

## معايير وأساليب اختيار مديري المدارس القطرية نموذج مقترح

د. حصه محمد صادق

قسم أصول التربية

كلية التربية - جامعة قطر

### ملخص البحث :

استهدف البحث التعرف على أهم المعايير والأساليب المتبعة لاختيار مديري المدارس عامة، وتقييم نظام الترشيح والترقي لمديري المدارس القطرية، ولقد ظهر من الدراسة أن أهم المعايير المستخدمة في الترقية لمنصب وكيل / مدير المدرسة في المدارس القطرية هي : الخبرة ، المؤهل ، الكفاءة المهنية . وتخلو المعايير من استخدام الأساليب المقننة كاختبارات الكفاءة الإدارية أو السمات القيادية أو المقابلة - إلا على نطاق ضيق وبشكل بسيط - أو مقاييس الاتجاهات والقيم والذكاء وغيرها من الأساليب التي يمكن أن تكشف عن بعض الصفات والقدرات التي لا يمكن أن تكشف عنها المعايير الثلاثة السابقة .

لذلك وبناء على الدراسة النظرية التي تم استعراضها في البحث تم إعداد نموذج مقترح لترقية المرشحين لوظيفة وكيل / مدير مدرسة، وتم في هذا النموذج إعداد وتقنين : استبيان للكفاءة الإدارية وآخر لقياس الاتجاهات نحو العمل الإداري التربوي، كما تم اقتراح محاور أساسية يمكن الاستفادة منها في إجراء المقابلات مع المرشحين .

### مقدمة :

يعد مدير المدرسة أحد العناصر الهامة في مدخلات النظام التعليمي، وتعتمد على كفاءته جودة مخرجات العملية التعليمية، وبالرغم من كثرة الجدل الذي يثار حول محدودية دور مدير المدرسة في مدارس العالم الثالث - التي يتميز نظامها التعليمي بإدارة مركزية - إلا أن ذلك لا يلغي أهمية عملية الإنتقاء عند اختيار وتعيين مديري المدارس،

فمركزية الإدارة لا تحد من مقدرة المدير في أن يؤدي دوره كقائد تعليمي وفيلسوف وموجه ومقيم ورجل علاقات عامة وبقية الأدوار الأخرى التي يقتضيها دور مدير المدرسة . ويمكننا أن نلاحظ بسهولة التمايز والأفضلية بين المديرين وأفضلية بعضهم على بعضهم الآخر وارتفاع انتاجية بعض المدارس عن المدارس الأخرى بسبب كفاءة الإدارة، كل 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 .

### أهمية البحث :

لقد كانت عمليات اختيار مديري المدارس القطرية في السابق لا تخضع لمعايير محددة، وقد يرجع السبب في ذلك إلى قلة أعداد الأفراد المؤهلين لتولي هذا المنصب، والمحدودية دور مدير المدرسة، لكن ومع تزايد أعداد المدارس القطرية، وتزايد أعداد المدرسين وخريجي كلية التربية، ومع تغير متطلبات دور مدير المدرسة القطري، أصبح من المهم جدا أن نحسن اختيار هذه الفئة من القادة التربويين الذين يتعاملون مباشرة مع أغلى ما يملكه المجتمع وهم الأبناء، ومن المهم أن نلقي الضوء على معايير وأساليب اختياره، خاصة وأن هذه المعايير والأساليب قد وضعت حديثا وتم تعديلها عدة مرات لتناسب مع المتغيرات التي طرأت على المجتمع بشكل عام وعلى النظام التعليمي بشكل خاص، بالإضافة إلى أن هذه المعايير والأساليب لم تخضع للتقويم من خلال دراسات سابقة .

### هدف البحث وأسئلته :

يستهدف البحث التعرف على أهم المعايير والأساليب المستخدمة لاختيار مديري المدارس بشكل عام وتقييم للمعايير والأساليب المستخدمة في اختيار مديري المدارس القطرية بشكل خاص، وذلك بالإجابة عن الأسئلة التالية :

- ١ - ماهي أهم المعايير والأساليب المستخدمة في اختيار مديري المدارس؟
- ٢ - ما المعايير والأساليب المستخدمة لاختيار مديري المدارس القطرية؟
- ٣ - ما النموذج المقترح لاختيار مديري المدارس القطرية؟

وستقسم الدراسة إلى جزئين ، الجزء الاول متمثل في الإطار النظري الذي نستعرض فيه معايير اختيار المديرين بصفة عامة ، ثم طرق اختيار مديري المدارس ثم استعراض أهم الأدوات المستخدمة في عملية الاختيار ، ثم معايير اختيار مديري المدارس القطرية . الجزء الثاني وهو الجزء التطبيقي المتمثل في النموذج المقترح لاختيار مديري المدارس القطرية .

#### تحديد المصطلحات :

- ١ - معايير اختيار مديري المدارس : ويقصد بها في هذا البحث المحكات أو الأسس التي يمكن الاستناد إليها في عملية اختيار مديري المدارس ، وتتضمن على سبيل المثال : المؤهل العلمي - الكفاءة المهنية - الصفات الشخصية - الخبرة في العمل ، وغيرها .
- ٢ - أساليب اختيار مديري المدارس : ويقصد بها الإجراءات أو الطرق المستخدمة لاختيار مديري المدارس ، كالاختبارات ، الأسئلة ، المقابلات الشخصية ، ملاحظة السلوك ، وغيرها .

#### الجزء الاول : الإطار النظري للدراسة

##### معايير وأساليب اختيار المديرين :

كان التركيز في عملية الاختيار على الجوانب السلبية في الأفراد ، أي الاهتمام باكتشاف الجوانب الضعيفة التي يحتمل أن تؤدي إلى الفشل ، واستبعاد الأفراد على هذا الأساس ، أما الاتجاه الحديث فهو التركيز على الجوانب الإيجابية ، وفي هذا الاتجاه الأخير لا يكون الهدف هو التعرف على مدى مقابلة صفات ومؤهلات كل فرد لعمل معين ، وإنما التعرف على مدى مناسبة الفرد لعمل معين ( صلاح السنواني ، ١٩٩٢ ) .

وقد يعتقد البعض أن عملية اختيار الموظف المناسب لوظيفة معينة أمر سهل لا يستدعي إجراءات معقدة ، لكن في الواقع أنها عملية شاقة خاصة بالنسبة لاختيار القادة الإداريين . وخاصة إذا لم تكن متطلبات الوظيفة واضحة ، ولا توجد معايير واضحة للاختيار ، ولم يكن المسؤولون عن عمليات الاختيار مؤهلين لهذه العملية ، وكانت الأساليب والأدوات المستخدمة تخضع للتقييم والتقدير الشخصي فقط .

وتكمن أهمية الاختيار في انتقاء الأفراد الذين يتوقع لهم النجاح في العمل عندما

يشغلون وظيفة معينة ، وبالتالي تقل فرص الفشل والإخفاق ، وترجع صعوبة عملية الاختيار وخطورتها إلى أنه لا يمكن دائماً اكتشاف الاختيار السيء في وظيفة إدارية بسرعة - ونادراً ما يستغرق هذا أقل من سنة كاملة في وظائف الإدارة العليا - وتكون النتيجة خسارات كبيرة في الأموال في صورة مرتبات وإدارة عقيمة ضعيفة ، بل وتكون الخسارة أكبر في الوقت الضائع الذي لا يمكن استرداده (هارون كونتر ، ١٩٧٤).

لقد كشفت الدراسات العديدة عن عدة نظريات واتجاهات في اختيار القادة ، اهتم بعضها بالتعرف على خصائص الأفراد التباديين الناجحين ، كما اهتم بعضها الآخر بالتعرف على سلوكهم في المواقف المختلفة ونتج عن هذا النوع من الدراسة نظريتان (أحمد بستان ، ١٩٨١).

الأولى : نظرية السمات ، وتتم بدراسة الإداري الناجح لمعرفة السمات والخصائص التي يتميز بها عن سائر أقرانه .

الثانية : نظرية المواقف ، وترى أن ما يفعله القادة في المواقف المختلفة أهم بكثير من السمات والخصائص التي يتميزون بها ، وكلتا النظريتان تهدفان إلى الكشف عن بعض المؤشرات التنبؤية للحكم على مدى ما يتوقع من نجاح الشخص أو فشله في الإدارة .

وفي دراسة حديثة على نظرية السمات (نعمة خضير وآخرون ، ١٩٩٤) تم فيها تصميم استبانة لقياس ١٣ سمة تم توزيعها على عينة شملت ١٤ مديراً في الإدارة العليا ، و ٣٠ في الإدارة الوسطى و ٤٥ مشرفاً و ٨٥ عاملاً ، وبمعالجة بيانات الدراسة ظهر ما يلي :

أ - صعوبة الاعتماد على نظرية السمات كأساس لاختيار القادة .

ب- لا يمكن اعتماد السمات مؤشرات للتمييز بين القادة عن سواهم .

ويستخدم حالياً العديد من الإختبارات والمقاييس لاختيار القادة ، منها الإختيار السوسيومترى أو مقياس العلاقات الاجتماعية ، وهو أداة لتقدير الاختيار أو الرفض داخل الجماعة ، وهو يشمل كل أعضاء الجماعة بحيث يكونون معروفين لبعضهم البعض فيطلب من كل منهم أن يختار على أنفراد وفي سرية تامة عدداً من الأفراد الآخرين في الجماعة لكي يشاركونهم في نشاط معين ويمكن أن يطلب منهم أيضاً ذكر أسباب الاختيار

وذكر الصفات الشخصية للأفراد المختارين ، كذلك يلجأ البعض إلى طريقة الإختبارات الموقفية لاختيار القادة ، في هذه الطريقة يوضع عدد من الأفراد في موقف يقومون فيه بسلوك اجتماعي مثل مناقشة موضوع أو حل مشكلة ، ولا يكون من بينهم من أعطى أية مسئولية ، بعد ذلك يلاحظ أي الأفراد أكثرهم مبادأة ونشاطا وأكثرهم تأثيراً في سلوك الآخرين ( حامد زهران ، ١٩٧٧ ) .

وتعتمد الإدارة الحديثة على استخدام أساليب تقدمية لاختيار القادة يعتمد أساسا على نظام الجدارة هذا النظام أصبح له مفهومان : أولهما يتمثل في النظام الأوروبي فيكون اختيار القادة الإداريين للتعين في الوظائف الإشرافية على أساس امتحانات الجدارة ، ولقد نجحت الإدارة الإنجليزية في وضع أنظمة نموذجية للمسابقات جعلت منها نموذجا يحتذى به ، وهي ثلاثة لا بد للمرشح أن يجتازها : وتشمل الامتحانات ذات الإجابة القصيرة ، وامتحانات شخصية ثم المرحلة الأخيرة ، وفيها تتم المقابلات الشخصية ، وتهدف جميعها إلى كشف النقاب عن المرشحين لتولي مهام الوظائف القيادية . أما عند الترقية لمهام القيادة العليا فتعتمد بعض الإدارات الأوروبية على نظام الأقدمية عند الترقية ، والبعض الآخر يعتمد على الجدارة أو المسابقات ، والسر الكامن وراء اتباع أغلب الإدارات الأوروبية إلى نظام الترقية بالأقدمية هو اعتناقها للنظرية الشخصية في ترتيب الوظائف والتي تسمح بترقية القادة على أساس أقدمايتهم طالما وجدت وظائف شاغرة ، أما المفهوم الثاني في نظام الجدارة فيتمثل بالمفهوم الأمريكي الذي يتبع النظرية الموضوعية لترتيب الوظائف والتي تعتبر الوظيفة فيها هي الركن الأساسي الذي يقوم عليه التنظيم الإداري ، وعلى هذا الأساس لا يفرق بين المعيار الذي يتخذ أساسا لاختيار القادة عند بداية التعيين في الوظائف الإشرافية أو عند ترقيةهم بعد ذلك للوظائف العليا . ويتطلب هذا النظام وصفاً دقيقاً متصلاً للعمل الذي يتم أدائه بالفعل في مجال الوظيفة ، ولا يتم اختيار أي شخص لتولي أي وظيفة إشرافية أو قيادية إلا إذا توفرت فيه مطالب التأهيل اللازمة لشغلها بناء على المواصفات المعدة سلفا ، وتعتبر الترقيات في ظل المفهوم الأمريكي ، بمثابة تعيينات جديدة تخضع لنظام المسابقات العامة أو بمعنى آخر ، الترقية من وظيفة إلى أعلى أمر غير معترف به وفقا لهذا النظام ولا يعتبر حقا للموظف ولكنها تأخذ حكم إعادة التعيين في وظيفة بشروط أفضل ( محسن العبودي ، ١٩٨٤ ) .

