



اتجاهات بديري الإدارة في مكة المكرمة

نحو سلطة الإدارة المدرسية

إعداد الطالب

٢٠٠٢٦٦١

محمد سعيد بن
الغاي

قسم التربية - كلية التربية - جامعة أم القرى

بحث مكمّل لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة والتخطيط التربوي



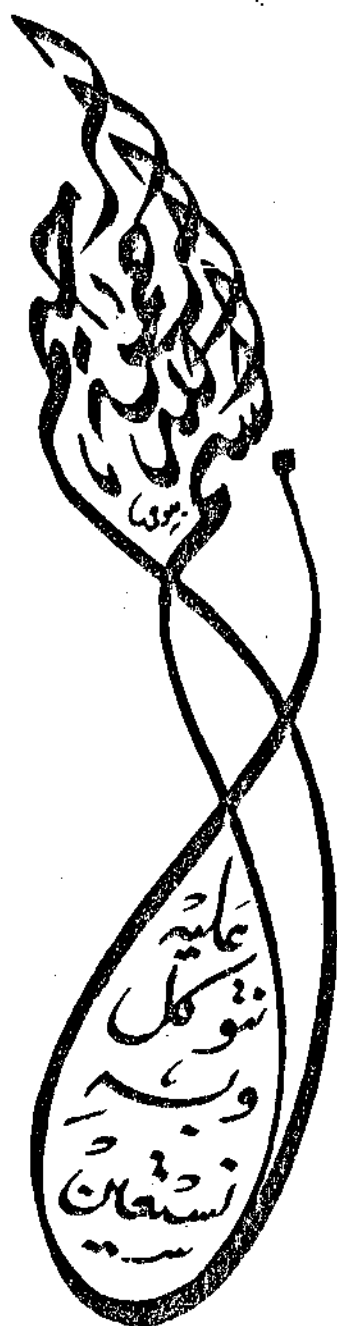
إشراف الدكتور

ربيع محمد بن
سعيد

٦٧٢

١٤٠٣هـ - ٢٠٨٣م

الفترة الثانية



شكر وتذكري

=====

الشكر لله أولاً وأخيراً على ما أطن عليه ووفق وهدى •
ثم لكل من مد لي يد المون والمساعدة على إتمام هذا البحث
إهتماماً وتشجيعاً وتوجيهاً •

— وأخص بالشكر أستاذي الدكتور ربيع عز بشير المشرف على
هذه الدراسة فقد كان لحسن رعايته وسداد توجيهاته أبلغ الأثر في إتمامي
لهذا العمل •

— كما لا يفوتني أن أتقدم بخالص الشكر لأستاذي الدكتور فـاروق
عبد السلام فقد استفدت منه فائدة جمة خاصة فيما وجهني إليه في جانب
الدراسة الميدانية •

— كما أشكر الاخوة مذيري المداين الذين استجابوا لتعبثي
استمارة الإستفتاء وأبدوا إهتماماً ملحوظاً بما طلب منهم •

===

ملخص الدراسة

=====

تقوم هذه الدراسة بمعالجة قضية من القضايا ذات الأثر المباشر على تطوير الإدارة المدرسية ، ومن ثم الإدارة التعليمية في المملكة العربية السعودية ، وهي سلطة الإدارة المدرسية في المملكة . وقد سلك الباحث في معالجته لهذه القضية ثلاثة نهج ، يهدف كل منها إلى الوقوف على جانب من جوانبها .

السبيل الأول :

===== هو التعرف على الإدارة المدرسية حسب ما تتطلبه النظرة الحديثة للتربية ، وذلك من خلال التعرف على أهداف الإدارة المدرسية ، ومعايير نجاحها ، ومن خلال التعرف على أنماط السلطة الإدارية ، وما قد يناسب الإدارة المدرسية منها ، وعلى وجه الخصوص ما قد يناسب الإدارة المدرسية في المملكة .

وقد تم ذلك في الفصلين الثاني والثالث ، حيث بدأ الفصل الثاني بتعريف الكلمة (إدارة) ، ثم تعريف الإدارة التعليمية أو التربوية مع بيان الفرق في استخدام المصطلحين . تلى ذلك تعريف الإدارة المدرسية ، وتحديد الأهداف المنشودة منها ، ثم تحديد أهم المعايير للإدارة المدرسية الناجحة . وقد سعى الباحث من خلال هذا الفصل إلى التعرف على مدى تأثير فاعلية الإدارة المدرسية ونجاحها في تحقيق أهدافها بحجم السلطة الممنوحة لها .

وتم في الفصل الثالث — وهو بعنوان : سلطة الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية بين المركزية واللامركزية — تعريف السلطة الإدارية ، وتحديد مصادرها ، وتوضيح الفرق بين السلطة المستمدة من التنظيم والسلطة المستمدة من التفويض . ثم تلى ذلك استعراض لاساليب توزيع السلطة على المستويات الإدارية ، ومن ثم محاولة التعرف على ما قد يناسب الإدارة التعليمية في المملكة من هذه الأساليب ، باعتبار أن الإدارة المدرسية تمثل جزءاً من الإدارة التعليمية .

السبيل الثاني :

===== هو التعرف على الوضع الراهن لسلطة الادارة المدرسية

في المملكة العربية السعودية •

وقد تم ذلك في الفصل الرابع • حيث قام الباحث بتحديد المجالات التي تمارس فيها السلطة ذات الأثر المباشر على المدرسة • وقد تم تحديدها في تسع مجالات للسلطة هي : الميزانية السنوية للمدرسة • التجهيزات • مبنى المدرسة • شؤون الموظفين بالمدرسة • شؤون الطلاب بالمدرسة • المنهج الدراسي • الزمن الدراسي • النشاط المدرسي • الامتحانات • وفي حدود هاتذه المجالات حاول الباحث أن يتعرف على حجم السالة الممنوحة للادارة المدرسية فسي المملكة بوضعها الراهن •

وهذا هو الجانب النظري من الدراسة • وهو يمهّد للدراسة الميدانية • ويجب على عدد من التساؤلات في الفصل التمهيدي من البحث •

السبيل الثالث :

===== هو التعرف على حاجات الادارة المدرسية في المملكة من

السلطة • وعلاقتها النسبية بالسلطة في مستويات الادارة التعليمية الأعلى •

وقد أوفت الدراسة الميدانية بهذا المطلب • حيث قام الباحث بتصميم استفتاء يهدف الى هذه الغاية • وتم تطبيقه على عينة مكونة من مئة فرد من مديري المدارس بمدينة مكة المكرمة • ومن مديري المدارس الذين يتلقون تدريباً فسي الادارة المدرسية بكلية التربية بجامعة أم القرى • وتم وصف ذلك في الفصل الخامس من الدراسة • وهو بعنوان : (خطوات البحث الميداني وأدواته) • كما تم فسي الفصل السادس تحليل البيانات وتفسيرها • تمهيدا لاستخلاص النتائج منها •

وكانت خاتمة الدراسة بمثابة التقاء بين أوجه الدراسة الثلاثة في صورة نتائج تجيب على التساؤلات التي تضمنها الفصل الأول • وتعطي صورة سعي الباحث الى

أن تكون واضحة ومحددة عن سلطة الادارة المدرسية في المملكة العربية السعودية
بوضعها الراهن وما تحتاج اليه من تطوير ، مع بيان علاقتها النسبية بالسلطة
في مستويات الادارة التعليمية الأعلى في المملكة .

وتجدر الاشارة الى أن الباحث قد مهّد لهذه الدراسة بفصل مستقل
هو الفصل الأول . وقد اشتمل هذا الفصل على الموضوعات التالية : مقدمة ،
أبعاد المشكلة ، تحديد المشكلة ، تساؤلات البحث ، أهمية
البحث ، منهج البحث ، الدراسات السابقة ، مصطلحات يتضمنها
البحث . وقد حاول في هذا الفصل ان يعطي تحديدا واضحا للبحث وللمشكلة
التي يعالجها .

والله الموفق والمستعان //

محتويات البحث

الموضوع	الصفحة
الفصل الاول : (التمهيدى)	٢ - ١٤
— مقدمة	٢
— أبعاد المشكلة .	٣
— تحديد المشكلة .	٥
— تساؤلات البحث .	٥
— أهمية البحث .	٦
— منهج البحث .	٧
— الدراسات السابقة .	٨
— مصطلحات يتضمنها البحث .	١٣
الفصل الثانى : الادارة : تعريفها وانماطها	١٦ - ٢٦
التربية	
— تعريف الادارة .	١٦
— الادارة التعليمية والادارة التربوية .	١٨
— الادارة التعليمية والادارة المدرسية .	١٨
— الادارة المدرسية : تعريفها ، أهدافها ، معايير نجاحها .	
— تعريف الادارة المدرسية .	٢٠
— أهداف الادارة المدرسية .	٢٠
— أهم معايير الادارة المدرسية الناجحة .	٢٢

الموضوع	الصفحة
=====	=====
الفصل الثالث : سلطة الادارة المدرسية بين	٢٨-٣٩
المركزية واللامركزية .	
- تعريف السلطة .	٢٨
- مصادر السلطة .	٢٩
- المركزية .	٣٢
- اللامركزية .	٣٤
- مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ .	٣٧
الفصل الرابع : الوضع الراهن لسلطة الادارة	٤١-٤٨
المدرسية في المملكة العربية السعودية .	
ويشمل المجالات التالية :	
- أولا : ميزانية المدرسة .	٤٢
- ثانيا : التجهيزات .	٤٢
- ثالثا : مبنى المدرسة .	٤٣
- رابعا : شئون الموظفين بالمدرسة .	٤٤
- خامسا : شئون الطلاب بالمدرسة .	٤٥
- سادسا : المنهج الدراسي .	٤٥
- سابعا : الزمن الدراسي .	٤٦
- ثامنا : النشاط المدرسي .	٤٦
- تاسعا : الامتحانات .	٤٧
الفصل الخامس : خطوات البحث الميداني وأدواته .	٥٠-٦٢
- اختيار العينة .	٥٠
- وصف العينة .	٥١
- اعداد الاستفتاء الرئيسي .	٥٦

الموضوع	الصفحة
=====	=====
- اعداد الاستفتاء الاستطلاعي وتطبيقه •	٥٨
- تطبيق الاستفتاء الرئيسي •	٥٩
- تفريغ البيانات •	٥٩
الفصل السادس : تحليل النتائج •	٦٤ - ١٣٤
الخاتمة :	١٣٦ - ١٤١
النتائج والتوصيات •	
مراجع البحث •	١٤٢ - ١٤٥
الملاحق •	١٤٧ - ١٨٠

قائمة الجداول

=====

الرقم	الموضوع	الصفحة
=====	=====	=====
١	يبيّن نوع الوظيفة لأفراد العينة	٥٢
٢	يبيّن أنواع المدارس التي تتشكل منها العينة	٥٣
٣	يبيّن سنوات الخدمة لأفراد العينة	٥٣
٤	يبيّن المؤهلات الدراسية لأفراد العينة	٥٤
٥	يبيّن حصول أفراد العينة على دورات تدريبية	٥٥
٦	يبيّن آراء المفحوصين في توزيع السلطة بشأن اعداد الميزانية السنوية للمدرسة	٦٧
٧	يبيّن آراء المفحوصين في توزيع السلطة بشأن مباشرة انفاق الميزانية السنوية للمدرسة	٦٨
٨	يبيّن آراء المفحوصين في توزيع السلطة بشأن شراء الاجهزة والادوات المدرسية	٧٠
٩	يبيّن آراء المفحوصين في توزيع السلطة بشأن شراء الاثاث المكتبى للمدرسة	٧١
١٠	يبيّن آراء المفحوصين في توزيع السلطة بشأن شراء الكتب والمجلات والدوريات لمكتبة المدرسة	٧٣
١١	يبيّن آراء المفحوصين في توزيع السلطة بشأن اختيار الموقع المناسب لبنى المدرسة	٧٤
١٢	يبيّن آراء المفحوصين في توزيع السلطة بشأن اختيار النماذج المناسبة لبنى المدرسة قبل انشائه	٧٦
١٣	يبيّن آراء المفحوصين في توزيع السلطة بشأن التعاقد لانشاء مبنى المدرسة والاشراف على انشائه	٧٨

- ١٤ يبين آراء المفوضين في توزيع السلطة بشأن استئجار مبنى
مناسب للمدرسة • ٧٩
- ١٥ يبين آراء المفوضين في توزيع السلطة بشأن ترميم وصيانة
مبنى المدرسة • ٨١
- ١٦ يبين آراء المفوضين في توزيع السلطة بشأن أحداث تمديدات
اساسية في مبنى المدرسة • ٨٢
- ١٧ يبين آراء المفوضين في توزيع السلطة بشأن تشكيل التنظيم
الداخلي للمدرسة • ٨٤
- ١٨ يبين آراء المفوضين في توزيع السلطة بشأن تعيين الاداريين
الذين تحتاجهم المدرسة • ٨٥
- ١٩ يبين آراء المفوضين في توزيع السلطة بشأن تعيين المدرسين
الذين تحتاجهم المدرسة • ٨٧
- ٢٠ يبين آراء المفوضين في توزيع السلطة بشأن تعيين المشغدين
الذين تحتاجهم المدرسة • ٨٩
- ٢١ يبين آراء المفوضين في توزيع السلطة بشأن تفويض بعض
الصلاحيات لموظف أو أكثر بالمدرسة • ٩٠
- ٢٢ يبين آراء المفوضين في توزيع السلطة بشأن منح المكافآت
التشجيعية لمنسوبي المدرسة • ٩٢
- ٢٣ يبين آراء المفوضين في توزيع السلطة بشأن عقوبة الموظف
بالخصم من راتبه • ٩٣
- ٢٤ يبين آراء المفوضين في توزيع السلطة بشأن الاستغناء عن
خدمات أي موظف بالمدرسة • ٩٥
- ٢٥ يبين آراء المفوضين في توزيع السلطة بشأن منح الاجازات
المؤقتة والاضطرارية لمنسوبي المدرسة • ٩٦

- ٢٦ يبين آراء المفحوصين في توزيع السلطة بشأن تحديد نصاب المدرسين من الحصص الأسبوعية .
- ٢٧ يبين آراء المفحوصين في توزيع السلطة بشأن تقرير مدى كفاية كل موظف بالمدرسة .
- ٢٨ يبين آراء المفحوصين في توزيع السلطة بشأن تحديد الأعداد المطلوبة للمدرسة من الطلاب .
- ٢٩ يبين آراء المفحوصين في توزيع السلطة بشأن وضع شروط لقبول الطلاب بالمدرسة .
- ٣٠ يبين آراء المفحوصين في توزيع السلطة بشأن منح المكافآت والحوافز للتلاميذ من الطلاب .
- ٣١ يبين آراء المفحوصين في توزيع السلطة بشأن فصل الطالب فصلاً مؤقتاً كنوع من العقاب .
- ٣٢ يبين آراء المفحوصين في توزيع السلطة بشأن فصل الطالب فصلاً نهائياً من المدرسة .
- ٣٣ يبين آراء المفحوصين في توزيع السلطة بشأن اختيار أنواع المواد التي تدريس بالمنهج .
- ٣٤ يبين آراء المفحوصين في توزيع السلطة بشأن اختيار محتوى كل مادة دراسية .
- ٣٥ يبين آراء المفحوصين في توزيع السلطة بشأن زيادة أو حذف أى مادة من المنهج .
- ٣٦ يبين آراء المفحوصين في توزيع السلطة بشأن زولدة أو حذف أى موضوع في المادة الدراسية .
- ٣٧ يبين آراء المفحوصين في توزيع السلطة بشأن اختيار طريقة التدريس المناسبة لكل مادة .
- ٣٨ يبين آراء المفحوصين في توزيع السلطة بشأن تقييم المنهج الدراسي .

- ٣٩ يمين آراء المفحوصين في توزيع السلطة بشأن تقرير زمين
الحصة الدراسية • ١١٨
- ٤٠ يمين آراء المفحوصين في توزيع السلطة بشأن تقرير عمدة
الحصص الأسبوعية لكل مادة • ١١٩
- ٤١ يمين آراء المفحوصين في توزيع السلطة بشأن تقرير عدد
الحصص اليومية بالمدرسة • ١٢١
- ٤٢ يمين آراء المفحوصين في توزيع السلطة بشأن تقرير زمين
بداية الدوام الرسمي ونهايته • ١٢٣
- ٤٣ يمين آراء المفحوصين في توزيع السلطة بشأن اختيار أنواع
النشاط المدرسي • ١٢٤
- ٤٤ يمين آراء المفحوصين في توزيع السلطة بشأن تقرير زمين
النشاط المدرسي ومكانه • ١٢٦
- ٤٥ يمين آراء المفحوصين في توزيع السلطة بشأن اختيار أنواع
النشاط الترفيهي للمدرسة • ١٢٧
- ٤٦ يمين آراء المفحوصين في توزيع السلطة بشأن تقرير زمين
النشاط الترفيهي ومكانه • ١٢٩
- ٤٧ يمين آراء المفحوصين في توزيع السلطة بشأن تقرير عمدة
الامتحانات في السنة الدراسية • ١٣٠
- ٤٨ يمين آراء المفحوصين في توزيع السلطة بشأن تقرير أسلوب اجراء
الامتحانات بالمدرسة • ١٣٢
- ٤٩ يمين آراء المفحوصين في توزيع السلطة بشأن تقرير الطريقة
المناسبة لتقدير الدرجات • ١٣٣
- ٥٠ يمين نتائج الاستفتاء الاستطلاعي • ١٤٧

- ٥١ يبين قوة الاتجاهات في آراء المفحوصين بشأن توزيع السلطة
على المستويات الإدارية الثلاثة . ١٥٠
- ٥٢ يبين الاتجاهات القوية في آراء المفحوصين بشأن توزيع السلطة
على المستويات الإدارية الثلاثة . ١٥٣

=====

قائمة الاشكال والرسوم البيانية

=====

الرقم	الموضوع	الصفحة
=====	=====	=====
١	يوضح توزيع السلطة في أسلوب المركزية •	٣٠
٢	يوضح توزيع السلطة في أسلوب اللامركزية •	٣١
٣	يوضح توزيع المهارات على المستويات الادارية •	٣٨
	الثالثة •	

=====

قائمة الملاحق

=====

الرقم	الموضوع	الصفحة
=====	=====	=====
١	نموذج لاستمارة الاستفتاء الرئيسى للبحث	١٥٦
٢	نموذج لاستمارة الاستفتاء الاستطلاعى	١٦١
٣	نموذج لجدول التفريغ	١٦٢
٤	واجبات وصلاحيات مدير المدرسة	١٦٣
	تتضمنها اللائحة الداخلية لتنظيم المدارس	
	الابتدائية	
٥	تعميم ادارى	١٦٨
٦	تعميم ادارى	١٧٠
٧	تعميم ادارى	١٧١
٨	تعميم ادارى	١٧٢
٩	تعميم ادارى	١٧٣
١٠	تعميم ادارى	١٧٥
١١	صورة من الصفحة الرابعة لندوة التوجيه الترسوى	١٧٦
١٢	تعميم ادارى	١٧٧
١٣	تعميم ادارى	١٧٩
١٤	نموذج لطلب اجازة اضطرارية	١٨٠

=====

الفصل الأول

التمهيد

- مقدمة .
- أبعاد المشكلة .
- تحديد المشكلة .
- تساؤلات البحث .
- منهج البحث .
- أهمية البحث .
- مصطلحات يتضمنها البحث .
- الدراسات السابقة .

بنفس الدرجة ٤ فالوسيلة التعليمية تؤثر في درجة الضعوبة أو السهولة للمادة الدراسية ٥ والمعلم يؤثر في كليهما ٥ والمهني المدرسي له تأثيره الملحوظ على المعلم والطالب وعلى نوعية الوسيلة التعليمية وكيفية استخدامها ٥ فإذا كانت الوسيلة مثلاً كائنات حية ٥ أو وسائل عرض بصرية أو سمعية فإن كل منها يحتاج إلى مكان مناسب من المبنى المدرسي بما يتلاءم مع حجمه وطريقة عرضه ٥ والمقررات الدراسية لها نفس الدور والدرجة في التأثير والتأثير ٥ لذلك فإن أية محاسن أو لتحسين جانب واحد بشكل مستقل عن الجوانب الأخرى لن يكون لها مخط من النجاح إلا بقدر محدود ٥ لأن الجوانب الأخرى لا تزال وراء أبواب القصور ٥ والمدخل الرئيسي — في اعتقاد الباحث — لتحسين جوانب القصور وحل كافة المشكلات التعليمية ٥ هو تطوير الإدارة التعليمية بصفة عامة ٥ والإدارة المدرسية على وجه الخصوص ٥ إذ أنه " على الرغم من أعداد الهيكل التنظيمي والاجراءات الإدارية (التي اقتبست أو أخذت بشكل مباشر من الدول المجاورة) ٥ فما يزال نظام التعليم والتدريس يفتقر إلى الأجهزة المتخصصة في التخطيط والإدارة والتنسيق ٥ مما أضعف قدرة هذا النظام على أداء واجباته بكفاءة واقتدار " ١٠

والإدارة المدرسية ٥ هي الإدارة المباشرة للعملية التعليمية في ميدانها الفعلي وهو المدرسة ٥ ولذلك فإنها مؤهلة — في رأى الباحث — بصورة أكبر ٥ للكشف عن أوجه القصور في العملية التعليمية ٥ كما أنها مؤهلة بأن تساهم مساهمة فعالة في التغلب على المشكلات القائمة ٥ وإيجاد الحلول المناسبة لها ٥ ولكي تقوم الإدارة المدرسية بهذه المسئولية المباشرة في العملية التعليمية ٥ فإنها بحاجة إلى قدر من السلطة الإدارية تمكنها من القيام بمسئولياتها ٥ وتحقيق كافة الأهداف المنوطة بها ٥ استناداً إلى مبدأ التوازن بين المسئولية والسلطة في الإدارة ٥

وعلى هذا فإن سلطة الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية هي إحدى المداخل الرئيسية لتحسين كفاءة النظام التعليمي في المملكة والتغلب على مشكلاته ٥

حدود المشكلة :-

=====

تحدد المشكلة التي يقوم هذا البحث على أساس معالجتها وهي مشكلة الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية ، بما يلي :

— يقتصر البحث على معالجة المشكلة في نطاق المملكة العربية السعودية •

— يقتصر البحث على التعليم العام للبنين بمراحله الثلاث : الابتدائية •

والمتوسطة • والثانوية •

— يقتصر البحث على مستوى واحد من مستويات الإدارة التعليمية هو الإدارة

المدرسية •

— يتناول البحث عنصرا واحدا من عناصر الإدارة المدرسية هو السلطة •

— يقتصر البحث على السلطة المخولة عن طريق التنظيم أو التفويض •

— يتضمن البحث دراسة الوضع الراهن •

— يتضمن البحث التعرف على مدى الحاجة الى توسيع نطاق هذه السلطة •

— يتضمن البحث التعرف على الجوانب التي يحتاج فيها الى توسيع نطاق هذه

السلطة •

— يتضمن البحث التعرف على حجم هذه السلطة بالمقارنة بين مستويات الإدارة •

التعليمية •

— تستخدم في هذا البحث طريقة المسح بأختيار عينة ممثلة للمجتمع الاصل وهم :

مدراء المدارس ووكلاء بالمملكة العربية السعودية ، وهي احدى طرق المنهج الوصفي •

تعريف المشكلة : وفي اطار هذه الحدود يمكن التعريف بمشكلة هذا البحث على أنها :

(السلطة المخولة للإدارة المدرسية في التعليم العام للبنين بالمملكة العربية

السعودية ، ومدى الحاجة الى توسيع نطاقها ، في مجالات محددة • بحجم

محدد) •

تساؤلات البحث :

=====

يستهدف هذا البحث الاجابة عن التساؤلات التالية :

١ — هل تتأثر فاعلية الإدارة المدرسية ومقدرتها على تحقيق أهدافها بحجم

السلطة الممنوحة لها ؟

٢ — ما الأسلوب الأمثل لتوزيع السلطة الادارية على مستويات الادارة التعليمية بالمملكة العربية السعودية ؟

٣ — هل تفقر الادارة المدرسية في مراحل التعليم العام للبنين بالمملكة بوضعها الراهن — الى السلطة الادارية التي تمكنها من النهوض بمسئولياتها — وتحقيق اهدافها ؟

٤ — ما السلطات الادارية التي تحتاج اليها الادارة المدرسية في مراحل التعليم العام للبنين بالمملكة ؟

٥ — ما الحجم الذي يلزم اعطاؤه للادارة المدرسية من هذه السلطات بالمقارنة بما يلزم اعطاؤه لكل من المستويين الأعلى من الادارة التعليمية بالمملكة (ادارة التعليم) و (الوزارة) ؟

منهج البحث :

=====

— المنهج الذي تم تطبيقه في هذا البحث هو المنهج الوصفي • وهو منهج علمي يتبع عادة في دراسة الظواهر التربوية والادارية وما شابهها من الظواهر العامة •

— وقد تم اختيار احدى طرق المنهج الوصفي • وهي طريقة المسح • عند تطبيق الدراسة الميدانية • وتم تطبيق هذه الطريقة على عينة ممثلة لمجتمع البحث •

أهمية البحث :

=====

يستمد هذا البحث أهميته من عدة أمور هي :

أولا :

==== أهمية المشكلة التي يعالجها (وقد سبق تحديد هذا) ، فهذه المشكلة
تمس الهيكل التنظيمي للإدارة التعليمية في المملكة بشكل مباشر ، كما أنها تحدد
في رأي الباحث
مستقبل النظام التعليمي ، وتعد مدخلا رئيسيا لتطويره .

ثانيا :

==== ان الفترة الزمنية التي يتم فيها اعداد هذا البحث ، تتسم بظهور بوادر
جادة ، واهتمامات متزايدة من قبل المسؤولين عن التعليم في المملكة والمهتمين
بقضاياها ، ونحو الاتجاه الى تطوير النظام التعليمي في المملكة بصورة عامة والإدارة
التعليمية بصورة خاصة .

ولعل هذا البحث يكون مساهمة مشواضة ضمن الجهود المبذولة .

ثالثا :

==== ان هذا البحث يحرص على الخروج بنتائج مفصلة عن سلطة الإدارة
المدرسية في المملكة ، وتحديد اطارها . كما انه يهتم بالمقارنة بين حجم
السلطة المقترحة لتمثل من الإدارة المدرسية وإدارة التعليم والوزارة في كل مجال
من مجالات السلطة على مستوى المدرسة .

رابعا :

==== ان هذا البحث يستمد نتائجه من القاعدة العريضة للإدارة التعليمية
في المملكة المتمثلة في مديري المدارس وكلائها . خاصة وان إحدى الدراسات
السابقة - وهي : (استراتيجية تطوير إدارة التعليم في المملكة العربية السعودية ،
اعداد : محمد حسن المبحوث) " ١ - " قد استمدت نتائجها من آراء المسؤولين
في إدارات التعليم بالمملكة ، مما يثير الغارنة بين نتائج الدراساتين .

١ - محمد حسن المبحوث ، " استراتيجية تطوير إدارة التعليم في المملكة
العربية السعودية " . بحث مقيم للمتطلبات درجة الماجستير غير منشور ،
كلية التربية ، جامعة أم القرى ، ١٤٠١ هـ .

مصطلحات يتضمنها البحث :

=====

الصلاحية :

=====

جمعها (صلاحيات) ، وتستخدم في هذا البحث بالمعنى المرادف
لمعنى (السلطة) ، أى : الحق في اتخاذ القرارات ، وتوجيه الآخرين ،
لأداء العمل المطلوب .

ويشيع هذا المصطلح في الأوساط الادارية بالمملكة العربية السعودية ،
حتى لا تكاد تعرف السلطة بمفهومها الادارى - في هذه الأوساط - الا بكلمة
(صلاحيات) .

وهذا ما دعا الباحث الى استخدامه خاصة في بطاقة الاستفتاء .

فاعلية الادارة :

=====

يقصد بها ، القدرة على اتخاذ الاجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف
المطلوبة . ويشيع في بعض المراجع استخدام كلمة " فعالية " بدلا من " فاعلية " ،
وهو - في نظر الباحث - استخدام يخرج عن طبيعة الاصول اللغوية للتصاريص
العربية . " ١ " لذلك فقد آثر استخدام كلمة (فاعلية) بدلا من (فعالية) .

١ - انظر : ابراهيم عبد الله المنيف ، الادارة ، المفاهيم ، الأسس ،

المهام (الرياض : دار العلوم ، ١٤٠٠ هـ - ١٩٨٠ م) ،

إدارة التعليم :

=====

هي المستوى المتوسط من الإدارة التعليمية في المملكة العربية السعودية ،
وتختص بالإشراف على مراحل التعليم العام في نطاق منطقة تعليمية معينة • وفي
بعض البلدان العربية يعرف هذا المستوى الإداري باسم (مديرية التربية والتعليم)
ويكون على مستوى المحافظات • " ١ "

ميزانية المدرسة :

=====

يقصد بالميزانية — هنا — : ما تحتاج إليه المدرسة من مخصصات مالية •

المنهج الدراسي :

=====

يقصد به — هنا — المعنى الضيق للمنهج : أي ، المواد الدراسية

المقررة ، وطرق تدريسها •

١ - انظر • عرفات عبد الميزيز سليمان • استراتيجيات الإدارة في التعليم •
دراسة تحليلية مقارنة (القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية • ١٩٧٨ م)
• ص ٢٠٥ •

الدراسات السابقة

=====

كانت الادارة التعليمية • والادارة المدرسية في المملكة العربية السعودية
موضوعا لعدد من الدراسات السابقة • نذكر منها ما لمس جانبها من جوانب
المشكلة موضوع الدراسة الحالية • أو كان له علاقة واضحة بها • وهي كالتالي :

===== " تحديث الادارة التعليمية في المملكة العربية السعودية " (دراسة
تحليلية) • اعداد : مديحه علي مدرّس • ")
وقد تناول الباحث موضوع تحديث الادارة التعليمية في المملكة العربية
السعودية • في ضوء المعايير التالية :

- ١ - صنع القرار •
- ٢ - التخطيط التربوي •
- ٣ - التنسيق •
- ٤ - التوجيه الإداري والتربوي •
- ٥ - الرقابة •

وكان من نتائج هذه الدراسة وتوصياتها :

- ١ - ان تركز الادارة العليا [في الادارة التعليمية بالمملكة] جهودها في
القرارات الهامة الرئيسية للمنظمة التعليمية • وتوزع بعد ذلك على
اتخاذ القرارات الأخرى على كافة المستويات القيادية بالمنظمة •

١ - مديحه علي مدرّس • " تحديث الادارة التعليمية في المملكة العربية السعودية " .
بحث مقيم لمطلبات درجة الماجستير فيرمشور • كلية التربية • جامعة
أم القرى • ١٤٠١ هـ •

٢ - مراجعة النظام الإداري التعليمي الحالي وتحديثه وفق الأسس العلمية .
فمن الواضح أن النتائج المذكورة تقرر أن الإدارة التعليمية في المملكة بحاجة إلى توسيع نطاق السلطة التنفيذية في المستويات الإدارية الأدنى . وإلى قصر السلطة في المستوى الأعلى على القرارات الهامة الرئيسية . كما تقرر أن النظام الإداري التعليمي [في المملكة] يوضع الواهن بحاجة إلى المراجعة .
وهذا التعميم يهدف لما سنتناوله الدراسة الحالية من تفصيل لسلطة الإدارة المدرسية في المملكة خاصة والإدارة التعليمية في المملكة عامة .

ثانياً :

===== " استراتيجية تطوير إدارة التعليم في المملكة العربية السعودية " =====

(مع دراسة ميدانية) • اعداد : محمد حسن الميموث • " ١ "

وقد تضمنت نتائج البحث ما يلي :

أولاً :

===== اقتراحاً بالصلاحيات التي يلزم تفويضها للمدير التعليمي في المملكة إضافة لما لديهم من صلاحيات ، وذلك على النحو التالي :

- إطلاق حرية إدارة التعليم في استئجار المباني لتكون مدارس وفق ضوابط للاجبار بما يتفق مع نسبة تكاليف المبنى ، بعد اصدار لوائح للاجبار من الجهات المسئولة ، منها وزارة الاسكان ، ووزارة الشؤون البلدية والقروية .
- اعطاء المنطقة التعليمية صلاحية شراء أراضي لتكون مقراً للمدارس في حالة عدم وجود مدرسة ذات مبنى حكومي ، وكذلك نزع الأراضي أو المباني المملوكة بعد تمويض المالك وموافقة البلدية .

— تحديد خدمات الموظفين والمستخدمين عند بلوغهم السن النظامية

بدلا من طلب موافقة الوزارة حاليا .

— تعيين الموظفين في المراتب من الأولى وحتى السابعة .

— ترقية الموظفين والمستخدمين من مراتبهم الى المراتب التي تليها .

— اعطاء المنطقة ميزانية مستقلة من الوظائف كل عام .

— التعاقد مع غير السعوديين من المحاربين القادحين للمملكة في الوظائف

الشاغرة لدى المنطقة .

— قبول الطلاب غير السعوديين من المقيمين في المملكة إقامة نظامية

في جميع المراحل .

— تجديد والغاء عقود العاطلين في المنطقة من المتعاقدين بدلا من

اخذ موافقة الوزارة .

— منح المنطقة صلاحية الشراء المباشر في حدود مبالغ محددة .

— منح المكافآت التشجيعية والعلاوة الاضافية ومكافأة التفوق للمدرسين .

ومنح درجة لجميع العاملين بالمنطقة بدلا من رفعها حاليا للوزارة .

— التكليف بالعمل خارج وقت الدوام لجميع العاملين بالمنطقة من المرتبة

الأولى حتى الثامنة .

— اعطاء ادارة التعليم صلاحية تعيين موظفيها بدلا من مطوى قيد .

— المناقلة بين بند وآخر وفق ضوابط معينة .

ثانيا : ————— :

===== اقتراحا بالصلاحيات التي يلزم تفويضها لمديري المدارس :

— منح الاجازات العادية والاضطرابية والمرضية لجميع العاملين بالمدرسة .

— اعداد بيان خدمة للعاملين بالمدرسة .

— اختيار المستخدمين والعمال للعمل في المدرسة واصدار قرار بتعيينهم .

— الحسم على جميع العاملين بالمدرسة وفق الأنظمة .

