

تطوير معايير اختيار مديرات مدارس المرحلة الثانوية بوزارة التعليم في ضوء عدد من الخبرات المحلية والعالمية

نوف نشمي حسن*

الملخص_ هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق معايير اختيار مديرات مدارس المرحلة الثانوية بوزارة التعليم من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية في مكاتب التعليم في المملكة العربية السعودية، والكشف عن معوقات تطبيقها من وجهة نظر أفراد الدراسة، كما هدفت إلى الوصول إلى معايير متطورة لاختيار مديرات مدارس المرحلة الثانوية من خلال الاستفادة من تجارب عدد من الدول المحلية والعالمية، وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسط استجابات المشرفات، تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي، الخبرة، عدد مرات المشاركة في لجنة الاختيار، والمنطقة التابعة لها). وقد طبقت الدراسة على جميع مشرفات الإدارة المدرسية بمكاتب التعليم التابعة لوزارة التعليم في مناطق المملكة والبالغ عددهن (290) من المجتمع الأصلي (319). واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت على أداة الدراسة "الاستبانة" لجمع المعلومات والبيانات، وقد تكونت من ثلاث محاور أساسية، و(51) عبارة. وأسفرت الدراسة عن أن درجة تطبيق معايير اختيار مديرات مدارس المرحلة الثانوية في وزارة التعليم متحققة من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية، بدرجة عالية وبمتوسط حسابي بلغ (4.57). وقد جاءت المعوقات التي تحول دون تطبيق معايير اختيار مديرات مدارس المرحلة الثانوية في وزارة التعليم متحققة من وجهة نظر مشرفات الإدارة العالية بين استجابات مشرفات الإدارة المدرسية بمتوسط حسابي بلغ (4.23). وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بالاعتناء بلجان المقابلة الشخصية والتنوع في عضواتها قدر الإمكان من مستويات أكاديمية وإدارية متميزة، في مجال التربية والإدارة المدرسية وعلم النفس. وسن نظام لترخيص مزاولة مهنة مديرة مدرسة المرحلة الثانوية، كما هو معمول به في بعض الدول العالمية، بحيث يضمن من خلاله امتلاك المديرات لأساسيات وكفايات الإدارة التربوية الحديثة قبل الخدمة بشكل فعلي.

الكلمات المفتاحية: معايير اختيار مديرات المدارس، المرحلة الثانوية، وزارة التعليم.

* معلمة في وزارة التربية في دولة الكويت.

تطوير معايير اختيار مديرات مدارس المرحلة الثانوية بوزارة التعليم في ضوء عدد من الخبرات المحلية والعالمية

1. المقدمة

في ضوء التطور والتغير المتسارع في علم الإدارة التربوية، وتنامي التجارب والأساليب القيادية الحديثة، وظهور مفهوم الجودة في التعليم، ازداد اهتمام الأوساط التربوية الدولية في تطوير الإدارة المدرسية على اعتبار أنها عامل أساسي لكل تطوير تربوي يتم فيه تلبية حاجات المجتمع مما يستلزم إدارة تربوية قادرة على تشغيل طاقاتها واستثمار مواردها، وتحديثها باستمرار بدءاً من المدرسة، وانتهاءً بجهاز الوزارة حيث واضعوا السياسات التربوية والتخطيط [1].

ويعد مدير المدرسة أحد العناصر الهامة في مدخلات النظام التعليمي، وتعتمد على كفاءته جودة مخرجات العملية التعليمية، وبالرغم من كثرة الجدل حول فاعلية الإدارة المدرسية في مدارس العالم الثالث - التي يتميز بها نظامها التعليمي بإدارة مركزية - إلا أن ذلك لا يلغي أهمية عملية الانتقاء عند اختيار مديري المدارس، ويمكن ملاحظة التمايز والأفضلية بين مديري المدارس، ويعود ذلك إلى ارتفاع إنتاجية بعض المدارس عن بعض بسبب كفاءتها الإدارية، وكل ذلك لا يقلل من أهمية اختيار مديري المدارس على أساس الأقدمية فقط بل يستوجب الاختيار الدقيق للعناصر الجيدة لإدارة المدارس، واستخدام معايير موضوعية مناسبة في ذلك الاختيار [2].

وبالطبع هذه التحولات والتغيرات التي يشهدها النظام التعليمي في المملكة العربية السعودية بإدارتها تتطلب من القائمين على شؤون التعليم في الوزارة البحث عن قيادات مدرسية قادرة على تحقيق ما تصبو إليه خطط التنمية، وانطلاقاً من مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم العام تم التركيز على عدة استراتيجيات كان أبرزها تطوير السياسات والتخطيط والمعايير والمناهج الدراسية، وتحسين البيئة التعليمية، وإعداد قيادات ذات مستوى عال من خلال مشروع تدريب القيادات المدرسية، كما جاء من أهدافه الاهتمام بالمعايير المهنية للمعلمين والقيادات التربوية وتعزيز القدرات القيادية بوصفها أداة من أدوات تطوير النظام التعليمي (مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم).

إلا أن نسبة كبيرة من مديري المدارس ينقصها الإعداد المهني المناسب الذي يؤهلها لتولي المسؤوليات القيادية الرئيسية في المدارس كما الحربي [3] بأن "أولى التحديات التي يواجهها مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم وخاصة القيادات التربوية هو تدني المستوى المهني للقيادات التربوية وشاغلي الوظائف التعليمية"، كما أن عزوف العديد من مديري المدارس عن تولي هذه المسؤولية، ربما يؤكد على أهمية إعادة النظر في أسس ومعايير اختيار مديري المدارس في التعليم العام. فقد أكدت دراسة عرار [4] بأن أهم الأسباب التي تقف وراء إخفاق أداء مديري المدارس في الوطن العربي يعود 50% إلى برامج الإعداد في الجامعات وكليات التربية، و50% يعود إلى برنامج إعداد مدير المدرسة القائم في وزارات التعليم.

2. مشكلة الدراسة

تسعى وزارة التعليم إلى تطوير دور مدير المدرسة من الإطار التقليدي إلى إطار جديد، فمدير المدرسة الذي اقتصر دوره على تنفيذ تعليمات الوزارة وإدارة التعليم امتد دوره اليوم ليكون قائداً تعليمياً، يبنى خطط استراتيجية في ضوء رؤية علمية مستقلة، وقائداً اجتماعياً يعي دور المدرسة في المجتمع، كما أضحي قائداً ذا رؤية علمية يستطيع من خلالها استثمار طاقات المجتمع المدرسي [5]. وللقيام بهذه الأدوار لابد من امتلاك المدير سمات ومهارات قيادية وإدارية وشخصية مناسبة وتوظيفها بصورة علمية منظمة تمكنه من تحقيق رؤية ورسالة المدرسة، الأمر الذي جعل وزارة التعليم تتجه إلى تطوير معايير عالية للتوقعات الأدائية لمدير المدرسة في المملكة العربية السعودية، وهذا ما تؤكد عليه بعض الدراسات المحلية كدراسة الحربي [6]، ودراسة الشمري [7]، ودراسة الطويرقي [8] والتي تنادي بضرورة العمل على إيجاد معايير متطورة وأساليب حديثة كالاختبارات والمقابلات الخاصة باختيار مديري المدارس وتصميمها حسب القدرات والكفايات الإدارية، وضرورة الاهتمام بتحديث معايير اختيار مديري المدارس وتطويرها باستمرار حسب المستجدات وتقويم طرق اختيار وتدريب القيادات التربوية. إلا أن الأساليب المتبعة في وزارة التعليم في المملكة لاختيار مديرات مدارس المرحلة الثانوية والتي تتمثل في اجتياز المتقدم لهذه الشروط، قد تحتاج من فترة لأخرى إلى تطوير وتحديث بما يناسب المستجدات الإدارية والتربوية الحديثة وتوجهات الوزارة. وإيماناً بأهمية المرحلة الثانوية التي تبلور فيها التنمية الخلقية والفكرية والتربوية، والتي توجه طالباتها لصناعة المستقبل من خلال دورها الرئيس في التكوين الثقافي والاجتماعي والوطني لهن، فإنه لا بد من تسليط الضوء على معايير اختيار مديرات هذه المرحلة، والعمل على تطويرها، والكشف عن جوانب القصور فيها ومحاولة الاستفادة من خبرات الدول الأخرى الناجحة في هذا المجال، لذا فإن مشكلة الدراسة تمحورت في "تطوير معايير اختيار مديرات مدارس المرحلة الثانوية بوزارة التعليم في ضوء عدد من الخبرات المحلية والعالمية".

أ. أسئلة الدراسة

- ما واقع تطبيق معايير اختيار مديرات مدارس المرحلة الثانوية بوزارة التعليم من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية في مكاتب التعليم في المملكة؟
- ما المعوقات التي تواجه تطبيق معايير اختيار مديرات مدارس المرحلة الثانوية بوزارة التعليم من وجهة نظر أفراد الدراسة؟
- ب. أهمية الدراسة
تكتسب الدراسة الحالية أهميتها في المجالين الآتيين:
أ- الأهمية النظرية:
- تلقي الدراسة الضوء على تطور سياسة اختيار مديرات مدارس المرحلة الثانوية في وزارة التعليم.

الثالثة عشر، بينما أحرزت الولايات المتحدة على المرتبة اثنان وعشرون في الترتيب الذي قام به التقييم العالمي [11].

المعايير المعتمدة في اختيار مديرة المدرسة في الولايات المتحدة:

لقد مرت عملية اختيار مديري المدارس في الولايات بعدة مراحل، فقد جاء في دراسة فلانجان [10]، أن ولاية "كنتاكي" وضعت عدة معايير مهمة في عمليات اختيار مديري المدارس وقد كان أهمها:

وضع خطة للعمل وسياسات واضحة لعمليات التعيين والتقييم والاختيار وتوفير إداريين مؤهلين لتحقيق هذا الهدف.

