

ممارسة قائد المدرسة الابتدائية
بمحافظة الأحساء للصلاحيات الممنوحة له

اعداد

عبد الله بن صالح عبد الله الباروت
باحث ماجستير – كلية التربية – جامعة الملك سعود

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على ممارسة قائد المدرسة الابتدائية بمحافظة الأحساء للصلاحيات الممنوحة له، وكذلك التعرف على درجة اختلاف آراء أفراد الدراسة حول ممارسة قائد المرحلة الابتدائية بمحافظة الأحساء للصلاحيات الممنوحة له باختلاف متغيرات الدراسة (المؤهل الدراسي- عدد سنوات الخبرة في مجال القيادة المدرسية – العمل الحالي)، وقد بلغ أفراد عينة الدراسة (١٤٠) قائداً ووكيلاً للمرحلة الابتدائية، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن هناك ممارسة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة للصلاحيات الممنوحة لقائد المدرسة الابتدائية بمحافظة الأحساء، حيث تأتي الصلاحيات المتعلقة بالمعلمين بالمرتبة الأولى، تليها الصلاحيات المتعلقة بالطلاب، وفي الأخير تأتي الصلاحيات المتعلقة بالمبنى المدرسي كأقل الصلاحيات ممارسة.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين أفراد الدراسة باختلاف متغير المؤهل الدراسي وسنوات الخبرة في مجال القيادة المدرسية، ومتغير الوظيفة الحالية فيما يتعلق بمحاور الدراسة التالية: (الصلاحيات المتعلقة بالمعلمين، والصلاحيات الخاصة بالطلاب).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين أفراد الدراسة باختلاف متغير الوظيفة الحالية فيما يتعلق بمحور (الصلاحيات الخاصة بالمبنى المدرسي)، وكذلك الدرجة الكلية للمحاور لصالح قادة المدارس .

مدخل الدراسة

المقدمة:

تمثل المرحلة الابتدائية في جميع دول العالم بداية سلم التعليم الرسمي، وكلما كانت القاعدة قوية وراسخة كلما كان البناء قوياً، وتكمن أهمية المرحلة في أنها البداية الحقيقية لعملية التنمية الشاملة لمدارك الطالب.

فالمرحلة الابتدائية تهدف إلى أن يكون الطالب قادراً على الفهم والتحليل والتقويم والتفاعل، وأن يكون واعياً بالأشياء المحيطة به (العريشي وآخرون، ١٤٣٦هـ، ص ٢٣).

ومرحلة تعليمية بهذه الأهمية لا بد أن تحظى بإدارة متميزة، ومن أهم العوامل التي تؤدي إلى نجاح هذه الإدارة وجود القائد الفعال والمؤثر.

فقائد المدرسة يعتبر مشرف مقيم داخل المدرسة، وهو المسؤول عن جميع العاملين في المدرسة. ولديه العديد من المهام منها: تطوير المعلمين وتنميتهم مهنيًا، وتحسين تنفيذ المناهج الدراسية، ورعاية شؤون الطلاب، والبناء المدرسي وملحقاته، والاهتمام بالبيئة المحلية والمجتمع المحلي (عابدين، ٢٠١٢، ص ١٠٢).

ويحتاج قائد المدرسة إلى ممارسة الصلاحيات التي يستمدّها من وزارة التعليم والتي تعطيه حق إعطاء الأوامر للآخرين، واتخاذ القرار المناسب في الأمور الإدارية أو الفنية التي تواجهه.

وأشارت بعض الدراسات إلى ضرورة إعطاء قائد المدرسة صلاحيات أكثر وعدم ربطها بالروتين الإداري والفني، وتذليل الصلاحيات التي تواجه قادة المدارس عند ممارستهم لهذه الصلاحيات [الصالح (٢٠٠٣م) الصغير (٢٠٠٦م) العصيمي (٢٠١٤م)].

مشكلة الدراسة:

تعد إدارة المدرسة أول مفتاح لنجاح العملية التربوية، فإذا لم تجد إدارة مدرسية قوية تؤدي عملها وتحقق أهدافها فإن المخرجات التعليمية ستكون ضعيفة وتؤثر سلباً على المجتمع.

وتعتبر المرحلة الابتدائية هي حجر الأساس وهي اللبنة الأساسية في التعليم، فمتى كان الإعداد جيداً، كانت المخرجات التعليمية مميزة بحجم التطلعات المأمولة.

وتشير بعض الدراسات والأبحاث التربوية إلى ضعف ممارسة قادة المدارس لكثير من الصلاحيات، كما أن هناك صعوبات تواجههم عند ممارستهم لهذه الصلاحيات، وتوضيح نوعية الصلاحيات الممكن ممارستها في الواقع، ومنح حوافز مادية ومعنوية لمديري المدارس لتشجيعهم على تطبيق تلك الصلاحيات، وإمكانية تفويض هذه الصلاحيات للمعلمين [الشهري (٥١٤٢٦هـ)، العتيبي (١٤٣٣هـ)، اللحاني (١٤٣٣هـ)، الصقير (١٤٣٥هـ)، القحطاني (١٤٣٦هـ)].

وتأتي هذه الدراسة كمحاولة علمية جادة للوقوف على الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس الابتدائية بعد زيادتها وتعديلها بالقرار الوزاري رقم ٣٧٦١٧١٦٨ وتاريخ ١٤٣٧/٤/١ هـ الإصدار الثاني وعددها ستون صلاحية وذلك من خلال الإجابة على السؤال الرئيس وهو:

ما درجة ممارسة قائد المدرسة الابتدائية بمحافظة الأحساء للصلاحيات الممنوحة له؟

أهداف الدراسة:

- ١) التعرف على درجة ممارسة قائد المدرسة الابتدائية بمحافظة الأحساء للصلاحيات الممنوحة له.
- ٢) التعرف على درجة ممارسة قائد المدرسة الابتدائية بمحافظة الأحساء للصلاحيات المتعلقة بالمعلمين.
- ٣) التعرف على درجة ممارسة قائد المدرسة الابتدائية بمحافظة الأحساء للصلاحيات المتعلقة بالطلاب.

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

١. أثر ممارسة قائد المدرسة الابتدائية بمحافظة الأحساء للصلاحيات الممنوحة له في تحسين أداء الإدارة المدرسية.
٢. إسهام هذه الدراسة في مساعدة الباحثين في التعرف على هذا الموضوع وكذلك إثراء المكتبة العلمية التربوية.

الأهمية التطبيقية:

١. يتوقع الباحث أن يخرج من هذه الدراسة بنتائج علمية قد يستفاد منها في تقديم توصيات ربما تسهم في تقديم صلاحيات تفيد قادة المدارس والمسؤولين.
٢. تفتح هذه الدراسة المجال أمام الباحثين لإجراء دراسات مماثلة لقياس واقع ممارسة قادة المدارس للصلاحيات الممنوحة لهم على عينة أكبر من المراحل والمدارس على مستوى المملكة.

أسئلة الدراسة:

- ١) ما درجة ممارسة قائد المدرسة الابتدائية بمحافظة الأحساء للصلاحيات الممنوحة له ؟
- ٢) ما درجة ممارسة قائد المدرسة الابتدائية بمحافظة الأحساء للصلاحيات المتعلقة بالمعلمين؟
- ٣) ما درجة ممارسة قائد المدرسة الابتدائية بمحافظة الأحساء للصلاحيات المتعلقة بالطلاب؟
- ٤) ما درجة ممارسة قائد المدرسة الابتدائية بمحافظة الأحساء للصلاحيات المتعلقة بالمبنى المدرسي؟
- ٥) ما درجة اختلاف آراء أفراد الدراسة حول ممارسة قائد المدرسة الابتدائية بمحافظة الأحساء للصلاحيات الممنوحة له باختلاف متغيرات الدراسة (العمل الحالي- المؤهل الدراسي- عدد سنوات الخبرة في مجال القيادة المدرسية)؟

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على واقع ممارسة الصلاحيات الممنوحة لقادة المدارس.

الحدود البشرية: قادة ووكلاء المدارس الابتدائية.

الحدود المكانية: مدارس المرحلة الابتدائية بنين في محافظة الأحساء.

الحدود الزمانية: طبقت الدراسة الحالية على أفراد الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٣٧/١٤٣٨هـ.

مصطلحات الدراسة:

قائد المدرسة: هو الرئيس المباشر لجميع العاملين في المدرسة وهو المسؤول الأول عن تحقيق المدرسة لأهدافها وبلوغ غاياتها كما أنه المسؤول عن توثيق العلاقة بين البيت والمدرسة (الحقيل، ١٤١٧، ص٧٩).

