والفعلي لسلطات مديري المدارس الثانوية في سلطنة عمان".

هدفت هذه الدراسة تعرّف التفويض المتوقع لسلطة مدير المدرسة وفقاً للأدبيات التربوية، والتفويض الفعلي لسلطات مديري المدارس الثانوية في سلطنة عمان من وجهات نظر مساعديهم والمعلمين الأوائل، واختلاف هذه الجهات باختلاف المسمى الوظيفي للمساعد والمعلمين الأوائل، وجنسهم، وخبرتهم، ومناطقهم التعليمية. وقد تألفت عينة الدراسة الميدانية من (111) مساعداً ومساعدة، و(216) معلماً ومعلمة من المعلمين الأوائل، تمّ اختيارهم بطريقة عشوائية. وقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. معظم مساعدي مديري المدارس والمعلمين الأوائل يرون أن المديرين يلتزمون أسس التفويض ويمارسونه بشكل كبير.

2. معظم مساعدي مديري المدارس والمعلمين الأوائل يصفون صعوبات التفويض الفعلي لسلطة مدير المدرسة بأنها موجودة بشكل متوسط.

3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى التزام المديرين أسس تفويض السلطة، وفي ممارسة هذا التفويض وصعوباته، بين المساعدين والمعلمين الأوائل تبعاً للمتغيرات الديمغرافية.

دراسة الدوسري (2000) عنوانها: "واقع ممارسة تفويض السلطة لدى مديري المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المهام التي يفوضها مدير المدرسة إلى المعلمين، والمهام التي لا يفوضها، وتحديد المهام التي ينبغي عدم تفويضها، وكذلك تحديد الفروق في درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس المتوسطة بين المديرين والمعلمين، والكشف عن أهم العوامل التي تحد من عملية تفويض السلطة. وتعدّ هذه الدراسة تطبيقية تتبع المنهج الوصفي، وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (24) مدرسة متوسطة بمدينة مكة المكرمة، وشملت (24) مديراً، و(31) وكيلاً، و(517) معلماً. وقد تم التوصل إلى عدد من النتائج، كان أهمها:

1. اتضح أن درجة تفويض السلطة في مهام مدير المدرسة عامة منخفضة، في حين أنها تتفاوت بحسب الأبعاد الموضوعية.

2. هناك مجموعة من المهام ترى عينة الدراسة أنه لا ينبغي تفويضها إلى المعلمين، من أهمها الردّ على الخطابات السرية، وكتابة تقارير الكفاية عن الموظفين والتعاون، ومنح الإجازات.

3. هناك مجموعة من العوامل التي ترى عينة الدراسة أنها تسبب عدم تفويض السلطة، وهي معوقات تعود إلى المدير، ومعوقات تعود إلى المعلم، ثم معوقات تعود إلى الموقف الإداري.

دراسة الزامل (1998): عنوانها: " تحديد صلاحيات الإدارة المدرسية" ( دراسة ميدانية لمعوقات تفويض بعض صلاحيات إدارات التعليم لإدارات المدارس)

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى الصلاحيات الممنوحة للإدارات المدرسية، وتحديد الصلاحيات التي يحتاجها مديرو المدارس، وتعرف المعوقات التي تحول دون تفويض بعض صلاحيات إدارات التعليم للإدارة المدرسية، وكذلك التعرف مدى اختلاف وجهات نظر أفراد عينة الدراسة فيما يختص بمعوقات تفويض بعض صلاحيات إدارات التعليم للإدارات المدرسية باختلاف متغيرات الوظيفة، والمؤهل، والخبرة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج التحليلي وصمم استبانة ذات ثلاثة أبعاد اشتملت على الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس،

والصلاحيات التي يحتاجها مديرو المدارس، ومعوقات التفويض. وطبقت الاستبانة على عينة مكونة من فئتين: الأولى (55) مسؤولاً من إحدى عشرة إدارة تعليم في المنطقة الوسطى ويمثلون جميع مجتمع الدراسة، والثانية (805) مديراً للمراحل الثلاث (ابتدائي، متوسط، ثانوي)، ويشكلون 50% من مجتمع الدراسة. وقد تم التوصل إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

1. إن الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس من وجهات نظر أفراد عينة الدراسة هي: اعتماد الجدول الدراسي وجدول الاختبارات ونتائجها والخطة المدرسية، وتحديد مواعيد الاجتماعات في المدرسة، وتوزيع المهام على العاملين، وقبول الطلاب في المدرسة، وتقييم المعلمين وفق مستوياتهم الفنية، والصرف من المقصف حسب ما تقرره إدارة التعليم.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات مديري المدارس والمسؤولين فيما يختص بتحديد الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس .
3. إن جميع الصلاحيات التي عُرضت على مديري المدارس يحتاجونها مع وجود تفاوت في درجة الحاجة إليها.
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات مديري المدارس والمسؤولين فيما يختص في تحديد الصلاحيات التي يحتاجها مديرو المدارس لصالح المديرين .
5. إن أهم المعوقات التي تحول دون تفويض بعض صلاحيات إدارات التعليم لإدارات المدارس، عدم وجود سياسة واضحة لتحديد المسؤوليات الإدارية، وعدم إدراك المسؤولين لمشكلات الإدارة المدرسية التي تنشأ نتيجة عدم تفويض الصلاحيات الإدارية اللازمة، وعدم إيمان المسؤولين في إدارات بفاعلية التفويض.

دراسة جرادات وزريقات (1998) : عنونها: "واقع ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية في الأردن للصلاحيات الممنوحة لهم "

وقد هدفت هذه الدراسة تعرف واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية ذكوراً وإناثاً للصلاحيات المفوضة لهم، وقد أجريت الدراسة على عينة قوامها (144) مديراً ومديرة، ما يشكل (25%) من حجم مجتمع الدراسة، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة والمقابلات الشخصية أدوات للبحث، وقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى النتائج الآتية :

- مارس مديرو المدارس الثانوية ومديراتها غالبية الصلاحيات المفوضة لهم بدرجة عالية.
- اتفق غالبية مديري المدارس الثانوية ومديراتها الذين مارسوا الصلاحيات المفوضة لهم، على الأسباب والحالات والظروف، التي تم في ضوءها، ممارستها لتلك الصلاحيات المفوضة لهم.
- كانت هناك تجاوزات قليلة في ممارسة مديري المدارس ومديراتها، للصلاحيات المفوضة لهم، تمثلت في منح الإجازات العرضية أو منعها.
- خلط بعض مديري المدارس الثانوية ومديراتها، بين صلاحياتهم الأصلية بحكم النظام، وبين الصلاحيات المفوضة لهم، ولم يفرقوا بينها.
- قلة توافر السجلات والملفات الرسمية في المدارس الثانوية، فيما يتعلق بالصلاحيات المفوضة التي يمارسها مديرو المدارس ومديراتها، بحق العاملين في المدارس الثانوية، مما أدى إلى تجاوز البعض حدود الصلاحيات المفوضة لهم.
- دراسة العتيبي (1996): عنونها: "موقف القيادات الإدارية من تفويض السلطة وأثره على إنجاز الأعمال".

هدفت هذه الدراسة إلى عرض مدى تطبيق منظمات الخدمات السلطة بصفة عامة، وتحليل ذلك، وتعرف العوائق التي تحد من ممارسة التفويض، وتعرف المقومات الرئيسة

للتفويض. وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي والتحليلي، وقد أجريت الدراسة الميدانية على قيادات الإدارة الوسطى في منظمات الخدمات العامة في مدينة جدة، وتم اختيار عينة عشوائية، إذ تم توزيع (215) استبانة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

1. محدودية التفويض في منظمات الخدمات العامة.

2. الأسباب التي أدت إلى محدودية التفويض التي ترجع إلى عدد من المعوقات تعود إلى الرؤساء أو المرؤوسين أو الموقف الإداري.

3. أوضحت بعض العوامل المشجعة للقادة الإداريين على التفويض وطبيعة البيئة، وذلك نتيجة للخبرات والكفاءات.

4. أهمية التفويض في العمل الإداري؛ لما يحققه من مزايا وفوائد لتحقيق أهداف الدولة.

دراسة أبو شريعة (1991)، عنوانها " اتجاهات معلمي مدارس المرحلة الثانوية الأكاديمية في محافظة إربد نحو الصلاحيات المفوضة للمديرين "

هدفت الدراسة التعرف إلى اتجاهات معلمي مدارس المرحلة الثانوية الأكاديمية الحكومية في محافظة إربد نحو الصلاحيات المفوضة للمديرين، ولتحقيق هذه الغاية، فقد تم استخدام أداة لجمع البيانات اللازمة، التي قام الباحث بتطويرها، وتم تطبيق الاستبانة على (269) معلماً ومعلمة، وقد نتج عن هذه الدراسة :

- إن الاتجاه العام لدى المعلمين والمعلمات نحو الصلاحيات المفوضة للمديرين لاتخاذ قرارات إدارية هو اتجاه سلبي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المعلمين والمعلمات نحو تفويض الصلاحيات للمديرين، تُعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي.

دراسة بامقيداح (1991): عنوانها: "تطوير التنظيم الإداري في وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية".

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم واقع التنظيم الإداري في وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية؛ لإعطاء صورة عن الواقع التنظيمي الحالي للمعنيين بتطوير التنظيم الإداري بما يتلاءم مع التنظيمات الإدارية الحديثة مع مراعاة البيئة اليمنية، وكذلك بيان ما إذا كانت تصورات المديرين تختلف باختلاف المؤهل العلمي والخبرة التدريسية والإدارية. وتكون مجتمع الدراسة وعيّنته من جميع المديرين في ديوان وزارة التربية والتعليم اليمنية، وعددهم (95) مديراً. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

1. هناك حاجة إلى تدريب المديرين على عملية صنع القرارات واتخاذها.
2. لا يوجد تطابق بين أنماط السلطة والمسؤولية في التنظيم الإداري القائم، ولا يفوض المديرين إلا بالقليل من صلاحياتهم.
3. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية على متوسطات عاملي الخبرة التدريسية والخبرة الإدارية، إذ كانت النتائج لصالح المديرين ذوي الخبرة التدريسية الطويلة.

## 2. الدراسات الأجنبية:

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 2005-2006، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن مديري المدارس الثانوية يدركون مسؤولياتهم بمتوسط حسابي (3.6) أي ما نسبته (72%)، وأن أعلى

متوسط لهذه المسؤوليات كان في الوظائف الروتينية، بينما كان أدنى متوسط في تطوير المدرسة.

دراسة مايرز (Myers, 2008) 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 (7) مدرسين من خلال خبراتهم في انتخاب مدير المدرسة من قبل المعلمين والطلبة وأولياء الأمور، وباقي 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 شيرلي وأنجيلا (Shirely & Angela, 2007), وعنوانها "أدوار المديرين أثناء عملية الإصلاح التربوي في الولايات المتحدة"

وتصف 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 طلبتها (1780) طالباً، من خلال وصف ما كان يدور في المدرسة على أرض الواقع، وهدفت الدراسة إلى متابعة أدوار المديرين وربطها بنتائج الطلبة، من خلال بناء قوانين للتمويل أو الخروج بخطط واسعة لمتابعة التقييم العام للمدرسة، وخلصت النتائج إلى أن المدارس التي مرت بعملية التغيير، يزداد تغير مديريها ويتحركون بسرعة، بسبب سلسلة من الأمور المفروضة عليهم من قبل السلطة الوسطى المنتفذة، بالإضافة إلى طريقة مساءلة العاملين التي تؤدي إلى الإسراع في عملية التغيير في المدرسة، وتبين الدراسة أن المديرين يتخوفون من فقدان السلطة التي يمتلكونها بالإدارة التقليدية ومن خلال التسلسل الإداري إذا ما انتقلوا إلى الإدارة التشاركية، وإن المدير الذي يدير بالمعرفة أفضل من المدير الذي يدير بالسلطة، والمدير الذي يتخذ القرار

بصورة تعاونية أفضل من المدير البيروقراطي، والمدير ذو التوقعات العالية يحل محل المدير بالمساءلة والثقافة الكلية التفاعلية للعاملين تحل محل الأفراد الانعزاليين، والتغيير دائماً بحاجة إلى مدير قوي وصبور، يقضي الكثير من الوقت في مساعدة الآخرين على فهم المتطلبات الجديدة للتغيير والتركيز على الدور التعليمي للمعلم أكثر من أي مسألة أخرى.

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

هدفت هذه الدراسة إلى قياس ممارسات المديرين في الماضي والحاضر، للوقوف على ما يفعله المديرين في جامعة فانديربيلت الأمريكية، وتم التوصل لنتائج البحث من خلال المسح والملاحظة والمقابلة للإجابة عن ما يفعله المديرين تماماً ليرتقوا بتعلم وإنجاز طلبتهم، وتبين الدراسة مدى تعقيدات ممارسات المديرين، وكيف يركز المديرين 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 أهم الأعباء والمهام التي يقوم بها مدير المدرسة هي التخطيط والتنظيم والتنسيق والتحكم ثم المراقبة لما قام به، كما بينت الدراسة أن المديرين ينشغلون بالإشراف والأدوار الإصلاحية التي تتضمن الممارسات المرتبطة بأداء الطلبة والمعلمين، ويقضي المديرين 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, 2003), وعنوانها " المهام التي يمارسها مديرو المدارس في ولاية فلوريدا الأمريكية"

هدفت إلى تعرف 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 صعوبة يواجهها المدير في ممارسة بعض المهام كتطوير المنهاج وتطوير أساليب التدريس والإشراف على المعلمين والأعمال المالية، وقد أوصت الدراسة بتوجيه الاهتمام نحو المعلمين والطلبة في ممارسة مدير المدرسة لمهامه اليومية.

