

تصور مقترح لاختيار مدير المدرسة في المملكة العربية السعودية

د. عبدالله العزيز السهلاوي

أستاذ مشارك ، قسم الإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة الملك فيصل

الإحساء - المملكة العربية السعودية

المقدمة :

أن لمدير المدرسة دورا حاسما في جودة المدرسة وفعاليتها ، لذلك أجمعت الدراسات والبحوث على أهمية اختيار الشخص الذي يشغل هذا المركز شديد الحساسية والأهمية. ولكن على الرغم من هذه الأهمية المؤكدة نظريا وعمليا فإن عملية اختيار مدير المدرسة تتبع فيها أساليب غير موضوعية في بعض الأحيان وغير علمية في أحيان أخرى . فقد أشارت العديد من الدراسات إلى عدم وجود معايير أو طريقة منظمة في اختيار مدير المدرسة (Broussard, and others, 1989, 2) ووجد (السالك ، ١٤٠٨ ، ٣٨) أن هناك قصورا في الطرائق التي تساعد على العلم بوجود الوصف المكتوب لوظيفة مدير المدرسة .

لذلك طالب (أبو سماحة ، ١٩٩٢ ، ١٤٧) أن يتم اختيار المدير بشكل علمي ومنظم بناء على أسس علمية وموضوعية ثبتت صحتها وفعاليتها . كما أوصى مؤتمر إدارة التعليم المنعقد في القاهرة في يناير ١٩٩٤ بضرورة استخدام الأساليب العلمية المتطورة في اختيار القادة التربويين (عبود ، ١٩٩٥ ، ٢٧٧) . وفي هذا الوقت الذي تشتد فيه الحاجة إلى اختيار عدد أكبر من المديرين وتعيينهم استجابة لقرار وزارة المعارف القاضي بتحديد مدة تكليف مدير المدرسة بما لا يتجاوز أربع سنوات ، ونتيجة لزيادة عدد المدارس ، وقرب تقاعد الكثير من المديرين الحاليين وضرورة استبدالهم بآخرين ، فإنه من الضروري انتهاز طرائق علمية ووضع آليات اختيار مناسبة يمكن اللجوء إليها في اختيار الجيل القادم من مديري المدارس .

وتفاعلا مع هذه الأوضاع فإن هذه الدراسة تهدف إلى تحقيق التالي :

- ١- تعريف عملية اختيار مدير المدرسة وبيان أهميتها .
- ٢- استعراض بعض الأساليب المتبعة في اختيار مدير المدرسة .
- ٣- محاولة تحديد من هو المدير الفعال .
- ٤- تقديم تصور مقترح لاختيار مدير المدرسة .

٥- توفير معلومات وبيانات ونتائج دراسات تساعد متخذي القرار التعليمي في جهودهم نحو إصلاح التعليم وتطويره.

تعريف عملية اختيار مدير المدرسة :

في محاولته لتعريف عملية اختيار مدير المدرسة أورد (أبو سماحة ، ١٩٩٢، ١٤٨) تعريف Castetter لهذه العملية بأنها " عملية اتخاذ قرارات تتعلق بألوية أن يشغل شخص ما مركزاً ما بناء على أن مواصفات هذا الشخص تناسب متطلبات هذا المركز " .

وبين (Bennett & Chester , 1987, 20) أن البعض عندما يفكر في اختيار المدير فإن أول ما يتبادر إلى ذهنه هو اتخاذ قرار تعيين المدير . ولكنهما يريان أن عملية الاختيار تتطلب أكثر من ذلك بكثير . فهي تبدأ قبل أن تشغر الوظيفة وتستمر إلى ما بعد شغلها بالشخص المناسب .

وفي سياق مناقشته لإجراءات اختيار المدير ذهب (القيروتي، ١٩٩٠، ١١٧) إلى أن هذه الإجراءات تشمل جميع المراحل التي تتطلبها عملية الاختيار بدءاً من الإعلان عن الوظيفة وانتهاء بقرار التعيين .

أهمية عملية اختيار مدير المدرسة :

لا تكاد تخلو أدبيات الإدارة من المطالبة بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب تحقيقاً للفاعلية والكفاءة . إلا أن هذا لن يتحقق إلا من خلال عملية اختيار سليمة وموضوعية مما يؤكد أهمية عملية الاختيار . إضافة إلى هذا تستمد هذه العملية أهميتها من أهمية المركز الذي يشغله مدير المدرسة . لذلك أكد (عبود، ١٩٩٤، ١٥٨) أن قرار اختيار مدير المدرسة يعد من أهم القرارات وأصعبها في المجال التربوي . وأضاف في موقع آخر أن حسن اختيار مدير المدرسة يعد قوة دافعة لمواجهة تحديات المستقبل ، ويمكن المدارس من دخول القرن القادم بفعالية تؤهلها للقيام بمسؤولياتها وتحقيق رسالتها (عبود ، ١٩٩٥ ، ١٨٣) .

ورأى (Baltzell & Dentler , 1983 , 4) أن لعملية اختيار مدير المدرسة وتعيينه مدلولاً رمزياً وقيماً هائلاً . فالطريقة التي تتم بها هذه العملية تعد مؤشراً للأخريين على القيم السائدة لدى الإدارة العليا ، وإلى منهجها في تحقيق أهداف التربية . ومما لا شك فيه أن هذه القيم سوف تؤثر في أخلاقيات المنتميين إلى المنطقة التعليمية وسلوكياتهم.

كما تظهر أهمية عملية اختيار مدير المدرسة وتعيينه في رد وزير تعليم سابق في الولايات المتحدة الأمريكية على السؤال التالي : لو منحت فرصة واحدة فقط للقيام بعمل واحد من أجل تحسين المدرسة ، فماذا كنت ستفعل ؟ . فأجلب " أن أعين أفضل مدير أجده وأمنحه صلاحيات واسعة ومسؤوليات جسيمه " (Bennett and Chester , 1987 , 7) .

وفي تأكيده على أهمية عملية اختيار مدير المدرسة ، بين (Richardson & others , 1989 , 6-7) أن اعتماد إجراءات محددة واستخدامها في اختيار مدير المدرسة يمكن أن يفيد في تحقيق الأغراض التالية :

- ١- الحصول على أفضل الأشخاص لشغل هذا المركز .
- ٢- تحديد المرشحين الأكثر احتمالاً في النجاح في القيام بمسؤوليات هذا المركز .
- ٣- تحقيق الاستقرار للمدرسة .
- ٤- تقليل فرص الاختيار السيئ وما يمكن أن يترتب عليه من هدر في الجهد والوقت والمال .
- ٥- توفير الموضوعية المطلوبة .

مما تقدم تتضح لنا الأهمية الكبيرة التي تحظى بها عملية اختيار مدير المدرسة ، إلا أن واقع هذه العملية يفصح عن شيء مختلف . إذ أجمعت نتائج كثير من الدراسات على أن المناطق التعليمية غالباً ما تفشل في جمع معلومات شاملة عن المتقدم . كما تفشل في التدقيق والتقويم السليم للمهارات المطلوبة للمدير الناجح ولهذا فإن تعيين المدير غالباً ما يتم بناء على غربة واختيار غير كافيين (Richardson , and Prickett , 1990 , 12) ، (Albright , and Nottingham , 1989 , 2) . وقامت كل من (Mertz & McNeely , 1989 , 7) بإجراء دراسة لمعرفة الفرق بين المديرين الذين اختيروا منذ زمن وأولئك الذين تم اختيارهم حديثاً من حيث معايير الاختيار وما صاحبها من تغيير . فأشارت نتائج هذه الدراسة إلى عدم وجود معايير أو طريقة منظمة في اختيار مدير المدرسة .

وفي الاتجاه نفسه كشفت (Somers Hill & Lynch , 1994 , 82) عن أن الإجراءات المستخدمة في اختيار الإداريين كثيراً ما كانت قليلة التنظيم وحسبية وقائمة على انطباعات شخصية عن المتقدم أكثر منها على المهارات الإدارية . وهذا ما دعا (Bennett & Chester , 1987 , 7) إلى القول أن الطريقة التي يتم بها اختيار المدير وتدريبه وإجازته لا ترقى إلى مستوى أهمية هذا المركز .

إن التمعن في هذه الشواهد يكشف عن وجود قصور في عملية اختيار مدير المدرسة. إلا أن هذا القصور يمكن أن يشكل دافعا لتحسين هذه العملية وتطويرها وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى تحقيقه . ولإدراكنا أن أية محاولة لإصلاح هذه العملية لا بد أن تقوم على معرفة وإلمام بالأساليب المتبعة في اختيار مدير المدرسة للاستفادة من إيجابياتها وتجنب سلبياتها رأينا أهمية استعراض نماذج مختارة من هذه الأساليب.

الأساليب المتبعة في اختيار مدير المدرسة :

بالرغم من وجود بعض الاختلافات الفنية في الطرائق المستخدمة في اختيار مدير المدرسة فإن هناك الكثير من أوجه الشبه بينها في كثير من دول العالم. ولهذا سنكتفي بعرض بعض الأمثلة لهذه الأساليب :

المملكة العربية السعودية :

منذ ما يقرب من العشرين عاما قامت وزارة المعارف بوضع قواعد ينبغي مراعاتها عند اختيار مديري المدارس ووكلائها . وقد وردت هذه القواعد في التعميم الوزاري رقم ٤٢ / ٥ / ١٠ / ١٧ / ٦٧٥ بتاريخ ٢٨ / ١٠ / ١٤٠٠ الذي نص على الآتي :

- ١- ألا يقل المؤهل عن الشهادة الجامعية بالنسبة لمدارس ما فوق المرحلة الابتدائية .
 - ٢- قوة الشخصية والقدرة على الإشراف والتوجيه والتأثير .
 - ٣- جودة التقديرات الفنية للمدرسين والإدارية لوكلاء المدارس .
 - ٤- حسن السيرة والتعاون مع الآخرين .
- وفي حالة توافر هذه الشروط في أكثر من مرشح فينظر في طول الخدمة ووجود مؤهل أعلى أو دراسات تربوية .

أما عن أسلوب الاختيار فهو كالتالي :

- ١- تعلن المنطقة التعليمية في المدارس عن الوظائف المراد شغلها .
- ٢- يقوم التوجيه التربوي بإجراء المفاضلة في ضوء الشروط السابقة .
- ٣- يكلف المرشحون بالعمل من قبل الإدارة .
- ٤- يشغل المرشحون الوظيفة لمدة سنة واحدة تحت التجربة (مصطفى ،

[١٩٩٤ ، ٢٢٣]

وفي عام ١٤١٦ أصدرت وزارة المعارف تعميماً آخر تضمن شروط اختيار مديري المدارس ووكلائها برقم ٤٥٩ / ٢ في ٢٢ / ١٠ / ١٤١٦ المبني على تعميم معالي وزير المعارف برقم ٥٨٩ / ٣١ في ٤ / ٩ / ١٤١٦ وتضمن التعميم الشروط التالية :

- ١- أن يكون المرشح حاصلًا على شهادة جامعية سواء كانت المدرسة ابتدائية أو متوسطة أو ثانوية .
- ٢- أن يكون المرشح لإدارة مدرسة ابتدائية قد عمل وكيلا لمدرسة في المرحلة نفسها مدة لا تقل عن أربع سنوات . ويشترط في المرشح لإدارة مدرسة متوسطة أو ثانوية أن يكون قد عمل وكيلا لمدرسة في أي من المرحلتين مدة لا تقل عن أربع سنوات .
- ٣- أن يكون المرشح مديرا أو وكيلا قد حصل على تقدير أداء وظيفي لا يقل عن جيد جدا في الأعوام الثلاثة الأخيرة .
- ٤- ألا يكون المرشح مديرا أو وكيلا قد صدر بحقه عقوبة أو ما يدل على تقصيره في العمل أو على تدني مستوى أدائه .
- ٥- أن يجتاز المقابلة الشخصية [١٥ : وزارة المعارف] .