وتستخدم معظم الدول النامية نظام الأقدمية كأساس للترقية والحصول على مناصب قيادية في المؤسسات المختلفة ، وقد يرجع ذلك إلى الإعتبارات البيئية وتأثير القِيم والعادات وأنماط السلوك الاجتماعي التي تقتضي البعد عن نظام الترقى بالاختيار وترجع كفة الترقية بالأقدمية ، فالمحسوبة التي هي امتداد للعصبية الأسرية والعلاقات الشخصية المتداخلة لابد أنها ستلعب دورها على حساب كفاية الجهاز الإداري (عبد الكريم درويش ، ليلي تكلا ، ١٩٨٠).

ويرى عبد الكريم درويش ويلي تكلا (١٩٨٠) أنه يمكن الأخذ بنظام الأقدمية كأساس للترقية بالنسبة للوظائف الصغرى في السلم الإداري أو بالنسبة للأعمال التي تتطلب قدرات آلية مثل الأعمال الحسائية أو الكتابية ، أما الترقية للمستويات القيادية العليا فيجب أن تكون عن طريق الاختيار ، أما بالنسبة للذين يقفون في منتصف الطريق بين الكادرات الدنيا والعليا فيمكن الأخذ بمزيج يجمع بين النظامين :

١ - جعل الترقية بالأقدمية بنسبة معينة وبالاختيار بنسبة أخرى .

٢ - جعل الترقية بشرط الكفاية وبشرط تمضية حد زمني أدنى .

على أن يكون قياس هذه الكفاية إما عن طريق تقارير مدروسة واضحة وإما عن طريق إختبارات ومقابلات تقوم بها هيئات مستقلة مع أخذ رأي الرئيس المباشر في الإعتبار . كما يشير الباحثان (عبد الكريم درويش ، ليلي تكلا ، ١٩٨٠) إلى توقف تطبيق الترقية بالاختيار على بضعة عوامل حتمية أهمها :

أ - وجود وصف واضح للوظائف ، لأنه من غير الممكن التأكد من أن الموظف قد قام بما هو مطلوب منه أو ما إذا كان قد أحسن أداءه إذا لم نعرف سلفاً ما هو المطلوب منه بالتحديد ومستوى الأداء المتوقع .

ب - إيجاد نظام واضح وفعال للتقارير يمكن استعماله كميّار لقياس الكفاية .

ج - يلزم تحديد الجهة التي تقرر تحديداً واضحاً سواء كانت جهة معينة أو عن طريق عقد إختبار أو مسابقة أو ما إلى ذلك حسب طبيعة العمل .

د - إعطاء الأولوية لبعض المعايير الواضحة مثل الحصول على شهادات علمية أو

التخصص في مجالات مطلوبة أو تحصيل خبرات أو التفوق الحقيقي في البرامج التدريبية .

هـ - إيجاد أسلوب لمتابعة وتقييم عمل الموظف وتحديد المسئول عن الإشراف على تقدمه ، وإخطارهم بموقفهم دورياً لتحقيق هدفين : حفز وتشجيع ، وتوضيح وتبرير .  
ومن الطرق المتبعة أيضاً في اختيار القادة الإداريين طريقة الإعداد في معاهد الإدارة ، ويرشح لها كل من يجتاز الإختبارات المتعددة التي تكشف في نهايتها عن مدى توافر الاستعدادات لتولي مهام القيادة .

وتستغرق الدراسة فيها مدة لا تقل عن عامين أو أكثر ، وهذه الطريقة تعد من أفضل الطرق في إعداد القادة الإداريين لكن قد تحجم بعض الدول عن الأخذ بها نظراً لما تكلفه من نفقات باهظة (محسن العبودي ، ١٩٨٤) .

معايير وأساليب اختيار مديري المدارس :

يمكن تصنيف أساليب الاختيار لشغل الوظائف القيادية في الإدارة المدرسية فيما يلي (محمد فهمي ، حسن محمود ، ١٩٧٣) :

أ - الأقدمية : غالباً ما يجذب العاملون نظام الأقدمية في شغل الوظائف بالإدارة المدرسية ، وذلك لما يقدمه هذا الأسلوب لهم من تأمين ضد أي تعسف أو تجاوز أو محاباه شخصية .

ب - الجدارة : حيث يمكن تحديد مدى جدارة الموظف في شغل وظيفة قيادية بوسيلة أو أكثر : كوضع حد أدنى للمؤهلات المطلوبة ، تقديرات الرؤساء ، الامتحانات التحريرية ، المقابلة الشخصية ، تقويم التدريب والخبرة .

ج - مقاييس الرتب : تعتبر من الطرق والأساليب الفعالة في اختيار المرشحين إذا أحسن بناؤها واستخدامها ، ومن أهم هذه المقاييس : استخدام إختبار الإجراء الموقفي ، حيث يقوم الخبراء المتخصصون بتقويم قدرة الفرد على القيادة في ضوء الأداء الذي يقوم به في موقف معين أو عدة مواقف تضم أناساً آخرين .

وتختلف المعايير المستخدمة في اختيار القادة الإداريين من مجتمع إلى آخر ، إلا أنها بشكل

عام تعتمد على الخبرة والمؤهل والكفاءة في العمل التي يتم تقديرها إما عن طريق الاختبارات أو المقابلات أو تقارير العمل .

في جمهورية مصر العربية يتطلب الترشيح لوظيفة مدير مدرسة ما يلي (سليمان مبارز، ١٩٨٥).

١ - توفر مؤهلات مستوى الكفاية ، ويقصد بها المؤهل التربوي المتوسط على الأقل لوظائف الإدارة المدرسية بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي ، والمؤهل التربوي العالي لوظائف الإدارة المدرسية بالحلقة الثانية من التعليم الأساسي .

٢ - المدة الزمنية المقررة للبقاء في الوظيفة الأخيرة ومدة الأشتغال بالتعليم ، وتحدد هذه المدد فيمن يرشح لشغل وظيفة ناظر مدرسة الحلقة الأولى من التعليم الأساسي . بقضاء سنتين على الأقل في وظيفة وكيل مدرسة ابتدائية وأن لا تقل مدة اشتغاله عن ست سنوات بالنسبة للحاصلين على مؤهل عال أو بسبع سنوات بالنسبة للحاصلين على مؤهل بين العالي والمتوسط ، وأن يقضي ست سنوات على الأقل في التدريس بالمرحلة الابتدائية ، وتحدد هذه المدد بالنسبة لمن يرشح لشغل وظيفة ناظر مدرسة اعدادية أن يقضي أربع سنوات على الأقل في الوظيفة لمن تنطبق عليه الشروط من بين وكلاء المدارس الاعدادية أو المدرسين الأوائل بالمرحلة الثانوية ، وأن يقضي ثمان سنوات على الأقل في الوظيفة قبل الترشيح بالنسبة للحاصلين على مؤهلات متوسطة أو ست سنوات على الأقل بالنسبة للحاصلين على مؤهلات بين المتوسطة والعالية أو أربع سنوات على الأقل بالنسبة للحاصلين على مؤهلات عالية .

٣ - التقارير السنوية ، وتعد عنصرا أساسيا من عناصر الترشيح ، ويشترط للمرشح أن يحصل على ثلاثة تقديرات في السنوات الثلاث السابقة للترشيح أثنان منها بدرجة ممتاز والثالث لا يقل عن جيد .

٤ - خلو صحيفة المرشح من العقوبات ، فلا يجوز ترشيح من كان موقوفا عن العمل أو محالا إلى النيابة العامة أو المحكمة التأديبية فاذا ثبت عدم إدانته ، أو وقعت عليه عقوبة لا تتجاوز (الانذار) فينظر في أمر ترشيحه مع احتساب تعيينه في هذه الوظيفة من تاريخ تعيين زملائه فيها ، كما لا يجوز لمن وقعت عليه عقوبة من عقوبات الخصم أو الايقاف عن العمل أو الحرمان من نصف العلاوة أو تأجيل الترقية أو خفض الأجر



وذلك خلال المدة السابقة لصدور قرار برفع العقوبة .

ويضاف شرط آخر وهو حضور المرشحين للترقية لبرنامج تدريبي يعد لهذا الغرض ،  
يليه اختبار تحريري تخصص له مائة درجة ويعتبر الحاصلون على ستين درجة على الأقل في  
الاختبار التحريري انهم اجتازوا التدريب بنجاح ، ويجوز للمرشح للترقية بدلا من التقدم  
للإختبار التحريري أن يقدم بحثا في أحد موضوعات التعليم يشهد بقدرته على الابتكار ،  
ويخضع لمناقشة لجنة ثلاثية من رجال التعليم الذين يعلنونه في الوظيفة (أحمد حجي ،  
١٩٩٤).

ويعلق أحمد حجي على نظام الترقية السابق فيقول أنه بالرغم من وجود شرط الجدارة  
(الحصول على تقدير ممتاز) فلا يزال نظام الترقية يعتمد على الأقدمية ، لأن كل شخص  
تقريبا ينال أعلى تقدير ، وهو تقدير ممتاز ولا يستطيع النظام المستخدم في التقييم أن يميز  
بين ذوي الأداء القوي وذوي الأداء المنخفض (أحمد حجي ، ١٩٩٤).

وقد كشفت نتائج دراسة الأغبري (١٩٨٤) عن أساليب اختيار مديري المدارس  
الثانوية وتدريبهم بالجمهورية العربية اليمنية ، أنه لا توجد معايير ثابتة لاختيار مديري  
المدارس الثانوية ، كما أن مديري هذه المدارس تنقصهم الخبرة والدراية ، وأنه يتم تعيين  
المديرين لاعتبارات كثيرة ، منها المحسوبية والقرباة والعلاقات الشخصية مع المسؤولين  
عن التربية والتعليم سواء في مكاتب التعليم في المحافظات أو ديوان الوزارة في صنعاء .

كما كشفت نتائج دراسة مقارنة أخرى لأوضاع القيادات التربوية والإدارية في مجال  
التربية والتعليم في كل من الجمهورية العربية اليمنية وجمهورية مصر العربية والولايات  
المتحدة الأمريكية عن النتائج التالية (حسن حسان ، عبد العاطي صياد ، ١٩٨٦) :

١ - لا يتولى الوظائف القيادية في أمريكا ومصر إلا من لديهم مؤهلات علمية وتربوية  
تخصصية عالية مع خبرات علمية في مجال التعليم وقدرات وممارسات إدارية وقدرة  
على النمو المستمر في رفع المستوى العلمي والمهني أثناء الخدمة .

٢ - مستوى القيادات التربوية في اليمن ضعيف سواء من الناحية العلمية أو التربوية فهو  
يتراوح بين الشهادة الجامعية أو الثانوية وما دونها مع قلة المؤهلات التربوية ولا سيما  
التخصصية في مجالات التعليم .

٣ - تعد القيادات التربوية في مصر وأمريكا في كليات التربية في الجامعات ، كما تعد وزارة

- التربية والتعليم في مصر برامج تدريبية متخصصة للقيادات التربوية أثناء الخدمة .
- ٤ - يقوم المعهد القومي للإدارة العامة في اليمن بالتدريب الإداري لموظفي التربية ولكن في نطاق محدود وغير مخطط من قبل وزارة التربية والتعليم .
- ٥ - أغلب الخبراء العرب والأجانب في اليمن لا يبدون اهتماماً كبيراً بإعداد وتدريب النظار اليمنيين مع ضعف المستوى التربوي لأولئك النظار مما أدى إلى قلة الإفادة من تدريب الخبراء وإعداد قادة يمنيين يحلون محلهم .