التوصيف الوظيفي: وهو يوفر فرصة جديدة لمقارنة المرشحين بناء على معايير عامة وليس على ما يجب أن تكون، وبدون التوصيف الوظيفي الواضح سيكون المرشح غير متأكد من متطلبات العمل في الإدارة المدرسية.

أسس فلسفية: وتقوم هذه الطريقة بمسح اتجاهات المرشحين حول الموضوعات في الإدارة والفلسفة التربوية والعلاقة بالمجتمع، كالقيادة التعليمية، إدارة الموظفين، تقييم ومراقبة العاملين، سلوكيات القيادة، الإدارة المالية وغيرها.

تحليل المقابلة: وتتم من خلال لجنة الاختيار.

مواجهة الضغوط: حيث تعرض على المرشح عدة مواقف لأزمات غير متوقعة ويطلب منه التعامل معها.

رسائل التوصية: والمفترض هنا أن يتصل مراقب التعليم بموظفين سابقين للحصول على معلومات عن المرشح.

ولأهمية عامل اختيار الشخص المناسب للعمل الإداري على معايير وأساليب علمية دقيقة قامت الرابطة القومية لمديري مدارس الثانوية بأمريكا بإنشاء مشروع (NASSP) مركز التقييم (Principals National Association Of Secondary School) الذي صمم خصيصاً لكي يحسن عملية اختيار وتطوير أساليب تقييم صادقة يعدها المركز في التنبؤ بمن يستحق أن يكون مديراً أو وكيلًا ناجحًا [12]، ويقوم (مركز التقييم) على أساس الجمع بين نواحي الاعتماد على المؤهل الدراسي والخبرة المهنية بجانب الكفاءة وخطابات التوصية وأهم الطرق المتبعة في الاختيار:

1- الاختبارات Tests تحريرية وشفوية، ولكل جوانب الأنشطة التي تطلبها طبيعة العمل الذي يقوم به رجل الإدارة (مهارة الاتصال - قدرة تحليل الموقف - الذكاء - قوة الشخصية - الثقافة العامة الواسعة - الامتياز الأكاديمي - السمعة الحسنة - خطابات التوصية - الحسم - الإبداع).

2- استخدام مقاييس الرتب Rating Scales كتقديرات زملاء العمل والمرؤوسين.

3- اجراء الاختبار الموقفى Situational Measure وهي تقيس السمات التي تتوافر في الشخص القيادي في عدة مواقف وبمعنى آخر إن من يصلح للقيادة في موقف معين قد لا يصلح في موقف آخر.

4- توضيح الرؤية والقيم: وهو ما يطلق عليه "الاتجاه المزعج" في اختيار المديرين والذي دعا إليها ريتشارد أيل "Richard Air" حيث يعطي الوزن الأكبر على أوراق الاعتماد الأكاديمي للمرشح وهي أن يوضح الرؤية والقيم التي يمكن أن تغيير وتنشط مناخ المدرسة [13].

- كما تلقي الدراسة الحالية الضوء على بعض تجارب الدول العالمية والمحلية في أساليب ومعايير اختيار مديرات المدارس، للاستفادة منها في تحسين وتطوير المعايير المتبعة في وزارة التعليم.

- كما تعد هذه الدراسة تلبية لما أوصت به كثير من الدراسات ونتائج البحوث من ضرورة تطوير معايير اختيار مديرات مدارس باستمرار في ضوء المستجدات والتطورات الإدارية في المجال التربوي.

ب- الأهمية التطبيقية:

- تسهم هذه الدراسة في تزويد المسؤولين والقائمين في وزارة التعليم ببعض الحلول والمقترحات التي يمكن أن تسهم في تحسين معايير اختيار مديرات مدارس المرحلة الثانوية.

- توفر هذه الدراسة أساليب ومعايير علمية وموضوعية حديثة في اختيار مديرات مدارس المرحلة الثانوية تتوافق مع التطورات الحديثة.

3. الإطار النظري والدراسات السابقة

تغيرت وظيفة المدرسة، واتسع مجالها في الوقت الحاضر فلم تعد مجرد عملية روتينية تسير وفق قواعد وتعليمات معينة كالمحافظة على نظام المدرسة، وحصر غياب الطلبة وحضورهم، وفهمهم للمقررات الدراسية وصيانة الأبنية وتجهيزها، بل أصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور حول الطالب وحول توفير كل الظروف والإمكانيات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والبدني والروحي وإعداده لتولي مسؤولياته في حياته الحاضرة والمستقبلية، ومساعدة المعلمين في تنفيذ المناهج الموضوعية من أجل تحسين العملية التربوية وتحقيق الأهداف الموضوعية [9]، فوجدت الإدارة المدرسية نفسها أمام مفهوم جديد للإدارة فكيفت أساليبها، وعدلت من طرق العمل بها، فكان ان تغيرت أهدافها نتيجة لتطور أهداف ومنهج المدرسة.

يقوم اختيار مدير المدرسة على أسس معينة خاصة أن هناك تحدياً كبيراً يواجه الإدارة المدرسية يتمثل في أن مدير المدرسة لا يعد المهنة القيادة المدرسية وما تستلزمه من مهارات وكفايات ضرورية بل يعد كمعلم بالدرجة الأولى. لذلك من الضوابط العامة التي يجب مراعاتها في عملية الاختيار العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص لجميع المرشحين، واعتماد أسس الجدارة والاستحقاق، وتوزيع المرشحين حسب مؤهلاتهم وقدراتهم وخبراتهم، وهذا من شأنه الوصول إلى الاختيار السليم والذي ينعكس على إتقان العمل ورفع كفاءته، لذا فإن عملية اختيار مديري المدارس تتطلب سلسلة من الخطوات المنظمة التي تقلل من فرص تعيين مديرين غير أكفاء [10].

وفي وزارة التعليم تمثل عملية اختيار مديرة المدرسة من الوكيلات المرشحات إحدى العمليات في سياسة التوظيف، حيث تعمل إدارات التعليم الإعداد لها بالشكل الذي ينتهي باختيار المرشحة لشغل الوظيفة.

معايير اختيار مديرات المدارس في ضوء الخبرات الأجنبية:

نستعرض في هذا الجانب التجارب الأجنبية في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا وفنلندا وماليزيا، وكيفيه تقديم معايير اختيار مديرات المدارس، وقد كان الدافع في اختيار هذه الدول هو تميزها في التعليم ووصولها على مراتب عالية وفق تقرير بيرسون لعام 2014م حيث حصلت فنلندا على المرتبة الرابعة وأستراليا على المرتبة

تطوير معايير اختيار مديرات مدارس المرحلة الثانوية بوزارة التعليم في ضوء عدد من الخبرات المحلية والعالمية

- 3- لا يوجد معيار محدد لسنوات الخبرة في التربية، ولكن يجب أن يكون لديه خبرة في الإشراف التربوي.
- 4- اجتاز الاختبارات النفسية.
- 5- المقابلة الشخصية.
- 6- لديه مهارات في التغيير، والقدرة على الزام الموظفين بالتطور المهني والعمل الجماعي [14].

المعايير المعتمدة في اختيار مديرة المدرسة في ماليزيا:

من أهم المعايير لاختيار مديري المدارس:

- 1- الخبرة في مجال التعليم.
- 2- الرخصة من مركز (NPQH) مؤهل القيادة المهنية.
- 3- الرؤية والرسالة.
- 4- إدارة المهام وعلى رأسها إدارة الموارد البشرية [15].

معايير اختيار مديرات المدارس في ضوء الخبرات العربية:

المعايير المعتمدة في اختيار مديرة المدرسة في دولة الكويت:

تبنى معايير وأساليب اختيار مديري المدارس في وزارة التربية لدولة الكويت على عدة اتجاهات ومهارات من الواجب أن تتضح في شخص المدير، فهي لا تختلف كثيرًا عن الدول العربية الأخرى، فقد جاء في قرار وزارة التربية رقم (17149) الصادر في تاريخ 2015/3/11م [16] بشأن شروط الترشيح للترقي إلى الوظائف الإشرافية، موضح فيها اللوائح لتنظيمية، والمعايير الخاصة باختيار وترشيح مديري المدارس في جميع المراحل التعليمية.

أولاً: يتم الترشيح للترقية إلى الوظائف التعليمية الإشرافية وفق الشروط والضوابط التالية:

- 1- سنوات الخبرة: يشترط توافر سنوات الخبرة العلمية والمؤهلات الدراسية كما هو مبين بالجدول التالي ويراعى عند احتساب سنوات الخبرة العلمية.
- 2- تحتسب سنوات الخبرة لشاغلي الوظائف التعليمية الإشرافية (المتواجدين على رأس عملهم خلال سنة الترشيح)، للترقي لوظائف (مدير مدرسة / مدير مدرسة مساعد) بدءاً من تاريخ إصدار قرار النذب لأخر وظيفة إشرافية حتى تاريخ (10/31) للعام الدراسي الذي تتم خلاله إجراءات الترشيح.

كما تضيف Taipale [14] إلى معايير اختيار مدير المدرسة في أمريكا: أن يمتاز المرشح بصفات القيادة، ولديه القدرة على حل المشاكل الطلابية والعاملين معه، وتوجيه الرؤوسين، واتخاذ قرارات تأديبية. وأن يكون حاصل على دورات إشرافية، وأن يكون لديه تصور في توفير فرص تمويل للمدرسة، وأن يمتلك مهارة الخطابة والمحادثة، وأن يمتاز بعلاقات انسانية واجتماعية حيث يكون له دور إيجابي في المجتمع. أما في مدينة (نيويورك) فإنه بالإضافة إلى ما سبق، يجب أن يكون المرشح حاصلًا على ترخيص في (القيادة المدرسية) وأن يجتاز الاختبار الشفوي، إلا أن ولاية (كاليفورنيا) لديها إجراءات أخرى من حيث منح التراخيص، حيث تأخذ مستويين (المستوى 1) استكمال برنامج القيادة في المدارس وتقييمه، بعد العمل لمدة سنتين في مجال الإدارة، و(المستوى 2) توفير المؤهلات علمية كدرجة الدكتوراه، في التعليم أو الإدارة أو مزيج من الاثنين [14].