دول مجلس التعاون :

لقد تضمنت الدراسة التي قام بها (فهيم ، ومحمود ، ١٩٩٣ ، ٩٠) بتكليف من مكتب التربية العربي لدول الخليج شرحا لعملية اختيار مدير المدرسة في الدول الأعضاء في مجلس التعاون وجاء في هذه الدراسة أن الأمل في الترقية إلى الوظائف القيادية في الإدارة المدرسية يعد أكبر حافز للعاملين في مجال التعليم على التقدم في عملهم ، والارتقاء بمستوى أداء هذا العمل بكفاءة وفعالية. لهذا كان من الضروري الاعتماد على خطة سليمة للترقية ووضع أفضل الأساليب لاختيار مستحقيها بما يحقق الاحتفاظ بكفاية القوة العاملة واجتذاب أكفأ العناصر لشغل الوظائف القيادية ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب. كما بينا أن اختيار العاملين لشغل الوظائف القيادية في الإدارة المدرسية يتم على أساس النظريات التي تفسر مفهوم القيادة. ومن هذه النظريات :

- ١- نظرية السمات.
- ٢- النظرية الموقفية.
- ٣- النظرية التفاعلية.

وبعد استعراضهما لهذه النظريات خلاصا إلى تصنيف أساليب الاختيار لشغل الوظائف القيادية في الإدارة المدرسية إلى الأساليب التالية :

١- أسلوب الأقدمية.

٢- أسلوب الجدارة.

٣- مقاييس الرتب. (ص ٩٤ - ٩٨) .

كما تتبعنا واقع الإدارة المدرسية في دول الخليج العربية مستندين في ذلك إلى إجابات المسؤولين عن الإدارة المدرسية في هذه الدول ، ثم أوضحنا الشروط والمواصفات المطلوب توافرها فيمن يختار لشغل وظيفة مدير مدرسة. علما إن هناك شروطا ومؤهلات ومواصفات مطلوب توافرها لدى من يعين في وظيفة مدير مدرسة ابتدائية ، وأخرى لدى من يعين مديرا لمدرسة متوسطة أو ثانوية وهي كالتالي :

أولا - بالنسبة للمرحلة الابتدائية :

أ- المؤهل :

- أن يكون حاصلًا على مؤهل غير جامعي (متوسط أو فوق المتوسط) ،
ويطبق هذا الشرط في المملكة وعمان وقطر .

- أن يكون حاصلًا على مؤهل جامعي ، ويطبق هذا الشرط في جميع الدول الأعضاء ما عدا عمان .

- أن يكون حاصلًا على مؤهل جامعي تربوي ، ويطبق هذا الشرط في البحرين والكويت .

ب- الخبرة :

- أن يكون قد عمل كوكيل مدرسة لمدة زمنية . وتتفاوت هذه المدة من دولة لأخرى. إذ تحددها المملكة بسنة واحدة على الأقل ، وتحددها الإمارات وعمان بستين على الأقل ، وثلاث سنوات على الأقل في البحرين ، وأربع سنوات على الأقل في الكويت ، أما قطر فلا تشترط مدة زمنية.

ج- الدورات التدريبية السابقة :

- ضرورة حضور دورة تدريبية في الإدارة المدرسية ، وتطبق هذا الشرط جميع الدول الأعضاء ما عدا المملكة وقطر.

د- تقديرات الكفاية (التقارير السنوية) :

— الحصول على تقدير جيد جدا خلال السنتين الأخيرتين ، ويطبق هذا الشرط في البحرين والمملكة . وتقدير ممتاز في الكويت ، وتقدير ممتاز خلال السنوات الثلاث الأخيرة في الإمارات . ودرجة ممتاز دون تحديد مدة زمنية في قطر ، أما في عمان فلم تكن تقارير الكفاية ضمن الشروط .

هـ- شروط ومواصفات أخرى :

- المقابلة الشخصية ، ويطبق هذا الشرط في جميع الدول الأعضاء ما عدا عمان.
- الحصول على الدرجة المالية المطلوبة للوظيفة وذلك في عمان فقط.
- الجنسية (أن يكون من مواطني الدولة) ويطبق هذا الشرط في البحرين فقط.
- اللياقة الصحية ، ويطبق هذا الشرط في البحرين فقط.
- اجتياز اختبار تحريري ، ويطبق هذا الشرط في قطر فقط.
- اللياقة الشخصية والثقافية ، في المملكة فقط (ص ١٤٦ - ١٥٢) .

ثانيا - بالنسبة للمرحلة الثانوية (المتوسطة والثانوية) :

أ- المؤهل :

- أن يكون حاصلًا على مؤهل جامعي ، ويطبق هذا الشرط في جميع الدول الأعضاء .
- أن يكون حاصلًا على مؤهل جامعي تربوي ، ويطبق هذا الشرط في المملكة وعمان والكويت .
- أن يكون حاصلًا على دبلوم متخصص في الإدارة المدرسية ، ولا تطبق هذا الشرط سوى البحرين .

ب- الخبرة :

- اشتراط الخبرة في التدريس ، ويطبق هذا الشرط في جميع الدول الأعضاء.
- اشتراط العمل كوكيل مدرسة لمدة زمنية ، وتتفاوت هذه المدة من دولة لأخرى. فهي سنة واحدة على الأقل في المملكة ، وستتان على الأقل في عمان والإمارات ، وثلاث سنوات على الأقل في البحرين والكويت . أما قطر فلا تشترط مدة معينة.

ج- الدورات التدريبية السابقة :

— ضرورة حضور دورة تدريبية في الإدارة المدرسية ، ويطبق هذا الشرط لجميع الدول الأعضاء ما عدا المملكة وقطر .

د- تقديرات الكفاية :

— الحصول على تقدير جيد جدا خلال السنتين الأخيرتين في المملكة ، وتقدير ممتاز في الكويت ، وتقدير ممتاز خلال السنوات الثلاث الأخيرة في الإمارات والبحرين . ودرجة ممتاز دون تحديد مدة زمنية في قطر . أما في عمان فلا يوجد هذا الشرط .

هـ- شروط ومواصفات أخرى :

— المقابلة الشخصية ، ويطبق هذا الشرط في جميع الدول الأعضاء ما عدا عمان .
— الحصول على الدرجة المالية المطلوبة ، ويطبق هذا الشرط في عمان فقط .
— اجتياز اختبار تحريري ، ويطبق هذا الشرط في البحرين فقط . تأكد من الجنسية؟؟
— اللياقة الشخصية والثقافية ، وتطبقه المملكة فقط (ص ١٤٨ - ١٥٣).

جمهورية مصر العربية :

فيما يتعلق باختيار مدير المدرسة في جمهورية مصر العربية ، أورد (عبود ، ١٩٩٤، ١٥٨) أنه يتم اختيار مدير المدرسة بالجمع بين الطرائق الثلاث التي حددها جلدان لاختيار القادة وهي :

١- طريقة الخبرة والدراية التي يتم فيها اختيار المدير من بين الوكلاء أو المدرسين ذوي الخبرة.

٢- طريقة المسابقة وذلك باستخدام اختبارات فنية لتحديد المرشح الأول .

٣- المقابلة الشخصية من أجل الكشف عن الجوانب الشخصية للمرشح مثل الذكاء والحسم والثبات عن طريق وضع المرشح في مواقف اصطناعية.

وبناء على هذه الطرائق فإنه توجد شروط للترشيح لوظيفة مدير مدرسة تتطلب توفر الخبرة والدراية بالعمل المدرسي . بالإضافة إلى وجود برنامج تدريبي يلزم اجتيازه من قبل المرشح بعد ذلك تجرى للمرشح مقابلة شخصية . ويرشح لوظيفة مدير مدرسة ابتدائية من بين وكلاء المدارس الابتدائية بشرط قضاء سنتين على الأقل في الوكالة . أما المدرسين الأوائل فيشترط عليهم قضاء ست سنوات في

التدريس مع مؤهل عال ، وثمان سنوات مع مؤهل بين المتوسط والعالي ، وعشر سنوات مع مؤهل متوسط . إضافة إلى ذلك فإن من يتم اختياره للوظيفة عليه أن يجتاز فترة تجريبية لمدة عام دراسي يقوم خلاله ميدانياً . فمن أثبت التقويم صلاحيته صدر قرار بتثبيته وإلا أعيد لوظيفته السابقة . ويحق له الترشيح لوظيفة مدير بعد مرور عامين دراسيين على الأقل .

ولكن (عبود ، ١٩٩٥ ، ١٧٢) انتقد الأسلوب المتبع في اختيار المديرين أثناء مشاركته في مؤتمر إدارة التعليم في الوطن العربي قائلاً أن الأسلوب الذي كان ولا يزال متبعاً في اختيار القيادات في التعليم في مصر هو المقابلة الشخصية ضارباً أمثلة على عدم موضوعية هذا الأسلوب .

المملكة الأردنية الهاشمية :

بعد أن اقترح (أبو سماحة ، ١٩٩٢ ، ١٥٠) مجموعة من الأسس لاختيار مدير المدرسة ، أوضح أن المادة ١٨ من الفصل الرابع من قانون التربية والتعليم في الأردن رقم ٢٧ لسنة ١٩٨٨ تنص على ما يلي : " يشترط في مدير المدرسة أن يكون مؤهلاً للتعليم في المرحلة التي يعمل فيها بالإضافة إلى الحصول على مؤهل في الإدارة المدرسية وذا خبرة في التعليم لا تقل عن خمس سنوات لمن يعين مديراً في المرحلة الثانوية ، وثلاث سنوات لمن يعين مديراً في المرحلة الأساسية " .