في المملكة العربية السعودية (صلاح عبد الحميد ، ١٩٨٤) لاحظت وزارة المعارف أن إدارات التعليم تعتمد إلى تكليف مديري أو وكلاء للمدارس المحدثة أو خلفاء لآخرين ينقلون أو يحولون إلى أعمال أخرى متخذه من أقدمية الموجودين بالمدرسة منطلقاً وأساساً للترشيح دون مراعاة لأمر أخرى قد تكون أهم من الأقدمية وبمجرد مباشرة المرشح لعمله الجديد تطلب المنطقة نقله من وظيفته السابقة إلى وظيفة مدير مدرسة أو وكيل مدرسة قبل أن تمر عليه فترة تجربة يتم التبين من خلالها من نجاحه أو فشله في عمله الجديد . ولأهمية العمل القيادي بالمدرسة ورغبة إسناده إلى ذوي الكفاءات وضعت وزارة المعارف قواعد ينبغي مراعاتها عند اختيار مديري المدارس ووكلائها وأصدرت تعميمها في ذلك لمناطق التعليم بتاريخ ٢٨ / ١٠ / ١٤٠٠ هـ وينص على ما يلي :

- ١ - أن لا 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 والسلوك والتعاون مع الآخرين .
- فإن توفرت هذه الشروط في أكثر من مرشح فإن طول الخدمة ووجود مؤهل أعلى أو دراسات تربوية لها اعتبار عند المفاضلة .

أما أسلوب الاختيار فيتضمن ما يلي :

- 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 المرشح الوظيفة لمدة سنة واحدة تحت التجربة وإذا ثبتت صلاحيته يجرى تأصيله بنقله إلى وظيفة مدير أو وكيل مدرسة .

في بريطانيا ( أحمد حجي ، ١٩٩٤ ) كانت إجراءات اختيار مديري المدارس وتعيينهم تتمثل في اختيار المتقدمين عن طريق المقابلة يقوم بها فريق من أعضاء السلطة التعليمية المحلية ومسئولي المدرسة ، ويقوم مدير التعليم بتقديم الاستشارة والنصح لهم في عملية الاختيار ، ويعني الناجحون في وظيفة مدير مدرسة معينة . ويمكن لمدير المدرسة أن يبقى في وظيفته حتى نهاية حياته العملية ، ما لم ينتقل طواعية إلى مدرسة أخرى أو يعزل في حالات نادرة ، وقد تغير الوضع بعد ذلك إذ أنه في عام ١٩٨٤ استقصدت الحكومة عن طريق سكرتارية الدولة للتعليم عن مصداقية إجراءات الاختيار المستخدمة ، واعرضت على أسس هذا النظام ، مقترحة فترة انتقالية لتعيين المديرين الجدد ، وقد تبع الاهتمام الخاص باختيار مديري المدارس وتعيينهم نشر بحث للجامعة المفتوحة عن اختيار مديري المدارس الثانوية ، تناول أهمية مدير المدرسة في نجاح التعليم بها وكفاءته وقد أبرز البحث وصفاً - وتحليلاً - لما هو متبع في اختيار المديرين ، ومقارنا إياه بالطرق المستخدمة في ميادين أخرى غير التعليم ثم اقترح تعديلات وبدائل أخرى . وقد كان من أهم نتائج البحث :

١ - القائمون بالاختيار لوظيفة مدير المدرسة الثانوية لديهم معرفة ضحلة بالوظيفة .

٢ - أدوار الجماعات المختلفة القائمة بعملية الاختيار كانت غامضة .

٣ - استخدام القائمين بالاختيار لتقنيات جامدة .

٤ - سيادة عوامل لا صلة لها بالوظيفة في قرارات الاختيار .

وبناء على نتائج وتوصيات الدراسة تم تغيير إجراءات اختيار وتعيين مديري المدارس واستخدام أساليب حديثة أبرزها الاهتمام بتوفر الكفاءات اللازمة فيمن يختار للتعيين في وظيفة مدير مدرسة ثانوية .

في ألمانيا الغربية ( Feir ، ١٩٨١ ) يتم الإعلان عن منصب مدير المدرسة عندما يكون المنصب شاغراً ، ويقوم المدرسون المهتمون بهذا المنصب ووكلاء المدارس بتقديم طلباتهم للمسئولين في الوحدة الإدارية المتوسطة Intermediated Administrative Unit التي تقوم بمسح للطلبات وتقييمها ثم توصي بالمرشحين إلى وزارة الولايات State Ministry وهذه

الأخيرة يكون لديها القرار الأخير في عملية الاختيار . لا يوجد نظام معين للتقييم ولكن يتم الحكم على المرشحين بصورة فردية ، حيث يكلف المرشح بما يلي : ١ - إعطاء درس تطبيقي ؛ ٢ - عمل لقاء أو اجتماع ؛ ٣ - تقييم مدرس .  
ثم يتم تقييم المرشح على حسب أدائه في هذه الأعمال الثلاثة بالإضافة إلى نتائج المقابلة التي تجرى معه .

في الولايات المتحدة الأمريكية قامت الرابطة القومية لمديري المدارس الثانوية NASSP بإنشاء مشروع مركز التقييم Assessment Center Project الذي صمم لكي يحسن عملية اختيار وتطوير المتحقيين بالنظام المدرسي من إداريين وذلك عن طريق استخدام أساليب تقييم صادقة يعدها المركز السابق ، ولقد تم تأسيسه منذ عام ١٩٧٥ ، ويحدد هذا المركز (١٢) مهارة ينبغي أن تتوفر لمدير المدرسة الناجح : تحليل المشكلة ، الحكم أو القرار Judgment القدرة التنظيمية ، الفصل أو البث Decisiveness ، القيادة ، الحساسية Sensitivity ، تحمل الضغوط ، نطاق الاهتمامات ، الدافعية الذاتية ، القيم التربوية ، مهارات الاتصال الشفوي والكتابي ، ويتم تقدير هذه المهارات قبل تعيين الشخص في منصبه ، تتضمن عملية التقييم التي تستمر لمدة يومين من العمل المكثف - إعطاء المرشح مهام مشابهة لتلك التي يواجهها مدير المدرسة في المواقف الحقيقية ، وتتضمن كتابة مذكرات ورسائل لأولياء الأمور ، عمل فردي وجماعي لحل الأزمات غير المتوقعة ، الاشتراك في مواقف مقابلات Interview Setting وأكثر من ذلك ، بعد فحص المرشح خلال يومين من التمارين وأساليب المحاكاه ، يضع المقيمون تقريراً نهائياً لكل مرشح يصفون فيه مهارته التي تمت ملاحظتها . وتقدم للمشاركين دلائل أو علامات لإمكانية نجاحهم في مدارسهم كمديرين أو وكلاء ، وفي دراسة جادة قام بها فريق بحث من جامعة ميتشجان بقيادة نيل شميث Neal Schmitt على عينة من المرشحين الذين تم تقييمهم في مركز التقييم وتم تعيينهم في مراكز إدارية بعد ذلك ، أكدت نتائج الدراسة أن عملية التقييم في المركز السابق يمكن أن تساعد في التنبؤ على نحو صحيح فيمن سيصبح ناجحاً كمدير مدرسة أو وكيل مدرسة ، ولقد أعطت هذه النتائج بالطبع دعماً كبيراً لمركز التقييم . (Hersey, 1986)

وهناك بعض المقاطعات الأمريكية (Comett, 1982) لديها نظم أخرى لاختيار مديري

المدارس كتخصيص لجنة لتقوم بعملية التعيين . وتتكون اللجنة عادة من مدرسين وإداريين ومجموعة من الأهالي ، يتم عمل مقابلات دقيقة لتحديد المرشحين تحديداً دقيقاً ثم يتم إرسال المرشحين المختارين لمراقبي التعليم Superintendent للاختيار النهائي . ولقد أظهرت دراسة قومية أن أهم ما يركز عليه مراقبو التعليم عند اختيار مديري المدارس هو : العلاقات الإنسانية ثم الخبرة الإدارية السابقة . كما إن المقابلات الشخصية أيضاً عملية مهمة في الاختيار - حيث تدور الأسئلة حول الإدارة المدرسية ، الثقة بالنفس ، الاهتمامات والقدرات اللفظية - فمن المعروف بصفة عامة أن مراقبي التعليم يبحثون عن الأشخاص ، الذين سيدعمون سياستهم ويكونون جزءاً من الفريق العامل .

يقترح فلانجان وآخرون ( ١٩٨٩ ) J.L. Flanigan and Others عدة خطوات مهمة في عمليات اختيار مديري المدارس - يطبق هذا النظام على بعض مدارس منطقة كنتكي - أهمها :

- ١ - وضع خطة للعمل : يجب وضع سياسة واضحة لعمليات التعيين والترتيبات المتعلقة بالتقييم والاختيار وتوفير إداريين مؤهلين لتحقيق هذا الهدف .
- ٢ - التوصيف الوظيفي : والذي يعتبر العمود الفقري في عملية الاختيار ، كما أنه يوفر فرصة جيدة لمقارنة المرشحين ، ويمكن الحكم على المرشحين بناء على معايير عامة وليس بناء على ما يجب أن يكون ، وبدون توصيف وظيفي واضح فإن المرشحين سيكونون غير متأكدين من متطلبات العمل وتوقعات النظام التعليمي ، وهذا يمكن أن يقود إلى قلق المرشح وخوفه من النظام المدرسي والوظيفة الإدارية .
- ٣ - الإعلان : قد تكون الإعلانات محلية أو على مستوى الصحف الدورية في الولاية ، أو من خلال خدمات التوظيف في الجامعة أو خدمات التوظيف الخاصة أو ببساطة الإعلان الشفوي عن طريق وسائل الاعلام الأخرى .
- ٤ - أسس فلسفية : تقوم هذه الوسيلة بمسح اتجاهات المرشحين حول الموضوعات التالية : الفلسفة التربوية ، الفلسفة الإدارية ، العلاقة بالمجتمع ، وملاحظة المدرس ، القيادة التعليمية ، إدارة الإداريين ، تطبيق وتصميم المناهج ، تقييم ومراقبة العاملين ، تطوير العاملين ، إدارة التنظيم ، قانون التنظيم ، قانون المدرسة ، المدارس الفعالة ، سلوكيات القادة ، استخدام نتائج الاختيار ، الإدارة المالية ، النظام ، المواد

التعليمية، برامج خاصة ، تبين العاملين . ويمكن طرح عدة أسئلة حول هذه الموضوعات ، لكن من المهم جدا طرح نفس الأسئلة لكل المتقدمين لوظيفة واحدة لضمان المساواة والعدالة .

٥ - تحليل المقابلة : على الرغم من العيوب الواضحة في المقابلة إلا أن المقابلة الشخصية تبقى عنصراً أساسياً في عمليات الاختيار ، ولكي نقلل من عيوبها ينبغي أن ترتب المقابلة ولا تتم بشكل عشوائي . ويتفق غالبية الباحثين على أن مقابلة المديرين يجب أن تجري بواسطة لجنة مقابلة وليس بواسطة إداري واحد . ويجب أن تكون المقابلات الشفوية نوعين : مقابلة معيارية مقننة ومقابلة مفتوحة النهاية . في المقابلة المقننة تطرح أسئلة ذات نمط واحد وهذا ما يتيح الفرصة لمقارنة إجابات المرشحين . أما بالنسبة للأسئلة مفتوحة النهاية فهي تعطى الفرصة للمرشح لكي يعبر عن آرائه ومعتقداته واتجاهاته حول موضوعات معينة .