دراسة ويلسون (Wilson, 2000), وعنوانها " الدور الحقيقي والدور المثالي لمدير المدرسة"

وهدف هذه الدراسة للمقارنة بين الدور الحقيقي والدور المثالي لمدير المدرسة في الجانب الإداري في عمله من وجهات نظر المديرين أنفسهم . كما هدفت أيضاً التعرف إلى الممارسات الإدارية الواقعية والممارسات التي ينبغي على مدير المدرسة ممارستها، وقد طور الباحث استبانة من (36) فقرة رئيسة وستة أبعاد شخصية، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من (44) مدير مدرسة متوسطة و (19) مدير مدرسة ثانوية، ومن أبرز ما توصلت إليه الدراسة: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الإدارية الواقعية، وما ينبغي أن تكون عليه هذه الممارسات وخاصة في قسم الإرشاد والنشاطات والسلوك الإداري والعلاقة بالمجتمع المحلي والتطوير المهني.

## دراسة رايڤيلد وديامانتس (Rayfield & Diamantes, 2002) تحليل المهام والواجبات المطلوب إنجازها من مديري المدارس الثانوية ومستويات الرضا الوظيفي لدى المديرين

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل المهام والواجبات المطلوب إنجازها من مديري المدارس الثانوية والوقوف على مستويات الرضا الوظيفي لدى المديرين، في مدينة بيرلنجتون من مقاطعة توليدا في الولايات المتحدة، من خلال دراسة وصفية لمجموعة مكونة من (6) مديرين مزودين بمجموعة مساندة من الخبراء التربويين، إذ تم حصر المهام والواجبات المطلوبة من المديرين في المدارس من المصادر التربوية، ودراسة الحالات المتوافرة، ووضعها في فقرات، وتم تحكيمها من قبل لجنة مكونة من (14) خبيراً تربوياً ومشرفاً، مارسوا الإدارة المدرسية للتأكد من صدق محتوى الفقرات، وأظهرت النتائج أن العجز الطبيعي في الأفراد المؤهلين للعمل كمديرين في المدارس يعود إلى أن معظم المديرين العاملين حالياً سوف يحالون إلى التقاعد، وقلة قليلة من المعلمين يرغبون في ملء وظيفة مدير المدرسة، ويعود ذلك إلى كثرة المهام والواجبات والأعباء المطلوبة منهم، دون توفر وصف دقيق لمهامهم وواجباتهم، وإضافة مسؤوليات جديدة باستمرار دون أن يتم حذف أي من المهام السابقة، والحاجة الماسة لخضوع المديرين للبرامج التطويرية من أجل إعدادهم المسبق للعمل في المدرسة، وأن المهام والواجبات المطلوبة من مدير المدرسة كثيرة، وتشمل الجوانب الآتية: اختيار المعلمين وتقييم العاملين في المدرسة، والتحقق من سير المنهاج المدرسي، وقيادة التطوير المهني، وتطوير البرنامج المدرسي الرئيس، والعمل على تنمية العلاقة التعاونية بين العاملين، والمحافظة على تزويد اللوازم، ومتابعة سلامة والتعامل مع الطلبة بكافة خصائصهم، والاهتمام بالمراجعين، والعمل مع أولياء الأمور الذين لهم بسلوكيات أبنائهم، وتطوير المنهاج، وتقبل المساءلة القانونية أثناء تنفيذ البرامج التعليمية، والامتثال لتفويض السلطة، والإشراف التربوي الخاص، والاهتمام بالأحداث الاجتماعية، وتنفيذ البرامج التربوية، وتنمية الميزانية، وإدارتها، وزيادة المصادر المالية، وانتقاء المدربين، وتقييم التطوير الذاتي، والإشراف على الفعاليات الإضافية اللامنهجية، وتطوير الإشراف الذاتي لمتابعة ما يستجد من أمور.

دراسة هوفر (Hoover, 2000) ,وعنوانها " دراسة نوعية للسلطة من وجهات نظر مديري المدارس الثانوية "

وهدفت هذه الدراسة إلى تعرف إدراك مديري المدارس الثانوية لمفهوم السلطة، وكيف يؤثر إدراكهم لسلطاتهم في ممارساتهم لها، واستخدمت الدراسة المقابلات التحليلية المطولة مع (4) مديري مدارس ثانوية في مقاطعة أونتاريو "Ontario" في كندا، وتركزت المقابلات في خمس محاور : إدراك مفهوم السلطة، وفهم المديرين للقوانين والتشريعات، وخبرة المديرين عن التحديات التي تواجه سلطاتهم، ووجهات نظر المديرين في تحديات السلطة، وتغيير سلطة المدير. وقد أظهرت النتائج أن ممارسة المديرين للسلطة هو عملية معقدة ودينامية، وتتضمن ضغوط شخصية واجتماعية، وأن فهم المديرين للسلطة يختلف باختلاف الموقف والبيئة المحيطة بالمشكلة أو القرار المطلوب اتخاذه، وأوصت الدراسة بضرورة تدريب مديري المدارس الثانوية على الوعي بمفهوم السلطة وممارستها وفق محددات موضوعية.

دراسة جونسون وشورت (Johnson & Short, 1998) ,وعنوانها "قوة المدير القائد، وتفويض المعلمين، وإذعان المعلم والصراع".

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين قواعد قوة المدير مع تفويض المعلم، وإذعان المعلم ومقدار الصراع مع الذات، ومع الزملاء، ومع المدير. وقد أظهرت النتائج أن قوة الخبرة والقوة القانونية للمدير ارتبطت سلباً مع تفويض المعلم. كما بينت النتائج وجود علاقة بين تفويض المعلم والصراع؛ فقد أدت بعض حركات التفويض إلى توليد صراعات بين أعضاء هيئة التدريس؛ فالعلاقة بين التفويض والصراع كانت عكسية، بينما كان مقدار الصراع الناتج متديناً.

دراسة بويليون (Bouillon, 1996) ,وعنوانها " خبرات التنشئة الاجتماعية لدى مديري المدارس الأساسية الجدد في مدارس مختارة من ولاية كاليفورنيا "

وهدفت التعرف إلى الممارسات الإدارية اليومية للمديرين الجدد في مدارس مختارة من كاليفورنيا، وقد استنتجت الباحثة من دراستها أن هناك القليل من الدعم والمساعدة للمديرين

الجدد، وأظهرت حاجة المديرين إلى التدريب في مواضيع مثل الميزانيات والبرامج المدرسية. وأوصت الدراسة بأنه من الضروري أن يكون هناك تعريف بالإدارة المالية والتخطيط وأنه من الضروري أيضاً مساعدة المديرين في مواضيع مثل حل الصراعات واتخاذ القرارات.

### دراسة بلندينغر وسنايبس (Blending & Snipes , 1996) : السلوك الإداري لمديرة في سنتها الأولى

وهدفت هذه الدراسة تعرف السلوك الإداري لمديرة إحدى المدارس الابتدائية في مدينة مانسستر في المملكة المتحدة، وذلك باستخدام أسلوب الملاحظة المباشرة، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن معدل الوقت الذي صرفته المديرة على إدارة الشؤون المكتبية والروتينية مثل الصادر والوارد والاتصالات الهاتفية والاجتماعات والمقابلات نسبة (44%)، وزيارة الصفوف ومقابلة الأساتذة والطلاب نسبة (37%)، والاجتماعات المحددة مسبقاً نسبة (10%)، وأعمال أخرى كحضور غداء خارج المدرسة، وغير ذلك نسبة (9%)، وأكدت الدراسة على أهمية الإعداد التربوي الجيد لمدير المدرسة كما أوصت الدراسة بأن يولي مديرو المدارس اهتماماً أكبر بالأعمال الموجهة نحو البرنامج التعليمي للطلبة والمعلمين.

### 3. تعقيب على الدراسات السابقة:

لقد أشارت الدراسات السابقة فيما يتعلق بالصلاحية إلى العديد من الأمور المهمة، ومنها واقع ممارسة تفويض الصلاحية، كما في دراسات جرادات وزريقات (1998)، والدوسري (2000)، والبورسعيدي (2001)، ونصير (2002)، والزغبي (2003)، والصغير (2006)، وبويليون (Bouillon, 1996)، وجيدكوغو وكيسر (Gedikoğlu & Keser, 2008).

وبحث قسم لا بأس من الدراسات السابقة، علاقات تؤثر في الصلاحيات وتفويضها، فدراسات بامقيداح (1991)، ورينهارت وآخرين (Rinehart et. Al, 2003) ربطت تفويض الصلاحية ونمط السلطة أو القيادة، وفحص العتيبي (1996) أثر تفويض الصلاحية في الإنجاز، كما بحث العثمان (2003) أثر تفويض الصلاحية على كفاءة الأداء، أما التويجري (2006)

فأشار إلى دور تفويض الصلاحية إلى تنمية المهارات القيادية، كما ربط جونسون وشورت (Johnson & Short, 1998) بين قوة المدير والتفويض، ودرس مارتن (Martin, 2001) أثر التفويض على النجاح والإحساس بالمسؤولية.

وبينت دراستا العتيبي (1996)، والزامل (1998) على العوائق التي تحد دون ممارسة عملية التفويض.

وأشارت دراسة رايفيلد وديامانتس (Rayfield & Diamantes, 2002) إلى تحليل مهام وواجبات المدير، كما فحصت دراسة عبد الرازق (2009) التصورات المستقبلية لمهام مديري المدارس، بينما هدفت دراسة هاف (Huff, 2006) إلى مقارنة بين صلاحيات مدير المدرسة في الماضي والحاضر، بينما بحثت دراسة شيرلي وأنجيلا (Shirely & Angela, 2007) صلاحيات في أثناء عملية التغيير، وكيفية إدارتها في أثناء التغيير، وقاس الحربي (2009) الكفايات الإدارية لمديري المدارس الخاصة.

وتتشابه الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة، فهي تتشابه مع دراستي جرادات وزريقات (1998)، ونصير (2002) في بحث درجة ممارسة الصلاحيات لدى مديري المدارس ومديراتها، كما أنها تتقاطع مع عدد كبير من الدراسات السابقة في الأداة المستخدمة، إذ استخدمت العديد منها الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات.

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في :

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

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أداة الدراسة
  - صدق الأداة
  - ثبات الأداة
- إجراءات الدراسة
- تصميم الدراسة
- المعالجات الإحصائية

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

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

#### منهج الدراسة:

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

#### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية ومديراتها في محافظات شمال الضفة الغربية، وقد بلغ عددهم (742) مديراً ومديرة، وفق إحصاءات وزارة التربية والتعليم العالي لسنة 2010/2009.

#### عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (271) مديراً ومديرة لمدارس حكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، أي ما نسبته (36.5%) من مجتمع الدراسة، وتم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، والجدول (1) يبين توزيع عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات المستقلة :

## الجدول (1)

توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	155	57.2
	أنثى	116	42.8
الخبرة	أقل من 5 سنوات	47	17.3
	5-10 سنوات	63	23.2
	أكثر من 10 سنوات	161	59.5
المؤهل العلمي	دبلوم	31	11.4
	بكالوريوس	188	69.4
	أعلى من بكالوريوس	52	19.2
نوع المدرسة	أساسية	127	46.9
	ثانوية	144	53.1
المحافظة	سلفيت	94	34.7
	قلقيبية	53	19.6
	طولكرم	43	15.9
	نابلس	33	12.2
	طوباس	31	11.3
	جنين	17	6.3
	المجموع		271

أداة الدراسة:

استخدم الباحث الاستبانة أداة لدراسته، وقد قام بتطويرها كأداة لجمع المعلومات في هذه

الدراسة، وذلك وفقاً للخطوات الآتية:

- مراجعة الأدب النظري المتعلق بممارسات مديري المدارس لصلاحياتهم التربوية، والإدارية، والفنية.

- مراجعة الأبحاث والدراسات التي بحثت في صلاحيات مديري المدارس، ومنها دراسة الحربي (2009)، ودراسة البدوي وآخرين (2005)، ودراسة نصير (2002)، ودراسة جيدكوغلو، وكيسر (Gedikoğlu & Keser, 2008)

وقد تكونت أداة الدراسة من جزأين :

الجزء الأول : ويشمل المعلومات الأولية عن مدير المدرسة الحكومية الذي قام بتعبئة

الاستبانة.

الجزء الثاني: وأشتمل على (68) فقرة، موزعة على (7) مجالات، تم الاستجابة عنها

من خلال مقياس ليكرت الخماسي، يبدأ بـ (دائماً) ويُعطى (5) درجات، ثم (غالباً) ويعطى (4)

درجات، ثم (أحياناً) ويُعطى (3) درجات، ثم (نادراً) ويعطى درجتين، وينتهي بـ(أبداً) ويعطى

درجة واحدة فقط.

#### صدق الأداة:

تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين المختصين في التربية والإدارة

التربوية (ملحق 1)، وقد طُلب من المحكمين إبداء الرأي في فقرات أداة الدراسة من حيث

صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للمجال الذي وُضعت فيه، إما بالموافقة على أهمية الصعوبة أو

تعديل صياغتها أو حذفها لعدم أهميتها، أو إضافة فقرات جديدة، وقد تم الأخذ برأي الأغلبية (أي

ثلاثة أرباع أعضاء لجنة المحكمين) في عملية التحكيم، فقد رأى المحكمون ضرورة إضافة

مجال جديد هو مجال " العلاقة مع المجتمع المحلي "، وتم فصل فقرة إلى فقرتين، وحُذفت

فقرتان لتشابه مضمونهما مع فقرات أخرى، وبذلك يكون قد تحقق صدق المحتوى الاستبانة،

وأصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية (ملحق 2).

## ثبات الأداة:

لقد تم استخراج معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Alpha Cronbach's) ،  
والجدول (2) يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها.

### الجدول (2)

معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا
1	البيئة المدرسية	15	0.91
2	المعلمين	14	0.89
3	الطلبة	9	0.90
4	المنهاج الدراسي	7	0.84
5	الصلاحيات الإدارية	8	0.70
6	الصلاحيات المالية	7	0.76
7	العلاقة مع المجتمع المحلي	8	0.80
	الثبات الكلي	68	0.96

يتضح من الجدول رقم (2) أن الثبات لمجالات الاستبانة تراوحت بين (0.70 - 0.91)، في حين بلغ الثبات الكلي (0.96) مما يجعلها قابلة ومناسبة لأغراض البحث العلمي.