الولايات المتحدة الأمريكية :

تتصف الولايات المتحدة الأمريكية بنظامها التعليمي غير المركزي لذلك فإن أساليب اختيار مدير المدرسة تختلف من ولاية لأخرى ، بل وتختلف في الولاية نفسها . وبالرغم من تعدد هذه الأساليب فقد واجهت عملية الاختيار انتقادات حادة من عدة كتاب ومهتمين كان أبرزها ما جاء في نتائج الدراسة التي قام بها المعهد الوطني للتربي في الولايات المتحدة . إذ توصلت هذه الدراسة إلى أنه بالرغم من الدور الأساسي والهام الذي يلعبه مدير المدرسة في فعالية المدرسة فإن كثيراً من المديرين تتدخل الصدف في اختيارهم وأحياناً يتم اختيارهم استناداً على هياتهم (Images) أكثر من كفاءتهم كقادة تربويين . إضافة إلى ذلك فإن القائمين بالاختيار غير واعين بالكفاءات والمؤهلات ذات الصلة بعمل المدير (National Institute of Education , 1984) .

أما (Anderson , 1989 , 18) فقد بين أن العديد من المناطق التعليمية لا تختار أفضل المرشحين وعزى ذلك إلى سببين هما :

١- الإعلان عن الشواغر ومعايير الاختيار غير محددة.

٢- قصور أساليب الغربلة (Screening) والاختيار.

ويكشف (Baltzell & Dentler , 1983 , 3-4) عن بعد آخر لهذه المشكلة عندما أكد أن هناك اعتبارات متعارضة تفرض نفسها على عملية اختيار مدير المدرسة كالحاجة إلى تعيين شخص كفاء ومؤهل والحاجة إلى ترقية المدرسين ومسألة الأقدمية والحاجة إلى نقل المديرين ذوي المشكلات والسعي لإرضاء أولياء الأمور. هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى فإن هناك مسألة صعوبة تحديد مواصفات القيادة المؤهلة وقياسها. وكنتيجة لهذه الأوضاع فإن اعتبارات أخرى تسيطر على عملية اختيار المديرين وتعيينهم كالأعتبارات الشخصية والمظهر والسلوك الاجتماعي المقبول.

وقد تسببت هذه الانتقادات إلى سعي جاد وحثيث من المناطق التعليمية من أجل إصلاح أساليبها في اختيار المديرين وتحسينها. ومن ذلك ما أكدته (Johnson & Douglas, 1990, 35) من أن الضعف الواضح في كثير من أساليب وعمليات الاختيار قد قاد إلى اعتماد كل منطقة تعليمية نموذجها الخاص بها (Grow your own). ففي ولاية تكساس قام عدد من أساتذة جامعة وشيئا الحكومية وقسم تنمية الأفراد في الولاية والمنطقة التعليمية ورابطة الإدارة التعليمية بوضع خطة من أجل توفير قاعدة بيانات لتحديد جميع المرشحين المحتملين من ذوي الكفاءة في المنطقة التعليمية وخارجها.

وفي مناطق تعليمية عديدة في ولاية كنتاكي أشار (Richardson & Others , 1990 , 2) إلى وجود نموذج لاختيار مدير المدرسة قائم على الوصف الوظيفي ، والإعلان عن الوظيفة ، والمقابلة وبعض الأنشطة الأخرى ، بالإضافة إلى رسائل توصية (تركزية للمرشح). كما أكد على فعالية هذا النموذج في الوصول إلى قرارات موضوعية حول اختيار المدير.

وفي سياق تناوله لموضوع تدريب قادة المدارس واختيارهم بين (Anderson, 1989, 18-23) أن كثيرا من المناطق التعليمية في الولايات المتحدة تبدأ عندها عملية الاختيار بالإعلان عن الشواغر ثم عملية غربلة المرشحين. وإنجاح عملية الغربلة يتم اللجوء إلى مراكز التقويم (Assessment Center) التي تساعد في غربلة واختيار أفضل المرشحين وكذلك تحديد المرشحين المحتملين

ورصد نقاط القوة والضعف لديهم . بعد ذلك يجرى تقويم تحريري للمتقدمين ثم يخضعون لمقابلة شخصية يليها الاختيار النهائي.
بعد هذا الاستعراض لبعض الأساليب المتبعة في اختيار مدير المدرسة وقبل تقديم تصورنا المقترح لاختيار مدير المدرسة نرى ضرورة تحديد من هو المدير الفعال.

المدير الفعال :

إن التحديد الدقيق لمن هو المدير الفعال أو الاتفاق حول مواصفاته أمر يصعب تحقيقه. ولكن بالرغم من هذه الصعوبة يمكن أن نجد صفات مشتركة للمدير الفعال وردت في كثير من الدراسات والبحوث التي عنيت بهذا الموضوع والتي يمكن أن تساعد في حل هذا الإشكال . ففي الدراسة التي أجراها (أبو السعود، ١٩٩٤ ، ١٨٨) ذكر أن كثيرا من الدراسات توصلت إلى أن المدير الفعال يقوم بالتالي :

- ١- وضع أهداف استراتيجية لمدرسته وتطوير الأهداف التي حددها النظام التربوي في البلاد وتوجيه البرنامج المدرسي لتحقيق هذه الأهداف.
- ٢- ممارسة دور القائد التربوي بالإشراف المستمر على المدرسين.
- ٣- إيجاد بيئة تعليمية مشجعة وودية من خلال :
 - أ - ضمان وقت أطول للتعليم والتعلم.
 - ب - تقليل وقت الإزعاج والتشويش على الدروس، والحد من تأخر المعلمين والطلبة وتغييبهم.
 - ج - التوزيع المدروس للطلبة على الصفوف.
- ٤- إيجاد مناخ مدرسي ملائم للمدرسين يحفزهم على العطاء ويثير نشاطهم من خلال :
 - أ - بناء وتنمية توقعات عالية عند المدرسين حول الطلبة لسيروا أن بمقدور الطلبة أن يتعلموا وينجزوا إنجازا عاليا.
 - ب - إيجاد علاقات حسنة مع المدرسين قائمة على مبدأ الزمالة.
 - ج - تنمية شعور المدرسين بأنهم جزء من المدرسة وعليهم أن يقدموا مقترحاتهم ومساهماتهم لتطوير المدرسة (سياسة الباب المفتوح).
 - د - مكافأة الإنجاز المتميز.

٥- الإمام بالدراسات والبحوث المتعلقة بالمدرسة الفعالة ومساعدة المعلمين على الإمام بها.

٦- إقامة علاقات حسنة بين المدرسة والمجتمع.

أما (Ballou & Padgursky , 1995 , 243) فيؤكدان أن هناك نتيجة تكاد تكون ثابتة في الأدبيات والدراسات حول المدرسة الفعالة ، هذه النتيجة هي أن المدرسة الفعالة تديرها قيادة فعالة. ويصفان مدير المدرسة الفعالة بأنه مدير لديه رؤية (Vision) واضحة حول ما يريد تحقيقه كما أن لديه معرفة كافية بالتدريس تمكنه من مساعدة المدرسين والطلاب للوصول إلى الأهداف الموضوعية.

ويقدم (Bennett & Chester , 1989, 9,17) وصفا مطولا للمدير الفعال. إذ يريان أن المدير الفعال قائد يلفت الانتباه وينتزع الإعجاب والاحترام ، ويضع أهدافا عالية ويحفز المدرسين والطلاب على تحقيق تلك الأهداف. كما أنه لا يكتفي بوضع أهداف محددة وواضحة بل إنه يستخدم الوقت والموارد ونتائج الدراسات والبحوث لتحقيق هذه الأهداف أيضا. إن رؤيته لما يمكن أن تحققه المدرسة تثير إبداعه وتقوي التزامه الشخصي بالتعليم فيلهب حماس من حوله ويعملون على محاكاته. كما أن تكريس جهده لخدمة المدرسة ومن فيها ، وإيمانه بالتعاون والعمل الجماعي وإدراكه أنه لا يمكن أن ينجح بمفرده يجعله محل ثقة المدرسين والطلاب وأولياء الأمور. إضافة إلى ذلك يمتلك المدير الفعال إرادة قوية وإصرارا على أن ما يجب أن يكون سوف يكون رغبة منه في التميز. وعندما يحدث خطأ ما فإن لديه الشجاعة لمحاولة الكرة مرة أخرى.

إن المدير الفعال هو الذي يشجع المدرسين على استخدام أفضل طرائق التدريس لزيادة تحصيل الطلاب. لذلك يعمل على تنمية المدرسين مهنيا من خلال المحاضرات والمؤتمرات وورش العمل والتدريب. كما يساعدهم على تطبيق واستخدام ما تعلموه في فصولهم. وأخيرا فالمدير الفعال هو الذي ينشئ قنوات اتصال مع المجتمع من خلال الطلاب والمدرسين والأنشطة المدرسية والصحافة ورسالة أخبار المدرسة.

وكان لمجلس ولاية فلوريدا الأمريكية رأي في المدير الفعال . إذ أكد أن المدير الفعال يختلف عن المدير غير الفعال في قيادته المؤثرة وثقته بنفسه وسعيه المستمر إلى إجراء التغيير نحو الأفضل إضافة إلى امتلاكه لمهارات تحليلية عالية (Albright , and Nottingham , 1989 , 4) .

بالتعمن في هذه المواصفات ندرك أن وجود أشخاص يتمتعون بمثل هذه المواصفات على رأس مؤسساتنا التعليمية لا بد أن يحقق تطورا نوعيا في هذه

المؤسسات. إلا أن اختيار هؤلاء الأشخاص ليس بالأمر الهين ولكنه ولاشك يستحق أن تبذل جهود مضاعفة وسعي متواصل من أجله . ومساهمة في هذه الجهود سنخصص الجزء التالي من هذه الدراسة لتقديم تصور مقترح لاختيار مدير المدرسة مستندين في ذلك إلى خبرتنا الشخصية النظرية والعملية إضافة إلى ما توصلت إليه الدراسات والبحوث في هذا المجال.

تصور مقترح لعملية اختيار مدير المدرسة :

مع إدراكنا لخصوصية كل مرحلة تعليمية من مراحل التعليم العام الثلاث فإن هذا التصور يعد تصورا عاما يمكن أن يلائم المراحل الثلاث. ولكن ينبغي أخذ خصوصية كل مرحلة في الاعتبار عندما يتعلق الأمر باختيار مدير مرحلة معينة. ونود أن نؤكد هنا أن هذا التصور لا يمكن النظر إليه باعتباره تصورا جامدا بل يمكن أن يضاف إليه ويحذف منه ويعدل وفقا لمتطلبات كل منطقة تعليمية واحتياجاتها التعليمية. وقبل البدء في عرض مراحل هذا التصور يلزم التأكيد على ضرورة قيام كل منطقة تعليمية تسعى إلى تحسين عملية اختيار مدير المدرسة وتطويرها بدراسة سياساتها التعليمية وتقويمها لتتوصل إلى تحديد دقيق لأهدافها. ثم التأكد مما إذا كانت هذه الأهداف يمكن تحقيقها من خلال عملية الاختيار الحالية. وذلك لأن أي إصلاح لهذه العملية لا بد أن يكون مؤسسا ومرتبطا ارتباطا وثيقا بالأهداف العامة للتعليم. ويتكون هذا التصور من المراحل التالية :

(أولا) المرحلة الأولى وتتكون من خطوتين هما :

١- وضع سياسات الاختيار :

في هذه الخطوة تقوم الجهات المسؤولة بتحديد الكيفية التي ستنتم بها عملية الاختيار والتي ينبغي أن تتسجم مع حاجات المنطقة التعليمية ومتطلباتها وذلك في ضوء الأهداف العامة للعملية التعليمية. ويتضمن ذلك تحديد نوع المدرسة التي تريدها هذه الجهات ونوع المدير المرغوب فيه. كما أن على تلك الجهات تحديد رؤاها ليس فقط لمدرسة بعينها أو مدير بعينه وإنما لجميع المدارس وجميع المديرين في الجهات التابعة. ويمكن الاستفادة من آراء الآباء والمدرسين وحتى الطلاب فيما يتعلق بنوع المدير المرغوب.