ويقصد بقائد المدرسة في هذه الدراسة أنه: من يتم تكليفه من قبل إدارة التعليم بمحافظة الأحساء للإشراف على مدرسة ابتدائية في مدينة المبرز، ويملك السلطة لاتخاذ القرار لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية للمدرسة.

الصلاحيات الممنوحة: الحقوق التي تمنح لشاغل مركز معين نتيجة لقرار اداري وعادة ما يكون قائداً على عدد من المرؤوسين، ويمنح له حق اتخاذ القرار في الإدارة المسئول عنها (الصائغ، ١٤١٠، ص١٠).

ويقصد بالصلاحيات في هذه الدراسة: تفويض معالي الوزير لقادة مدارس المرحلة الابتدائية في مدينة المبرز بمحافظة الأحساء، لسلطة اتخاذ القرار في الأمور الإدارية والفنية والمالية دون الرجوع للإدارة العامة للتعليم في الأحساء، مما يساعد على تسيير العملية التعليمية والتربوية في المدرسة وتحقيق أهدافها بشكل أسرع.

الإطار النظري

أولاً: القيادة المدرسية:

تعد القيادة المدرسية من العناصر الرئيسية التي تساهم في تحقيق الأهداف التربوية المرسومة والغايات التي تهدف إليها السياسات التربوية، والخطط العلمية التربوية.

لذلك القيادة المدرسية تشمل الجانبين الفني والإداري، وهي وسيلة وليست غاية، وتعد عنصراً أساسياً لنجاح العملية التعليمية.

مفهوم القيادة المدرسية:

- هي جميع الجهود المنسقة التي يقوم بها قائد المدرسة مع جميع العاملين بها من معلمين وطلاب وإداريين ومستخدمين وغيرهم، بقصد تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة (الحقيل، ١٤١٧هـ، ص ٦٥).

وبناءً على ما سبق نجد بأن القيادة المدرسية تتألف من قائد، ومعلمين، وطلاب، وهيكل تنظيمي، وإمكانات مادية وبشرية، وأهداف تربوية وتعليمية.

أهمية القيادة المدرسية:

- القيادة المدرسية ضرورية لكل مدرسة: فوجود عدد من المعلمين والموظفين والطلاب، وقدر من المال، لا يؤدي إلى إتمام إعداد هؤلاء الطلاب.
- توجيه وتنفيذ ورقابة العمل المدرسي.
- تنمية الموارد البشرية والمادية المتاحة.
- إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية داخل المدرسة وخارجها (المسعري، ١٤٢٤هـ، ص ١٢٩).

أهداف القيادة المدرسية:

- التواصل المستمر بين المدرسة والمجتمع الخارجي، عن طريق مجلس الآباء والشراكات المجتمعية مع المؤسسات الخاصة أو الدوائر الحكومية.
- تفعيل النشاط المدرسي، والتطوعي.
- التأكد من فهم الطالب للعقيدة الإسلامية فهماً سليماً (الفايز، ١٤١٣هـ، ص ٥٦).

خصائص القيادة المدرسية:

- أن تكون قيادة هادفة.
- أن تكون قيادة ايجابية.
- أن تكون قيادة اجتماعية.
- أن تكون قيادة انسانية. (الدعيلج، ١٤٣٦هـ، ص ١٠٥)

معوقات القيادة المدرسية:

- معوقات إدارية وفنية ومهنية.
- معوقات تتعلق بالعملية التدريسية.
- معوقات تتعلق بالعمل اليومي والمبنى المدرسي. (ربيع، ٢٠٠٨، ص ٤٣)

المعوقات الإدارية وتشمل:

- كثرة التعاميم اليومية والتقارير، بحيث أن القيادة المدرسية تغرق في الأمور الورقية وتغيب عن الأمور الفنية مثل زيارة المعلمين، والاطلاع على مستويات الطلاب، ومتابعة الأعمال التحريرية للطلاب.

المعوقات التي تتعلق بالتدريس وتشمل:

- العجز في بعض تخصصات المعلمين و عملية الندب والتكميل لسد العجز في بعض المدارس خلال العام الدراسي، مما يسبب تغيير في جداول وأنصبة المعلمين.

المعوقات تتعلق بالمبنى المدرسي وتشمل:

- تكدس الطلاب في الفصول، فكثافة الطلاب في الفصل الواحد تعيق العملية التعليمية.

ثانياً: قائد المدرسة:**تعريف قائد المدرسة:**

- الفرد الذي لديه قدرة على التأثير في مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق أهداف المدرسة(المسلم، ١٤٢٩هـ، ص ٢٩٢).

ويعرف الباحث قائد المدرسة بأنه: المسؤول الأول عن قيادة المدرسة، ويملك مهارة التأثير في الآخرين، وعن تحمل نتائج العمل، ويسعى لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية.

مهام قائد المدرسة:

- الطلاب: وهو رعايتهم صحياً ونفسياً، ودراسة مشكلاتهم وحلها، ومتابعة تحصيلهم الدراسي(عطوي، ٢٠٠١م، ص ١٢٣).

- المعلمون: التعرف على واقع كل معلم وخبراته، ومؤهلاته، وقدراته، وتطوير نموهم المهني.

- الموظفين العاملين: توزيع العمل بينهم وتحديد مهامهم، والعمل على رفع كفاءتهم، وتحفيزهم.

- أولياء الأمور والمجتمع المحلي: إقامة علاقات ودية معهم، والاستفادة من امكاناتهم لتطوير المدرسة.

- المباني المدرسية والمرافق والتجهيزات: الحرص على نظافة وصيانة المبنى (شرف، ١٤٣٠هـ، ص ٩٥).

- المناهج الدراسية: توفير الكتب وأدلة المعلم، ومتابعة تدريس المناهج(حمدان، ١٤٢٨هـ، ص ٢٧).

- الوسائل التعليمية: تحديد الاحتياجات من الوسائل والعمل على توفيرها، والحرص على إصلاح الأجهزة وصيانتها.

واجبات قائد المدرسة:

- توزيع المهام على جميع الموظفين في المدرسة بداية العام الدراسي وذلك من خلال اصدار التكاليف اللازمة للقيام بمهامهم وفق الدليل التنظيمي والاجرائي لمدارس التعليم العام.

- متابعة إعداد الجداول المدرسية والتأكد من مراعاة العدل والمساواة بين جميع منسوبي المدرسة.

- قيادة عمليات التعليم والتعلم في المدرسة.

- تعزيز قيم الانتماء والمواطنة والمحافظة على أمن الوطن.

- دعم البرامج والأنشطة التي تعمل على الاعتزاز بالدين والولاء للملك والانتماء للوطن لمنسوبي المدرسة والإشراف عليها.

- تحديد احتياجات المدرسة من الهيئة التعليمية والإدارية ومتابعة تأمينها مع الجهات المختصة.

- إجراء المفاضلة بين المعلمين في المدرسة وتحديد الزائد منهم.
- تشكيل واعتماد المجالس واللجان المدرسية وفرق العمل والإشراف عليها وممارسة الصلاحيات المعتمدة ومتابعة تنفيذها.
- متابعة أداء الهيئة التعليمية والإدارية من خلال زيارتهم و الاطلاع على أعمالهم ونشاطاتهم ومشاركتهم.
- متابعة إنجاز المعلمين لتدريس المواد الدراسية وفق عناصر المقرر الأسبوعية والشهرية.
- متابعة ودعم المعلم الجديد وتزويده بجميع المتطلبات اللازمة لأداء عمله.
- المشاركة في بناء قدرات منسوبي المدرسة وتحديد البرامج التدريبية ووضع الخطط اللازمة لتدريبهم خلال العام الدراسي، وتفعيل مفهوم مجتمعات التعلم المهني فيها.
- تكليف وكلاء المدرسة بمهامهم لمدة عامين في حال استحقاق المدرسة لأكثر من وكيل، وتكون عملية تكليفهم بعد العاميين بمهام وكيل لم يكلف بها سابقاً وفقاً لدليل التنظيمي وذلك رفع مستوى كفاءتهم وخبراتهم.
- بناء الكفاءة الداخلية لوكلاء المدرسة لإشغال الوظائف القيادية في المدارس وفقاً للتعليمات المعتمدة.
- إجراء مفاضلة بين وكلاء المدرسة للإشراف على برنامج التربية الخاصة (الشؤون التعليمية) وفقاً للضوابط والمعايير المعتمدة في تنظيم لجنة القيادات المدرسية مع مراعاة عدم بقاء الوكيل المكلف بها أكثر من عاميين دراسيين.
- تكليف المساعدين الإداريين إذا زاد عددهم عن خمسة فأكثر بأعمال المناوبة مع المعلمين.
- يقوم قائد المدرسة بإصدار تكليف داخلي في المدارس التي لا يتوفر بها وكيل وفق التشكيلات المدرسية المعتمدة يتضمن تخفيض نصاب أحد المعلمين للقيام بمهام وكيل المدرسة.