إجراءات الدراسة:

لقد تم إجراء هذه الدراسة وفق الخطوات الآتية:

- إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية.
- تحديد أفراد عينة الدراسة.

- توجيه كتاب من عمادة كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية إلى وزارة التربية والتعليم العالي، لتسهيل مهمة تطبيق الدراسة. ملحق (3)
- توجيه كتاب من وزارة التربية والتعليم العالي إلى مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية. ملحق (4)
- توجيه كتاب من مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية إلى المدارس. ملحق (5)
- قام الباحث بتوزيع الأداة على عينة الدراسة، واسترجاعها، إذ تم توزيع (300) استبانة، وتم استرجاع (282) منها، وتم استبعاد (11) ؛ إما لعدم اكتمال الإجابة عنها بسبب عدم اكتمال البيانات المطلوبة المتعلقة بالمستجيب أو لنمطية الاستجابة، وبقي (271) استبانة صالحة للتحليل، وهي التي شكلت عينة الدراسة.
- إدخال البيانات إلى الحاسب ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
- استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات المناسبة.

#### تصميم الدراسة:

تضمنت الدراسة المتغيرات الآتية:

#### أ- المتغيرات المستقلة:

- الجنس: وله مستويان: (ذكر، أنثى)
- الخبرة: وله ثلاثة مستويات: (أقل من 5 سنوات، من 5 - 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)

- المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات: (دبلوم، بكالوريوس، أعلى من بكالوريوس)
- نوع المدرسة : وله مستويان : (أساسية، ثانوية)
- المحافظة: وله ست مستويات: (سلفيت، قفيلية ، طولكرم، نابلس، طوباس , جنين)

#### ب- المتغير التابع:

وتمثل في الاستجابة عن فقرات الاستبانة في المجالات الآتية :

1. البيئة المدرسية.
2. المعلمين.
3. الطلبة.
4. المنهاج الدراسي.
5. الصلاحيات الإدارية.
6. الصلاحيات المالية.
7. العلاقة مع المجتمع المحلي.
8. الدرجة الكلية لممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية.

#### المعالجات الإحصائية:

بعد تفرغ إجابات أفراد العينة جرى ترميزها وإدخال البيانات باستخدام الحاسوب، ثم

تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

(SPSS) , ومن المعالجات الإحصائية المستخدمة:

1. التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية، والانحرافات المعيارية.

2. اختبار "ت" لعينتين مستقلتين (Independent t-test)، وذلك لفحص فرضيتي الجنس، ونوع المدرسة.
3. اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، وذلك لفحص الفرضيات المتعلقة بالخبرة، والمؤهل العلمي، والمحافظة.
4. معادلة كرونباخ - الفا، وذلك لحساب معامل الثبات.
5. اختبار شيفيه للمقارنة البعدية Scheffe Post\_Hoc test، وذلك لتعرف مصدر الفروق في الفرضيات التي رُفضت بعد إجراء تحليل التباين الأحادي.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

أولاً : النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة

ثانياً : النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة تعرف واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، كما هدفت التعرف إلى أثر متغيرات الدراسة (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، ونوع المدرسة، والمحافظة) على متوسطات واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم.

ولتحقيق هدف هذه الدراسة تم إعداد استبانة والتأكد من صدقها، ومعامل ثباتها، وبعد عملية جمع البيانات، تم ترميزها وإدخالها للحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وفيما يلي نتائج الدراسة تبعاً لتسلسل أسئلتها:

#### أولاً : النتائج المتعلقة بسؤال للدراسة:

ونص سؤال الدراسة على : ما واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم

التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم؟

وللإجابة عن سؤال الدراسة، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية

والنسب المئوية لفقرات أداة الدراسة، واعتمد الباحث في هذه الدراسة المقياس الآتي لتقدير درجة الواقع:

(80% فأكثر) = عالٍ جداً

(70% - 79.9%) = عالٍ

(60% - 69.9%) = متوسط

(%50-59.9%) = منخفض

(أقل من 50%) = منخفض جداً

أشار الملحق (6) أن واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصالحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من جهات نظرهم، في مجال البيئة المدرسية قد أتى بمتوسط (4.34) وانحراف معياري (0.50)، وبنسبة مئوية (86.8)، وهذا يدل على أن واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصالحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من جهات نظرهم في مجال البيئة المدرسية، قد حقق درجة عالية جداً.

وأشار الملحق (7) أن واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصالحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من جهات نظرهم، في مجال المعلمين قد أتى بمتوسط (4.34) وانحراف معياري (0.54)، وبنسبة مئوية (86.8)، وهذا يدل على أن واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصالحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من جهات نظرهم في مجال المعلمين، قد حقق درجة عالية جداً.

وأشار الملحق (8) أن واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصالحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من جهات نظرهم، في مجال الطلبة قد أتى بمتوسط (4.36) وانحراف معياري (0.61)، وبنسبة مئوية (87.2)، وهذا يدل على أن واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصالحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من جهات نظرهم في مجال الطلبة، قد حقق درجة عالية جداً.

وأشار الملحق (9) أن واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصالحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من جهات نظرهم، في مجال المنهاج الدراسي قد أتى بمتوسط (4.15) وانحراف معياري (0.59)، وبنسبة مئوية (83.0)، وهذا يدل على أن واقع

ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم في مجال المنهاج الدراسي، قد حقق درجة عالية جداً.

وأشار الملحق (10) أن واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، في مجال الصلاحيات الإدارية، قد أتى بمتوسط (3.46) وانحراف معياري (0.69)، وبنسبة مئوية (69.2)، وهذا يدل على أن واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم في مجال الصلاحيات الإدارية، قد حقق درجة متوسطة.

وأشار الملحق (11) أن واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، في مجال الصلاحيات المالية، قد أتى بمتوسط (4.28) وانحراف معياري (0.53)، وبنسبة مئوية (85.6)، وهذا يدل على أن واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم في مجال الصلاحيات المالية، قد حقق درجة عالية جداً.

وأشار الملحق (12) أن واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، في مجال العلاقة مع المجتمع المحلي، قد أتى بمتوسط (4.08) وانحراف معياري (0.65)، وبنسبة مئوية (81.6)، وهذا يدل على أن واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم في مجال العلاقة مع المجتمع المحلي، قد حقق درجة عالية جداً.

ويوضح الجدول (3) نتائج الإجابة عن سؤال الدراسة، في واقع ممارسات مديري المدارس

الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم.

### الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة الواقع
1	البيئة المدرسية	4.34	0.50	86.6	عالية جداً
2	المعلمين	4.34	0.54	86.6	عالية جداً
3	الطلبة	4.36	0.61	87.2	عالية جداً
4	المنهاج الدراسي	4.15	0.59	83.0	عالية جداً
5	الصلاحيات الإدارية	3.46	0.69	69.2	متوسطة
6	الصلاحيات المالية	4.28	0.53	85.6	عالية جداً
7	العلاقة مع المجتمع المحلي	4.08	0.65	81.6	عالية جداً
	الدرجة الكلية لمجالات واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية	4.18	0.46	83.6	عالية جداً

يتضح من الجدول (3) أن واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم

التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، قد أتى بمتوسط (4.18)

وانحراف معياري (0.46)، وبنسبة مئوية (83.6)، وهذا يدل على واقع ممارسات مديري

المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم،

قد حقق درجة عالية جداً.

ثانياً : النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة :

### 1 النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى :

ونصت الفرضية الأولى على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصالحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، تعزى لمتغير الجنس.

ولفحص الفرضية، استخدم الباحث اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين Independent t-test بعد التحقق من افتراضاتها من حيث التوزيع الطبيعي للمتغير التابع لكل من المجتمعين توزيعاً طبيعياً واختيار بيانات العينتين بشكل عشوائي واستقلالية تلك البيانات وتحقق تجانس تباينها ونتائج الجدول (4) تبين ذلك.

### الجدول (4)

نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في متوسطات مواقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصالحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، تعزى لمتغير الجنس

المجال	ذكور (ن=155)		إناث (ن=116)		قيمة ت	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
البيئة المدرسية	4.36	0.45	4.31	0.56	0.876	0.382
المعلمين	4.38	0.48	4.29	0.60	1.387	0.167
الطلبة	4.39	0.51	4.31	0.72	1.073	0.284
المنهاج الدراسي	4.19	0.50	4.08	0.68	1.590	0.113
الصلاحيات الإدارية	3.54	0.64	3.36	0.74	2.099	*0.037
الصلاحيات المالية	4.30	0.51	4.26	0.56	0.493	0.622
العلاقة مع المجتمع المحلي	4.17	0.64	3.96	0.64	2.639	*0.009
الدرجة الكلية لواقع الممارسات	4.23	0.41	4.12	0.51	1.817	0.70

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، ودرجات حرية (269).

يتضح من الجدول (4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، تعزى لمتغير الجنس، في مجالات البيئة المدرسية، والمعلمين، والطلبة، والمنهاج الدراسي، والصلاحيات المالية، والدرجة الكلية، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، تعزى لمتغير الجنس، في مجالي الصلاحيات الإدارية، والعلاقة مع المجتمع المحلي، ولصالح الذكور.

## 2. النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية :

ونصت الفرضية الثانية :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، تعزى لمتغير الخبرة.

ولفحص الفرضية، استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، بعد التحقق من افتراضاتها وهي أن كل مجموعة لوحدها تتوزع توزيعاً طبيعياً وتجانس التباينات لتلك المجموعات إذ بياناتها قد اختيرت بشكل عشوائي، ونتائج الجدولين (5) و(6) تبين ذلك.

## الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمجالات واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية  
لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، وفق متغير الخبرة

المجال	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
البيئة المدرسية	أقل من 5 سنوات	47	4.34	0.48
	5-10 سنوات	63	4.30	0.58
	أكثر من 10 سنوات	161	4.36	0.47
	المجموع	271	4.34	0.50
المعلمين	أقل من 5 سنوات	47	4.34	0.52
	5-10 سنوات	63	4.33	0.63
	أكثر من 10 سنوات	161	4.34	0.51
	المجموع	271	4.34	0.54
الطلبة	أقل من 5 سنوات	47	4.30	0.62
	5-10 سنوات	63	4.34	0.62
	أكثر من 10 سنوات	161	4.38	0.61
	المجموع	271	4.36	0.61
المنهاج الدراسي	أقل من 5 سنوات	47	4.09	0.57
	5-10 سنوات	63	4.16	0.61
	أكثر من 10 سنوات	161	4.16	0.59
	المجموع	271	4.15	0.59
الصلاحيات الإدارية	أقل من 5 سنوات	47	3.45	0.72
	5-10 سنوات	63	3.60	0.71
	أكثر من 10 سنوات	161	3.41	0.66
	المجموع	271	3.46	0.69
الصلاحيات المالية	أقل من 5 سنوات	47	4.29	0.54
	5-10 سنوات	63	4.20	0.69
	أكثر من 10 سنوات	161	4.31	0.45
	المجموع	271	4.28	0.53
العلاقة مع المجتمع المحلي	أقل من 5 سنوات	47	4.16	0.51
	5-10 سنوات	63	4.05	0.81
	أكثر من 10 سنوات	161	4.07	0.61
	المجموع	271	4.08	0.65
الدرجة الكلية لواقع الممارسات	أقل من 5 سنوات	47	4.18	0.45
	5-10 سنوات	63	4.17	0.53
	أكثر من 10 سنوات	161	4.19	0.43
	المجموع	271	4.18	0.46

## الجدول (6)

نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في مجالات واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصالحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، وفق متغير الخبرة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
البيئية المدرسية	بين المجموعات	0.172	2	0.086	0.342	0.711
	خلال المجموعات	67.365	268	0.251		
	المجموع	67.537	270			
المعلمين	بين المجموعات	0.009	2	0.004	0.015	0.986
	خلال المجموعات	78.611	268	0.293		
	المجموع	78.619	270			
الطلبة	بين المجموعات	0.220	2	0.110	0.293	0.746
	خلال المجموعات	100.857	268	0.376		
	المجموع	101.077	270			
المنهاج الدراسي	بين المجموعات	0.207	2	0.104	0.298	0.742
	خلال المجموعات	93.117	268	0.347		
	المجموع	93.325	270			
الصلاحيات الإدارية	بين المجموعات	1.564	2	0.782	1.672	0.190
	خلال المجموعات	125.342	268	0.468		
	المجموع	126.906	270			
الصلاحيات المالية	بين المجموعات	0.600	2	0.300	1.056	0.349
	خلال المجموعات	76.111	268	0.284		
	المجموع	76.711	270			
العلاقة مع المجتمع المحلي	بين المجموعات	0.333	2	0.166	0.396	0.674
	خلال المجموعات	112.643	268	0.420		
	المجموع	112.976	270			
الدرجة الكلية لواقع الممارسات	بين المجموعات	0.009	2	0.004	0.021	0.979
	خلال المجموعات	56.434	268	0.211		
	المجموع	56.443	270			

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يتضح من الجدول (6) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم ، تعزى لمتغير الخبرة.

### 3. النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة :

ونصت الفرضية الثالثة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولفحص الفرضية، فقد استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، بعد التحقق من افتراضاتها وهي أن كل مجموعة لوحدها تتوزع توزيعاً طبيعياً وتجانس التباينات لتلك المجموعات إذ بياناتها قد اختيرت بشكل عشوائي ، ونتائج الجدولين (7) و (8) تبين ذلك.

### الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، وفق متغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
البيئة المدرسية	دبلوم	31	4.17	0.77
	بكالوريوس	188	4.34	0.46
	أعلى من بكالوريوس	52	4.44	0.41
	المجموع	271	4.34	0.50
المعلمين	دبلوم	31	4.19	0.84
	بكالوريوس	188	4.34	0.48
	أعلى من بكالوريوس	52	4.41	0.50
	المجموع	271	4.34	0.54

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الطلبة	دبلوم	31	4.11	1.08
	بكالوريوس	188	4.36	0.53
	أعلى من بكالوريوس	52	4.47	0.46
	المجموع	271	4.36	0.61
المنهاج الدراسي	دبلوم	31	4.00	0.97
	بكالوريوس	188	4.15	0.52
	أعلى من بكالوريوس	52	4.20	0.51
	المجموع	271	4.15	0.59
الصلاحيات الإدارية	دبلوم	31	3.66	0.60
	بكالوريوس	188	3.43	0.69
	أعلى من بكالوريوس	52	3.46	0.70
	المجموع	271	3.46	0.69
الصلاحيات المالية	دبلوم	31	4.19	0.67
	بكالوريوس	188	4.29	0.49
	أعلى من بكالوريوس	52	4.31	0.61
	المجموع	271	4.28	0.53
العلاقة مع المجتمع المحلي	دبلوم	31	3.94	0.91
	بكالوريوس	188	4.09	0.56
	أعلى من بكالوريوس	52	4.16	0.76
	المجموع	271	4.08	0.65
الدرجة الكلية لواقع الممارسات	دبلوم	31	4.06	0.73
	بكالوريوس	188	4.18	0.41
	أعلى من بكالوريوس	52	4.25	0.40
	المجموع	271	4.18	0.46

### الجدول (8)

نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في مجالات واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، وفق متغير المؤهل العلمي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
البيئة المدرسية	بين المجموعات	1.370	2	0.685	2.774	0.064
	خلال المجموعات	66.167	268	0.247		
	المجموع	67.537	270			
المعلمين	بين المجموعات	1.002	2	0.501	1.730	0.179
	خلال المجموعات	77.617	268	0.290		
	المجموع	78.619	270			
الطلبة	بين المجموعات	2.492	2	1.246	3.388	*0.035
	خلال المجموعات	98.585	268	0.368		
	المجموع	101.077	270			
المنهاج الدراسي	بين المجموعات	0.842	2	0.421	1.220	0.297
	خلال المجموعات	92.483	268	0.345		
	المجموع	93.325	270			
الصلاحيات الإدارية	بين المجموعات	1.341	2	0.671	1.432	0.241
	خلال المجموعات	125.564	268	0.469		
	المجموع	126.906	270			
الصلاحيات المالية	بين المجموعات	0.321	2	0.161	0.563	0.570
	خلال المجموعات	76.389	268	0.285		
	المجموع	76.711	270			
العلاقة مع المجتمع المحلي	بين المجموعات	0.937	2	0.469	1.121	0.327
	خلال المجموعات	112.038	268	0.418		
	المجموع	112.976	270			
الدرجة الكلية لواقع الممارسات	بين المجموعات	0.687	2	0.343	1.650	0.194
	خلال المجموعات	55.756	268	0.208		
	المجموع	56.443	270			

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يتضح من الجدول (8) عدم فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، في مجالات البيئة المدرسية، والمعلمين، والمنهاج الدراسي، والصلاحيات الإدارية، والصلاحيات المالية، والعلاقة مع المجتمع المحلي، والدرجة الكلية لواقع الممارسات، بينما يتضح من الجدول (8) وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، في مجال الطلبة، وقد تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية، لمعرفة مصدر التباين في مجال الطلبة، والجدول (9) يبين نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية.

### الجدول (9)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات متغير المؤهل العلمي، في مجال الطلبة

المؤهل العلمي	دبلوم	بكالوريوس	أعلى من بكالوريوس
دبلوم		*0.2488-	*0.3554-
بكالوريوس			0.1066-
أعلى من بكالوريوس			

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يتضح من الجدول (9) :

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، في مجال الطلبة، بين حملة الدبلوم، وحملة البكالوريوس، ولصالح حملة البكالوريوس.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، في مجال الطلبة، بين حملة الدبلوم، وحملة أعلى من بكالوريوس، ولصالح حملة أعلى من بكالوريوس.

#### 4. النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

ونصت الفرضية الرابعة على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، تعزى لمتغير نوع المدرسة.

ولفحص الفرضية، فقد استخدم الباحث اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين Independent t-test بعد التحقق من افتراضاتها من حيث التوزيع الطبيعي للمتغير التابع لكل من المجتمعين توزيعاً طبيعياً واختيار بيانات العينتين بشكل عشوائي واستقلالية تلك البيانات وتحقيق تجانس تباينها ونتائج الجدول (10) تبين ذلك.

## الجدول (10)

نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصالحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، تعزى لمتغير نوع المدرسة

المجال	أساسية (ن=127)		ثانوية (ن=144)		قيمة ت	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
البيئة المدرسية	4.31	0.56	4.37	0.44	1.038	0.300
المعلمين	4.32	0.60	4.36	0.48	0.604	0.546
الطلبة	4.31	0.67	4.39	0.56	1.068	0.286
المنهاج الدراسي	4.12	0.63	4.17	0.55	0.779	0.437
الصلاحيات الإدارية	3.42	0.69	3.51	0.68	1.087	0.278
الصلاحيات المالية	4.25	0.57	4.31	0.50	0.871	0.384
العلاقة مع المجتمع المحلي	4.13	0.62	4.04	0.67	1.050	0.294
الدرجة الكلية لواقع الممارسات	4.16	0.51	4.20	0.40	0.811	0.418

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، ودرجات حرية (269).

يتضح من الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصالحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، تعزى لمتغير نوع المدرسة.

### 5. النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة :

ونصت الفرضية الخامسة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصالحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، تعزى لمتغير المحافظة. ولفحص الفرضية، فقد استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، بعد التحقق من افتراضاتها وهي أن كل مجموعة لوحدها تتوزع توزيعاً طبيعياً وتجانس التباينات لتلك المجموعات إذ بياناتها قد اختيرت بشكل عشوائي، ونتائج الجدولين (11) و(12) تبين ذلك.

### الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، وفق متغير المحافظة

المجال	المحافظة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
البيئة المدرسية	جنين	94	4.30	0.64
	نابلس	53	4.40	0.30
	طولكرم	43	4.43	0.27
	قلقيلية	33	4.22	0.37
	سلفيت	31	4.31	0.70
	طوباس	17	4.51	0.22
	المجموع	271	4.34	0.50
المعلمين	جنين	94	4.29	0.70
	نابلس	53	4.46	0.31
	طولكرم	43	4.42	0.29
	قلقيلية	33	4.22	0.39
	سلفيت	31	4.19	0.71
	طوباس	17	4.56	0.18
	المجموع	271	4.34	0.54
الطلبة	جنين	94	4.30	0.81
	نابلس	53	4.44	0.37
	طولكرم	43	4.52	0.37
	قلقيلية	33	4.25	0.46
	سلفيت	31	4.18	0.71
	طوباس	17	4.47	0.39
	المجموع	271	4.36	0.61
المنهاج الدراسي	جنين	94	4.09	0.76
	نابلس	53	4.20	0.43
	طولكرم	43	4.25	0.45
	قلقيلية	33	3.98	0.39
	سلفيت	31	4.18	0.65
	طوباس	17	4.26	0.38
	المجموع	271	4.15	0.59

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المحافظة	المجال
0.69	3.32	94	جنين	الصلاحيات الإدارية
0.58	3.45	53	نابلس	
0.61	3.35	43	طولكرم	
0.58	3.41	33	قلقيلية	
0.62	4.20	31	سلفيت	
0.70	3.34	17	طوباس	
0.69	3.46	271	المجموع	
0.66	4.24	94	جنين	الصلاحيات المالية
0.26	4.39	53	نابلس	
0.35	4.36	43	طولكرم	
0.32	4.20	33	قلقيلية	
0.83	4.12	31	سلفيت	
0.26	4.44	17	طوباس	
0.53	4.28	271	المجموع	
0.73	3.96	94	جنين	العلاقة مع المجتمع المحلي
0.39	4.08	53	نابلس	
0.46	4.28	43	طولكرم	
0.52	4.03	33	قلقيلية	
1.00	4.10	31	سلفيت	
0.45	4.35	17	طوباس	
0.65	4.08	271	المجموع	
0.61	4.11	94	جنين	الدرجة الكلية لواقع الممارسات
0.24	4.25	53	نابلس	
0.27	4.27	43	طولكرم	
0.30	4.08	33	قلقيلية	
0.58	4.20	31	سلفيت	
0.24	4.33	17	طوباس	
0.46	4.18	271	المجموع	

## الجدول (12)

نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في مجالات واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، وفق متغير

المحافظة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
البيئة المدرسية	بين المجموعات	1.733	5	0.347	1.396	0.226
	خلال المجموعات	65.804	265	0.248		
	المجموع	67.537	270			
المعلمين	بين المجموعات	3.349	5	0.670	2.358	*0.041
	خلال المجموعات	75.271	265	0.284		
	المجموع	78.619	270			
الطلبة	بين المجموعات	3.354	5	0.671	1.819	0.109
	خلال المجموعات	97.723	265	0.369		
	المجموع	101.077	270			
المنهاج الدراسي	بين المجموعات	2.109	5	0.422	1.226	0.297
	خلال المجموعات	91.215	265	0.344		
	المجموع	93.325	270			
الصلاحيات الإدارية	بين المجموعات	19.690	5	3.938	9.734	*0.001
	خلال المجموعات	107.215	265	0.405		
	المجموع	126.906	270			
الصلاحيات المالية	بين المجموعات	2.566	5	0.513	1.834	0.106
	خلال المجموعات	74.145	265	0.280		
	المجموع	76.711	270			
العلاقة مع المجتمع المحلي	بين المجموعات	4.558	5	0.912	2.228	0.052
	خلال المجموعات	108.418	265	0.409		
	المجموع	112.976	270			
الدرجة الكلية لواقع الممارسات	بين المجموعات	1.716	5	0.343	1.661	0.144
	خلال المجموعات	54.727	265	0.207		
	المجموع	56.443	270			

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يتضح من الجدول (12) عدم فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، تعزى لمتغير المحافظة، في مجالات البيئة المدرسية، والطلبة، والمنهاج الدراسي، والصلاحيات المالية، والعلاقة مع المجتمع المحلي، والدرجة الكلية لواقع الممارسات، بينما يتضح من الجدول (12) وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، تعزى لمتغير المحافظة، في مجالي المعلمين، والصلاحيات الإدارية، وقد تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنة البعدية، لمعرفة مصدر التباين في مجالي المعلمين، والصلاحيات الإدارية، ويبين الجدولان (13)، (14) نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية.

### الجدول (13)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات متغير المحافظة، في مجال المعلمين

المحافظة	جنين	نابلس	طولكرم	قلقيلية	سلفيت	طوباس
جنين		0.1743-	0.1323-	0.071	0.099	0.2708-
نابلس			0.042	*0.2458	*0.2733	0.096-
طولكرم				0.2038	0.2313	0.1386-
قلقيلية					0.027	*0.3424-
سلفيت						*0.3699-
طوباس						

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

يتضح من الجدول (13) :

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية

من وجهات نظرهم، تعزى لمتغير المحافظة، في مجال المعلمين، بين نابلس وقلقيلية، ولصالح نابلس.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، تعزى لمتغير المحافظة، في مجال المعلمين، بين نابلس وسلفيت، ولصالح نابلس.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، تعزى لمتغير المحافظة، في مجال المعلمين، بين قلقيلية وطوباس، ولصالح طوباس.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، تعزى لمتغير المحافظة، في مجال المعلمين، بين سلفيت وطوباس، ولصالح طوباس.

#### الجدول (14)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات متغير المحافظة، في مجال الصلاحيات الإدارية

المحافظة	جنين	نابلس	طولكرم	قلقيلية	سلفيت	طوباس
جنين		0.1263	0.0299-	0.0872-	*0.8789-	0.0164-
نابلس			0.0964	0.0390	*0.7535-	0.1099
طولكرم				0.0573-	*0.8499-	0.0135
قلقيلية					*0.7925-	0.0708
سلفيت						*0.8634
طوباس						

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يتضح من الجدول (14) :

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، تعزى لمتغير المحافظة، في مجال الصلاحيات الإدارية، بين جنين وسلفيت، ولصالح سلفيت.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، تعزى لمتغير المحافظة، في مجال الصلاحيات الإدارية، بين نابلس وسلفيت، ولصالح سلفيت.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، تعزى لمتغير المحافظة، في مجال الصلاحيات الإدارية، بين طولكرم وسلفيت، ولصالح سلفيت.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، تعزى لمتغير المحافظة، في مجال الصلاحيات الإدارية، بين قلقيلية وسلفيت، ولصالح سلفيت.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، تعزى لمتغير المحافظة، في مجال الصلاحيات الإدارية، بين طوباس وسلفيت، ولصالح سلفيت.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

ثالثاً: التوصيات

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي لأسئلة الدراسة وفرضياتها إضافة إلى التوصيات في ضوء نتائج هذه الدراسة.

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة ونصه:

ما واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم؟

أشار الجدول (3) إلى أن واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، قد أتى بمتوسط (4.18) وانحراف معياري (0.46)، وبنسبة مئوية (83.6)، وهذا يدل على واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، قد حقق درجة عالية جداً.

ويفسر الباحث هذه الدرجة العالية جداً إلى تنفيذ مديري المدارس لصلاحياتهم التربوية واستثمارها كأنها تعليمات تربوية تصدر عن وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية أو مديرياتها، والعمل على تنفيذها في الوقت والزمن المحددين لذلك، وإنجاز مهامهم بأكبر قدر من الدقة والإتقان، لوعيهم أن الصلاحيات تستثمر تربوياً في مصلحة المدرسة، ومن بها من عاملين وطلبة، فخلال الأيام الأولى من كل عام دراسي، يعمل مدير المدرسة على تشكيل اللجان المختلفة مثل اللجان العلمية والثقافية والصحية والرياضية وغيرهم، لكي ينتظم العمل المدرسي، ويتابعها أولاً بأول، ويحرص على توزيع المهام والمسؤوليات الخاصة بكل منها.