— ترشيح من يستحق من العاملين للحالوة الإضافية •

ان النتائج المذكورة أعلاه ذات علاقة قوية بالدراسة الحالية —

الوجه التالي :

١ — ان النتائج المذكورة تحدد بشيء من التفصيل السلطات المقترحة لكل من

ادارة التعليم ، وادارة المدرسة • وهذا النمط من التفصيل هو هدف

الدراسة الحالية •

٢ — ان النتائج المذكورة تم التوصل اليها عن طريق دراسة ميدانية سبقها تمهيد

نظري • وهو منهج الدراسة الحالية •

٣ — ان النتائج المذكورة تعبر عن اتجاهات اراء المسؤولين في ادارات التعليم

بالمملكة فيما يخص توزيع السلطة على المستويات التعليمية بالمملكة • وان

الدراسة الحالية تعبر عن اتجاهات آراء مديري المدارس فيما يخص توزيع

السلطة ذاتها •

٤ — ان الدراستين تفتقران في كون الدراسة السابقة تركز على جانب السلطة

المتعلق باختصاصات ادارة التعليم • بينما الدراسة الحالية تركز على

جانب السلطة المتعلقة باختصاصات ادارة المدرسة •

٥ — ان المقارنة بين نتائج الدراستين تصلح ان تكون موضوع تقرير مستقل •

ثالثاً :

===== " دور الادارة التعليمية في تطوير المناهج " (دراسة تحليلية)

اعداد : صديقة احمد زكي عبد القادر • " ١ "

١ — صديقة احمد زكي عبد القادر • " دور الادارة التعليمية في تطوير

المناهج " • بحث مقسم لمطلوبات درجة الماجستير غير منشور • كلية

التربية • جامعة أم القرى • ١٤٠٢ هـ •

وقد تضمنت النتائج والتوصيات لهذه الدراسة ما يلي :

- ١ - إعادة النظر في تنظيمات الادارة التعليمية [في المملكة] وتطويرها بما يناسب متطلبات العصر ومستقبل مجتمعنا النامي .
 - ٢ - العمل على الأخذ باللامركزية في ادارة التعليم . . تخفيفا من أعباء المركزية مع مراعاة عدم الإزدواج بين اختصاصات السلطات المركزية والسلطات غير المركزية .
 - ٣ - أن توضع معايير لاختيار القادة التربويين في الادارة التعليمية .
- والنتائج المذكورة أعلاه تشير الى الحاجة الى تطوير الادارة التعليمية في المملكة ، كما تتضمن اقتراحا بالأخذ بأسلوب اللامركزية في الادارة التعليمية ، وتشير كذلك الى وضع معايير لاختيار القادة التربويين .
- والدراسة الحالية تستهدف التحقق في كل هذه التعميمات خاصة ما يتعلق بالفقرة الأولى والثانية ، وتحديد النمط التنظيمي المناسب لتوزيع السلطة في الادارة التعليمية بالمملكة ، مع توزيع مقترح للسلطات في اطار الأسلوب التنظيمي المقترح .

الفصل الثاني

الإدارة : تعريفها وأنماطها التربوية

- تعريف الإدارة .
- الإدارة التعليمية والإدارة التربوية .
- الإدارة المدرسية :-
- تعريف الإدارة المدرسية .
- أهداف الإدارة المدرسية .
- أهم معايير الإدارة المدرسية الناجحة .

الفصل الثاني

=====

الإدارة : تعريفها ، وأبعادها التربوية

=====

تعريف الإدارة :

=====

تعرف الإدارة بأنها : " الجهاز الذي يأخذ على طاقه تجميع واستخدام الموارد المتاحة للمشروع ، من بشرية ومادية ، في سبيل تحقيق أهداف معينة ، وبأحسن شكل ممكن " ١

كما تعرف بأنها : " النشاط الذي يعتمد على التفكير والعمل الذهني المرتبط بالشخصية الإدارية ، وبالجوانب والاتجاهات السلوكية المؤثرة ، والمتعلقة بتحفيز الجهود الجماعية نحو تحقيق هدف مشترك ، باستخدام الموارد المتاحة وفقا لأسس ومفاهيم علمية " ٢

وتعرف كذلك بأنها : " عملية تحقيق أهداف معينة ، باستخدام الجهد البشري بالاستعانة بالموارد المتاحة ، أو هي : التحديد الدقيق كما يجب على الأفراد عمله " ٣

ومن تعريفات الإدارة أنها : " تعنى توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين " ٤

-
- ١ - صلاح الشنواني ، إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية (الاسكندرية : دار الجامعات المصرية ، ١٩٧٦ م) ، ص ١٥٧ .
 - ٢ - زكي محمود هاشم ، الإدارة العلمية (الطبعة الثالثة ، الكويت : وكالة المطبوعات ، ١٩٨٠ م - ١٩٨١ م) ، ص ٩ .
 - ٣ - مختار حمزة ورسمية خليل ، السلوك الإداري (جده : دار المجموع العلمي ، ١٣٩٨ هـ - ١٩٧٨ م) ، ص ١٨ .
 - ٤ - عبد الكريم درويش وليمى تكتلا ، أصول الإدارة العامة (القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٨٠) ، ص ٤٩ .

ومن مجمل هذه التعريفات يرى الباحث ان الإدارة هي : تعبئة الجهود البشرية والإمكانات المادية والتنسيق بين مجالاتها المتعددة وتوجيهها للوصول الى أهداف محددة وفي أسرع وقت وبأقل تكلفة .

وقد تخلص كلمة (الإدارة) بوصف معين يشار به الى نمط من أنماط الإدارة ، أما من حيث اختصاصه بمجال معين من مجالات الإدارة (كالإدارة التعليمية) و (الإدارة المدرسية) • أو من حيث اختصاصه بمفهوم معين عناصر الإدارة (كإدارة الأفراد والعلاقات العامة) • أو من حيث أسلوب التفكير النظري الذي يسيطر عليه العملية الإدارية (كالإدارة العلمية) أو (البيروقراطية) أو (إدارة العلاقات الانسانية) •

=====

الادارة التعليمية والادارة التربوية :

=====

تعرف الادارة التعليمية بأنها : " كل نشاط تتحقق من ورائه الأغراض

التربوية ، تحقيقا فعالا ، ومعنى آخر : هي العملية التي يتم بها تعبئة

الجهود البشرية والمادية وتوجيهها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية " ١

وتعرف كذلك بأنها : " مجموعة من العمليات المتشابهة التي تتكامل فيما

بينها سواء في داخل المنظمات التعليمية أو بينها وبين نفسها لتحقيق الأغراض

المنشودة من التربية " ٢

ويرى الباحث ان الادارة التعليمية : كل نشاط يعنى بتنسيق الجهود البشرية
والامكانيات المادية لتحقيق اغراض التربية .

وقد يطلق على الادارة التعليمية معنى آخر هو الادارة التربوية ، على

اعتبار أن وظيفة المؤسسات التعليمية — حسب النظرة الحديثة للتربية — هي

التربية الكاملة . غير أن مصطلح الادارة التعليمية أكثر وضوحا وتحديدا لدور

المؤسسات التعليمية " ٣

الادارة التعليمية والادارة المدرسية :

=====

يشمل مصطلح (الادارة التعليمية) المستويات الادارية الثلاثة في نظام

التعليم العام ، وهي : الادارة العليا ، ويمثلها في نظام التعليم بالملكة

العربية السعودية (وزارة المعارف) ، والادارة الوسطى ، ويمثلها في نظام

التعليم بالملكة (ادارات التعليم) . والادارة الأدنى أو التنفيذية ، وتشمل

١ — أميل فهمي حنا شنوده ، لا مركزية الادارة التعليمية ، التطور والواقع

(القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية) ، ص ٢٦ .

٢ — محمد منير مرسي ، الادارة التعليمية ، أصولها وتطبيقاتها (الطبعة

الثانية ، القاهرة : عالم الكتب ، ١٩٧٧م) ، ص ١١ .

٣ — المرجع السابق ، ص ١٥ .

• في (إدارة المدرسة) •

فالإدارة المدرسية إذن ، وحدة من الإدارة التعليمية على مستوى معين

هو مستوى المدرسة • " ١ "

=====

١ - أميل فهمي حنا شنودة ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٩ •

الادارة المدرسية

=====

تعريف الادارة المدرسية :

=====

يقصد بالادارة المدرسية : * كل نشاط منظم مقصود وهادف لتحقيق من ورائه الأهداف التربوية المنشودة من المدرسة * ١ * ويمكن تعريفها في رأى الباحث — بأنها المستوى الأدنى من الادارة التعليمية الذى يباشر تنسيق الجهود في ميدانها الفعلي وهو المدرسة لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة .

أهداف الادارة المدرسية :

=====

- يمكن تقسيم أهداف الادارة المدرسية ه الى نوعين من الأهداف :
- ١ — أهداف رئيسية كبرى تمثل الغايات النهائية التي تحمل الادارة المدرسية على تحقيقها .
 - ب — أهداف إجرائية عملية تتحقق بها الغايات النهائية للمدرسة .
 - فأما الأهداف الرئيسية — في رأى الباحث — كالتالى :
 - ١ — أن تصل بالمدرسة الى درجة التطبيق السليم والشامل لكافة الأهداف التربوية المنشودة منها .
 - ٢ — أن تحقق عن طريق المدرسة كافة الأهداف التعليمية التي تجعل الطالب ملما عاما كاملا بالمنهج الدراسي المتمثل في المواد التعليمية التي يلقاها بالمدرسة .

١ — وهيب سمعان ومحمد منير مرسي ه الادارة المدرسية الحديثة (الطبعة الثانية ه القاهرة : عالم الكتب ه ١٩٧٩م) ه ص ٥٧ .

٣ — أن تجعل للمدرسة دورا اجتماعيا رائدا تسهم به في توعية

المجتمع وتحقيق أهدافه الكبرى .

٤ — أن تجذب اهتمام التلاميذ الى المدرسة وترغبهم فيها ، بحيث

يسعى اليها التلاميذ بدافع الرغبة والتشوق .

وأما الأهداف الاجرائية المحلية التي يجب أن تحمل الادارة المدرسية

على تحقيقها ، فهي :

١ — أن يكون التلميذ هو محور اهتمامها ، بحيث تستهدف جميع

الاجراءات والنشاطات في المدرسة تحقيق صالح التلميذ . " ١ "

٢ — توزيع الأعمال والأعباء على العاملين بالمدرسة ، توزيعا عادلا ،

كل بحسب دوره واختصاصه ، ليتكون من ذلك عمل جماعي منظم يحقق الأهداف

المنشودة . " ٢ "

٣ — رفع الروح المعنوية لجميع العاملين بالمدرسة ، عن طريق التحفيز

المادي والمعنوي ، وتشجيع روح الابداع والمبادرة بما يحقق أهداف المدرسة .

٤ — تفادي وقوع المشكلات المفاجئة ، وهو ما يسعى بالتعبير الحديث

(الاستعمار عن بعد) . وذلك بتفهم المواقف التي قد تؤدي الى اختتام

المشكلات لفترة تظهر بعدها على شكل عوائق تؤثر في سير العمل المدرسي . " ٣ "

٥ — معالجة المشكلات الادارية أو التربوية التي تواجهها ادارة المدرسة ،

بروح التفاهم والمدالة مع الحزم الذي يؤدي الى احترامها والثقة بها .

١ — احمد عبد الرحمن عيسى ، سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية

(الرياض : دار اللواء للنشر والتوزيع ، ١٣٩٩ هـ — ١٩٧٦ م) ، ص ٦٧ .

٢ — المرجع السابق ، ص ٦٧ .

٣ — المرجع السابق ، ص ٦٨ .

٦ - تنظيم العلاقات الداخلية بين العاملين فيها ، على اختلاف
مستوياتهم ، تنظيمًا يقلل سيادة روح التعاون والاستعداد لتحمل المسؤولية مسن
الجميع . " ١ "

٧ - العمل على تحسين إمكاناتها وتطوير أنشطتها وأساليبها التربوية
والإدارية ، لا أن تقف بها في حدود بيئة مكررة بعيدة عن التجديد والتطوير .
٨ - العمل على المساهمة في تطوير البيئة المحلية المحيطة بها ،
وأن يكون لها دور بارز في النهوض بالبيئة المحلية وتطويرها .

ان الإدارة المدرسية التي تسعى الى تحقيق هذه الأهداف ، لابد
ان يكون لها فاعلية وقدرة على تحقيقها ، وهنا تبرز أهمية الاجابة على هذا السؤال :
ما هي المعايير التي تتحدد بها فاعلية الادارة المدرسية ومقدرتها
على تحقيق أهدافها ؟ على اعتبار ان المدرسة مؤسسة تربوية تنبى بتحقيق الأغراض
التربوية المنشودة .
أهم معايير الادارة المدرسية الناجحة :

=====

يرتبط نجاح الادارة المدرسية بمدى فاعليتها ومقدرتها على تحقيق
الأهداف المخطط بها . وقد تحدد في دراسة للدكتوراه تمت في جامعة جـسـورج
واشنطن أربعة معايير لفاعلية الادارة المدرسية " ٢ " ، نذكرها بترتيبها فيما يلي ،
مع اضافة معيار خامس ورد ذكره في غير الدراسة المشار اليها .

-
- ١ - المرجع السابق ، ص ٦٨ .
 - ٢ - جيمس هارولد فوكس وآخرون ، الادارة المدرسية ، مبادئها وعملياتها ،
ترجمة وهيب ابراهيم سمعان وآخرون (الطبعة الثانية ، القاهرة : مكتبة
النهضة المصرية ، ١٩٦٤م) ، ص ٢٧ - ٣١ .

المميز الأول :

=====

" تتميز الادارة الجيدة للمدرسة بتفويض واضح بالسلطة وتعيين محدد

للمسؤوليات التي تتناسب معها " . " ١ "

تفويض مدير المدرسة بعض سلطاته في حدود واضحة لبعض العاملين

معه في المدرسة ، وتحديد المسؤوليات بلفظ الوضوح ، يساهم في رفع الروح

المعنوية بينهم ، كما يساهم في تحفيزهم الى العمل ، وتقديرهم للمسؤوليات ،

وبذلك يتم لمدير المدرسة استغلال أقصى الطاقات المنظمة لتحقيق الأهداف

المنشودة .

ومن الطبيعي أن لا يكون بمقدور مدير المدرسة تفويض السلطة لمروءه وسية ،

الا اذا كان يملك بحكم منصبه الوظيفي سلطة محددة وواضحة . ومن هنا تبسّر

اهمية ان يكون لمدير المدرسة سلطة واضحة ومحددة ، يمكنه تفويض بعضها لمروءه وسية

لتتحقق فاعلية الادارة المدرسية التي يشرف عليها .

المميز الثاني :

=====

" ان الادارة تخدم التعليم ولذلك تتعدد وظائفها وتنظيمها ووسائل

تنفيذها في ضوء اهداف المدرسة " . " ٢ "

وهذا المبدأ يحالج — في الواقع — أمرين : الأول منهما ، أن يكون

لادارة المدرسة — كمؤسسة تربوية — أهداف واضحة ومحددة تسعى

الى تحقيقها — والأمر الثاني :

أن تتحدد وظائفها وتنظيمها ووسائل تنفيذها في ضوء هذه الأهداف ، ومن المهم

١ — المرجع السابق ، ص ٢٧ .

٢ — المرجع السابق ، ص ٢٨ .

جداً أن يكون جميع العاملين بالمدرسة من إداريين ومدرسين على علم بالأهداف المحددة التي يعملون على تحقيقها ، لتفادي عدم تهديد الطاقات والجهود فيما لا يحقق الأهداف .

المحيط الثالث :

=====

" يجب أن تعكس إدارة المدرسة العمل التربوي الذي تقوم به المدرسة ، وأن تعكس أيضاً خصائص المدرسين الذين يقومون بهذا العمل " . " ١ "

فإدارة المدرسة إذا كانت تعمل لتحقيق أهداف واضحة ومحددة ، وتبادر إلى صياغة أساليب متميزة لتحقيق بها الأهداف ، فإنها تعكس بذلك العمل التربوي الذي تقوم به . وإذا كانت توفر لمدرسيها فرص المهاداة والابداع ، فإنها تعكس بذلك خصائصهم وقدراتهم . فنجاح الإدارة المدرسية ليس فيما يصدر عنها من قرارات وإنما في ما تحكمه هذه القرارات من خصائص ايجابية للعاملين فيها من مدرسين وإداريين وأثر ذلك كله على تحقيق التربية الكاملة للتلاميذ .

المحيط الرابع :

=====

" يجب أن تدبر الإدارة كل أنواع التنظيم والوسائل التي تساعد على حل المشكلات التي تصادفها حلاً مناسباً " . " ٢ "

فوضع التنظيم المناسب والترتيبات اللازمة لحل المشكلات الراهنة أو المتوقعة يساعد الإدارة المدرسية على عدم الدهشة والتخبط في حلول عاجلة قد لا تؤثر بصورة ايجابية في حل المشكلات التي تصادفها حلاً مناسباً .

١ - المرجع السابق ، ص ٣٠ .

٢ - المرجع السابق ، ص ٣١ .

ومن الأمثلة على ذلك ، لو حدث أن شب حريق محدود في معمل المدرسة نتيجة لتفاعل بعض المواد الكيميائية أو قربها من مصدر الحرارة فإن وضع الترتيبات اللازمة لذلك من توفير وسائل السلامة ، واختيار أماكن وجودها ، وتدريب بعض المدرسين والتلاميذ على استخدامها ، يحول من غير شك دون وقوع كارثة حريق كبرى بالمدرسة .
ويمنع بالتالي الاضطراب والمشوائية في مواجهة هذه المشكلة .
والأمثلة غير هذا كثيرة في جوانب مختلفة من العمل المدرسي .

المعيار الخامس :

=====

" تتميز الإدارة المدرسية الجيدة بوجود نظام جيد للاتصال سواء كان هذا الاتصال خاصا بالعلاقات الداخلية للمدرسة ، أو بينها وبين المجتمع المحلي ، أو بينها وبين السلطات التعليمية الأعلى " .^١
فنظام الاتصال الجيد يساعد إدارة المدرسة على التحرك السريع ، ومعرفة ما استجد في الإدارة الأعلى من قرارات ، ومعرفة ما تنظره الهيئة المحلية من مساهمة للمدرسة فيها ، كذلك فإن الاتصال الجيد يساعد إدارة المدرسة على التعريف بانجازاتها التربوية والاجتماعية .

ومعيار :

فقد تبين في هذا الفصل ، تعريف الإدارة ، والفرق بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ، كما اتضح أهم أهداف الإدارة المدرسية ، وأهم المعايير لفاعلية الإدارة المدرسية ونجاحها في تحقيق أهدافها .

ومن المهم أن تؤكد على أن أول معيار تقاس به فاعلية الإدارة المدرسية

- كما اتضح سابقا — يشير إلى أهمية توفر سلطة واضحة لإدارة المدرسة
- حتى يتمكن مدير المدرسة من تفويض بعض سلطاته لمؤسسيه — مما يشير
- إلى أن عدم وجود سلطة واضحة لإدارة المدرسة يؤدي إلى عدم فاعليتها
- وبالتالي عدم نجاحها في تحقيق ما أنيط بها من أهداف •

الفصل الثالث

سلطة الإدارة المدرسية بين المركزية واللامركزية

- تعريف السلطة .
- مصادر السلطة .
- المركزية .
- اللامركزية .
- مركزية التخطيط واللامركزية التنفيذ .

الفصل الثالث

=====

سلطة الادارة المدرسية بين المركزية واللامركزية

=====

تعريف السلطة :

=====

تعرف السلطة الادارية بأنها : " الحق في اتخاذ القرارات المنظمة للعمل " و اسناد الأعمال الى المرؤوسين ، وتوقع مستوى معين من جودة الأداء " .
وهناك تعريفات أخرى لا تخرج عن نطاق هذا المفهوم للسلطة ، منها : ان السلطة هي " الحق في تكليف الغير باحداث تصرفات لازمة لتحقيق هدف محدد عن طريق اصدار القرارات واعطاء الأوامر الملزمة " .
أو هي : " الحق في تحديد ما يجب عمله وتوجيه الآخرين لاداء العمل المطلوب " .
أو هي : " القوى والحقوق التي بحوزة الشخص من أجل اداء العمل المنوط به " .
أو هي : " الحق المكتسب الذي تمنحه الوظيفة لشاغلها " .

-
- ١ — محمد يسرى قنصوه وأحمد رشيد ، التنظيم الادارى وتحليل النظم (الطبعة الثانية ، جده : دار الشروق) ، ص ٣٦ .
 - ٢ — زكي محمود هاشم ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٣٤ .
 - ٣ — صلاح الشنواني ، مرجع سبق ذكره ، ص ٥٥٩ .
 - ٤ — محمد عدنان النجار ، الأسس العلمية لنظرية التنظيم والادارة (دمشق : دار الفكر ، ١٤٠٠ هـ — ١٩٨٠ م) ، ص ١١٢ .
 - ٥ — مدني عبد القادر علاقي : الادارة ، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الادارية (جده : تهامة ، ١٤٠١ هـ — ١٩٨١ م) ، ص ٣٩٣ .

وكل هذه التصریفات تنص على أمرين أساسيين هما :

- ١ — الحق في اتخاذ القرار المنظم للعمل •
 - ٢ — الحق في تكليف الغير بعمل ما لتحقيق هدف محدد •
- وبدون السلطة لا يكون هناك مسؤولية • إذ أن أحد الهادئ الهامة في الإدارة • هو وجوب التوازن بين السلطة والمسئولية • وإذا كان هذا التوازن لا يتحقق بشكله المثالي في مستوى العمل الفعلي • إلا أن تحقيق أقصى درجة ممكنة من التوازن بين السلطة والمسئولية أمر مطلوب • " ١ "

مسئول السلطة :

=====

— والمسئولية الإدارية مصدران :

أحد هما :

===== التنظيم نفسه • أي ما تنص عليه اللوائح والقوانين التنظيمية من سلطة للمستويات الإدارية والمناصب الوظيفية المختلفة • وينتج عنه بالتالي أحد الأساليب التنظيمية لتوزيع السلطة • وهي : المركزية • أو اللامركزية • أو أسلوب ثالث يتشكل بالجمع بين المركزية واللامركزية •

ثانيهما :

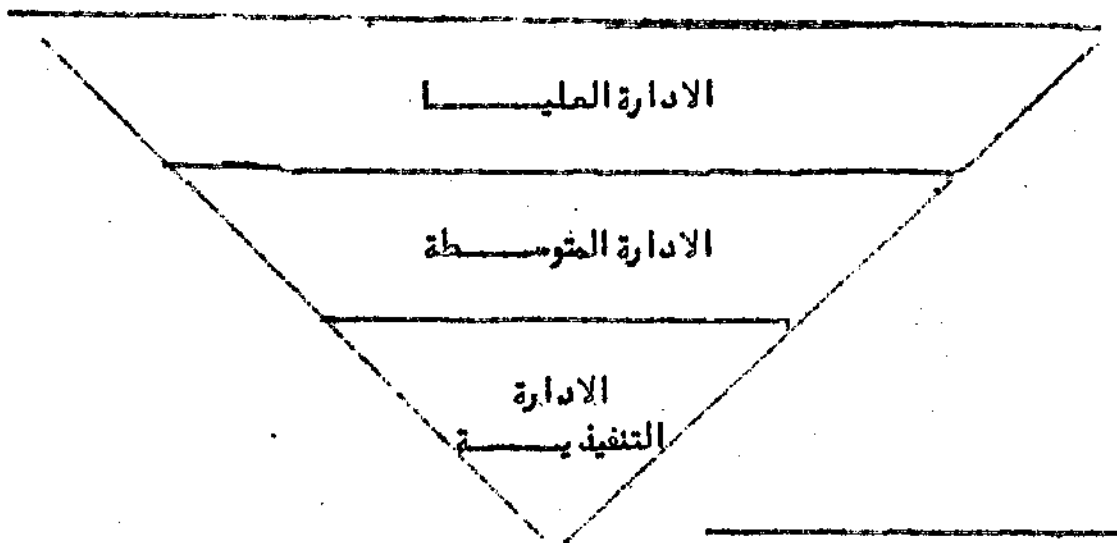
===== الرئيس المباشر • بأن يقوم الرئيس المباشر بتفويض بعض سلطاته التي ينص عليها التنظيم لبعض مرؤوسيه • ويسمى هذا الأسلوب في منح السلطة بالتفويض • وتجدر الإشارة إلى أن بعض الباحثين قد يحددين مفهوم التفويض ومفهوم اللامركزية • فأشار إلى أن اللامركزية " تعبر عن مدى أو درجة تفويض السلطة للمستويات الإدارية الأقل " • " ٣ " أو أنها " أسلوب إداري يقوم على توزيع

١ — المرجع السابق • ص ٢٩٣ •

٢ — أميل فهي هنا شئونه • مرجع سبق ذكره • ص ٣٢ •

السلطة بين الرئيس ومعاونيه حيث يفوض الرئيس اليهم بعضا من سلطاته " ١ " .
 مع أن هناك فروق واضحة بين التفويض واللامركزية لا تجيز الخلط بينهما .
 فالتفويض يتعلق بالجانب الشخصى في علاقة الرئيس والمؤسسين ويقتل
 في حدوده . أما اللامركزية فتتعلق بالبناء التنظيمى للمؤسسة . وبعبارة أخرى
 فإن التفويض ينطوى " على اعطاء حرية واستقلال للأشخاص المساعدين ، بينما
 تتضمن اللامركزية على اعطاء حرية واستقلال للوحدات التنظيمية الفرعية التابعة " ٢ .
 ويتأثر توزيع السلطة على المستويات الادارية داخل التنظيم — وهي عادة في
 التنظيمات الكبيرة ثلاثة مستويات : الادارة العليا ، والادارة المتوسطة ، والادارة
 التنفيذية — بدرجة المركزية واللامركزية في التنظيم .
 فإذا كان التنظيم يعتمد أسلوب المركزية ، فإن توزيع السلطة فيه يأتسبى
 على شكل هرم مقلوب كما يتضح من الشكل رقم (١) ، حيث تتوزع السلطة على أوسع
 نطاق في الادارة العليا ، بينما تقل في الادارة المتوسطة ، ولا تحظى الادارة
 التنفيذية الا بالنزول اليسير من السلطة .

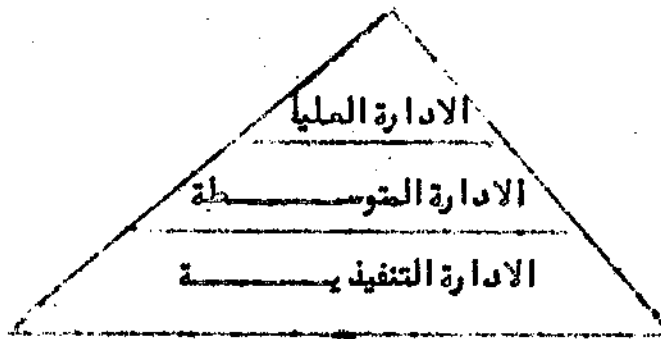
(شكل رقم ١) : يوضح توزيع السلطة في أسلوب المركزية



- ١ — زكي محمود هاشم ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٤٢ .
- ٢ — محمد عدنان النجار ، مرجع سبق ذكره ، ص ٥٥٨ .

أما إذا كان التنظيم يعتمد أسلوب اللامركزية ، فإن توزيع السلطة فيه يكون على شكل هرم معتدل ، كما يقض من الشكل رقم (٢) ، حيث تحتفظ الإدارة العليا بقدر محدود من السلطة ، ثم يتمسح لطاق السلطة في الإدارة المتوسطة ، ويكون نصيب الإدارة التنفيذية أكبر قدر من السلطة .

(شكل رقم ٢) : يوضح توزيع السلطة في أسلوب اللامركزية



ولا يتأثر الهيكل التنظيمي للمنظمة بدرجة التفويض ، لأن الرئيس المباشري (المفوض) يظل محتفظا بنفس السلطات التي فوضها ، وله الحق في استردادها من مروضيه في أي وقت شاء . * ١ * كما أنه يظل مسئولا عن تصرفات مروضيه في هذه السلطة التي فوضها اليهم ، ومحملا بما يترتب على ممارستهم للسلطة من أخطاء . * ٢ *

أما السلطة المستمدة من التنظيم فانها تكون موقوفة على المنصب الوظيفي ، بغض النظر عن الشخص الذي يشغل هذا المنصب . وإذا شغل المنصب بشخص آخر فإن السلطة تكون لشاغل المنصب ، وليس الأمر كذلك بالنسبة للتفويض . * ٣ * ومن هنا ندرك أهمية السلطة المستمدة من التنظيم ، وأهمية الأسلوب الذي تمارسه هذه السلطة . وهو إما المركزية ، وإما اللامركزية ، وإما أسلوب ثالث مقترح يجمع بينهما .

١ - زكي محمود هاشم ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٣٨ .

٢ - محمد يسرى قنصوه وأحمد رشيد ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٩ .

٣ - المرجع السابق ، ص ٤٠ .

وسوف نتعرض فيما يلي لهذه الأساليب الادارية بالقدر الذى يسهم فى الكشف عن بعض الجوانب فى هذا البحث .
أولا : المركزية :

=====

تعني المركزية : " حصر السلطة فى يد المستوى الادارى الأعلى فى المشروع ، حيث يكون له وحدة الحق فى اتخاذ كافة القرارات بمعزل عن مستوى التنفيذ الفعلى للأعمال " . " ١ " والمستوى الادارى الأعلى فى الادارة التعليمية بالمملكة المغربية المصنوعة هو (وزارة المعارف) ، ومستوى التنفيذ الفعلى للأعمال هو (ادارة المدرسة) ، وتمثل (ادارة التعليم) المستوى المتوسط من الادارة التعليمية ، وتطبق هذا الأسلوب التنظيمى فى الادارة التعليمية بالمملكة ، يعنى حصر كافة السلطات فى (الوزارة) وحجبها بالتالى عن (ادارة المدرسة) ، مع منح (ادارة التعليم) قدرا محدودا من السلطة بحكم توسطها بين المستوى الأعلى ، والمستوى التنفيذى . (وسوف يتم التصرف - فى الفصل القادم - على مدى تطبيق هذا المبدأ فى الادارة التعليمية بالمملكة) .

وللمركزية مزايا تهردها : تطبيقها فى بعض التنظيمات الادارية ، ومن هذه المزايا ما يلى : " ٢ "

١ - أن المركزية تلاسب المشروطات الصغيرة ، التى لا تتعدد فيها المستويات الادارية .

٢ - أنها تحقق الانتفاع بخبرات رجال الادارة العليا .

٣ - أنها تحقق أعلى درجة من التنسيق ، وتوفر وحدة الأساليب الاجرائية .

٤ - الحسم فى اتخاذ القرارات .

٥ - انها توفر وحدة التوجيه والرقابة .

١ - زكي محمود هاشم ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٤٢ .
٢ - المرجع السابق ، ص ١٤٤ ، عرفات عبد الميزيز سليمان ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٥٨ - ١٦١ ، محمد يسرى قنصوه ، وأحمد رشيد ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٨ .

- ٦ — أنها تعمل على وجود التجانس بين الأنظمة التعليمية والإدارات المدرسية .
 - ٧ — أنها تحقق الاقتصاد في النفقات .
- وكما أحصى الباحثون في علم الإدارة والإدارة التعليمية مزايا للمركزية ،
فقد أحصوا لها عيوبها ، ولما أخذ منها : " ١ "
- ١ — عدم تشجيع روح المبادرة والابتكار والابداع في المستويات الإدارية الأدنى .
 - ٢ — بطء اتخاذ القرارات ، وتعطيل الحلول للمشكلات التي تتطلب السرعة في اتخاذ القرار .
 - ٣ — احتمال عدم فهم المستويات التنفيذية لأهداف الإدارة العليا وقصد ها من اتخاذ القرارات .
 - ٤ — عدم إعطاء الفرصة لرجال الإدارة في المستويات الأدنى للتدريب على ممارسة القيادة والكشف عن مواهبهم وقدراتهم .
 - ٥ — يث روح الاستخفاف بالمستويات الإدارية الأدنى بين منسوبيها نتيجة لعدم قدرتها على اتخاذ قرارات بشأن حل مشكلاتهم وتحسين أوضاعهم .
- وإذا أخذنا مزايا المركزية وعيوبها في الاعتبار ، فإنه يمكن القول بأن هذا النموذج الإداري ، وإن كان يناسب بعض النظم الاجتماعية ، وبعض التنظيمات الإدارية ، إلا أنه ليس التنظيم المناسب تطبيقه — بصورته المثالية — في مجال الإدارة التعليمية بصفة عامة ، وذلك للاعتبارات التالية في نظر الباحث :
- ١ — أن الإدارة التعليمية ليست مشروطة : صغيرا ، يسهل الإشراف عليه واتخاذ كافة قراراته من مستوى إداري واحد .
 - ٢ — أن رجال الإدارة التعليمية في المستويات الأدنى ، وغالبية منسوبيها من موظفين وموجهين ومدربين مؤهلون تأهيلا طميا وتربويا يمكنهم من

١ — زكي محمود هاشم ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٤٦ ، عرفات عبد المنير
سليمان ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٥٨ — ١٦١ .

اقتراح أساليب إجرائية ، وإظهار ابتداءات يمكنها ان تجعل من الادارة التعليمية
خلفية عمل حية متجددة ومتطورة .

٣ - أن المستويات الادارية الأدنى من الادارة التعليمية ، تمارس
مستوياتها من خلال التعامل مع عناصر يكتنفها التغير والتطور وتباين الظروف
والأحوال . فالادارة المدرسية تتعامل في الداخل مع طلاب يتأثرون بموامل البيئة
وما يطرأ عليها من تطور وتجديد مستمرين ، كما تتعامل مع البيئة الخارجية بكل
ظروفها الاجتماعية والبيئية والحضارية ، وإذا لم تلاحق هذا التطور المستمر وتكيف
مع كافة الظروف والأحوال التي تحيط بها فإنها تظل في حالة من الجمود ، يفقدها
شيئا فشيئا دورها وأهميتها من هذا الوسط الاجتماعي والحضاري المتطور ، والمركزية
ببطل قراراتها وببطل المسافة بين المركز ومجال العمل الفعلي عامل اساس فسي
فقدان المدرسة لدورها وأهميتها التربوية والاجتماعية .

٤ - ان عدم قدرة المستويات الادارية من الادارة التعليمية -
وخاصة ادارة المدرسة - على ممارسة السلطة ، واتخاذ القرار ، يفقدها هيبتها
العلمية ، ودورها التربوي ، ويبت في طلابها ومنسوبيها روح الاستخفاف بها مما
ينعكس أقره على رغبة التلاميذ في التعلم ، واحترامهم للتوجيهات التربوية
من مدرسيهم . ولعل هذا ما يفسر كثيرا من مشكلات الادارة المدرسية في المملكة .