ثالثاً: صلاحيات قائد المدرسة:

مفهوم الصلاحيات:

- حق اعطاء الأوامر والتوجيهات للمرؤوسين، والطاعة والامتثال لهم. (عصفور، ٢٠٠٢م، ص ١٣٥)

أنواع الصلاحيات:

- الصلاحية الرسمية لقائد المدرسة:
- الصلاحية الوظيفية لقائد المدرسة:
- الصلاحية الشخصية لقائد المدرسة:

أهمية الصلاحيات لقائد المدرسة:

تتيح هذه الصلاحيات لقائد المدرسة، إصدار كافة القرارات والتعليمات المنظمة لتسيير العمل الإداري في المدرسة، وتكييف المناهج والبرامج بما يتفق مع حاجات الطلاب والبيئة (ربيع، ٢٠٠٨م، ص ٦٦).

وتتيح الصلاحيات لقائد المدرسة التخطيط للبرامج والأنشطة الخاصة بالمدرسة، وزيادة انفتاح المدرسة على المجتمع المحلي المحيط به وتلبية احتياجاته.

صلاحيات قائد المدرسة المتعلقة بالمعلمين:

- اختيار من يرشح للعمل وكيلاً، مرشداً طلابياً، أميناً لمصادر التعلم، رائداً للنشاط في المدرسة.
- منح منسوبي المدرسة الإجازات الاضطرارية، حسب ما يراه محققاً للمصلحة التعليمية.
- منح الإجازة المرضية لمنسوبي المدرسة، وفق لائحة منح تقارير الإجازة المرضية، مع موافاة إدارة التعليم بقرار منح الإجازة ليتم إكمال اللازم بشأنها.

- المساءلة الخطية لأي من منسوبي المدرسة، ولفت نظر المقصر منهم، أو إحالته للجهة المختصة في إدارة التعليم، في حالة وجود ما يستدعي ذلك.
- عدم السماح لمن يشتبه في إصابته بمرض خطير أو معدٍ من منسوبي المدرسة من مواصلة العمل بالمدرسة أو الدراسة بها.
- إصدار قرارات الحسم على المتغيبين والمتأخرين من منسوبي المدرسة وفق الأنظمة والتعليمات، وإبلاغ شؤون الموظفين بإدارة التعليم رسمياً بالقرار لتنفيذه من أقرب راتب شهري، الأجر مقابل العمل.
- تكليف شاغلي الوظائف التعليمية في المدرسة بأية أعمال تقتضيها طبيعة العمل التعليمي والتربوي أثناء العام الدراسي، وبما لا يخل بالعمل الأساسي للمكلف (وزارة التعليم، ١٤٣٧هـ).

الصلاحيات المتعلقة بالمعلمين:

- تحسن من عمليات التدريس.
- تطور النمو المهني للمعلمين.
- الكشف عن مواهب وامكانيات معلميه، وتحقيق الانسجام والتعاون بينهم.
- تمنحه حق قبول الاجازات ورفضها، ومساءلة المقصر، والحسم عليه.
- توزيع الحصص والأنصبة حسب المصلحة التعليمية.
- منح المعلمين المتميزين حوافز تشجيعية أو مكافأة من موارد المدرسة.
- زيادة كفاءة المعلمين الإنتاجية بتشجيع الاتصال بينهم واستغلال امكانياتهم الفردية والاجتماعية.

صلاحيات قائد المدرسة المتعلقة بالطلاب

- إيقاف برنامج الاصطفاف الصباحي والتفصح في فناء المدرسة، حسب الأحوال الجوية إذا كانت تسبب ضرر للطلاب.
- زيادة زمن اليوم الدراسي لمجموعة من طلاب المدرسة، بما لا يزيد عن ساعة واحدة يومياً لبرنامج تربوي أو تعليمي.
- اعتماد برنامج الرحلات والزيارات الطلابية التعليمية، التي لا تزيد مدتها عن يوم دراسي واحد داخل النطاق الجغرافي لإدارة التعليم.
- عدم السماح لمن يشتبه في إصابته بمرض خطير أو معدٍ من منسوبي المدرسة من مواصلة العمل بالمدرسة أو الدراسة بها.
- تقويم أداء متعهدي نقل الطلاب.
- اعتماد قبول الطلاب الذين تنطبق عليهم شروط القبول والتسجيل ممن هم خارج نطاق المدرسة الجغرافي.
- تطبيق التجارب التعليمية لدعم كفاءة أداء التعليم والتعلم في المدرسة (وزارة التعليم، ١٤٣٧هـ).

فهذه الصلاحيات تتيح لقائد المدرسة:

- إيقاف برنامج الاصطفاف الصباحي وفقاً للظروف الجوية وعدم الخروج للفناء الخارجي في الفسحة.
- زيادة اليوم الدراسي لمجموعة من الطلاب، لمعالجة مشكلة ما لديهم.

- قبول الطلاب من خارج نطاق الحي.
- يعتمد توزيع الطلاب في الفصول الدراسية حسب الكثافة الطلابية.
- تحويل الطلاب كبار السن للدراسة المسائية، أو السماح لهم بمواصلة الدراسة في المرحلة النهارية حسب ما يراه مناسباً لهم.
- مكافأة الطلاب المميزين.

صلاحيات قائد المدرسة المتعلقة بالمبنى المدرسي:

- اعتماد زيادة عدد الفصول في المدرسة أو تقليصها عند الحاجة خلال الأسابيع الثلاثة الأول من بداية الفصل الدراسي الأول، وخلال الأسبوعين الأولين من بداية الفصل الدراسي الثاني وفق المعادلة المقررة من الوزارة على ألا يترتب على ذلك احتياج في عدد المعلمين.
- اعتماد تحديد وتغيير مواقع الحجرات الدراسية والمكتبة وغرف شاغلي الوظائف التعليمية والإدارية.
- تمثيل المدرسة في لجنة استئجار مبنى المدرسة المكلف بقيادتها.
- تمثيل المدرسة في لجنة إعداد مقايضة ترميم مبنى المدرسة المكلف بقيادتها.
- الواجب الوطني من أولياء الأمور، أو ممن تكفل بإنشاء بعض المرافق في المدرسة (وزارة التعليم، ١٤٣٧هـ).

فالصلاحيات الخاصة بالمبنى تساعد القائد على:

- إعداد بيئة صفية جاذبة للطلاب والمعلم.
- المحافظة على نظافة المبنى وذلك بالتعاقد مع شركات النظافة.
- التخلص من الأثاث التالف.

الصعوبات التي تواجه قائد المدرسة:

- نقص الإمكانيات المادية في المدرسة.
- وجود عجز في بعض التخصصات للمعلمين، وتكليف تدريس بعض المعلمين لغير تخصصهم.
- عدم استقرار الجدول المدرسي نتيجة تنقلات المعلمين (المسعري، ١٤٢٤هـ، ص ٤٣).
- عدم وجود حوافز لقائد المدرسة.
- ضعف تعاون بعض المعلمين مع قائد المدرسة.
- كثرة الأعمال المكتبية والورقية (ربيع، ٢٠٠٨م، ص ٤٣).

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية:

١- دراسة الصقير (١٤٣٥هـ) بعنوان « ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم للصلاحيات الإدارية الممنوحة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمديرين ووكلائهم » التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في رياض الخبراء بمنطقة القصيم للصلاحيات الإدارية الممنوحة وعلاقتها بالثقة التنظيمية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وبلغ أفراد مجتمع الدراسة (٧٨٨) قائداً ووكيلاً ومعلماً من جميع مراحل التعليم العام، أما أداة الدراسة الرئيسية فهي الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة ممارسة الصلاحيات الإدارية لصالح القادة والوكلاء .