إذن فالإدارة التعليمية الأمريكية تهتم في استقطاب الكفاءات القيادية أينما وجدت للعمل كمديري مدارس، وتقع مسؤولية المشاركة في اختيار مديري المدارس على عاتق المجتمع الأمريكي من خلال الحكومة المحلية سواء من داخل أو خارج المدرسة، كما تستحوذ عملية الاختيار على اهتمام السلطات الفيدرالية وحكومة الولاية والمؤسسات الحكومية والخيرية التي تساند سياسات الإصلاح وتربط قرارات تمويلها للتعليم والتجديد لمديري المدارس بنتائج تقارير الجودة.

المعايير المعتمدة في اختيار مديرة المدرسة في فنلندا:

عند اختيار مديري المدارس الثانوية في فنلندا فإنه يتم ذلك من خلال منظمة "الحفاظ على المدرسة" التي يشترك فيها مسؤولين من اصحاب الاستشارات التعليمية وأولياء الأمور بالتعاون مع نخبة من المدراء السابقين، وتقوم على عدة معايير يجب أن تتوافر في المرشح لوظيفة مدير مدرسة كما اعتمدها "المجلس الوطني الفنلندي للتعليم" وهي كالتالي:

- 1- مؤهلات علمية لا تقل عن ماجستير في الإدارة التربوية.
- 2- اجتياز برنامج في الجامعة في القيادة (التربوية والتعليمية) ومدته (25 ساعة) معتمدة، ويتضمن المجالات التالية: (أساسيات القانون العام - إدارة البلدية العامة - الإدارة التعليمية - إدارة الموارد البشرية - الإدارة المالية).

جدول 1

المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والوظيفة

الوظيفة	المؤهل العلمي وسنوات الخبرة		
	دكتوراه	ماجستير	جامعي
رئيس قسم	6	7	8
مدير مساعد للمواد غير المخصص لها رئيس قسم	10	11	12
مدير مساعد			أربع سنوات بوظيفة رئيس قسم
مدير مدرسة			أربع سنوات بوظيفة مدير مساعد

تنحصر في (المدد التي قيمت الكفاءة عنها بدرجة ضعيف - فترة التجربة (في بداية العمل)- المدة التي لا يزال فيها المرشح أعباء وظيفته سواء كان منقطعاً أو موقوفاً عن العمل أو في إجازة أيًا كان نوعها أو مدتها

*المصدر: وزارة التربية والتعليم الكويت، 2015م.

3- يتم الالتزام بأحكام قرار مجلس الخدمة المدنية رقم (40) لسنة 2006م بشأن قواعد حساب مدة الخبرة والفترات المستبعدة والتي

التعليمية بالمنطقة بالنسبة فيما يتعلق بالمرشحين (مدير مدرسة، مدير مدرسة مساعد).

9- التأكد من عدم وجود عقوبات أو جزاءات للمؤهلين.

10- أحكام عامة:

- يتم الترشيح للمتواجدين على رأس عملهم في سنة الترشيح.

- المرشح الذي لديه خبرة في العمل بمرحلتين يرشح في المرحلة الحالية إذا أمضى فيها ثلاث سنوات أو يرشح على المرحلة السابقة في حالة وجود ترشيح.

- يجوز للوكيل المساعد للتعليم العام في حال الضرورة رفع أو خفض سنوات الخبرة للمرشح طبقاً للأعداد المطلوبة (الحاجة الفعلية) ومقارنتها بأعداد المرشحين دون الإخلال بضوابط الترشيح الأخرى.

11- يتم تقويم المرشحين للترقي للوظائف الإشرافية وفقاً للجدول التالي:

جدول 2

نسبة الاجتياز للدورة التدريبية والمقابلة الشخصية لمديرة المدرسة

المرشح لوظيفة	بيان	الدرجة الكلية	درجة النجاح	النسبة المئوية	النسبة المئوية للاجتياز
مدير مدرسة	الحضور	%100	%70	%10	%70
مدير مدرسة مساعد	المشاركة	%100	%70	%30	%70
	الاختبار	%100	%70	%60	%70
	المقابلة الشخصية	%100	%70	%60	%70

وفي فلسطين يجري اختيار مديري المدارس وفق للمعايير التالية:

أ- المؤهل العلمي: ويقوم المرشح عليه ب(20) درجة على النحو التالي:

* المصدر: وزارة التربية والتعليم الكويت، 2015م.

المعايير المعتمدة في اختيار مديرة المدرسة في فلسطين:

جدول 3

درجة مستوى الشهادة للمرشح لوظيفة مديرة المدرسة

الدرجات	البيان
10 درجات	بكالوريوس + ماجستير تربوي
8 درجات	بكالوريوس + دبلوم تربوي
8 درجات	شهادة ماجستير
7 درجات	بكالوريوس + فرعي التربية
6 درجات	بكالوريوس فقط
5 درجات	دبلوم الامتحان العام لكليات المجتمع أو ما يعادلها
5 درجات	ممتاز
4 درجات	جيد جداً
3 درجات	جيد
2 درجات	مقبول
5 درجات	منتظم أو ملتحق
3 درجات	منتسب

ج- التقارير الإدارية والفنية عن آخر 3 سنوات في الخدمة التربوية:

(15) درجة

تخصص لكل سنة (5) درجات كحد أعلى. وفق التقدير العام في التقرير السنوي:

ممتاز (5)، جيد جداً (4)، جيد (3) درجات كحد أدنى.

د- المقابلة الشخصية: (20) درجة

وتخصص لكل بند فيها (5) درجات كحد أعلى:

- الشخصية والنطق والمظهر العام.

- القدرة المبادرة واتخاذ القرار السليم.

ب- الخبرة التربوية: (15) درجة

يشترط في المرشح من الجامعيين ان يكون لديه خدمة في العمل التربوي لا تقل عن خمس سنوات، أما المرشح من حملة الدبلوم فيشترط أن لا تقل خدمته عن عشر سنوات، تعطى علامات الخدمة على النحو التالي:

- الخدمة الإدارية: تعطى عن كل سنة علامة واحدة، وبسقف أعلى 5 درجات.

- الخدمة التعليمية: تعطى عن كل سنة علامة واحدة، وبسقف أعلى 10 درجات.

تطوير معايير اختيار مديرات مدارس المرحلة الثانوية بوزارة التعليم في ضوء عدد من الخبرات المحلية والعالمية نواف حسن

- الثقافة الشخصية العامة.
- العلاقات الاجتماعية مع الزملاء والأهالي والمؤسسات.
و- الاختبار الكتابي. (20) درجة
ه- اختبار اللغة الإنجليزية. (10) درجات [17] الدراسات السابقة

المدارس.
أما دراسة الطويرقي [8] فقد هدفت إلى تحديد درجة أهمية

المعايير المستخدمة في كل مرحلة من مراحل اختيار مديري مدارس التعليم العام من وجهة نظر المشرفين التربويين بمحافظة الطائف التعليمية والكشف عن أثر كل من المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والتخصص في تقديرات مجتمع الدراسة لمعايير اختيار مدير مدارس التعليم العام وما التصور المقترح في تطوير معايير كل مرحلة من مراحل اختيار مدير مدارس التعليم العام من وجهة نظر مجتمع الدراسة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، حيث تكون مجتمع الدراسة (138) مشرف تربوي بمدينة الطائف، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة الموافقة على معايير مراحل اختيار مديري مدارس التعليم العام جاءت بدرجة عالية جداً، وتبين أن معايير مرحلة (المقابلة الشخصية) جاءت في المرتبة الأولى، وجاءت في المرتبة الثانية معايير مرحلة (الامتحان الكتابي) وجاءت معايير مرحلة (التصنيف في قوائم) في المرتبة الثالثة وجاءت معيار مرحلة (الفرز الأولى) في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية من وجهة نظر مجتمع الدراسة. وأصت الدراسة بالاستفادة من التصور المقترح لتطوير معايير اختيار مديري مدارس التعليم العام من وجهة نظر المشرفين التربويين بمحافظة الطائف التعليمية والذي تم التوصل إليه نتيجة هذه الدراسة حيث تم تطوير المراحل الأربع السابقة إلى سبع مراحل وهي كالتالي: مرحلة الفرز الأولى ومرحلة الامتحان الكتابي ومرحلة المقابلة ومرحلة التصنيف في قوائم ومرحلة الفترة التجريبية ومرحلة تقويم عمل المدير ومرحلة تثبيت المدير.

- العمل على إعداد الاختبارات والمقابلات الخاصة باختيار مديري المدارس وتصميمها حسب القدرات والكفايات الإدارية.

وهدف دراسة الغافري [18] إلى الوقوف على الخطوات المتبعة في اختيار مدير المدرسة في سلطنة عمان، والوقوف على أهم الأساليب العلمية المتبعة في اختيار مدير المدرسة باعتباره قائداً تربوياً والكشف عن إجراءات اختيار مديري المدارس في سلطنة عمان. واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي في الدراسة وأداة الاستبانة لجمع البيانات، وأوصت الدراسة بالاتفاق على الأساليب العلمية الحديثة التي تمكن من اختيار القادة التربويين ذوي الكفاءة العالية. وتدريب مدير المدارس على كفايات تعدد الأدوار الإدارية والفنية في ظروف تحتم عليهم تطبيقها في وقت واحد لمواكبة عملية التطور في العملية التعليمية.