٦ - مواجهة الضغوط : حيث تعرض على المرشح مواقف لأزمات غير متوقعة ويطلب منه التعامل مع هذه الأزمات . على سبيل المثال يمكن أن يطرح الموقف التالي : تلقيت بالأمس خطاباً من مراقب التعليم يتضمن استفساراً حول تدني نتائج طلاب مدرستك مقارنة بالمدارس الأخرى في المنطقة . والمطلوب أن تشرح اقتراحك - كتابياً - حول تحسين نتائج امتحانات الطلاب باستخدام العاملين معك ، والموارد المالية ، والمواد والاحتياجات المطلوبة ، مع توضيح للقرارات التي ستخذها .

٧ - رسائل التوصية : هي أكثر الوسائل استخداماً وأكثر الوسائل التي يساء استخدامها . ويفترض هنا أن يتصل مراقب التعليم بموظفين سابقين للحصول على معلومات مفصلة عن المرشح ، بالإضافة إلى تقييم الدرجات الأكاديمية والشهادات الخاصة بالمرشح ، ولا ينبغي الاعتماد فقط على رسائل التوصية التي يقدمها المرشح ، فهذه الرسائل تشير فقط إلى أن المرشح لديه اتصالات وعلاقات هامة تمكنه من طلب والحصول على الرسالة .

وليست هناك خطوات نمطية لعملية الاختيار ، فليست العملية واحدة في كل مؤسسة ولا في كل وظيفة ، لكن أهم الخطوات المتبعة عادة في عملية اختيار الأفراد (صالح الشنواني ، ١٩٩٢) .

- ١ - المقابلة التمهيديّة لتعزيز الصلّاحية من ناحية توفر شروط أساسية محددة .
- ٢ - ملء طلب التحقاق بالعمل للتأكد من توفر البيانات الأساسية .
- ٣ - إختبارات على العمل وضرورة الحصول على المستوى المطلوب .
- ٤ - مقابلة ثانية للتأكد من الصفات الشخصية .
- ٥ - الاختيار المبدئي من بين الأفراد عن طريق إدارة الأفراد .
- ٦ - الاختيار النهائي عن طريق الرئيس المباشر أو المدير المسئول .
- ٧ - الفحص الطبي لتقرير اللياقة البدنية بصفة نهائية .
- ٨ - التعيين .

#### الأساليب والأدوات المستخدمة في اختيار مديري المدارس :

بالإضافة إلى معايير الترقية الثابتة - كالخبرة والكفاءة المهنية والمؤهل العلمي - هناك بعض الأدوات التي تستخدم عادة لجمع معلومات إضافية تدعم المعايير السابقة ، ونقصد بهذه المعلومات : اتجاهات الفرد نحو المهنة ، المهارات الادارية ، الثقافة العامة وغيرها ، ويتم عادة تحديد الأداة المستخدمة في عمليات الاختيار بناء على الهدف ، ونوعية المعلومات المراد الحصول عليها .

تحدد لجنة من الرابطة الأمريكية لإداريي المدارس العوامل (١٩٦٧) المستخدمة في اختيار المديرين والأدوات المستخدمة لقياسها كما يلي :

أدوات القياس	العوامل المستخدمة في الاختيار
مقابلة بطاقة عن السيرة الذاتية .	١ - العمر ، الخبرة ، تاريخ العائلة .
إختبارات تحصيلية ، الكتابة ، ملاحظة بواسطة ملاحظين ، مقابلة ، رسائل توصية .	٢ - إتساع المعرفة العامة .
إختبارات تحصيلية ، الكتابة ، ملاحظة بواسطة ملاحظين ، مقابلة ، رسائل توصية .	٣ - إتساع المعرفة المتخصصة التربوية .
إختبارات ، مقابلة ، ملاحظة بواسطة ملاحظين .	٤ - استخدام اللغة الانجليزية وقدرة التعبير عن الأفكار .
الملاحظة بواسطة ملاحظين .	٥ - الاعتمادية Dependability .
إختبار . ملاحظة بواسطة ملاحظين ، رسائل توصية ، مقابلة .	٦ - الاستقرار العاطفي والخصائص الأخرى للشخصية .
ملاحظة بواسطة ملاحظين أو المحادثة ، رسائل توصية ، مقابلة .	٧ - مهارات العلاقات الإنسانية .
مقابلة .	٨ - الاهتمامات .
إختبارات تطبيقية ، مقابلة ، رسائل توصية .	٩ - السلوك الإداري المحتمل أو الإبداع .
إختبارات ذكاء .	١٠ - القدرة العقلية أو الذكاء .
ملاحظة أو محادثة مع ملاحظين ، رسائل توصية .	١١ - الاخلاق Moral Fitness .
الكتابة ، رسائل توصية .	١٢ - المعرفة المدرسية Scholarship .
إختبارات قيم ، الملاحظة أو المحادثة مع ملاحظين ، مقابلة .	١٣ - نمط الأخلاقيات والقيم .
إختبار صحي .	١٤ - اللياقة البدنية أو الصحة .

وتشكل المقابلة أكثر الأدوات استخداما كما هو ملاحظ من العرض السابق ، ولكي تكون المقابلة فعالة ، ويمكن الاعتماد على نتائجها ينبغي أن تكون منظمة وتعقد بواسطة أفراد مدربين وتركز على عوامل معينة مع تسجيل ردود الفعل والاستجابات التي تظهر خلال المقابلة ، ولقد طور (Wendel & Breed, 1988) Selection Research Incorporated مقابلة منظمة يمكن أن تدل نتائجها على أن لدى المتقدم للمقابلة القدرة على تطوير علاقات عمل ايجابية مع المدرسين والقدرة على توفير جو مدرسي مفتوح وإيجابي .

تركزت أسئلة المقابلة حول ثلاثة أنواع من الأسئلة : الموقفية ، الملاحظة - Observational والشخصية . هذه الأنواع الثلاثة من الأسئلة يمكن أن تعطي معلومات حول اثني



عشر موضوعا : المهمة ، تنمية القوى البشرية ، ربط النتائج بالأسباب ، التفويض ، التنظيم ، التنشيط ، الإحساس بمن حوله ، تشجيع المجموعة ، التوجه نحو الإنجاز ، التوجه نحو العمل ، كشف الغموض .

ويفضل كما ذكرنا سابقا أن تتكون لجنة المقابلة من أكثر من شخص واحد حتى يمكن التوصل إلى قرار موضوعي وصائب .

كما تشير الرابطة الأمريكية لإداري المدارس (١٩٦٧) إلى أنه يمكن استخدام الإختبارات والقوائم الخاصة وهي عادة ما تستخدم لقياس القدرة العقلية ، مهارات الاتصال ، المعرفة المهنية ، الشخصية ، القيم والاتجاهات ، الاهتمامات ، والمعرفة العامة (٢٦ : ٣٩) ، وهناك العديد من الإختبارات والاستبيانات العربية والمترجمة إلى العربية والتي وضعت لكي تقيس سمات وقدرات قيادية وإدارية معينة يمكن استخدامها والاستفادة منها :

١ - استبيان عن سمات القيادة وضعته نعمة خضير وآخرون (١٩٨٤) ، تضمن الاستبيان ٦٤ سمة تعكس القدرات التالية :

١ - القدرة الاشرافية : وتقاس بـ ٢٤ صفة منها : مرح ، نشيط ، واضح التفكير ، لبق ، متوازن ، وفي ، متحمل للمسئولية ... إلخ .

٢ - الذكاء تتضمن ٣٦ صفة منها : مبدع ، مرح ، حازم ، عملي ، قوي الحجج ، متوقد الذهن ، عطوف ، عقلاني ... إلخ .

٣ - المبادأة : تتضمن ١٧ صفة منها : مبدع ، مجد متبته ، متروي ، صريح ، هادىء ... إلخ .

٤ - الثقة بالنفس : شملت ٣١ صفة منها : متمكن ، جدير بالثقة ، متبته ، متوقد الذهن ، عطوف ، عقلاني ... إلخ .

٥ - الحاجة لتحقيق الذات : تألفت من ١٢ صفة منها : مبدع ، حازم ، متبته ، متوقد الذهن ، حاذق ... إلخ .

٦ - الحسم : تضمنت ٢١ صفة منها : كفؤ ، حازم ، مجد ، قوي الحجج ، مقدم ، أصيل ... إلخ .

٧ - الرجولة ، الأنوثة : تكونت من ٢٣ صفة منها : طموح ، مثابر ، متروي ،

متطور، مستبشر ... إلخ.

٨- دافع الإنجاز : يتضمن ٢٠ صفة منها : ذو حكمة ، متمكن ، مبدع ، مشابر ، مخلص ... إلخ.

٩- النضوج : عبر عنها بـ ١٧ صفة منها : ذو حكمة ، متمكن ، مشابر ، شجاع ، قوي الحجة ، متروي ... إلخ.

١٠- الألفة مع الجماعة : شملت ١٧ صفة منها : مبدع ، حازم ، متبته ، متوقد الذهن ، واضح التفكير ، حاذق ... إلخ.

١١- الحاجة للقوى : تقاس بـ ١٧ صفة منها : مخلص ، متروي ، متطور ، عادل ، لطيف ... إلخ.

١٢- الحاجة للأمان : تضمنت ١٧ صفة منها : متعاون ، جدير بالثقة ، حازم ، غير متأثر ، متروي ... إلخ.

١٣- الحاجة للمردود المالي : تقاس بـ ٨ صفات منها : مستقل في رأيه ، عطوف ، عقلاني ، اجتماعي ، منطقي ، متطرف ... إلخ.

ويمكن الاستفادة من هذا الاستبيان في تقييم المرشحين من المدرسين ووكلاء المدارس إلى وظيفة وكيل أو مدير مدرسة من خلال التقارير التي يرفعها الموجهون والمديرون عن المدرسين ووكلاء المدارس باستخدام هذا الاستبيان والذي قد يوضح بعض سمات القيادة لدى المرشحين.

٢- استبيان وصف السلوك القيادي الذي أعده ستوجدل وكونز (دلال هدهود، زينب الجبر ، ١٩٨٩):

(LBDQ) X-II : Leader Behavior Discription Questionnaire

وهو مقسم إلى جانبين ، الأول : الاهتمام بالجانب الوظيفي والثاني : الاهتمام بالجانب الإنساني ، ويتكون الاستبيان في صورته من ١٠٠ بند، تم تقليص عدد البنود إلى ٣٠ بندا عند تطبيقه على البيئة الكويتية ، ويقصد بالبعد الوظيفي لعمل مدير المدرسة هو السلوك الذي يقوم به مدير المدرسة من تحديد لدوره بوضوح وممارسة الدور الإداري بما فيه من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ، وتحديد أدوار أفراد المجموعة التي يعمل معها ، تحديد قنوات الاتصال بينه وبينهم وبين رؤسائه وبينه

وبين أولياء الأمور . أما البعد الإنساني لعمل مدير المدرسة فهو السلوك الذي يقوم به مدير المدرسة من إيجاد الصداقة والثقة المتبادلة والإحترام والعمق في العلاقات الإنسانية بينه وبين مجموعته التي تعمل معه على السماح لهم بالمبادرة والمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل على وحدة مؤسسته التربوية .

ويمكن الاستفادة من هذا الاستبيان في تطبيقه على المرؤوسين من مدرسين ووكلاء عند ترشيح مدير المدرسة للترقية إلى وظيفة أعلى .

٣- في دراسة لمحمد سالم باغازي عن الأنماط الإدارية بمدارس مكة المتوسطة وأثرها على المعلم أعد الباحث استبانة تتكون من ٣٦ مفردة تشير إلى الأنماط الإدارية الثلاث (الأتوقراطي ، ، الديمقراطي ، الترسلي) أمام كل عنصر جدولان يحتوي كل منها على خمس استجابات على طريقة ليكرت ، الجدول الأول خاص بمعرفة ماهو كائن من أنماط إدارية والثاني خاص بمعرفة ما ينبغي أن يكون من وجهة نظر المعلمين ، ولقد أعيد استخدام الاستبيان مرة أخرى في دراسة أخرى بعنوان "البناء العاملي لأنماط القيادة التربوية وعلاقة هذه الأنماط بالرضا الوظيفي للمعلم وبعض المتغيرات الأخرى في المدرسة المتوسطة السعودية (حسن حسان ١٩٨٦) .