- توجد فروق ذات دلالة احصائية في ممارسات قادة المدارس للصلاحيات من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

٢- دراسة القحطاني (١٤٣٦هـ) بعنوان « تطبيق الصلاحيات الممنوحة لمديري ومديرات المدارس التابعة للإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير» التي هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق الصلاحيات الممنوحة لقادة وقائدات المدارس التابعة لإدارة تعليم عسير، والصلاحيات التي تحول دون تطبيق الصلاحيات، والتعرف على اختلاف وجهات نظر أفراد الدراسة حسب متغير الجنس، والمرحلة التعليمية، وسنوات الخبرة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وبلغ أفراد مجتمع الدراسة (٢٣٦) قائداً وقائدة من جميع مراحل التعليم العام، أما أداة الدراسة الرئيسية فهي الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن واقع تطبيق الصلاحيات كانت بدرجة متوسطة .

- أن أهمية تطبيق الصلاحيات كانت بدرجة مرتفعة .

- توجد فروق ذات دلالة احصائية بين أفراد الدراسة في تقديرهم لواقع تطبيق الصلاحيات وفقاً لسنوات الخبرة لصالح فئة الخبرة أكثر من ١٠ سنوات.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

١- دراسة كلينكر، وهاكمان (Klinker&Hacmann,2010) بعنوان «تحليل مهام قادة المدارس باستخدام نموذج BTL2003» التي هدفت إلى التعرف على واقع ممارسات القادة من خلال النموذج، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، وبلغ أفراد عينة الدراسة (٦٣) مديراً من ولايات أمريكية مختلفة، أما أداة الدراسة الرئيسية فهي الاستبانة والمقابلة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن أغلبية القادة اعتادوا على صنع القرارات التي تتعلق بالإشراف على المعلمين وزيارتهم في الفصول، والاطلاع على أعمالهم ونشاطهم ومشاركتهم، وذلك من خلال بناء جدول زمني لمواعيد زيارات جميع المعلمين، وتفعيل سجل متابعة مدير المدرسة للمعلم وتقويمه.

٢- دراسة كارين، وشيرمانوميران (Myran,2010 Karen & Sherman) بعنوان « أفضل ممارسات قادة المدارس الابتدائية، الناجحة » التي هدفت إلى التعرف أفضل ممارسات قادة المدارس الابتدائية الناجحة الفعالين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وبلغ أفراد عينة

الدراسة (١٢) مديراً من ولاية فيرجينيا الأمريكية، أما أداة الدراسة الرئيسية فهي الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن أبرز الممارسات الناجحة لقادة المدارس هي:
- تعزيز التعاون بين العاملين.

ثالثاً: التعليق على الدراسات السابقة

أوجه الاتفاق مع الدراسات السابقة:

- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الهدف وهو التعرف على واقع تطبيق الصلاحيات الممنوحة لقائدي المدارس ومنها دراسة القحطاني (١٤٣٦هـ).
- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهج وهو المنهج الوصفي ومنها دراسة كلينكروهاكامان (٢٠١٠م).
- اتفقت الدراسة الحالية في المرحلة التعليمية مع دراسة كارين، وشيرمان، وميران (٢٠١٠م).

أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة:

- اختلفت الدراسة الحالية في الأداة مع دراسة كلينكروهاكامان (٢٠١٠م).
- اختلفت الدراسة الحالية في البلد مع دراسة كلينكروهاكامان (٢٠١٠م)، و دراسة كارين، وشيرمان، وميران (٢٠١٠م)، التي أجروها في أمريكا.

وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة فيما يلي:

- في بناء الإطار النظري.
 - في تصميم الاستبانة.
 - في كيفية تناول الصلاحيات.
- ### إجراءات الدراسة

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي.

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع قادة ووكلاء المدارس الابتدائية بمحافظة الأحساء، والبالغ عددهم (٢٦٩) قائداً ووكيلاً.

خصائص أفراد الدراسة: يتصف أفراد الدراسة بعدد من الخصائص الشخصية والوظيفية يوضحها الجدول رقم (١):

توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة		التكرارات	النسبة المئوية
العمل الحالي	قائد مدرسة	٨٤	٦٠
	وكيل	٥٦	٤٠
المؤهل الدراسي	بكالوريوس	١٣٢	٩٤,٣
	دراسات عليا	٨	٥,٧
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٢٩	٢٠,٧
	٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٤٤	٣١,٤
	١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	٣١	٢٢,١
	١٥ سنة وأكثر	٣٦	٢٥,٧
الإجمالي		١٤٠	%١٠٠

أداة الدراسة: "الاستبانة"، وقد تم بناء أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين:

الجزء الأول: وهو يتناول البيانات الأولية الخاصة بأفراد الدراسة مثل: العمل الحالي، المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة في مجال القيادة المدرسية. الجزء الثاني: يتكون من (٤٤) عبارة تقيس درجة ممارسة قائد المدرسة الابتدائية بمحافظة الأحساء للصلاحيات الممنوحة له، وطلب الباحث من أفراد الدراسة الإجابة عن كل عبارة بوضع علامة (√) أمام أحد الخيارات التالية: عالية: ٢- متوسطة: ٣- منخفضة: ٤- معدومة.

وقد تم تحديد فئات المقياس المتدرج الرباعي كما في الجدول رقم (٢)، وذلك على النحو التالي:

تحديد فئات المقياس المتدرج الرباعي

عالية	متوسطة	منخفضة	معدومة
٣,٢٦ - ٤	٢,٥١ - ٣,٢٥	١,٧٦ - ٢,٥٠	١ - ١,٧٥

وقد تم توزيع عبارات الاستبانة على ثلاثة محاور رئيسية، والجدول رقم (٣) يوضح ذلك:

توزيع العبارات على محاور الاستبانة

م	محاور الدراسة	عدد العبارات
المحور الأول	الصلاحيات المتعلقة بالمعلمين	١٨ (من ١ إلى ١٨)
المحور الثاني	الصلاحيات المتعلقة بالطلاب	١٥ (من ١٩ - ٣٣)
المحور الثالث	الصلاحيات المتعلقة بالمبنى المدرسي	١١ (٣٣ - ٤٤)

صدق أداة الدراسة:

أولاً: الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين): بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة في صورتها الأولية والتي تتناول "ممارسة قائد المدرسة الابتدائية بمحافظة الأحساء للصلاحيات الممنوحة له"، تم عرضها على (١٢) من المحكمين وذلك للإسترشاد بأرائهم.

ثانياً: الاتساق الداخلي لأداة الدراسة: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما يوضح ذلك الجدول رقم (٤).

معاملات إرتباط بيرسون لفقرات محاور (ممارسة قائد المدرسة الابتدائية بمحافظة الأحساء للصلاحيات الممنوحة له) بالدرجة الكلية للمحور

الصلاحيات المتعلقة بالمبنى المدرسي		الصلاحيات المتعلقة بالطلاب		الصلاحيات المتعلقة بالمعلمين	
معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة
**٠,٥٠	٣٤	**٠,٢٣	١٩	**٠,٤٧	١
**٠,٥٧	٣٥	**٠,٦٣	٢٠	**٠,٤٩	٢
**٠,٥٠	٣٦	**٠,٥٤	٢١	**٠,٤٧	٣
**٠,٤٤	٣٧	**٠,٥٦	٢٢	**٠,٢٤	٤
**٠,٤٥	٣٨	**٠,٤٥	٢٣	**٠,٤٤	٥
**٠,٣٢	٣٩	**٠,٥٦	٢٤	**٠,٢٩	٦
**٠,٦٤	٤٠	**٠,٤٣	٢٥	**٠,٥٠	٧
**٠,٤٧	٤١	**٠,٥٥	٢٦	**٠,٥٩	٨
**٠,٤٣	٤٢	**٠,٦٧	٢٧	**٠,٥٤	٩
**٠,٥٨	٤٣	**٠,٦٧	٢٨	**٠,٦١	١٠
**٠,٦٣	٤٤	**٠,٥٦	٢٩	**٠,٥٥	١١
-	-	**٠,٥٧	٣٠	**٠,٥٠	١٢
-	-	**٠,٥٧	٣١	**٠,٥٢	١٣
-	-	**٠,٥٧	٣٢	**٠,٥٧	١٤
-	-	**٠,٤٦	٣٣	**٠,٦٠	١٥
-	-	-	-	**٠,٦٧	١٦
-	-	-	-	**٠,٥٥	١٧
-	-	-	-	**٠,٥١	١٨
معامل الارتباط للمحور الثالث = **٠,٨٦		معامل الارتباط للمحور الثاني = **٠,٩٤		معامل الارتباط للمحور الأول = **٠,٩٠	