أم دراسة ثلجي [19] فقد هدفت إلى تطوير معايير اختيار القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء الواقع وتجارب الدول المتقدمة، ولتحقيق هذا الهدف كشفت عن المعايير المعتمدة في اختيار القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية والمعايير المستخدمة في بعض الدول المتقدمة واقترحت بعض المعايير

هدفت دراسة الشمري [7] إلى التعرف على مدى ملائمة معايير اختيار مديري ووكلاء مدارس التعليم العام كما يراها مديرو ووكلاء المدارس ومشرفو الإدارة المدرسية بمنطقة حائل التعليمية، وطبقت الدراسة على مجتمع الدراسة البالغ عددهم (294) ما بين مدير ووكيل ومشرف إدارة مدرسية في مدارس التعليم العام بحائل، وقد استخدم الباحث في ذلك المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن أسئلة الدراسة تحقيقاً لأهدافها، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أهم معايير اختيار مديري ووكلاء مدارس التعليم العام في المملكة هي معايير تتعلق بالآتي (المؤهل-الخبرات - الكفايات - القدرات - التقديرات الفنية - السمات الشخصية). كما تشمل المعايير الملائمة لاختيار مديري ووكلاء مدارس التعليم العام من وجهة نظر مدير ووكلاء المدارس ومشرفي الإدارة المدرسية بمنطقة حائل التعليمية على ما يلي: معايير ترشيح مدير المدرسة ووكلائهم بدرجة متوسطة هي: (أن يكون التقدير الذي حصل عليه مدير أو وكيل المدرسة في الشهادة الجامعية لا يقل عن جيد، وتتم المفاضلة بين المرشحين بناءً على ما يحصلون عليه من تقدير في الشهادة الجامعية بشرط ألا يقل التقدير عن جيد، وتتم المفاضلة بين المرشحين بناءً على ما يحصلون عليه من درجات في المؤهل العلمي). المقترحات المناسبة بدرجة متوسط التي يمكن تقديمها لتحسين معايير ترشيح مديري ووكلاء مدارس التعليم العام على النحو التالي (إلغاء القرارات التأديبية على المرشح بعد مضي سنتين من تاريخ صدور القرار، وأن يتم اختيار مدير أو وكيل المدرسة بالأقدمية من بين أقرانه).

وهدف دراسة الحربي [6] إلى معرفة مدى تطبيق معايير الاختيار الحالية على المديرات والمساعدات في مدارس التعليم العام في مدينة الرياض من وجهة نظر عينة الدراسة، ومعرفة مدى قدرة معايير الاختيار الحالية على كشف الكفايات المهنية من وجهة نظر عينة الدراسة، والوصول إلى نموذج معايير مقترحة لاختيار المديرات والمساعدات من وجهة نظر عينة الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداتين (الاستبانة والمقابلة الشخصية) وبلغت عينة الدراسة (183) مديرة مدرسة و(379) مساعدة مديرة و(60) مشرفة إدارية، أما أداة المقابلة فشملت على (12) مشرفة إدارية يعملن في لجان المقابلات الشخصية ومن ذوات الخبرة الطويلة في مجال الإشراف الإداري. وتوصلت الدراسة إلى أن معايير اختيار المديرات والمساعدات في مدارس التعليم العام في الرياض مطبقة وبدرجة مرتفعة، إذ تراوحت متوسطات تطبيقها ما بين (عالية) إلى (عالية جداً). وأن معايير الاختيار الحالية تكشف عن الكفايات المهنية الموجودة في الاستبانة وبدرجات مرتفعة إذ تتراوح متوسطات قدرتها على كشف الكفايات المهنية من وجهة نظر عينة الدراسة ما بين (عالية) و (متوسطة). وبناءً على ما أظهرت الدراسة من نتائج أوصت الباحثة بأهمية المزج بين نتائج هذه

ثانيًا: جوانب الضعف:

- جاءت نتائج اهتمام وزارة التربية باستخدام (أسلوب الاختبارات والمقاييس) عند اختيار مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لقياس مهارات وقدرات وبيانات مختلفة ضعيفة لدى استخدام بعض الأساليب التالية: اختبارات الذكاء واختبارات القيم والاختبارات الصحية ومقياس السمات القيادية واستبان وصف السلوك القيادي ومقياس الممارسات الإشرافية ومقياس العلاقات الإنسانية ومقياس التجديد والتطوير.

- جاءت نتائج اهتمام وزارة التربية باستخدام (أسلوب المحاكاة والملاحظة) عند اختيار مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لقياس المهارات المختلفة ضعيفة لدى استخدام بعض الأساليب التالية: القدرة على تحليل المشكلة، والقدرة التنظيمية، ومهارة حفز العاملين، ومهارة إدارة الصراع ومهارة إدارة التفويض، ومهارة اتخاذ القرارات، ومهارة إدارة الوقت، ومهارة إدارة الاجتماعات، ومهارة إدارة التغيير، ومهارة العمل ضمن الفريق.

أما دراسة ثودي وباشيرديس وجونسون وبابنوم [21] فقد هدفت إلى التعرف على اختيار مدير المدرسة في قبرص، إنجلترا، اليونان، السويد من خلال إجراء مقابلات مع مدراء المدارس في مؤتمر دولي حول اختيار وتعيين وتدريب مدراء المدارس، كما أنها تعاني من ضعف البرامج التأهيلية والتدريبية للمديرين، في حين أن إنجلترا والسويد تلي متطلبات القيادة المدرسية في ضوء الاتجاهات الحديثة للقيادة التربوية حيث تتبع المنهج اللامركزي في إجراء اختيار وتعيين وتدريب مدراء المدارس كما توصلت بالإجماع على التصويت إلى أن النظم الأكثر مركزية هي أقل حظ في تعيين المدراء المتميزين من النظم الأقل مركزية. وأن الاختيار لن يحقق المدير المتميز ما لم يكن هناك تدريب أثناء الخدمة.

وهدف دراسة ارمنتا [22] إلى إعطاء حلول وتحديات لجعل إجراءات اختيار مدراء المدرس أكثر وضوحاً وصلاحيّة، وتهدف إلى إضافة قيود صارمة على برامج الجامعات لإعداد القادة من خلال تنوع طرق عملية اختيار مدراء المدارس. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن العديد من إجراءات اختيار مدراء المدارس أدت إلى نتائج غير جيدة في المستقبل الإدارة المدرسية. وكشفت الدراسة بأن هناك ثلاث أنواع من عملية القبول لشغل وظيفة مدير مدرسة (المفتوح، والاختياري، التنافسي) والمفتوح يعني (المقابلة - عدد سنوات الخبرة - المعدل في الجامعة - اختبار قياس القدرات GRE، والاختياري وفيها تستخدم معايير أكثر عمقاً مثل (الاختبار الكتابي - المقابلة - الخبرة السابقة - خطابات الترقية). والنوع الأخير وهو التنافسي والذي يعد نخبة المرشحين من خلال (برنامج أعداد القادة). إلا أن معظم البرامج لا تملك عمق الاختيار والتمييز لذلك يلجأ أصحاب اللجنة أو القرار إلى الاختيار الثاني كحل وسط بين المفتوح والتنافسي. وأصحت الدراسة بالعمل على تطوير برامج إعداد القادة من خلال مؤشرات فعالة وموضوعية. والتعليم الجامعي يجب أن يهتم بالجزء الخاص به في تحسين عملياته الإعداد لتحقّق الجودة في التعليم قبل التحاق طلابها إلى العمل الإداري.

التي من هدفها تحسين عملية الاختيار. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الإدارات ومديري المدرسيات في مركز الوزارة وعددهم (111) مديراً وتكونت عينة الدراسة من (31) مديراً ولجمع البيانات استخدمت الباحثة الأسئلة المفتوحة والمقابلات الشخصية، والملاحظة المباشرة. وقد توصلت الدراسة إلى تحددت المعايير المعمول بها حالياً في اختيار القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم بما يأتي: المؤهل العلمي، والمقابلات الشخصية، وسنوات الخبرة، والخبرات التربوية، والأقدمية في الدرجة، والتقدير لأخر سنتين، والبرامج التدريبية، وبطاقات الوصف الوظيفي. وتضمنت المعايير التي يجب اعتمادها في اختيار القيادات التربوية من وجهة نظر القياديين التربويين بالإضافة إلى المعمول بها حالياً على ما يأتي: الكفايات، والسمات الشخصية، وإتقان اللغة الإنجليزية، والاختبارات التنافسية، والرتب، والرخصة الدولية لقيادة الحاسوب، والتسلسل الإداري، واستخدام التكنولوجيا، وتركيز كبار الرؤساء، والأصدقاء، والأقارب، والسيرة الذاتية، والتثبيت بعد سنة بالوظيفة الإدارية، والمؤهل التربوي. وتضمنت المعايير في بعض الدول المتقدمة على ما يأتي: السمات الشخصية، والكفاية والفاعلية، والمؤهل العلمي، والخبرة، والامتحان التنافسي، والتدريب، والمواصفات الأساسية للوظيفة. وفي ضوء هذه النتائج أوصت الباحثة باعتماد وزارة التربية والتعليم الأردنية المعايير التي اقترحتها الدراسة في اختيار القيادات التربوية. وعمل ورش للقيادات التربوية لمناقشة، وتوضيح هذه المعايير، والتوصل إلى آلية مناسبة لتنفيذها، وأخذ ملاحظاتهم حولها.

وهدف دراسة الظفيري [20] إلى التعرف إلى أساليب اختيار مديري المدارس الثانوية في ضوء الاتجاهات الحديثة وواقع الأساليب المتبعة والمطبقة في اختيار مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت والتوصل إلى تصور مقترح لتطوير أساليب اختيار مدير المدارس الثانوية في ضوء الاتجاهات الحديثة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي معتمداً على أداة الدراسة هي الاستبانة نظراً لمناسبتها لتحقيق أهداف الدراسة وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية في جميع محافظات دولة الكويت والبالغ عددهم (157) مديراً ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أولاً جوانب القوة:

- جاءت نتائج اهتمام وزارة التربية باستخدام (أسلوب السجلات والبيانات الشخصية) للحكم على بعض المهارات عند اختيار مديري المدارس الثانوية بالكويت لقياس مهارات وقدرات وبيانات مختلفة مرتفعة لدى استخدام بعض الأساليب التالية: المؤهل العلمي وسنوات الخبرة الإدارية والخبرة التدريسية واعتماد الأقدمية بالتعيين وعدد الدورات التدريبية.