ويقوم أيضاً بعمل الجدول المدرسي للمدرسين والصفوف، مراعيًا أوقات الإجازات والمناسبات الرسمية والوطنية، وأيام تفرغ المعلمين، ويعممها على المعلمين في مدرسته من أجل الالتزام بها عند تخطيطهم للتدريس.

يُضاف إلى ذلك قيام مديري المدارس بتحديد حاجات المدرسة من لوازم أو أبنية، ويرسم الميزانيات المخصصة لذلك، ويُراسل الجهات المختلفة من مؤسسات أو مجتمع محلي بهدف العمل على تأمين احتياجات المدرسة.

وإذ أن مدير المدرسة مشرف مقيم، وتلقى التدريب للقيام بذلك، فهو يمارس مهامه الإشرافية مع المعلمين، فيتأكد من وجود الخطط التدريسية لكل صف ولكل مبحث، ويتأكد من ملائمة توقيت الخطط لواقع التدريس، ويعقد الاجتماعات للمعلمين من أجل مناقشة المشكلات التربوية لدى الطلبة، ويقوم بالزيارات الصفية للمعلمين، ويناقش معهم تقارير هذه الزيارات، ويحدد حاجات كل معلم في مدرسته، ويُنسبه إلى الدورة أو الدورات التي تلبي تلك الحاجات، وذلك بالتنسيق المستمر مع المشرفين التربويين.

ويضيف الباحث أن مديري المدارس يزودون مديريات التربية والتعليم بنتائج قراراتهم المدرسية أولاً بأول، حرصاً على التنسيق وربما الاستشارة بالرأي والاستشارة.

كما يعزو الباحث هذه الدرجة العالية جداً من واقع ممارسات الصلاحيات التربوية إلى الاهتمام البالغ الذي يوليه مديرو المدارس للطلبة، والحرص على الاتصال الشخصي، وتفهم مشكلاتهم والعمل على حلها بالتعاون مع أولياء الأمور، ومن ضمن ذلك تشكيل مجلس أولياء الأمور، ودعوتهم لدور أكبر في عملية التعليم ورعاية الأبناء والمدرسة.

ويعمل مدير المدرسة على إقامة الاحتفالات الثقافية والاجتماعية، مثل تكريم المتفوقين أو المعلمين، ويشترك المجتمع المحلي في المناسبات.

ويشير الباحث أن مدير المدرسة في فلسطين، دائم العمل والمتابعة، للتأكد من أن العمل المدرسي يسير وفق الأصول التربوية.

ويعتقد الباحث أنه رغم حرص المديرين على الالتزام بالتعليمات والقوانين الصادرة عن وزارة التربية والتعليم الفلسطينية والتقيد بها حرفياً قدر الإمكان، إلا أن قسماً منهم يعمل بروح

القانون، ولا يجعل من القانون أو الصلاحية سيفاً على رقاب المعلمين، وهم بذلك يمارسون صلاحياتهم التربوية بإنسانية، ولا تثير حفيظة المعلمين أو المتأثرين بممارسة المدير لصلاحياته.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع ما أتى به جرادات وزريقات (1998) في ممارسة المديرين للصلاحيات المفوضة لهم بدرجة عالية.

كما تتفق مع نتائج دراسة البوسعيدي (2001) في التزام المديرين بالتفويض وممارسته بدرجة كبيرة.

وتتسجم نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة نصير (2002) في أن المديرين يمارسون الصلاحيات الفنية والإدارية والمالية بدرجة كبيرة جداً.

وتتسجم أيضاً مع نتائج دراسة البدوي وآخرين (2005) في أن واقع الممارسات الفنية والإدارية مرتفع.

وتتشابه نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة اندرسون (Anderson, 2003) في ممارسة المديرين للمهام المتعلقة بتطوير التعليم والإشراف على الطلبة بدرجة كبيرة.

وتتسق نتائج هذه الدراسة مع ما أتى به هاف (Huff, 2006) في أن أعباء التخطيط والتنظيم والتنسيق ذات أهمية لدى مدير المدرسة.

وتتشابه أيضاً مع ما أتى به جيدكوغلو، وكيسر (Gedikoglu & Keser, 2008) في إدراك المديرين لمسؤولياتهم وسلطاتهم بدرجة كبيرة.

كما تتفق نتائج هذه الدراسة جزئياً مع نتائج دراسة الصغير (2006) في أن تفويض صلاحيات مدير المدرسة كان بدرجة أعلى من المتوسط.

بينما تختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة بامقيداح (1991) في التفويض القليل الممنوح لمدير المدرسة.

كذلك تختلف مع نتائج دراسة العتيبي (1996) في محدودية التفويض للمديرين.

وتختلف أيضاً مع ما أتى به الدوسري (2000) في الدرجة المنخفضة لتفويض السلطة.

كما تختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الزعبي (2003) في الدرجة المنخفضة للتفويض عند الأكاديميين.

وتختلف كذلك مع ما أتى به الحربي (2009) في الدرجة المتوسطة لامتلاك المديرين للكفايات الإدارية.

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة بويليون (Bouillon, 1996) في حاجة المديرين لزيادة الدعم من أجل الممارسة.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

#### 1. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى ونصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، تعزى لمتغير الجنس.

أشار الجدول (4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، تعزى لمتغير الجنس، في مجالات البيئة المدرسية، والمعلمين، والطلبة، والمنهاج الدراسي، والصلاحيات المالية، والدرجة الكلية، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، تعزى لمتغير الجنس، في مجالي الصلاحيات الإدارية، والعلاقة مع المجتمع المحلي، ولصالح الذكور.

ويفسر الباحث عدم وجود فروق في مجالات البيئة المدرسية، والمعلمين، والطلبة، والمنهاج الدراسي، والصلاحيات المالية، والدرجة الكلية، إلى وضوح الصلاحيات المفوضة إلى مديري المدارس ومديراتها بذلك الخصوص، وإلى انحسار ممارسة الصلاحيات في تلك المجالات داخل حدود المدرسة، وهذا يجعل المديرين والمديرات على حد سواء، يطبقوا تعليمات وزارة التربية والتعليم بشكل متساوٍ تقريباً، فالقوانين المالية واضحة تماماً، ويسير المديرين والمديرات بها وفق الأصول المالية دون الخروج عنها أو عدم التقيد بها، وكذلك الصلاحيات التي تُطبق تجاه المعلمين والطلبة والمناهج.

ويعزو الباحث وجود فرق في الصلاحيات الإدارية، ولصالح الذكور، إلى أن مدارس الذكور أكثر عرضة لحدوث مشكلات ومواقف مختلفة بين الطلبة والطلبة، أو المعلمين والطلبة، أو المعلمين والمعلمين، إذ أن المتعارف عليه والشائع أن مدارس الذكور أقل انضباطاً من مدارس الإناث، لذلك يلجأ مديرو المدارس إلى الاستعانة المستمرة بصلاحياتهم من أجل اتخاذ قرارات في المشكلات والعقبات التي تحدث في المدرسة على مدار اليوم المدرسي، وفي المقابل فإن مدارس الإناث لا تواجه كما كبيراً من المشكلات، وعلى هذا الأساس لا تستخدم المديرات صلاحياتهن بكثرة، ويضيف الباحث أيضاً أن هناك حكمة من قبل المديرات في استخدام الصلاحيات، وذلك أن مشكلات الإناث أكثر حساسية في المجتمع من مشكلات الذكور، ويُفضل التكتّم على هذه المشكلات، وحلها خارج القنوات الرسمية، مما يستوجب عدم استخدام الصلاحيات المفوضة.

وأما بالنسبة لوجود فرق في مجال العلاقة مع المجتمع المحلي، ولصالح الذكور، فيعزوه الباحث أن المديرين أكثر انفتاحاً واتصالاً بالمجتمع المحلي، بحكم إمكانية ممارسة العلاقات مع المجتمع المحلي خارج أسوار المدرسة، وفي أوقات غير الدوام المدرسي، قد تمتد إلى ساعات متأخرة ليلاً، وهذا في الغالب غير ملائم اجتماعياً لدى المديرات.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة أبو شريعة (1991) في عدم وجود فروق في ممارسات المديرين لصلاحياتهم وفق متغير الجنس.

وكذلك تتفق مع نتائج دراسة نصير (2002) في عدم وجود أثر للجنس في ممارسات المديرين للصلاحيات الإدارية والفنية والمالية.

## 2. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية ونصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من جهات نظرهم، تعزى لمتغير الخبرة.

أشار الجدول (6) إلى عدم فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من جهات نظرهم ، تعزى لمتغير الخبرة.

ويفسر الباحث عدم وجود فروق بالنسبة إلى متغير الخبرة، إلى تطبيق مديري المدارس التعليمات والقوانين بدرجة متشابهة، إذ أن هذه القوانين لا تترك مجالاً لحنكة مدير المدرسة وخبرته في معالجة الأمور، ورغم تمتع قسم لا بأس منهم بقدرة كبيرة على التعامل مع المشكلات دون الاستعانة بالصلاحيات أو القوانين، إلا أنهم يلتزمون بها، خوفاً من تأثيرات جانبية قد تحدث لعدم استخدام الصلاحيات.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع ما أتى به أبو شريعة (1991) في عدم تأثير الخبرة على ممارسات المديرين للصلاحيات.

وكذلك تتفق مع نتائج دراسة نصير (2002) في عدم وجود فرق لسنوات الخبرة في ممارسة المديرين للصلاحيات الفنية والإدارية والمالية.

بينما تختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة بامقيداح (1991) في وجود فرق لصالح أصحاب الخبرة الطويلة في أنماط السلطة والمسؤولية.

### 3. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة ونصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أشار الجدول (8) إلى عدم فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، في مجالات البيئة المدرسية، والمعلمين، والمنهاج الدراسي، والصلاحيات الإدارية، والصلاحيات المالية، والعلاقة مع المجتمع المحلي، والدرجة الكلية لواقع الممارسات، بينما توجد فروق في مجال الطلبة، ولصالح حملة شهادة البكالوريوس وأعلى من بكالوريوس.

ويفسر الباحث عدم وجود فروق في مجالات البيئة المدرسية، والمعلمين، والمنهاج الدراسي، والصلاحيات الإدارية، والصلاحيات المالية، والعلاقة مع المجتمع المحلي، والدرجة الكلية لواقع الممارسات، إلى أن ممارسة مدير المدرسة للصلاحيات في تلك المجالات لا تتأثر بمؤهله العلمي، فهي تُمارس وفق ما تأتي من وزارة التربية والتعليم، ويتقيد بها المديرون، وينفذون ما يرد بها، ويعقدون الاجتماعات مع المعلمين، لإطلاعهم على محتوياتها، ومن الجدير ذكره أن أكثر الكلمات وروداً على ألسنة المديرين هي كلمة " تعليمات "، ويدلل هذا على اعتبارها مقياساً لعمل مدير المدرسة.

أما بالنسبة للفروق في مجال الطلبة، ولصالح حملة الشهادات بكالوريوس وأعلى، فيعزوه الباحث ربما إلى هذه الفئة من المديرين غالباً ما تكون في مدارس أساسية علياً أو ثانوية، وهي مدارس لطلبة في مرحلة المراهقة والنضج الجسدي والحركة القوية، وينشأ لذلك مشكلات ومواقف تربوية أكثر من تلك التي يواجهها المديرون حملة الدبلوم، والذين يديرون مدارس أساسية في الغالب، وعلى هذا الأساس، يكون مديرو المدارس الأساسية العليا أو الثانوية على أهبة الاستعداد

والتوقع لحدوث أي مشكلة، ويسعون لعدم انتشارها وتوسعها، وحلها في وقت قياسي، فيلجئون إلى استثمار الصلاحيات الممنوحة، من أجل فض النزاعات وتطويق الخلافات واتخاذ قرارات تتسجم مع تلك الصلاحيات.

ويضيف الباحث أن المديرين حملة البكالوريوس فأعلى، ربما قد واجهوا مواقف تعلم خلال دراستهم الجامعية، تختلف عن تلك واجهها حملة الدبلوم، فطبيعة المساقات الجامعية تعتمد على مشاركة من المتعلم، وتزيد من قوة شخصيته، وتؤثر في طريقه تعامله مع الآخرين، وربما يكون قد اكتسب مهارات تتعلق بالإدارة الذاتية أو إدارة المجموعات، ويكون بذلك قد مارس صلاحيات ولكن في نطاق أضيق من المدرسة.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة أبو شريعة (1991) في عدم وجود فروق في ممارسات المديرين لصلاحياتهم وفق متغير المؤهل العلمي.

وكذلك تتفق مع نتائج دراسة نصير (2002) في عدم وجود أثر للمؤهل العلمي في ممارسات المديرين للصلاحيات الإدارية والفنية والمالية.

#### 4. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة ونصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، تعزى لمتغير نوع المدرسة.

أشار الجدول (10) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، تعزى لمتغير نوع المدرسة.

ويفسر الباحث ذلك، بإتباع مديري المدارس على اختلاف مراحلها للتعليمات التي تصدر عن مديرية التربية والتعليم، والتي غالباً ما تدعو مديري المدارس بغض النظر عن نوعها إلى لقاء

يتم فيه تزويدهم بمستحدثات القضايا التربوية في وزارة التربية، والمواقف المحتملة، والمهام الموكلة بناء على ذلك، وكيف التصرف فيها، والصلاحيات المقابلة لتلك المهام، وبعد ذلك يقوم مديرو المدارس في اليوم التالي، بعقد لقاء لمعلمي مدارسهم، وإطلاعهم على ما ورد في اجتماع المديرين، وضرورة التقيد بذلك، ويقوم مديرو المدارس بعد ذلك بمتابعة تطبيق التعليمات، وهكذا هو الحال الإداري في المدارس في الغالب.