** دال عند مستوى ٠,٠١

ثبات أداة الدراسة: يعني الاستقرار أي أنه لو تكررت عمليات قياس الفرد الواحد لأظهرت شيئاً من الاستقرار (ملحم، ٢٠١٥، ص٣٢٧)، وقد تم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات الفاكرونباخ، والجدول رقم (٥) يوضح معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة وهي:

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

الرقم	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
١	الصلاحيات المتعلقة بالمعلمين	١٨	٠,٨٧
٢	الصلاحيات المتعلقة بالطلاب	١٥	٠,٨٤
٣	الصلاحيات المتعلقة بالمبنى المدرسي	١١	٠,٧٨
الثبات الكلي			٠,٨٣

يتضح من خلال الجدول رقم (٥) أن مقياس الدراسة يتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (٠,٨٣) وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين (٠,٧٨، ٠,٨٧)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

أساليب المعالجة الإحصائية:

- ١- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
- ٣- حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف علي الخصائص الأولية لمفردات عينة الدراسة وتحديد إجابات مفرداتها تجاه عبارات العبارات الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة، وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية، والتي من أهمها ما يلي:
- ٤- المتوسط الحسابي (mean): وذلك لمعرفة مدي ارتفاع او انخفاض استجابات افراد الدراسة عن أسئلة الدراسة (متوسط متوسطات العبارات) مع العلم بأنه يفيد في ترتيب عبارات الدراسة حسب أعلي متوسط حسابي موزون.

نتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات

عرض النتائج ومناقشتها:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة قائد المدرسة الابتدائية بمحافظة الأحساء للصلاحيات الممنوحة له ؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة قائد المدرسة الابتدائية بمحافظة الأحساء للصلاحيات الممنوحة له، كما تم ترتيب المحاور حسب المتوسط الحسابي لكل محور منها من وجهة نظر أفراد الدراسة، والجدول رقم (٦) يوضح ذلك.

ترتيب المتوسطات الحسابية لمحاور الدراسة حسب إجابات أفراد الدراسة

م	المحاور	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة	الترتيب
٢	الصلاحيات المتعلقة بالمعلمين	٣,٢٧	عالية	١
٣	الصلاحيات المتعلقة بالطلاب	٣,٠٤	متوسطة	٢
١	الصلاحيات المتعلقة بالمبنى المدرسي	٢,٨٧	متوسطة	٣
-	الدرجة الكلية	٣,٠٦	متوسطة	-

يتضح من الجدول رقم (٦) ما يلي:

(١) تكونت الاستبانة من ثلاثة محاور: (المحور الأول الصلاحيات المتعلقة بالمعلمين والمحور الثاني الصلاحيات المتعلقة بالطلاب والمحور الثالث الصلاحيات المتعلقة بالمبنى المدرسي).
(٢) تراوح المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة قائد المدرسة الابتدائية بمحافظة الأحساء للصلاحيات الممنوحة له بين (٢,٨٧)، وبين (٣,٢٧) وعلى هذا كانت درجة موافقة أفراد الدراسة حول ممارسة قائد المدرسة الابتدائية بمحافظة الأحساء للصلاحيات الممنوحة له لجميع محاور الدراسة متوسطة.
(٣) أن المتوسط الحسابي العام لجميع محاور الدراسة بلغ (٣,٠٦) من أصل (٤). وهذا يعني أن قادة وكلاء المدرسة الابتدائية يؤكدون أن درجة الموافقة حول ممارسة قائد المدرسة الابتدائية للصلاحيات الممنوحة له متوسطة.

السؤال الثاني: ما درجة ممارسة قائد المدرسة الابتدائية بمحافظة الأحساء للصلاحيات المتعلقة بالمعلمين؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة قائد المدرسة الابتدائية بمحافظة الأحساء للصلاحيات المتعلقة بالمعلمين، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، والجدول رقم (٧) يوضح ذلك.

جدول رقم (٧)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة قائد المدرسة الابتدائية بمحافظة الأحساء للصلاحيات المتعلقة بالمعلمين

م	العبارات	درجة الممارسة										
		عالية		متوسطة		منخفضة		معدومة				
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
١٢	يقيم أداء جميع المعلمين في المدرسة	١٢٤	٨٨,٦	١١	٧,٩	٣	٢,١	٢	١,٤	٣,٨٣	عالية	١
٣	يمنح الإجازة المرضية لمعلمي المدرسة، وفق لائحة منح تقارير الإجازة المرضية	١٢٥	٨٩,٣	٩	٦,٤	١	٠,٧	٥	٣,٦	٣,٨١	عالية	٢
١٧	يمنح اجازة للمعلم الذي توفي لديه قريب من الدرجة الأولى	١٢٣	٨٧,٩	١٠	٧,١	٣	٢,١	٤	٢,٩	٣,٨٠	عالية	٣
٥	يصدر قرارات الحسم على المعلمين المتغييبين بدون عذر	١٢١	٨٦,٤	١٢	٨,٦	٤	٢,٩	٣	٢,١	٣,٧٩	عالية	٤
٢	يمنح معلمي المدرسة الإجازات الاضطرارية، حسب ما يراه محققاً للمصلحة التعليمية	١٢٠	٨٥,٧	١٤	١٠,٠	٣	٢,١	٣	٢,١	٣,٧٩	عالية	٥
٦	يكلف المعلمين في المدرسة بأية أعمال تقتضيها طبيعة العمل التعليمي أثناء العام الدراسي	١١٣	٨٠,٧	٢٣	١٦,٤	٤	٢,٩	٤	٢,٩	٣,٧٧	عالية	٦
١٨	يمنح اجازة لمدة يوم واحد لأي من المعلمين بالمدرسة في حالة ولادة مولود له	١٢٠	٨٥,٧	١٢	٨,٦	٣	٢,١	٥	٣,٦	٣,٧٦	عالية	٧
٤	يلفت نظر المعلمين المقصرين	١١١	٧٩,٣	٢٤	١٧,١	٥	٣,٦	٠	٠	٣,٧٥	عالية	٨
١٦	يقدم حوافز للمعلمين المتميزين	١١٣	٨٠,٧	١٤	١٠,٠	١٠	٧,١	٣	٢,١	٣,٦٩	عالية	٩
٩	يعتمد توزيع المواد الدراسية بين المعلمين حسب التخصصات.	٩٩	٧٠,٧	٣٦	٢٥,٧	٣	٢,١	٢	١,٤	٣,٦٥	عالية	١٠
٨	يخفض نصاب المعلم الذي تسند له مهام أخرى بالمدرسة.	١٠٣	٧٣,٦	٢٢	١٥,٧	٩	٤,٦	٦	٤,٣	٣,٥٨	عالية	١١
١٠	يعتمد برامج التنمية المهنية	٣٥	٢٥,٠	٧٦	٥٤,٣	٢٣	١٦,٤	٦	٤,٣	٣	متوسطة	١٢

م	العبارات	درجة الممارسة											
		عالية		متوسطة		منخفضة		معدومة					
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
	لمعلمي المدرسة أثناء اليوم الدراسي.												
١	يختار من يرشح للعمل بالمدرسة.	٤٦	٣٢,٩	٥١	٣٦,٤	١٨	١٢,٩	٢٥	١٧,٩	٢,٨٤	متوسطة	١٣	
١٥	يختار المعلم الزائد في التخصص الواحد عند النقل أو الندب.	٢٦	١٨,٦	٦٣	٤٥,٠	٢٨	٢٠,٠	٢٣	١٦,٤	٢,٦٥	متوسطة	١٤	
١٤	يرشح ما لا يزيد عن ٥ من المعلمين لانتدابهم لغرض التنمية المهنية في العام الدراسي.	٢٠	١٤,٣	٧٢	٥١,٤	٢٣	١٦,٤	٢٥	١٧,٩	٢,٦٢	متوسطة	١٥	
١١	يحدد المعلم المراد نقله من المدرسة.	٢٣	١٦,٤	٤٧	٣٣,٦	٤١	٢٩,٣	٢٩	٢٠,٧	٢,٤٥	منخفضة	١٦	
٧	يقوم بإجراء الدراسات التربوية على معلمي المدرسة.	٢٢	١٥,٧	٢٣	١٦,٤	٧٦	٥٤,٣	١٩	١٣,٦	٢,٣٤	منخفضة	١٧	
١٣	يعتمد أسماء المعلمين الذين يستحقون مكافأة لمن بلغ نصابه أكثر من ٢٤ حصة.	١٦	١١,٤	١٣	٩,٣	٣١	٢٢,١	٨٠	٥٧,١	١,٧٥	منخفضة	١٨	
	المتوسط الحسابي العام للمحور الأول									٣,٢٧	عالية	-	

يتضح من الجدول رقم (٧) ما يلي:

- أن محور ممارسة قائد المدرسة الابتدائية بمحافظة الأحساء للصلاحيات المتعلقة بالمعلمين يتضمن (١٨) عبارة، منها (١١) عبارة جاءت بدرجة ممارسة عالية، وهي (١٢)، (١٤،٩،٨،١٦،٤،١٨،٦،٢،٥،١٧،٣)، و(٤) عبارات جاءت بدرجة متوسطة وهي (١٠،١٥،١٤) فإنها جاءت بدرجة ممارسة متوسطة، وأخيراً جاءت (٣) عبارات بدرجة ممارسة منخفضة وهي (١١،٧،١٣).