- جاءت نتائج اهتمام وزارة التربية باستخدام (أسلوب المقابلة الشخصية) للحكم على بعض المهارات عند اختيار مديري المدارس الثانوية بالكويت لقياس مهارات وقدرات وبيانات مختلفة مرتفعة لدى استخدام بعض الأساليب التالية: مهارة القدرة على التعبير بطلاقة ومهارة الاتصال الشفوي، ومهارة حسن الاستماع للأخرين، ومقياس الثقة بالنفس، والرغبة بالعمل.

تطوير معايير اختيار مديرات مدارس المرحلة الثانوية بوزارة التعليم في ضوء عدد من الخبرات المحلية والعالمية

الجنوبية) اللاتي على رأس العمل، والبالغ عددهن (319) مشرفة إدارية موزعة على (45) إدارة تعليمية في المناطق الإدارية الخمس في المملكة وفق إحصائية وزارة التعليم لعام (1435-1436هـ).

طبقت الدراسة على جميع مفردات الدراسة، وقد جاءت الردود العائدة والصالحة حوالي (290) استبانة إلكترونية اي بنسبة (92,6%) من أصل المجتمع الإجمالي.

ج. أدوات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانة مكونة من قسمين: القسم الأول: البيانات الأولية، والقسم الثاني: مكون من ثلاث محاور للكشف عن (واقع تطبيق المعايير، ومعوقات تطبيقها، واقتراح معايير متطورة)، وتم استخدام مقياس (ليكرت) الرباعي لتقدير الاستجابات للمحور الأول والثاني والثالث وفقاً للآتي: أوافق بدرجة عالية؛ أوافق بدرجة متوسطة؛ أوافق بدرجة منخفضة؛ لا أوافق مطلقاً.

وقد تم صياغة العبارات التي تقيس كل بعد من أبعاد الاستبانة، بالاستعانة ببعض آراء المشرفات أو المختصين بالإدارة التربوية والمدرسية ومن خلال الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع. ثبات الأداة (الاستبانة):

للتحقق من ثبات أداة الدراسة قامت الباحثة باستخدام معامل ارتباط ألفا كرونباخ (Alpa Coefficient Cronbach's) حساب درجة ثبات الاستبانة، حيث ذكر البياتي [24] أن هذا الاختبار يعد أحد الاختبارات المهمة لتحليل البيانات للاستمارة الإحصائية. كما يوضح الجدول التالي:

جدول 4. قيم معاملات الثبات لكل محور من محاور الاستبانة

المحور	أبعاد المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	البعد الأول: اختيار مديرة مدرسة المرحلة الثانوية.	9	0.691
	البعد الثاني: السمات الشخصية والقيادية التي يجب توافرها في مديرة مدرسة المرحلة الثانوية.	19	0.966
	ثبات المحور الأول	28	0.910
2	معوقات تطبيق معايير اختيار مديرات مدارس المرحلة الثانوية في وزارة التعليم	12	0.852
3	مقترحات تطوير معايير اختيار مديرات مدارس المرحلة الثانوية	11	0.755
	الثبات الكلي للاستبانة	51	0.828

5. النتائج ومناقشتها

مديرة مدرسة المرحلة الثانوية) ويندرج تحته (9) عبارات، والبعد الثاني وهو (السمات القيادية والشخصية التي يجب توافرها في مديرة مدرسة المرحلة الثانوية) ويندرج تحته (19) عبارة، للمحور الأول (واقع تطبيق معايير اختيار مديرات مدارس المرحلة الثانوية بوزارة التعليم) لتكون بذلك (28) عبارة، والجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية لكل بُعد، حيث رتب تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية لها.

جدول 5. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية العامة لأبعاد (المحور الأول)

م	المجال	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
2	البعد الثاني (اختيار مديرة مدرسة المرحلة الثانوية)	1	4.84	0.32	درجة عالية
1	البعد الأول (السمات القيادية والشخصية التي يجب توافرها في مديرة مدرسة المرحلة الثانوية)	2	4.26	0.56	درجة عالية
	الدرجة الكلية لتطبيق المعايير		4.57	0.32	درجة عالية

أما دراسة المدارس الحديثة [23] فقد هدفت إلى التعرف على أبرز المعايير المطبقة في اختيار مديري المدارس، وقد اتبعت هذه الدراسة منهج دراسة الحالة على مدارس (مشروع النيو سكول) في لوس أنجلوس، وقد بينت النتائج أن من أبرز المعايير التي تتبعها المدرسة في اختيار مدير المدرسة هما: المعيار الأول: (التمكن المعرفي) والمعيار الثاني: (التمكن المهاري) وأوصت الدراسة لتطوير عملية اختيار مدير المدرسة هي أن تقوم على ثلاث خطوات: أولاً: أن يمتلك الثقافة التنظيمية مما يتيح له وضع رؤية واضحة تتماشى مع كفاءته وعلاقاته بالآخرين والمجتمع. ثانياً: يمتلك بعض السمات والمهارات التي لا تقبل مساومة مثل (الأخلاق والعاطفة – المعرفة بعمليتي التعليم والتعلم – القدرة على التوجيه والإرشاد لتحسين عملية التعليم). ثالثاً: أن تتكون اللجنة من أعضاء أصحاب كفاءة ولديهم حسن الاستماع إلى رؤية المرشحين والتي تتلاءم مع ثقافته والقيم الأساسية.

4. الطريقة والإجراءات

أ. منهج الدراسة

بناءً على طبيعة مشكلة الدراسة القائمة على أرض الواقع العملي وتشخيصها، والأهداف التي سعت الدراسة إلى تحقيقها، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي.

ب. مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع مشرفات الإدارة المدرسية في مكاتب التعليم في مناطق المملكة العربية السعودية (المنطقة الشرقية – المنطقة الغربية – المنطقة الوسطى – المنطقة الشمالية – المنطقة

المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (6)، العدد (4) - نيسان 2017

(4.57) وبانحراف معياري مقداره (0.32)، وتدل قيمة الانحراف المعياري على تجانس كبير في درجة موافقة استجابات المشرفات الإداريات وبذلك تكون المعايير مطبقة بدرجة عالية في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية. المحور الأول (البعد الأول): اختيار مديرة مدرسة المرحلة الثانوية

ويتضح من جدول السابق أن المتوسطات الحسابية لأبعاد تطبيق معايير اختيار مديرات مدرسة المرحلة الثانوية قد تراوحت بين (4.84-4.26)، وبدرجة عالية للمقياس الكلي حيث تقع في الفئة الأولى من فئات المقياس الخماسي (5-4.21)، وقد بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لتطبيق معايير اختيار مديرات المرحلة الثانوية في وزارة التعليم

جدول 6

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول (اختيار مديرة المرحلة الثانوية)

م	العبارة	التكرار والنسبة المئوية	أوافق بدرجة عالية	أوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق بدرجة منخفضة	لا أوافق بدرجة عالية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
3	بعد تقييم درجة المقابلة الشخصية للمرشحة من قبل لجنة الاختيار.	ت %	198 68.3	71 24.5	16 5.5	3 1.0	4.59	0.71	91.8	1
4	وفق الخبرة الإدارية للمرشحة (وكيلة).	ت %	186 64.1	78 26.9	18 6.2	7 2.4	4.52	0.75	90.4	2
7	المؤهل العلمي (درجة بكالوريوس فأعلى).	ت %	184 63.4	61 21.0	24 8.3	14 4.8	4.38	0.99	87.6	3
6	وفق خلو ملفها الوظيفي من العقوبات الإدارية.	ت %	183 63.1	57 19.7	27 9.3	18 6.2	4.36	1.00	87.2	4
9	الحد الأدنى للخبرة (وكيلة) للمرحلة الثانوية سنتين مع الحصول على تقدير ممتاز في السنتين الأخيرتين.	ت %	148 51.0	86 29.7	31 10.7	22 7.6	4.22	0.98	84.4	5
2	وفق تقرير الأداء الوظيفي للمرشحة من قبل مشرفة الإدارة المدرسية.	ت %	136 46.9	106 36.6	24 8.3	14 4.8	4.19	1.01	83.8	6
1	بعد إجراء اختبار تحريري والذي يقيس كفاءتها.	ت %	138 47.6	95 32.8	26 9.0	20 6.9	4.13	1.08	82.6	7
8	الحد الأدنى للخبرة (معلمة) في المرحلة الثانوية أربع سنوات.	ت %	132 45.5	96 33.1	24 8.3	32 11.0	4.09	1.08	81.8	8
5	وفق سنوات الخدمة (الأقدمية) في المجال التربوي.	ت %	98 33.8	102 35.2	49 16.9	36 12.4	3.87	1.07	77.4	9
المتوسط العام للبعد الأول										
85.2 0.56 4.26										

وجاءت العبارة رقم (3) وهي "بعد تقييم درجة المقابلة الشخصية للمرشحة من قبل لجنة الاختيار" بالمرتبة الأولى، وقد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية حيث بلغت (4.59) وبانحراف معياري قدره (0.71) وهي قيمة أقل من واحد صحيح مما يعني تجانس المشرفات في تقديرهن لدرجة الموافقة، وقد يعزى ذلك بأن المقابلة الشخصية هي من أكثر المعايير استخداماً في مجال اختيار وتعيين الوظائف الإدارية بشكل عام، كما يعود إلى اهتمام مشرفات الإدارة المدرسية بالمقابلة لدورها الفعال في إبراز شخصية المرشحة من حيث رؤيتها وإلمامها بالجوانب الإدارية والفنية في الإدارة المدرسية، وقدرتها على مهارة التواصل، ومدى إلمامها بالثقافة العامة، والقدرة على اتخاذ القرار والحوار.