ويمكن الاستفادة من الاستبيان بتطبيقه على المرؤوسين من المدرسين والوكلاء لتقييم مدير المدرسة ، واستخدام الجزء الثاني الذي يختص بما ينبغي أن يكون في تطبيقه على المرشحين من المدرسين والوكلاء لمعرفة اتجاهاتهم نحو الأنماط القيادية المختلفة .

٤- مقياس " الممارسات الإشرافية " الذي أعده جابر عبد الحميد جابر (عبد الحميد سلام ، ١٩٨٤) ويغطي مساحة كبيرة من مجالات العمل التي يمارسها الإداري ، ويضم سبعين بنداً موزعة على ثلاثة أقسام بعضها مرغوب فيه وبعضها غير مرغوب فيه ، بلغت نسبة ثبات المقياس عندما طبق على البيئة القطري ٦٨ ، ٠ ، وينقسم إلى ثلاثة أقسام :

أ- القسم الأول (السلوكيات اليومية) يشتمل على ١٧ عبارة تضم مجموعة من السلوكيات الإدارية اليومية التي يقوم بها المدير في مواجهة مشكلات العمل المختلفة ، وتتضمن هذه السلوكيات عناصر إدارية مختلفة مثل التخطيط والتنظيم والتنسيق والتقييم .

ب - القسم الثاني (القواعد التنظيمية) يشمل على ٢٤ عبارة تضم مجموعة من السلوكيات الخاصة بالجوانب التنظيمية عن العملية الإدارية .

ج- القسم الثالث (المبادئ الإدارية الصحيحة) : يشتمل على ٢٩ عبارة تضم مجموعة من السلوكيات التي تمثل معرفتها الإلمام بمجموعة من المبادئ الإدارية التي أثبتت الدراسات العلمية صلاحيتها .

ويمكن تعديل العبارات إلى ما ينبغي أن يكون وتطبيقه على المرشحين من المدرسين والوكلاء لوظيفة وكيل أو مدير مدرسة لمعرفة اتجاهاتهم نحو الممارسات الإشرافية السابقة .

٥ - اختبار القيادة التربوية الذي أعده محمد منير مرسي ( د . ت ) ، وهو اختبار يقيس القدرة على القيادة التربوية ، يتكون هذا الاختبار من مجموعة من الأسئلة موزعه على خمسة أجزاء ، كل جزء منها يقيس جانباً من الجوانب الرئيسية للقدرة على القيادة التربوية ، وهي كالتالي :

- الجزء الاول : الموضوعية ، ويتعلق هذا الجزء باختبار مدى موضوعية القائد وهو يركز على قدرة القائد على إصدار القرارات بدون التأثير بعوامل لا تتصل بالموضوع نفسه .

- الجزء الثاني : استخدام السلطة ، يتعلق هذا الجزء باختبار مدى قدرة القائد على استخدام السلطة بطريقة صحيحة وفي الموقف المناسب كأساس هام للقيادة الإيجابية .

- الجزء الثالث : المرونة ، يتعلق هذا الجزء باختبار مدى ما يتميز به القائد من مرونة كافية تمكنه من تغيير خطته وتطويرها إذا لزم الأمر في الوقت المناسب .

- الجزء الرابع : فهم الآخرين ، يتعلق هذا الجزء بمدى قدرة القائد على فهم ديناميات الجماعة والقوى التي تحكمها ، وكذلك قدرته على فهم أفكار الآخرين وتفهم عواطفهم ودوافعهم .

- الجزء الخامس : معرفة مبادئ الإتصال ، يتعلق هذا الجزء باختبار مدى قدرة القائد على معرفة مبادئ الإتصال وقدرته على نقل الأفكار إلى الآخرين عن طريق

اختياره للكلمات والوسيلة المناسبة .

وأسئلة الإختبار مصاغة على هيئة إختيار من متعدد (أربع إجابات) . ويمكن استخدام الإختبار لتطبيقه على مديري المدارس المرشحين للترقية لمنصب أعلى ، كذلك على المرشحين من المدرسين والوكلاء لمنصب وكيل أو مدير مدرسة للتعرف على قدراتهم القيادية .

٦ - استبيان " فعالية القيادة الإدارية والتربوية لمديري المدارس " الذي أعده محمد يوسف حسن (محمد حسن ، ١٩٨٦) ويتضمن جانبي القيادة : الإداري والتربوي ، وصيغت فقراته الثمانون ليخاطب فيها المعلمين ، وتم طرح خمسة احتمالات للإجابة عن كل فقرة هي : دائما ، غالبا ، أحيانا ، نادرا ، أبدا ، ويقصد بفاعلية القيادة القدرة على تحقيق أفضل النتائج والخدمات التي يمكن تحقيقها باستخدام الموارد المحددة المتاحة أحسن استخدام ممكن ، ويقاس مستوى فاعلية القيادة من خلال التعبير اللفظي على الاستبيان ، ويقاس الاستبيان مهارات مدير المدرسة كقائد إداري من خلال المهارات التالية : المهارات الذاتية ، الفنية ، الإنسانية ، والذهنية . أما أهم أدوار المدير كقائد تربوي التي يقيسها الاستبيان فهي : دور مدير المدرسة في تطوير الكفايات التعليمية للمعلمين ، دور مدير المدرسة في تحسين تنفيذ المناهج الدراسية ، دور مدير المدرسة في رعاية الطلاب ، وأخيراً دوره في التعاون مع المجتمع المحلي .

ويمكن استخدام الإختبار لتطبيقه على الرؤوسين من المدرسين لتقييم مدير المدرسة ، وكذلك يمكن استخدام نتائجه في التعرف على اتجاهات المرشحين من مدرسين ووكلاء لمناصب إدارية حول مهارات القيادة الإدارية والتربوية .

٧ - استبيان أعده حافظ فرج (١٩٨٩) في دراسة للتعرف على الدور الوظيفي لمدير المدرسة وأثره على ممارسة السلوك القيادي في مدرسته ، يشتمل الاستبيان على خمسة أبعاد أساسية تضم (٤٤) عبارة تحدد درجة ممارسة المديرين لدورهم الإداري والقيادي وأمام كل عبارة بديلان (نعم ، لا) للإختيار من بينهما ، وقد وزعت بنود الاستبيان على خمسة أبعاد كما يلي :

١ - البعد الأول ، خاص باتخاذ القرار ويتضمن ١٢ عبارة .

- ٢ - البعد الثاني ، خاص بالأسلوب الإداري ويتضمن ٧ عبارات .
- ٣ - البعد الثالث ، خاص بالقيادة والإشراف ويتضمن ٩ عبارات .
- ٤ - البعد الرابع ، خاص بالسلطة والمسئولية ويتضمن ٨ عبارات .
- ٥ - البعد الخامس ، خاص بالخصائص الضرورية للقائد الإداري ويتضمن ٨ عبارات .

ويمكن الاستفادة من الاستبيان في التعرف على المهارات الإدارية والقيادية لدى المرشحين لمناصب إدارية من مدرسين ووكلاء .

٨ - مقياس أساليب الإدارة التربوية الذي وضعه ريدن (١٩٧٣) (أنيسه درويش، ١٩٨٧) ، استهدف منه زيادة فاعلية وكفاءة المؤسسات والإداريين ، وتمكين المدير من تحليل وتقييم نفسه وعمله في المؤسسة وتزويده بالنصائح التي ترفع من مستوى فعاليته في العمل ، ويستخدم المقياس أيضاً لتحديد الأساليب الإدارية الرئيسية التالية :

- ١ - التوجه بالمهمة : يتصف المدير هنا بالاهتمام بالتفسير والتنظيم والتوجيه .
  - ٢ - التوجه بالعلاقات : ويعني مدى تحقيق المدير لعلاقات عمل شخصية ناجحة وإتصافه بحسن الاستماع والثقة والتشجيع .
  - ٣ - الفعالية : وتعني مدى ملاءمة الأسلوب الإداري لموقف العمل .
- كما يستخدم المقياس لتحديد أربعة أنماط أساسية أخرى من الأنماط الإدارية هي :
- ١ - النمط المتكامل ؛ ٢ - النمط المتفاني ؛
  - ٣ - النمط المرتبط ؛ ٤ - النمط المنفصل .

ويتكون الإختبار من ٥٦ بنداً يتضمن كل منها اختيارين (أ، ب) وعلى المفحوص أن يختار الأقرب إلى تصرفاته أو ما ينطبق عليها . وبلغت نسبة الثبات عند تطبيق الإختبار على البيئة القطرية بالنسبة للجزء الخاص بالتوجه بالمهمة ٠,٤٦٤ ، والتوجه بالعلاقات ٠,٢٤٣ ، ويمكن الاستفادة من المقياس في تطبيقه على مديري المدارس ، وكذلك المرشحين للمناصب الإدارية من المدرسين والوكلاء بعد تعديل صيغة السؤال .

وتحرص أيضا كثير من الأنظمة التربوية على قياس اتجاهات المرشحين - لوظيفة وكيل أو مدير مدرسة - نحو العمل الإداري ونحو مفاهيم التربية الحديثة ، ومن ضمن مقاييس الاتجاهات التي طبقت على البيئة القطرية مقياس "الاتجاهات التربوية" الذي وضعه كيرلنجر ١٩٦٧ (أنيسه درويش ، ١٩٨٧) ، يقيس هذا الإختبار اتجاه الإداريين نحو العملية التعليمية التربوية من خلال مفهومين رئيسيين هما :

١ - التقدمية : وتعني اتجاهها تربويا يتصف بالتأكيد على حل المشكلة وعلى حاجات التلاميذ وميولهم وعلى العدل والدفء في العلاقات بين الأفراد والتحكم الذاتي ، والتعليم كأداة للتغير الاجتماعي .

٢ - التقليدية : وتعني اتجاه تربوي يتصف بالتأكيد على وضع المرؤوسين كهدف في حد ذاته وعلى التنظيم للعلاقات وعلى التحكم الخارجي وعلى المحافظة على مقتضيات المركز .

يتكون المقياس من ٣٠ بنداً ، ١٥ منها تقيس الاتجاه التقدمي ، و ١٥ تقيس الاتجاه المحافظ ، الاجابة تكون على مقياس سداسي متدرج : أوافق تماما ، أوافق بدرجة كبيرة ، أوافق إلى حد ما ، أعارض بدرجة كبيرة ، أعارض تماما ، ولقد تم تطبيق المقياس على إداريي المدارس في المجتمع القطري ، ثم حساب ثباته وبلغ ٠,٥١ ، ويمكن تطبيق المقياس على مديري المدارس أو المرشحين لهذا المنصب .

وهناك أيضاً مقياس آخر للاتجاهات تم تطبيقه على المجتمع القطري وهو "مقياس الاتجاهات التربوية للمعلمين" (جابر عبد الحميد ، سليمان الشيخ ، ١٩٨٨) الذي أعده أحمد زكي صالح ، رمزية الغريب ومحمد عماد الدين إسماعيل ، ويتكون المقياس من إختبارين :

أ - إختبار المعلومات التربوية : يتكون الإختبار من ١١١ عبارة بعضها صحيح أو مقبول وبعضها خطأ أو مرفوض وعلى المختبر أن يقرر ما إذا كانت العبارة صحيحة أو خاطئة . وتشتمل العبارات معلومات هامة من الناحية التربوية سواء في مواقف التعليم في المدرسة أو المواقف التربوية في المنزل ، وليس المقصود من الإختبار قياس الناحية التحصيلية عند المختبر بقدر ما قصد بها إختبار قدرته على التعلم واهتمامه

بتحصيل هذه المعلومات ، مما يدل على ميل واتجاه نحو النمو في هذه الناحية ، وقد طبق الاختبار على البيئة القطرية .