- تراوح المتوسط الحسابي لعبارات هذا المحور بين (١,٧٥) و(٣,٢٧)، وهذا يعني أن جميع عبارات محور الصلاحيات المتعلقة بالمعلمين بدرجة ممارسة عالية ومتوسطة ومنخفضة وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة.

السؤال الثالث: ما درجة ممارسة قائد المدرسة الابتدائية بمحافظة الأحساء للصلاحيات المتعلقة بالطلاب؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة قائد المدرسة الابتدائية بمحافظة الأحساء للصلاحيات المتعلقة بالطلاب، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، والجدول رقم (٨) يوضح ذلك.

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة قائد المدرسة الابتدائية بمحافظة الأحساء للصلاحيات المتعلقة بالطلاب

م	العبارات	درجة الممارسة										
		عالية		متوسطة		منخفضة		معدومة		المتوسط الحسابي	درجة الممارسة	التقييم
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
٢٦	يمنح الطلاب المتميزين الحوافز	٨٧,٩	١٢٣	٩,٣	١٣	٢,٩	٤	٠	٠	٣,٨٥	عالية	١
٢٤	يعتمد توزيع الطلاب في الفصول	٨٧,١	١٢٢	٨,٦	١٢	٣,٦	٥	٠,٧	١	٣,٨٢	عالية	٢
٢٢	يقيم أداء متعهدي نقل الطلاب	٧٧,٩	١٠٩	١٢,١	١٧	٦,٤	٩	٣,٦	٥	٣,٦٤	عالية	٣
٢٣	يعتمد قبول الطلاب ممن هم خارج نطاق المدرسة الجغرافي.	٦٩,٣	٩٧	٢١,٤	٣٠	٨,٦	١٢	٠,٧	١	٣,٥٩	عالية	٤
٣٢	يعتمد برامج تستهدف معالجة مشكلات الطلاب المدرسية	٦٧,١	٩٤	٢٠,٠	٢٨	١٢,١	١٧	٠,٧	١	٣,٥٣	عالية	٥
٢٩	يعتمد تنفيذ نشاط مدرسي محدد في المدرسة خارج وقت الدوام المدرسي	٥٧,٩	٨١	١١,٤	١٦	١٥,٧	٢٢	١٥,٠	٢١	٣,١٢	متوسطة	٦
١٩	يوقف برنامج الاصطفاف الصباحي إذا كانت الأجواء تسبب ضرراً للطلاب.	٤١,٤	٥٨	٢٣,٦	٣٣	٣٣,٦	٤٧	١,٤	٢	٣,٠٥	متوسطة	٧
٢٥	يسمح للطلاب متكرري الرسوب وكبار السن بمواصلة الدراسة بالمدرسة	٢٢,١	٣١	٤٨,٦	٦٨	٢٢,١	٣١	٧,١	١٠	٢,٨٥	متوسطة	٨
٢٧	يضيف حصص علاجية أو إثرائية لبعض المواد الدراسية	١٩,٣	٢٧	٣٠,٧	٤٣	٤٠,٠	٥٦	١٠,٠	١٤	٢,٥٩	متوسطة	٩

م	العبارات	درجة الممارسة											
		عالية		متوسطة		منخفضة		معدومة		النسبة المئوية	النسبة المئوية		
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
٣٣	يطبق التجارب التعليمية لدعم كفاءة أداء التعليم والتعلم في المدرسة.	٢٨	٢٠,٠	٣١	٢٢,١	٧٣	٥٢,١	٨	٥,٧	٢,٥٦	متوسطة	١٠	
٣٠	ينقل الطالب الذي يمثل سلوكه خطراً إلى مدرسة أخرى	٢٢	١٥,٧	٤١	٢٩,٣	٥٨	٤١,٤	١٩	١٣,٦	٢,٤٧	منخفضة	١١	
٣١	يقوم بإجراء الدراسات التربوية على طلاب المدرسة.	٢٦	١٨,٦	٢٣	١٦,٤	٦٧	٤٧,٩	٢٤	١٧,١	٢,٣٦	منخفضة	١٢	
٢٨	يعتمد فتح مركز الخدمات التربوية والتعليمية للطلاب بالمدرسة	٢٠	١٤,٣	١٧	١٢,١	٨٠	٥٧,١	٢٣	١٦,٤	٢,٢٤	منخفضة	١٣	
٢٠	يزيد زمن اليوم الدراسي لمجموعة من طلاب المدرسة	٢٠	١٤,٣	١٩	١٣,٦	٦٦	٤٧,١	٣٥	٢٥,٠	٢,١٧	منخفضة	١٤	
المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني											٣,٠٤	متوسط	-

يتضح من الجدول رقم (٨) ما يلي:

- أن محور الصلاحيات المتعلقة بالطلاب التي تواجه قائد المدرسة الابتدائية بمحافظة الأحساء يتضمن (١٤) عبارة، جاءت (٥) عبارات بدرجة ممارسة عالية، وهي العبارة رقم (٢٦-٢٤-٢٢-٢٣-٣٢)، وجاءت خمس عبارات بدرجة ممارسة متوسطة وهي العبارات (٢٩-١٩-٢٥-٢٧-٣٣) أما بقية العبارات وهي (٣٠-٣١-٢٨-٢٠) فإنها جاءت بدرجة ممارسة منخفضة، وأخيراً لم تحصل أي عبارة من عبارات محور الصلاحيات المتعلقة بالطلاب التي تواجه قائد المدرسة الابتدائية بمحافظة الأحساء على درجة ممارسة معدومة من قبل قادة ووكلاء المدارس الابتدائية بمحافظة الأحساء.
- تراوح المتوسط الحسابي لعبارات هذا المحور بين (٢,١٧) و(٣,٨٥)، وهذا يعني أن جميع عبارات هذا المحور جاءت بدرجة عالية ومتوسطة ومنخفضة من وجهة نظر أفراد الدراسة.
- بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (٣,٠٤)، وهذا يدل على أن درجة الصلاحيات المتعلقة بالطلاب الممنوحة لقائد المدرسة الابتدائية بمحافظة الأحساء جاءت بدرجة متوسطة.

السؤال الرابع: ما درجة ممارسة قائد المدرسة الابتدائية بمحافظة الأحساء للصلاحيات المتعلقة بالمبنى المدرسي؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة قائد المدرسة الابتدائية بمحافظة الأحساء للصلاحيات المتعلقة بالمبنى المدرسي، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، والجدول رقم (٩) يوضح ذلك.