ثانيا : اللامركزية :

=====

تعرف اللامركزية بأنها : " توزيع السلطات وإعطاء حرية اتخاذ القرارات
حيث يجرى العمل الفعلي " ١ " ٠ " والعمل الفعلي بالنسبة للادارة التعليمية

ميدان المدرسة • وهذا يعنى أن اللامركزية فى الإدارة التعليمية تكون باعطاء السلطات
وحرية اتخاذ القرارات للإدارة المدرسية حيث يجرى العمل الفعلي • وإدارة التعليم
كسلطة تنفيذية مشاركة لإدارة المدرسة •

ومن مزايا اللامركزية : " ١ "

=====

- ١ - أنها تشجع روح المبادرة والابتكار لدى المستويات الإدارية الأدنى •
- ٢ - أنها تسهل المرونة والسرعة فى اتخاذ القرارات • وإيجاد الحلول السريعة
للمشكلات فى نطاق العمل •
- ٣ - أنها تساعد على كشف المواهب القيادية • كما تساعد على تدريبها على القيادة
فى المستويات الأدنى •
- ٤ - أنها تساعد على سرعة الاتصال من أعلى إلى أسفل وبالعكس •
- ٥ - أنها تساعد على وجود التنافس بين الإدارات المدرسية • والإدارات التعليمية
للمناطق •
- ٦ - أنها تتماشى مع متطلبات العصر • وحاجات التطور والتجديد فيه • وتمكن
الإدارة التعليمية من التكيف مع الظروف الاجتماعية والاقتصادية المتطورة •

ومن عيوب اللامركزية : " ٢ "

=====

- ١ - احتمال اتساع مسافات شبائنة بين الوحدات التعليمية المتعددة •
- ٢ - أنها بحاجة إلى عدد كبير من الكوادر الفنية والإدارية ذات الخبرات العالية •
مما لا يتوفر فى أكثر البلدان النامية •

١ - عرفات عبد العزيز سليمان • مرجع سبق ذكره • ص ١٦١ - ١٦٤ •
٢ - المرجع السابق • ص ١٦١ - ١٦٤ •

٣ — عدم توفر وحدة التوجيه والمراقبة • مما قد يؤدي الى تفكك النظام التعليمي •
ومعد وحداته المتعددة عن تحقيق الأهداف المنشودة •

ومن أهم الموائم من تطبيق اللامركزية في كثير من الدول النامية •

١ — عدم توفر الموارد المالية التي تسمح بالتوسع في الاتفاق على التعليم •

٢ — عدم توفر الكوادر الفنية والإدارية ذات الخبرات المالية •

لذلك فإن " هناك من يرى أن المركزية هي الأسلوب المناسب

لإدارة التعليم في الدول النامية " ، " ١ " غير أن " بعض المربين " يقفون موقفاً
وسطاً ، ويرون أنه يمكن توزيع المسؤوليات ، والخدمات التعليمية ، والتمويّة بين
مستويات الإدارة التعليمية • توزيعاً مناسباً • يضمن تحقيق الأهداف التي
تراها كل دولة " • " ٢ "

وبالنسبة للإدارة التعليمية في المملكة العربية السعودية • فإن الموارد

المالية لا تشكل عبة أمام تطبيق الأسلوب التنظيمي المناسب لتوزيع السلطة • بيد أن
هناك اعتبارات يجب أن يقوم على أساسها تحديد الأسلوب التنظيمي المناسب لتوزيع
السلطة في المملكة • وهي :

١ — الحاجة الى وحدة السياسات والأهداف التعليمية • محافظة

على وحدة العقيدة والقيم والعادات الصيرة للمجتمع السعودي •

٢ — قلة الكوادر البشرية ذات الخبرات العالية في مجال التخطيط

التمويّي ووضع المظاهر •

٣ — الحاجة الى فاعلية ومقدرة النظام التعليمي • بمنح سلطات أكبر

للمستويات التنفيذية • وقد أشار الى هذه الحاجة أحد المسؤولين عن مركز المعلومات

١ — المرجع السابق ، ص ١٤٧ •

٢ — المرجع السابق ، ص ١٦٤ •

الاحصائية والتوثيق التربوي بوزارة المعارف حين دعا الى ضرورة " اعادة وتشكيل
وتكوين ادارات التعليم ومنحها صلاحيات اكبر وشبه مستقلة ، وتدريبها بكفاءات تربوية
عالية " . لأن أعباء إدارة التعليم حسب النظرة العلمية الحديثة أهم بكثير من عدد
من المراكز الحالية بالوزارة * ١ *

ولذلك فان الوساطة التي يشير اليها بعض الباحثين في الادارة التعليمية
بين المركزية واللامركزية " ٢ " ، يمكن ان تتمثل — في الادارة التعليمية في المملكة
— بصورة اكثر تحديدا في الاتجاه القائل بـ " مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ " .
وهو ما سيلي تفصيله .

ثالثا : مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ :

=====

من الأساليب الادارية المقترحة لتفادي هيوب المركزية واللامركزية في الادارة
التعليمية ، الاتجاه القائل بـ (مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ) ، بمعنى
ان يكون وضع الخطط التعليمية ورسم السياسات والأهداف من اختصاص الادارة العليا
، وان تمنح الادارة التنفيذية كافة السلطات التي تحتاجها لتنفيذ الخطط المرسومة
وتحقيق الاهداف العامة والخاصة في ظل السياسة التعليمية الشاملة * ٣ *

-
- ١ — سليمان بكر سندی ، " اعادة النظر في نظم ومناهج التعليم في المملكة " ،
مجلة التوثيق التربوي ، الصادرة عن وزارة المعارف ، العدد الرابع
عشر (شوال ١٣٩٧ هـ ، أكتوبر ١٩٧٧ م) ، ص ٨ .
 - ٢ — عزات عبد العزيز سليمان ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٥٥ .
 - ٣ — أميل فهمي حقا شنوده ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٤ ، زكي محمود هاشم
، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٠٦ ، عبد الله عبد الدائم ، التربية في
البلاد العربية ، حاضرها ومشكلاتها ومستقبلها (الطبعة الثالثة ،
بيروت : دار العلم للملايين ، ١٩٧٩ م) ، ص ٢٤٧ ، محمد
يسرى قنصوه واحمد رشيد ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٨ .

وهذا الاتجاه يقسم الإدارة التعليمية إلى مستويين إداريين هما : الإدارة العليا ، والإدارة التنفيذية . إلا أنه يمكن تطبيقه وفقاً لتصنيف الإدارة التعليمية إلى ثلاثة مستويات إدارية : الإدارة العليا ، والإدارة المتوسطة ، والإدارة التنفيذية . وذلك استناداً إلى تصنيف المهارات الإدارية إلى ثلاثة أنواع من المهارات : (ابتكارية ، إنسانية ، فنية) ، تختلف درجة كل منها باختلاف مستوى كل إدارة .

فالإدارة العليا تكون فيها الحاجة إلى المهارات الابتكارية أكبر ، ثم يليها المهارات الانسانية ، ثم المهارات الفنية . والإدارة الوسطى تكون الحاجة فيها إلى المهارات الانسانية أكبر ، وتكون فيها المهارات الفنية والابتكارية متساوية ، أما الإدارة التنفيذية فإن الحاجة فيها إلى المهارات الفنية أكبر ، ثم الانسانية ، ثم الابتكارية ، كما يقتضيه الشكل ر (رقم ٣)

(شكل رقم ٣) : يوضح توزيع المهارات على المستويات الإدارية الثلاثة (٢)

ابتكارية	ابتكارية	ابتكارية
انسانية	انسانية	انسانية
فنية	فنية	فنية
الإدارة التنفيذية	الإدارة المتوسطة	الإدارة العليا

١ - إبراهيم عبد الله المنيف ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٩ - ٣٣ .

٢ - المرجع السابق ، ص ٣٢ .

وإذا اعتمدنا هذا التوزيع للمهارات على المستويات الإدارية الثلاثة ،
أساساً لتوزيع السلطات في الإدارة التعليمية بالمملكة ، فإنه من الملائم أن تكون
سلطة الإدارة العليا (الوزارة) متركزة بقدر أكبر في الجانب الابتكاري : (التخطيط
، ورسم السياسات والأهداف) ، وأن تكون سلطة الإدارة الوسطى (إدارة
التعليم) متركزة في الجانب الإنساني : (العلاقات العامة وشؤون الموظفين) .
وأن يكون للإدارة التنفيذية (إدارة المدرسة) قدر أكبر من السلطة في الجوانب
الفنية : (العملية التربوية) التي تشرف عليها .
ومن المهم — هنا — ملاحظة الأماكن التي يمكن أن تتوفر لكل مستوى
إداري من المستويات الثلاثة ، ومنحه السلطات اللازمة في حدود الأماكن التي يمكنه
استيعابها .

=====

الفصل الرابع

الوضع الراهن لسلطة الإدارة المدرسية في
المملكة العربية السعودية

- أولاً : الميزانية .
- ثانياً : التجهيزات .
- ثالثاً : مبنى المدرسة .
- رابعاً : شؤون الموظفين بالمدرسة .
- خامساً : شؤون الطلاب بالمدرسة .
- سادساً : المنهج الدراسي .
- سابعاً : الزمن الدراسي .
- ثامناً : النشاط المدرسي .
- تاسعاً : الامتحانات .

الفصل الرابع

=====

الوضع الراهن لسلطة الادارة المدرسية في المملكة العربية السعودية

=====

يتضح الوضع الراهن لسلطة الادارة المدرسية في المملكة العربية السعودية ، على ضوء ما حددته اللوائح الداخلية لتنظيم المدارس في المملكة من صلاحيات لمديري المدارس ، وعلى ضوء التعاميم والنشرات الموجهة ، لادارة المدرسة من قبل (الوزارة) أو (ادارة التعليم) ؟

والسؤال هنا ، هو : هل يتوفر للادارة المدرسية في المملكة العربية السعودية - بوضعها الراهن - ما تحتاج اليه من السلطة للنهوض بمسئولياتها وتحقيق ما أنيط بها من أهداف ؟

ومحاولة أخرى : هل الادارة المدرسية في المملكة العربية السعودية - بوضعها الراهن - تملك الحق في اتخاذ القرارات بشأن اختيار الأساليب التنفيذية المحققة لأهدافها ؟ وتوفير ما تحتاج اليه من مستلزمات لتنفيذ هذه الأساليب ؟ وتوجيه موارسها للعمل على تنفيذ هذه الأساليب لتحقيق الأهداف المنشودة منها ؟؟
ان الاجابة على هذا التساؤل ، تتطلب - أولا - تحديد مجالات السلطة في المدرسة ، أي الجوانب التي تحتاج الى أن تتخذ بشأنها القرارات في المدرسة . وقد تم تحديد هذه الجوانب فيما يلي :

- ١ - الميزانية .
- ٢ - التجهيزات .
- ٣ - مبنى المدرسة .
- ٤ - شئون الموظفين بالمدرسة .
- ٥ - شئون الطلاب بالمدرسة .
- ٦ - المنهج الدراسي .

٧ — الزمن الدراسي •

٨ — النشاط المدرسي •

٩ — الامتحانات •

أولا : ميزانية المدرسة :

=====

يقصد بميزانية المدرسة : جميع ما تحتاج اليه المدرسة ، من الناحية المالية ، والمادية المعينة ، والبشرية ، لتنفيذ خطة سنوية لمشروعات المدرسة . وهذا الخصوص فان ما حددته اللوائح التنظيمية من صلاحيات وواجبات وظيفية لمدير المدرسة ، لا تشير الى اى حق لمدير المدرسة في اتخاذ القرار بوضع خطة سنوية لمدرسته ، ولا الى الحق في اتخاذ قرارات بشأن تحديد الأساليب المباشرة للإنفاق وصرف ما يخصص للمدرسة من ميزانية • (انظر ملحق رقم ٤) •

ويتضح من التعميم رقم ٣٧/٥/١/٥٩٤/١١/٥ وتاريخ ٢٣/١٢/١٤٠٢ هـ

أن المخصصات المالية للنشاط المدرسي ، يتم تقديرها ، وتحديد أساليب إنفاقها من قبل (ادارة التعليم) ، عن طريق النشرات والتعليمات الموجهة لادارة المدرسة • (انظر ملحق رقم ٥) •

ثانيا : التجهيزات :

=====

يقصد بالتجهيزات : كل ما تحتاج اليه المدرسة من الأجهزة ، والأدوات

التعليمية ، والأثاث المكتبي ، والكتب والمجلات والدوريات •

تقوم الوزارة وادارة التعليم — في الوقت الراهن — بشراء وتأمين كافة

الأجهزة ، والأدوات التعليمية ، والأثاث المكتبي ، والكتب ، والمجلات

والدوريات • ومن ثم توزيعها على المدارس • ولا تشير اللوائح الداخلية لتنظيم

المدارس الى اية صلاحيات لادارة المدرسة بشأن شراء وتأمين هذه التجهيزات •

(انظر ملحق رقم ٤) •

ويوضح التعميم رقم ٢٢/١/٦/٣٢٥/٤/٥ وتاريخ ٢٢/٥/١٤٠٠ هـ .

ان دور ادارة المدرسة هو الافادة عما تحتاجه في حدود الحد الأدنى ، ورفع
ذلك الى ادارة التعليم حتى بشأن أبسط أنواع الأثاث ، كحظيل الصلاة مثلاً .
(انظر ملحق رقم ٦) .

كما يوضح التعميم رقم ٣٣/٢/٥/٢٢٧/١٥/٥ وتاريخ ٩/٥/١٤٠٣ هـ
أن تأمين المجالات - وكذلك الكتب - لمكتبة المدرسة ، يتم عن طريق ارسال ادارة
المدرسة لمندوبيها الى ادارة التعليم لاستلام هذه المجالات أو الكتب .
(انظر ملحق رقم ٧) .

ثالثاً : مبنى المدرسة :

=====

ويتضمن مجال السلطة فيما يخص مبنى المدرسة ، ما يلي :

- ١ - اختيار الموقع المناسب للمدرسة .
- ٢ - اختيار النموذج المناسب لمبنى المدرسة قبل انشائه .
- ٣ - التعاقد لانشاء مبنى المدرسة والاشراف على انشائه .
- ٤ - استئجار مبنى مناسب للمدرسة .
- ٥ - تزيين وصيانة مبنى المدرسة .
- ٦ - احداث تعديلات أساسية في مبنى المدرسة .

وجميع هذه الاختصاصات ليست - في الوضع الراهن - من صلاحيات

ادارة المدرسة . وما يدخل في نطاق الصلاحيات الممنوحة لادارة المدرسة ، هو

ما اشار اليه التعميم رقم ٣٤/٤/٥/٢٢٧/٢٢/٢٢ وتاريخ ١٤/٢/١٣٩٣ هـ .

ويتضمن بعض الاصلاحات البسيطة ، كابدال فيشات أو كهسات أو لجان كهريائية

أو ابدال صنابير الماء والأكواع ، أو ابدال زجاج النوافذ في حدود بسيطة ، أو

سد ثقب بسيط في الجدران والسقوف . (انظر ملحق رقم ٨) .

خامسًا : شئون الطلاب بالمدرسة :

=====

تقوم الادارة المدرسية في المملكة بقبول الطلاب وفقًا للشروط التي حددتها الوزارة في اللوائح التنظيمية ، ووفقًا لما تقتضيه القوائم الصادرة من ادارة التعليم بشأن توزيع الطلاب الناجحين من مرحلة دراسية على مدارس المرحلة التي تليها .
(انظر ملحق رقم ٩) .

وفيما يتعلق بتشكيل الفصول التي يلتزم فيها الطلاب للدراسة ، فانسـه بعد موافقة ادارة التعليم على تشكيلها لا يحق لمدير المدرسة أن يضم فصلين أو أكثر في فصل واحد ، ولا أن يقسم فصلا الى فصلين أو أكثر الا بعد الرجوع لادارة التعليم أو أخذ الموافقة من المفتش المختص . (انظر ملحق رقم ٤) .
ودور ادارة المدرسة فيما يتعلق بشئون الطلاب يتمثل في الاشراف اليومي على انتظام الطلاب في الدراسة ، ومراقبة وتوجيه سلوكهم .

سادسًا : المنهج الدراسي :

=====

يقصد بالمنهج الدراسي - هنا - : المواد الدراسية المقررة وطريق

تدريسها .

ومجالات السلطة فيما يتعلق بالمنهج يمكن تحديدها فيما يلي :

- ١ - اختيار أنواع المواد التي تدريس بالمنهج .
- ٢ - اختيار محتوى كل مادة دراسية .
- ٣ - زيادة أو حذف أى مادة من المنهج .
- ٤ - زيادة أو حذف أى موضوع في المادة الدراسية .
- ٥ - اختيار طريقة التدريس المناسبة لكل مادة .
- ٦ - تقييم المنهج الدراسي .

وهذه المجالات يتم اتخاذ قراراتها من قبل المستوى الإداري الأعلى وهو الوزارة • ودور الإدارة المدرسية هو تنفيذ ما تنص عليه اللوائح والتعليمات الموجهة إليها • (انظر ملحق رقم ١٠) • وبالنسبة لتقويم المنهج فتقتصر المشاركة فيه على الموجهين التربويين بإدارة التعليم ولا تمتد إلى الإدارة المدرسية أو منسوبيها من المدرسين • (انظر ملحق رقم ١١) •

سابعاً : الزمن الدراسي :

=====

يتم تحديد زمن الحصة الدراسية • وعدد الحصص اليومية بالمدرسة • وعدد الحصص الأسبوعية لكل مادة • من قبل الوزارة عن طريق النشرات واللوائح التنظيمية الصادرة عنها • وليس من سلطة الإدارة المدرسية زيادة أو انقاص الزمن المقرر لكل حصة دراسية • كما أنه ليس من سلطة الإدارة المدرسية تقديم أو تأخير مواعيد الدوام الرسمي الذي يتقرر بموجب التعليمات الصادرة من الوزارة • (انظر ملحق رقم ١٢) •

ثانياً : النشاط المدرسي :

=====

يقصد بالنشاط المدرسي : كل نشاط يقوم به التلاميذ خارج حدود المادة الدراسية المقررة • وتكون غايته تنمية القدرات الذاتية للتلاميذ واكتسابهم مهارات وخبرات جديدة • أو الترفيه الهنيئ لتخفيف التلاميذ في الاقبال على المدرسة • ويمكن تحديده مجال السلطة فيما يتعلق بالنشاط المدرسي فيما يلي :

- ١ - اختيار أنواع النشاط المدرسي •
- ٢ - تقرير زمن النشاط المدرسي ومكانه •
- ٣ - اختيار أنواع النشاط الترفيهي •
- ٤ - تقرير زمن النشاط الترفيهي ومكانه •

ويتم تصنيف أنواع النشاطات التي يزاولها الطلاب في المدرسة من قبل الوزارة وإدارة التعليم ، وهي خمسة أنواع : رياضية ، وفنية ، واجتماعية ، وكشفية ، ومسرحية . وتخصص لها مبالغ محددة توزع على كل مدرسة . ودور الادارة المدرسية هو الاشراف على مزاولة الطلاب للنشاطات اليومية والشهرية ضمن الأنواع الخمسة المذكورة . فيمكن القول بأن السلطة فيتمسك بالنشاط المدرسي تبدأ من ادارة التعليم بتحديد الاطار العام للأنشطة ، وتنتمي الى ادارة المدرسة بتنفيذ ما يتضمنه الاطار العام . (انظر ملحق رقم ٥) .

تاسما : الامتحانات :

=====

يمكن تحديد المجالات الرئيسية للسلطة فيما يتعلق بالامتحانات ، فيما يلي :

- ١ - تقرير عدد الامتحانات في السنة الدراسية .
- ٢ - تقرير اسلوب اجراء الامتحانات بالمدرسة .
- ٣ - تقرير الطريقة المناسبة لتقدير الدرجات .

ويتم حاليا - تقرير عدد الامتحانات في السنة الدراسية ، وتقدير اسلوب اجرائها ، وكذلك تقرير الطريقة المناسبة لتقدير الدرجات من قبل الوزارة في شكل لوائح وانظمة محددة ، " ١ " ويتم تنفيذ الامتحانات تحت اشراف مشترك بين ادارة التعليم وإدارة المدرسة .

-
- ١ - انظر ، اللائحة الجديدة لتنظيم الاختبارات ، المملكة العربية السعودية : وزارة المعارف ، الادارة العامة للامتحانات ، ١٣٩٥ هـ .

ويمكن اجمال ما تقدم في أن سلطة الادارة المدرسية في المملكة العربية
السمودية بوضعها الراهن محدودة للغاية • وتقتصر على الاشراف على تسيير
العمل الروتيني اليومي • حيث تتركز السلطة في المستويات الأعلى من الادارة
التعليمية • وقد سبق أن اتضح في الفصل الثالث أن تركيز السلطة في المستوى
الأعلى من الادارة له عيوبه ، وأنه لا يتناسب تطبيقه في الادارة التعليمية
لاعتبارات سبق ذكرها •

=====

الفصل الخامس

خطوات البحث الميداني وأدواته

- اختيار العينة .
- وصف العينة .
- إعداد الاستفتاء الرئيسي .
- إعداد الاستفتاء الاستطلاعي وتطبيقه .
- تطبيق الاستفتاء الرئيسي .
- تفريغ البيانات .

الفصل الخامس

خطوات البحث الميداني وأدواته

=====

مرت الدراسة الميدانية بعدة مراحل ، تمثلت في اختيار العينة المثلثة لمجتمع البحث ، وتصميم الاستفتاء ، والتأكد من صحته ومن استجابة مجتمع البحث له ، ثم تطبيقه . وأخيرا تفريغ البيانات تمهيدا لتحليلها وتفسيرها . وفيما يلي تفصيل هذه الخطوات :

أولا : اختيار العينة :

=====

لما كان استطلاع آراء جميع افراد المجتمع الاصل لمشكلة البحث ، يتطلب وقتا وجهدا لا يتيسران للباحث ، فقد تقرر اختيار عينة ممثلة للمجتمع الأصل . وقد تم اختيار العينة بالطريقة المعنوية ، وهي احدى الطرق الاحصائية التي يفضل تطبيقها في البحوث الميدانية عن غيرها ، عندما تكون عينة البحث المختارة نمطية تعكس خصائص المجتمع الذي يهتم بدراسته . " ١ " والمجتمع الأصل الذي اختيرت منه العينة ، هم : مديرو ووكلاء المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية ، في مراحل التعليم العام ، للبنين ، في المملكة العربية السعودية . وتشكل العينة من مئة فرد بين مدير ووكيل مدرسة ، روعي عند اختيارهم ان يمثلوا المراحل الثلاث لتعليم البنين : الابتدائية والمتوسطة والثانوية .

١ - جابر عبد الحميد جابر ، وأحمد خير كاظم ، مناهج البحث في التربية وعلم النفس (الطبعة الثانية ، القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٧٨ م) ، ص ٢٥١ .

وقد تم اختيار العينة من مديري المدارس بمدينة مكة المكرمة بنسبة ٥٩% من
مجموع أفراد العينة • ومن مديري المدارس الذين يتلقون تدريباً في الإدارة
المدرسية • بكلية التربية • بجامعة أم القرى • وهم من مناطق متعددة بالملكة
بنسبة ٤١% من مجموع أفراد العينة •

ثانيا : وصف المهنة :

=====

يتضح وصف مهنة البحث من خلال الجداول التالية :

(جدول رقم ١)

يبيّن نوع الوظيفة لأفراد المهنة

مد يرون على رأس العمل		مد يرون يتلقون التدريب		المجموع	
نوع الوظيفة	ت	%	ت	%	ت
مد ير مدرسة	٣٧	% ٣٧	٣٢	% ٣٢	٦٩
وكيل مدرسة	٢٢	% ٢٢	٩	% ٩	٣١

(جدول رقم ٢)

يبيّن أنواع المدارس التي تتشكل منها المهنة

مد يرون على رأس العمل		مد يرون يتلقون التدريب		المجموع	
نوع المدرسة	ت	%	ت	%	ت
ابتدائية	٣٤	% ٣٤	١٨	% ١٨	٥٢
متوسطة	١٧	% ١٧	١٧	% ١٧	٣٤
ثانوية	٨	% ٨	٦	% ٦	١٤

(جدول رقم ٣)

يبيّن سنوات الخدمة لأفراد المينسنة

مديرون على رأس العمل		مديرون يتلقون التدريب		المجموع	
ت	%	ت	%	ت	%
١٩	%١٩	١١	%١١	٣٠	%٣٠
٢٠	%٢٠	١٦	%١٦	٣٦	%٣٦
٢٠	%٢٠	١٢	%١٢	٣٢	%٣٢
لم يحددوا مدة					
—	—	٢	%٢	٢	%٢
خدمتهم ٠					

(جدول رقم ٤)

يبيّن المؤهلات الدراسية لأفراد المينسنة

مديرون على رأس العمل		مديرون يتلقون التدريب		المجموع	
ت	%	ت	%	ت	%
١٨	%١٨	١٨	%١٨	٢٦	%٢٦
٢	%٢	—	—	٢	%٢
٣٦	%٣٦	٢٣	%٢٣	٥٩	%٥٩
٣	%٣	—	—	٣	%٣
٥	%٥	—	—	٥	%٥

الشهادة الثانوية

شهادة الكلية

المتوسطة

الشهادة الجامعية

شهادة الماجستير

مؤهلات أخرى

(جدول رقم ٥)

يبيّن حصول أفراد العينة على دورات تدريبية

مد يرون على رأس العمل مد يرون يتلقون التدريب المجموع

الحصول على دورات	ت	%	ت	%	ت	%
يتلقون التدريب	—	—	٤١	%٤١	٤١	%٤١
حاصلون على دورات	٢١	%٢١	—	—	٢١	%٢١
لم يلتحقوا بدورات	٢٨	%٢٨	—	—	٢٨	%٢٨
لم يوضحوا شيئاً	١٠	%١٠	—	—	١٠	%١٠

===

ثالثا : إعداد الاستفتاء :

=====

تم إعداد الاستفتاء الرئيسى في عدة خطوات ، على النحو التالي :

(١) كانت الخطوة الأولى في إعداد الاستفتاء ، هي حصر الوحدات المكونة للمدرسة من تعليمية وإدارية ومادية وعينية ومالية ، بصفتها المجالات التى تمارس فيها السلطة الادارية ، فأمكن تعديدها - من قبل الباحث - فى تسع وحدات رئيسية هى :

- ١ - الميزانية •
- ٢ - التجهيزات •
- ٣ - مبنى المدرسة •
- ٤ - شئون الموظفين بالمدرسة •
- ٥ - شئون الطلاب بالمدرسة •
- ٦ - المنهج الدراسى •
- ٧ - الزمن الدراسى •
- ٨ - النشاط المدرسى •
- ٩ - الامتحانات •

(ب) ثم تلى ذلك تحديد القرارات الادارية التى يفترض - الباحث - منطقيا وعلميا أن تقع في نطاق لممارسة الادارية الممكنة لادارة المدرسة لكل وحدة من الوحدات السابقة ، على اعتبار أن كل قرار ادارى يتطلب سلطة لتنفيذه • كما تمت صياغتها على النحو الممد في بطاقة الاستفتاء (ملحق رقم ١) •

كما وضع أمام كل منها ثلاثة حقول ، الأول : يخص (ادارة المدرسة) ، والثاني : يخص (ادارة التعليم) ، والثالث : يخص (الوزارة) • فهذه الجهات الثلاثة ، هي مصادر السلطة فسي الادارة التعليمية بالملكة للقرارات التى تم تعديدها ، حيث تمثل (الوزارة) المستوى

الاداري الأعلى • و (إدارة التعليم) المستوى الاداري المتوسط •

و (إدارة المدرسة) المستوى الاداري الأدنى •

ويهدف — الباحث — من وضع حقل لـ (إدارة التعليم) • وحقل

آخر لـ (الوزارة) • الى معرفة الحجم الحقيقي لما يقترحه أفراد الهيئة

من سلطة لإدارة المدرسة • بمقارنتها بما يقترحونه للمستويين الأعلى (إدارة

التعليم) و (الوزارة) •

(ح) ثم تلي ذلك • مراجعة المصطلحات الواردة في بطاقة الاستفتاء • فاستبدلت

عبارة (سلطة الإدارة المدرسية) بعبارة (صلاحيات الإدارة المدرسية) •

لأن كلمة (صلاحيات) هي المصطلح الشائع في الأوساط الادارية في المملكة

بمعنى (السلطة) • وهي أقرب الى فهم المفحوصين للمعنى المراد في الاستفتاء •

وقد حرص — الباحث — أن تكون الايضاحات التي تسبق الاستفتاء

مختصرة قدر الامكان وموجزة للضرورة منها • الا أنه عند تطبيق الاستفتاء ظهرت

الحاجة الى زيادة ايضاح آخر اعطى للمفحوصين مخافة • وهو أن المطلوب هو

رأي المفحوص الشخصي وليس وصف الوضع الراهن •

(د) أما البيانات الشخصية فقد اشتملت على المعلومات الرئيسية التي تساعد

على وصف الهيئة بما له علاقة بموضوع الاستفتاء • وهي :

— نوع الوظيفة •

— نوع المدرسة •

— سنوات الخدمة في مجال الإدارة •

— المؤهل الدراسي •

— الدورات التدريبية •

رابعاً : اعداد الاستفتاء الاستطلاعي وتاريخه :

=====

بعد اعداد استمارة الاستفتاء ، رأى الباحث أن يقوم بتوزيع الاستفتاء

استطلاعي الخرض منه :

١ — اختبار مدى صلاحية الاستمارة المعدة لجمع البيانات •

٢ — تقدير مدى تجاوب مجتمع البحث ، واستعدادهم للإدلاء بآرائهم خلال

الاستفتاء الرئيسي •

وقد تم اعداد استفتاء مفتوح مكون من سؤال واحد ، صاغه الباحث

على النحو التالي :

" أخي الفاضل مدير المدرسة :

من واقع حرصك على تدوير الادارة المدرسية ، وزيادة فاعليتها ،

أرجو المساهمة بآرائك ومقترحاتك في هذا الاستفتاء من خلال اجابتك على هذا

السؤال :

س : ما الصلاحيات التي ترى أن مدير المدرسة بحاجة الى أن يفوض بها

لأنجاح عمله ؟ " ١ " •

وقد طبق هذا الاستفتاء على عينة محدودة ، مكونة من اثنين وعشرين

مديراً من المنتظمين من مديري المدارس بكلية التربية بجامعة أم القرى عام ١٤٠٢ هـ •

منهم ستة مديريين لمدارس متوسطة ، وثانوية ، يشكلون نسبة ٢٧ % من مجموع

العينة • وستة عشر مديراً لمدارس ابتدائية ، يشكلون نسبة ٧٣ % من مجموع العينة •

وقد أجاب جميع افراد العينة على الاستفتاء ، وتضمنت اجاباتهم ثلاثة

وخمسين مطلباً يرون أنهم بحاجة اليها •

وقد تطابق خمسة وثلاثون مطلباً منها مع ما تضمنته قائمة الصلاحيات

في استمارة الاستفتاء الرئيسي • اما بقية المطالب ، وهي ثمانية عشر مطلباً ،

فكان بعضها خارجا عن مفهوم السلطة ، وبعضها الآخر يدخل ضمنها في المطالب
المختارة ، مما دعا الى استبعادها . (انظر جدول رقم ٥٠) .
وقد أكدت هذه النتائج صلاحية الاستمارة المدة للاستفتاء ، كما طمأننت
على ان مجتمع البحث يهوى تجاوزا ملحوظا نحو ما تتضمنه استمارة الاستفتاء .

خامسا : تطبيق الاستفتاء الرئيسي :

=====

— تم تطبيق الاستفتاء الرئيسي في شهر صفر من عام ١٤٠٣ هـ . وقد
استغرق تطبيقه مدة أسبوعين تقريبا .

— طبق بصورة جماعية في قاعات الدراسة على أفراد العينة من
مديري المدارس الذين يتلقون تدريبا بالدورة التدريبية لمديري المدارس بكلية
التربية بجامعة أم القرى . ويشكلون نسبة ٤١ % من مجموع العينة .
— كما طبق بصورة فردية على أفراد العينة ، من مديري المدارس
وكلائها الذين يقومون على رأس العمل وقت تطبيق الاستفتاء ، كل في مدرسته ،
ويشكلون نسبة ٥٩ % من مجموع العينة .

— وبعد جمع استمارات الاستفتاء وفحصها ، تبين أن جميع أفراد
العينة قد استجابوا للاستفتاء ، وأن جميع الاستمارات الموزعة قد أجيب عنها
بدقة كاملة ، لذلك فقد استخدمت جميع الاستمارات الموزعة وعدد هذه ١٠٠ استمارة .

سادسا : تفريغ البيانات :

=====

كانت المرحلة التالية لجمع استمارات الاستفتاء من المفحوصين ، هي
مرحلة تفريغ البيانات . وقد استغرقت هذه المرحلة فترة شهر تقريبا ، حيث تم
تفريغ البيانات في جداول خاصة أعدت لهذا الغرض ، تتمثل في الأنواع التالية :

١ - جدول التفريغ الهدأى للمبائنسات :

=====

وهو جدول مقسم الى ثلاثة أجزاء وأسسمة :
خصص الجزء الأول منها
لتفريغ المبائنات الخاصة بإدارة المدرسة ، وخصص الجزء الثاني لتفريغ المبائنات
الخاصة بإدارة التعليم ، وخصص الجزء الثالث لتفريغ المبائنات الخاصة بالوزارة .
ويشتمل كل جزء من الأجزاء الثلاثة على حقلين رئيسيين :
الحقل الأول :
خصص لتسجيل علامات التكرارات ، والحقل الثاني خصص للتكرارات . أما فئات
الدرجات فقد سجلت في حقل وضع في بداية الجدول أمام الأجزاء الثلاثة ، وهي
فئات متساوية الأطوال ، طول كل منها خمس درجات ، كما أنها مغلقة مسن
طرفيها ، فالحد الأدنى لهذه الفئات هو (صفر) ، والحد الأعلى لها
(١٠٠) وهذه الفئات تمثل التقدير المئوي الذي يخطيه المنحوص لكل فقرة
من الفقرات في الاستفتاء . (انظر ملحق رقم ٣) .
٢ - جدول تحليل المبائنسات :

=====

وهو جدول مختصر من الجدول السابق ، حيث حذف الحقل الخاص
بعلامات التكرارات ، فأصبح هذا الجدول مكون من أربعة حقول رئيسية :
الحقل الأول :
خصص لفئات الدرجات ، والحقل الثاني :
خصص للتكرارات
المسجلة لإدارة المدرسة ، والحقل الثالث :
خصص للتكرارات المسجلة لإدارة
التعليم ، والحقل الرابع :
خصص للتكرارات المسجلة للوزارة .
وقد أضيف الى هذا الجدول في أسفله حقلان أقيان : الأول منها -
يلي الحد الأعلى للفئات - :
خصص لمجموع التكرارات ، والحقل الثاني -
يليه مباشرة - :
خصص لقيمة الوسط الحسابي لكل من تكرارات ودرجات الحقول
الثلاثة الرئيسية . (انظر جداول التحليل في الفصل السادس) .