٢- تحديد المرشحين المحتملين :

ويقصد به تحديد المديرين الواعدين قبل عملية الاختيار بوقت كاف. وذلك من خلال تكوين قاعدة بيانات لجميع المرشحين المحتملين. لأنه من غير العملي الانتظار حتى يحين الوقت الذي نحتاج فيه إلى مدير لنبدأ البحث عنه. وتتضمن هذه الخطوة تحديد الإداريين والمدرسين المميزين والطموحين وذوي الاستعدادات القيادية والإدارية. ويمكن معرفة هؤلاء من خلال المديرين الحاليين والموجهين وتقارير الأداء.

وتنتهج بعض المناطق التعليمية في الولايات المتحدة أسلوبا مختلفا في تحديد المرشحين المحتملين وإعدادهم قبل أن تنشأ الحاجة إليهم. ويتضح هذا الأسلوب في التعاون الذي قام بين منطقة اورانج التعليمية في ولاية فلوريدا الأمريكية وجامعة وسط فلوريدا من أجل وضع آلية أكثر فاعلية لاختيار أفضل المرشحين لوظيفة مدير مدرسة. وبناء على هذا التعاون فإن القبول في برامج الدراسات العليا في الإدارة التربوية في جامعة وسط فلوريدا يقوم على أساس تقويم القدرات القيادية والمواهب الإدارية للراغبين في الالتحاق بهذه البرامج بدلا من الأسلوب المتبع سابقا والذي يقوم على أساس اختيار الشخص لنفسه للالتحاق بتلك البرامج واجتيازه لاختبار (GRE) وحصوله على المعدل التراكمي المطلوب. وابتداء هذا الأسلوب يصبح جميع خريجي هذه البرامج مرشحين محتملين للوظائف التعليمية القيادية (81 , 1994 , Somer Hill, and Lynch).

ومن أجل الهدف نفسه اقترحت (Zakariya , 1983 , 21) اتباع الطرائق التالية لتحديد المرشحين الواعدين :

- أ - العمل الجاد للتعرف على المدرسين ذوي الاستعدادات القيادية الكامنة من خلال ترشيح جماعات المدرسين لبعض أفرادها ممن يرون فيهم استعدادا قياديا.
- ب - رغبة المنطقة التعليمية واستعدادها للاستثمار في عمل سيؤتي ثماره في المستقبل وذلك بوضع المرشحين المؤهلين في برنامج دراسي مدته سنتان معد إعدادا جيدا لتنمية مهارات المرشحين القيادية والإدارية.
- ج - التدريب الأولي داخل مؤسسة العمل (Internship) وذلك لمنح المرشح فرصة لكي يجرب شخصيا ويمارس الحياة الواقعية للإدارة المدرسية بإشراف مدير حالي متمرس وبتوجيهه.

(ثانياً) المرحلة الثانية : وضع الوصف الوظيفي لوظيفة مدير المدرسة :
إن عدم وجود وصف وظيفي للوظيفة المطلوب الترشيح لها سيقلل من فرص اختيار الشخص المناسب. لذلك أوصت كثير من الدراسات بضرورة وضع وصف وظيفي دقيق ومحدد لمهام ووظائف الإدارة التربوية (فهيمى ، ومحمود ١٩٩٣ ، ٩٩) ، (Baron , 1990 , 8). ونرى هنا وجوب تعريف الوصف الوظيفي.
يرى (عسكر ، ١٩٩٥ ، ٢٣٧) أن تحليل الوظيفة هو عبارة عن " عملية دراسة وتجميع المعلومات المتعلقة بإنجازات ومتطلبات ومسؤوليات عمل معين " وينتج عن هذه العملية ما يعرف بوصف الوظيفة . ويقصد به " تحديد واجبات ومسؤوليات وصلاحيات الوظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى والمواد والمعدات المستخدمة والظروف المادية للعمل ."

أما (أبو سماحة ، ١٩٩٢ ، ١٤٩) فيرى أن تحديد وصف العمل (الوظيفة) يتطلب تحديد طبيعة الوظيفة الشاغرة وتحديد الحد الأدنى المطلوب من المؤهلات لمن يريد أن يشغل هذه الوظيفة وينجز مهامها بنجاح.

وفيما يتعلق بالوصف الوظيفي لوظيفة مدير المدرسة فإن (Richardson , 1989 , 8) يؤكد على وجوب وضع وصف دقيق لجميع مهام مدير المدرسة ومسؤولياته ليتم اختياره على أساسه ويقوم على هذا الأساس وفق معايير محددة وموضوعية. كما يفترض أن يكون الوصف واضحاً ومنظماً ويعكس مهام المدير ومسؤولياته.

ولتحديد مهام مدير المدرسة التي يجب أن يتضمنها الوصف الوظيفي ، يرى (Albright & Nottingham , 1989 , 5) أن هناك ثماني مهام رئيسية كحد أدنى لما يجب أن يشتمل عليه الوصف الوظيفي لمدير المدرسة الثانوية. وأن هذه المهام يجب أن تشكل الأساس الذي يقوم عليه الوصف الوظيفي. وهذه المهام هي :

- ١- تنمية هيئة التدريس والعاملين في المدرسة : من خلال الإشراف على التدريس والقيام بعمل متواصل من أجل الارتقاء بمستوى الأشخاص الذين يعملون معه.
- ٢- التعريف بالمناهج : من خلال قيام المدير بالعمل مع المدرسين في تحديد أهداف الأنشطة التدريسية ومجالاتها وتسلسلها.
- ٣- إدارة شؤون الطلاب : من خلال إيجاد مناخ منظم في المدرسة. كما تتضمن هذه المهمة حفظ النظام وانضباط الطلاب والتوجيه والإرشاد والخدمات الصحية والحضور والغياب والجدول الدراسية.

- ٤- الصيانة : من خلال الإشراف على حالة المباني المدرسية وطرق استخدامها والاهتمام بإجراءات السلامة والنظافة والخدمات الغذائية والمواصلات.
- ٥- العلاقة بالمجتمع : من خلال وضع برنامج منظم لربط المدرسة بالمجتمع وضمن مشاركة أولياء الأمور في عملية تعليم أبنائهم.
- ٦- وضع ميزانية المدرسة المالية واستغلالها الاستغلال النظامي والأمثل.
- ٧- الأنشطة الطلابية الرياضية والثقافية والاجتماعية ، والإشراف عليها لإيجاد توازن بين هذه الأنشطة والجوانب الأكاديمية.
- ٨- العلاقة مع إدارة التعليم : من خلال إحاطتها بكل الإنجازات والتقدم الذي حققته المدرسة والمشكلات التي تواجه المدرسة. وكذلك نقل توجيهات الإدارة إلى المدرسين والعاملين في المدرسة.
- إضافة إلى هذه المهام قدم (Bennett & Chester , 1987 , 16) عشر مهام أساسية على مدير المدرسة القيام بها. ولأنها تشبه إلى حد بعيد المهام السابقة رأينا الاكتفاء بالمهمتين التاليتين :
- ١- إيجاد مناخ مناسب للتعليم : إن تحقيق هذه المهمة لا يعني تقليل مشكلات انضباط الطلاب والتخريب فقط ولكن خلق مناخ يسوده النظام والاحترام. إذ يجب على المدير أن يتأكد من أن الجميع في المدرسة يعرفون الإجراءات واللوائح والسياسات المتعلقة بالانضباط ثم يعمل على تنفيذ هذه اللوائح بإصرار وعدل.
- ٢- وضع توقعات عالية للمدرسين والعاملين والطلاب : من خلال مطالبتهم أن يتوقعوا من أنفسهم أقصى ما يمكنهم تحقيقه وبهذا يضع الأساس لإنجاز عال. إضافة إلى ذلك لا بد أن يؤمن المدير أن كل شخص في المدرسة قلدر على أن يبلغ تلك التوقعات. وعليه أيضا التأكيد من أن المدرسين والطلاب يعملون وفق هذا الاعتقاد. كما يلزمه أن ينقل هذا الاعتقاد إلى المدرسين والطلاب خلال الاجتماعات والمقابلات الفردية والمناسبات المدرسية.
- ويمكن لإدارات التعليم في المملكة أن تراجع مهام مدير المدرسة وواجباته التي تضمنتها التعاميم الصادرة من وزارة المعارف للاستفادة منها عند تحديد الوصف الوظيفي لوظيفة مدير المدرسة.

(ثالثا) المرحلة الثالثة : تحديد المؤهلات والكفاءات والمهارات المطلوبة (معايير الاختيار) :

إن تحديد المهارات والكفاءات والمؤهلات المطلوبة في مدير المدرسة يمكن منذ البداية من تحديد الشخص أو الأشخاص المرغوبين من خلال البحث عن الأشخاص الذين تتوافر فيهم هذه المتطلبات. إلا أن هذا التحديد مسالة لا تخلو من بعض الصعوبات كصعوبة الاتفاق حول المهارات اللازمة لمدير المدرسة ، وصعوبة قياس القدر الذي تتوفر فيه هذه المهارات.