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة قائد المدرسة الابتدائية بمحافظة الأحساء للصلاحيات المتعلقة بالمبنى المدرسي

م	العبارات	درجة الممارسة										
		عالية		متوسطة		منخفضة		معدومة				
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
٤١	يؤمن العمالة لنظافة المدرسة	١١٩	٨٥,٠	١٥	١٠,٧	٥	٣,٦	١	٠,٧	٣,٨٠	عالية	١
٣٥	يعتمد تحديد وتغيير مواقع الحجرات الدراسية	١١٣	٨٠,٧	٢٠	١٤,٣	٤	٢,٩	٣	٢,١	٣,٧٣	عالية	٢
٤٠	يعتمد تنظيم فصول المعلمين الثابتة والطلاب المتنقلين	١٠١	٧٢,١	٢٥	١٧,٩	٧	٥,٠	٧	٥,٠	٣,٥٧	عالية	٣
٤٣	يتخلص من الأثاث التالف في المدرسة	١٠٣	٧٣,٦	١٨	١٢,٩	١٠	٧,١	٩	٦,٤	٣,٥٣	عالية	٤
٤٢	يتعاقد مع المؤسسات المختصة لإجراء عمليات الصيانة الطارئة للمدرسة	١٠٢	٧٢,٩	٢١	١٥,٠	٧	٥,٠	١٠	٧,١	٣,٥٣	عالية	٤م
٣٤	يعتمد زيادة عدد الفصول في المدرسة أو تقليصها.	٦٢	٤٤,٣	٤٩	٣٥,٠	١٦	١١,٤	١٣	٩,٣	٣,١٤	متوسطة	٥
٣٦	يعلق الدوام المدرسي في حال انهيار جزء أو أجزاء من المبنى المدرسي	٤٢	٣٠,٠	٢٨	٢٠,٠	٥٨	٤١,٤	١٢	٨,٦	٢,٧١	متوسطة	٦
٤٤	يسمى بعض مرافق المدرسة بأسماء أصحاب الإنجازات	٢٠	١٤,٣	١٥	١٠,٧	٥٦	٤٠,٠	٤٩	٣٥,٠	٢,٠٤	منخفضة	٧
٣٩	يمثل المدرسة في لجنة استلام المبنى المدرسي بعد انتهاء أعمال الصيانة.	٣٧	٢٦,٤	١٣	٩,٣	٩	٦,٤	٨١	٥٧,٩	٢,٠٤	منخفضة	٧م
٣٨	يمثل المدرسة في لجنة إعداد مقايضة ترميم مبنى المدرسة	٢٧	١٩,٣	٩	٦,٤	١١	٧,٩	٩٣	٦٦,٤	١,٧٨	منخفضة	٨
٣٧	يمثل المدرسة في لجنة استئجار مبنى المدرسة المكلف بقيادتها	٢٤	١٧,١	١٠	٧,١	١١	٧,٩	٩٥	٦٧,٩	١,٧٣	معدومة	٩
-	المتوسط الحسابي العام للمحور الثالث									٢,٨٧	متوسطة	-

يُتضح من الجدول رقم (٩) ما يلي:

- أن محور ممارسة قائد المدرسة الابتدائية بمحافظة الأحساء للصلاحيات المتعلقة بالمبنى المدرسي يتضمن (١١) عبارة، جاءت (٥) عبارات بدرجة ممارسة عالية، وهي العبارة رقم (٤١-٣٥-٤٠-٤٣-٤٤).

(٤٢)، وجاءت عبارتين بدرجة ممارسة متوسطة وهي العبارات (٣٤-٣٦)، فيحين جاءت العبارات (٤٤-٣٩-٣٨) جاءت بدرجة ممارسة منخفضة، أخيراً جاءت العبارة (٣٧) بدرجة ممارسة معدومة.

- تراوح المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (٢,٨٧)، وهذا يدل على أن درجة الصلاحيات الفنية المتعلقة بالبنى المدرسي التي يمارسها قائد المدرسة الابتدائية بمحافظة الأحساء جاءت بدرجة متوسطة

السؤال الخامس: ما درجة اختلاف آراء أفراد الدراسة حول ممارسة قائد المدرسة الابتدائية بمحافظة الأحساء للصلاحيات الممنوحة له باختلاف متغيرات الدراسة (العمل الحالي-المؤهل الدراسي- سنوات الخبرة في مجال القيادة المدرسية)؟

أولاً: الفروق باختلاف العمل الحالي: لمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة حول ممارسة قائد المدرسة الابتدائية بمحافظة الأحساء للصلاحيات الممنوحة له باختلاف متغير العمل الحالي، تم استخدام اختبار ت لعينتين مستقلتين، كما يتضح من خلال الجدول رقم (١٠).

جدول رقم (١٠)

نتائج تحليل اختبارات لدلالة الفروق في محاور الدراسة باختلاف متغير العمل الحالي

المحاور	المجموعات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الصلاحيات المتعلقة بالمعلمين	قائد مدرسة	٨٤	٥٩,٥١	٦,٢٩	٠,٩٨٤	٠,٣٢٨ غير دالة
	وكيل مدرسة	٥٦	٥٨,٠٩	٩,٥٢		
الصلاحيات الخاصة بالطلاب	قائد مدرسة	٨٤	٤٦,٥٦	٦,٩٤	١,٨٦	٠,٠٦٥ غير دالة
	وكيل مدرسة	٥٦	٤٤,٣٤	٦,٨٨		
الصلاحيات الخاصة بالبنى المدرسي	قائد مدرسة	٨٤	٣٢,٨٣	٥,٩٩	٢,٩٦	٠,٠٠٤ دالة
	وكيل مدرسة	٥٦	٢٩,٨٦	٥,٥٦		
الدرجة الكلية	قائد مدرسة	٨٤	١٣٨,٩٠	١٧,٣٥	٢,٠٨	٠,٠٤ دالة
	وكيل مدرسة	٥٦	١٣٢,٢٩	٢٠,٠٧		

- يتضح من الجدول رقم (١٠) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين أفراد الدراسة باختلاف متغير الوظيفة الحالية فيما يتعلق بمحوري (الصلاحيات المتعلقة بالمعلمين، والصلاحيات الخاصة بالطلاب)، وهذه النتيجة تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر قادة ووكلاء المدرسة الابتدائية بمحافظة الأحساء، وقد يعود ذلك إلى أن وكلاء وقادة المدرسة الابتدائية بمحافظة الأحساء وإن اختلفت وظيفتهم فإنهم يتفقون تجاه الصلاحيات المتعلقة بالمعلمين والصلاحيات الخاصة بالطلاب نظراً لممارستهم المستمرة لها، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الصالحي (٥١٤٣٢) بعدم وجود ذات دلالة إحصائية باختلاف طبيعة العمل في مجال الصلاحيات المتعلقة بالمعلمين، والصلاحيات المتعلقة بالطلاب .

ثانياً: الفروق باختلاف متغير المؤهل الدراسي: لمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة حول الصلاحيات الفنية التي تواجه قائد المدرسة الابتدائية بمحافظة الأحساء باختلاف متغير المؤهل الدراسي، تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، كما يتضح من خلال الجدول رقم (١١).

نتائج اختبارات لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق في محاور الدراسة باختلاف متغير المؤهل الدراسي

المحاور	المجموعات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الصلاحيات المتعلقة بالمعلمين	بكالوريوس	١٣٢	٥٨,٧٢	٧,٨٥	١,٣٩	غير دالة
	دراسات عليا	٨	٦٢,٦٣	٤,٤٤		
الصلاحيات المتعلقة بالطلاب	بكالوريوس	١٣٢	٤٥,٤٤	٧,٠٣	١,٦١	غير دالة
	دراسات عليا	٨	٤٩,٥٠	٥,٠١		
الصلاحيات المتعلقة بالمبنى المدرسي	بكالوريوس	١٣٢	٣١,٦١	٦,٠٦	٠,٢٩٤	غير دالة
	دراسات عليا	٨	٣٢,٢٥	٥,٠٦		
الدرجة الكلية للصعوبات التي تواجه قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض	بكالوريوس	١٣٢	١٣٥,٧٧	١٨,٩٢	١,٢٧	غير دالة
	دراسات عليا	٨	١٤٤,٣٨	١٢,٨٧		

يتضح من الجدول رقم (١١) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين أفراد الدراسة باختلاف متغير المؤهل الدراسي فيما يتعلق بجميع محاور الدراسة (الصلاحيات المتعلقة بالمعلمين، والصلاحيات الخاصة بالطلاب، والصلاحيات المتعلقة بالمبنى المدرسي)، وكذلك في الدرجة الكلية لمحاور الدراسة، وهذه النتيجة تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر قادة وكلاء المدارس الابتدائية بمحافظة الأحساء.