وتجدر الإشارة الى أن كل جدول في النوعين السابقين ، يختص بفقرة
واحدة من الفقرات المدونة في استمارة الاستفتاء ضمن قائمة (نوع الصلاحيات) .

وعددها أربع وأربعون فقرة ، فرقت في أربع وأربعين جدولا من جداول التفريغ
المبدأى للبيانات ، التى فرقت بدورها فى أربع وأربعين جدولا من جداول تحليل
البيانات .

كما تجدر الإشارة الى أنه عند حساب قيمة الوسط الحسابى لوحظ ان الدرجات
المفرقة من استمارات الاستفتاء فى تلك الجداول تتجمع بصورة منتظمة عند بداية كل
فئة ، ولم يلاحظ أى تشتت للدرجات على طول الفئة ، مما دعا الباحث الى اعتبار
ان برأية كل فئة هي مركز تلك الفئة . وقد حسبت قيمة الوسط الحسابى بناء على هذا
الاعتبار .

٣ - جدول توضيح قوة الاتجاهات فى آراء المفحوصين :

=====

وهذا الجدول خصص لتفريغ قيمة الوسط الحسابى الناتجة عن الجداول
التكرارية . وقد روعي فى تصميم حقوله ان تكون مطابقة للحقول الواردة فى استمارة
الاستفتاء . وهي ستة حقول ، الحقل الأول ، خاص بالرقم المتسلسل لفقرات
الاستفتاء . والحقل الثانى : خاص بتصنيف الوحدات المكونة للمدرسة وهى تسع
وحدات : الميزانية ، التجهيزات ، مبنى المدرسة ، شئون الموظفين بالمدرسة ،
شئون الطلاب بالمدرسة ، المنهج الدراسى ، الزمن الدراسى ، النشاط
المدرسى ، الامتحانات . والحقل الثالث : خاص بقائمة الفقرات التى تشتمل عليها
الوحدات السابقة ، وعدد ما أربع وأربعون فقرة ، وضمت تحت عنوان (نوع الصلاحية)
والحقل الرابع : خاص بقيم الوسط الحسابى الناتجة عن الدرجات التى أعطاه المفحوصون
لإدارة المدرسة . والحقل الخامس : خاص بقيم الوسط الحسابى الناتجة عن
الدرجات التى أعطاه المفحوصون لإدارة التعليم . والحقل السادس : خاص
بقيم الوسط الحسابى الناتجة عن الدرجات التى أعطاه المفحوصون للوزارة . والغرض من
هذا الجدول هو الإجابة على التساؤل الخامس الذى ورد فى الفصل التمهيدي من البحث
أى مقارنة الحجم الذى يلزم إعطاؤه للإدارة المدرسية من السلطة بالمقارنة بما يلزم إعطاؤه
لكل من المستويين الأعلى من الإدارة التعليمية بالمملكة ، (إدارة التعليم) و (الوزارة) .
(انظر جدول رقم ٥١) ، ص ١٥٠ - ١٥٢ .

والفرض من هذا الجدول هو المقارنة بين حجم السلطة المقترحة لكل مستوى من المستويات الادارية الثلاثة ، وبين غيره من المستويات ، وذلك بالمقارنة بين قيم الوسط الحسابي التي حصل عليها كل مستوى اداري في كل فقرة من فقرات الاستفتاء .

٤ - جدول توضيح الاتجاهات القوية في آراء المفوضين :

=====

خصص هذا الجدول لتفليخ قيم الوسط الحسابي ذات الدلالة على الاتجاهات القوية في آراء المفوضين . وقد (وفي) في تصميم هذا الجدول أن تكون حقوله مطابقة للحقول الواردة في استمارة الاستفتاء . وهي ستة حقول ، الحقل الأول : خاص بالرقم المتسلسل لفقرات الاستفتاء . والحقل الثاني : خاص بتصنيف الوحدات المكونة للمدرسة . والحقل الثالث : خاص بقائمة الفقرات التي تشتمل عليها الوحدات السابقة . والحقل الرابع : خاص بقيم الوسط الحسابي الدالة على الاتجاهات القوية في منح السلطة لادارة المدرسة . والحقل الخامس : خاص بقيم الوسط الحسابي الدالة على الاتجاهات القوية في منح السلطة للوزارة . (انظر جدول رقم ٥٢)

والفرض من هذا الجدول هو التصرف على أنواع القرارات التي يمكن اسناد السلطة في اتخاذها الى كل مستوى من المستويات الادارية الثلاثة ، وفقاً لاتجاهات آراء المفوضين . كما انه - من خلال هذا الجدول - يمكن التصرف على النمط الاداري الذي يقترحه المفوضون لتوزيع السلطة على مستويات الادارة التعليمية في المملكة ، وذلك بناء على معرفة أنواع القرارات التي يقترحونها لكل مستوى اداري . كما يفيد هذا الجدول في اختيار مدى الوعي بالمشكلة لدى المفوضين ، ومدى قدرتهم على الادلاء بآراء واقعية ومقبولة تصلح أن تكون أساساً لنظرية شاملة .

الفصل السادس

خليفة النشأ

الفصل السادس

=====

تحليل النتائج

=====

مقدمه:

أظهرت البيانات الرقمية - التي أسفر عنها الاستفتاء في هذا البحث - والبنية على آراء مديري المدارس في مراحل التعليم العام للبنين في المملكة ، ممثلة في عينة البحث - مؤشرات واضحة لتوزيع السلطة بين المستويات الادارية الثلاثة : (ادارة المدرسة) و (ادارة التعليم) و (الوزارة) . وسوف يمكن بعمد تحليل هذه البيانات التعرف على السلطة التي تحتاج اليها الادارة المدرسية بالمملكة ، لتحقيق اهدافها التربوية ، وحدود هذه السلطة وحجمها بالنسبة للمستويين الأعلى من الادارة التعليمية . وتجدر الاشارة - هنا - الى أن الباحث سوف يقوم بتحليل هذه البيانات ، وفقا للمعايير التالية :

- ١ - ان تحليل البيانات يقوم على أساس النظر الى قوة الاتجاه فسي آراء المفحوصين ، نحو اعطاء السلطة لمستوى واحد أو أكثر من مستويات الادارة التعليمية الثلاثة بالمملكة .
- ٢ - ان المقياس المستخدم في هذا البحث ، لقياس قوة الاتجاهات في آراء المفحوصين ، هو قيمة الوسط الحسابي للدراجات في الجداول التكرارية ، ويقوم على المعادلة التالية :

$$س = \frac{\sum f \cdot ك}{\sum ك}$$

حيث ان س : هو الوسط الحسابي

ف : مركز الفئة

ك : التكرارات

أي أن الوسط الحسابي = $\frac{\text{حاصل ضرب مراكز الفئات} \times \text{التكرارات}}{\text{مجموع التكرارات}}$

ويحسب أيضا بالمعادلة التالية :

$$س = م + (\frac{مجموع ك}{م ك} \times ل)$$

أى أن الوسط الحسابي =

$$\text{الفئة الصفرية} + (\frac{\text{حاصل ضرب الانحرافات التقديرية} \times \text{تكراراتها}}{\text{مجموع التكرارات}} \times \text{طول الفئة})$$

- ٣ - أن مجموع قيمة الوسط الحسابي للحقول الثلاثة : (إدارة المدرسة) ، (إدارة التعليم) ، (الوزارة) ، في كل جدول ، تساوى ١٠٠ % تقريبا .
- (مع ملاحظة ، حدوث فروق طفيفة أكثر أو أقل من هذه النسبة نتيجة للتقريب) .
- ٤ - أن الباحث سوف يقوم بتحليل النتائج ، وفقا للاعتبارات التالية :
- أ - أن قوة الاتجاه بدرجة (٣٣ %) (وهي الدرجة التقريبية لحاصل قسمة مئة درجة على المستويات الثلاثة) يعتبر مؤشرا على اقتراح درجة من المشاركة الفعلية في السلطة للجهة التي تحصل عليها .
- ب - كلما تجاوزت قوة الاتجاه درجة (٣٣ %) ، فهذا يعنى اقتراح سلطة أكبر .

- ج - إذا كانت قوة الاتجاه بدرجة أقل من (٣٣ %) ، فيمكن اعتبارها إما اقتراحا بسلطة ثانوية ، أو بعدم اقتراح أى سلطة ، وذلك بحسب هبوط الدرجة عن (٣٣ %) أو قربها منها ، وبحسب نوع السلطة من حيث قبولها للتوزع بين مستويين أو أكثر ، أو عدم قبولها .

وفيما يلي تحليل البيانات :

أولاً : اعداد الميزانية السنوية للمدرسة :

=====

يتضح من الجدول رقم (٦) ، أن آراء مديري المدارس تتجه الى أن تكون سلطة اتخاذ القرار بشأن اعداد الميزانية السنوية للمدرسة مشاركة بين (ادارة المدرسة) ، (وادارة التعليم) حيث أن درجة الاتجاه الى أن تكون سلطة اعداد الميزانية في يد (الادارة المدرسية) بلغت (٤٠.٢٠ %) كما أن درجة الاتجاه الى أن تكون سلطة اعداد الميزانية في يد (ادارة التعليم) بلغت (٤٠.٠ %) . بينما كان الاتجاه الى أن تكون سلطة اعداد الميزانية المدرسية في يد (الوزارة) بدرجة (٢٠.١٥ %) .

ثانياً : مباشرة اتفاق الميزانية السنوية للمدرسة :

=====

يتضح من الجدول رقم (٧) ، أن آراء مديري المدارس تتجه — بدرجة قوية — الى أن تمنح (ادارة المدرسة) الحق في مباشرة اتفاق الميزانية السنوية للمدرسة . حيث أن الاتجاه الى أن تتولى (ادارة المدرسة) مباشرة اتفاق ميزانية المدرسة كان بدرجة (٦٨.٤٩ %) . بينما كان الاتجاه الى أن تتولى (ادارة التعليم) هذه السلطة بدرجة (٢٣.٠٦ %) .

أما الاتجاه الى أن تتولى (الوزارة) هذه السلطة فلم يكن الا بدرجة

(٨.٤٤ %) .

(جدول رقم ٦)

يبين اراء المفوضين في توزيع الممتلكات
اعداد الميزانية السنوية للمدرسة

الدرجات	ادارة المدرسة (ت)	ادارة التعليم (ت)	الوزارة (ت)
صفر -	٣٤	٢٥	٥٦
- ٥	-	١	-
- ١٠	٢	١	١
- ١٥	١	١	١
- ٢٠	٣	٧	١٣
- ٢٥	٢	٥	٥
- ٣٠	١	١١	٤
- ٣٥	-	-	-
- ٤٠	٥	٥	-
- ٤٥	-	-	-
- ٥٠	٢٥	٢١	٧
- ٥٥	-	-	-
- ٦٠	٦	-	-
- ٦٥	-	-	-
- ٧٠	٢	٢	١
- ٧٥	-	١	-
- ٨٠	٢	١	١
- ٨٥	-	-	١
- ٩٠	-	١	-
- ٩٥	١	-	-
١٠٠	١٥	١٧	٩
المجموع	٩٩	٩٩	٩٩
الوسط	٤٠٢٠	٤٠	٢٠٣٥

(جدول رقم ٧)

يبين آراء المفوضين في توزيع المصاريف لخدمة
بمباشرة اتفاق الميزانية السنوية للمدرسة

الدرجات	إدارة المدرسة (ع)	إدارة التعليم (ع)	المصاريف (ع)
مفرج	١٨	٥٢	٧٧
٥	١	—	١
١٠	١	٣	٤
١٥	—	—	—
٢٠	—	٧	١
٢٥	—	١	١
٣٠	١	٨	٢
٣٥	—	—	—
٤٠	١	٢	—
٤٥	—	١	—
٥٠	٧	٦	—
٥٥	—	—	—
٦٠	٣	—	—
٦٥	—	—	١
٧٠	٧	٢	١
٧٥	—	—	—
٨٠	٦	—	—
٨٥	١	—	—
٩٠	—	١	—
٩٥	—	—	—
١٠٠	٤٧	١١	٥
المجموع	٩٣	٩٣	٩٣
الوسط	٦٨٤٩	٢٣٠٦	٨٤٤

ثالثاً : شراء الأجهزة والأدوات المدرسية :

=====

يتضح من الجدول رقم (٨) ان الاتجاه بين مديري المدارس

الى أن يكون شراء الأجهزة والأدوات المدرسية من قبل (ادارة المدرسة) بدرجة

(٤٦,٦٠ %) ، وكان الاتجاه الى أن يكون شراء الأجهزة والأدوات المدرسية من

قبل (ادارة التعليم) بدرجة (٣٣,٦٧ %)

اما الاتجاه الى ان يكون شراء الاجهزة والادوات المدرسية من سلطة (الوزارة)

فكان بدرجة (٢٦,٧٦ %)

رابعاً : شراء الاثاث المكتبى للمدرسة :

=====

يتبين من الجدول رقم (٩) ، أن اتجاهات مديري المدارس بالنسبة الى

شراء الاثاث المكتبى للمدرسة تتجه كذلك الى منح السلطة ل (ادارة المدرسة)

و (ادارة التعليم) بقدر مشترك . فكان الاتجاه الى منح السلطة ل (ادارة المدرسة)

في هذا الشأن بدرجة (٣٩,٢٩ %) .

(جدول رقم ٨)

يبين آراء المفوضين في توزيع السلطة بشأن
شراء الأجهزة والأدوات المدرسية

الوزارة (ع)	إدارة التعليم (ع)	إدارة المدرسة (ع)	فئات الدرجات
٦٠	٣٨	٣٨	صفر—
٢	١	—	—٥
٢	٢	—	—١٠
—	—	—	—١٥
٣	١	٥	—٢٥
٣	٤	١	—٢٥
٣	٦	٣	—٣٠
—	—	—	—٣٥
٣	٣	٤	—٤٠
—	١	—	—٤٥
٥	١٢	١١	—٥٠
—	—	—	—٥٥
١	٢	٣	—٦٠
—	—	—	—٦٥
١	١	٢	—٧٠
١	—	١	—٧٥
—	٢	٦	—٨٠
—	—	١	—٨٥
—	—	١	—٩٠
—	—	—	—٩٥
١٤	١٧	٢٢	١٠٠
١٨	١٨	١٨	المجموع
٢٢,٧٦	٣٣,٦٧	٤٢,٦٠	الوسط

(جدول رقم ٩)

يبين آراء المفتوحين في توزيع المسئلة بشـ
شراء الاشياء المكتسبة للمدرسة

الدرجات	ادارة المدرسة (ت)	ادارة التعليم (ت)	الميزانية (ت)
مفتوح	٤٧	٣٧	٦٦
٥٠	—	١	١
١٠	—	—	—
١٥	—	١	١
٢٠	١	٥	٥
٢٥	—	٢	٣
٣٠	٢	٢	١
٣٥	—	—	—
٤٠	١	٦	—
٤٥	—	—	—
٥٠	١٤	١٩	٦
٥٥	—	—	—
٦٠	٤	—	١
٦٥	—	—	—
٧٠	١	—	١
٧٥	٢	١	—
٨٠	٤	٢	—
٨٥	—	—	—
٩٠	١	—	—
٩٥	—	—	—
١٠٠	٢٢	٢٣	١٤
المجموع	٩٩	٩٩	٩٩
الوسط	٣٩,٢١	٣٩,٩٥	٢٠,٧٦

وكان الاتجاه الى منح السلطة ل (ادارة التعليم) بدرجة (٣٩٩٥ ٪) ،
بينما لم تصل قوة الاتجاه الى منح السلطة ل (الوزارة) الا بدرجة (٢٠٧٦ ٪) .

خامسا : شراء الكتب والمجلات والدوريات لمكتبة المدرسة :-

=====

من الجدول رقم (١٠) يتضح أن اتجاه مديري المدارس الى أن تقوم
(ادارة المدرسة) بشراء الكتب والمجلات والدوريات لمكتبة المدرسة يصل الى
درجة (٤٧٠٥ ٪) .
وأن الاتجاه الى أن تقوم (ادارة التعليم) بهذه المهمة يصل الى درجة (٣٧٣٥ ٪) ،

اما الاتجاه الى ان يكون شراء الكتب والمجلات والدوريات للمدرسة من سلطة
الوزارة فهو بدرجة (٥٠١٥ ٪) ،

سادسا :- اختيار الموقع المناسب للمدرسة :

=====

يتبين من الجدول رقم (١١) ، أن اتجاه آراء مديري المدارس الى أن يكون

(جدول رقم ١٠)

يبين آراء المفتوحين في توزيع السلطة بشـ
شراء الكتب والمجلات والدوريات لمكتبة المدرسة

الدرجة	فئة	ادارة المدرسة (ت)	ادارة التعليم (ت)	المدرسة (ت)
١٠٠	٣١	٢٣	٧	
٩٥	—	—	—	
٩٠	٢	—	١	
٨٥	—	—	—	
٨٠	٣	—	—	
٧٥	—	—	١	
٧٠	١	—	—	
٦٥	—	١	—	
٦٠	—	١	٢	
٥٥	—	—	—	
٥٠	١٢	١٨	٥	
٤٥	—	—	—	
٤٠	١	١	١	
٣٥	١	—	—	
٣٠	٢	٤	٣	
٢٥	١	٥	٣	
٢٠	٤	٣	١	
١٥	١	١	—	
١٠	١	٥	٢	
٥	—	—	—	
صفر	٢٥	٢٨	٢٣	
المجموع	١٠٠	١٠٠	١٠٠	
الوسط	٤٧,٠٥	٣٢,٣٥	١٥,٥٠	

(جدول رقم ١١)

يبين آراء المهجوسين في توزيع السلطة بشأن
اختيار الموقع المناسب للمدرسة

الدرجات	إدارة المدرسة (ت)	إدارة التعليم (ت)	الوزارة (ت)
صفر	٤٢	٢١	٨٣
٥	—	—	١
١٠	٢	٧	٥
١٥	١	١	١
٢٠	١	٦	٢
٢٥	—	٢	١
٣٠	١	١	١
٣٥	—	—	—
٤٠	٢	٥	١
٤٥	—	—	—
٥٠	١٣	١٠	٢
٥٥	—	٤	١
٦٠	٤	٢	—
٦٥	—	—	—
٧٠	٢	١	—
٧٥	١	—	—
٨٠	٩	١	—
٨٥	—	—	—
٩٠	٣	٢	—
٩٥	—	—	—
١٠٠	١٩	٣٧	٢
المجموع	١٠٠	١٠٠	١٠٠
الوسط	٤١٦٠	٥٣٥٥	٦١٠

اختيار الموقع المناسب للمدرسة ، من سلطة (ادارة التعليم) يبلغ لدرجة
(٥٣ر٥٥ %) ، وان الاتجاه الى ان يكون من سلطة (ادارة المدرسة) يبلغ
درجة (٤١ر٦٠ %) ، بينما لا تتجاوز قوة الاتجاه الى ان يكون من سلطة
(الوزارة) درجة (٦ر١٠ %) .

سابعاً : اختيار النموذج المناسب لبنى المدرسة قبل انشائه :-

=====

يتضح من الجدول رقم (١٢)

بلغت

ان قوة الاتجاه الى ان تتولى (الوزارة) هذه المهمة (٥٠ر٢٠ %)
بينما بلغت قوة الاتجاه الى ان تتولى (ادارة التعليم) المهمة (٣٢ر١٢ %)

اما (ادارة المدرسة) ، فلم تبلغ قوة الاتجاه الى ان تتولى هذه المهمة ،

الا بدرجة (١٧ر٥٣ %) ،

ثامنا : التعاقد لإنشاء مبنى المدرسة والاشراف على انشائه :-

=====

يتضح من الجدول رقم (١٣) ، ان الاتجاه بين مديري المدارس الى ان تقوم (ادارة المدرسة) بالتعاون لإنشاء مبنى المدرسة والاشراف على انشائه
لم يتجاوز (٨٢٥ %) ، بينما كانت قوة الاتجاه الى ان تقوم (الوزارة)
بهذا الدور (٦٩٥ %) ، وكانت قوة الاتجاه الى ان تقوم (ادارة التعليم)
بهذا الدور (٤٨٥ %)

تاسعا : استئجار مبنى مناسب للمدرسة :

=====

يتبين من الجدول رقم (١٤) ، ان مديري المدارس يتجهون الى أن
تتولى (ادارة التعليم) عملية استئجار مبنى مناسب للمدرسة ، مع اتجاه السي
ان يكون للمدرسة دور فعال في استئجار مبنى المدرسة .
فالانجاء الاول كان بدرجة (٦٣٥ %) ، والاتجاه الثاني كان
بدرجة (٣٨٩٥) ، أما (الوزارة) فقد أبدى المديرون اتجاها ضعيفا الى
قيامها بهذا الدور ، كان بدرجة (٤٧٠) فقط .

(جدول رقم ١٣)

يبين آراء المفوضين في توزيع السلطة بشأن
التعاقد لإنشاء ابني المدرسة والاشراف على انشائه

الدرجات	فئات	ادارة المدرسة (ت)	ادارة التعليم (ت)	الموزارة (ت)
صفر	٨٢	٣٣	٣٥	
٥	—	—	—	
١٠	٢	١	—	
١٥	١	—	—	
٢٠	٥	٧	٧	
٢٥	—	—	—	
٣٠	٢	٦	٢	
٣٥	—	١	—	
٤٠	—	—	٢	
٤٥	—	—	—	
٥٠	٣	١٦	١٤	
٥٥	—	—	—	
٦٠	—	٥	—	
٦٥	—	—	١٠	
٧٠	—	٢	٤	
٧٥	—	—	—	
٨٠	١	١	٦	
٨٥	—	—	—	
٩٠	—	—	١	
٩٥	—	—	—	
١٠٠	٤	٢٨	٢٨	
المجموع	١٠٠	١٠٠	١٠٠	
الوسط	٨٢٥	٤٤٨٥	٤٦٩٥	

(جدول رقم ١٤)

يبيّن آراء المفوضين في توزيع السلطة بشأن
استئجار مبنى مناسب للمدرسة

الدرجات	فئات	إدارة المدرسة (ت)	إدارة التعليم (ت)	الموازاة (ت)
صفر	٤٠	١٣	٨٣	
٥	—	١	—	
١٠	٢	٦	٥	
١٥	—	—	١	
٢٠	٤	٦	٤	
٢٥	١	١	١	
٣٠	٣	١	—	
٣٥	—	—	—	
٤٠	—	—	—	
٤٥	—	—	—	
٥٠	١٧	٢٠	٦	
٥٥	—	—	—	
٦٠	١	١	—	
٦٥	—	—	—	
٧٠	١	٣	—	
٧٥	١	١	—	
٨٠	٤	٣	—	
٨٥	—	—	—	
٩٠	٥	٣	—	
٩٥	١	—	—	
١٠٠	١٢	٣٣	—	
المجموع	١٠٠	١٠٠	١٠٠	
الوسط	٢٨,٩٥	٥٦,٣٥	٤,٢٠	

ملحوظة : ترتيب وصيانة مبنى المدرسة :

=====

يتبين من الجدول رقم (١٥) ، أن الاتجاه بين مديري المدارس كان قويا نحو اسناد مهمة ترتيب وصيانة مبنى المدرسة الى (ادارة التعليم) ، إذ بلغت قوة هذا الاتجاه درجة (٦٠ر٣٠ %) كما بلغت قوة الاتجاه السى أن تتولى (ادارة المدرسة) هذه المهمة (٣٦ر٣١) .

أما الاتجاه الى تولى الوزارة دورا في هذه المهمة فهو ضعيف إذ لم يتجاوز (٣ر٣٨ %) .

١١ - احداث تعديلات أساسية في مبنى المدرسة :

=====

من الجدول رقم (١٦) يتبين أن قوة الاتجاه الى أن تقوم (ادارة التعليم) ، باحداث التعديلات الأساسية في مبنى المدرسة بلغت (٤٨ر٩٠ %) ، كما ان قوة الاتجاه الى ان تقوم (ادارة المدرسة) باحداث التعديلات الأساسية (٤٢ر٤٠ %)

(جدول رقم ١٥)

يبيّن آراء المفوضين في توزيع المصلحة بشأن
ترسيم وصيانة مبنى المدرسة

الوزارة (ت)	إدارة التعليم (ت)	إدارة المدرسة (ت)	فئات الدرجات
١٢	٢٣	٥٠	صفر
—	١	—	—٥
—	١	١	—١٠
—	—	١	—١٥
١	٣	٢	—٢٠
١	—	١	—٢٥
—	٢	١	—٣٠
—	١	—	—٣٥
١	٢	—	—٤٠
—	—	—	—٤٥
٣	١٤	١٣	—٥٠
—	—	—	—٥٥
—	١	١	—٦٠
—	—	—	—٦٥
—	١	٢	—٧٠
—	٢	—	—٧٥
—	٣	٣	—٨٠
—	—	—	—٨٥
—	—	١	—٩٠
—	—	١	—٩٥
١	٤٥	٢٢	١٠٠
٩٩	٩٩	٩٩	المجموع
٣٢٨	٦٠٣٠	٣٦٣١	الوسط

(جدول رقم ١٦)

يبيّن آراء المفوضين في توزيع السلطة بشأن
أحداث تعديلات أساسية في مبنى المدرسة

قسمات الدرجات	إدارة المدرسة (ت)	إدارة التعليم (ت)	الموزارة (ت)
صفر	٣٩	٢٩	٨٣
٥-	٢	—	—
١٠-	٢	١	١
١٥-	—	—	—
٢٠-	٢	٤	٤
٢٥-	١	١	١
٣٠-	١	٢	١
٣٥-	—	١	—
٤٠-	٢	٦	—
٤٥-	—	١	١
٥٠-	١٤	١٩	٤
٥٥-	—	—	—
٦٠-	٥	١	—
٦٥-	—	—	—
٧٠-	٢	٢	—
٧٥-	١	١	—
٨٠-	٤	١	١
٨٥-	—	—	—
٩٠-	—	—	—
٩٥-	—	٢	—
١٠٠	٢٥	٢٩	٤
المجموع	١٠٠	١٠٠	١٠٠
الوسط	٤٢٤٠	٤٨٦٠	٨٧٠

بينما لم تتجاوز درجة الاتجاه الى أن تتولى (الوزارة) هذه المهمة سوى

(٨٧٠ ٪)

١٢ - تشكيل التنظيم الداخلي للمدرسة ف

=====

يتبين من الجدول رقم (١٢) أن المديرى المدارس يرغبون بشدة في أن يكون تشكيل التنظيم الداخلي للمدرسة من قبل (ادارة المدرسة) ، فقد بلغت قوة هذا الاتجاه (٧٢٣ ٪) . بينما كان الاتجاه الى أن يكون تشكيل التنظيم الداخلى للمدرسة من قبل (ادارة التعليم) بدرجة (٢١ و ٢١ ٪) وكان الاتجاه الى أن يتم ذلك من قبل (الوزارة) بدرجة (١١ ٪) فقط .

١٣ - تعيين الاداريين الذين تحتاجهم المدرسة :-

=====

يتضح من الجدول رقم (١٨) ، أن قوة الاتجاه الى أن يكون تعيين الاداريين الذين تحتاجهم المدرسة من قبل (ادارة التعليم) بلغت (٤٩٧٠ ٪) . وأن قوة الاتجاه الى أن يكون تعيين الاداريين الذين تحتاجهم المدرسة من قبل (ادارة المدرسة) بلغت (١٠ ٪) .

(جدول رقم ١٢)

يبين آراء المفوضين في توزيع السلطة بشـ
تشكيل التنظيم الداخلي للمدرسة

الدرجة	إدارة المدرسة (ت)	إدارة التعليم (ت)	المسؤولية (ت)
صفر	١٤	٥١	٨٤
٥	—	—	—
١٠	١	٨	٥
١٥	—	—	—
٢٠	—	٩	٢
٢٥	٢	٢	١
٣٠	—	٤	—
٣٥	—	—	—
٤٠	—	٢	—
٤٥	—	—	—
٥٠	١٠	١٤	٥
٥٥	—	—	—
٦٠	٤	—	—
٦٥	—	—	—
٧٠	٥	—	—
٧٥	—	—	—
٨٠	١٠	—	—
٨٥	—	—	—
٩٠	٤	١	—
٩٥	—	—	—
١٠٠	٤٩	٨	٢
المجموع	٩٩	٩٩	٩٩
الوسط	٢٢٨٣	٢١,٢١	٦,١١

(جدول رقم ١٨)

يبين آراء المفوضين في توزيع السلطة بشأن
تعيين الاداريين الذين تحتاجهم المدرسة

الدرجات	ادارة المدرسة (ت)	ادارة التعليم (ت)	المسؤولية (ت)
صفر	٣٥	٢٥	١٠
٥-	—	١	٢
١٠-	—	٤	٢
١٥-	—	—	—
٢٠-	٣	٤	—
٢٥-	—	١	—
٣٠-	٤	٤	٢
٣٥-	—	—	—
٤٠-	٣	٦	—
٤٥-	—	—	—
٥٠-	١٣	١٧	٣
٥٥-	—	—	—
٦٠-	٥	١	—
٦٥-	—	—	—
٧٠-	٣	٣	—
٧٥-	١	—	—
٨٠-	٥	٣	—
٨٥-	١	—	—
٩٠-	٣	—	—
٩٥-	—	—	—
١٠٠	٢٤	٣١	١
المجموع	١٠٠	١٠٠	١٠٠
الوسط	٤٦,٩٠	٤٩,٢٠	٣,٤٠

وأما قوة الاتجاه بأن يكون تعيين الإداريين الذين تحتاجهم المدرسة من قبل (الوزارة) فلم تتجاوز (٣٤٠ %) .

١٤ - تعيين المدرسين الذين تحتاجهم المدرسة :-

=====

يتضح من الجدول رقم (١٩) هـ أن قوة الاتجاه في آراء مديري المدارس الى ان تقوم (ادارة التعليم) بتعيين المدرسين الذين تحتاجهم المدرسة بلغت (٥٢٨١ %) . وأن قوة الاتجاه الى ان تقوم (ادارة المدرسة) بتعيين المدرسين الذين تحتاجهم المدرسة بلغت (٢٣١٨ %) .

وأما قوة الاتجاه الى أن يكون تعيين المدرسين الذين تحتاجهم المدرسة من قبل (الوزارة) فلم تتجاوز (٨٢١ %)

١٥ - تعيين المستخدمين الذين تحتاجهم المدرسة :

=====

يتبين من الجدول رقم (٢٠) هـ أن قوة الاتجاه في آراء مديري المدارس بتعيين المستخدمين الذين تحتاجهم المدرسة من قبل (ادارة المدرسة) بلغت (٤٩٦٠ %) وأن قوة الاتجاه بينهم بتعيين المستخدمين الذين تحتاجهم المدرسة من قبل (ادارة التعليم) بلغت (٤٧٣٥ %) بينما لم تتجاوز قوة الاتجاه بينهم بتعيين المستخدمين من قبل (الوزارة) (٣٠٥ %) .

(جدول رقم ١٩)

يبين آراء المفوضين في توزيع السلطة بشأن
تعيين المدرسين الذين تحتاجهم المدرسة

الوزارة (ت)	إدارة التعليم (ت)	إدارة المدرسة (ت)	فئات الدرجات
٢٩	١٨	٥٠	صفر
١	١	—	—٥
٣	٥	٣	—١٠
—	—	—	—١٥
٣	٤	—	—٢٠
٢	١	—	—٢٥
١	٣	٢	—٣٠
—	—	—	—٣٥
١	٤	١	—٤٠
—	—	—	—٤٥
٣	١٥	١٤	—٥٠
—	—	—	—٥٥
١	٢	٣	—٦٠
—	—	—	—٦٥
—	٢	٣	—٧٠
—	١	—	—٧٥
١	—	٢	—٨٠
—	—	—	—٨٥
—	٣	٥	—٩٠
—	—	—	—٩٥
٣	٣٩	١٥	١٠٠
٩٨	٩٨	٩٨	المجموع
٨٢١	٥٧٨١	٣٣٩٨	الوسط

(جدول رقم ٢٠)

يبيّن آراء المفوضين في توزيع السلطة بشأن
تعيين المستخدمين الذين تحتاجهم المدرسة

الدرجات	فئات	إدارة المدرسة (ت)	إدارة التعليم (ت)	السلطة (ت)
صفر	٣٧	٣٤	٩٢	
٥-	—	١	١	
١٠-	١	٣	١	
١٥-	—	—	—	
٢٠-	١	٢	٢	
٢٥-	٢	—	—	
٣٠-	١	٥	—	
٣٥-	—	—	—	
٤٠-	٣	٤	—	
٤٥-	—	—	—	
٥٠-	٩	١٢	٣	
٥٥-	—	—	—	
٦٠-	٢	١	—	
٦٥-	—	—	—	
٧٠-	٥	١	—	
٧٥-	—	٢	—	
٨٠-	٣	١	—	
٨٥-	—	—	—	
٩٠-	٣	١	—	
٩٥-	—	—	—	
١٠٠	٣٣	٣٣	١	
المجموع	١٠٠	١٠٠	١٠٠	
الوسط	٤٩,٦٠	٤٧,٣٥	٣٧,٠٥	

١٦ - تفويض بعض الصلاحيات لموظف أو أكثر بالمدرسة :

=====

يتضح من الجدول رقم (٢١) أن مديري المدارس يرغبون بشدة أن تكون سلطة تفويض بعض الصلاحيات لموظف أو أكثر بالمدرسة من اختصاص (إدارة المدرسة) ، وهذا الاتجاه في آرائهم كان قويا بدرجة (٧٢.٠٤ %) ، بينما كان الاتجاه إلى أن تتولى (إدارة التعليم) هذه السلطة بدرجة (٢٤.١٨ %)

أما قوة الاتجاه إلى أن تتولى (الوزارة) هذه السلطة فلم يتجاوز (٣.٦٢ %)

١٧ - منح المكافآت التشجيعية لمنسوبي المدرسة :-

=====

من الجدول رقم (٢٢) يتبين أن قوة الاتجاه في آراء مديري المدارس إلى أن تتولى (إدارة المدرسة) منح المكافآت التشجيعية لمنسوبي المدرسة بلغت (٤١.٥ %) كما بلغت قوة الاتجاه إلى أن تتولى (إدارة التعليم) هذه السلطة (٣٥.٨٢ %) ، وهذان الاتجاهان يشيران أنه يمكن أن تشارك كل من (إدارة

أما الاتجاه إلى أن تتولى (الوزارة) هذه المهمة فلم يتجاوز (١٨.٨٣ %) ،

مما يشير إلى تفضيل مديري

(جدول رقم ٢١)

يبين آراء المفوضين في توزيع السلطة بشأن
تفويض بعض الصلاحيات لموظف أو أكثر بالمدرسة

فئات الدرجات	إدارة المدرسة (ت)	إدارة التعليم (ت)	المسؤول (ت)
صفر	١١	٥٢	٨٨
٥-	—	—	—
١٠-	١	١	—
١٥-	—	—	—
٢٠-	١	١	٥
٢٥-	١	١	—
٣٠-	٤	٦	٢
٣٥-	—	—	—
٤٠-	—	—	—
٤٥-	—	—	—
٥٠-	١٦	١٥	٢
٥٥-	—	—	—
٦٠-	٢	—	—
٦٥-	—	—	—
٧٠-	٢	٤	—
٧٥-	١	١	—
٨٠-	٢	١	—
٨٥-	—	—	—
٩٠-	١	١	—
٩٥-	—	—	—
١٠٠	٥١	٧	١
المجموع	٩٨	٩٨	٩٨
الوسط	٧٢,٠٤	٢٤,١٨	٣,٦٧

(جدول رقم ٢٢)

يبين آراء المفوضين في توزيع السلطة بشأن
منح المكافآت التشجيعية للمعوي المدرسة

الدرجات	إدارة المدرسة (ت)	إدارة التعليم (ت)	الموزارة (ت)
صفر	٣٥	٣٤	٦٥
٥	—	١	٢
١٠	١	٢	—
١٥	—	—	—
٢٠	٣	٦	٣
٢٥	١	٢	١
٣٠	٣	١١	٤
٣٥	—	—	—
٤٠	٤	٢	٢
٤٥	—	—	—
٥٠	١٤	١٨	١١
٥٥	—	—	—
٦٠	٢	٢	—
٦٥	—	—	—
٧٠	٣	٣	—
٧٥	—	—	—
٨٠	٥	١	—
٨٥	١	—	—
٩٠	٢	—	—
٩٥	—	—	—
١٠٠	٢٤	١٦	١٠
المجموع	١٨	٩٨	٩٨
الوسط	٤٥٣١	٣٥٨٧	١٨٨٣

١٨ - عقوبة الموظف بالخضوع من راتبه : -

=====

من الجدول رقم (٢٣) يتبين أن قوة الاتجاه في آراء مديري المدارس
الى ان تكون عقوبة الموظف بالخضوع من راتبه من سلطة (ادارة التعليم) بلغت
(٨٥ر٥٠ %) ، كما بلغت قوة الاتجاه الى ان تتولى (ادارة المدرسة) هذه
السلطة (٨٠ر٤٥ %)

اما الاتجاه الى ان تتولى (الوزارة) هذه السلطة فلم يتجاوز (٣٥ر٤٠ %)

١٩ - الاستغناء عن خدمات أى موظف بالمدرسة : -

=====

يتبين من الجدول رقم (٢٤) أن قوة الاتجاه في آراء مديري المدارس
الى أن يكون قرار الاستغناء عن خدمات أى موظف بالمدرسة من قبل (ادارة
التعليم) بلغت (٧٥ر٣٦ %) ، وأن قوة الى أن يكون هذا القرار من قبل
(ادارة المدرسة) بلغت (٦٤ر٣٤ %) وأن قوة الاتجاه الى أن يكون القرار
من قبل (الوزارة) بلغت (٦٦ر٢٨ %) .