ب- اختبار المواقف التعليمية : تمثل بنود هذا الاختبار مواقف تعليمية مقرونة بعدد من التصرفات التي يمكن أن يتصرف بها المعلم إزاء هذه المواقف ، وعلى المختبر أن يختار التصرف الصحيح ، والمواقف التي يتضمنها الإختبار متنوعة وتمثل أكبر عدد ممكن من المواقف التي تصادف المعلم في حياته التعليمية ، ولقد طبق هذا الإختبار على المجتمع القطري ، ويمكن تطبيق الإختبار على المرشحين من المدرسين لمناصب إدارية وذلك لقياس اتجاهاتهم التربوية السليمة .

وتعتبر الملاحظة أسلوب آخر قد تعتمد عليه بعض التنظيمات التربوية لاختيار وتعيين مديري المدارس أو ترقيتهم ، وتحتاج العملية إلى مراقبين أكفاء يستطيعون أن يقيموا أداء المدير الطبيعي وغير المصطنع ، ويحتاج الأمر إلى القيام بالعديد من الزيارات وإلى توفر بطاقة ملاحظة مقننة ، فالملاحظة يمكن أن تكشف عن بعض النواحي في ممارسات المرشح لا يمكن الكشف عنها أو التحقق من صحتها بأسلوب آخر .

ويقترح دانييل Daniel L. Duke بعض الأفكار مصاغة على هيئة أسئلة تعتمد هذه الأسئلة على الوظائف القيادية الست المهمة لنجاح مدير المدرسة في عمله ويمكن الاستفادة منها في وضع بطاقة ملاحظة لتمييز المديرين الفعالين ، وهذه الاسئلة مصنفة حسب المحاور الست كما يلي ( Duke, 1982 ) :

أ - تطوير العاملين :

- ١ - هل يملك المدير خطة لاختيار أفضل المدرسين ؟
- ٢ - هل يتم تشجيع العاملين للمشاركة في الأنشطة أثناء الخدمة Inservice Activities ؟
- ٣ - هل توجد خطة لإلحاق المدرسين بالمنح الدراسية أثناء الخدمة ؟
- ٤ - هل يشترك العاملون في اتخاذ القرارات ؟
- ٥ - ماهي الطرق التي يستخدمها المدير لتشجيع المدرسين على القيادة ؟
- ٦ - كيف يستجيب المدير عندما يكون لدى المدرس مشكلة تقابل أو تواجه تحقيقه لهدف تعليمي ؟



ب - الدعم التعليمي :

- ١ - ماذا يفعل المدير لكي يقلل من الوقت الذي يقضيه المدرسون في الأعمال الورقية ، حفظ السجلات ، وإدارة الفصل ؟ .
- ٢ - ماذا يفعل المدير لكي يقلل من المقاطعات الصفية Classroom Interruptions ؟ .
- ٣ - هل يشجع المدير المدرسين لكي يوضحوا أهداف الإدارة الصفية وتطوير خطط لإدارة الفصل ؟ .
- ٤ - ماذا يفعل المدير لكي يقلل من غياب التلاميذ ؟
- ٥ - هل تتم جدولة الأنشطة غير التعليمية بوضوح بحيث لا تتداخل Interfere مع التعليم الصففي ؟
- ٦ - هل يتم بذل جهود منظمة لجعل المدرسين والتلاميذ وأولياء الأمور يدركون قوانين وسياسات المدرسة ؟
- ٧ - هل يتم مراجعة القواعد والقوانين المدرسية بانتظام ، ويتم حذف غير الضروري منها ؟

ج - اكتساب وتوزيع المصادر :

- ١ - هل يتم تقسيم المصادر على أساس مدخل العاملين Staff Input ؟
- ٢ - هل يتم بذل جهود لضمان أن المصادر يتم توزيعها بعدالة ضمن الفصول والصفوف ؟
- ٣ - هل يشترك المدير في تطوير ميزانية المدرسة والمقاطعة ؟
- ٤ - ماذا يفعل المدير لكي ينتج أو يولد مصادر إضافية من الدخل ؟
- ٥ - هل يملك المدرسون المواد التي يحتاجونها لكي يبدأوا بتعليم منتظم في أول يوم دراسي في المدرسة ؟

د - ضبط الجودة Quality Control :

- ١ - هل تملك المدرسة أهدافا واضحة ؟
- ٢ - ماذا يفعل المدير لكي يعرف بأن العاملين يدركون ويعون أهداف المدرسة ؟

- ٣ - ماذا يفعل المدير لكي يرى بأن الأهداف المدرسية تتحقق؟
- ٤ - ماذا يفعل المدير لكي يُعلم التلاميذ والمدرسين بتوقعاته العالية؟
- ٥ - هل توجد لدى العاملين توقعات عالية ومنسجمة مع توقعات المدير ، وهل هذه التوقعات معلومة لديهم بوضوح؟
- ٦ - ماذا يفعل المدير لكي يميز انجاز العاملين والتلاميذ؟
- ٧ - هل يزور المدير الفصول بانتظام وهل يقابل المعلمين؟
- ٨ - ماذا يحدث عندما لا ينجز أحد التلاميذ ما هو متوقع منه؟
- ٩ - هل تتضمن خطط التقويم احتياطات أو تدابير لتقييم المخرجات السلبية غير المقصودة؟

#### هـ - التنسيق Coordination :

- ١ - هل يراجع المدير بانتظام عمليات كل إدارة؟
- ٢ - ماذا يفعل المدير والعاملون معه لكي يقللوا من الإزدواجية ضمن وحدات المدرسة الفرعية؟
- ٣ - ماذا يفعل المدير لكي يرى أن الأعضاء العاملين يدركون ويعون كل الفعاليات والخطط الأخرى؟
- ٤ - هل يفوض المدير السلطة إلى مساعديه لتطوير عملية التنسيق؟
- ٥ - ماذا يفعل المدير لكي يشجع التخطيط المنظم؟ وهل يتاح للعاملين الوقت الكافي للتخطيط؟

#### و - حل المشاكل Trouble Shooting :

- ١ - ماذا يفعل المدير لكي يشجع العاملين على توقع المشكلات قبل ظهورها؟
- ٢ - هل توجد خطط طارئة ، لكل إدارة وكل فصل؟
- ٣ - ماهي مصادر المعلومات التي يعتمد عليها المدير كتغذية مرتدة صحيحة عن الروح المعنوية للعاملين والتلاميذ والمجتمع؟

٤ - هل يتم بذل جهود للحصول على معلومات قريبة من مصدر المشكلات كلما كان ذلك ممكناً؟

٥ - ماذا يفعل المدير لكي يضمن تحذيراً مسبقاً لأي تغيرات في سياسة المنطقة؟

٦ - ماهي الميكانيزمات الموجودة للتعامل مع المشاكل عند ظهورها؟

٧ - هل يتدرب العاملون على استراتيجيات لحل الصراع؟

٨ - إلى أي مدى يشرك المدير الآخرين في حل المشكلات؟

ويمكن الاستفادة من هذه الأسئلة في المقابلات التي تجرى لاختيار المرشحين من المدرسين والوكلاء لمنصب وكيل ومدير مدرسة .

#### معايير اختيار مديري المدارس القطرية :

في المجتمع القطري وكأي مجتمع نام آخر ، كان يتم اختيار مديري المدارس بالأقدمية من بين مدرسي المدارس - ولم تستطع الباحثة الحصول على القوائم التي كانت تنظم عمليات الترقية في السابق - ولقد حدث تطور كبير في أعداد المدرسين وإداريي المدارس من القطريين في أواخر السبعينات ومع زيادة أعداد الخريجين من القطريين والقطريات من جامعة قطر ومع ظهور سياسة تقطير الوظائف ، صدر القرار الوزاري رقم (٢٥) بتاريخ ١٩٨٠/٣/٢٩ (وزارة التربية والتعليم ، ١٩٨٠) ينظم ترقية القطريين إلى وظائف الإدارة المدرسية ، وجاء في هذا القرار أنه ستتبغ طريقة توليفية في تقويم العاملين في حقل التربية والتعليم تأخذ في الاعتبار : الخبرة - المؤهل - التقارير السنوية - الكفاية الإنتاجية والفاعلية في العمل .

وتتم الإجراءات التنفيذية لهذا القرار على النحو التالي :

أ - تعد قائمة متجددة سنوياً بترتيب الجامعيين القطريين العاملين في المدارس والجدد حسب مجموع الدرجات التي يستحقونها .

ب - تعد قائمة أخرى بترتيب أولويات غير الجامعيين - ثانوية عامة وما في مستواها فأعلى - من العاملين في المدارس ، حسب مجموع الدرجات التي يستحقونها .

ج - يجري الترشيح من القائمتين للإدارات المدرسية ( وكيل - مدير ) على النحو التالي :

١ - مدير ثانوي : من وكلاء الثانوي حسب الأولوية .

- ٢- مدير إعدادي : من وكلاء الإعدادي حسب الأولوية .
- ٣- وكيل ثانوي : من مديري الإعدادي حسب الأولوية .
- ٤- وكيل إعدادي : من مديري الابتدائي الجامعيين حسب الأولوية .
- ٥- مدير ابتدائي : من وكلاء الابتدائي الجامعيين وغير الجامعيين حسب الأولويات التي يحددها بند (د) أدناه .
- ٦- وكيل ابتدائي : من مدرسي الابتدائي والخريجين الجامعيين عموماً حسب الأولويات التي يحددها البند (د) .
- د- لما كان المنصبان ( ٥ ، ٦ ) في البند (ج) يرشح إلى أيهما جامعيون أو غير جامعيين حسب أولوية مجموع الدرجات فتجرى إضافة الدرجات المحددة أدناه لدرجات كل من المرشحين لهذين المنصبين لإجراء المقاضلة وتحديد الأولوية :

الدرجة المخصص له	المؤهل
٤ درجات	الشهادة الثانوية العامة
٦ درجات	دار المعلمين والمعهد الديني
٩ درجات	معهد متوسط (سنتان بعد الثانوية)
١٢ درجة	المؤهل الجامعي
	درجات اضافية :
٢ درجة	الدبلوم العامة في التربية
٤ درجات	الدبلوم الخاصة في التربية

وتضبط الترشيحات بالأحكام العامة التالية :

- ١- يرتبط الترشيح لكل فئة من الفئات التي تتضمنها هذه القواعد بوجود المركز الشاغر .
- ٢- لا ترشيح لمن وجهت له عقوبة في العام السابق على وقت الترشيح "لفت نظر فأعلى" أياً كان سبب العقوبة .
- ٣- لا ترشيح لمن كان تقريره في العام السابق على الترشيح دون الجيد .