وجاءت العبارة رقم (4) وهي "وفق الخبرة الإدارية للمرشحة (وكيلة)" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة المشرفات الإداريات بمتوسط حسابي بلغ (4.52) وبانحراف معياري قدره (0.75). وتعدى الباحثة ذلك لأهمية الخبرة الإدارية في دعم فاعلية وكفاءة المديرية في متابعة العمل

يظهر الجدول السابق أن تطبيق معايير اختيار مديرة مدرسة المرحلة الثانوية في وزارة التعليم من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية جاءت موافقة بدرجة عالية من خلال البعد الأول (اختيار مديرة مدرسة المرحلة الثانوية)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (4.59-3.87)، وقد حصلت معظم العبارات على متوسطات مرتفعة، ويعزى ذلك لموافقة أفراد الدراسة على عباراتها، وبمتوسط حسابي عام عالي بلغ (4.26)، وانحراف معياري (0.56) وبوزن نسبي للعبارات بلغ (85.2%) مما يعني تجانس درجة موافقة استجابة مشرفات الإدارة المدرسية في تقديرهن حول تطبيق معايير اختيار مديرة مدرسة المرحلة الثانوية في وزارة التعليم في كافة الإدارات التعليمية في مناطق المملكة.

كما يلاحظ من الجدول بأن خمس عبارات حصلت على متوسطات بدرجة عالية فيما يتعلق بإجراءات اختيار مديرات مدارس المرحلة الثانوية وهي كالتالي (3.4، 7.6، 9) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة عينة الدراسة.

تطوير معايير اختيار مديرات مدارس المرحلة الثانوية بوزارة التعليم في ضوء عدد من الخبرات المحلية والعالمية نواف حسن

اختيار مديري المدارس حيث لا يقل مؤهل المتقدم لشغل منصب مدير مدرسة عن ماجستير في الإدارة التربوية، كما اعتمدها الولايات المتحدة كمتيار مهم خاصة في ولاية كاليفورنيا وذلك بأن جعلته شرطاً أساسياً لمنح رخصة القيادة المدرسية بحيث يكون لدى المرشح درجة علمية عالية كالدكتوراه في التعليم أو الإدارة أو مزيجاً منها. المحور الأول (البعد الثاني): السمات القيادية والشخصية التي يجب توافرها في مديرة مدرسة المرحلة الثانوية.

الإداري بشكل جيد، مما يتيح لها تجنب الأخطاء والحد من المشاكل الإدارية وتشخيص الأسباب المحتملة كما تسهم في تنظيم العمل وإنجازه بسرعة وتحقيق الأهداف المرجوة.

وجاءت العبارة رقم (7) وهي " المؤهل العلمي درجة بكالوريوس فأعلى" بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (4.38) وبانحراف معياري قدره (0.99) وتعزي الباحثة ذلك لأهمية المؤهل العلمي في بلوغ الوظائف الإدارية العليا، وهي من أهم المعايير التي اعتمدها فنلندا في

جدول 7

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات البعد الثاني (السمات الشخصية والقيادية التي يجب توافرها في مديرة مدرسة المرحلة الثانوية)

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق بدرجة عالية	لا أوافق بدرجة عالية	أوافق بدرجة منخفضة	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق بدرجة عالية	التكرار والنسبة المئوية	العبارة	م
1	عالية	0.37	4.91	-	2	2	16	270	ت %	تمتلك المقدرة الكافية لإدارة الأزمات المدرسية.	28
2	عالية	0.37	4.90	-	1	4	17	268	ت %	لديها المقدرة على اتخاذ القرار المناسب وفق متطلبات الموقف.	25
3	عالية	0.38	4.90	-	1	5	16	268	ت %	لديها المقدرة على رفع الروح المعنوية للعاملات معها.	22
4	عالية	0.32	4.90	-	-	2	25	263	ت %	الإلمام باللوائح والأنظمة المتعلقة بالإدارة المدرسية.	15
5	عالية	0.40	4.89	-	1	6	16	267	ت %	لديها المقدرة على الاتصال والتواصل مع الآخرين.	21
6	عالية	0.41	4.89	-	2	4	18	266	ت %	تقبل النقد والاقتراحات التي تسهم في تحقيق الأهداف.	19
7	عالية	0.41	4.89	-	2	4	19	265	ت %	لديها المقدرة على توفير مناخ تنظيمي بالمدرسة قائم على الحوار.	16
8	عالية	0.41	4.88	-	1	5	23	261	ت %	لديها المقدرة على تشكيل فرق العمل.	20
9	عالية	0.43	4.87	-	2	4	25	259	ت %	الاطلاع المستمر على كل ما يتعلق بوظيفتها.	26
10	عالية	0.50	4.84	1	2	4	29	254	ت %	المقدرة على تفويض السلطة وتحديد الصلاحيات التي تتناسب معها.	27
11	عالية	0.54	4.83	1	3	7	21	258	ت %	الإيمان بمشاركة العاملين معها في اتخاذ القرار والأخذ برأي الأغلبية.	14
12	عالية	0.49	4.83	1	2	3	32	252	ت %	تمتلك المقدرة على إدارة الوقت.	11
13	عالية	0.44	4.83	-	-	7	36	247	ت %	لديها المقدرة على عرض أفكارها بوضوح وتسلسل.	13
14	عالية	0.48	4.82	-	2	6	33	249	ت %	تمتلك السمات الاجتماعية (التعاون، المساهمة في الأنشطة الاجتماعية).	17
15	عالية	0.48	4.81	-	1	8	36	245	ت %	لديها المقدرة على الإبداع لإحداث التغيير والتطوير.	18
16	عالية	0.57	4.77	1	2	9	40	238	ت %	وضع رؤية وتصور في تحقيق ما هو أفضل للبيئة المدرسية.	10

23	لديها المقدرة على إنجاز العمل الإداري بأسرع وقت.	ت	225	59	6	-	-	4.76	0.48	عالية	17
12	لديها المقدرة على تطبيق أساليب التقويم وقياس التدريس كمشرفة تربوية.	ت	234	44	9	3	-	4.76	0.56	عالية	18
24	لديها مهارة توظيف التكنولوجيا لمواجهة التكاليف الروتينية.	ت	228	54	6	2	-	4.75	0.52	عالية	19
	متوسط البعد الثاني		78.6	18.6	2.1	0.7	-	4.84	0.32	عالية	
	المتوسط العام للمحور							4.57	0.32	عالية	

وجاءت العبارة رقم (25) وهي " لديها المقدرة على اتخاذ القرار المناسب وفق متطلبات الموقف" بالمرتبة الثانية حيث حصلت على متوسط حسابي بلغ (4.90) وبانحراف معياري قدره (0.37) وهي تدل على مدى تجانس درجة موافقة استجابات المشرفات الإداريات، وتعزى الباحثة ذلك لأهمية مهارة اتخاذ القرار في تحسين أداء العمل الإداري، حيث تعتبر جوهر العملية الإدارية وهي من أهم المهارات التي تتميز بها المستويات العليا في الهرم الإداري مما يعطي طابعاً تنظيمياً لمديرة المدرسة، وفي فلسطين يأخذ بعين الاعتبار (القدرة على المبادرة واتخاذ القرار السليم) في المقابلة الشخصية للمرشح والتي يخصص لها 20 درجة من درجات القبول.

وجاءت العبارة رقم (22) وهي " لديها المقدرة على رفع الروح المعنوية للعاملات معها" بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (4.90) وبانحراف معياري قدره (38.0) وهي أكثر المهارات التي تحقق الرضى الوظيفي للعاملات وبالتالي تنعكس على مستوى الإنجاز وتطوير الأداء بكفاءة وفاعلية، فهو صمام نجاح العملية الإدارية.

عرض نتائج السؤال الثاني ومناقشتها: ما المعوقات التي تواجه تطبيق معايير اختيار مديرات مدارس المرحلة الثانوية بوزارة التعليم من وجهة نظر عينة الدراسة؟

وهي (المعوقات التي تواجه تطبيق معايير اختيار مديرات مدارس المرحلة الثانوية في وزارة التعليم من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية) ويندرج تحته (12) عبارة، وتأخذ الأرقام من (1-12) والجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات المحور، حيث رتبت تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية لها.

جدول 8

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لاستجابات أفراد الدراسة للمحور الثاني المعوقات التي تواجه تطبيق معايير اختيار مديرات مدارس المرحلة الثانوية في وزارة التعليم

م	العبارة	التكرارات والنسب المئوية	أوافق	أوافق	لا أوافق	لا أوافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
12	قلة تفعيل نتائج الدراسات التربوية التي تسهم في تطوير معايير اختيار مديرة المرحلة الثانوية.	ت %	187 64.5	79 27.2	19 6.6	5 1.7	4.54	0.70	عالية	1
4	القصور في البرامج التدريبية النوعية لتأهيل المرشحة.	ت %	183 63.1	84 29.0	15 5.2	7 2.4	4.52	0.74	عالية	2

تطوير معايير اختيار مديرات مدارس المرحلة الثانوية بوزارة التعليم في ضوء عدد من الخبرات المحلية والعالمية										
نوف حسن										
3	عالية	0.73	4.51	6	7	20	80	183	ت	6 افتقار المقررات الجامعية التي
										تركز على الإدارة المدرسية.
4	عالية	0.85	4.34	3	9	26	100	152	ت	2 الاختبارات لا تقيس عموم
				1.0	3.1	9.0	34.5	52.4	%	المهارات الشخصية والقيادية
										بموضوعية كافية.
5	عالية	0.81	4.34	1	11	23	109	146	ت	3 محدودية الضوابط والمعايير
				0.3	3.8	7.9	37.6	50.3	%	الخاصة بترشيح مديرة المرحلة
										الثانوية في التعاميم الوزارية.
6	عالية	0.96	4.24	4	17	31	91	147	ت	5 المقابلة الشخصية لا تبرز جميع
				1.4	5.9	10.7	31.4	50.7	%	جوانب السمات القيادية
										للمرشحة.
7	متوسطة	1.02	4.19	5	25	23	95	142	ت	7 ندرة متابعة مديرة المدرسة بعد
				1.7	8.6	7.9	32.8	49.0	%	التعيين لقياس كفاءة المعايير
										الموضوعية.
8	متوسطة	1.00	4.09	4	25	34	104	123	ت	9 ضعف دقة تقارير المشرفة
				1.4	8.6	11.7	35.9	42.4	%	المسؤولة عن المرشحة.
9	متوسطة	1.18	3.91	6	47	39	74	124	ت	10 ضغوط تمارس على اللجنة من
				2.1	16.2	13.4	25.5	42.8	%	قبل المسؤولين في الإدارة
										التعليمية.
10	متوسطة	1.18	3.88	3	58	29	80	120	ت	11 ضعف الحوافز الممنوحة للجنة
				1.0	20.0	10.0	27.6	41.4	%	الاختيار.
11	متوسطة	1.16	3.82	6	49	40	90	105	ت	8 التركيز على معيار الأقدمية في
				2.1	16.9	13.8	31.0	36.2	%	ترشيح مديرة المرحلة الثانوية.
12	متوسطة	1.26	3.70	12	62	29	86	101	ت	1 تكرار أعضاء لجنة الاختيار كل
				4.1	21.4	10.0	29.7	34.8	%	عام بحيث لا يتسنى لبقية
										المشرفات المشاركة فيها.
	متوسطة	0.55	4.17							متوسط المحور الثاني