إذ أن هناك اختلافا حول المهارات المطلوبة لمدير المدرسة فنجد أن البعض يطالب المدير بأن يكون قائدا تعليميا لذلك عليه أن يكون مرشدا للمدرسين وموجها لهم أثناء التدريس. بينما يرى آخرون أن المطلوب هو قائد قادر على إدارة المدرسة وتطويرها بشكل عام وليس التدريس فقط. ولهذا فإن عليه أن يفوض دور الإشراف على المدرسين وتوجيههم لرئيس المدرسين لكي يتفرغ المدير لجوانب العمل الأخرى في المدرسة. ولكن البعض الآخر وهو يؤكد على أهمية القيادة التعليمية يرى أن هناك كفاءات ومهارات أخرى يجب توافرها في مدير المدرسة ، منها مهارة المحاسبة والميزانية وتقويم الأداء والعلاقة مع المجتمع. ولهذا يجب البحث عن جميع هذه المهارات بدل التركيز على واحدة منها فقط (Zakariya,1983, 20) وللتعامل مع هذا الاختلاف حاول عدد من الباحثين الجمع بين الرأيين السابقين. وفي هذا الاتجاه نجد أن (Albright & Nottingham 1989, 7) قد قاما بمراجعة الكثير من الدراسات والأدبيات المتعلقة بالمهارات المطلوبة في مدير المدرسة. وبعد هذه المراجعة خلصا إلى أن هناك ثمانى مهارات وصفات شخصية يلزم توافرها في مدير المدرسة وهي :

- الإنجاز السابق — القيادة — حل المشكلات
- القيم التربوية — الاتصال الكتابي — القيادة التدريسية
- الاتصال الشفوي — التنظيم والتخطيط

أما (أبو سماحة ، ١٩٩٢ ، ١٤٨) فقد أكد على صعوبة اختيار الشخص الأمثل نتيجة لصعوبة تحديد معنى النجاح في الإدارة. لذلك رأى ضرورة تحليل خصائص الإدارة ومتطلباتها استنادا إلى الواجبات المنوطة بها ، وتحديد المواصفات اللازم توافرها فيمن يشغل مراكزها. ومن هذه المواصفات :

- فهم طبيعة العمل
- القدرة على التخطيط
- القدرة على اتخاذ القرار
- حسن التعامل مع الآخرين

وفي سياق تناوله لعملية اختيار المدير في إدارة الأعمال بين (عسكر ، ١٩٩٥، ٢٤٠) وجود متطلبات عامة (صفات) يساعد توافرها في أداء المدير لعمله بكفاءة. هذه الصفات هي :

— الرغبة في الإدارة : إذ كلما زادت الرغبة زاد احتمال النجاح . ولكنه ينبه إلى عدم وجود وسيلة محددة لقياس هذه الرغبة ، إلا أنه يمكن النظر إلى درجة سعي الفرد واهتمامه بالحصول على الوظيفة :

— المعرفة الإدارية

— القدرات الفكرية (التفكير التحليلي)

— القدرة على اكتساب احترام الآخرين

— المهارة في الاتصال

— الاتجاه التعاوني

— النزاهة والشرف

— الولاء للمشروع

ويمكن الحصول على معلومات عن هذه المتطلبات من خلال الأداء السابق، والمقابلة الشخصية ، والاختبارات ، ومراكز التقويم ، والأفراد الذين يعرفون المرشح ، والرؤساء السابقين.

وبين (Ballou & Podgursky , 1995 , 243) أن جميع الولايات في أمريكا تتطلب حصول مديري مدارس التعليم العام على رخصة بمزاولة المهنة. وبينما تختلف الشهادات المطلوبة من ولاية لأخرى فإنها غالبا ما تتطلب عددا من الساعات الأكاديمية في الإدارة التربوية. وتطلب عدة ولايات توافر شهادة ماجستير في الإدارة التربوية. ويبدو شائعا الآن طلب توافر شهادة الدكتوراه لدى من يسعى إلى الحصول على وظيفة إدارية تربوية بما فيها إدارة مدرسة إلا أن البعض ينتقد هذا التوجه مطالبا بتخفيض هذه المتطلبات مقللا من أهمية المقررات الأكاديمية التقليدية ، ومفضلا بدلا عنها التدريب المستمر خلال الخدمة (Expanded in-service training).

وأضاف (الفتي ، ١٩٩٤ ، ٤٨٩) مجموعة من الصفات الشخصية كالعمر والذكاء والصحة. في حين اقترح (مصطفى ، ١٩٩٤ ، ٢٢٣) شرط توافر مؤهل جامعي تربوي وعدم الاكتفاء بمؤهل جامعي فقط . أما الدراسة التي قام بها (فهمي ، ومحمود ، ١٩٩٣) بتكليف من مكتب التربية العربي لدول الخليج فقد اقترحت أن يتم اختيار مدير المدرسة وفقا للمعايير التالية :

١ - الكفاءة المهنية :

- الحصول على مؤهل جامعي تربوي (أو مؤهل جامعي يعقبه مؤهل تربوي).
- العمل كوكيل مدرسة لمدة لا تقل عن سنتين.
- ألا تقل تقارير كفاية الأداء خلال السنوات الثلاث عن تقدير جيد جدا.

٢ - السمات الشخصية :

- الخلق الإسلامي والقذوة الحسنة.
- الذكاء وسرعة البديهة.
- الثقة بالنفس.
- النضج الاجتماعي.
- الرغبة في الوظيفة وذاتية الدافع للإنجاز.
- الصحة الجسدية والنفسية.
- المظهر اللائق.

٣ - اجتياز دورة تدريبية طويلة في تخصص الإدارة المدرسية والإشراف التربوي (ص ٢٣٩-٢٤٠).

ويمكن تقويم توافر الكفاءات المهنية والسمات الشخصية السابقة عن طريق تقارير الرؤساء والمقابلة الشخصية وبعض المقاييس المقننة التي سنتناولها لاحقا. وسوف نقدم هنا تصورا لمعايير يمكن استخدامها في اختيار مدير مدرسة ثانوية وذلك على سبيل المثال ، ومستفيدين مما جاء في بعض الإعلانات عن الحاجة لشغل وظيفة مدير مدرسة في إحدى المناطق التعليمية في الولايات الأمريكية (18 ، 1989 ، Anderson) ، (10 ، 1998 ، NASSP).

أ - المؤهلات المطلوبة :

- شهادة جامعية تربوية (مع خبرة إدارية طويلة) أو شهادة ماجستير في الإدارة التربوية.
- سجل وظيفي حافل بالخبرات التدريسية (خمس سنوات على الأقل).
- إنجاز باهر كقائد تربوي مطور.
- سجل بعلاقات ناجحة مع المجتمع.

ب - المؤهلات المرغوبة :

- خبرات تدريبية وإشرافية في نظريات التعلم وتطبيقاتها.
- خبرات في تنمية العاملين.
- معرفة بحثية كافية في المدرسة الفعالة.
- خبرات قيادية كمدير مدرسة أو إداري تربوي.

ج - صفات شخصية :

- ألا يقل العمر عن ٣٥.
- الاهتمام بالأفراد.
- محبة الطلاب.
- القدرة على حفز الزملاء والطلاب.
- القدرة على التعبير كتابة وتحدثا.
- مهارة تنظيمية عالية.
- البشاشة.
- الصحة الجسدية.

هذه أمثلة لمعايير مقترحة ويمكن لكل منطقة تعليمية أن تضع معاييرها وفقا لاحتياجاتها والمرحلة التعليمية. إلا أن غياب مثل هذه المعايير يمكن أن يؤدي إلى تدخل اعتبارات غير موضوعية في عملية الاختيار. فالبعض يحمل تصورا ذهنيا معيناً عن المدير أو المرشح المفضل ولهذا فإنه بدلا من اختيار المرشح على أساس ما لديه من مهارات وكفاءات يتم اختياره على أساس مطابقته لذلك التصور وعلى ما يديه من استعداد للمحافظة على الأوضاع القائمة. وفي هذا الصدد يؤكد (Anderson, 1989, 20) أن عملية الاختيار المثالية تعطي الأولوية للكفاءة على الملاءمة (Fit). إذ يقوم فريق الاختيار بالبحث عن مديرين قادرين على إحداث التغييرات الفعالة وليس عن أولئك الذين يعملون على تسيير ما هو موجود.

(رابعا) المرحلة الرابعة : الإعلان عن الوظيفة الشاغرة :

بعد أن يتم تحديد الوصف الوظيفي والاتفاق حول نوع الشخص المنشود تحين مرحلة الإعلان عن الوظيفة الشاغرة. إن الإعلان عن الوظيفة الشاغرة يعد عاملا هاما لتحقيق تكافؤ الفرص أمام جميع العاملين الذين تتوفر فيهم الشروط المطلوبة. لذلك فإن إدارة التعليم ملزمة بضمان وصول الإعلان إلى جميع المهتمين إن هي أرادت زيادة فرص الحصول على عدد أكبر من المتقدمين.

وفي سياق تناوله لموضوع اختيار مدير المدرسة وتدريبه ، بين (Anderson , 1989 , 18) أن عملية الاختيار تبدأ بالإعلان عن الشواغر. ثم انتقد بعض المناطق التعليمية - خاصة الكبيرة منها - في أنها لا تحدد اسم المدرسة المطلوب العمل فيها في الإعلان وتكتفي بالإعلان عن حاجتها إلى مدير فقط ، موضحا أن لهذا التحديد فائدة كبيرة تظهر في الآتي :

- تستطيع المنطقة التعليمية أن تجتذب المرشح المناسب عندما توفر معلومات عن أسم المدرسة واحتياجاتها وصفاتها في الإعلان.

- أن القائمين على عملية الاختيار يمكنهم بعد تقويم المهارات المتوافرة لدى المرشح وأساليبه القيادية مقارنتها بالاحتياجات القائمة في المدرسة المطلوب العمل بها مما يسهل عملية اختيار الشخص المناسب للمكان المناسب.

لذلك رأَت (Flanigan , 1989 , 10) ضرورة توفير المعلومات التالية في

الإعلان عن الوظيفة :

- الحاجات المطلوب إنجازها لمن يشغل هذا المنصب.

- صفات الهيئة التدريسية العاملة حالياً في المدرسة.

- الخلفية الأسرية للطلبة.

ومن جانب آخر أكد (أبو سماحة ، ١٩٩٢ ، ١٥٠) على ضرورة أن

يتضمن الإعلان عن الوظيفة وصف العمل بشكل دقيق ، وتوضيح أسس الاختيار التي ستستخدم. كما يفضل تحديد اسم المدرسة التي يبحث لها عن مدير . وفي هذا الاتجاه رأى (الفي ، ١٩٩٤ ، ١٤٨) وجوب الإعلان عن الوظيفة الشاغرة مع توضيح دقيق للشروط المطلوب توافرها في المتقدمين عن طريق لجنة فنية من الخبراء والمستشارين لأن الاختيار على أساس المعرفة الشخصية يعد أسلوباً غير علمي ويمكن أن يتسبب في مشكلات للفرد والمجتمع.

ويفضل أن يرفق بالإعلان عن الوظيفة استمارة طلب الالتحاق بالعمل

(Application) تتضمن البيانات التالية عن المتقدم :

أ - معلومات شخصية وتشمل :

- الاسم، السن، الحالة الاجتماعية، جهة العمل الحالية، سنوات الخبرة، العنوان.

ب - التعليم والمؤهلات ويشمل :

- التخصص، اسم المؤسسة العلمية، الشهادات العلمية وتقديراتها وتاريخ إتمامها.

ج - الاهتمامات في أوقات الفراغ وتشمل :

- الهوايات والعضوية في جمعيات أو أندية.

د - التاريخ الوظيفي للمتقدم :
هـ - أسماء الأشخاص أو الجهات التي يمكن الرجوع إليها لاستيفاء المزيد من المعلومات عن المتقدم :

وفيما يلي نقدم مثالا لإعلان عن وظيفة مدير مدرسة يتضمن الآتي :

— المركز / مدير مدرسة (ابتدائية ، متوسطة ، ثانوية)

— المدرسة المطلوب العمل بها

— معلومات عن المدرسة

— المؤهلات المطلوبة

— المؤهلات المرغوبة

— المرتب والمزايا الأخرى

— موعد تقديم الطلبات من إلى

— موعد المقابلة والاختبارات المكان

— الأوراق المطلوبة وتشمل :

أ - خطاب بالرغبة في الترشيح للوظيفة.