إن الإجراءات الرسمية، المدعومة بالأوراق، وكثرة ما يرد من تعليمات، يجعل من المساحة المخصصة لمدير المدرسة في استخدام مهاراته الخاصة أو خبرته، هي أضيق ما يكون.

ولا يخفى على أحد أن الجانب الأكثر أماناً في المعاملات الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية ومديرياتها ومدارسها، هو التقيد بالقوانين وإتباعها، وممارسة الصلاحيات وفق هذه القوانين دون زيادة أو نقصان، ويعتبر ذلك راحة للإداري، وتخفيفاً للتوتر الذي يمكن أن يحدث إذا مارس مدير المدرسة صلاحية غير ممنوحة، شعر أنه بحاجة إليها.

##### 5. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، تعزى لمتغير المحافظة.

أشار الجدول (12) عدم فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، تعزى لمتغير المحافظة، في مجالات البيئة المدرسية، والطلبة، والمنهاج الدراسي، والصلاحيات المالية، والعلاقة مع المجتمع المحلي، والدرجة الكلية لواقع الممارسات، ووجود فروق في مجال المعلمين لصالح محافظة نابلس وطوباس، ووجود فروق في مجال الصلاحيات الإدارية لصالح محافظة سلفيت.

ويفسر الباحث عدم وجود فروق في واقع ممارسات الصلاحيات، إلى مركزية النظام التربوي الذي يمنح الصلاحيات لجميع المدارس بتساوٍ، دون اعتبار لمحافظة دون أخرى.

وبالنسبة لوجود فروق في مجال المعلمين، لصالح نابلس وطوباس، فربما يعود إلى وجود تنافس بين المعلمين في هذه المحافظات بدرجة أكبر من مثيلاتها في المحافظات، مما يضطر المديرين إلى التوسع في استخدام صلاحياتهم مع المعلمين.

وبالنسبة لوجود فروق في مجال الصلاحيات الإدارية، لصالح سلفيت، فيعود ربما إلى عدم الاتصال الجغرافي في محافظة سلفيت، بفعل انتشار المستوطنات والمستوطنين، والتي تعيق بشكل كبير عملية التنقل أو الاتصال بمديرية التربية والتعليم، لذلك لا يجد مديري المدارس مفرّاً اتخاذ قرارات إدارية قد لا تتوفر الصلاحيات الكافية لاتخاذها، أو استخدام الصلاحيات بكثرة.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة نصير (2002) في عدم وجود فرق لموقع المدرسة في ممارسة مدير المدرسة للصلاحيات الفنية والإدارية والمالية.

## التوصيات:

في ضوء ما أوردته الدراسة من نتائج، فإن الباحث يوصي بما يلي :

- ضرورة منح مديري المدارس الصلاحية في منح الإجازات العرضية، وذلك لأن نتائج الدراسة أظهرت تحقيق صلاحيات مديري المدارس درجة متوسطة في منح الإجازات العرضية.
- العمل على تفويض صلاحيات أكبر لمديري المدارس فيما يتعلق بالتعاون مع المجتمع المحلي، وفتح المدرسة لهم في مناسبات معينة، حيث أظهرت نتائج الدراسة تحقيق درجة صلاحيات متوسطة في فتح ساحات المدرسة للمجتمع المحلي.
- ضرورة منح معلمي المدرسة صلاحيات، خاصة للتعامل مع المجتمع المحلي، وذلك بالتنسيق مع مدير المدرسة، حيث أظهرت نتائج الدراسة تحقيق درجة صلاحيات متوسطة في حث المعلمين على التواصل مع المجتمع المحلي.
- ضرورة دراسة تفويض بعض مهام مدير المدرسة وصلاحياته لمعلمين في المدرسة، حيث أظهرت نتائج الدراسة تدني الصلاحيات الممنوحة في تفويض صلاحياته المالية لمعلمين في المدرسة.
- تفويض صلاحيات لمدير المدرسة في مكافأة المعلمين أو إنزال عقوبات بحقهم، حيث أظهرت نتائج الدراسة انخفاضاً كبيراً في صلاحيات المديرين من حيث مكافأة المعلمين أو معاقبتهم.
- الاهتمام بتدريب المديرين على ممارسة صلاحياتهم في مختلف المجالات الفنية والإدارية، وذلك لأن نتائج الدراسة أظهرت تدني انخفاض ممارسات صلاحيات المديرين في عدد من النواحي الفنية والإدارية.
- إجراء المزيد من الدراسات ذات العلاقة بصلاحيات مديري المدارس.
- توجيه الباحثين إلى إجراء دراسات مماثلة تتعلق بصلاحيات القيادات التربوية ومنها رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم، ومديري التربية والتعليم، والمديرين في وزارة التربية والتعليم العالي.

## المراجع والمصادر

اولا: المراجع العربية

ثانيا: المراجع الأجنبية

## المراجع والمصادر

### أولاً: المراجع العربية

- أبو شريعة، محمد (1991). اتجاهات معلمي مدارس المرحلة الثانوية الأكاديمية في محافظة إربد نحو الصلاحيات المفوضة للمديرين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك، إربد، عمان.
- الأغبري، عبد الصمد (2000). الإدارة المدرسية : البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر. بيروت: دار النهضة العربية.
- آل ناجي، محمد (2005). الإدارة التعليمية والمدرسية: نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية، الرياض: مطابع المدينة.
- بامقيداح، أنيس. (1991). تطوير التنظيم الإداري في وزارة التربية و التعليم في الجمهورية اليمنية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك، إربد، عمان.
- البدري، طارق (2002). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية. عمان: دار الفكر.
- البوسعيدي، حورية (2001). التفويض المتوقع والفعلي لسلطات مديري المدارس الثانوية في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة السلطان قابوس. عمان.
- التويجري، عبد العزيز (2006). تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات القيادية بجمرك مطار الملك خالد بالرياض. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.
- الجبر، زينب (2002). الإدارة المدرسية الحديثة من منظور علم النظم. الكويت:مكتبة الفلاح. الكويت.
- جرادات، فواز، وزريقات، محمد (1998). واقع ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية في الأردن للصلاحيات المفوضة لهم. المديرية العامة للدراسات والبحوث التربوية. وزارة التربية والتعليم الأردنية.

- جمال الدين، سامي (2004). الإدارة والتنظيم الإداري. الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية.
- جـونـي، دـيـنـيـا (2010). تعزير مبـدأ اللامركزيـة. <http://www.alittihad.ae/details.php?id=78678&y=2010>، استرجعت بتاريخ 2011-1-15.
- حجازي، أسـمى (2002). درجـة مـمارسـة مـديـر المـدرسـة الثـانويـة لـدوره في خـدمـة المـجتمـع المـحلي من وـجـهـة نـظـر المـعلمين وأولياء الأمور. رسـالـة ماجسـتير غير منشورة. جامعـة اليرموك. إربـد.
- الحربي، عيد (2009). درجـة امتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت للكفايات الإدارية من وجهة نظرهم، ووجهة نظر معلمهم. رسـالـة ماجسـتير غير منشورة. جامعـة عمان العربية. عمان. الأردن.
- الحريري، رافدة (2008). مـهارات القـيادـة التـربويـة في اتخـاذ القـرارـات الإـداريـة. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- حسين، سلامة، وحسين، طه (2006). الذكاء الوجداني للقيادة التربوية. عمان: دار الفكر.
- حمدان، محمد (2007). مشـاكل الإـدارـة المـدرسيـة وطـرق مـعالجـتها. عمان: دار كنوز المعرفة.
- خياط، عواطف زيني إسماعيل (1995). الاتصالات الرسمية للإدارة المدرسية ودورها في عملية اتخاذ القرار المدرسي في مدارس البنات بمدينة مكة وجدة. رسـالـة دكتوراه غير منشورة: جامعـة أم القـرى.
- الدوسري، صالح (2000). "واقع ممارسة تفويض السلطة لدى مديري المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة". رسـالـة ماجسـتير غير منشورة. جامعـة أم القـرى.

- الزامل، إبراهيم (1998). تحديد صلاحيات الإدارة المدرسية (دراسة ميدانية لمعوقات تفويض بعض صلاحيات إدارات التعليم لإدارات المدارس) . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك سعود، الرياض.
- الزغبى، دلال (2003). درجة ممارسة أكاديمي جامعة البلقاء في الأردن لعملية التفويض من وجهة نظرهم. مجلة العلوم النفسية والتربوية. كلية التربية، جامعة البحرين، مجلد (5)، ع (3). ص. ص: 305 - 337.
- سايمون، هيربرت (2003). السلوك الإداري .ترجمة:عبد الرحمن هيجاني وعبد الله أهينة. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- السهلي، فهد (2006). مهمات مدير المدرسة الثانوية في منطقة حفر الباطن التعليمية من وجهة نظر المديرين والمعلمين .رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك. إربد.
- الشرشير، صباح سليم (2005). الأنماط القيادية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات لدى مديرات المدارس الثانوية في الضفة الغربية. فلسطين. رسالة دكتوراه غير منشورة. القاهرة: جامعة عين شمس.
- الشرقاوي، مريم محمد (2006). الإدارة المدرسية. القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.
- الصغير، على (2006). واقع تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك سعود. المملكة العربية السعودية
- عبد الرازق، محمد (2009). التصورات المستقبلية لمهام مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت وفقاً لأسلوب دلفي. أطروحة دكتوراه. جامعة عمان العربية. عمان. الأردن.
- العتيبي، عائض (1996). موقف القيادات الإدارية من تفويض السلطة وأثره على إنجاز الأعمال. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك عبد العزيز. السعودية.
- العثمان، عمار حسين (2003). تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء. رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

- العثمان، محمد (2003). تفويض السلطة وأثره في كفاءة الأداء. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.
- عريفج، سامي (2001). الإدارة التربوية المعاصرة. عمان: دار الفكر.
- عقيلي، عمر وصفي (2002). الإدارة (أصول وأسس ومفاهيم). عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- عيوري، والنجاشي، والمساوي، والهتاري، وناصر، وشاذلي، وقائد، وجيزاني، وحسرت، ومرشد، وحسن. ( 2005 ) ، دور المدرسة الأساسي في تنمية قيم المواطنة لدى التلاميذ . ندوة السياسة التعليمية نحو التحول الديمقراطي و المواطنة المتساوية. عدن.اليمن.
- كتاني، منذر (2008). الإدارة المدرسية. عمان : دار الشروق.
- مصطفى، صلاح عبد الحميد وعمر، فدوى فاروق (2005). مقدمة في الإدارة والتخطيط التربوي. الرياض: مكتبة الرشد.
- نصير، هادية (2002). درجة ممارسة الصلاحيات الفنية والإدارية والمالية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك. الأردن : اليرموك.
- الهاللي، حسن (2009). الأزمات التربوية في المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين، وكيفية إدارتها. أطروحة دكتوراه. جامعة عمان العربية. عمان.
- وزارة التربية والتعليم (2005). الإدارة التعليمية في التجربة الفلسطينية. وزارة التربية والتعليم. رام الله. فلسطين.
- اليوسف، عبد العزيز (2009). مهام مديري المدارس الابتدائية الإشرافية ومدى ممارستهم لها. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة كولمبوس. الولايات المتحدة الأمريكية.

## ثانياً : المراجع الأجنبية

- Allcott, H., & Ortega, D., (2007). **The Performance of Decentralized School Systems: Evidence from Fey Alegría 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. ED404726.
- 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**, London, p.p: 58-63.

- 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.
- Hoover, C. (2000). **A Qualitative Study of Authority from The Perspective of Secondary School Principals**. Department of Graduate and Undergraduate Studies in Education. Brock University. St. Catharines, Ontario.
- Huff, J. (2006). **Measuring a leader’s practice: Past efforts and present opportunities to capture what educational leaders do**. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, San Francisco, CA.

- Johnson, P.E & Short, P. M (1998). “Principals leader power, teacher empowerment, teacher compliance, and conflict”, **Educational Management & Administration**, London, Vol.26, No.2, pp 147-159.
- Kartel, S., (2009). The Difficulties That Primary School Principles Encounter in the Application of Administration Processes in Turkey. **International Journal of Behavioral, Cognitive, Educational and Psychological Sciences** (1)2. pp 83-90.
- 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. Education and Training Policy Division.
- Myers, J. (2008). “Democratizing school authority: Brazilian teachers’ perceptions of the election of principals”. **Teaching and Teacher Education**, 24 (4), pp. 952-966.
- Nenyod, F. (2002). **School-Based Management : Thai Ways and Methods**. **Office of the National Education Commission**.
- Pont, B., et.al (2008). **Improving School Leadership, Policy and Practice**. Directorate for Education. Education and Training Policy Division.
- Rayfield, R., Diamantes, T., (2002). Task Analysis of the Duties Performed in Secondary School Administration. **Education**, Vol. 124, pp 1-5.

- 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.
- Tennessee Instructional Leadership and Assessment (2008). **Instructional Leadership and Assessment.** Tennessee office of Education.
- Wilson, J. (2000). Real and Ideal Roles for Principals. [Education as Change](#), Volume 3, Issue 7, pp 29 – 42.
- [http://www.jamilrawassschool.com/new\\_page\\_59.htm](http://www.jamilrawassschool.com/new_page_59.htm).
- <http://www.elbassair.com/oldsite/moyen/2ieme/fiches/civ/13.doc>

## الملحقات

الملحق (1)  
أسماء المحكمين

الاسم	الجامعة	التخصص
د. أشرف الصايغ	النجاح	إدارة تربوية
د. حسن محمد تيم	النجاح	إدارة تربوية
د. عبد الكريم أيوب	النجاح	القياس والتقويم
د. صلاح ياسين	النجاح	أساليب تدريس
د. عبد عساف	النجاح	إرشاد تربوي
د. علي حبايب	النجاح	تربية ابتدائية
د. علي الشكعة	النجاح	علم نفس اجتماعي

## الملحق (2)

### أداة الدراسة

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج الإدارة التربوية

حضرة مدير/مديرة المدرسة المحترم/ة

تحية طيبة وبعد،

فيقوم الباحث بدراسة ميدانية عنوانها " واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم "، وذلك استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في برنامج الإدارة التربوية.