ثانياً: الفروق باختلاف متغير سنوات الخبرة في مجال القيادة المدرسية: لمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة حول ممارسة قائد المدرسة الابتدائية بمحافظة الأحساء للصلاحيات الممنوحة له باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة في مجال القيادة المدرسية، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، كما يتضح من خلال الجدول رقم (١٢) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في محاور الدراسة باختلاف متغير سنوات الخبرة في مجال القيادة المدرسية

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الصلاحيات المتعلقة بالمعلمين	بين المجموعات	١٥٧,٦٥	٣	٥٢,٥٥	٠,٨٧٤	غير دالة
	داخل المجموعات	٨١٧٥,٩٠	١٣٦	٦٠,١٢		
الصلاحيات الخاصة بالطلاب	بين المجموعات	١٢٠,٤٨	٣	٤٠,١٦	٠,٨٢٢	غير دالة
	داخل المجموعات	٦٦٤٨,٤٠	١٣٦	٤٨,٨٩		
الصلاحيات الخاصة بالمبنى المدرسي	بين المجموعات	٧٨,٠٧	٣	٢٦,٠٢	٠,٧٢١	غير دالة
	داخل المجموعات	٤٩٠٨,٠٨	١٣٦	٣٦,٠٩		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٧١٤,٠٧	٣	٢٣٨,٠٢	٠,٦٧٦	غير دالة
	داخل المجموعات	٤٧٨٩٤,٦٧	١٣٦	٣٥٢,١٧		

يتضح من الجدول رقم (١٢) ما يلي:

- لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين أفراد الدراسة باختلاف متغير الخبرة في مجال القيادة المدرسية فيما يتعلق بجميع محاور الدراسة (الصلاحيات المتعلقة بالمعلمين، والصلاحيات الخاصة بالطلاب، والصلاحيات المتعلقة بالمبنى المدرسي)، وكذلك في الدرجة الكلية لمحاور الدراسة، وهذه النتيجة تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر قادة ووكلاء المدارس الابتدائية بمحافظة الأحساء.

ملخص نتائج الدراسة:

١- **السؤال الأول:** أن هناك ممارسة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة للصلاحيات الممنوحة لقائد المدرسة الابتدائية بمحافظة الأحساء بمتوسط عام (٣,٠٦) حيث تأتي الصلاحيات المتعلقة بالمعلمين بالمرتبة الأولى بمتوسط عام (٣,٢٧)، تليها الصلاحيات المتعلقة بالطلاب بمتوسط عام (٣,٠٤)، وفي الأخير تأتي الصلاحيات المتعلقة بالمبنى المدرسي بمتوسط عام (٢,٨٧) كأقل الصلاحيات ممارسة.

٢- **السؤال الثاني:** أن محور ممارسة قائد المدرسة الابتدائية بمحافظة الأحساء للصلاحيات المتعلقة بالمعلمين يتضمن (١٨) عبارة، منها (١١) عبارة جاءت بدرجة ممارسة عالية، وهي (١٢، ٣، ١٧، ٥، ٢، ٦، ١٨، ٤، ١٦، ٩، ٨)، و(٤) عبارات جاءت بدرجة ممارسة متوسطة وهي (١٠، ١٥، ١٤)، وأخيراً جاءت (٣) عبارات بدرجة ممارسة منخفضة وهي (١١، ٧، ١٣)، ولم تكن في الفقرات ما جاءت تشير إلى معدومة على الصلاحيات الممنوحة التي يمارسها قائد المدرسة الابتدائية بمحافظة الأحساء.

٣- **السؤال الثالث:** أن محور الصلاحيات المتعلقة بالطلاب التي تواجه قائد المدرسة الابتدائية بمحافظة الأحساء يتضمن (١٤) عبارة، جاءت (٥) عبارات بدرجة ممارسة عالية، وهي العبارة رقم (٢٦) - (٢٤-٢٢-٢٣-٣٢)، وجاءت (٥) عبارات بدرجة ممارسة متوسطة وهي العبارات (٢٩-١٩-٢٥) - (٢٧-٣٣) أما بقية العبارات وهي (٣٠-٢٨-٢٠) فإنها جاءت بدرجة ممارسة منخفضة، وأخيراً لم تحصل أي عبارة من عبارات محور الصلاحيات المتعلقة بالطلاب التي تواجه قائد المدرسة الابتدائية بمحافظة الأحساء على درجة ممارسة معدومة من قبل قادة ووكلاء المدارس الابتدائية بمحافظة الأحساء.

٣- **السؤال الرابع:** أن محور ممارسة قائد المدرسة الابتدائية بمحافظة الأحساء للصلاحيات المتعلقة بالمبنى المدرسي يتضمن (١١) عبارة، جاءت (٥) عبارات بدرجة ممارسة عالية، وهي العبارة رقم (٤١-٣٥-٤٠-٤٣-٤٢)، وجاءت عبارتين بدرجة ممارسة متوسطة وهي العبارات (٣٤-٣٦)، فيحين جاءت العبارات وهي (٤٤-٣٩-٣٨) بدرجة ممارسة منخفضة، أخيراً جاءت العبارة (٣٧) بدرجة ممارسة معدومة.

٤- **السؤال الخامس:** أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين أفراد الدراسة باختلاف متغير المؤهل الدراسي فيما يتعلق بجميع محاور الدراسة (الصلاحيات المتعلقة بالمعلمين، والصلاحيات الخاصة بالطلاب، والصلاحيات المتعلقة بالمبنى المدرسي)، وكذلك في الدرجة الكلية لمحاور الدراسة، وهذه النتيجة تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر قادة ووكلاء المدارس الابتدائية بمحافظة الأحساء.

توصيات الدراسة:

- ١- إشراك قائد المدرسة الابتدائية بمحافظة الأحساء بالتعاون مع شؤون المباني بإدارة التعليم في لجنة الاستلام وإعداد المقاييس في حال ترميم مبنى المدرسة المكلف بقيادتها .
- ٢- اهتمام قائد المدرسة الابتدائية بمحافظة الأحساء بعقد الشراكة المجتمعية وتسمية بعض مرافق المدرسة بأسماء أصحاب الإنجازات.
- ٣- منح قائد المدرسة الابتدائية بمحافظة الأحساء صلاحيات أكثر وعدم الرجوع لمكتب التعليم التابع للمدرسة في حال ممارسة هذه الصلاحيات .

مقترحات الدراسة:

- (١) إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية تتمثل في ممارسة قائد المدرسة للصلاحيات الممنوحة له بمراحل مختلفة وبمناطق مختلفة.
- (٢) إجراء دراسة حول معوقات ممارسة قادة المدارس للصلاحيات الممنوحة لهم.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ١- الصقير، عبدالمحسن (١٤٣٥هـ) ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم للصلاحيات الإدارية الممنوحة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمديرين ووكلائهم، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الادرة التربوية، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- ٢- الصالحي، خالد (١٤٣٢هـ) تصور مقترح لصلاحيات مديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء بعض الخبرات العالمية المعاصرة، رسالة دكتوراة غير منشورة، قسم التربية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- ٣- العتيبي، صالح (١٤٣٣هـ) درجة ممارسة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف ودورها في تحسين أداء الإدارة المدرسية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- ٤- العصيمي، خزل (١٤٣٥هـ) مدى مساهمة الصلاحيات الجديدة لمديري المدارس في تحسين أدائهم من وجهة نظر المديرين بتعليم الزلفي بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الادرة التربوية، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- ٥- العريشي، جبريل، وعلي، عيد، والسيد، فايزة، وعبدالمعطي، أحمد (١٤٣٦هـ)، هندسة القيادة وثقافة التغيير، ط١، الأردن، عمان، الدار المنهجية للنشر والتوزيع.
- ٦- الغامدي، عبدالرحمن (١٤٣٥هـ)، القيادة التشاركية، ط١، الرياض، (ب. ن.).
- ٧- الفايز، عبدالله (١٤١٣هـ)، الادارة التعليمية والادارة المدرسية، ط١، الرياض، مطبعة سفير.
- ٨- القحطاني، عبدالعزيز (١٤٣٦هـ) تطبيق الصلاحيات الممنوحة لمديري ومديرات المدارس التابعة للإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة عسير، مجلة العلوم التربوية، جامعة الملك سعود، المجلد ٢٧، العدد الثاني.
- ٩- اللحواني، بليغ (١٤٣٣هـ) اتجاهات مديري مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة مكة المكرمة نحو الصلاحيات الجديدة الممنوحة لهم، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الادارة التربوية، كلية التربية، جامعة أم القرى.

١٠- وزارة التعليم (١٤٣٧هـ)، تعميم معالي وزير التعليم رقم ٣٧٦١٧١٦٨ وتاريخ ١/٤/١٤٣٧هـ الإصدار الثاني بشأن منح صلاحيات لمديري ومديرات المدارس.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Klinker، JoAnn Franklin; Hackmann، Donald G(2003)An Analysis of Principals' Ethical Decision Making Using Rest's Four Component Model of Moral Behavior. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association (Chicago، IL، April 21-25).
- 2-Karen S. Crum، Whitney H. Sherman، Steve Myran،(2010) "Best practices of successful elementary school leaders"، Journal of Educational Administration، Vol. 48 Iss: 1، pp.48 – 63