ب - سيرة ذاتية.

ج - الملف الوظيفي للمتقدم.

— موعد الإعلان عن النتيجة

— ترسل الطلبات إلى

(خامسا) المرحلة الخامسة : جمع طلبات الالتحاق :

خلال المدة الزمنية المحددة تقوم لجنة الاختيار أو من تعينه لذلك بجمع طلبات المتقدمين والتأكد من اكتمالها والاتصال بأصحابها عن أي نقص في ملفاتهم. بعد اكتمال الطلبات يتم إعدادها للمرحلة التالية بتصنيف المتقدمين وترتيبهم بطريقة منظمة قائمة على أسس وضعتها لجنة الاختيار وذلك استعدادا للمرحلة اللاحقة.

(سادسا) المرحلة السادسة : تنقيح الطلبات (Screening) :

وتتطلب هذه المرحلة القيام بخطوتين أساسيتين هما :

أ - قيام قسم شؤون الموظفين (الجهة ذات الاختصاص) بعملية تنقيح مبدئية لتحديد المرشحين الذين تتوفر لديهم الحدود الدنيا من المؤهلات والكفاءات المطلوبة.

ب - قيام لجنة الاختيار بعملية غربلة أكثر دقة من سابقتها للمرشحين الذين اجتازوا الخطوة السابقة. وتتم هذه الغربلة على أساس كمية الخبرة السابقة وجودتها وتوفر المؤهلات المطلوبة التي حددتها معايير الاختيار.

بعد الانتهاء من عملية التنقيح والفرز يتم اختيار المرشحين المؤهلين لدخول مرحلة التقويم. وعلى لجنة الاختيار إشعار هؤلاء بالحضور إلى مكان التقويم وزمانه. وفي الوقت نفسه لا بد من مكاتبة المرشحين غير المقبولين لشكرهم والدعاء لهم بالتوفيق في المرات القادمة.

(سابعاً) المرحلة السابعة : تقويم المرشحين :

بعد اجتياز المرشحين للمراحل السابقة تحين مرحلة التقويم لتحديد قدراتهم واستعداداتهم الكامنة واتجاهاتهم فيما يتعلق بفلسفتهم التربوية والإدارية ، والعلاقة مع المجتمع ، وزيارة الفصول وتقويم المدرسين ، والشؤون الإدارية ، والمناهج ، والإشراف على العاملين وتقويمهم وتنمية العاملين ، واللوائح والأنظمة ، والإدارة المالية ، والانضباط ، والمدرسة الفعالة.

ويتم التقويم من خلال الأساليب الثلاثة التالية :

(١) المقابلة :

أحد أكثر الأساليب المستخدمة في تقويم المرشحين للوظائف الإدارية شيوعاً ، وأكثرها تأثيراً في قرار الاختيار. إلا أنها إذا أسيء استخدامها أو استخدمت بمفردها كأساس للاختيار والتعيين فهي وسيلة غير صادقة وغير موثوق بها. وهذا ما أكده (Anderson , 1989 , 23) بقوله إن المقابلة غالباً ما تكون غير مقننة وغير محددة وتدوم لأقل من ساعة. وكثيراً ما يؤثر فيها المظهر الخارجي للشخص الذي تجري مقابلته والانطباع الأول عنه وقدرته الكلامية ويضيف أن القرار الأولي يمكن أن يكون متحيزاً نتيجة لميل القائم بالمقابلة نحو تفضيل المرشحين الذين يحملون أفكاراً مشابهة لأفكاره. ولهذا فإن المناطق التعليمية النموذجية يتم فيها اختيار المدير على أساس كفاءته وجدارته لا على مظهره أو شخصيته أو الانطباع الأول عنه.

وفي هذا الصدد أشارت دراسات أخرى أنه في كثير من الأحيان تكون المقابلة غير معدة إعدادا جيدا وقصيرة في الوقت نفسه وغالبا ما تكون غير موضوعية. وقد يصل المقابلون إلى قرار حول المقابل بقبوله أو رفضه خلال الخمس دقائق الأولى من زمن المقابلة بينما يخصص الوقت المتبقي للبحث عن مبررات لهذا القرار أو ذلك. لهذا فإن المقابلة السليمة والموثوق بها هي المعدة إعدادا جيدا والتي يعامل فيها المقابلون معاملة متساوية وعادلة (Albright , and Nottingham , 1989 , 6).

وفي سبيل إجراء مقابلة سليمة يمكن الوثوق في نتائجها يلزم اتباع الإجراءات التالية :

أ- تحديد الأشخاص الذين سيجرون المقابلة :

إن تحديد الأشخاص للمشاركة في لجنة المقابلة يعد قرارا حاسما في نجاح عملية الاختيار. ونصح (Raisch , 1993 , 23) بإشراك المديرين والأباء والمدرسين في فريق المقابلة وذلك لإبراز وجهات النظر المختلفة ولخلق الشعور بالانتماء ولتأمين الدعم اللازم للشخص الذي يتم اختياره. أما (Albright & Nottingham , 1989 , 9) فاقترحا أن تتكون لجنة المقابلة من إداري من المنطقة التعليمية (موجه) ومدير ومدرس. ويمكن أن يضاف إليهم من يراه مدير التعليم على ألا يزيد عددهم على خمسة.

ب- تدريب فريق المقابلة :

من المؤكد أن مقابلة المرشحين واختيار المرشح الأفضل يحتاج إلى مهارة لا تتوافر لدى الجميع. وإدراك إدارة التعليم لهذه الحقيقة سوف يقود إلى تطوير عملية المقابلة. إذ لا بد من أن يتلقى فريق المقابلة تدريباً خاصاً في كيفية إجراء المقابلات. فليس المطلوب منهم طرح الأسئلة بطريقة تقليدية بل عليهم تقويم إنجاز المرشحين وإعطاء درجات دقيقة لذلك الإنجاز.

وقد ذكر أحد مديري شؤون الموظفين أنه قدم دورة لمدة أربع ساعات لتدريب أعضاء لجنة الاختيار والمقابلة. وقد تضمنت هذه الدورة مناقشة الأنظمة واللوائح التي تحكم عملية الاختيار والأساليب المتبعة في إجراء المقابلات والأسئلة المناسبة والأسئلة غير المناسبة وكيفية صياغة الأسئلة. وبفقد هذا التدريب في تقليل تدخل العوامل الذاتية كالتحيز والتأثر بالانطباع الأول وتوافق الاتجاهات (Anderson , 1989 , 24).

- وذكر (Anderson , 1989 , 23) أن هناك خمس مواصفات يلزم توافرها في من يجري المقابلة هي : - يقظته في ملاحظة أصغر المؤشرات.
- قدرته على التمييز الدقيق والإدراك الصحيح.
- قدرته على أخذ الملاحظات وتسجيلها بسرعة ودقة.
- استعداده وعزمه على استخدام المعايير المقررة من قبل إدارة التعليم.
- قدرته على التجرد وعدم التحيز .

ج- الإعداد للمقابلة :

صنف (هاشم ، ١٩٨٩ ، ١٦٠) المقابلة إلى مقابلة موجهة ومقابلة غير موجهة. بعد ذلك أكد على أهمية تخطيط المقابلة وإعدادها قبل إجرائها. ويتضمن ذلك تحديد الهدف منها والمعلومات المطلوب الحصول عليها. وفي تصنيف مشابه ذكر (Richardson , 1989) أن هناك مقابلة مقننة وأخرى مفتوحة. فالمقابلة المقننة هي التي تكون الأسئلة فيها محددة وتطرح على جميع المتقدمين. كما تكون الأجوبة عليها محددة أيضا وذلك للمقارنة بين استجابات جميع المتقدمين. في حين تتيح المقابلة المفتوحة للمتقدم فرصة التعبير عن الرأي وتبرير المواقف وتوضيح الاتجاهات. أن اختيار مدير المدرسة يتطلب إجراء المقابلة بنوعيتها على أن تتضمن المقابلة أسئلة محددة وأسئلة موقفية تمكن المرشح من تقديم إجابات لمشكلات مدرسية واقعية. وفيما يلي مجموعة من الأسئلة التي يمكن طرحها في المقابلة :

- لماذا تريد أن تصبح مدير مدرسة ؟
- ما هي الخبرات السابقة المتوافرة لديك التي أقنعتك أنك تمتلك القدرات اللازمة للقيام بعمل مدير مدرسة ؟
- تحدث عن أكبر نجاح حققته في حياتك العملية.
- صف يوم عمل نموذجي لمدير المدرسة.
- قام أحد الطلاب بتصرفات غير لائقة نحو معلمه فأرسله إلى مكتب المدير. وهناك ادعى الطالب إن المعلم هو الذي استفزه عندما وصفه بأنه طالب غبي أمام طلاب الفصل. لو كنت ذلك المدير فكيف ستعالج الموقف ؟
- في ختام أنشطة المدرسة غير الصفية طلب منك إلقاء كلمة بهذه المناسبة ، ماذا ستقول ؟

بالإضافة إلى هذا هناك بعض الإرشادات لإنجاح المقابلة. كتوفر الهدوء وعدم الانشغال بحديث هاتفي أو دخول زوار. وكذلك العمل على خلق جو من

الصدقة والألفة ، وعدم الدخول مباشرة في موضوع المقابلة بل يسمح للمتقدم أن يتحدث عن مواضيع عامة لمنع تأثر من يجري المقابلة بتكوين انطباعات سريعة عن جوانب لا يرتاح لها (القيوتي ، ١٩٩٠ ، ١٢٥).

(٢) الاختبارات :

لتقويم مهارات المتقدمين واتجاهاتهم وقدراتهم القيادية والإدارية لا بد من جمع بيانات ومعلومات دقيقة ، وتعد الاختبارات إحدى الوسائل المتبعة لتحقيق ذلك. وغالبا ما تكون الاختبارات جزءا من المقابلة الشاملة . وفي هذا الصدد ذكر (هاشم ، ١٩٨٩ ، ١٥٢) أن استخدام الاختبارات يهدف إلى الكشف عن مواهب وقدرات المتقدمين للوظيفة الشاغرة ولتأكيد مبدأ الموضوعية الذي يحتم اختيار الأفراد على أساس الجدارة والصلاحية. ويضيف أن هناك اختبارات تحريرية (موضوعية ومقاليه) وأخرى تطبيقية. ويجب أن تقيس هذه الاختبارات مدى قدرة المتقدم على استخدام ما لديه من معلومات والاستفادة منها في التطبيق العملي. وكذلك قدرته على الحكم (Judgment) والاستدلال (Reasoning). بالإضافة إلى الكشف عن ميوله واستعداداته وكفاءته وقدرته على تحمل مسؤوليات أكبر.