ولتحقيق أغراض الدراسة، قام الباحث بإعداد استبانة معتمدة على ما جاء في الأدب التربوي، والدراسات السابقة، لذا يُرجى التكرم بتحكميها، وإبداء الرأي في مجالاتها وفقراتها.

شاكراً لكم حُسن تعاونكم

الباحث محمد زايد

أولاً : البيانات الشخصية

يرجى وضع إشارة (X) فيما ينطبق عليك :

- (1) الجنس : ذكر  أنثى
- (2) الخبرة : أقل من 5 سنوات  من 5-10 سنوات  أكثر من 10 سنوات
- (3) المؤهل العلمي : دبلوم  بكالوريوس  أعلى من بكالوريوس
- (4) نوع المدرسة : أساسية  ثانوية
- (5) المحافظة : جنين  نابلس  طولكرم  قلقيلية  سلفيت
- طوباس

ثانياً : يُرجى وضع إشارة (√) في المكان الذي تراه مناسباً :

واقع الممارسة					الصلاحيات	الرقم
أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	المجال الأول: البيئة المدرسية:	
					أزود مركز مصادر التعلم في المدرسة بأحدث الكتب والمراجع والبرامج الحاسوبية (CD) المُعينة على الفائدة العلمية.	1
					أشكل اللجان والمجالس الخاصة بتنظيم العمل المدرسي بصفتي مديراً للمدرسة.	2
					أتابع ما تحتاجه المدرسة من أبنية جديدة أو صيانة مرافقها المختلفة كوني مديراً لها.	3
					أعد لمحاضرات ثقافية وأدعو الشخصيات المتخصصة لإدارتها.	4
					أخطط في جدول زمني لإحياء المناسبات المختلفة، وأدعو أولياء الأمور للمشاركة فيها.	5
					أدعو لعقد ورش عمل طبقاً لحاجة العمل بالمدرسة.	6
					أصدر مجلات تبين النشاطات الصفية والألصافية لمختلف اللجان والأنشطة المدرسية.	7
					أوظف الإذاعة المدرسية في تثقيف الطلبة.	8
					أحدد احتياجات المدرسة في بداية كل عام دراسي.	9
					أساهم بفاعلية في برامج خدمة المجتمع التي توجد بالمدرسة.	10
					أخصص ميزانية للصيانة والأنشطة تتناسب مع احتياجات المدرسة.	11
					أتابع نظافة المدرسة في أثناء الدوام المدرسي.	12
					أوزع المسؤوليات بين الأفراد العاملين في المدرسة بالصورة المناسبة.	13

				أتابع تنفيذ الخطط واللوائح المنظمة للعمل المدرسي.	14
				أتعرف دور الحاسب الآلي في تطوير العمل المدرسي.	15
<b>المجال الثاني: المعلمين</b>					
				أأخذ قرارات إدارية حازمة تتعلق بالمعلمين.	16
				أناقش في اجتماعات المعلمين مواضيع تتعلق بتطوير العملية التعليمية ككل.	17
				أقوم بزيارات صافية إشرافية للمعلمين لتحسين الأداء	18
				أرشح المعلمين لحضور الدورات والندوات كل حسب تخصصه وبما يعزز النمو المهني لهم.	19
				أراعي تخصصات المعلمين في تخطيط جدول توزيع الدروس.	20
				أطلع المعلمين على تقاريرهم الفنية في نهاية كل عام.	21
				أقوم بتوزيع المناوبة اليومية للمعلمين بطريقة فنية.	22
				أعقد لقاءات دورية بين المشرفين والمعلمين بهدف تنمية مهارات المعلمين.	23
				أشارك المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ برامج جديدة وأفكار مبدعة في المدرسة.	24
				أقوم بتوزيع جداول الاختبارات على المعلمين.	25
				أناقش مع المعلمين بعض القضايا الإدارية الخاصة بالطلبة.	26
				أبلغ المعلمين بجدول الأعمال قبل الاجتماع بوقت كاف.	27
				أحدد عدد الزيارات الفنية للمعلم سنوياً.	28
				أفوض من أراه مناسباً من المعلمين للقيام بأعمال محددة كلما دعت مصلحة المدرسة لذلك.	29

المجال الثالث: الطلبة:						
					30	أشارك المعلمين في إعداد الخطط لمعالجة الضعف في تحصيل الطلبة.
					31	أمنح شهادات للطلبة المتفوقين في الأنشطة المدرسية والدروس.
					32	أعقد لقاءات مع الطلبة للتعرف إلى تطلعاتهم ومشكلاتهم.
					33	أأخذ قرارات إدارية تتعلق بالترقية والترسيب.
					34	أتابع الطلاب سلوكياً ودراسياً.
					35	أرفع للمسئولين جميع نتائج القرارات الإدارية المتعلقة بالطلبة.
					36	أعزز الأنشطة الثقافية والأدبية التي يظهر فيها الطلبة مهاراتهم وهواياتهم.
					37	أعيد توزيع الطلبة في الصفوف الدراسية مع مراعاة الفروق الفردية.
					38	أقوم بتحويل الطلبة المرضى إلى الجهة الصحية.
المجال الرابع: المنهاج الدراسي:						
					39	أخطط لإثراء المناهج بإبداء الملاحظات حول نقاط قوة المنهج وضعفه.
					40	أعمل على تشكيل لجان لدراسة محتوى المناهج وإثرائها.
					41	أحث المعلمين على القيام بأبحاث خاصة لتطوير المنهج.
					42	أنظم النشاطات والرحلات العلمية والترويحية التي تخدم المنهج.
					43	أساعد في توفير مواد تعليمية ومراجع ومصادر ووسائل من شأنها أن تساعد في تنفيذ المنهاج وتحقيق أهدافه.
					44	أتابع اقتراحات المعلمين بشأن تطوير المناهج الدراسية.
					45	أتابع بشكل دوري ما يقطعه المعلمون من المنهاج.

المجال الخامس: الصلاحيات الإدارية					
				أفوض صلاحياتي إلى عدد من العاملين في المدرسة.	46
				يقوم من هم أعلى مني، بنقض قراراتي.	47
				أكتب التقرير السنوي للمعلمين بعدالة وموضوعية.	48
				لا أعتد الإجازة المرضية إذا كانت غير مقنعة.	49
				أملك الحق في منح إجازات عرضية.	50
				أوقع عقوبات وإنذارات بحق العاملين المخالفين.	51
				أدرب العاملين في المدرسة على ممارسة بعض صلاحياتي.	52
				أفوض بعض صلاحياتي لنائبي بالرغم من وجودي في المدرسة.	53
المجال السادس: الصلاحيات المالية					
				أتحقق من الحاجات الفعلية لشراء المواد الأساسية للمدرسة.	54
				أحدد أنواع اللوازم التي تحتاجها المدرسة.	55
				أعد موازنة المدرسة وفق القوانين والتعليمات المالية.	56
				أعد موازنة المدرسة وفق حاجات المدرسة.	57
				أقوم بالصرف إلى الحد الأعلى المسموح به.	58
				أمارس صلاحياتي المالية دون تدخل الآخرين.	59
				أفوض صلاحياتي المالية إلى عاملين في المدرسة.	60
المجال السابع : العلاقة مع المجتمع المحلي					
				أرسل دعوات لأولياء الأمور، لزيارة المدرسة.	61
				أتعاون مع الأهالي لتصحيح سلوك أبنائهم الخاطئ.	62

					أنسق مع الهيئة المحلية، في موضوعات تتعلق بالمدرسة.	63
					أشارك المجتمع المحلي في المناسبات الاجتماعية والوطنية.	64
					أدعو المجتمع المحلي للتبرع من أجل المدرسة.	65
					أشكل لجنة من أولياء الأمور، للتواصل بين المدرسة والمجتمع المحلي.	66
					أسمح للمجتمع المحلي باستخدام ساحات المدرسة، لأنشطة تتعلق بهم.	67
					أكلف المعلمين بالتواصل مع المجتمع المحلي بعد الدوام المدرسي.	68

ملحق (3)

كتاب عميد كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية إلى وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية

An-Najah  
National University  
Faculty of Graduate Studies  
Dean's Office



جامعة  
النجاح الوطنية  
كلية الدراسات العليا  
مكتب العميد

التاريخ : 2010/6/30

حضرة الأخت الاستاذة سعادة قديمي المحترمة  
نائب مدير عام التعليم العام / الإدارة العامة للتعليم العام  
وزارة التربية والتعليم العالي  
فاكس: 2983222 - 2 - 00972  
رام الله

الموضوع : تسهيل مهمة الطالب / محمد حسن مروح زايد رقم تسجيل (10853699)

تمة طيبة وبعد،

الطالب محمد حسن مروح زايد / رقم تسجيل 10853699 تخصص إدارة تربوية في كلية الدراسات العليا، وهو بصدد إعداد الأطروحة الخاصة به بعنوان:  
(واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم)

يرجى من حضرتكم تسهيل مهمته في اجراء توزيع استبانته على مدرءاء المدارس الحكومية التابعة لمحافظة شمال الضفة الغربية لاتمام مشروع البحث.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

مع وافر الاحترام،،،

عميد كلية الدراسات العليا

د. محمد أبو جعفر

115

فلسطين، نابلس، ص ب 7-707 هاتف: /2345115، 2345114، 2345113 (09) 972\* فاكس: (09) 2342907 (972)  
3200 (5) هاتف داخلي Nablus, P. O. Box (7) \*Tel. 972 9 2345113, 2345114, 2345115  
\* Facsimile 972 92342907 \*www.najah.edu - email fgs@najah.edu

#### ملحق (4)

كتاب من وزارة التربية والتعليم العالي إلى مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية

SEP-23-2002 09:31 FROM: TO: P:1

الله أكبر  
Palestinian National Authority  
Ministry of Education & Higher Education  
Directorate General Of General Education

السلطة الوطنية الفلسطينية  
وزارة التربية والتعليم العالي  
الإدارة العامة للتعليم العام

الرقم: و/ت/ ٢١/٤ - ٧٧٢٢  
التاريخ: 2010/7/17  
الموافق: 1431/7/26هـ

السيد د. محمد أبو جعفر المحترم  
عميد كلية الدراسات العليا/ جامعة النجاح الوطنية  
تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: الدراسة الميدانية  
الإشارة كتابكم بتاريخ 2010/6/30م

لا مانع من قيام الطالب " محمد حسن مرواح زايد " من إجراء دراسته الميدانية بعنوان " واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم"، وتوزيع الاستبانة المعدة لهذه الغاية على مديري ومديرات المدارس المذكورة في مديريات التربية والتعليم ( جنين، وقياطية، وطوباس، ونابلس، وسلفيت، وطولكرم، وقلقيلية ) ، وذلك بعد التنسيق المسبق مع مديري التربية والتعليم فيها.

مع الاحترام،،،

أ. سعاد القدومي  
عادل القدومي  
نائب مدير عام التعليم العام

نسخة/ السادة مديري التربية والتعليم المحترمين.  
( جنين، وقياطية، وطوباس، ونابلس، وسلفيت، وطولكرم، وقلقيلية )  
( الرجاء تسهيل المهمة )

نسخة / الملف  
٤٠١/٤٠٥

نسخة للتعليم العالي  
GUCS 2008

رام الله، P.O.Box (576) Ramallah, Tel.: (+972-2-998-3205)، Fax: (+970-2-998-3205)، رقم الفاكس: (576) Ramallah, P.O.Box (576)

ملحق (5)

كتاب من مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية إلى المدارس

Palestinian National Authority  
Ministry of Education & High Education  
Directorate of Education - Jenin



السلطة الوطنية الفلسطينية  
وزارة التربية والتعليم العالي  
مديرية التربية والتعليم - جنين

الرقم: ع/١٧/٢٦٩٢  
التاريخ: 2010/07/07م  
الموافق: 1431/07/26هـ

حضرات مديري ومديرات المدارس الحكومية المحترمين  
تحية طيبة وبعد

الموضوع: الدراسة الميدانية

الإشارة: كتاب معالي وزير التربية والتعليم العالي المحترم  
رقم و ت/7723/31/30 بتاريخ 2010/7/7م

مرفق طيه استبانة الدارس (محمد حسن مروح زايد) بعنوان (واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم).  
لذا يرجى تعبئة الاستبانة المرفقة وإعادتها إلى المديرية - قسم التعليم العام في موعد أقصاه أسبوع من تاريخه.