(جدول رقم ٢٣)

يبين آراء المفوضين في توزيع السلطة بشأن

عقوبة الموظف بالخض من راتبه

الدرجات	إدارة المدرسة (ت)	إدارة التعليم (ت)	الموزارة (ت)
صفر	٢٣	٢٣	١٠
٥	—	—	—
١٠	٣	١	١
١٥	—	—	—
٢٠	١	٧	٢
٢٥	١	٢	١
٣٠	٣	٣	—
٣٥	—	—	—
٤٠	١	٢	١
٤٥	—	—	—
٥٠	٢٣	٢٥	٣
٥٥	—	—	—
٦٠	٤	٢	—
٦٥	—	—	—
٧٠	٤	٣	١
٧٥	١	١	—
٨٠	٣	١	—
٨٥	—	—	—
٩٠	١	٢	—
٩٥	—	—	—
١٠٠	٢٣	٢٨	١
المجموع	١٠٠	١٠٠	١٠٠
الوسط	٤٥,٨٠	٥٠,٨٥	٤٣,٣٥

(جدول رقم ٢٤)

يبين آراء المفوضين في توزيع السلطة بشأن
الاستغناء عن خدمات أى موظف بالمدرسة

الدرجات	إدارة المدرسة (ت)	إدارة التعليم (ت)	الوزارة (ت)
صفر	٤٢	٣٠	٥٢
٥	—	١	١
١٠	٢	٣	٤
١٥	—	—	—
٢٠	٢	٦	٢
٢٥	—	٤	٤
٣٠	١	٧	١
٣٥	—	—	—
٤٠	—	٢	٣
٤٥	—	—	—
٥٠	١٦	٢٥	٩
٥٥	—	—	—
٦٠	٤	—	١
٦٥	—	—	—
٧٠	٥	—	٢
٧٥	—	—	—
٨٠	٣	٣	—
٨٥	—	—	—
٩٠	١	١	—
٩٥	—	—	١
١٠٠	١٣	١٤	١٢
المجموع	٩٢	٩٢	٩٢
الوسط	٣٤,٦٤	٣٦,٢٥	٣٨,٦٦

٢٠ - منح الاجازات المؤقية والاضطرابية لمنسوبي المدرسة :-

=====

يتبين من الجدول رقم (٢٥) أن مديري المدارس يرضون بشدة

ان يكون منح الاجازات المؤقية والاضطرابية لمنسوبي المدرسة من قبل (ادارة

المدرسة) ، اذ بلغت قوة هذا الاتجاه (٦٠ر٥١ %) ، كما يلغ الاتجاه الى

ان يكون منح الاجازات من قبل (ادارة التعليم) (٣٧ر٤٧ %)

أما الاتجاه الى أن تتولى (الوزارة) منح

الاجازات المؤقية والاضطرابية لمنسوبي المدرسة فهو اتجاه ضعيف لم يتجاوز (٢ر٠٢ %)

٢١ - تحديد نصاب المدرسين من الحصص الأسبوعية :-

=====

يقترح من الجدول رقم (٢٦) ، أن قوة الاتجاه الى أن يكون تحديد

نصاب المدرسين من الحصص الأسبوعية من سلطة (ادارة المدرسة) بلغت

(٥١ر٨٥ %) .

كما بلغت قوة الاتجاه الى ان تكون هذه السلطة من قبل (ادارة التعليم)

(٢٨ر٧٠ %) ، أما الاتجاه الى أن تتولى (الوزارة) هذه السلطة فقد بلغ

(١٨ر٧٥ %) .

(جدول رقم ٢٥)

يبيّن آراء المفوضين في توزيع السلطة بشأن
منح الاجازات المرضية والاضطرارية لمنسوبي المدرسة

الدرجات	فئات	ادارة المدرسة (ت)	ادارة التعليم (ت)	الوزارة (ت)
صفر	١٨	٤٠	٩٢	
٥-	—	—	—	
١٠-	١	١	٤	
١٥-	١	١	—	
٢٠-	٣	٥	١	
٢٥-	—	—	—	
٣٠-	٤	٤	—	
٣٥-	—	—	—	
٤٠-	٣	—	١	
٤٥-	—	١	—	
٥٠-	١٩	١٩	—	
٥٥-	—	—	—	
٦٠-	—	٤	—	
٦٥-	—	—	—	
٧٠-	٧	٤	—	
٧٥-	—	—	—	
٨٠-	٣	٢	—	
٨٥-	١	—	—	
٩٠-	—	١	—	
٩٥-	—	—	—	
١٠٠	٣٩	١٢	١	
المجموع	٩٩	٩٩	٩٩	
الوسط	٦٠,٥١	٣٧,٤٧	٢٠,٢	

(جدول رقم ٢٦)

يبيّن أرقاماً المفحوصين في توزيع السلطة بشـ
تحديد نصاب المدرسين من الحصص الاسبوعية

الدرجات	إدارة المدرسة (ت)	إدارة التعليم (ت)	المدرسة (ت)
صفر	٢٢	٤٥	٦٧
٥	—	—	—
١٠	١	٣	٤
١٥	—	١	١
٢٠	٥	٧	١
٢٥	١	١	—
٣٠	٥	٩	٦
٣٥	—	—	—
٤٠	٤	٤	٣
٤٥	—	—	—
٥٠	١٠	١٣	٦
٥٥	—	—	—
٦٠	٤	—	—
٦٥	—	—	—
٧٠	٧	٢	—
٧٥	—	—	—
٨٠	٤	٣	—
٨٥	—	—	—
٩٠	١	—	—
٩٥	—	—	—
١٠٠	٣١	١٢	١٢
المجموع	١٠٠	١٠٠	١٠٠
الوسط	٥١٨٥	٢٨٧٠	١٨٧٥

٢٢ - تقرير مدى كفاية كل موظف بالمدرسة :-

=====

يتبين من الجدول رقم (٢٧) ، ان مديري المدارس يؤمنون بشدة في أن يكون تقرير مدى كفاية كل موظف بالمدرسة ، من قبل (ادارة المدرسة) ، فقد بلغت درجة هذا الاتجاه (٨٠,٢٥ %) . بينما كان الاتجاه الى أن يتم ذلك من قبل (ادارة التعليم) (١٨,٧٩ %) ، أما الاتجاه الى أن تتولى (الوزارة) هذه المهمة فقد كان بدرجة لا تمثل اي دور للوزارة انه كانت درجة هذا الاتجاه (٧,٦ %) أقل من واحد في المئة .

٢٣ - تحديد الاعداد المطلوبة للمدرسة من الطلاب :-

=====

يتضح من الجدول رقم (٢٨) أن قوة الاتجاه الى أن يكون تحديد الأعداد المطلوبة للمدرسة من الطلاب من قبل (ادارة المدرسة) بلغت (٧٨,٠٦ %) . كما بلغت قوة الاتجاه الى أن تتولى (ادارة التعليم) هذه المهمة (١٩,٣٩ %) . ولم تتجاوز قوة الاتجاه الى أن تتولى (الوزارة) هذه المهمة (٢,٥٥ %) .

(جدول رقم ٢٧)

يبين آراء المفتوحين في توزيع السلطة بشأن

تقرير مدى كفاية كل موظف بالمدرسة

الدرجات	إدارة المدرسة (ت)	إدارة التعليم (ت)	الوزارة (ت)
صفر	٢	٥٢	٩٤
٥	—	—	—
١٠	—	٤	٣
١٥	—	—	—
٢٠	١	٨	١
٢٥	—	٣	١
٣٠	—	٦	—
٣٥	١	—	—
٤٠	١	٤	—
٤٥	٢	٢	—
٥٠	١٧	١٥	—
٥٥	—	—	—
٦٠	٤	١	—
٦٥	—	١	—
٧٠	٥	—	—
٧٥	٢	—	—
٨٠	١٠	١	—
٨٥	—	—	—
٩٠	٣	—	—
٩٥	—	—	—
١٠٠	٥١	٢	—
المجموع	٩٩	٩٩	٩٩
الوسط	٨٠٫٢٥	١٨٫٧٩	٧٫٦

(جدول رقم ٢٨)

يبين آراء المفوضين في توزيع السلطة بشأن
تحديد الأعداد المطلوبة للمدرسة من الطلاب

الدرجات	إدارة المدرسة (ت)	إدارة التعليم (ت)	الوزارة (ت)
صفر	٧	٥٥	٧٩
٥	—	١	٢
١٠	١	٣	٢
١٥	—	—	—
٢٠	١	٩	٢
٢٥	—	١	—
٣٠	٢	٧	—
٣٥	—	—	—
٤٠	١	١	٢
٤٥	—	—	—
٥٠	١٣	١٣	—
٥٥	—	—	—
٦٠	١	—	—
٦٥	١	—	—
٧٠	٣	١	—
٧٥	١	—	—
٨٠	١٠	—	—
٨٥	—	—	—
٩٠	٤	١	—
٩٥	—	—	—
١٠٠	٥٣	٦	١
المجموع	٩٨	٩٨	٩٨
الوسط	٧٨,٠٦	١٦,٣٩	٢,٥٥

٢٤ - وضع شروط لقبول الطلاب بالمدرسة :-

=====

يتبين من الجدول رقم (٢٩) ، أن قوة الاتجاه الى أن يكون وضع

شروط لقبول الطلاب بالمدرسة من قبل (ادارة المدرسة) بلغت (٥٤٧٠ %)

بينما كانت قوة الاتجاه الى ان يكون وضع هذه الشروط من قبل (ادارة التعليم)

(٢٣٧٠ %) . وكانت قوة الاتجاه الى ان يكون ذلك من قبل (الوزارة) (٢٢٠ %) .

٢٥ - منح المكافآت والحوافز للتلاميذ من الطلاب :-

=====

يتبين من الجدول رقم (٣٠) أن قوة الاتجاه في آراء مديري المدارس

الى أن تمنح المكافآت والحوافز للتلاميذ من الطلاب من قبل (ادارة المدرسة)

بلغت (٧٥٢١ %) ، بينما كان الاتجاه الى أن تتولى (ادارة التعليم) هذه

المهمة بدرجة (١٨٢١ %) ، أما قوة الاتجاه الى أن تتولى (الوزارة) هذه

المهمة فكانت بدرجة (٦٥٨ %) .

(جدول رقم ٢٦)

يبين آراء المفوضين في توزيع السلطة بشأن
وضع شروط لقبول الطلاب بالمدرسة

الدرجات	إدارة المدرسة (ت)	إدارة التعليم (ت)	الموزارة (ت)
صفر	٢٨	٥٣	٦٦
٥	—	١	١
١٠	٢	٣	٢
١٥	—	—	—
٢٠	—	٧	٢
٢٥	٣	٣	—
٣٠	١	٢	٢
٣٥	١	—	—
٤٠	٤	٥	٢
٤٥	—	—	١
٥٠	١٣	١٤	٩
٥٥	—	—	—
٦٠	٤	١	—
٦٥	—	—	—
٧٠	—	—	—
٧٥	—	—	—
٨٠	٦	—	—
٨٥	—	—	—
٩٠	٢	—	—
٩٥	—	—	—
١٠٠	٣٦	١١	١٥
المجموع	١٠٠	١٠٠	١٠٠
الوسط	٥٤,٢٠	٢٣,٢٠	٢٢,٠٠

(جدول رقم ٣٠)

يبين آراء المفوضين في توزيع السلطة بشأن
منح المكافآت والحوافز للنائبين من الطلاب

الدرجات	إدارة المدرسة (ع)	إدارة التعليم (ع)	الموزارة (ع)
صفر	٧	٥٦	٨٢
٥-	—	—	—
١٠-	٢	٣	١
١٥-	—	—	—
٢٠-	١	٨	٢
٢٥-	٢	١	١
٣٠-	١	٤	٢
٣٥-	—	—	—
٤٠-	٤	١	٢
٤٥-	—	—	—
٥٠-	١٢	١٥	١
٥٥-	—	—	—
٦٠-	٣	١	١
٦٥-	—	—	—
٧٠-	١	—	—
٧٥-	١	١	—
٨٠-	٢	١	—
٨٥-	—	—	—
٩٠-	٢	١	—
٩٥-	—	—	—
١٠٠	٥٢	٣	٣
المجموع	٩٥	٩٥	٩٥
الوسط	٢٥٢١	١٨٢١	٦٥٨

٢٦ - فصل الطالب فصلا مؤقتا كنوع من المقسب :-

=====

يتبين من الجدول رقم (٣١) أن قوة الاتجاه بين مديري المدارس التي
أن تتولى (ادارة المدرسة) سلطة فصل الطالب فصلا مؤقتا كنوع من المقسب
بلغت (٨٣٫٦٩ %) بينما كانت قوة الاتجاه الى ان تتولى (ادارة التعليم)
هذه السلطة بدرجة (١٤٫٢٩ %) وكانت قوة الاتجاه الى ان تتولى (الوزارة)
هذه السلطة (٢٫٠٢ %) .

٢٧ - فصل الطالب فصلا نهائيا من المدرسة :-

=====

يتبين من الجدول رقم (٣٢) أن قوة الاتجاه في آراء مديري المدارس
الى ان تتولى (ادارة المدرسة) سلطة فصل الطالب فصلا نهائيا من
المدرسة بلغت (٤٠٫٥ %) كما بلغت قوة الاتجاه الى ان تتولى (ادارة التعليم)
هذه السلطة (١٨٫٣٠ %) .

أما درجة (١٨٫٣٠ %) في الاتجاه الثالث فهي لا تمثل دلالة كافية
على الرغبة في ان تكون سلطة الفصل النهائي للطالب من قبل الوزارة .

(جدول رقم ٣١)

يبين آراء المفوضين في توزيع السلطة بشأن
فصل الطالب فصلا مؤقتا كنوع من العقاب

الدرجات	إدارة المدرسة (ت)	إدارة التعليم (ت)	الوزارة (ت)
صفر	٢	٦٧	٩٥
٥	—	١	—
١٠	١	١	—
١٥	—	—	—
٢٠	٢	٣	١
٢٥	—	—	—
٣٠	١	٨	١
٣٥	—	—	—
٤٠	١	—	—
٤٥	—	—	—
٥٠	١٦	١٤	١
٥٥	—	—	—
٦٠	—	١	—
٦٥	—	—	—
٧٠	٦	١	—
٧٥	—	—	—
٨٠	٢	١	—
٨٥	—	—	—
٩٠	١	١	—
٩٥	١	—	—
١٠٠	٦٦	١	١
المجموع	٩٩	٩٩	٩٩
الوسط	٨٣٫٦٩	١٤٫٢٩	٢٫٠٢

(جدول رقم ٣٢)
 يبين آراء المفوضين في توزيع السلطة بشأن
 فصل الطالب فصلا نهائيا من المدرسة

الدرجات	إدارة المدرسة (ت)	إدارة التعليم (ت)	المسوزارة (ت)
صفر	٣٦	٢٤	٦٥
٥	—	—	١
١٠	٤	٣	٢
١٥	—	١	—
٢٠	٤	٨	٤
٢٥	١	٢	١
٣٠	٤	٨	٢
٣٥	—	—	—
٤٠	٢	٧	٤
٤٥	—	—	—
٥٠	١٧	٢٥	١١
٥٥	—	—	—
٦٠	٤	—	١
٦٥	—	—	—
٧٠	١	—	١
٧٥	—	—	—
٨٠	٩	٢	—
٨٥	—	—	—
٩٠	٢	٣	—
٩٥	—	—	—
١٠٠	١٦	١٧	٨
المجموع	١٠٠	١٠٠	١٠٠
الوسط	٤٠,٠٠٥	٤١,٥٥	١٨,٣٠

٢٨ - اختيار أنواع المواد التي تدرس بالمنهج :-

=====

يتبين من الجدول رقم (٢٣) ، أن قوة الاتجاه الى أن يكون اختيار أنواع المواد التي تدرس بالمنهج من قبل (الوزارة) بلغت (٤١ر٧٠%) . بينما كان الاتجاه الى أن تتولى (إدارة التعليم) هذه المهمة بدرجة (١٤ر١٧%) ، أما (إدارة المدرسة) فلم تتجاوز قوة الاتجاه الى أن تتولى اختيار المواد التي تدرس بالمنهج (٤٢ر١٣%) .

٢٩ - اختيار محتوى كل مادة دراسية :-

=====

يتبين من الجدول رقم (٢٤) ، أن مديري المدارس يفضلون بدرجة كبيرة أن يكون اختيار محتوى كل مادة ، من اختصاص (الوزارة) ، إذ بلغت قوة هذا الاتجاه (٣٠ر٦٢%) . بينما كانت قوة الاتجاه الى أن يكون ذلك من قبل (إدارة التعليم) بدرجة (٨٥ر١٩%) ، وكانت قوة الاتجاه الى أن يكون من قبل (إدارة المدرسة) بدرجة (٢٠ر١٦%) .

(جدول رقم ٣٣)

يعين آراء المفوضين في توزيع السلطة بشأن
اختيار أنواع المواد التي تدرس بالمنهج

الدرجات	إدارة المدرسة (ت)	إدارة التعليم (ت)	الوزارة (ت)
صفر	٦٣	٥٧	١٠
٥-	—	—	—
١٠-	٤	١	—
١٥-	١	١	١
٢٠-	٥	٨	٢
٢٥-	٣	٥	١
٣٠-	٧	١	٥
٣٥-	—	—	—
٤٠-	٤	—	٧
٤٥-	—	—	—
٥٠-	٦	١٢	١٢
٥٥-	—	—	—
٦٠-	—	—	١
٦٥-	—	—	—
٧٠-	٢	—	٢
٧٥-	—	—	—
٨٠-	١	—	٥
٨٥-	—	—	—
٩٠-	—	—	١
٩٥-	—	—	—
١٠٠	٢	٥	٥١
المجموع	٩٨	٩٨	٩٨
الوسط	١٣,٤٧	١٢,١٤	٧,٠٤١

(جدول رقم ٣٤)

يبين آراء المفوضين في توزيع السلطة بشأن
اختيار محتوى كل مادة دراسية

الدرجات	إدارة المدرسة (ت)	إدارة التعليم (ت)	الوزارة (ت)
صفر	٥٧	٤٩	١٥
٥	—	—	—
١٠	٦	١	١
١٥	—	—	—
٢٠	٤	١١	٢
٢٥	٢	٤	٢
٣٠	٨	١١	٤
٣٥	—	١	١
٤٠	٤	٢	٦
٤٥	—	—	—
٥٠	٩	١٣	١٣
٥٥	—	—	—
٦٠	٢	—	٣
٦٥	—	—	—
٧٠	١	—	٣
٧٥	—	—	—
٨٠	—	—	٣
٨٥	—	—	١
٩٠	—	—	٢
٩٥	—	—	—
١٠٠	٤	٥	٤١
المجموع	٩٧	٩٧	٩٧
الوسط	١٦٧٠	١٩٨٥	٦٣٣٠

٣٠ - زيادة أو حذف أى مادة من المنهج :-

=====

يتضح من الجدول رقم (٣٥) ، أن مديري المدارس يرون أن يكون زيادة أو حذف أى مادة من المنهج من سلطة (الوزارة) ، فقد بلغت نسبة هذا الاتجاه (٦٢٫٣٩ ٪) . بينما كانت قوة الاتجاه الى أن تتولى (ادارة المدرسة) هذه المهمة بدرجة (٢١٫٢٠ ٪) ، كما لم تبلغ قوة الاتجاه الى ان يكون ذلك من اختصاص (ادارة التعليم) سوى (١٢٫٢٩ ٪) .

٣١ - زيادة أو حذف أى موضوع في المادة الدراسية :-

=====

يتبين من الجدول رقم (٣٦) ، أن قوة الاتجاه الى أن يكون زيادة أو حذف أى موضوع في المادة الدراسية من اختصاص (الوزارة) بلغت (٥٢٫٠٧ ٪) . بينما كانت قوة الاتجاه الى أن يكون زيادة أو حذف أى موضوع في المادة الدراسية من اختصاص (ادارة المدرسة) (٢٨٫٢٢ ٪) ، ولم تبلغ قوة الاتجاه الى ان يكون من اختصاص (ادارة التعليم) سوى (١٩٫٦٠ ٪) .

(جدول رقم ٣٥)

يبين آراء المفوضين في توزيع السلطة بشأن
زيادة أو حذف أى مادة من المنهج

الدرجات	فئات	إدارة المدرسة (ت)	إدارة التعليم (ت)	الوزارة (ت)
صفر —	٥١	٥٢	١٧	
٥ —	—	—	—	
١٠ —	٧	٢	٢	
١٥ —	—	١	١	
٢٠ —	٢	٧	١	
٢٥ —	٢	٤	١	
٣٠ —	٥	٩	٣	
٣٥ —	—	—	—	
٤٠ —	٨	٢	٨	
٤٥ —	—	—	—	
٥٠ —	١١	١٤	٩	
٥٥ —	—	—	—	
٦٠ —	—	—	٢	
٦٥ —	—	—	١	
٧٠ —	٢	—	٣	
٧٥ —	—	—	—	
٨٠ —	١	—	٣	
٨٥ —	—	—	—	
٩٠ —	—	—	١	
٩٥ —	—	—	—	
١٠٠	٥٥	٣	٤٢	
المجموع	٩٤	٩٤	٩٤	
الوسط	٢٠,٢١	١٧,٢٩	٦٢,٣٩	

(جدول رقم ٣٦)

يبين آراء المفوضين في توزيع السلطة بشأن
زيادة أو حذف أى موضوع من المادة الدراسية

الدرجات	إدارة المدرسة (ع)	إدارة التعليم (ع)	الوزارة (ع)
صفر	٣٩	٤٧	٣٠
٥ -	١	-	-
١٠ -	٦	٣	-
١٥ -	-	-	-
٢٠ -	٥	٩	١
٢٥ -	١	٣	١
٣٠ -	٣	٦	٤
٣٥ -	-	-	-
٤٠ -	٥	-	٣
٤٥ -	-	-	-
٥٠ -	١٣	١٢	٥
٥٥ -	-	-	-
٦٠ -	١	١	٣
٦٥ -	-	-	-
٧٠ -	-	-	٤
٧٥ -	١	-	-
٨٠ -	-	١	٢
٨٥ -	-	-	١
٩٠ -	١	-	١
٩٥ -	-	-	-
١٠٠	١١	٥	٣٢
المجموع	٨٧	٨٧	٨٧
الوسط	٢٨ و ٢٢	١٩ و ٦٠	٥ و ٢٠ و ٧

٣٢ - اختيار طريقة التدريس المناسبة لكل مادة :-

=====

يتبين من الجدول رقم (٣٧) ، أن مديري المدارس يرون أن يكون اختيار طريقة التدريس المناسبة لكل مادة من اختصاص (إدارة المدرسة) ، وقد بلغت قوة هذا الاتجاه (٥٩.٠٨ %) ، بينما كانت قوة الاتجاه إلى أن يكون من اختصاص (إدارة التعليم) (٢٣.٢١ %) ، كما كانت قوة الاتجاه إلى أن يكون من اختصاص (الوزارة) (١٧.٦٠ %) .

٣٣ - تقويم المنهج الدراسي :-

=====

يتضح من الجدول رقم (٣٨) ، أن قوة الاتجاه في آراء مديري المدارس لأن يتم تقويم المنهج الدراسي من قبل (إدارة المدرسة) بلغت (٤٦.٢٠ %) ، وكانت قوة الاتجاه إلى أن يتم تقويم المنهج الدراسي من قبل (إدارة التعليم) بدرجة (٢٨.٨٥ %) ، وكانت قوة الاتجاه إلى أن يتم تقويم المنهج الدراسي من قبل (الوزارة) بدرجة (٢٤.٦٩ %) .

(جدول رقم ٣٢)

يبين آراء المفوضين في توزيع السلطة بشأن

اختيار طريقة التدريس المناسبة لكل مادة

الدرجات	فئات	إدارة المدرسة (ت)	إدارة التعليم (ت)	الوزارة (ت)
صفر—	٢٠	٤٩	٦٣	
٥—	١	١	١	
١٠—	١	٤	٣	
١٥—	١	١	—	
٢٠—	٢	٤	٥	
٢٥—	١	٤	١	
٣٠—	٤	٧	٥	
٣٥—	—	—	—	
٤٠—	٣	١	٢	
٤٥—	١	—	١	
٥٠—	١٤	١٥	٧	
٥٥—	—	—	—	
٦٠—	٢	٣	—	
٦٥—	—	—	—	
٧٠—	٢	—	٢	
٧٥—	٢	١	—	
٨٠—	٤	١	—	
٨٥—	—	—	—	
٩٠—	٢	—	—	
٩٥—	—	—	—	
١٠٠	٣٨	٧	٨	
المجموع	٩٨	٩٨	٩٨	
الوسط	٥٩,٠٨	٢٣,٢١	١٧,٦٠	

(جدول رقم ٣٨)
 يبين آراء المفوضين في توزيع السلطة بشأن
 تقويم المنهج الدراسي

الدرجات	إدارة المدرسة (ت)	إدارة التعليم (ت)	الوزارة (ت)
صفر	٢٠	٢٩	٤١
٥-	—	١	١
١٠-	٣	٥	٩
١٥-	—	—	—
٢٠-	٢	٩	٣
٢٥-	١	٢	٣
٣٠-	١٢	٢٠	١٥
٣٥-	١	—	—
٤٠-	٦	٤	٥
٤٥-	١	١	—
٥٠-	٢٠	١٥	٧
٥٥-	—	—	—
٦٠-	١	١	—
٦٥-	—	—	—
٧٠-	٦	١	٢
٧٥-	—	—	—
٨٠-	٥	—	—
٨٥-	—	—	—
٩٠-	٢	—	—
٩٥-	—	—	—
١٠٠	١٦	٨	١٠
المجموع	٩٦	٩٦	٩٦
الوسط	٤٦٢٠	٢٨٨٥	٢٤٦٩

٣٤ - تقرير زمن الحصة الدراسية :-

=====

من الجدول رقم (٣٩) يتبين ه ان قوة الاتجاه الى ان يكون تقرير

زمن الحصة الدراسية من قبل (ادارة المدرسة) بلغت (٤١٠٠ %) . كما

بلغت قوة الاتجاه الى ان يكون تقرير زمن الحصة الدراسية من قبل (الوزارة)

(٣٧٥٠ %) . بينما كانت قوة الاتجاه الى ان يكون ذلك من قبل (ادارة

التعليم) (٢٢٣٥ %) .

٣٥ - تقرير عدد الحصص الاسبوعية لكل مادة :-

=====

يتبين من الجدول رقم (٤٠) ان قوة الاتجاه الى ان يكون تقرير

عدد الحصص الاسبوعية لكل مادة من قبل (الوزارة) بلغت (٥٤٠٠ %) .

بينما كانت قوة الاتجاه الى ان يكون تقرير عدد الحصص الاسبوعية لكل مادة من قبل

(ادارة المدرسة) بدرجة * (٢٨٦٠ %) . أما قوة الاتجاه الى ان يكون

من قبل (ادارة التعليم) فلم تتجاوز (١٢٤٠ %) . وقوة الاتجاه الأول تشير

(جدول رقم ٣٦)

يبين آراء المفوضين في توزيع السلطة بشأن
تقرير زمن الحصة الدراسية

الدرجات	فئات	إدارة المدرسة (ت)	إدارة التعليم (ت)	الموزانة (ت)
صفر	٤٠	٥٠	٤٥	
٥	—	—	—	
١٠	٢	٧	٤	
١٥	—	—	—	
٢٠	٢	٥	٢	
٢٥	—	٢	٢	
٣٠	٥	٩	٩	
٣٥	—	—	—	
٤٠	٧	٣	—	
٤٥	—	—	—	
٥٠	١٣	١٤	٧	
٥٥	—	—	—	
٦٠	٢	١	٢	
٦٥	—	—	—	
٧٠	١	١	—	
٧٥	—	—	—	
٨٠	٦	—	١	
٨٥	—	—	—	
٩٠	١	—	—	
٩٥	—	—	—	
١٠٠	٢١	٨	٢٨	
المجموع	١٠٠	١٠٠	١٠٠	
الوسط	٤١٠٠	٢٢,٢٥	٢٢,٥٠	

(جدول رقم ٤٠)

يبيّن آراء المفوضين في توزيع السلطة بشأن
تقرير عدد الحصص الأسبوعية لكل مادة

الموزانة (ت)	إدارة التعليم (ت)	إدارة المدرسة (ت)	فترات الدرجات
٢٨	٥٨	٥٤	صفر
—	—	—	٥
٣	٦	٢	١٠
١	—	—	١٥
٤	٥	٤	٢٠
٤	٦	١	٢٥
٣	٥	٤	٣٠
١	١	—	٣٥
١	٢	٣	٤٠
—	١	—	٤٥
٧	٩	٩	٥٠
١	—	—	٥٥
١	—	١	٦٠
—	—	—	٦٥
١	١	٢	٧٠
١	—	١	٧٥
—	—	٦	٨٠
—	—	—	٨٥
—	—	١	٩٠
—	—	—	٩٥
٤٤	٦	١٢	١٠٠
١٠٠	١٠٠	١٠٠	المجموع
٥٤,٠٠	١٧,٤٠	٢٨,٦٠	الوسط

٣٦ - تقرير عدد الحصص اليومية بالمدرسة :-

=====

يتضح من الجدول رقم (٤١) أن قوة الاتجاه في آراء مديري المدارس الى ان يكون تقرير عدد الحصص اليومية بالمدرسة من قبل (الوزارة) بلغت (٤٣٩٠ %) . كما بلغت قوة الاتجاه الى ان يكون تقرير عدد الحصص اليومية بالمدرسة من قبل (ادارة المدرسة) (٣٤٩٠ %) . بينما كانت قوة الاتجاه الى ان يكون ذلك من قبل (ادارة التعليم) (٢١٢٠ %) .

٣٧ - تقرير زمن بداية الدوام الرسمي ونهايته :-

=====

يتبين من الجدول رقم (٤٢) أن قوة الاتجاه في آراء مديري المدارس الى ان يكون تقرير زمن بداية الدوام الدراسي ونهايته من قبل (ادارة المدرسة) بلغت (٤٩٥٠ %) كما كانت قوة الاتجاه الى ان تتولى (ادارة التعليم) هذه السلطة بدرجة (٣٤٠٠ %) . اما قوة الاتجاه الى ان تكون هذه السلطة من قبل (الوزارة) فلم تتجاوز (١٦٥٠ %) .

(جدول رقم ٤١)

يدين آراء المفوضين في توزيع السلطة بشأن
تقرير عدد الحصص اليومية بالمدرسة

الدرجات	إدارة المدرسة (ت)	إدارة التعليم (ت)	الموازنة (ت)
صفر	٤٦	٥٠	٣٣
٥ -	—	—	١
١٠ -	٥	٤	٤
١٥ -	—	—	١
٢٠ -	١	٩	٥
٢٥ -	١	٩	٤
٣٠ -	٥	٦	٤
٣٥ -	—	١	١
٤٠ -	٣	٤	٢
٤٥ -	١	—	—
٥٠ -	٨	٧	٨
٥٥ -	—	—	—
٦٠ -	٤	—	٢
٦٥ -	—	—	—
٧٠ -	٢	١	١
٧٥ -	١	—	٣
٨٠ -	٣	١	١
٨٥ -	١	—	—
٩٠ -	—	—	—
٩٥ -	—	—	—
١٠٠	١٩	٨	٠٣٠
المجموع	١٠٠	١٠٠	١٠٠
الوسط	٣٤٩٠	٢١٢٠	٤٣٩٠

(جدول رقم ٤٢)

يبيّن آراء المفوضين في توزيع السلطة بشأن
تقرير زمن بداية الدوام المدرسي ونهايته

المسوّرات (ت)	إدارة التعليم (ت)	إدارة المدرسة (ت)	فترات الدرجات
٦٨	٤٠	٣١	صفر
—	—	—	—٥
١	١	—	—١٠
—	—	—	—١٥
٥	٤	٢	—٢٠
٢	٥	٢	—٢٥
٣	٧	٥	—٣٠
—	١	—	—٣٥
١	٣	٤	—٤٠
—	—	١	—٤٥
١٢	٢١	١٥	—٥٠
—	—	—	—٥٥
١	—	٣	—٦٠
—	—	—	—٦٥
—	١	١	—٧٠
—	—	١	—٧٥
—	—	٣	—٨٠
—	—	—	—٨٥
—	—	١	—٩٠
—	—	—	—٩٥
٧	١٧	٣١	١٠٠
١٠٠	١٠٠	١٠٠	المجموع
١٦٥٠	٣٤٩	٤٩٥٠	الوسط

٣٨ - اختيار انواع النشاط المدرسي :-

=====

يتبين من الجدول رقم (٤٣) ، ان مديري المدارس يرغبون بدرجة

كبيرة ان يكون اختيار انواع النشاط المدرسي من قبل (ادارة المدرسة) ،
فقد بلغت قوة هذا الاتجاه (٨٠ر٦٥ %) ، بينما كانت قوة الاتجاه الى ان يكون
اختيار انواع النشاط المدرسي من قبل (ادارة التعليم) بدرجة (٢٤ر٢٥ %) ،
ولم تتجاوز قوة الاتجاه الى ان تتولى الوزارة هذه المهمة (١٥ر١ %) .