إلا أن (القيوتي ، ١٩٩٠ ، ١٢٦) ينبه إلى عدم المبالغة في الاختبارات لأن الغرض منها هو الحصول على فكرة تمكن من التنبؤ بالسلوك الوظيفي المستقبلي للمتقدم وليست وسيلة لاستبعاد فئات اجتماعية معينة. وكشف (القيوتي ، ١٩٩٤ ، ٤٨٧-٤٨٨) عن أن هناك أسئلة تعتمد عليها لجان اختيار مدير المدرسة وتتمحور حولها اختبارات الكفاءة التحريرية والشفوية ومنها :

- هل يعمل المرشح بفعالية مع الآخرين ؟ — هل لديه تعاطف وتقدير للتربية ؟
- كيف ثقة المرشح في نفسه ؟ — ما هي اتجاهاته نحو الفضيلة ؟
- هل لديه فهم للإدارة المدرسية وأساسيات فلسفة التربية ؟
- هل لديه الخبرة الكافية والتدريب اللازم ؟
- هل لديه خطة عملية لتنظيم المدرسة وإدارتها ؟

وقدم (Albright & Nottingham , 1989 , 10) وصفا لعملية تقويم

المرشحين لوظيفة مدير مدرسة من خلال وسائل تقويم متعددة منها :

— اختبار قياس الاستعدادات القيادية (Leadership Opinion) LOQ (Questionnaire).

— حالات موقفية ومشكلات تربوية ويطلب من المتقدمين كتابة إجاباتهم عنها.

— كتابة مقالة قصيرة بعنوان فلسفتي التربوية.
— عرض مشهد لموقف تعليمي ويطلب من المتقدمين تسجيل ملاحظاتهم أثناء المشهد للاستفادة منها لاحقاً. بعد ذلك تقوم لجنة الاختيار بمقابلة كل متقدم على حدة ليقوم بنقد المشهد.

— تدريس قصير لموضوع ما أمام اللجنة (١٠ - ١٥ دقيقة).
ومن خلال هذه الوسائل تستطيع لجنة الاختيار تقويم المتقدم . فمثلاً يمكن تقويم قيمه التربوية ومهارة الاتصال الكتابي لديه من خلال ما كتبه في موضوع فلسفتي التربوية. أما مهارة الاتصال الشفوي والقيادة التعليمية فيمكن تقويمها من خلال تعليق المرشح على المشهد ، والتدريس القصير . كما يتم الحكم على مهارة المرشح في التخطيط والتنظيم من خلال التدريس القصير .
ولكي تتم الاستفادة من كل وسيلة من الوسائل السابقة في عملية التقويم يمكن اتباع الآتي :

تطرح للمتقدم حالات تربوية (مشكلات في العمل للتعليق عليها)
كالحالات التالية :

— حضر ولي أمر أحد الطلاب مدعياً أن ابنه رسب في الاختبار نتيجة لسوء تدريس المعلم مؤكداً أن هناك آباء آخرين يشاطرونه الرأي.
— معلم نادراً ما يحضر في الوقت المحدد.
— طالب كثير الغياب.

من خلال هذه الحالات تقوم اللجنة قدرة المتقدم على تحليل المشكلة وحلها بطرح التساؤلات التالية :

— هل قام المرشح بتحليل المشكلة جيداً ؟
— هل حدد النتائج المحتملة ؟
— هل اتخذ قراراً صائباً ؟

ومن الدرس القصير يمكن تقويم قيادة المرشح التعليمية ، ومهارته في التخطيط والتنظيم ، والاتصال الشفوي بطرح التساؤلات التالية :

— هل كان الدرس مخططاً تخطيطاً جيداً ؟
— هل كان للدرس أهداف محددة ومقدمة مناسبة ؟
— هل المحتوى مناسب لتحقيق الأهداف ؟
— هل الأسئلة مناسبة ؟
— هل الخاتمة مناسبة ؟
— هل استخدم المرشح القواعد اللغوية السليمة ؟

- هل المفردات المستخدمة سليمة ؟
- هل كان واتقا من نفسه أثناء حديثه ؟
- هل استخدم المرشح تعبيرات الوجه واليدين والصوت أثناء الحديث ؟
- وفيما يتعلق بالمشهد التعليمي تطرح التساؤلات التالية :
- هل تحدث المرشح عن مقدمة المشهد ؟
- كيف تناول أهداف المشهد، ومحتواه، وخاتمته ؟
- هل قدم المرشح توصيات مفيدة ومنظمة ؟
- ويقوم المتقدم على أساس ميزان تتراوح قيمه من ١-٥ إذ ١=منخفض ، ٥=مرتفع
- ومن أجل تقويم مهارات المرشح في الاتصال الكتابي يمكن أن يطلب منه الإجابة عن الأسئلة التالية :

- ما المواصفات الأساسية للقيادة التربوية ، مع إعطاء أمثلة عن الكيفية التي استخدمت فيها هذه المواصفات خلال خبراتك السابقة ؟
- يعمل كثير من المدرسين على مقاومة التغيير في المدرسة ، ما الخطط والعمليات التي ستقوم بها لإدخال تغيير تتشده في مدرسة ما ؟
- بالأمس تلقيت خطابا من مدير التعليم يطلب فيه أن توضح له كتابيا أسباب تدني نسبة النجاح في مدرستك مع تقديم مقترح مفصل للارتقاء بمستوى الطلاب العلمي. ما ردك على هذا الخطاب ؟
- إن تقويم المرشحين كثيرا ما يتطلب إمكانيات تفوق قدرة المناطق التعليمية على توفيرها ، لذلك تلجأ بعض المناطق التعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية إلى ما يعرف باسم مراكز التقويم وهو الأسلوب الثالث المتبع في تقويم المرشحين والذي سنتناوله في الجزء التالي.

(٣) مراكز التقويم (Assessment Centers) :

إحدى الوسائل المستخدمة في الولايات المتحدة للمساعدة في اختيار أفضل المرشحين لوظيفة مدير مدرسة. وتساعد هذه المراكز المناطق التعليمية على تحديد المرشحين المحتملين ونقاط القوة والضعف لديهم في جوانب عمل مدير المدرسة. كتحليل المشكلات واتخاذ القرارات والقدرة التنظيمية والحسم والقيادة ومواجهة ضغوط العمل والاتصال الشفوي والتحريري ، والاهتمامات والحافز الشخصي ، والقيم التربوية (NASSP, 1998, 1, 16).

وبين (عسكر ، ١٩٩٥ ، ٢٤٤) أن هذه المراكز تهدف إلى اكتشاف القدرات والمهارات الكامنة المحتمل وجودها لدى المرشح من خلال اختبارات ومقابلات مكثفة في تشخيص المشكلات وحلها والمساهمة في المناقشات الجماعية وقيام المرشح بعدة أدوار. ومن الأنشطة التي تقوم بها هذه المراكز :

- مباريات إدارية لملاحظة وتقويم السرعة في التفكير ، وكفاءة الأداء تحت الضغوط ، والتكيف مع المواقف.
- اختبارات نفسية لقياس وتقويم الاستعدادات اللغوية والرقمية والاهتمامات والاتجاهات.
- مناقشات جماعية لملاحظة وتقويم درجة الإقناع والثقة بالنفس.
- مجموعة تمارين لملاحظة وتقويم اتخاذ القرارات ، وقوة الذاكرة ، والقدرة على ربط الأحداث ببعضها ، والاستعداد لتفويض السلطة والاهتمام بالآخرين.
- ومعلوم أن مثل هذه المراكز — في الحقل التربوي — غير مستخدمة وربما لا تتوافر في المملكة ولكن قصدنا التعريف بوجودها وبإمكانية الاستفادة من خبرات مؤسسات الأعمال في هذا المجال.

(ثامنا) المرحلة الثامنة : اختيار المرشح :

إن جميع عمليات الاختيار تهدف في المحصلة النهائية إلى إيجاد أفضل توافق بين الوظيفة والشخص الذي سيعين عليها. إلا أن هذه العمليات معرضة للصواب أو الخطأ . وللتقليل من حجم الخطأ وزيادة حجم الصواب يلزم انتهاز طريقة علمية في الاختيار. لذلك فإن اتباع المراحل السابقة يعد خطوة في هذا الاتجاه.

والمرحلة الحالية تتطلب اتخاذ قرار الاختيار النهائي وهو أصعب القرارات وأهمها في عملية الاختيار. وبسبب هذه الأهمية رأت بعض الدراسات أن تقوم لجنة الاختيار بتحديد أفضل ثلاثة مرشحين على أساس الدرجات التي حصلوا عليها في المراحل السابقة ثم يتولى مدير التعليم مسؤولية اختيار أفضلهم. وتتصح هذه الدراسات مدير التعليم بالقيام بالآتي :

- مقابلة المرشحين شخصيا.
- مقابلة شخصين أو أكثر سبق أن عملوا مع المرشحين الثلاثة أو التحدث معهم هاتفيا وذلك للحصول على معلومات إضافية عن المرشحين.
- زيارة أماكن عمل المرشحين والتحدث مع زملائهم في العمل وبعض أفراد المجتمع المحلي (Albright , and Nottingham , 1989 , 11).

وفي هذا الاتجاه أكد (Anderson , 1989 , 23) أن لمدير التعليم دورا حاسما في عملية الاختيار. ولكنه ينتظر حتى تقوم لجنة الاختيار بتحديد أفضل مرشحين أو ثلاثة ليقوم بعد ذلك باختيار أفضلهم. والسبب في هذا الانتظار هو منع أي نوع من التأثير في آراء أعضاء اللجنة حفاظا على موضوعية عملية الاختيار. بعد أن يتم الاختيار النهائي وإشعار المرشح بذلك وأخذ موافقته على التعيين مع اشتراط سنة تجريبية يتم الإعلان عن القرار. كما يفضل وضع المرشح الثاني والثالث على قائمة الانتظار حتى يتم التعيين النهائي. ثم يرسل لهما خطابا اعتذار وشكر على مشاركتهما والتمني لهما حظ أفضل في المستقبل بعد توضيح مكانة كل منهما بين المرشحين والأسس التي تم الاختيار وفقها.

(تاسعا) المرحلة الأخيرة : ما بعد التعيين :

بالرغم من أن عملية البحث عن مدير قد انتهت بتعيين المدير إلا أن عملية الاختيار تستمر إلى ما بعد ذلك. إن اختيار المدير الجيد هو نصف الطريق في حين أن مساعدته على النجاح والنمو في عمله يشكل النصف الآخر لهذا الطريق. وغالبا ما تتتاب المدير الجديد مشاعر الرهبة من عمله الجديد لذلك اقترح (Bennett & Chester , 1987 , 23-25) مجموعة من العمليات اللاحقة للتعيين لتعزيز فرص نجاح المدير في عمله. وهذه العمليات هي :

– التهيئة المعرفية الإرشادية (Orientation) :

أحيانا يجد المدير نفسه في وضع يحتاج فيه إلى العون والمساعدة . لهذا يلزم إدارة التعليم أن توفر الإرشاد والدعم الفني والمعنوي للمدير الجديد. ومساعدته على فهم كل ما له علاقة بالمدرسة بتزويده بمعلومات عن المدرسين والجماعات الرسمية وغير الرسمية والمجتمع المحلي لكي تمهد السبل أمام نجاحه.