لتأهيل المرشحة" بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (4.52) وبانحراف معياري قدره (0.74)، وتعزى الباحثة هذا الجانب إلى المسؤولين في إدارات التدريب في وزارة التعليم، وتتفق مع دراسة [25] Orr حيث خلصت الدراسة إلى أن القوة الدافعة في إصلاح برامج إعداد واختيار القادة يأتي من مصادر عديدة بعضها من داخل الميدان التربوي ويقصد به البرامج التأهيلية والبعض الآخر من خارج الميدان وقصد به الإعداد المسبق في الكليات التربوية الجامعية، وهي تتفق أيضاً مع النتيجة القادمة وهو "العناية بالمقررات الجامعية والتي تهتم بالإدارة المدرسية"، إن العناية في نوعية البرامج لتأهيل قيادي التربية ومديري المدارس شكل الاهتمام المطلق في معايير الاختيار في ماليزيا مما كان له الأثر الكبير في تقدم نظام التعليم فيها، وذلك من خلال مركز (NPQH) والذي يمنح دبلوم سنة واحدة في (27) وحدة دراسية، حيث يقضي (6) شهور في دراسة مقررات جامعية في القيادة والإدارة المدرسية، و(6) شهور أخرى في التعليم الميداني بحيث يطبق ما اكتسبه في المدارس.

عرض نتائج السؤال الرابع: مقترحات تطوير معايير اختيار مديرات مدارس المرحلة الثانوية من وجهة نظر المشرفات الإداريات في مكاتب التعليم في مدينة الرياض؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام بعض مقاييس الوصف

بقراءة النتائج الواردة في الجدول أعلاه يظهر أن المتوسط الحسابي للمحور الثاني وهو (المعوقات التي تواجه تطبيق معايير اختيار مديرات مدارس المرحلة الثانوية في وزارة التعليم) جاءت موافقة بدرجة متوسطة والذي يتكون من (12) عبارة، وتأخذ الأرقام (1-12) حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارة ما بين (3.70 – 4.54) بمتوسط حسابي عام بلغ (4.17) وبانحراف معياري قدره (0.55) وبوزن نسبي للعبارة بلغ (83.4 %)، وكذلك بالنسبة لغالبية العبارات، وذلك لأن أفراد الدراسة موافقون بدرجة عالية على وجود بعض المعوقات، هناك ستة منها قد حصلت على متوسطات مرتفعة جداً ما بين (4.54 – 4.24) وكانت أبرزها العبارات التالية (3، 2، 4، 6، 12، 5)، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة كالتالي:

وجاءت العبارة رقم (12) وهي "قلة تفعيل نتائج الدراسات التربوية التي تسهم في تطوير معايير اختيار مديرة المرحلة الثانوية" بالمرتبة الأولى، حيث حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (4.54)، وبانحراف معياري قدره (0.70)، وتعزى الباحثة ذلك إلى مدى إدراك مشرفات الإدارة المدرسية بأهمية الدراسات والبحوث العلمية وفاعليتها في تذليل العقبات التي تواجه الإدارة التعليمية عامة والمدرسية خاصة، من خلال تفعيل واستثمار نتائجها في التطبيق العملي.

وجاءت العبارة رقم (4) وهي "القصور في البرامج التدريبية النوعية

المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (6)، العدد (4) - نيسان 2017

الإحصائي، وتمثلت في حساب التكرارات والمتوسط الحسابي، تطوير معايير اختيار مديرات مدارس المرحلة الثانوية في وزارة التعليم). والانحراف المعياري، والوزن النسبي لعبارات المحور الثالث (مقترحات

جدول 9

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لاستجابات أفراد الدراسة للمحور الثالث مقترحات تطوير معايير اختيار مديرات مدارس المرحلة الثانوية في وزارة التعليم

م	العبارة	التكرارات	أوافق بدرجة عالية	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق بدرجة منخفضة	لا أوافق بدرجة عالية	لا أوافق بدرجة عالية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
6	تمت المفاضلة بين المرشحات وفق ما تحصلن عليه من درجات في الكفاءة الميدانية.	ت %	195 67.2	78 26.9	15 5.2	2 0.7	6	4.61	0.62	عالية	1
9	وضع اختبارات نفسية إلى جانب الاختبارات التحريرية تقيس المهارات التي لا تقيسها المقابلة الشخصية.	ت %	210 72.4	46 15.9	21 7.2	12 4.1	1	4.56	0.83	عالية	2
4	تمتلك خبرة في المجال الإداري (وكيلة) كحد أدنى ثلاث سنوات.	ت %	198 68.3	61 21.0	21 7.2	9 3.1	1	4.54	0.79	عالية	3
2	الاعداد المسبق للمرشح وذلك بحصولها على رخصة في القيادة المدرسية من كليات تربوية.	ت %	200 69.0	56 19.3	17 5.9	15 5.2	2	4.51	0.87	عالية	4
1	تنوع أعضاء لجنة الاختيار من خبرات سابقة وأساتذة في تخصص الإدارة التربوية وعلم النفس.	ت %	193 66.6	57 19.7	23 7.9	17 5.9	1	4.47	0.87	عالية	5
8	منح حوافز مادية لمديرة مدرسة المرحلة الثانوية.	ت %	189 65.2	48 16.6	19 6.6	29 10.0	5	4.33	1.08	عالية	6
11	تفعيل دور اشراف التوجيه والإرشاد في عضوية لجنة اختيار مديرة المرحلة الثانوية.	ت %	159 54.8	66 22.8	44 15.2	20 6.9	1	4.25	0.97	عالية	7
7	المؤهل العلمي لمديرة مدرسة المرحلة الثانوية بكالوريوس في التربية.	ت %	157 54.1	65 22.4	38 13.1	26 9.0	4	4.19	1.06	متوسطة	8
10	تسعى لجنة الاختيار للحصول على رسائل توصيه للمرشحة بصورة سرية من مكاتب الإشراف.	ت %	136 46.9	64 22.1	33 11.4	50 17.2	7	3.94	1.22	متوسطة	9
5	إضافة (4) درجات في الترشيح لمن تقدم بحث محكم في مجال الإدارة المدرسية	ت %	131 45.2	60 20.7	47 16.2	43 14.8	9	3.90	1.22	متوسطة	10
3	مشاركة المجتمع المحلي (أولياء الأمور) في ترشيح مديرة المرحلة الثانوية.	ت %	67 23.1	61 21.0	54 18.6	91 31.4	17	3.24	1.28	منخفضة	11
	متوسط المحور الثالث							4.23	0.55	عالية	
	متوسط الاستبانة بشكل كامل							4.11	0.27	متوسطة	

وبأوزن نسبية للموافقات للعبارات بلغت ما بين (92.5% - 84.2%). وهي كالتالي (6، 9، 4، 2، 1، 8، 11) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة عينة الدراسة كالتالي:

وجاءت العبارة رقم (6) وهي "تمت المفاضلة بين المرشحات وفق ما تحصلن عليه من درجات في الكفاءة الميدانية بالمرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (4.61) وانحراف معياري قدره (0.62)، وتقويم الأداء الميداني هو من أهم معايير اختيار مدير المدرسة في استراليا (الجدارة والكفاءة في العمل) ص (53)، وكذلك بالكويت جاء ترتيب تقدير الكفاءة بالمرتبة الثانية بعد سنوات الخبرة، وتعزى ذلك الباحثة

من خلال الجدول السابق يتضح أن المحور الثالث (مقترحات تطوير معايير اختيار مديرات مدارس المرحلة الثانوية)، والذي يتكون من (11) عبارة وتأخذ من الأرقام (1-11) حيث جاء المتوسط الحسابي العام للمحور الثالث بدرجة موافقة عالية حيث بلغ (4.23) وانحراف معياري قدره (0.55)، وبوزن نسبي للعبارات بلغ (84.6%) وكذلك بالنسبة لغالبية العبارات. ويعزى ذلك لدرجة موافقة المشرفات الإداريات على مقترحات التطوير جاءت بدرجة عالية حيث تراوحت متوسطات موافقاتهم ما بين (3.24 - 4.61) وان هناك عدد سبع مقترحات قد حصلت على متوسطات عالية ما بين (4.61 - 4.25)

تطوير معايير اختيار مديرات مدارس المرحلة الثانوية بوزارة التعليم في ضوء عدد من الخبرات المحلية والعالمية

وموضوعية عن شخصية المرشحة وتشخص نقاط القوة ونقاط الضعف، كما تحدد أسلوبها في العمل وتنفيذ المهام، وعادة لا تستخدم اختبارات القياس النفسي منفردة لتحقيق هذا الغرض بل بالتكامل مع أدوات القياس الأخرى لتشكل استراتيجية التقييم المتكاملة [26].