٣٩ - تقرير زمن النشاط المدرسي ومكانه :-

=====

يتبين من الجدول رقم (٤٤) ، ان قوة الاتجاه في آراء مديري المدارس

الى ان يكون تقرير زمن النشاط المدرسي ومكانه من قبل (ادارة المدرسة)
بلغت (٢١ر٢٥ %) .

بينما كانت قوة الاتجاه الى ان يكون ذلك من سلطة (ادارة التعليم)

بدرجة (١٦ر١٥ %) ، ولم تتجاوز قوة الاتجاه الى ان تتولى (الوزارة) هذه
السلطة (٣ر٨٠ %) .

(جدول رقم ٤٣)

يبين آراء المفوضين في توزيع السلطة بشأن
اختيار أنواع النشاط المدرسي

الدرجات	إدارة المدرسة (ت)	إدارة التعليم (ت)	الموزارة (ت)
صفر	١٠	٤١	٢٤
٥ -	—	١	١
١٠ -	—	٣	١
١٥ -	—	١	١
٢٠ -	٣	٧	٣
٢٥ -	١	٨	٦
٣٠ -	٣	٩	٣
٣٥ -	—	—	١
٤٠ -	٤	٢	٣
٤٥ -	—	—	—
٥٠ -	٢٦	٢١	٣
٥٥ -	—	—	—
٦٠ -	٢	١	١
٦٥ -	—	—	—
٧٠ -	٤	—	—
٧٥ -	١	١	—
٨٠ -	٥	—	—
٨٥ -	—	—	—
٩٠ -	٣	—	—
٩٥ -	—	—	—
١٠٠	٣٨	٥	٣
المجموع	١٠٠	١٠٠	١٠٠
الوسط	٦٥,٨٠	٢٤,٢٥	٩,٩٥

(جدول رقم ٤٤)

يبين آراء المفوضين في توزيع السلطة بشأن
تقرير زمن النشاط المدرسي ومكانه

السلطة (ت)	إدارة التعليم (ت)	إدارة المدرسة (ت)	فترات الدرجات
٨٧	٥٩	٧	صفر —
١	١	—	— ٥
١	٢	—	— ١٠
—	—	—	— ١٥
٤	١٠	—	— ٢٠
٣	٦	—	— ٢٥
١	٣	٢	— ٣٠
—	—	—	— ٣٥
٢	١	١	— ٤٠
—	—	١	— ٤٥
—	١٠	١٤	— ٥٠
—	—	—	— ٥٥
—	٢	٤	— ٦٠
—	—	—	— ٦٥
—	١	٣	— ٧٠
—	—	١	— ٧٥
—	—	٦	— ٨٠
—	—	—	— ٨٥
—	—	٢	— ٩٠
١	—	١	— ٩٥
—	٥	٥٨	١٠٠
١٠٠	١٠٠	١٠٠	المجموع
٣٨٠	١٦٩٥	٢٩٢٥	الوسط

٤٠ - اختيار أنواع النشاط الترفيهي للمدرسة :-

=====

يتبين من الجدول رقم (٤٥) ان مديري المدارس يوجهون بشدة
ان يكون اختيار انواع النشاط الترفيهي للمدرسة من سلطة (ادارة المدرسة) ،
فقد بلغت قوة هذا الاتجاه (٧٦٫٠ ٪) ، بينما كانت قوة الاتجاه الى ان
تتولى (ادارة التعليم) هذه السلطة (٤٥٫١ ٪) ، ولم تتجاوز قوة
الاتجاه الى ان تتولى (الوزارة) هذه السلطة (٣٫٩٥ ٪) .

٤١ - تقرير زمن النشاط الترفيهي ومكانه :-

=====

يتبين من الجدول رقم (٤٦) ، ان قوة الاتجاه في آراء مديري
المدارس الى ان يكون تقرير زمن النشاط الترفيهي ومكانه من سلطة (ادارة
المدرسة) بلغت (٧٢٫٨٥ ٪) ، بينما كانت قوة الاتجاه الى ان تتولى (ادارة
التعليم) هذه السلطة بدرجة (١٢٫٥٥ ٪) ولم تتجاوز قوة الاتجاه الى ان
تتولى (الوزارة) هذه السلطة (٥٫٢٥ ٪) .

(جدول رقم ٤٥)

يبين آراء المفوضين في توزيع السلطة بشأن
اختيار أنواع النشاط الترفيهي للمدرسة

الدرجات	فئات	إدارة المدرسة (ت)	إدارة التعليم (ت)	الوزارة (ت)
صفر	٥	٥	٦٠	٨٨
٥	—	—	—	—
١٠	—	—	٢	٢
١٥	—	—	—	—
٢٠	—	—	٨	٣
٢٥	١	٥	٢	٢
٣٠	—	—	٤	١
٣٥	—	—	—	١
٤٠	٢	٣	—	—
٤٥	—	—	—	—
٥٠	١٨	١٤	٢	٢
٥٥	—	—	—	—
٦٠	٥	—	—	—
٦٥	—	—	—	—
٧٠	٣	—	—	—
٧٥	١	—	—	—
٨٠	٦	—	—	—
٨٥	—	—	—	—
٩٠	١	—	—	—
٩٥	—	—	—	—
١٠٠	٥٨	٤	١	١
المجموع	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠
الوسط	٧٩,٦٠	١٦,٤٥	٣,٩٥	

(جدول رقم ٤٦)
يبيّن آراء المفحوصين في توزيع السلطة بشأن
تقرير زمن النشاط الترفيهي ومكانه

الدرجات	إدارة المدرسة (ع)	إدارة التعليم (ع)	الموزارة (ع)
صفر	٩	٦١	٨٩
٥	—	—	—
١٠	—	٢	—
١٥	—	—	—
٢٠	—	٨	٢
٢٥	—	٥	٣
٣٠	—	٤	٢
٣٥	—	—	—
٤٠	٢	٢	—
٤٥	١	—	—
٥٠	١٦	١١	١
٥٥	—	—	—
٦٠	٣	١	—
٦٥	—	—	—
٧٠	٢	—	—
٧٥	—	—	—
٨٠	٧	—	—
٨٥	—	—	—
٩٠	٢	—	—
٩٥	—	—	—
١٠٠	٥٨	٦	٣
المجموع	١٠٠	١٠٠	١٠٠
الوسط	٧٧,٨٥	١٧,٥٥	٥,٢٥

٤٢ — تقرير عدد الامتحانات في السنة الدراسية :

=====

يتبين من الجدول رقم (٤٧) ان قوة الاتجاه الى ان يكون تقرير

عدد الامتحانات في السنة الدراسية من سلطة (الوزارة) بلغت (٤٩ر٢٠ %) .

وقد بلغت قوة الاتجاه الى ان يكون تقرير عدد الامتحانات من قبل (ادارة المدرسة)

(٣١ر٦٥ %) كما كانت قوة الاتجاه الى ان يكون ذلك من سلطة (ادارة التعليم)

بدرجة (١٩ر٢٠ %) .

٤٣ — تقرير اسلوب اجراء الامتحانات بالمدرسة :

=====

يتبين من الجدول رقم (٤٨) ان مديري المدارس لديهم رغبة قوية

في ان يكون تقرير اسلوب اجراء الامتحانات بالمدرسة من سلطة (ادارة المدرسة)

فقد بلغت قوة هذا الاتجاه (٥٢ر٢٧ %) . بينما كانت قوة الاتجاه الى ان يكون

تقرير اسلوب اجراء الامتحانات بالمدرسة من قبل (الوزارة) بدرجة (٢٧ر٥٣ %)

كما كانت قوة الاتجاه الى ان تكون هذه السلطة من قبل (ادارة التعليم)

بدرجة (٢٠ر٢٠ %) .

(جدول رقم ٤٧)

يبين آراء المفوضين في توزيع السلطة بشأن
تقرير عدد الامتحانات في السنة الدراسية

الوزارة (ت)	ادارة التعليم (ت)	ادارة المدرسة (ت)	فئات الدرجات
٣٠	٥٢	٤٦	صفر
—	—	—	—٥
٥	٧	٢	—١٠
١	١	—	—١٥
٤	٦	٣	—٢٠
٢	٤	٢	—٢٥
٦	١٠	٥	—٣٠
—	—	—	—٣٥
٣	١	٣	—٤٠
—	١	١	—٤٥
٧	١١	١٢	—٥٠
—	—	—	—٥٥
١	—	١	—٦٠
—	—	—	—٦٥
٢	—	٢	—٧٠
١	—	—	—٧٥
١	١	٦	—٨٠
—	—	—	—٨٥
—	—	١	—٩٠
—	—	—	—٩٥
٣٧	٦	١١	١٠٠
١٠٠	١٠٠	١٠٠	المجموع
٤٩٢٠	١٩٢٠	٣١٦٥	الوسط

(جدول رقم ٤٨)

يبين آراء المفوضين في توزيع السلطة بشأن
تقرير أسلوب اجراء الامتحانات بالمدرسة

فئات الدرجات	ادارة المدرسة (ت)	ادارة التعليم (ت)	الموزاة (ت)
صفر	٢٥	٤٧	٥٤
٥	—	—	—
١٠	١	٨	٥
١٥	—	—	—
٢٠	٣	١٠	٨
٢٥	٢	٢	٢
٣٠	٣	٨	٢
٣٥	—	١	١
٤٠	٣	٣	١
٤٥	١	—	—
٥٠	١٥	١٤	٤
٥٥	—	—	—
٦٠	٨	—	١
٦٥	—	—	—
٧٠	٤	—	١
٧٥	—	١	—
٨٠	٤	—	—
٨٥	—	—	—
٩٠	٣	—	—
٩٥	—	—	—
١٠٠	٢٧	٥	٢٠
المجموع	٩٩	٩٩	٩٩
الوسط	٥٢,٢٧	٢٠,٢٠	٢٧,٥٣

٤٤ - تقرير الطريقة المناسبة لتقدير الدرجات :-

=====

يتبين من الجدول رقم (٤٩) أن قوة الاتجاه الى أن يكون تقرير

الطريقة المناسبة لتقدير الدرجات من سلطة (ادارة المدرسة) بلغت (٥٢٧٩ %)

بينما كانت قوة الاتجاه الى أن يكون تقرير الطريقة المناسبة لتقدير الدرجات من قبل

الوزارة بدرجة (٤٩١٤ %) • ولم تتجاوز قوة الاتجاه الى أن يكون ذلك من سلطة

(ادارة التعليم) (١٦٩٧ %) •

(جدول رقم ٤٩)

يُبين آراء المفحوصين في توزيع السلطة بشأن
تقرير الطريقة المناسبة لتقدير الدرجات

الدرجات	إدارة المدرسة (ت)	إدارة التعليم (ت)	المؤسسة (ت)
صفر	٢٤	٥٠	٥٠
٥ -	—	٢	١
١٠ -	٢	٦	٣
١٥ -	—	١	—
٢٠ -	٢	٩	٦
٢٥ -	٣	٤	٢
٣٠ -	٥	٧	٣
٣٥ -	—	١	١
٤٠ -	٢	٥	٥
٤٥ -	—	—	—
٥٠ -	١٣	١٠	٨
٥٥ -	—	—	—
٦٠ -	٧	—	—
٦٥ -	—	—	—
٧٠ -	٣	١	١
٧٥ -	٢	—	—
٨٠ -	١	—	—
٨٥ -	—	—	١
٩٠ -	٥	—	—
٩٥ -	—	—	—
١٠٠	٣٠	٣	١٨
المجموع	٩٩	٩٩	٩٩
الوسط	٥٣,٧٩	١٦,٩٧	٢٩,١٤

ومحمد :- فانه بات بالامكان - بعمد تحليل البيانات السابقة -
أن نقف بكل وضوح على نتائج هذا البحث ، وهو ما سوف تتضمنه خاتمة
البحث فيما يلي من الصفحات .

الخسائمه

الشيخ والشيخ
بسم الله

نتائج البحث

بعد أن تم بعون الله وتوفيقه استكمال هذا البحث فأننا نقف في ختامه بكل وضوح على النتائج التي أسفر عنها ، وهي كما يلي :-

أولا : نتائج تحليل البيانات =====

١ - اعداد الميزانية السنوية للمدرسة :-

يتضح من الجدول رقم (٦) ، أن مديري المدارس يدركون بواقعية أن (إدارة المدرسة) أكثر قدرة على تحديد احتياجات المدرسة ، واقتراح الميزانية اللازمة لهذه الاحتياجات ، كما أنهم يدركون أن امكانيات (إدارة التعليم) الفنية والبشرية ، يمكن أن تساهم مع إدارة المدرسة بنفس القدر في اعداد ميزانيتها ولا شك أن بعد المسافة بين المستوى الأعلى من الادارة التعليمية (الوزارة) وبين المدرسة يشكل عائقا دون قدرة المستوى الأعلى على تحديد احتياجات المدرسة وبالتالي تقدير ميزانيتها ، وهذا ما يبرر ضعف الاتجاه الى أن تكون سلطة اعداد الميزانية السنوية للمدرسة في يد (الوزارة) .

٢ - مباشرة اتفاق الميزانية السنوية للمدرسة :-

يتضح من الجدول رقم (٧) ، أن مديري المدارس يرغبون في أن يكون لهم القدرة على اتخاذ قراراتهم وانجاز أعمالهم بسرعة أكبر وبحرية أكثر . ولا شك أن هذا يساعد هم على النهوض بمسئولياتهم وتحقيق مآتهد ف اليه مؤسساتهم التربوية .

٣ - شراء الأجهزة والأدوات المدرسية :-

يتضح من الجدول رقم (٨) ، أن مديري المدارس يرون أن تكون السلطة

بشأن شراء الأجهزة والأدوات المدرسية مشاركة بين (إدارة التعليم) و (إدارة المدرسة) ، وفى هذا تقدير واع للخبرة المتوفرة لإدارة التعليم ، وما يمكن أن تسهم به فى إرشاد (إدارة المدرسة) إلى ما يناسبها من الأجهزة والأدوات .
كما أضحى مديروا المدارس عدم الحاجة إلى أن يكون القرار بشأن شراء جهاز أو أداة تعليمية على أعلى مستوى من الإدارة ، خاصة وأن مثل هذا القرار يحتاج تنفيذه إلى سلسلة من القرارات وإلى فترة زمنية طويلة .

٤ - شراء الأثاث المكتبى للمدرسة :

يتضح من الجدول رقم (٩) ، أن مديري المدارس يرون أن تكون السلطة بشأن شراء الأثاث المكتبى للمدرسة مشاركة بين (إدارة المدرسة) و (إدارة التعليم) ، مما يمكن (الوزارة) من صرف جهودها إلى مسؤولياتها فى التنظيم والتخطيط ورسم السياسات والأهداف ، وهذا - فى نظر الباحث - أقرب إلى الواقع العملى .

٥ - شراء الكتب والمجلات والدوريات لمكتبة المدرسة :

يتبين من الجدول رقم (١٠) ، أن مديري المدارس يرون أن تمنح (إدارة المدرسة) سلطة أكبر بشأن شراء الكتب والمجلات والدوريات لمكتبة المدرسة ، وأن تحتفظ (إدارة التعليم) بقدر من السلطة يمكنها من مساعدة المدرسة فى اختيار وشراء الكتب والمجلات والدوريات لمكتبة المدرسة . وكان الاتجاه بينهم ضعيفا إلى أن تقوم (الوزارة) بهذه المهمة .

٦ - اختيار الموقع المناسب للمدرسة :

يتبين من الجدول رقم (١١) ، أن مديري المدارس يرغبون فى أن تكون لـ (إدارة

التعليم) سلطة واسعة في اختيار موقع المدرسة ، كما أن الرغبة بينهم قوية لمنح (إدارة المدرسة) سلطة قريبة من سلطة (إدارة التعليم . وليس الأمر كذلك بالنسبة لـ (الوزارة) .

وهنا بيدى مديري المدارس تفهما لدور (إدارة التعليم) ، ومكاناتها الفنية ، وقدرتها على الاختيار المناسب لموقع المدرسة نظرا لقربها من مسيّدان الاختيار . كما بيدون تفهما لما يمكن أن تسهم به (إدارة المدرسة من دورايجابى فى عطية اختيار الموقع .

٧ - اختيار النموذج المناسب لمبنى المدرسة قبل انشاءه :-

يتبين من الجدول رقم (١٢) ، أن مديري المدارس يدركون مدى الارتباط بين نموذج المبنى المدرسى بأهداف المنهج التربوية ، ومراعى الخطط التعليمية الشاملة . لذلك فانهم يرون أن تكون سلطة اختيار النموذج المناسب لمبنى المدرسة من اختصاص (الوزارة) ، كما أنهم يتجهون الى أن تكون لـ (إدارة التعليم) دور ما فى عطية الاختيار ، لعله يكون فى الاسهام ببعض المقترحات حول النموذج المناسب .

٨ - التعاقد لانشاء مبنى المدرسة والاشراف على انشاءه :-

يتبين من الجدول رقم (١٣) أن مديري المدارس يرون أن يكون التعاقد لانشاء مبنى المدرسى والاشراف على انشاءه مشاركة بين (الوزارة) و (إدارة التعليم) ، ولعل من المناسب للتوفيق بين الاتجاهين - اقتراح أن يكون التعاقد من قبل (الوزارة) ، والاشراف من قبل (إدارة التعليم) .

أما (إدارة المدرسة) فكان الاتجاه بين مديري المدارس ضعيفا السى

اعطائها سلطة في هذا الشأن ، ويبرر هذا أن هذه المهمة تحتاج الى أجهزة
ادارية ، وخبرات فنية متخصصة في أمور التعاقد والاشراف وهذا مالا يتوفر
ل (ادارة المدرسة) ، ولا يتناسب مع ضرورة تركيزها على تحقيق أهدافها
التربوية .

٩ - استئجار مبنى مناسب للمدرسة :

يتبين من الجدول رقم (١٤) ، أن مديري المدارس يرون أن تتولى
(ادارة التعليم) عطية استئجار مبنى مناسب للمدرسة ، مع اتجاه الى أن يكون
للمدرسة دور فعال في استئجار مبنى المدرسة . وكان الاتجاه الى أن تتولى
(الوزارة) هذه المهمة ضعيفا يوحى بعدم الرغبة في أن تكون هذه السلطة على
مستوى (الوزارة) .

١٠ - ترميم وصيانة مبنى المدرسة :

يتبين من الجدول رقم (١٥) ، أن مديري المدارس يرون أن يكون السدور
الاساسى في ترميم وصيانة مبنى المدرسة ل (ادارة التعليم) وأن يكون لادارة
المدرسة دور مناسب لا مكاناتها .

١١ - احداث تعديلات أساسية في مبنى المدرسة :

يتبين من الجدول رقم (١٦) ، أن مديري المدارس يرون أن تكون السلطة
بشأن احداث تعديلات أساسية في مبنى المدرسة مشاركة بين (ادارة التعليم)
و (ادارة المدرسة) . وكان الاتجاه ضعيفا نحو اسناد هذه السلطة
ل (الوزارة) .

١٢ - تشكيل التنظيم الداخلى للمدرسة :

يتبين من الجدول رقم (١٢) ، أن مديري المدارس يفضلون أن تنفرد (إدارة المدرسة) تقريبا بسلطة تشكيل التنظيم الداخلى للمدرسة ، وهو ما يتفق - ففى رأى الباحث - مع الاتجاهات التربوية الحديثة .

١٣ - تعيين الإداريين الذى تحتاجهم المدرسة :

يتبين من الجدول رقم (١٨) ، أن مديري المدارس يرون أن تكون السلطة بشأن تعيين الإداريين الذين تحتاجهم المدرسة مشاركة بين (إدارة التعليم) و (إدارة المدرسة) .

(و من المسلم به أن القصد بـ " تعيين الإداريين " لا يشمل مدير المدرسة ، بل من هم دون وظيفة المدير ابتداءً من الوكيل فمادون ذلك فى المنصب الوظيفى) .

١٤ - تعيين المدرسين الذين تحتاجهم المدرسة :

يتضح من الجدول رقم (١٩) أن مديري المدارس يفضلون أن يكون لـ (إدارة التعليم) دور أكبر فى تعيين المدرسين ، كما تتضح لديهم الرغبة فى أن يكون لـ (إدارة المدرسة) دور فعال فى تعيين المدرسين بمدايرهم ، ولعل هذا الدور يعنى أن يؤخذ فى الاعتبار ما تقرره (إدارة المدرسة من قبول أو رفض لمن تعيينهم إدارة التعليم من المدرسين .

١٥ - تعيين المستخدمين الذين تحتاجهم المدرسة :

يتضح من الجدول رقم (٢٠) ، أن مديري المدارس يرغبون فى أن يكون لـ (إدارة التعليم) ، (إدارة المدرسة) قدرًا مشتركًا من السلطة . فى تعيين

المستخدمين بمدارسهم . كما يتضح أنهم يرون أن مستوى القرار بتعيين المستخدمين لا تحتاج الى أن يرقى الى المستوى الأعلى من الإدارة التعليمية .

١٦ - تفويض بعض الصلاحيات لموظف أو أكثر بالمدرسة :

يتضح من الجدول رقم (٢١) ، أن مديري المدارس يرغبون بشدة في أن تستقل (إدارة المدرسة) بسلطة تفويض بعض الصلاحيات لموظف أو أكثر بالمدرسة .

١٧ - منح المكافآت التشجيعية لمنسوبي المدرسة :

يتضح من الجدول رقم (٢٢) ، أن مديري المدارس يرون أن يكون لكل من (إدارة المدرسة) و (إدارة التعليم) قدرا من السلطة في منح المكافآت التشجيعية لمنسوبي المدرسة ، مع تفضيل أن يكون القدر الأكبر من هذه السلطة في جانب (إدارة المدرسة) . وهو أمر تقتضيه حاجة (إدارة المدرسة) الى تحضير مروضيها على العمل داخل التنظيم المدرسي ، كما تقتضيه حاجة (إدارة التعليم) الى تحضير منسوبيها في المنطقة التعليمية .

١٨ - عقوبة الموظف بالخصم من راتبه :

يتبين من الجدول رقم (٢٣) ، أن مديري المدارس يرون أن تكون السلطة بشأن عقوبة الموظف بالخصم من راتبه مشاركة بين (إدارة التعليم) و (إدارة المدرسة) على أن يكون حظ (إدارة التعليم) من هذه السلطة أكبر .

١٩ - الاستغناء عن خدمات أى موظف بالمدرسة :

يتضح من الجدول رقم (٢٤) ، أن مديري المدارس يرون أن تتوزع السلطة في اتخاذ القرار بشأن الاستغناء عن خدمات أى موظف بالمدرسة بين مستويات

الإدارة التعليمية ، بحيث يكون حجم السلطة متدرجا على النحو التالي : (إدارة التعليم) ثم (إدارة المدرسة) ثم (الوزارة) .

٢٠ - منح الاجازات المرضية والاضطرابية لمنسوبي المدرسة :

يتبين من الجدول رقم (٢٥) أن مديري المدارس يرغبون بشدة أن تكون منح الاجازات المرضية والاضطرابية لمنسوبي المدرسة من قبل (إدارة المدرسة) ، على أن يكون لـ (إدارة التعليم) قدر من المشاركة في هذه السلطة - ولكن بدرجة أقل من سلطة . (إدارة المدرسة) .

ويرى الباحث أن مشاركة (إدارة التعليم) في هذه السلطة لا تؤدي إلى زيادة في تعقيد الاجراءات ، الأمر الذي لا يتفق وضرورة المبادرة بالقرار بشأن حالة مرضية أو اضطرابية - ولعل مديري المدارس يرون في اشراك (إدارة التعليم) حافزا سلبيا لمنسوبيهم على الاقلال من طلب الاجازات المرضية والاضطرابية .

٢١ - تحديد نصاب المدرسين من الحصص الأسبوعية :

يتضمن الجدول رقم (٢٦) ، أن مديري المدارس يفضلون أن تكون السلطة في تحديد نصاب المدرسين من الحصص الأسبوعية من اختصاص (إدارة المدرسة) ، ويمكن التوفيق بين الحاجة إلى أن ينص النظام العام للإدارة التعليمية على نصاب محدد للمدرسين وبين هذا الاتجاه ، بأن يكون ما ينص عليه النظام على أساس حد أعلى وحد أدنى ، وفي نطاق هذين الحدين تكون سلطة (إدارة المدرسة) .

٢٢ - تقدير مدى كفاية كل موظف بالمدرسة :

يتبين من الجدول رقم (٢٧) ، أن مديري المدارس يرغبون بشدة في أن

تستقل (إدارة المدرسة) بتقدير مدى كفاية كل موظف بالمدرسة . وهو
ما تقتضيه طبيعة الاشراف المباشر ل (إدارة المدرسة) .

٢٣ - تحديد الأعداد المطلوبة للمدرسة من الطلاب :

يتبين من الجدول رقم (٢٨) ، أن مديري المدارس يرغبون في أن تستقل
(إدارة المدرسة) بتحديد أعداد الطلاب الذي يمكن قبولهم . مما يوحى
برغبتهم وتحقيق أهدافها ، ومن أهم هذه العوامل تحديد أعداد الطلاب بما
يتناسب مع حاجة المدرسة ومكاناتها .

٢٤ - وضع شروط القبول الطلاب بالمدرسة :-

تبين من الجدول رقم (٢٩) ، أن مديري المدارس يفضلون أن تستقل (إدارة
المدرسة) بوضع شروط لقبول الطلاب بالمدرسة .

٢٥ - منح المكافآت والحوافز للناخبين من الطلاب :

يتضح من الجدول رقم (٣٠) ، أن مديري المدارس يرون أن تستقل - كذلك
(إدارة المدرسة) بمنح المكافآت والحوافز للناخبين من الطلاب .

٢٦ - فصل الطالب فصلا مؤقتا كنوع من العقاب :

يتبين من الجدول رقم (٣١) ، أن مديري المدارس يرغبون من بشدة من أن
يكون ل (إدارة المدرسة) سلطة توفر لها الهيبة اللازمة ، والقدرة على معالجة
المشكلات الخلقية والسلوكية بين طلابها ، لذلك فانهم يرون أن تستقل (إدارة
المدرسة) بهذه السلطة .

٢٧ - فصل الطالب فصلا نهائيا من المدرسة :

يتبين من الجدول رقم (٣٢) ، أن مديري المدارس يرون أن تكون السلطة

بشأن فصل الطالب فصلا نهائيا من المدرسة مشاركة بين (ادارة التعليم)
و (ادارة المدرسة) .

٢٨ - اختيار أنواع من المواد التي تدرس بالمنهج :

تبين من الجدول رقم (٣٣) ، أن مديري المدارس يرون أن تستقل (الوزارة)
بسلطة اختيار أنواع المواد التي تدرس بالمنهج ، وهذا يدل على ادراك المديرين
للعلاقة القائمة بين اختيار أنواع المواد التي تدرس بالمنهج وبين السياسة
التعليمية والخطط التربوية طويلة الأجل بما يتناسب مع اختصاص الادارة العليا .

٢٩ - اختيار محتوى كل مادة دراسية :

يتبين من الجدول رقم (٣٤) ، أن مديري المدارس يفضلون بدرجة كبيرة أن
يكون اختيار محتوى كل مادة دراسية ، من اختصاص (الوزارة) .
وهذا يدل على تأكيد ما أشار اليه - الباحث - في الفقرة السابقة ، من أن
مديري المدارس يدركون العلاقة بين التخطيط واختيار مواد المنهج ومحتوى كل
مادة . مما يتضمن الاقتراح بأن تكون مهمة (الوزارة) هي التخطيط ورسم
السياسات التعليمية والأهداف التربوية العامة .

٣٠ - زيادة أو حذف أى مادة من المنهج :

يتضح من الجدول رقم (٣٥) ، أن مديري المدارس يرون أن يكون زيادة أو
حذف أى مادة من المنهج من سلطة (الوزارة) .
وهذا يشير الى ما تأكد سابقا من أن مديري المدارس يرون أن (الوزارة)
هي الجهة التي يتناسب مع اختصاصها التصرف في المنهج بما يناسب دورها
الأساسي في التخطيط ورسم الاهداف .

٣١ - زيادة أو حذف أى موضوع فى المادة الدراسية :

يتبين من الجدول رقم (٣٦) ، أن مديرى المدارس يرون أن تكون السلطة بشأن زيادة أو حذف أى موضوع فى المادة الدراسية من اختصاص (الوزارة) بالدرجة الأولى ويرى الباحث أن اشراك (ادارة المدرسة فى هذه السلطة له مردود ايجابى لأن (ادارة المدرسة) أكثر التصاقا بالميدان الفعلى لتنفيذ المنهج وهو المدرسة .

٣٢ - اختيار طريقة التدريس المناسبة لكل مادة :

يتبين من الجدول رقم (٣٧) ، أن مديرى المدارس يرون أن يكون اختيار طريقة التدريس المناسبة لكل مادة من اختصاص (ادارة المدرسة) . ويبرر هذا الاتجاه أن الهيئة الفنية لـ (ادارة المدرسة) وهم المدرسون ، مؤهلون تأهيلا علميا لاختيار الطريقة المناسبة للمواد التى يدرسونها .

٣٣ - تقويم المنهج المدرسى :

يتضح من الجدول رقم (٣٨) ، أن مديرى المدارس يفضلون أن يكون لـ (ادارة المدرسة) دور أساسى فى تقويم المنهج الدراسى .

٣٤ - تقويم زمن الحصة الدراسية :

يتضح من الجدول رقم (٣٩) ، أن مديرى المدارس يرغبون فى أن يكون لـ (ادارة المدرسة) سلطة فى تقرير زمن الحصة الدراسية ، مع مراعاة أن يكون لـ (الوزارة) سلطة أيضا فى هذا الشأن .

٣٥ - تقرير عدد الحصص الأسبوعية لكل مادة :

يتبين من الجدول رقم (٤٠) ، أن مديرى المدارس يرون أن تكون السلطة

بشأن تقرير عدد الحصص الأسبوعية لكل مادة من اختصاص الوزارة . مع اتجاهاه
بأن يكون لـ (إدارة المدرسة) دور في تقرير عدد الحصص الأسبوعية لعله يكون
بالمساهمة في تقديم المقترحات اللازمة لاتخاذ القرار .

٣٦ - تقرير عدد الحصص اليومية بالمدرسة :

يتضح من الجدول (٤١) ، أن مديري المدارس يرون أن تكون السلطة بشأن
تقرير عدد الحصص اليومية بالمدرسة من قبل (الوزارة) ، وأن يكون لـ (إدارة المدرسة)
سلطة مناسبة لدورها في تقرير عدد الحصص اليومية .

٣٧ - تقرير زمن بداية الدوام الرسمي ونهايته :

يتبين من الجدول رقم (٤٢) أن مديري المدارس يقترحون المشا ركة بيمن
(إدارة المدرسة) و (إدارة التعليم) في تقرير زمن بداية الدوام الرسمي
ونهايته ، على أن يكون الدور الأساسى فى هذه السلطة لـ (إدارة المدرسة) .

٣٨ - اختيار أنواع النشاط المدرسى :

يتبين من الجدول رقم (٤٣) ، أن مديري المدارس يرغبون بدرجة كبيرة فى
أن يكون اختيار أنواع النشاط المدرسى من سلطة (إدارة المدرسة) .
ويبرر هذا الاتجاه أن النشاط المدرسى يعتبر مظهر من مظاهر كفاءة المدرسة
فى إبراز مواهب طلابها وابداعاتهم ، ولذلك فان قدرة (إدارة المدرسة) على
اختيار أنواع النشاط المدرسى يعطيها فرصة لاختيار أفضل الأساليب لتحقيق
أهدافها التربوية .

٣٩ - تقرير زمن النشاط المدرسى ومكانه :

يتبين من الجدول رقم (٤٤) ، أن مديري المدارس يرغبون بشدة . أيضا -

فى أن يكون تقرير زمن النشاط المدرسى ومكانه من سلطة (إدارة المدرسة) .

٤٠ - اختيار أنواع النشاط الترفيهى للمدرسة :

يتضح من الجدول رقم (٤٥) ، أن مديرى المدارس يرغبون بدرجة كبيرة فى

أن يكون اختيار أنواع النشاط الترفيهى للمدرسة من سلطة (إدارة المدرسة) .

٤١ - تقرير زمن النشاط الترفيهى للمدرسة ومكانه :

يتضح من الجدول رقم (٤٦) ، أن مديرى المدارس يرون أن يكون تقرير زمن

النشاط الترفيهى ومكانه من سلطة (إدارة المدرسة) .

وبالمقارنة بين هذه النتيجة والنتيجة السابقة لها يتضح لنا أن مديرى المدارس

يدركون مدى التلازم بين اختيار أنواع النشاط الترفيهى للمدرسة وبين تقرير

زمانه ومكانه .

٤٢ - تقرير عدد الامتحانات فى السنة الدراسية :

يتبين من الجدول رقم (٤٧) ، أن مديرى المدارس يفضلون أن تكون السلطة

فى تقرير عدد الامتحانات فى السنة الدراسية من سلطة (الوزارة) مع وجود

مؤشر الى الرغبة فى أن يكون لـ (إدارة المدرسة) دور ما فى تقرير عدد

الامتحانات فى السنة الدراسية .

٤٣ - تقرير أسلوب اجراء الامتحانات بالمدرسة :

يتضح من الجدول رقم (٤٨) ، أن مديرى المدارس لديهم رغبة قوية فى أن

يكون تقرير أسلوب اجراء الامتحانات بالمدرسة من سلطة (إدارة المدرسة)

وهذا الاتجاه يشير الى أن مديرى المدارس يرغبون فى أن يكون لـ (إدارة

المدرسة) القدرة على اختيار الأساليب الاجرائية اللازمة لتحقيق أهدافها

فإذا كان تقرير عدد الامتحانات يناسب المستوى الأعلى من الادارة التعليمية فان اختيار الأساليب الاجرائية يناسب المستوى المباشر للتنفيذ وهو بالدرجة الأولى (ادارة المدرسة) .