– النمو المهني :

إن النمو المهني المستمر لا يعد أمرا اختياريًا للمدير ولكنه ضرورة ملحة. لذلك يجب أن تكون هناك برامج لتطوير المهارات ويتمكن المشاركون فيها من تحديد أهدافهم التدريبية والتخطيط للأنشطة الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف. ويستطيع المدير من خلال سعيه الدائم للنمو أن يطور مهاراته ، كما أنه سيكون قدوة للمدرسين لكي يطوروا أنفسهم. إن اللقاءات الأسبوعية والشهرية والاجتماعات

الدورية على مستوى المنطقة التعليمية ومناقشة آخر ما توصلت إليه البحوث والدراسات التربوية من شأنها أن تعزز المهارات وتتيح فرصة تبادل الخبرات.

— التقويم المستمر :

إن هناك ارتباطا وثيقا بين أساليب تقويم المدير ومعايير اختياره. لأن المعايير المستخدمة في التقويم يجب أن تكون منسجمة مع تلك المستخدمة في الاختيار. ومن المعلوم أن التقويم يهدف في المقام الأول إلى تطوير الأداء وتحسينه وهذا يتطلب نقدا بناء وتغذية عكسية مؤسسة على معايير متفق عليها مسبقا. فالتقويم لا يقتصر على زيارة قصيرة أو اجتماع عابر بل لا بد أن يتابع القائم بالتقويم تقدم المدير بشكل دوري ويمنحه المساعدة والتدريب عند الحاجة شريطة أن يكون لدى القائم بالتقويم التدريب اللازم والقدرة المطلوبة لتحسين أداء المدير وتطويره.

الخاتمة :

يعد مدير المدرسة عاملا محددًا لنجاح المدرسة وفعاليتها إضافة إلى علاقته المباشرة وغير المباشرة بالتحصيل الدراسي للطلاب مما يقتضي بذل جهود مضاعفة في اختيار المدير. ومن أجل المساهمة في هذه الجهود أجريت هذه الدراسة التي هدفت أساسا إلى تقديم تصور مقترح لاختيار مدير المدرسة. ويتكون هذا المقترح من تسع مراحل هي : (١) وضع سياسات الاختيار وتحديد المرشحين المحتملين. (٢) تحديد التوصيف الوظيفي. (٣) تحديد معايير الاختيار. (٤) الإعلان عن الوظيفة. (٥) جمع طلبات الالتحاق. (٦) تنقيح الطلبات. (٧) تقويم المرشحين. (٨) اختيار المرشح. (٩) ما بعد التعيين ويشمل التعريف ، والنمو المهني ، والتقويم المستمر.

إن اتباع هذه المراحل إذا اقترن بعزم صادق لتحسين النظام التعليمي بكل جوانبه سوف يشكل خطوة في تطوير المدرسة وزيادة فعاليتها وكفاءتها. ويجب التنبيه هنا أن هذا التصور ما هو إلا مجرد مقترح قابل للإضافة والحذف والتعديل ليلائم الاحتياجات الخاصة بكل منطقة تعليمية ومتطلباتها.

المراجع العربية

- ١ - أبو سماحة ، كمال (ديسمبر ١٩٩٢) " تصور مستقبلي لتطوير الإدارة المدرسية " مجلة التربية ، اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم، عدد ١٠٣، السنة ٢١، ص ١٤٧-١٥٢.
- ٢ - الحجي ، أحمد إسماعيل (١٩٩٥) " الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية "، مكتبة النهضة المصرية.
- ٣ - السالك ، محمود محمد (١٤٠٨) " إعداد واختيار مديري المدارس بالمدينة المنورة: دراسة ميدانية " ، رسالة ماجستير غير منشورة، المدينة المنورة، كلية التربية، جامعة الملك عبد العزيز.
- ٤ - السعود، راتب (١٩٩٤) " الفاعلية المدرسية في الفكر التربوي الأمريكي: مدخل لإصلاح التعليم وتطويره في المدرسة العربية " ، دراسات ، مجلد ٢١ (أ)، عدد ١، ص ١٧٢-٢١١.
- ٥ - عبود ، عبد الغني ، وآخرون (١٩٩٤) " إدارة المدرسة الابتدائية " مكتبة النهضة المصرية، القاهرة.
- ٦ - عبود، عبد الغني (١٩٩٥) " إدارة التعليم في الوطن العربي " ، دار الفكو العربي، مدينة نصر.
- ٧ - عسكر ، سمير أحمد (١٩٩٥) " أصول الإدارة " ، دار القلم، دبي.
- ٨ - الفقي ، عبد المؤمن فرج (١٩٩٤) " الإدارة المدرسية المعاصرة " ، جامعة قار يونس ، بنغازي، ليبيا.
- ٩ - فهمي ، محمد سيف الدين ، ومحمود ، حسن عبد المالك (١٩٩٣) "تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربية" مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض.
- ١٠ - القريوتي ، محمد قاسم (١٩٩٠) " إدارة الأفراد : المرشد العملي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شئون العاملين في القطاعين العام والخاص " ، شركة المطابع النموذجية، عمان ، الأردن.
- ١١ - مصطفى، صلاح عبد الحميد (١٩٩٤) " الإدارة المدرسية في ضوء الفكو الإداري المعاصر ، دار المريخ، الرياض.
- ١٢ - هاشم، زكي محمود (١٩٨٩) " إدارة الموارد البشرية " ، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت.
- ١٣ - وزارة المعارف " شروط اختيار مديري المدارس ووكلائها " تعميم لجميع المناطق رقم ٣١/٥٨٩ في ١٤/٩/١٤١٦هـ، الرياض.

المراجع الأجنبية

- 1-Albright , K , and Nottingham , M " Guideline for Selecting Secondary School Principals , 1989 (ERIC : ED 311529).
- 2-Anderson , Mark " Training and Selecting School Leaders " , 1989 , (ERIC ED 309507) .
- 3-Ballou , Dale , and Podgursky , Michael " What Makes Good Principal ? How Teachers Assess the Performance of principals " Economics of Education Review, Vo. 14 , no. 3 , 1995 , p 243- 252
- 4-Baltzell , Catherine , and Dentler , Robert " Selecting American School Principal : Executive Summary " , January 1983 , (ERIC : ED 239421) .
- 5-Baron , Mark " A preliminary Investigation of Superintendents' Perceptions Regarding Recruitment and Selection of Principals " , 1990 (ERIC : ED 327973)
- 6-Broussard , Rolland , And Others " Astudy of the Job Requirements and Selection process for Elementary Principals and Assistant Principal in Selected Public and Private School Systems " , Nov 1989 , (ERIC : ED 313791) .
- 7-Bennett , William , and Chester , Finn , " Principal Selection Guide" , June 1987 , (ERIC : ED 282358) .
- 8-Flanigan , J. , and Others " A Process Model of Principal Selection " Paper presented at the Annual Meeting of the National Danforth Conference for the preparation of School Principals . Norman , Ok. April 9-12 , 1989 .
- 9-Johnson , Claradine , and Douglas , Rex " Grow- your- Own : A model for Selecting Administrators " NASSP Bulletin , Vo. 74 no. 526 , 1990 , p 34-38.

- 10-Mertz , Norma , and McNeely " Principal Selection in a time of Change " Paper presented at the Annual Meeting of the Mid-South Educational Research Association (Little Rock , AR , Nov. 7 - 10 , 1989) .
- 11-NASSP " High School Principal " News Leader , Vo. 45 , no.8 , April 1998 , p 1-16 .
- 12-NASSP " NASSP Introduces Tool for Selecting and Developing Tomorrow's Principals " News Leader , Vo. 45 , no. 9 , 1998 , p 1-16 .
- 13-National Institute of Education " Selecting Principals: Research in Brief , 1984 , (ERIC : ED 277144) .
- 14-Raisch , Daniel " Let Teachers Pick Principals " Executive Educator , Vo. 15 , no.8 , 1994 , p 23-24 .
- 15-Richardson , Mike , and Others " Principal Selection in Rural Districts : A process Model " , Paper Presented at the National Rural Education Association , Reno , N.V. 7 - 11 October , 1989
- 16-Richardson , M , and Others " A Collaborative Model for Principal Selection " Paper presented at the Annual Meeting of the American Association of School Administrators , San Francisco , Ca. , 23-26 Feb , 1990 .
- 17-Richardson , M. and Prickett , R. " Improving Principal Identification and Selection through School and University Collaboration " , Paper presented at the Annual Meeting of the National Council of Educational Administration , Los Angeles , CA , 12 - 17 August , 1990 .
- 18-Somers Hill , Marie , and Lynch , Dorothy " Future Principals : Selecting Educators for Leadership " NASSP Bulletin , Vo. 78 , no. 565 , 1994 , p 81- 84 .
- 19-Zakariya , Sally " How to add Snap , Crackle , and Pop to Principal Selection " The Executive Educator , Vo. 5 , no. 11 , 1983 , p 20-23

تصور مقترح لاختيار مدير المدرسة في المملكة العربية السعودية

د. عبد الله عبد العزيز السهلاوي
أستاذ مشارك، قسم الإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعة الملك فيصل
الاحساء - المملكة العربية السعودية

ملخص البحث :

من المؤكد نظريا وعمليا أن لمدير المدرسة دورا حاسما في فعالية المدرسة ونجاحها. ولكن على الرغم من هذا فإن عملية اختيار المدير تتم بطرق غير علمية أحيانا وغير موضوعية أحيانا أخرى. ومن أجل تحسين هذه العملية قدمت هذه الدراسة تصورا مقترحا لاختيار مدير المدرسة. ويتكون هذا المقترح من تسع مراحل هي :

- ١- وضع سياسات الاختيار وتحديد المرشحين المحتملين.
- ٢- تحديد التوصيف الوظيفي.
- ٣- تحديد معايير الاختيار.
- ٤- الإعلان عن الوظيفة.
- ٥- جمع طلبات الالتحاق.
- ٦- تنقيح الطلبات.
- ٧- تقويم المرشحين.
- ٨- اختيار المرشح.
- ٩- ما بعد التعيين ويشتمل على : التعريف، والنمو المهني، والتقويم المستمر.

Proposal For Selecting School Principal

Abdulla A. ALSahlawi

Associate Professor , Department of Educational Administration , College of Education , King Faisal University , ALHassa, Saudi Arabia.

Abstract :

School Principal plays critical role in school effectiveness and school success . Therefore, an extra efforts should be made to select good principals . As part of these efforts this study proposed nine steps for selecting good principals . These steps are :

- 1-Developing the selection policies, and identifying potential leaders.
 - 2-Developing a job-Description.
 - 3-Developing the selection criteria.
 - 4-Vacancy announcement.
 - 5-Collecting applications.
 - 6-Screening the applications.
 - 7-Assessing and rating the candidates.
 - 8-Selecting the principal.
 - 9-Post appointment activities.
- A-Orientation,
B-Professional Development.
C-ON the job evaluation.