- ٤ - لا ترشيح لمن تحول حالته الصحية دون النهوض بأعباء المنصب المرشح له .
- ٥ - في كل الحالات يجري الترشيح طبقاً لأولوية مجموع الدرجات الحاصل عليها الموظف .
- ٦ - في كل الحالات ينتدب المرشح انتداباً لمدة عام كامل ، يُقَوِّم في نهاية عمله أداءه الوظيفي وكفايته العامة ، وبناء على هذا التقييم يثبت في المركز المنتدب إليه أو يرجع عن الترشيح .
- ٧ - في المناطق التعليمية تحدد الأولوية من بين الكفايات المحلية .
- ٨ - يجوز تعديل هذه القواعد بقرار لاحق إذا تغيرت الظروف الموضوعية للتعليم وتوافرت الكفايات التي تمكن من إجراء عمليات إنتقاء أوسع مدى وأكثر تحقيفاً للمصلحة العامة .
- ٩ - كل من يرفض الترقية للمنصب المرشح له لأي سبب من الأسباب تسقط أولويته في حق الترشيح لمنصب مماثل مدة عام دراسي كامل ويصنف على الفئة التالية في الأولوية .
- ولقد صدر فيما بعد بتاريخ ١٥ / ٣ / ١٩٨٧ قرار وزاري رقم (٣٩) (وزارة التربية والتعليم ، ١٩٨٧) ، تضمنت مادته الأولى أن لا يرقى أي موظف لأي منصب إداري أو فني إذا تغيب عن العمل في العام السابق للعام المرشح فيه للترقية مدة أربعة أشهر - متصلة أو منفصلة - ولأي سبب من الأسباب .
- وآخر هذه القرارات التي صدرت بشأن تنظيم عمليات ترشيح وترقية القيادات الإدارية في الوزارة القرار الوزاري رقم (٦٣) (وزارة التربية والتعليم ، ١٩٩٢) والذي جاء فيه :
- تقوم كفايات العاملين في حقل التربية والتعليم وفق نظام درجات شامل يأخذ في الاعتبار المؤهل والخبرة والتقارير والأداء والشخصية والفاعلية في العمل .
- تقوم مؤهلات العاملين في التربية والتعليم بالدرجات ( مع إحتساب درجة المؤهل الأعلى فقط ) وعلى النحو التالي :

- ١ - الشهادة الثانوية العامة والدينية والصناعية والتجارية وما يعادلها ٥ درجات
- ٢ - دبلوم دار المعلمين الثانوية وما يعادلها ٦ درجات
- ٣ - دبلوم تربوي متوسط (سنتان بعد الثانوية العامة) وما يعادله ٩ درجات
- ٤ - الدرجة الجامعية الأولى ١٢ درجة
- ٥ - الدبلوم العامة في التربية وما يعادلها ١٤ درجة
- ٦ - الدبلوم الخاصة في التربية وما يعادلها ١٥ درجة
- ٧ - الدرجة الجامعية الثانية (الماجستير) وما يعادلها ١٦ درجة
- ٨ - الدرجة الجامعية الثالثة (الدكتوراه) وما يعادلها ١٨ درجة

- يحدد الترشيح لمنصب مدير المدرسة ووكيل المدرسة بالدرجة الجامعية الأولى .

- أما بالنسبة للخبرات فيشترط خمس سنوات في العمل داخل المدارس سابقة للترشيح مباشرة بالنسبة لمنصب وكيل المدرسة ، أما مدير المدرسة فيتم اختياره من بين الوكلاء بأولوية مجموع الدرجات .

- تطبق الأحكام العامة الآتية لدى الترشيح لأي من الوظائف القيادية التربوية الإدارية والفنية المشمولة بهذا القرار :

- ١ - يعود للجنة شئون الموظفين الإعلان عن الوظائف التي ترى ضرورة الإعلان عنها .
- ٢ - في كل الحالات لا ترشيح إلا بوجود مركز شاغر .
- ٣ - في كل الحالات يكلف المرشح تكليفا مؤقتا لمدة عام دراسي ، يقوم أداؤه في نهايته وعليه فيما أن يثبت أو يلغى التكليف .
- ٤ - يؤخذ بالترتيب التنازلي لمجموع الدرجات لتحديد الأولويات .
- ٥ - تحدد لجنة الموظفين المناطق التي تستقل بأولوياتها سنويا .
- ٦ - يؤخذ بالتخصص الفرعي لتحديد التخصص في التدريس في حال القيام بالتدريس وفقا له في الخمس سنوات الأخيرة .
- ٧ - في كل الحالات لا تحتسب درجات خبرة لسنوات العمل خارج وزارة التربية والتعليم .
- ٨ - تعتبر الخبرات المقرونة بأي مؤهل بعد الحصول عليه .

٩ - للجنة شئون الموظفين التجاوز عن شرط واحد فقط في حالة توافر الشروط الأخرى في الترشيح .

١٠- في كل الحالات يعود التنسيب للجنة شئون الموظفين بالوزارة .

١١- يجوز لشاغلي المناصب الإدارية في المناطق والقرى النقل إلى الدوحة بنفس الوظيفة بعد مضي خمس سنوات شريطة اجتياز المقابلة الشخصية ضمن المرشحين لهذا المنصب .

يتضح مما سبق أن الوزارة تعتمد المعايير التالية كأساس للترقية : الخبرة ، المؤهل ، الكفاءة المهنية ، وفي الواقع لا يوجد إعلان عام عن وظائف المديرين والوكلاء الشاغرة ، بل إن الإعلان عن الوظائف الحكومية تقليد غير متبع بشكل كبير في دولة قطر ، ولقد أصبح يُنظم مؤخراً ، أي منذ ظهور القرار الوزاري الأخير للترقيات عام ١٩٩٢م بعض المقابلات للمرشحين والمرشحات لمناصب إدارية . وفي مقابلة مع مدير إدارة البحوث الفنية والتخطيط في وزارة التربية والتعليم حول طبيعة هذه المقابلات ، صرح بأن هذه المقابلات تنظم للمرشحين من المدرسين والمدرسات فقط لمنصب إداري (وكيل / وكيلة مدرسة) . ومن خلال المقابلة أتضح أيضاً أنه لا توجد أسئلة محددة أو منظمة - مقابلة غير مقننة - فمعظم الأسئلة تدور حول معرفة المدرس لبعض القوانين والقرارات واللوائح الوزارية ، على سبيل المثال : كم يبلغ نصاب مادة معينة من الجدول المدرسي ، قوانين (ترفيه درجات الطالب في الامتحان) ، بعض الأمور المتعلقة بسجلات القيد ، نظام الفصلين ، وماهي المراحل المطبقة فيه ، الفرق بين القرار والمنشور والتعميم ، قوانين الامتحانات ، إجازات الموظفين ... وغيرها من الأسئلة ذات الصلة بهذه المواضيع ، والتي في الواقع لا يمكنها أن تكشف عن كفاءة المرشح الإدارية أو أنسبته لتولي منصب إداري ، فهذه الأسئلة مستقاه أصلاً من لائحة النظام الداخلي للمدارس القطرية ، وبالتالي فإنه يمكن لأي مرشح أن يجتاز المقابلة بنجاح إذا استطاع أن يلم بالقوانين والقواعد التي تتضمنها اللائحة . كما لا يوجد أي أسلوب آخر يتم استخدامه للتعرف على كفاءته الإدارية .

ولقد ورد في القرار الوزاري الأخير رقم (٦٣) أن كفايات العاملين من الإداريين في حقل التربية والتعليم تقوم وفق نظام درجات شامل يأخذ في الاعتبار : المؤهل ، الخبرة ،

تقارير الأداء والشخصية، والفاعلية في العمل . والواقع أن معيار الفاعلية في العمل لم يتضح كيفية قياسه . كما تفتقر الأسس السابقة إلى العديد من الأساليب التي يمكن أن تساعد في إعطاء معلومات كافية وواضحة عن أداء الإداريين، خاصة إذا علمنا أن تقويم مدير المدرسة ووكيلها يتم على أساس العوامل التالية : الشخصية، القدرة على أداء العمل وتوجيه الموظفين، الإحاطة بدقائق العمل والأنظمة وحسن تطبيقها، القدرة على الابتكار والتنظيم، الاستجابة لقبول التوجيهات، رعايته للتلاميذ، العلاقة بالمرؤوسين، العناية بمظهر المدرسة، المواظبة . وأن من يقوم بتقويم أداء مدير المدرسة هو رئيس المرحلة التعليمية أو مساعدة الذي يقوم بزيارات مفاجئة للمدرسة بين فترات متباعدة، وبالتالي فإن هذه الزيارات وحدها غير كافية لجمع معلومات وافيه عن أداء المدير .

إذن تفتقر أسس الترشيح والترقية السابقة إلى استخدام أساليب ومقاييس واختبارات يمكن أن تقيس الكفاءة الإدارية والاتجاه نحو المهنة وبعض مهارات الإدارة ، خاصة مع المرشحين لمنصب إداري من المدرسين، ومع تطور متطلبات وظيفة مدير المدرسة وتغير مهامه وزيادة سلطاته وصلاحياته، وكبر حجم المدارس وعدد العاملين بها مما يتطلب ذلك وجود قادة تعليميين وليس فقط إداريين تنفيذيين .

### الجزء الثاني : نموذج مقترح لاختيار مديري المدارس القطرية

سبق أن طرحنا بعض الأنظمة المستخدمة في اختيار مديري المدارس في مناطق مختلفة لكن معظمها يدور حول معايير ثابتة : كالخبرة والمؤهل العلمي والكفاءة المهنية بالإضافة إلى استخدام بعض المقاييس والمقابلات والإختبارات التي تقيس جوانب أخرى في شخصية المرشح، والواقع أنه لا توجد معايير محددة يمكن أن نعتم تطبيقها، فطبيعة عمل مدير المدرسة تختلف من مجتمع إلى آخر وكذلك متطلبات العمل بل وطبيعة النظام التربوي الذي ينتمي إليه المدير .

لذلك وبناء على ما سبق تقترح الباحثة الخطوات التالية التي يمكن استخدامها في اختيار مديري ومديرات المدارس القطرية :

١ - الاستمرار في استخدام معايير الترقية السابقة التي وردت في القرار الوزاري رقم (٢٥) لعام ١٩٨٠، والقرار الوزاري رقم (٦٣) لعام ١٩٩٢ .



٢ - بالنسبة للترشيح لوظيفة وكيل مدرسة من بين " المدرسين " الذين تنطبق عليهم شروط الترشيح فيمكن إتباع الخطوات التالية :

١ / ٢ إخطار المدرس بأنه مرشح للترقية إلى منصب وكيل مدرسة وله الحق في رفض أو قبول هذا الترشيح - حيث أن البعض يفضل الترشيح لوظيفة موجه - ولا ينبغي أن تسقط أولويته في حق الترشيح للعام التالي كما نص على ذلك القرار الوزاري رقم (٢٥).

٢ / ٢ تنظيم مقابلة تجربها لجنة يقترح أن تتكون من : رئيس المرحلة المرشح لها المدرس أو مساعد الرئيس ، خبير تربوي ، موجه إداري ، وينبغي أن تكون أسئلة المقابلة مقننة حتى يمكن من نتائج المقابلة التوصل إلى قرار صحيح ، وينبغي أن يكون جميع أعضاء اللجنة مدرين على إجراء المقابلة .

٣ / ٢ الحاصلون على درجات عالية في المقابلة من المدرسين المرشحين تطبق عليهم أيضاً عدة مقاييس منها إختيار لقياس كفاءتهم الإدارية مبنى على أساس تحليل للتوصيف الوظيفي لوظيفة وكيل المدرسة ، ويمكن أن يتضمن هذا المقياس بعض المواقف التي يمكن أن تقابل المرشح أثناء تأديته لوظيفته الإدارية وكيفية التصرف تجاهها ، ويفضل أن تصاغ بنود المقياس بحيث يكون ذات إجابات مقيدة لأن المدرس عادة لا تتوفر لديه خبرة كافية في الأعمال الإدارية (مثلاً أن تطرح إجابات معينة وعلى المرشح أن يختار الإجابة الصحيحة) ، ويمكن الاعتماد على نتائج هذا المقياس كوسيلة لتحديد الاحتياجات التدريبية للفتة المختارة من المدرسين ، إذا لم يتوفر مقياس الكفاءة الإدارية فيمكن استخدام اختبار لقياس اتجاهاتهم نحو العمل الإداري ، بالإضافة إلى قيامهم بتحليل بعض الحالات والمواقف التي يمكن أن تواجهه وكيل المدرسة أثناء قيامه بعمله .

٤ / ٢ يعمل المرشح في منصبه الجديد لمدة عام واحد تحت التجربة ويجري تقييم أدائه من قبل لجنة ، تتم عملية التقييم أثناء عمل المرشح وبعد نهاية العام ، يستخدم للتقييم أثناء العمل أسلوب الملاحظة والمقابلة مع مدير المدرسة ومع مدرسي المدرسة وبقية الإداريين ويعتمد في تقييمية في نهاية العام على تقرير مدير المدرسة ، ويثبت المرشح في وظيفته إذا ثبتت صلاحيته لأداء العمل .

٣ - بالنسبة للترشيح لوظيفة مدير مدرسة من " وكلاء المدارس " والذين تنطبق عليهم شروط الترشيح فيمكن إتباع الخطوات التالية :

١ /٣ إخطار المرشح بأنه ضمن قائمة المرشحين للترقية لمنصب مدير مدرسة .