مع الإحترام

مدير التربية والتعليم

سلام الطاهر



م. ١٧/٢٦٩٢

التعليم

العام

04/2 503 503



32 جنين



04/2 438 567,

04/2 501 138 ,

04/2 501 061



## الملحق (6)

### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال البيئة المدرسية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة الواقع
1	أزود مركز مصادر التعلم في المدرسة بأحدث الكتب والمراجع والبرامج الحاسوبية (CD) المُعينة على الفائدة العلمية.	4.03	0.89	80.6	عالية جداً
2	أشكل اللجان والمجالس الخاصة بتنظيم العمل المدرسي بصفتي مديراً للمدرسة.	4.60	0.75	92.0	عالية جداً
3	أتابع ما تحتاجه المدرسة من أبنية جديدة أو صيانة مرافقها المختلفة كوني مديراً لها.	4.64	0.69	92.8	عالية جداً
4	أعد لمحاضرات ثقافية وأدعو الشخصيات المتخصصة لإدارتها.	3.66	0.88	73.2	عالية
5	أخطط في جدول زمني لإحياء المناسبات المختلفة، وأدعو أولياء الأمور للمشاركة فيها.	4.24	0.75	84.8	عالية جداً
6	أدعو لعقد ورش عمل طبقاً لحاجة العمل بالمدرسة.	3.72	0.89	74.4	عالية
7	أصدر مجلات تبين النشاطات الصفية واللاصفية لمختلف اللجان والأنشطة المدرسية.	3.78	1.02	75.6	عالية
8	أوظف الإذاعة المدرسية في تثقيف الطلبة.	4.72	0.64	94.4	عالية جداً
9	أحدد احتياجات المدرسة في بداية كل عام دراسي.	4.73	0.63	94.6	عالية جداً
10	أساهم بفاعلية في برامج خدمة المجتمع التي توجد بالمدرسة.	4.15	0.75	83.0	عالية جداً
11	أخصص ميزانية للصيانة والأنشطة تتناسب مع احتياجات المدرسة.	4.73	0.63	94.6	عالية جداً
12	أتابع نظافة المدرسة في أثناء الدوام المدرسي.	4.73	0.71	94.6	عالية جداً
13	أوزع المسؤوليات بين الأفراد العاملين في المدرسة بالصورة المناسبة.	4.70	0.69	94.0	عالية جداً
14	أتابع تنفيذ الخطط واللوائح المنظمة للعمل المدرسي.	4.56	0.66	91.2	عالية جداً
15	أتعرف دور الحاسب الآلي في تطوير العمل المدرسي.	4.14	0.84	82.8	عالية جداً
	<b>الدرجة الكلية لمجال البيئة المدرسية</b>	<b>4.34</b>	<b>0.50</b>	<b>86.8</b>	<b>عالية جداً</b>

## الملحق (7)

### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال المعلمين

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة الواقع
1	أخذ قرارات إدارية حازمة تتعلق بالمعلمين.	4.18	0.80	83.2	عالية جداً
2	أناقش في اجتماعات المعلمين مواضيع تتعلق بتطوير العملية التعليمية ككل.	4.58	0.70	91.6	عالية جداً
3	أقوم بزيارات صافية إشرافية للمعلمين لتحسين الأداء	4.75	0.62	95.0	عالية جداً
4	أرشح المعلمين لحضور الدورات والندوات كل حسب تخصصه وبما يعزز النمو المهني لهم.	4.41	0.84	88.2	عالية جداً
5	أراعي تخصصات المعلمين في تخطيط جدول توزيع الدروس.	4.69	0.67	93.8	عالية جداً
6	أطلع المعلمين على تقاريرهم الفنية في نهاية كل عام.	3.59	1.32	71.8	عالية
7	أقوم بتوزيع المناوبة اليومية للمعلمين بطريقة فنية.	4.59	0.84	91.8	عالية جداً
8	أعقد لقاءات دورية بين المشرفين والمعلمين بهدف تنمية مهارات المعلمين.	3.78	0.93	75.6	عالية
9	أشارك المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ برامج جديدة وأفكار مبدعة في المدرسة.	4.23	0.79	84.6	عالية جداً
10	أقوم بتوزيع جداول الاختبارات على المعلمين.	4.60	0.77	92.0	عالية جداً
11	أناقش مع المعلمين بعض القضايا الإدارية الخاصة بالطلبة.	4.41	0.78	88.2	عالية جداً
12	أبلغ المعلمين بجدول الأعمال قبل الاجتماع بوقت كاف.	4.22	0.85	84.4	عالية جداً
13	أحدد عدد الزيارات الفنية للمعلم سنوياً.	4.32	0.81	86.4	عالية جداً
14	أفوض من أراه مناسباً من المعلمين للقيام بأعمال محددة كلما دعت مصلحة المدرسة لذلك.	4.40	0.77	88.0	عالية جداً
	<b>الدرجة الكلية لمجال المعلمين</b>	<b>4.34</b>	<b>0.54</b>	<b>86.8</b>	<b>عالية جداً</b>

## ملحق (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الطلبة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة الواقع
1	أشارك المعلمين في إعداد الخطط لمعالجة الضعف في تحصيل الطلبة.	4.34	0.80	86.8	عالية جداً
2	أمنح شهادات للطلبة المتفوقين في الأنشطة المدرسية والدروس.	4.53	0.73	90.6	عالية جداً
3	أعقد لقاءات مع الطلبة للتعرف إلى تطلعاتهم ومشكلاتهم.	4.06	0.79	81.2	عالية جداً
4	أخذ قرارات إدارية تتعلق بالترقية والترسيب.	4.31	0.94	86.2	عالية جداً
5	أتابع الطلاب سلوكياً ودراسياً.	4.63	0.73	92.6	عالية جداً
6	أرفع المسؤولين جميع نتائج القرارات الإدارية المتعلقة بالطلبة.	4.23	0.86	84.6	عالية جداً
7	أعزز الأنشطة الثقافية والأدبية التي يظهر فيها الطلبة مهاراتهم وهواياتهم.	4.40	0.80	88.0	عالية جداً
8	أعيد توزيع الطلبة في الصفوف الدراسية مع مراعاة الفروق الفردية.	4.22	0.95	84.4	عالية جداً
9	أقوم بتحويل الطلبة المرضى إلى الجهة الصحية.	4.48	0.82	89.6	عالية جداً
	<b>الدرجة الكلية لمجال الطلبة</b>	<b>4.36</b>	<b>0.61</b>	<b>87.2</b>	<b>عالية جداً</b>

## الملحق (9)

### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات المنهاج الدراسي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة الواقع
1	أخطط لإثراء المناهج بإبداء الملاحظات حول نقاط قوة المنهج وضعفه.	3.97	0.82	79.4	عالية
2	أعمل على تشكيل لجان لدراسة محتوى المناهج وإثرائها.	3.89	0.92	77.8	عالية
3	أحث المعلمين على القيام بأبحاث خاصة لتطوير المنهج.	3.80	0.88	76.0	عالية
4	أنظم النشاطات والرحلات العلمية والترويحية التي تخدم المنهج.	4.24	0.81	84.8	عالية جداً
5	أساعد في توفير مواد تعليمية ومراجع ومصادر ووسائل من شأنها أن تساعد في تنفيذ المنهاج وتحقيق أهدافه.	4.41	0.77	88.2	عالية جداً
6	أتابع اقتراحات المعلمين بشأن تطوير المناهج الدراسية.	4.17	0.75	83.4	عالية جداً
7	أتابع بشكل دوري ما يقطعه المعلمون من المناهج.	4.54	0.75	90.8	عالية جداً
	<b>الدرجة الكلية لمجال المنهاج الدراسي</b>	<b>4.15</b>	<b>0.59</b>	<b>83.0</b>	<b>عالية جداً</b>

### الملحق (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الصلاحيات الإدارية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة الواقع
1	أفوض صلاحياتي إلى عدد من العاملين في المدرسة.	3.70	1.15	74.0	عالية
2	يقوم من هم أعلى مني، بنقض قراراتي.	2.74	1.33	54.8	منخفضة
3	أكتب التقرير السنوي للمعلمين بعدالة وموضوعية.	4.62	0.86	92.4	عالية جداً
4	لا أعتد الإجازة المرضية إذا كانت غير مقنعة.	3.53	1.30	70.6	عالية
5	أملك الحق في منح إجازات عرضية.	3.04	1.42	60.8	متوسطة
6	أوقع عقوبات وإنذارات بحق العاملين المخالفين.	2.85	1.28	57.0	منخفضة
7	أدرب العاملين في المدرسة على ممارسة بعض صلاحياتي.	3.58	0.99	71.6	عالية
8	أفوض بعض صلاحياتي لنائبي بالرغم من وجودي في المدرسة.	3.66	1.19	73.2	عالية
	<b>الدرجة الكلية لمجال الصلاحيات الإدارية</b>	<b>3.46</b>	<b>0.69</b>	<b>69.2</b>	<b>متوسطة</b>

### الملحق (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ل فقرات مجال الصلاحيات المالية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة الواقع
1	أتحقق من الحاجات الفعلية لشراء المواد الأساسية للمدرسة.	4.66	0.68	93.2	عالية جداً
2	أحدد أنواع اللوازم التي تحتاجها المدرسة.	4.67	0.67	93.4	عالية جداً
3	أعد موازنة المدرسة وفق القوانين والتعليمات المالية.	4.76	0.65	95.2	عالية جداً
4	أعد موازنة المدرسة وفق حاجات المدرسة.	4.73	0.65	94.6	عالية جداً
5	أقوم بالصرف إلى الحد الأعلى المسموح به.	4.51	0.83	90.2	عالية جداً
6	أمارس صلاحياتي المالية دون تدخل الآخرين.	4.21	1.11	84.2	عالية جداً
7	أفوض صلاحياتي المالية إلى عاملين في المدرسة.	2.44	1.55	48.8	منخفضة جداً
	<b>الدرجة الكلية لمجال الصلاحيات المالية</b>	<b>4.28</b>	<b>0.53</b>	<b>85.6</b>	<b>عالية جداً</b>

## الملحق (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال العلاقة مع المجتمع

المحلي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة الواقع
1	أرسل دعوات لأولياء الأمور، لزيارة المدرسة.	4.43	0.83	88.6	عالية جداً
2	أتعاون مع الأهالي لتصحيح سلوك أبنائهم الخاطيء.	4.48	0.77	89.6	عالية جداً
3	أنسق مع الهيئة المحلية، في موضوعات تتعلق بالمدرسة.	4.31	0.78	86.2	عالية جداً
4	أشارك المجتمع المحلي في المناسبات الاجتماعية والوطنية.	4.38	0.83	87.6	عالية جداً
5	أدعو المجتمع المحلي للتبرع من أجل المدرسة.	3.73	1.13	74.6	عالية
6	أشكل لجنة من أولياء الأمور، للتواصل بين المدرسة والمجتمع المحلي.	4.57	0.85	91.4	عالية جداً
7	أسمح للمجتمع المحلي باستخدام ساحات المدرسة، لأنشطة تتعلق بهم.	3.37	1.44	67.4	متوسطة
8	أكلف المعلمين بالتواصل مع المجتمع المحلي بعد الدوام المدرسي.	3.40	1.15	68.0	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية لمجال العلاقة مع المجتمع المحلي</b>	<b>4.08</b>	<b>0.65</b>	<b>81.6</b>	<b>عالية جداً</b>

**An-Najah National University**  
**Faculty of Graduate Studies**

**Reality of Government Schools Principal's Practices of their  
educational authorities in Northern West Bank Governorates  
Through their Point of View**

by  
**Mohammed Hassan Zayed**

Supervised  
**Dr. Ghassan Hossien El-Hilo**

**Submitted in Partial Fulfillment of Requirements for the Degree of  
Master of Educational Administration, Faculty of Graduate Studies, at  
An-Najah National University, Nablus, Palestine.**

**2010**

**Reality of Government Schools Principal's Practices of their educational authorities in Northern West Bank Governorates Through their Point of View**

**by  
Mohammed Hassan Zayed  
Supervised  
Dr. Ghassan Hossien El-Hilo**

**Abstract**

This study aimed to identify the reality of government schools principals practices their educational authorities in Northern of West Bank districts through their point of view, in addition the study aimed to test the effect of gender, experience, qualification, school type and governarte variables on the reality of government schools principals practices their educational authorities. The study population consisted of all principals in the public schools in the governorates of the north of West Bank and they were (742) principals. The study sample consisted of (271) principals, approximately (36.5%) of the study. To achieve the goals of the study, the researcher prepared a questionnaire based on literature and related studies. The questionnaire validity was achieved by a panel of judges. The reliability coefficient was computed by Alpha Cronbach equation and it was (0.96) The questionnaire was distributed to a stratified random sample. Data were analyzed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS).

The study obtained the following results:

First: The reality of government schools principals practices their educational authorities in North of West Bank districts through their point of view, was very high.

Second: There are no significant differences at the significance level ( $\alpha = 0.05$ ) in means of the reality of government schools principals practices their educational authorities in North of West Bank districts through their point of view, due to gender in the domains of school environment, teachers, students, curriculum, financial authorities and total degree while there are significant differences at the significance level ( $\alpha = 0.05$ ) in means of the reality of government schools principals practices their educational authorities in North of West Bank districts through their point of view, due to gender in the domains of administrative authorities and relations with local community in favor of males.

Third : There are no significant differences at the significance level ( $\alpha = 0.05$ ) in means of the reality of government schools principals practices their educational authorities in North of West Bank districts through their point of view, due to experience.

Fourth : There are no significant differences at the significance level ( $\alpha = 0.05$ ) in means of the reality of government schools principals practices their educational authorities in North of West Bank districts through their point of view, due to qualification in the domains of school environment, teachers, curriculum, administrative authorities, financial authorities and total degree while there are significant differences at the significance level ( $\alpha = 0.05$ ) in means of the reality of government schools principals practices their educational authorities in North of West Bank districts through their point of view, due to qualification in the domain of students in favor of B.A and over.

Fifth: There are no significant differences at the significance level ( $\alpha = 0.05$ ) in means of the reality of government schools principals

practices their educational authorities in North of West Bank districts through their point of view, due to school type.

Sixth: There are no significant differences at the significance level ( $\alpha = 0.05$ ) in means of the reality of government schools principals practices their educational authorities in North of West Bank districts through their point of view, due to governate in the domains of school environment, students, curriculum, financial authorities and total degree while there are significant differences at the significance level ( $\alpha = 0.05$ ) in means of the reality of government schools principals practices their educational authorities in North of West Bank districts through their point of view, due to governate in the domain of teachers in favor of Nablus and Tubas, and in the domain of administrative authorities in favor of Salfit.

Accordingly to the findings of the study results, the researcher recommended a set of recommendations, including:

- The necessity of authorizing principals in teachers accidental leave.
- Giving principals more authorities related to cooperation with local community and open the school in certain occasions.