٤٤ - تقرير الطريقة المناسبة لتقدير الدرجات :

يتضح من الجدول رقم (٤٩) ، أن مديري المدارس يرون أن يكون تقرير الطريقة المناسبة لتقدير الدرجات من سلطة (ادارة المدرسة) . وهذا الاتجاه يؤكد أن مديري المدارس يعون مطلبهم الأساسي وهو أن يكون اختيار الأساليب الاجرائية من سلطة (ادارة المدرسة) ، بحيث يكون لهذا المستوى الاداري قدرة على المبادأة والابداع في الجوانب الاجرائية من الادارة .

ثانياً : النتائج العامة للبحـث

=====

أولاً :

===== ان السلطة عنصر اساسي وهام في فاعلية الادارة المدرسية

وقد رتبها على النهوض بمسئولياتها ، وتحقيق أهدافها .

وهذه النتيجة اسفرت عنها الدراسة النظرية في الفصل الثاني ،

كما تأكدت بنتائج الاستفتاء الاستطلاعي . (انظر الجدول رقم ٥٠)
ص ١٤٧ - ١٤٩

وهي تجيب على التساؤل الاول في الفصل التمهيدي من الدراسة .

ثانياً :

===== ان الادارة المدرسية في مراحل التعليم العام للبتين بالمملكة

العربية السعودية ، تفتقر - بوضعها الراهن - الى السلطة الادارية التي

تمكنها من النهوض بمسئولياتها ، وتحقيق الأهداف المنشودة منها .

وهذه النتيجة اظهرتها الدراسة النظرية في الفصل الرابع ،

كما اكدتها نتائج الاستفتاء الاستطلاعي التي توضح الصلاحيات التي ينبغي
مديرو المدارس انهم بحاجة اليها (انظر الجدول رقم ٥٠)

واكدتها كذلك نتائج الاستفتاء الرئيسي . (انظر الفقرة الرابعة)

وهي تجيب على التساؤل الثالث في الفصل التمهيدي من الدراسة .

ثالثاً :

===== ان الأسلوب الأمثل لتوزيع السلطة الادارية على مستويات

الادارة التعليمية في المملكة ، هو الجمع بين المركزية واللامركزية في ظل المبدأ

القائل بـ " مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ " .

وهذه النتيجة اسفرت عنها الفصل الثالث من الدراسة النظرية .

كما اكدتها نتائج الاستفتاء الرئيسي . (انظر الفقرة الرابعة)

وهي تجيب على التساؤل الثاني في الفصل التمهيدي من الدراسة .

رابعاً :

===== يقتضى مديرو المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية

للبنين ، ان تتوزع السلطة الادارية — ذات التأثير المباشر على مكونات المدرسة —

على مستويات الادارة التعليمية بالمطبعة ، على النحو التالى : (انظر الجدول رقم ٥٢ ص ١٥٢-١٥٥)

١ — صلاحيات يرون ان تستقل بها الوزارة ، وهى :

- ١ — اختيار النموذج المناسب للمبنى المدرسة قبل انشائه .
- ٢ — اختيار انواع المواد التى تدرس بالمنهج .
- ٣ — اختيار محتوى كل مادة دراسية .
- ٤ — زيادة أو حذف أى مادة من المنهج .
- ٥ — زيادة أو حذف أى موضوع فى المادة الدراسية .
- ٦ — تقرير عدد الحصص الأسبوعية لكل مادة .
- ٧ — تقرير عدد الامتحانات فى السنة الدراسية .

ب — صلاحيات يرون ان تستقل بها ادارة المدرسة ، وهى :

- ١ — مباشرة اتفاق الميزانية السنوية للمدرسة .
- ٢ — تشكيل التنظيم الداخلى للمدرسة .
- ٣ — تفويض بعض الصلاحيات لموظف أو أكثر بالمدرسة .
- ٤ — تحديد نصاب المدرسين من الحصص الأسبوعية .
- ٥ — تقرير مدى كفاية كل موظف بالمدرسة .
- ٦ — تحديد الاعداد المطلوبة للمدرسة من الطلاب .
- ٧ — وضع شروط لقبول الطلاب بالمدرسة .
- ٨ — منح المكافآت والحوافز للطلاب من الطلاب .
- ٩ — فصل الطالب فصلاً مؤقتاً كنوع من العقاب .
- ١٠ — اختيار طريقة التدريس المناسبة لكل مادة .
- ١١ — تقييم المنهج الدراسى .
- ١٢ — اختيار انواع النشاط المدرسى .

- ١٣ - تقرير زمن النشاط المدرسي ومكانه .
- ١٤ - اختيار انواع النشاط الترفيهي للمدرسة .
- ١٥ - تقرير زمن النشاط الترفيهي ومكانه .
- ١٦ - تقرير اسلوب اجراء الامتحانات بالمدرسة .
- ١٧ - تقرير الطريقة المناسبة لتقدير الدرجات .
- ح - صلاحيات يرون ان تكون مشاركة بين ادارة التعليم والوزارة ، وهي :
 - ١ - التعاقد لانشاء مبنى المدرسة والاشراف على انشاءه .
- د - صلاحيات يرون ان تكون مشاركة بين ادارة المدرسة والوزارة ، وهي :
 - ١ - تقرير زمن الحصة الدراسية .
 - ٢ - تقرير عدد الحصص اليومية بالمدرسة .
- هـ - صلاحيات يرون ان تكون مشاركة بين ادارة المدرسة وادارة التعليم ، وهي :
 - ١ - اعداد الميزانية السنوية للمدرسة .
 - ٢ - شراء الاجهزة والادوات المدرسية .
 - ٣ - شراء الاثاث المكتبي للمدرسة .
 - ٤ - شراء الكتب والمجلات والدوريات لمكتبة المدرسة .
 - ٥ - اختيار الموقع المناسب للمدرسة .
 - ٦ - استئجار مبنى مناسب للمدرسة .
 - ٧ - ترميم وصيانة مبنى المدرسة .
 - ٨ - احداث تمديدات أساسية في مبنى المدرسة .
 - ٩ - تعيين الاداريين الذين تحتاجهم المدرسة .
 - ١٠ - تعيين المدربين الذين تحتاجهم المدرسة .
 - ١١ - تعيين المستخدمين الذين تحتاجهم المدرسة .
 - ١٢ - منح المكافآت التشجيعية لمعلمي المدرسة .

- ١٣ — حقبة الموظف بالمخصص من راتبه •
- ١٤ — الاستغناء عن خدمات أي موظف بالمدرسة •
- ١٥ — منح الاجازات الدورية والاضطرارية لمسؤولي المدرسة •
- ١٦ — فصل الطالب فصلاً نهائياً من المدرسة •
- ١٧ — تقرير زمن بداية الدوام المدرسي ونهايته •

خامساً :

===== بناء على ما تقدم يلاحظ على توزيع الصلاحيات المقتضى من

قبل مديري المدارس في الفقرة السابقة — ، انه يؤكد النتيجة الواردة في الفقرة الثالثة ، وهي أن الأسلوب الأمثل لتوزيع السلطة على مستويات الادارة التعليمية في المملكة هو الأخذ بـ " مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ " . ويمكن وصف هذا التوزيع بما يلي :

أ — أن الصلاحيات التي يرون أن تستقل بها الوزارة ، تتعلق بجانب التخطيط دون التنفيذ ، كاختيار نموذج المبنى المدرسي ، والتخطيط للمناهج والامتحانات •

ب — أن الصلاحيات التي يرون أن تستقل بها ادارة المدرسة ، تقتصر

على صلاحيات تنفيذية ، تدخل في نطاق الامكانيات المتوقعة لادارة المدرسة •

ج — أن الصلاحيات التي يرون أن تكون مشاركة بين ادارة المدرسة

وادارة التعليم ، تشمل الصلاحيات التنفيذية التي تتجاوز الامكانيات المتوقعة

لادارة المدرسة ، وتدخل في نطاق الامكانيات المتوقعة لادارة المدرسة وادارة

التعليم بالمشاركة •

د — ان الصلاحيات التي يرون ان تكون مشاركة بين ادارة المدرسة

والوزارة ، هي صلاحيات ذات صلة بالتخطيط من جانب وبالتنفيذ اليومي

لادارة المدرسة من جانب آخر •

هـ - ان التماقد لانشاء مبنى المدرسة والاشراف عليه ، جانب سب
تنفيدي ، الا أن حجمه يتجاوز - امكانات ادارة المدرسة ، كما أنه يتطلب
مشاركة الوزارة لادارة التعليم .

و - ان مديري المدارس لم يقترحوا لادارة التعليم سلطة مستقلة ،
وهذا امر طبيعي ومعقول - في نظر الباحث - ، لان سلطة الادارة المتوسطة
اما أن تكون جزءا من سلطة الادارة العليا ، أو جزءا من سلطة الادارة المباشرة
للتنفيذ الفعلي .

وهذه النتائج تجيب على التساؤل الرابع في الفصل التمهيدي من الدراسة .

سادسا :

===== ان حجم المشاركة المقترح لكل مستوى ، في الصلاحيات
التي اقترح مديرو المدارس ان تكون مشاركة بين مستويين من مستويات الادارة
التعليمية في المملكة . يتفاوت من صلاحية لآخري ، وهذا التفاوت يجب أن يؤخذ
في الاعتبار عند توزيع السلطة . (انظر الجدول رقم ٥١) .
وهذه النتيجة تجيب على التساؤل الخامس في الفصل التمهيدي من

الدراسة .

التوصيات

=====

ينصح الباحث - بعد الوقوف على نتائج هذه الدراسة -
بالتوصيات التالية :

أولا :

==== أن يطلع المسؤولون عن التخطيط للإدارة التعليمية في المملكة ،
على نتائج البحوث العلمية في الجامعات ، وأن يأخذوا بعين الاعتبار ما
أسفرت عنه هذه الأبحاث من نتائج وتوصيات . وعلى الجامعات - أيضا -
أن تقوم بدورها في نشر هذه النتائج والتوصيات ، وإطلاع المسؤولين عليها .
ثانيا :

==== أن يعاد النظر في توزيع السلطة على مستويات الإدارة التعليمية
بالمملكة ، على ضوء النتائج التي أسفرت عنها نتائج الدراسة الحالية ،
والدراسات السابقة .

ثالثا :

==== أن تمنح الإدارة المدرسية بالمملكة كافة السلطات التي توفر لها
الفاعلية والمقدرة على تحقيق الأهداف المنشودة منها .

رابعا :

===== أن يعاد تشكيل الإدارة المدرسية في المملكة ، وفقا لتنظيمات
إدارية ، تعطيها القدرة على ممارسة سلطاتها التنفيذية ، وتمنحها الثقة في
ممارسة هذه السلطات .

خامسا : تعتبر نتائج هذا البحث مالحة لتعميمها على مستوى
الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية . حيث أن

عينة البحث تعتبر - في رأى الباحث - نمطية تعكس خصائص المجتمع
الأصل ، وتمثله تمثيلاً تاماً ، بناء على الحقائق التالية :

١ - أن المجتمع الاصل للمشكلة ، تتماثل جميع وحداته مع الوحدات
المكونة لعينة البحث ، في مستوى التأهيل العلمي ، ودرجة الاطلاع على أبعاد
المشكلة ، وهذان هما العاملان الأساسيان في التأثير المباشر على استجابات
أفراد المجتمع التي يثيرها الاستفتاء .

٢ - أن مشكلة البحث تتعلق بالجانب الاداري في الادارة المدرسية ،
وهذا الجانب تحكمه التنظيمات المركزية في الادارة التعليمية بالملكة ، وهي
تنظيمات موحدة في جميع أنحاء المملكة . ولا توجد أية فروق جوهرية بين
مدارس المملكة ومناطقها التعليمية في هذا الجانب .

٣ - أن الاستفتاء لا يثير أى استجابات تحكمها العوامل الجغرافية
أو الاقتصادية أو الاجتماعية أو البيئية - وهي العوامل التي تتفاوت خصائصها
بين منطقة وأخرى في المملكة - مما دعا الى استبعاد تمثيل هذه العوامل في
عينة البحث .

والله ولي التوفيق والسداد

قائمة المراجع

أولا : الكتب :

- جابر ، جابر عبداحميد ، أحمد خيرى كاظم . مناهج البحث فى التربية وعلم النفس .
الطبعة الثانية . القاهرة : دار النهضة العربية ١٩٧٨ م .
- حمزة ، مختار ، رسميه خليل . السلوك الادارى . جدة : دار المجمع العلمى
١٣٩٨ هـ - ١٩٧٨ م .
- درويش ، عبد الكريم ، ليلى تكللا ، أصول الادارة العامة . القاهرة : مكتبة الانجلو
المصرية . ١٩٨٠ م .
- سليمان ، عرفات عبد العزيز . استراتيجية الادارة فى التعليم . القاهرة : مكتبة
الانجلو المصرية . ١٩٧٨ م .
- سمعان ، وهيب ، محمد منير مرسى . الادارة المدرسية الحديثة . الطبعة
الثانية . القاهرة : عالم الكتب . ١٩٧٩ م .
- شافعى ، محمد زكى . محاضرات فى التنمية والتخطيط . بيروت : جامعة بيروت
العربية . ١٩٧٣ م .
- الشنوانى ، صلاح . ادارة الأفراد والعلاقات الانسانية . الاسكندرية : دار
الجامعات المصرية . ١٩٧٦ م .
- شذوده ، أميل فهى حنا . لامركزية الادارة التعليمية والتطور والواقع . القاهرة
مكتبة الانجلو المصرية .
- عبد الدائم ، عبد الله . التربية فى البلاد العربية وحاضرها ومشلاتها ومستقبلها .
الطبعة الثالثة . بيروت : دار العلم للملايين . ١٩٧٩ م .

- علاقى ، مدنى عبد القادر . الادارة ، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الادارية
جدة : شهامة .. ١٤٠١ هـ - ١٤٨١ م .
- عيسى ، أحمد عبد الرحمن . سياسة التعليم فى المملكة العربية السعودية . الرياض
دار اللواء للنشر والتوزيع . ١٣٩٩ هـ - ١٩٧٩ م .
- فوكس ، جيمس هارولد وآخرون . الادارة المدرسية ، مبادئها وعملياتها . ترجمة
وهيب سمعان وآخرون . الطبعة الثانية . القاهرة : مكتبة النهضة المصرية . ١٩٦٤ م
- قنصوه ، محمد يسرى ، أحمد رشيد . التنظيم الادارى وتحليل النظام . الطبعة
الثانية . جدة : دار الشروق .
- مرسى ، محمد منير ، الادارة التعليمية ، أصولها وتطبيقاتها . الطبعة الثانية .
القاهرة : عالم الكتب . ١٩٧٧ م .
- المنيف ، ابراهيم عبد الله الادارة ، المفاهيم ، الأسس ، المهام . الرياض : دار
العلوم . ١٤٠٠ هـ - ١٩٨٠ م .
- النجار ، محمد عدنان . الأسس العلمية لنظرية التنظيم والادارة . دمشق : دار
الفكر . ١٤٠٠ هـ - ١٩٨٠ م .
- هاشم ، زكى محمود . الادارة العلمية . الطبعة الثالثة . الكويت : وكالة
المطبوعات ، ١٩٨٠ - ١٩٨١ م .

ثانيا : الأبحاث غير المنشورة :

- عبد القادر ، صديقه أحمد زكى . " دور الادارة التعليمية فى تطوير المناهج "
بحث متم لمطلوبات درجة الماجستير غير منشور ، كلية التربية ، جامعة أم القرى
١٤٠٢ هـ .
- المبعوث ، محمد حسن . " استراتيجية تطوير ادارة التعليم فى المملكة العربية "

السعودية * . بحث متم لمتطلبات درجة الماجستير غير منشور ، كلية التربية ،
جامعة أم القرى ، ١٤٠١ هـ .

- مدرس ، مديحه على ، " تحديث الادارة التعليمية في المملكة العربية السعودية " .
بحث متم لمتطلبات درجة الماجستير غير منشور ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ،
١٤٠١ هـ .

ثالثا : اللوائح والدوريات والمجلات :

- خطة التنمية الثالثة (١٤٠٠ هـ - ١٤٠٥ هـ ، ١٩٨٠م - ١٩٨٥م) طبعه توزع
مجانا . المملكة العربية السعودية : وزارة التخطيط .

- سندی ، سليمان بكسر . " اعادة النظر في نظم ومناهج التعليم في المملكة " مجلة
التوثيق التربوي . العدد الرابع عشر . شوال ١٣٩٢ هـ أكتوبر ١٩٧٧م .

- اللائحة الجديدة لتنظيم الاختبارات . المملكة العربية السعودية : وزارة المعارف
الادارة العامة للامتحانات . ١٣٩٥ هـ .

- اللائحة الداخلية لتنظيم المدارس الابتدائية . المملكة العربية السعودية : وزارة
المعارف . ١٣٨٤ هـ .

- اللائحة الداخلية لتنظيم مدارس المرحلتين المتوسطة والثانوية . المملكة العربية
السعودية . وزارة المعارف . ١٣٩٥ هـ .

- مجلة التوثيق التربوي . العدد الرابع عشر . (شوال ١٣٩٢ هـ - أكتوبر ١٩٧٧م)

- ندوة التوجيه التربوي لموجهي اللغة العربية وادابها . مكة المكرمة : ادارة التعليم
١٤٠٢ هـ

رابعا : التعاميم الادارية :

- تعميم رقم ٣٤ / ٤ / ٥ / ٧٢ / ٨ / ٢٢ وتاريخه ١٤ / ٢ / ١٣٩٣ هـ .

مكة المكرمة : ادارة التعليم . الشؤون المالية والادارية ، الصيانة .

- تعميم رقم ٣١/١/٢/٦٢٠/٥/٧ وتاريخ ٢/٨/١٣٩٧ هـ .
مكة المكرمة : ادارة التعليم . شئون الطلبة .
- تعميم رقم ٣١/١/٥/٦٨٨/٥/٥ وتاريخ ١٥/٩/١٣٩٧ هـ .
مكة المكرمة : ادارة التعليم شئون الطلبة .
- تعميم رقم ٣٣/٢/٦/٢٦٧/٥/٤ وتاريخ ١٨/٤/١٤٠٠ هـ .
مكة المكرمة : ادارة التعليم . التفتيش الادارى .
- تعميم رقم ٣٧/٦/١/٣٢٥/٥/٤ وتاريخ ٢٧/٥/١٤٠٠ هـ .
مكة المكرمة : ادارة التعليم . التفتيش الادارى .
- تعميم رقم ٣٠/١/٥/٣٤/٥/٢٤ وتاريخ ١٢/١/١٤٠٢ هـ .
مكة المكرمة : ادارة التعليم . التوجيه التربوى .
- تعميم رقم ٣٧/١/١/٥٧٧/٥/٤ وتاريخ ١٦/١٢/١٤٠٢ هـ .
مكة المكرمة : ادارة التعليم . التوجيه الادارى .
- تعميم رقم ٣٧/٥/١/٥٩٤/٥/١١ وتاريخ ٢٣/١٢/١٤٠٢ هـ .
مكة المكرمة : ادارة التعليم . رعاية الشباب .
- تعميم رقم ٣٣/٢/٥/٢٧٢/٥/١٥ وتاريخ ٩/٥/١٤٠٣ هـ .
مكة المكرمة : ادارة التعليم . المكتبات المدرسية .

=====

الاحكام

(جدول رقم ٥٠)

(نتائج الاستفتاء الاستطلاعى)

" الصلاحيات التى يرى مديرو المدارس أنهم بحاجة

اليها " (x)

الرقم	التصنيف	نوع الصلاحية	التكرار	%
١	الميزانيات	مباشرة اتفاق الميزانية السنوية للمدرسة	٩	٤١%
٢		اعداد الميزانية السنوية للمدرسة	٣	١٤%
٣	التجهيزات	شراء الاجهزة والادوات المدرسية	١١	٥٠%
٤		شراء الاثاث المكتبى للمدرسة	٩	٤١%
٥		شراء الكتب والمجلات والدوريات لمكتبة المدرسة	٧	٣٢%
٦	مبنى المدرسة	استئجار مبنى مناسب للمدرسة	٦	٢٢%
٧		ترميم وصيانة مبنى المدرسة	٣	١٤%
٨		اختيار الموقع المناسب للمدرسة	٢	٩%
٩		اختيار النموذج المناسب للمبنى المدرسة قبل انشاءه	١	٥%
١٠		احداث تعديلات أساسية فى مبنى المدرسة	١	٥%
١١	شئون الموظفين	الاستغناء عن خدمات أى موظف بالمدرسة	١٢	٥٥%
١٢	بالمدرسة	تعيين المستخدمين الذين تحتاجهم المدرسة	١٠	٤٥%

(x) مرتبة حسب التسلسل التنازلى لعدد التكرارات فى كل تصنيف

(تابع جدول رقم ٥٠)

الرقم	التصنيف	نوع الصلاحية	التكرار	%
١٣	شئون الموظفين	تعيين الإداريين الذين تحتأجرهم المدرسة	٧	٪٣٢
١٤	بالمدرسة	تعيين المدرسين الذين تحتأجرهم المدرسة	٦	٪٢٧
١٥		عقوبة الموظف بالخصم من راتبه	٤	٪١٨
١٦		تقرير مدى كفاية كل موظف بالمدرسة	٤	٪١٨
١٧		تفويض بعض الصلاحيات لموظف أو أكثر بالمدرسة	٣	٪١٤
١٨		منح الاجازات المرضية والاضطرارية لمنسوبي المدرسة	٣	٪١٤
١٩		تشكيل التنظيم الداخلى للمدرسة	٢	٪ ٩
٢٠	شئون الطلاب	فصل الطالب فصلا مؤقتا كنوع من العقاب	١٠	٪٤٥
٢١	بالمدرسة	فصل الطالب فصلا نهائيا من المدرسة	١٠	٪٤٥
٢٢		تحديد الاعداد المطلوبة للمدرسة من الطلاب	٢	٪ ٩
٢٣		وضع شروط القبول الطلاب بالمدرسة	٢	٪ ٩
٢٤	المنهج الدراسي بالمنهج	اختيار أنواع المواد التي تدرس - بالمنهج	٢	٪ ٩
٢٥		اختيار محتوى كل مادة دراسية	٢	٪ ٩
٢٦		زيادة أو حذف أى مادة من المنهج	٢	٪ ٩
٢٧		زيادة أو حذف أى موضوع من المادة الدراسية	٢	٪ ٩
٢٨		تقويم المنهج الدراسي	٢	٪ ٩

تابع (جدول رقم (٥٠)

الرقم	التصنيف	نوع الصلاحية	التكرار	%
٢٩	الزمن الدراسي	تقرير زمن بداية الدوام المدرسي ونهايته	٥	٢٣ %
٣٠		تقرير زمن الحصة الدراسية	٢	٩ %
٣١		تقرير عدد الحصص اليومية بالمدرسة	١	٥ %
٣٢		تقرير زمن النشاط المدرسي ومكانه	٤	١٨ %
٣٣		اختبار أنواع النشاط الترفيهي للمدرسة	٣	١٤ %
٣٤		اختيار أنواع النشاط المدرسي	٢	٩ %
٣٥		تقرير زمن النشاط الترفيهي ومكانه	١	٥ %

(جدول رقم ٥١)

يبيّن قوة الاتجاهات في آراء المفتوحين نحو اسناد السلطة الادارية
للمستويات الادارية الثلاثة

الرقم	التصنيف	نوع الصلاحية	ادارة المدرسة	ادارة التعليم	الوزارة
١	الميزانية	اعداد الميزانية السنوية للمدرسة •	٤٠ر٢٠	٤٠ر	٢٠ر٢٥
٢		مباشرة انفاق الميزانية السنوية للمدرسة •	٦٨ر٤٩	٢٣ر٠٦	٨ر٤٤
٣	التجهيزات	شراء الاجهزة والادوات المدرسية •	٤٢ر٦٠	٣٣ر٦٧	٢٢ر٢٦
٤		شراء الاثاث المكتبي للمدرسة •	٣٩ر٢٩	٣٩ر٩٥	٢٠ر٢٦
٥		شراء الكتب والمجلات والدوريات لمكتبة المدرسة •	٤٧ر٠٥	٣٧ر٣٥	١٥ر٥٠
٦	مبنى المدرسة	اختيار الموقع المناسب للمدرسة	٤١ر٦٠	٥٣ر٥٥	٦ر١٠
٧		اختيار النموذج المناسب لمبنى المدرسة	١٧ر٥٣	٣٢ر١٢	٥٠ر٢٠
٨		تبيل انشاء • التعاقد لانشاء مبنى المدرسة والاشراف على انشاءه •	٨ر٢٥	٤٤ر٨٥	٤٦ر٩٥
٩		استئجار مبنى مناسب للمدرسة •	٣٨ر٩٥	٥٦ر٣٥	٤ر٢٠
١٠		تربيم وصيانة مبنى المدرسة •	٣٦ر٣٩	٦٠ر٣٠	٣ر٢٨
١١		احداث تعديلات اساسية في مبنى المدرسة	٤٢ر٤٠	٤٨ر٩٠	٨ر٢٠
١٢	شئون الموظفين بالمدرسة	تشكيل التنظيم الداخلي للمدرسة •	٧٢ر٨٣	٢١ر٢١	٦ر١١
١٣		تعيين الاداريين الذين تحتاجهم المدرسة	٤٦ر٩٠	٤٩ر٢٠	٣ر٤٠
١٤		تعيين المدرسين الذين تحتاجهم المدرسة	٣٣ر٩٨	٥٧ر٨١	٨ر٢١
١٥		تعيين المستخدمين الذين تحتاجهم المدرسة •	٤٩ر٦٠	٤٧ر٣٥	٣ر٠٥

تابع جدول رقم ٥١

الرقم	التصنيف	نوع الصلاحية	إدارة المدرسة	إدارة التعليم	الوزارة
١٦	شئون الموظفين	تفويض بعض الصلاحيات لموظف أو أكثر بالمدرسة .	٢٠٤ر٢٨٧	١٨٧ر٢٤	٢٢٧ر٣
١٧	الموظفين	منح المكافآت التشجيعية لمنسوبي المدرسة	٣١ر٤٥	٨٢ر٣٥	٨٣ر١٨
١٨	بالمدرسة	عقوبة الموظف بالخصم من راتبه	٨٠ر٤٥	٨٥ر٥٠	٣٥ر٤
١٩		الاستغناء عن خدمات أى موظف بالمدرسة	٦٤ر٣٤	٧٥ر٣٦	٦٦ر٢٨
٢٠		منح الاجازات المرضية والاضطرارية لمنسوبي المدرسة .	١ر٥٠	٤٧ر٣٧	٢ر٢٠
٢١		تحديد نصاب المدرسين من الحصص الاسبوعية .	٨٥ر٥١	٢٠ر٢٨	٢٥ر١٨
٢٢		تقرير مدى كفاية كل موظف بالمدرسة .	٢٥ر٨٠	٢٩ر١٨	٢٦ر٧
٢٣	شئون الطلاب	تحديد الاعداد المطلوبة للمدرسة من الطلاب	٦ر٢٨	٣٩ر١٩	٥٥ر٢
٢٤		وضع شروط لقبول الطلاب بالمدرسة .	٧٠ر٥٤	٢٠ر٢٣	٠٠ر٢٢
٢٥		منح المكافآت والحوافز للتلاميذ من الطلاب .	٢١ر٢٥	٢١ر١٨	٨ر٦٥
٢٦		فصل الطالب فصلا مؤقتا كنوع من العقاب .	٦٩ر٨٣	٢٩ر١٤	٢ر٢٠
٢٧		فصل الطالب فصلا نهائيا من المدرسة .	٥٥ر٤٠	٥٥ر٤١	٣٠ر١٨
٢٨	المنهج الدراسي	اختيار أنواع المواد التي تدرس بالمنهج	٧ر١٣	١٤ر١٧	٤١ر٧٠
٢٩		اختيار محتوى كل مادة دراسية .	٧٠ر١٦	٨٥ر١٩	٣٠ر٦٣
٣٠		زيادة أو حذف أى مادة من المنهج	٢١ر٢٠	٢٩ر١٧	٣٩ر٦٢

تابع جدول رقم ٥١

الرقم	التصنيف	نوع الملاحظة	إدارة المدرسة	إدارة التعليم	الوزارة
٣١	المنهج	زيادة أو حذف أى موضوع فى المادة الدراسية •	٢٨٠٢٢	١٩٠٦٠	٥٢٠٠٢
٣٢	الدراسى	اختيار طريقة التدريس المناسبة لكل مادة	٥٩٠٠٨	٢٣٠٢١	١٧٠٦٠
٣٣		تقويم المنهج الدراسى •	٤٦٠٢٠	٢٨٠٨٥	٢٤٠٦٩
٣٤		تقرير زمن الحصة الدراسية •	٤٦٠٠٠	٢٢٠٣٥	٣٧٠٥٠
٣٥	الزمن	تقرير عدد الحصص الاسبوعية لكل مادة	٢٨٠٦٠	١٧٠٤٠	٥٤٠٠٠
٣٦	الدراسى	تقرير عدد الحصص اليومية بالمدرسة •	٣٤٠٩٠	٢١٠٢٠	٤٣٠٩٠
٣٧		تقرير زمن بداية الدوام المدرسى ونهايته	٤٩٠٥٠	٣٤٠٠٠	١٦٠٥٠
٣٨		اختيار انواع النشاط المدرسى	٦٥٠٨٠	٢٤٠٢٥	٩٠٩٥
٣٩	النشاط	تقرير زمن النشاط المدرسى ومكانه	٧٩٠٢٥	١٦٠٩٥	٣٨٠٠
٤٠	المدرسى	اختيار انواع النشاط الترفيهى للمدرسة	٧٩٠٦٠	١٦٠٤٥	٣٠٩٥
٤١		تقرير زمن النشاط الترفيهى ومكانه •	٧٧٠٨٥	١٧٠٥٥	٥٠٢٥
٤٢		تقرير عدد الامتحانات فى السنة الدراسية	٣١٠٦٥	١٩٠٢٠	٤٩٠٢٠
٤٣		تقرير أسلوب اجراء الامتحانات بالمدرسة	٥٢٠٢٢	٢٠٠٢٠	٢٧٠٥٣
٤٤	الامتحانات	تقرير الطريقة المناسبة لتقدير الدرجات	٥٣٠٧٩	١٦٠٩٢	٢٩٠١٤

جدول رقم ٥٢

يبين الاتجاهات القوية في آراء المفوضين نحو اسناد السلطة
الادارية للمستويات الادارية الثلاثة

الرقم	التصنيف	نوع الصلاحية	ادارة للمدرسة	ادارة التعليم	الوزارة
١	الميزانية	اعداد الميزانية السنوية للمدرسة •	٤٠٢٠	٤٠	—
٢		مباشرة اتفاق الميزانية السنوية للمدرسة •	٦٨٤٩	—	—
٣	التجهيزات	شراء الاجهزة والادوات المدرسية	٣٢٦٧٤٢٠	٣٢٦٧٤٢٠	—
٤		شراء الاثاث المكتبي للمدرسة •	٣٩٢٩	٣٩٩٥	—
٥		شراء الكتب والمجلات والدوريات لمكتبة المدرسة •	٤٧٠٥	٣٧٣٥	—
٦	مبنى المدرسة	اختيار الموقع المناسب للمدرسة •	٤١٦٠	٥٣٥٥	—
٧		اختيار النموذج المناسب لمبنى المدرسة قبل انشائه •	—	—	٥٠٢٠
٨		التعاقد لانشاء مبنى المدرسة والاشراف على انشائه •	—	٤٤٨٥	٤٦٩٥
٩		استئجار مبنى مناسب للمدرسة •	٢٨٩٥	٥٦٣٥	—
١٠		تربيم وصيانة مبنى المدرسة •	٣٦٣١	٦٠٣٠	—
١١		احداث تعديلات اساسية في مبنى المدرسة •	٤٦٤٠	٤٨٩٠	—
١٢		تشكيل التنظيم الداخلي للمدرسة	٧٢٨٢	—	—
١٣	الموظفين بالمدرسة	تعيين الاداريين الذين تحتاجهم المدرسة •	٤٦٩٠	٤٦٢٠	—

تابع جدول رقم ٥٢

الرقم	التصنيف	نوع المصاحبة	إدارة المدرسة	إدارة التعليم	الوزارة
١٤	شئون الموظفين	تعيين المدرسين الذين تحتاجهم المدرسة •	٣٣٩٨	٥٢٨١	—
١٥		تعيين المستخدمين الذين تحتاجهم المدرسة •	٤٩٦٠	٤٢٣٥	—
١٦		تفويض بعض الصلاحيات لموظف أو أكثر بالمدرسة •	٢٢٠٤	—	—
١٧		منح المكافآت التشجيعية للمدرسة	٤٥٣١	٣٥٨٢	—
١٨		عقوبة الموظف بالخضوع لمن رآه •	٤٥٨٠	٥٠٨٥	—
١٩		الاستغناء عن خدمات موظف بالمدرسة	٣٤٦٤	٣٦٢٥	—
٢٠		منح الاجازات المرضية والاضطرابية للمدرسة •	٦٠٥١	٣٢٤٢	—
٢١		تحديد نصاب المدرسين من الحصص الاسبوعية •	٥١٨٥	—	—
٢٢		تقرير مدى كفاية كسل موظف بالمدرسة •	٨٠٢٥	—	—
٢٣	شئون الطلاب	تحديد الاعداد المطلوبة للمدرسة من الطلاب •	٧٨٠٦	—	—
٢٤		وضع شروط لقبول الطلاب بالمدرسة •	٥٤٢٠	—	—
٢٥		منح المكافآت والحوافز للناجحين من الطلاب •	٢٥٢١	—	—
٢٦		فصل الطالب فصلا مؤقتا كنوع من العقاب	٨٣٦٩	—	—
٢٧		فصل الطالب فصلا نهائيا من المدرسة •	٤٠٠٥	٤١٥٥	—

(طبعة رقم ١)

بسم الله الرحمن الرحيم
=====

جامعة أم القيسري

كلية التربية

قسم التربية

أخي الفاضل مدير المدرسة :

بعد التحيّة والتقدير :

— انني بصدك القيام ببحث يهدف الى تحديد مدى ونسوع

الصلاحيات التي يتطلبها نجاح الادارة المدرسية في تحقيق تأسيّة

الاهداف التربوية المنوطة بها .

— وانك باجابتك الصريحة المخلصة على هذا الاستفتاء سوف

تسهم معي في انجاح هذا البحث وتحقيق ما يهدف اليه .

شكرا لتعاونك مسلفا .