(Integrated Evaluation Strategy)

كما يظهر الجدول السابق أن المتوسط الحسابي للاستبانة بشكل عام جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (4.11) وانحراف معياري قدره (0.55) وبوزن نسبي لعبارة الاستبانة ككل (84.6 %). وجاء الترتيب بالنسبة للمحاور الثلاث كالتالي حسب المتوسطات الحسابية:

جدول 10

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتصورات أفراد الدراسة حول المحاور الثلاثة

الرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحاور
1	عالية	0.32	4.57	المحور الأول: واقع تطبيق معايير اختيار مديرات المرحلة الثانوية
3	متوسطة	0.55	4.17	المحور الثاني: المعوقات التي تواجه تطبيق معايير اختيار مديرات مدارس المرحلة الثانوية
2	عالية	0.55	4.23	المحور الثالث: مقترحات تطوير معايير اختيار مديرات مدارس المرحلة الثانوية
	متوسطة	0.27	4,11	الاستبانة

الاتجاهات الحديثة للقيادة المدرسية. بحث تربوي مقدم لمكتب التربية العربي لدول الخليج.

[4] عرار، خالد حسني. (2007 ب). اعداد القيادة التربوية في جهاز التعليم العربي في اسرائيل (دراسة تحليلية: طروحات وبدائل). الرسالة 14، ص 47-66. اصدار المعهد الأكاديمي لإعداد المعلمين العرب، كلية بيت بيرل.

[5] عابدين، محمد عبد القادر. (2001م). الإدارة المدرسية الحديثة. ط2، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

[6] الحربي، آسيا سعود. (2007م). معايير اختيار المديرات والمساعدات في مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة الرياض، نموذج مقترح، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض.

[7] الشمري، عبد العزيز بن مقبل. (2007م). مدى ملاءمة معايير اختيار مديري ووكلاء مدارس التعليم العام كما يراها مديري ووكلاء ومشرفو الإدارة المدرسية بمنطقة حائل. رسالة ماجستير، جامعه الملك سعود، كلية التربية، الرياض.

[8] الطويرقي، فوزي محفوظ. (2015م). تطوير معايير اختيار مديري مدارس التعليم العام من وجهة نظر المشرفين التربويين بمحافظة الطائف التعليمية. رسالة ماجستير، جامعه ام القري. مكة المكرمة.

[9] عطوي، جودت عزت. (2014 م) الإدارة المدرسية الحديثة - مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

[10] مرسي، محمد أبو حسينة. (2008م). تطوير أساليب اختيار مديري المدارس في ضوء بعض الاتجاهات العالمية. ط1، الإسكندرية: دار العلم والإيمان.

[11] موقع تقييم بيرسون. (2014م) استرجع بتاريخ (2016/3/21م)

على الرابط: <http://thelearningcurve.pearson.com>

إلى أن الكفاءة الميدانية لمدير المدرسة ترفع من قدرته على ضبط النظام المدرسي وسير العمل بفاعلية.

وجاءت العبارة رقم (9) وهي "وضع اختبارات نفسية إلى جانب الاختبارات التحريرية تقيس المهارات التي لا تقيسها المقابلة الشخصية" بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (4.56) وانحراف معياري قدره (83.0)، وتعزى ذلك الباحث إلى مدى بعد النظر لدى مشرفات الإدارة المدرسية في أهمية استخدام اختبارات القياس النفسي (Psychometric Test) على المدى البعيد في عملية التوظيف فهي توفر تقييم عام للمرشحة لشغل وظيفة مديرة مدرسة وخاصة المرحلة الثانوية بهدف اختيار انسبهن، وذلك لأن هذا النوع من الاختبارات تعطي نظرة عامة

المحور الأول: واقع تطبيق معايير اختيار مديرات المرحلة الثانوية
المحور الثاني: المعوقات التي تواجه تطبيق معايير اختيار مديرات مدارس المرحلة الثانوية
المحور الثالث: مقترحات تطوير معايير اختيار مديرات مدارس المرحلة الثانوية
الاستبانة

يلاحظ من الجدول السابق أن المحور الأول: " واقع تطبيق معايير اختيار مديرات المرحلة الثانوية " قد حصل على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.57) بانحراف معياري (0.32) بدرجة عالية. في حين حصل المحور الثاني على أدنى متوسط بلغ (4.17) وانحراف معياري (0.55) بدرجة متوسطة. وبلغ متوسط الاستبانة ككل (4.11) بانحراف معياري (0.27) وجاء بدرجة متوسطة.

5. التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة أوصت الدراسة بما يلي:

- الاعتناء بلجان المقابلة الشخصية والتنوع في عضواتها قدر الإمكان من مستويات أكاديمية وإدارية متميزة، في مجال التربية والإدارة المدرسية وعلم النفس.

- سن نظام لترخيص مزاوله مهنة مديرة مدرسة المرحلة الثانوية، كما هو معمول به في بعض الدول العالمية، بحيث يضمن من خلاله امتلاك المديرات لأساسيات وكفايات الإدارة التربوية الحديثة قبل الخدمة بشكل فعلي.

- القيام بدراسات مشابهة لتطوير معايير اختيار مديرات مدارس المرحلة الابتدائية والمتوسطة في بيئات أخرى.

المراجع

أ. المراجع العربية

[1] الطويل، هاني عبد الرحمن. (2001م). الادارة التربوية والسلوك المنظمي. القاهرة: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.

[2] صادق. حصة محمد. (1996م). معايير وأساليب اختيار مديري المدارس القطرية نموذج مقترح. مجلة مركز البحوث التربوية. بجامعه قطر، السنة 5. العدد 9. ص: ص (11: 56).

[3] الحربي، قاسم بن عائل. (2008م). التنمية المهنية للقيادات التربوية لإدارة مدرسة المستقبل بدول الخليج العربي في ضوء

- [12] Lumsden, Linda. (1992). Prospects in Principal Preparation. ERIC Clearinghouse on Educational Management Eugene OR.ED350726.
- [14] Taipale, Atso. (2012). International Survey On Educational Leadership. A survey on school leader's work and continuing education, Finnish National Board of Education.
- [15] Santhanamary, Anthony and Ibn Said, Hamdan. (2010) Educational leadership preparation program for aspiring principals in Malaysia. Article. Education (general). University Technology Malaysia Institutional Repository ID (14932).
- [21] Thody, A., Papanoum, Z., Johansson, O., & Pashiardis, P. (2007). School principal preparation in Europe. Research paper. International Journal of Educational Management.
- [22] Armenta, Tony. (2008). Making Selective Admissions More Meaningful. produced by Open Stax-CNX and licensed under the Creative Commons Attribution License 2.0.
- [23] New School Venture Fund. (2008). Principal Development: Selection, Support & Evolution. Portfolio Ventures, San Francisco, CA94105.
- [25] Orr, Terry Margaret. (2006). which was entitled: "Mapping innovation in the leadership of the schools of education .journal of Educating Leader for Tomorrow. P P 492-499.
- [13] الضحاوي، بيومي محمد. (2001م) التربية المقارنة ونظم التعليم. القاهرة. ط2، القاهرة: مكتب النهضة المصرية ودار الفكر العربي.
- [16] وزارة التربية والتعليم. (2015م). القرار الوزاري رقم (17149) بتاريخ (2015/3/11م). الكويت.
- [17] وزارة التربية والتعليم. (2000م). الكتاب الإحصائي التربوي السنوي. رقم 6، رام الله، فلسطين.
- [18] الغافري، سالم بن سليمان (2007م). أساليب اختيار القيادات التربوية في سلطنة عمان- مدير المدرسة النموذجي. بحث مقدم للمؤتمر الخامس عشر لتأهيل القيادات التربوية. مركز التطوير الجامعي، مجلة الجمعية المصرية للتربية المقارنة (760-725).
- [19] ثلجي، رويل نور (2007م). تطوير معايير اختيار القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء الواقع وتجارب الدول المتقدمة. رسالة دكتوراة، جامعة عمان العربية، الأردن.
- [20] الظفيري، منصور سعيد. (2011م). تطوير أساليب اختيار مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت في ضوء الاتجاهات الحديثة. رسالة ماجستير منشورة. الجامعة الخليجية، مملكة البحرين.
- [24] البياتي، عبد الجبار توفيق (2005م) الإحصاء وتطبيقاته في العلوم التربوية والنفسية: عمان، إثراء للنشر والتوزيع.
- [26] عبد المؤمن، علي معمر. (2008م). البحث في العلوم الاجتماعية. ط1، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

DEVELOPING THE STANDARDS OF SELECTING SECONDARY SCHOOLS DIRECTORS IN THE MINISTRY OF EDUCATION IN THE LIGHT OF SOME LOCAL AND INTERNATIONAL EXPERIENCES

NOUF NASHMI HASSAN
Teacher of education ministry in Kuwait

ABSTRACT_ *The study aimed at identifying the reality of application of section standards for secondary schools directors in the Ministry of Education from the viewpoint of the school administration supervisors in the education offices in the kingdom of Saudi Arabia, and clarifying the obstacles of its application from the opinions of the study individuals, the study aimed at finding progressed standards for the selection of secondary schools directors through benefiting from the experiences of local and international countries, and identifying the statistical evident differences between the average of the supervisors' responses, according to the variable of (scientific qualification, experiences, times of participation in the selection committee, and the belonging region). The study was applied on the all supervisors of school administration in the education offices following the ministry of education in the kingdom regions who are (290) from the main population (319). The researcher used the descriptive survey approach and the "questionnaire" as the tool of the study for data collection, it consisted of three main parts, and (51) phrases, the data was coded and processed using (SPSS). The study revealed many results, the main results are: The degree of the application of selection standards of the secondary schools directors in the ministry of education is achieved from the views of the school administration supervisors, in high degree and arithmetic mean of (4.57). The obstacles which prevent the application of selection standards of the secondary schools directors in the Ministry of Education are achieved in average degree with arithmetic mean of (4.17). The developmental suggestions have high degree between the responses of the school administration supervisors with arithmetic mean of (4.23). In the light of the previous results, the researched introduced may recommendations, the main recommendations are: Obligation to subjectivity in selection process, through official advertisement on the website of the ministry of education about the unoccupied leading jobs- not by seniority- and specifying selection committees which have administrative integrity and efficiency. Interesting in the interviews committees and varying its members as possible from the remarkable academic and administrative levels, in the fields of education, school administration and psychology.*

KEY WORD: *Standards of Selecting Directors, Secondary Schools, Ministry of Education.*