والله الدوفق والمستعان

الباحث

جامعة أم القيوين

كلية التربية

قسم التربية

=====

اسم _____

تفئة _____

حول صلاحيات الادارة المدرسية

البيانات الشخصية :

=====

الوظيفة : مدير وكيل المدرسة : ابتدائية متوسطة ثانوية سنوات الخدمة في مجال الادارة : اقل من ٥ سنوات من ٥ - ١٠ سنوات اكثر من ١٠ سنوات المؤهل الدراسي : الثانوية الجامعية (بكالوريوس اوليسانس) ماجستير مؤهلات اخرى الدورات التدريبية : يوجد لا يوجد

الاضافات :

=====

... املك في هذا الاستفتاء عدد (٤٤) فقرة تمثل كل منها احدى

الصلاحيات المتعلقة بالحظية التعليمية في مدرستك . ومقابل كل فقرة ثلاث

جهات للاختصاص هي : (ادارة المدرسة) ، (ادارة التعليم) ،

(الوزارة) .

... المرجو منك هو ان تقدر اتمام كل فقرة النسبة المئوية التي ترى انها

تخص اي جهة من الجهات الثلاث .

... علما بأنه يمكنك ان تخص جهة واحدة فقط بدرجة (١٠٠ %) او

ان توزع هذه النسبة على جهتين فقط ، او على الجهات الثلاث .

جامعة أم القيوين

كلية التربية

قسم التربية

استفتاء

حول صلاحيات الادارة المدرسية

الرقم	التصنيف	نوع الصلاحية	ادارة المدرسة	ادارة التعليم	الملاحظة
١	الميزانية	اعداد الميزانية السنوية للمدرسة			
٢		مباشرة اتفاق الميزانية السنوية للمدرسة			
٣	التجهيز	شراء الاجهزة والادوات المدرسية			
٤		شراء الاثاث المكتبي للمدرسة			
٥		شراء الكتب والمجلات والدوريات لمكتبة المدرسة			
٦	مبنى المدرسة	اختيار الموقع المناسب للمدرسة			
٧		اختيار النموذج المناسب لمبنى المدرسة			
٨		قبل انشائه			
٩		التعاقد لانشاء مبنى المدرسة والاشراف على انشائه			
١٠		استئجار مبنى مناسب للمدرسة			
١١		ترميم وصيانة مبنى المدرسة			
١٢		اخذات تعديلات اساسية في مبنى المدرسة			
١٣	توظيف الموظفين بالمدرسة	تشكيل التنظيم الداخلي للمدرسة			
١٤		تعيين الاداريين الذين تحتاجهم المدرسة			
١٥		تعيين المدرسين الذين تحتاجهم المدرسة			
١٦		تعيين المستخدمين الذين تحتاجهم المدرسة			
١٧		تفويض بعض الصلاحيات لموظف او اكثر بالمدرسة			

الرقم	التصنيف	نوع الصلاحية	إدارة المدارس	إدارة التعليم	الوزارة	ملاحظات
١٧	شئون الموظفين بالمدرسة	منع المكافآت التشجيعية لمنسوبي المدرسة •				
١٨		عقوبة الموظف بالخضوع من راتبه •				
١٩		الاستغناء عن خدمات أى موظف بالمدرسة •				
٢٠		منع الإجازات المرضية والاضطرابية لمنسوبي المدرسة •				
٢١		تحديد نصاب المدرسين من الحصص الأسبوعية •				
٢٢		تقرير مدى كفاية كل موظف بالمدرسة •				
٢٣	شئون الطلاب بالمدرسة	تحديد الأعداد المطلوبة للمدرسة من الطلاب •				
٢٤		وضع شروط لقبول الطلاب بالمدرسة •				
٢٥		منح المكافآت والجوائز للطلاب من الطلاب •				
٢٦		فصل الطالب فصلاً مؤقتاً كنوع من العقاب •				
٢٧		فصل الطالب فصلاً نهائياً من المدرسة •				
٢٨	المنهج الدراسي	اختيار أنواع المواد التي تدرس بالمنهج •				
٢٩		اختيار محتوى كل مادة دراسية •				
٣٠		زيادة أو حذف أى مادة من المنهج				
٣١		زيادة أو حذف أى موضوع فى المادة الدراسية •				
٣٢		اختيار طريقة التدريس المناسبة لكل مادة •				
٣٣		تقويم المنهج الدراسي •				

(ماكرة رقم ٢)

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي لها ضل مدير المدرسة :
من واقع حرصك على تطوير المدرسة
أرجو ان صحتك وقدرتك في هذه الاستفتاءات
اجابتك على هذه الاسئلة :
س: ما الامامية التي ترى اهم مدير لمدرسة بحاجة الى ان
يفوض بها لاجل نجاح عمله ؟

(١)

(٢)

(٣)

(٤)

(٥)

(٦)

(٧)

(٨)

(٩)

(١٠)

(١١)

(١٢)

(١٣)

(١٤)

(١٥)

(ملحقه ششم ۳)

⑪

اجزای تعدادات است که می بینید به شرح ذیل:

تعدادات	تعدادات (تعدادات)	تعدادات (تعدادات)	تعدادات (تعدادات)	تعدادات (تعدادات)
۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰
۹۰	۹۰	۹۰	۹۰	۹۰
۸۰	۸۰	۸۰	۸۰	۸۰
۷۰	۷۰	۷۰	۷۰	۷۰
۶۰	۶۰	۶۰	۶۰	۶۰
۵۰	۵۰	۵۰	۵۰	۵۰
۴۰	۴۰	۴۰	۴۰	۴۰
۳۰	۳۰	۳۰	۳۰	۳۰
۲۰	۲۰	۲۰	۲۰	۲۰
۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰
۰	۰	۰	۰	۰
۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰
۹۰	۹۰	۹۰	۹۰	۹۰
۸۰	۸۰	۸۰	۸۰	۸۰
۷۰	۷۰	۷۰	۷۰	۷۰
۶۰	۶۰	۶۰	۶۰	۶۰
۵۰	۵۰	۵۰	۵۰	۵۰
۴۰	۴۰	۴۰	۴۰	۴۰
۳۰	۳۰	۳۰	۳۰	۳۰
۲۰	۲۰	۲۰	۲۰	۲۰
۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰
۰	۰	۰	۰	۰
۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰
۹۰	۹۰	۹۰	۹۰	۹۰
۸۰	۸۰	۸۰	۸۰	۸۰
۷۰	۷۰	۷۰	۷۰	۷۰
۶۰	۶۰	۶۰	۶۰	۶۰
۵۰	۵۰	۵۰	۵۰	۵۰
۴۰	۴۰	۴۰	۴۰	۴۰
۳۰	۳۰	۳۰	۳۰	۳۰
۲۰	۲۰	۲۰	۲۰	۲۰
۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰
۰	۰	۰	۰	۰

مجموعه = ۵۰، ۶۰، ۷۰، ۸۰، ۹۰، ۱۰۰

مجموعه = ۵۰، ۶۰، ۷۰، ۸۰، ۹۰، ۱۰۰

مجموعه = ۵۰، ۶۰، ۷۰، ۸۰، ۹۰، ۱۰۰

(ملحق رقم ٤)

واجبات وصلاحيات مدير المدرسة

(ما تتضمنه اللائحة التنظيمية الصادرة بموجب القرار الوزاري رقم
٢١/٣٢٤٦/٤/٧/٣٠ وتاريخ ١٣٨٤/١٠/٩ هـ الصادر عن وزارة المعارف
من واجبات مدير المدرسة وصلاحياته وهي كما يلي :)

١ - مدير المدرسة هو المسئول الاول عن المدرسة نظاما ونشاطا ، وقد
يكون منفردا فعليه تقع تهمة الاعمال الادارية بالمدرسة ، وقد يكون
معه وكيل او مراقب فهو مسئول عن حسن توزيع العمل على من يشاركه .
٢ - مدير المدرسة مسئول عن تنفيذ المنهج الدراسي ، وعن اعطاء كل
مادة نصيبها من الحصص التي تخصصها وعن تنفيذ تعليمات الوزارة في
هذا الشأن ، وعمل ما يلي :

أ - ان يوزع الحصص والفصول على المدرسين حسب القدرات
والتعليمات ، ويحسن الاستئناس بأراء المدرسين ما أمكن ذلك .
ب - ان ينظم الجداول اللازمة للمدرسة ، ويعلقها في
امكنتها من اول يوم في الدراسة وهي :

- ١ - جدول الدروس الاسبوعية ، من صورتين احدهما
في غرفته والاخرى في غرفة المدرسين .
- ٢ - جدول الدروس الاسبوعية الخاص بكل فصل ويعلقه
فيه .
- ٣ - جدول باسماء تلاميذ كل فصل يعلق بجوار الجدول
السابق .

٣ - على مدير المدرسة ان يطلع المدرسين على جميع النشرات التي ترد اليه
من الوزارة او من المنطقة ، ويطلب منهم التوقيع عليها بالعلم ، كما
يجب عليه ان يرشد هم الى الطرق التربوية السليمة والصحيحة .

- ٤ — على مدير المدرسة ان يعقد اجتماعات مع المدرسين من وقت لآخر للمذاكرة معهم في الشئون المدرسية وما يتعلق برفع المستوى التعليمي بالمدرسة .
- ٥ — على مدير المدرسة ان يدون محاضر هذه الاجتماعات في سجل . هـ موقعا عليها من هيئة التدريس للرجوع اليها عند اللزوم . مع تزويد ادارة التعليم بصورة من تلك المحاضر .
- ٦ — على مدير المدرسة ان يزور المعلمين اثناء الحصص ، وعليه ان يطلع على دفاتر التحضير يوميا ، وعلى دفاتر المكتب اسبوعيا اطلاع تصريف وارشاد . كما ان عليه ان يدون ملاحظاته عن كل مدرس في دفتر خاص للرجوع اليه عند الاقتضاء . خاصة عند كتابة التقارير السرية .
- ٧ — لا يسمح لمدير المدرسة ان ينصح المعلمين او ينقدهم جهارا أو امام التلاميذ .
- ٨ — على مدير المدرسة ان يعين للموظف المخالف لأول مرة خطأه على انفراد مع ابداء النصح له . وفي المرة الثانية يوجه له كتابا رسميا يوضح له فيه خطأه ويُرشدُه للصواب . فاذا خالف للمرة الثالثة وجه اليه كتابا رسميا واعطى صورة فيه لادارة التعليم ، وطلب اليه الاجابة على ما فيه خطأ . واذا لم يثمر معه ذلك فعليه ان يرفع الامر للمنطقة لتتخذ ما تراه من اجراء نحوه .
- ٩ — على مدير المدرسة ان ينشئ لكل مدرس وموظف بالمدرسة ملفا يقيده فيه ما يلي :
اسمه كاملا — مؤهله وتاريخه . تاريخ بدء اشتغاله بالتدريس في المملكة — وخارجها ان وجد — ومدة خدمته فيها — وتاريخ بدء العمل بالمدرسة — ومقدار راتبه — والمدرسة والمنطقة المنقول منها ان وجدت — وحالته الاجتماعية — وعنوانه العام اثناء العام الدراسي وفي العطلة .
كما عليه ان يحفظ في هذا الملف صورة واضحة صادقة عن الموظف للانتفاع بها عند اللزوم .

١٠- على مدير المدرسة ان يحتفظ شخصيا بسجل حضور وغياب موظفي المدرسة وان يكلفهم بالتوقيع يوميا مع تحديد وقت التوقيت بالساعة والدقيقة ، كما يجب عليه ان يشرف على استكمال السجلات الاتية :

- ا - وقت حضور وغياب الطلاب .
- ب - دفاتر اثاث المدرسة وحاجتها من الادارة .
- ج - اختبارات النشرات والتعليمات الواردة للمدرسة .
- د - اختبارات صور المذكرات الصادرة من المدرسة .
- هـ - ملفات التلاميذ .
- و - سجل مكتبة المدرسة .

١١- على مدير المدرسة ان يهتم بالنشاط المدرسي للتلميذ فيهدل جهده في توفير الخامات اللازمة وتهيئة الاجراءات المناسبة ، وان يوزع مختلف أنواع النشاط على المدرسين حسب ميولهم وقدراتهم ويشرف عليه اشرافا مستمرا .

١٢- على مدير المدرسة الحضور للمدرسة يوميا قبل الميعاد المحدد لهذه الدراسة بربع ساعة وعليه ان لا ينفادر المدرسة خلال الدوام الرسمي ، وان يكون اخر من يخرج من المدرسة .

١٣- على المدير توزيع العمل بالمدل بين الخدم ، وان يوضح لهم ما يتطلب من كل منهم في اجادة عمله ويحذرهم من الالهاط . كما عليه ان يشرف على تنفيذ أعمالهم من وقت لآخر وأن لا يستغل أحد من الخدم في أعماله الخاصة .

١٤- اذا اشتبه المدير في وجود مرض معد في احد التلاميذ فعليه ان يبحث به الى اقرب طبيب ليفحصه وليكتب للمدرسة تقريراً طبيا عن حالته ، ولا يسمح له بالبقاء في المدرسة ما لم يتأكد بأن مرض التلميذ غير معد .

١٥- اذا اضطر المدير ان يخفي عن المدرسة فعليه ان ينب عنه كتابة وكيـل

المدرسة او المراقب ان لم يوجد وكيل • والا اقام مدرسا ينوب عنه ويكون مسئولا مسؤولية المدير تماما • هذا اذا كان التفتيش في حدود ثلاثة ايام • اما اذا كان لاكثر من ذلك فعليه اصدار المنطقة بخيابه • ومع ذلك اسم الموظف الذي يقوم بحمله وبيان الأسباب •

١٦ — في الاجازة الصيفية يوزع العمل في المدرسة بين افراد الهيئة الادارية بالتساوى ابتداء بالمدير • وتزود المنطقة بصورة من التوزيع • وتكون مهمة الموظف المناوب تلقي الرسائل الواردة للمدرسة والرد على المكاتبات الماجلة •

١٧ — اذا قبل احد الموظفين (داخل الهيئة) القيام بأعمال المدرسة خلال العطلة الصيفية • فعلى المدير ان يأخذ منه تعهدا خطيا • ويصبح ذلك مسئولا عن جميع اعمال المدرسة خلال الصيف • ويعتبر في هذه الحالة الحالة تنازلا عن اجازته وليس له الحق في التعويض عنها •

١٨ — على مدير المدرسة ان يترك بالمدرسة عنوانه ومحل اقامته خارج مقر عمله في الاجازة ليتصل به ثابته في الامور المهمة • كما عليه ان يسجل عناوين جميع الموظفين بالمدرسة للرجوع اليها عند اللزوم •

١٩ — على مدير المدرسة ان يكون دقيقا فيما يقدمه للمنطقة وللوزارة من احصائيات وبيانات وان يكون هدفه المصلحة العامة عند كتابة التقارير السنوية عن موظفي المدرسة متعتدا عن العواطف والافراس الشخصية وان يراقب الله في ذلك •

٢٠ — عليه ان يراقب بدقة سير اختبارات النقل وفق التعليمات التي ترد اليه وان يحتفظ بسجلاتها نظيفة مضمونة من المصت •

٢١ — لا يجوز للمدير السكن او الاسكان في المدرسة • ولا يجوز له ان ينتفع او يسبح لاحد الانتفاع بشئ خصص لها الا بعد ان سابق من مدير التعليم بالمنطقة — متى اقتضت المصلحة العامة ذلك •

- ٢٢- في حالة رغبة المدير بتوقيع عقوبة على أى موظف فى المدرسة داخل الهيئة او خارجها عليه ان يعرض رايه لمدير التعليم مدعى بالادلة التى تدعى الموظف .
- ٢٣- لا يحق لمدير المدرسة أن يغم أو يفصل فصولا مضمومة ، أو يقسم فصلا الا بعد الرجوع لادارة التعليم أو أخذ الموافقة من المفتش المختص ، بشرط توافر الخرف المناسبة .
- ٢٤- لا يسمح لمدير المدرسة أن يستغل هذا النظام استغلالا سيئا ، ولا أن يهمل فى تطبيقه بأى حال من الاحوال ، وعليه ان يجعل من نفسه قدوة حسنة للموظفين والمدرسين والتلاميذ فى التقيد بالنظام واحترامه .
- ٢٥- للقائم بأعمال الادارة سواء كان وكيلا أو مراقبا أو مدرسا جميع الصلاحيات مدير المدرسة المنصوص عليها فى هذا النظام .
- ٢٦- المدرسة التى لم تستكمل هيئتها الادارية يقوم مدير المدرسة بتوزيع الأعمال فيها على الاداريين الموجودين ، واذالم يوجد سوى المدير فعليه أن يقوم بعمل الجميع .
- ٢٧- فيما عدا الاختصاصات الممنوحة لمدير المدرسة او من ينوب عنه بموجب هذا النظام ، لا يجوز لمدير المدرسة او وكيله ان يتصرف دون الرجوع الى ادارة التعليم لاخذ موافقتها كتابيا .

(ملحق رقم ٥)

بسم الله الرحمن الرحيم

الرقم : ١١/٥/٥٩٤/١/٥/٣٢

التاريخ : ١٤٠٢/١٢/٢٣ هـ

ادارة التعليم بمكة المكرمة

رعاية الشباب

الموضوع : ميزانية النشاط المدرسي الخاصة

بالمدارس للعام الدراسي

١٤٠٢ / ١٤٠٣ هـ

تعميم لجميع مدارس المنطقة

المكرم مدير مدرسة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته /

نرفق لكم ميزانية مخصص النشاط المدرسي ، وقد وزعت المبالغ الموضحة ازاء كل مدرسة بمعرفة موجه المادة ، نأمل سرعة الاتصال بالشئون المالية لصرف ما هو مخصص لكم حتى يسير النشاط سيرا حسنا ووفق التعليمات السابقة لكم . على ان يتم التسديد في موعد اقضاء السبت ١٤٠٣/٤/٢٩ هـ الموافق ١٣/٢/١٩٨٣ م .

مع تمنياتي لكم بالتوفيق ودشم

مدير الشئون التعليمية والادارية المساعد

تابع (عالمه/متم ٥)

مخصصات المرحلة المتوسطة للعام الدراسي ١٤٤٢/١٤٤٠ هـ

عدد اسم المدرسة رياضية فنية اجتماعية كسفية المجموع				
٨٠٠٠	١٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠
٩٠٠٠	١٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠
١٢٦٥٠	٣٦٥٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠
١٥٦٠٠	٨٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠
١١٠٥٠	٣٦٥٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠
١١٦٥٠	٣٦٥٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠
٨٤٠٠	١٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠
٨٦٠٠	١٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠
١٠٠٠٠	١٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠
١٢٧٠٠	٤٥٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠
١٢٦٥٠	٣٦٥٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠
٩٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠
١٧٢٠٠	٨٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠
١٠٨٥٠	٣٦٥٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠
١٢٤٠٠	٥٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠
١٢٦٥٠	٣٦٥٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠
١١٤٥٠	٣٦٥٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠
١٦٦٠٠	٨٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠
١٢٦٥٠	٣٦٥٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠
١٢٣٥٠	٣٦٥٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠
٨٢٠٠	١٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠
١٠٦٥٠	٣٦٥٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠
١١٠٥٠	٣٦٥٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠
١٢٧٠٠	٤٥٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠
١٠٦٥٠	٣٦٥٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠
٤٥٠٠	٥٠٠	٥٠٠	٢٠٠٠	١٥٠٠
المجموع				٥٨٥٠٠
٢٦٤٣٠٠	٩٠٢٠٠	٢٥٥٠٠	٢٠٠٠٠	٥٨٥٠٠

مدرسة
مدرسة
مدرسة

(ملحق رقم ٦)

المملكة العربية السعودية	الرقم : ٤/٥/٣٢٥/١/٦/٣٧
وزارة المعارف	التاريخ : ١٤٠٠/٥/٢٧ هـ
ادارة التعليم بمنطقة مكة	الموضوع : طلب الافادة عن حاجة
	المدرسة من الخطب للصلاة

التفتيش الادارى
تعميم لجميع المدارس

المكرم مدير مدرسة /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وحده :

نظرا لان المنطقة بصدد تأمين خطب للصلاة للمدارس تأمل منكم الافادة عن الكمية التى تحتاجها مدرستكم في حدود الحد الادنى على ان يصلنا ردكم خلال اسبوع من تاريخ وصول هذه المذكرة اليكم وسوف لا ينظر الى الطلب فى حالة تأخر الرد عن التاريخ المذكور مع ملاحظة ايضاح كمية الخطب الموجودة لدىكم فعلا وبيان عدد فصول المدرسة ودمتسم

مدير الشؤون الادارية بمكة

(ملحقہ صفحہ ۷)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

10/0/cvc|0/c|NN

الرقم :

التاريخ: ١٤٠٣/٥/٩ هـ

الموضوع : مراجعة مندوب المدرسة

لاستقام المجالات الشهرية

الجمعية العمومية

في المشارف

التعليم بمكة المكرمة

آلات الذرّ جينيه

الموقف

المكرّم به يحرره ونسقه / عتاب بن ابي القحافة

السلام عليكم ارحمة الله وبركاته

نأمل مراجعة مندوب المدرسة لقسم المكتبات المدرسية (مكان شئون الطلبة سابقا) بالزاهر لأستلام

• ما يخصكم من مجالات على أن يكون ذلك شهريا

ولکم تحیاتا

مدیر الشؤون التعليمية والأداء

سید محمد المظفر علی

June 17 - 1871

—

6/17

(ملحق رقم ٨)

المملكة العربية السعودية
وزارة المعارف
إدارة التعليم بمنطقة
مكة المكرمة

الرقم : ٢٢/٨/٧٢/٥/٤/٣٤
التاريخ : ١٣٩٣/٢/١٤ هـ

الشؤون المالية والإدارية

الصيانة

تعميم كافة المدارس الحكومية

الموضوع : حول الإصلاحات البسيطة التي
تتم من الجالغ المخصصة للفصول .

المكتم مد ير مدرسة /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، وبعد :

الحاقاً لتعميمنا اليكم رقم ٦/٨/٢٧٢/١/٥/٣٧ وتاريخ ١٣٩٢/٨/١٥ هـ
وتعميمنا رقم ٦/٨/٣٩٦/١/٥/٣٧ وتاريخ ١٣٩٢/١١/١ هـ عليه فائنا
نرى بالاضافة الى ما ورد بالتعاميم الموضحة اعلاه ، لا مانع من قيامكم
بالاصلاحات البسيطة التالية :

أولاً : بالنسبة للكهرباء ابدال فيشات أو مفاتيح أو كهفات أو لمبات أو فيسوز
او ما شابه ذلك .

ثانياً : بالنسبة لاصلاحات دورة المياه ابدال صنابير الماء والاكواع أو المحابس
وط في حكمها .

ثالثاً : يمكن ابدال زجاج النوافذ المكسورة في حدود بسيطة .

رابعاً : يمكن سد الثقوب البسيطة في الجدران أو السقوف على أن يكون ذلك
في حدود ضيقة جداً او معقولة .

نأمل التقيد بما جاء بالتعاميم الموضحة اعلاه وتعميمنا هذا .

ونسأل الله التوفيق للجميع ودفعه
مدير التعليم بمكة المكرمة

(ملحق رقم ١)

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية	الرقم : ٧/٥/١٢٠/٢/١/٣١
وزارة المعارف	التاريخ : ٣ / ٨ / ١٣٩٧ هـ
ادارة التعليم بمنطقة مكة	الموضوع : توزيع الناجحين من المدارس
	المتوسطة على المدارس الثانوية لعام
شئون الطلبة	٩٧ / ٩٨ هـ

المكرم مدير مدرسة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته / محمد :

نظرا لظهور نتيجة امتحان الكفاءة المتوسطة لدور الاول لعام ١٣٩٧ هـ فقد
تقرر توزيع طلاب هذه المرحلة على المدارس الثانوية حسب البيان المرفق هـ وعلى
المدارس الثانوية اعتماد قبولهم حسب شروط القبول هـ امل اعتماد ذلك هـ والله
الموفق

مدير التعليم بمكة المكرمة

تابع (ملحق رقم ٩)

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة المعارف
إدارة التعليم بمنطقة مكة
شئون الطلبة

الرقم : ٥/٥/٦٨٨/٥/١/٣١

التاريخ : ١٣٩٧/٩/١٥ هـ

تعميم لجميع المدارس المتوسطة والابتدائية

المكرم مدير مدرسة /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته / ومعد :

تجدون بطيه صورة من محضر الاجتماع وبيان توزيع الطلاب الناجحين هذا العام

١٣٩٧/٩ هـ ، من المدارس الابتدائية إلى المدارس المتوسطة ، والغائب

التنظيم السابق والمبلغ لكم برقم ٥/٥/٦٢١/٥/١/٣١ في ١٣/٨/٩٧ هـ ،

وأمل الاطلاع والتمشي بموجبه . ودشم

مدير التعليم بمكة المكرمة

الرجل الرقم :- ٢٤/٥/٣٤/٥/١/٣٠

(عائدة رقم ١٠)

لجنة العربية السعودية

التاريخ :- ١٤٠٢/١/١٢

وزارة التعليم بمكة المكرمة

المشروعات :-

وجوبه الترشيح

الموضوع / توزيع مقررات اللغة العربية لشهادة الكفاءة المتوسطة

ت

وما في مستواه ا على فعلي العام الدراسي ١٤٠١-١٤٠٢

تعميم لجميع المدارس المتوسطة

المكرم مدير مدرسة / محمد صالح بن محمد / المتوسطة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد /

بدون برفقه التعليمات الخاصة بالموضوعات المختارة للمطالعة والنصوص لجميع صفوف المرحلة
 متوسطة - والموضوعات المقررة في اللغة العربية نظام السنة الواحدة ونظام السنوات الثلاث.

عليه نأمل منكم اخذ توقيع المدرسين بالعلم والتمشي بموجبه .

ولكم خالص تقديري ...

الجواز

مدير الشؤون التعليمية والإدارية

س. ه. محمد المحرفي

- (برنامج الندوة) -

اليوم الاول - السبت ١٤٠٢/٥/٤ هـ :

- كلمة مدير الشؤون التعليمية والإدارية بمنطقة مكة المكرمة / الأستاذ سهل محمد المطرفي .
- شرح برنامج الندوة / رئيس قسم الأشراف التربوي : الأستاذ منصور محمد نوير أبو منصور .

موضوعات البحث المقترحة من قبل الوزارة :

- ١ - دراسة مظاهر ضعف التلاميذ في اللغة العربية ، وأسبابه ، وعلاجه .
- ٢ - الكتب المقررة وما تفتقر اليه من اهتمام أو توضيح أو تنقيح .
- ٣ - المناهج الحالية وما يمكن أن يدخل عليها من تعديل ، وما يراعى في توزيعها على المعلمين .
- ٤ - مناقشة نموذج مقترح لأسئلة المف الاول ، لجميع الصفوف من كل منطقة .
- ٥ - ملاحظات الموجهين على المدرسين ، ونواحي القصور الشائعة ، وما يقترح من علاج .
- ٦ - التوجيه التربوي : مقوماته - أهدافه - تطوره الحالي - العناصر المكونة للموجه - علاقته بمحاور العملية التعليمية : التلميذ - المدرس - الكتاب - المنهج - الاختبارات - الإدارة المدرسية ، والعوائق التي تعترض مطاؤه ، وسبل التغلب عليها .

تخطيط حلقات البحث والمناقشة :

لقد اقترحنا توزيع أعضاء الندوة الى خمس لجان (مجموعات) . بحيث تتولى كل لجنة دراسة موضوع من الموضوعات المقترحة في اليوم الاول . ثم تكون الايام التالية للقاء الجماعي ، بحيث يتم عرض ما توصلت اليه كل لجنة ، ومناقشة ذلك من قبل جميع أعضاء اللجان الأخرى ، ويكون جدول الحسب الجماعي كالتالي :

اليوم الثاني - الأحد ١٤٠٢/٥/٥ هـ :

- تقوم فيه لجنة (أ) بعرض ما توصلت اليه من دراسة للمناهج والكتب والوسائل التعليمية ، ليتولى جميع الأعضاء مناقشة تلك الدراسة ، والتوصل الى صياغة توصيات حولها .

اليوم الثالث - الاثنين ١٤٠٢/٥/٦ هـ :

- يخص هذا اليوم للجنة (ب) و (ج) ، بحيث :

- تقوم لجنة (ب) بعرض ما توصلت اليه من دراسة (مظاهر ضعف التلاميذ في اللغة العربية ..)
- تقوم لجنة (ج) بعرض ما توصلت اليه من مقترحات حول دراسة (أسئلة الاختبارات ..)

اليوم الرابع - الثلاثاء ١٤٠٢/٥/٧ هـ :

- يخص هذا اليوم للجنة (د) و (هـ) ، بحيث :

- تتولى لجنة (د) عرض ما توصلت اليه من (ملاحظات الموجهين على المدرسين ...)
- تتولى لجنة (هـ) عرض تصورها ومقترحاتها حول (التوجيه التربوي ، ولغايها ، ومشاكله ..)

(ملحق رقم ١٢)

المملكة العربية السعودية

تعميم لجميع المدارس

وزارة المعارف

رقم : ٤/٥/٥٧٧/ ١/١/٣٧

ادارة التعليم بمنطقة مكة

تاريخ : ١٤٠٢/١٢/١٦ هـ

المكرم مدير المدرسة :

... نورد بأدناه خلاصة التعليمات العامة بالدوام :

١ - الاهتمام التام بالدوام الرسمي ومراقبة الله تعالى في اداء الواجب

وان يكون كل مدير او مسئول قدوة لموظفيه حضورا وانصرافا وانتاجا .

٢ - ان يقوم كل مدير بمثالية موظفيه اولا بأول ومساءلة ومحاسبة من

يتخلف منهم وفق النظام .

٣ - كتابة اسماء الموظفين في الصفحة الاولى من دفتر الدوام وتعليق

صورة منها على باب الادارة من الخارج لسهولة معرفتهم .

٤ - التأشير امام كل موظف متخلف بأسباب تخلفه .

٥ - يبدأ الدوام بالمدرسة من الساعة السابعة والنصف صباحا .

٦ - يكتب كل موظف ومدرس اسمه بخط يده ويوقع امامه بدفتر

الدوام اولا بأول مع توضيح وقت حضوره وخروجه .

٧ - يقلل دفتر الدوام الساعة (٧٤٥) صباحا بخط احمر ومن

ثم يسجل بعده المتأخرون ووقت تأخيرهم وكذلك الغائبون وسبب غيابهم ويرفع

بيان بهم الى الادارة مع معاضر غيابهم واستجوابهم مدعمة بموثباتكم في نهاية

الشهر .

٨ - لا يسمح لاي موظف او مدرس مفادة المدرسة قبل نهاية

الدوام الرسمي الا بان رسمي من مدير المدرسة وعمل محض رسمي بكل مخالف

لذلك يرفع للادارة .

٩ - يكون مدير المدرسة مسئولا عن دفتر الدوام وضبطه أو من

ينفيه عنه .

تابع (ملحق رقم ١٢)

١٠ - ان يكون توقيت الحصص حسب الجدول الاتي :

الحصصة	من	الى
الأولى	٧ر٣٠	٨ر١٥
الثانية	٨ر٢٠	٩ر٠٥
الثالثة	٩ر١٠	٩ر٥٥
الرابعة	٩ر٥٥	١٠ر١٥
الخامسة	١٠ر١٥	١١ر٥٥
السادسة	١١ر٠٥	١١ر٥٠
السابعة	١١ر٥٥	١٢ر٤٠
الثامنة	١٢ر٤٠	١٢ر٥٥
التاسعة	١٢ر٥٥	١٣ر٤٠

الدوام يبدأ الساعة ٧ر٢٠ صباحا

فنامل منكم التقيد بهذه التعليمات • وعدم التهاون في تنفيذها
تحقيقا للمصلحة العامة • هذا وقد زدنا الموجهين الاداريين بصورة من تعميمنا
هذا للمتابعة • والرفع اليها عن اى مشاكل في اداء واجبه والاخلال في الدوام •
والله الموفق

مدير الشؤون الادارية بمكة المكرمة

(ملحق رقم ١٣)

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة المعارف
إدارة التعليم بمكة المكرمة

الرقم : ٤/٥/٢٦٧/٦/٢/٣٣
التاريخ : ١٤٠٠/٤/١٨ هـ

التفتيش الإداري

تعميم لجميع المدارس

الموضوع : بشأن منبر التنظيم الإداري

المكرم مدير مدرسة /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته :

نرفق لكم طيه محضر الاجتماع الذي دط اليه سعادة مدير الشؤون الإدارية بمنطقة مكة التعليمية وقد تضمن المحضر عدة بنود خاصة بالتنظيم الإداري بالمدرسة وكيفية مسك السجلات واستخدامها وترتيب الملفات وتنظيمها .

نأمل دراسته من قبلكم وإطلاع الإداريين لديكم طيه وتطبيقه بكامل دقة وعناية وسيلاحظ السادة الموجهون أثناء زياراتهم للمدارس مدى اهتمامكم بتنفيذه .
ود مشمس

مدير الشؤون الإدارية بمكة المكرمة

- ١٥٩ -

(ملحوظ رقم ١٤)

الرقم :

التاريخ :

المرفقات :

اداره العمارة للتعليم بالمندلقه الغربيه

تعليم مكنه المكرم

ن الموافقين / شعبة التوظيف

الموضوع : طلب اجازة اضاراريه .

معلومات وتوظيفيه

سم الموظف /

ة العمل /

موظف

التوظيفه

مستخدم

عامل على بند الاجور

رقم الملف بالمندلقه /

ها : الطلب

المحترم

المكرم

الام عليكم ورحمة الله وبركاته . . وبعد

ب الترخيص لي باجازه اضاراريه لمدة () اعتبارا من يوم ()

تلفون

١٤ / / ويكون عنواني

وافق

١٤ / / التاريخ

التوقيع

سم

ها : موافقة الرئيس المباشر

نح لدنيا من منحه الاجازه المالمويه اذا كانت مستحقه الاجور نظاما .

التوقيع :

وتوظيفته

سم المسئول :

ها : موافقة صاحب المصلحة

يمنح المذكور الاجازه المالمويه اذا كانت يستحقها نظاما .

بنا* على المادة ٢٨ / ١٠ من لوائح الخدمة المدنية والماده

رقم ١١ من لائحة بند الاجور .

مدير

لا يمنح هذه الاجازه بنا* على مصلحة العمل

التوقيع :

الاسم :

لاحظ

سا : يحيا هذا الجز* من الموظف المختص بالموظفين

ولا تعتبر الاجازه سارية المفعول الا بعد تعبئته

مستحقه نظاما : وقد جرى تسجيلها في السجل الخاص بذلك

غير مستحقه نظاما :

التوقيع

الموظف المختص : الاسم

ه لجهة عمله /

للتوظيف :