٢ /٣ تنظيم مقابلة تجريها لجنة يقترح أن تتكون من : رئيس المرحلة - خبير تربوي - مدير إدارة البحوث الفنية ، موجه إداري ، مدير مدرسة له خبرة طويلة في مجال العمل ويمكن أيضاً إشراك أحد الأكاديميين المتخصصين في مجال الإدارة التربوية .

٣ /٣ الحاصلين على درجات عالية في المقابلة من الوكلاء المرشحين تطبق عليهم عدة مقاييس منها إختبار لقياس الكفاءة الإدارية ، مبنى على أساس تحليل للتوصيف الوظيفي لوظيفة مدير المدرسة . هذا بالإضافة إلى قيام المرشحين بتحليل لبعض الحالات والمشكلات التي يمكن أن تعترض سبيل مدير المدرسة أثناء قيامه بالعمل .

ويمكن الرجوع إلى نتائج المقابلة والمقاييس لتحديد الاحتياجات التدريبية للمديرين الجدد .

٤ /٣ يعمل المرشح في منصبه الجديد لمدة عام واحد تحت التجربة ، ويجرى تقييم أدائه من قبل لجنة ، تتم عملية التقييم أثناء عمل المرشح وبعد نهاية العام . يستخدم للتقييم أثناء العمل أسلوب الملاحظة والمقابلة مع الإداريين والمدرسين ، بالإضافة إلى الموجهين المترددين على المدرسة ، ويعتمد في تقييمه في نهاية العام على تقرير رئيس المرحلة ، ويثبت المرشح في وظيفته اذا ثبتت صلاحيته في أداء عمله .

ولقد قامت الباحثة بإعداد بعض الأدوات التي يمكن استخدامها لاختيار المرشحين لوظيفة وكيل مدرسة أو لوظيفة مدير أو حتى لترقية المديرين وهي كالتالي :

أولاً : استبيان الكفاءة الإدارية :

وهو استبيان يمكن استخدامه لقياس الكفاءة الإدارية للوكلاء المرشحين لوظيفة مدير مدرسة أو للكشف عن الكفاءة الإدارية بشكل عام لدى المديرين ، ويمكن استخدام نتائج

الاستبيان في تحديد الاحتياجات التدريبية للمديرين ووكلاء المدارس .

إعداد الاستبيان :

اعتماداً على ما كتب في أدبيات الإدارة حول الكفاءة والفعالية الإدارية وسمات مدير المدرسة الناجح، وبلاستعانة بلائحة النظام الداخلي للمدارس القطرية التي تحاول أن تحدد دور مدير المدرسة القطري وبلاستفادة من دراسات الحالة التي كانت تعدها مجموعة الطالبات المسجلات في مقرر الإدارة التعليمية بكلية التربية أمكن تحديد أهم محاور عمل مدير المدرسة القطري، وهي كالتالي :

١ - القيادة :

يعرف تيري بيج وآخرون (Page & Thomas, 1978) القيادة على أنها عملية إتمام المهمة المطلوبة عن طريق التأكد من عمل المجموعة مع بعضها البعض بشكل جيد وأن كل فرد يلعب أقصى دور يمكن أن يقوم به، ودور القائد هنا كما عرفه جون إدير John Adair هو أن ينجز المهمة بمساعدة فريقه بالرضا .

كما يعرف كارتر جود Good (١٩٧٣) القيادة على أنها القدرة والاستعداد على إلهام وإرشاد وتوجيه وإدارة الأخر .

ونقصد بالقيادة في الاستبيان القدرة على إرشاد الآخرين (المروسين) وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف التربوية المختلفة والتعامل مع المواقف التربوية المختلفة بالاسلوب الذي يتلاءم مع كل موقف .

٢ - التقويم :

يعني التقويم بتقدير مدى نجاح الفرد في تحقيق هدفه في العمل الموكل إليه للقيام به . إن التقويم يعطي نظرة ناقدة على ما تم إنجازه ويوضح نواحي القوة والضعف لدى الشخص والعمل الذي يقوم به . ومن المهم جداً بالنسبة لمدير المدرسة أن يقيم برنامج مدرسته التربوي في ضوء الأهداف العامة والخاصة للتعرف على نقاط الضعف وبالتالي التركيز عليها وإعطائها اهتماماً أكبر ، بهذه الطريقة سيتأكد من أن المدرسة ستحدث تحسناً وتطوراً في المستقبل ، إن التقويم عملية مستمرة وهي ليست عملاً يقوم به المدير خلال وقت معين من السنة فقط ، فقد يحتاج الأمر لأن يتم تقييم

بعض الأوجه أو بعض الجوانب أسبوعياً أو شهرياً، بينما تحتاج بعض الجوانب إلى التقييم السنوي، لكن القاعدة الأساسية هي أن التقييم ينبغي أن يكون عملية مستمرة.

يقصد بالتقويم في الاستبيان قدرة المدير على استخدام الاستراتيجيات المختلفة للتقويم، واستخدام وابتكار الأساليب المختلفة لتقويم التلاميذ والمدرسين والإداريين وتقويم نفسه ونتائج العمل التعليمي .

### ٣ - حل المشكلات :

إن حل المشاكل الإدارية مكون من نصفي دائرة نصفها الأول " تحليل المشاكل " والنصف الآخر " اتخاذ القرارات " والاجراءات المتبعة لحل المشكلات مكون من سبع عمليات متتابعة : تحديد المشكلة ، تجميع الحقائق ، تحديد الأساليب ، اقتراح الحلول ، إجراء التجارب على الحلول المقترحة ، اختيار أفضل البدائل ، تنفيذ البديل وبذلك فإن حل المشكلة يتضمن اتخاذ القرار (إبراهيم المنيف ، ١٩٨٣).

إن أي مشكلة مهما كان نوعها أو طبيعتها أو مسبباتها دائماً تتصف بأنها انحراف عما هو متوقع ، فالمشكلة إذن هي الفرق بين ما يجب أن يكون وما هو كائن (إبراهيم المنيف ، ١٩٨٣).

ويقصد بحل المشكلات في هذا الاستبيان القدرة على معالجة المواقف المختلفة التي يصادفها المدير سواء كانت روتينية أو طارئة وتحتاج إلى حل سريع ومبتكر، ويعتمد المدير في ذلك على خبرته وكفاءته الإدارية وقدرته على التصرف السريع واتجاهاته التربوية الايجابية .

### ٤ - القدرة على الاتصال الجيد :

يقول شستر برنارد Chester Barnard (Hoy & Miskel, 1982) " إن الأعمال الإدارية الأساسية هي أولاً : توفير نظام إتصال ... " ويقول سايمون Simon (Hoy & Miskel, 1982) : " بدون الاتصال لا يمكن أن يكون هناك أي تنظيم " .

إن عملية الاتصالات من العمليات المهمة في أي تنظيم ، فإذا استطاع الإداريون توصيل جميع المعلومات اللازمة للعاملين بوضوح ، سيستطيعون العمل بفعالية أكبر

وسيزول جو الغموض الذي قد يعيق الفرد عن الانجاز، وسيحاول الأفراد الوصول إلى أقصى مستوى للإنجاز، وعندما يشارك الإداريون الأفراد الآخرين في المعلومات فأنهم يشعرون بأنهم جزء من فريق العمل فترتفع معنوياتهم وينشطون للعمل الجاد.

ويقصد بالقدرة على تحقيق الاتصال الجيد في هذا الاستبيان : قدرة المدير على معرفة مبادئ الاتصال واستخدام وسائل وطرق الإتصال المختلفة لنقل الأفكار إلى الآخرين وتحقيق الهدف من الإتصال .

ولقد تم إعداد الاستبيان في صورته الأولية وكان يتضمن ٣٨ بنداً ، وتم عرضه على (١٦) محكماً في شهر نوفمبر ١٩٩٢ ، وطلب من المحكمين تصنيف بنود الاستبيان تحت المحاور الأربعة السابقة للوظائف الإدارية، وتم بعد ذلك إدراج كل بند تحت المحاور المناسبة له اعتماداً على تكرارات إجابات المحكمين، ولقد كانت هناك بعض البنود التي لم تحصل على تكرارات عالية ، أعيد تحكيمها مرة أخرى على خمسة محكمين، وبعد تعديلها حسب توجيهات المحكمين وإضافة بعض البنود الأخرى على الاستبيان وصل الاستبيان في صيغته النهائية إلى ٤١ بنداً مقسمة كالتالي :

- بنود القيادة : عشرة هي : ١ ، ٩ ، ١١ ، ١٣ ، ١٤ ، ١٥ ، ٢١ ، ٢٧ ، ٣١ ، ٣٣ .
- بنود التقويم ثمانية هي : ٥ ، ١٠ ، ٣٢ ، ٣٤ ، ٣٨ ، ٣٩ ، ٤٠ ، ٤١ .
- بنود حل المشكلات أربعة عشرة بنداً هي : ٢ ، ٣ ، ٧ ، ٨ ، ١٢ ، ١٩ ، ٢٠ ، ٢٢ ، ٢٤ ، ٢٥ ، ٢٦ ، ٢٨ ، ٢٩ ، ٣٠ .
- بنود الاتصال تسعة هي : ٤ ، ٦ ، ١٦ ، ١٧ ، ١٨ ، ٢٣ ، ٣٥ ، ٣٦ ، ٣٧ .

وصيغت بنود الاستبيان على شكل اختيار من متعدد يختار المفحوص إجابة واحدة فقط هي الإجابة الصحيحة من بين أربعة إجابات . ولقد تم تطبيق الاستبيان مع بداية شهر ديسمبر ١٩٩٣ على ١٠٤ مدير ومديرة مدرسة ابتدائية واعدادية وثانوية في مناطق الدوحة من أصل المجتمع الكلي البالغ ١٨٨ مديراً ومديرة أي بنسبة ٥٥٪ من المجتمع الأصلي، وبلغت الاستبيانات المرتجعة ٩٢ استبياناً - تم استبعاد استبانتين لعدم اكتمال البيانات فأصبح مجموع المرتجع ٩٠ استبياناً أي بنسبة ٤٩٪ تقريباً من المجتمع الأصلي ، و ٨٦,٥٪ من العينة العشوائية .

وتم حساب ثبات الاستبيان باستخدام معادلة ألفا كرونباخ بواسطة مركز الحاسب الآلي التابع لجامعة قطر فكان معامل ألفا (٠,٥٧)، وحسبت الباحثة ثبات الإختبار بواسطة معادلة كيودر ريتشاردسون - ٢٠ فكان معامل الثبات (٠,٥٨)، وهي نسبة مقبولة، وقد يرجع توسط نسبة الثبات إلى التجانس الكبير للعينة خاصة وإن ٦٣٪ من العينة كانت من مديري ومديرات المرحلة الابتدائية و ٦٢٪ منهم من ذوي الخبرة الطويلة في العمل الإداري، ويمكن حساب درجة كفاءة المفحوص كالتالي :

- الحاصل على ٣٦ - ٤١ درجة، يعطى تقدير ممتاز .
- الحاصل على ٣٥ - ٣٢ درجة، يعطى تقدير جيد جداً.
- الحاصل على ٣١ - ٢٧ درجة، يعطى تقدير جيد.
- الحاصل على ٢٦ - ٢٠ درجة، يعطى تقدير ضعيف .
- الحاصل على ٢٠ درجة فأقل، يعطى تقدير ضعيف جداً.

#### ثانياً : أسئلة المقابلة :

يمكن استخدام أسئلة المقابلة للمرشحين من المدرسين والوكلاء لوظيفة وكيل ومدير مدرسة. لذلك من المهم جداً أولاً تحديد الهدف من المقابلة .

ولقد استفادت الباحثة من بعض المحاور التي وضعها مكتب توظيف في إحدى الجامعات الأمريكية (صلاح الشنواني، ١٩٩٢) بناءً على استقصاء أجرى على عدة شركات لتحديد مؤشرات الصفات القيادية والقدرة الإدارية لدى المرشحين، ويمكن أن نحدد تحت هذه المحاور مجموعة كبيرة من الأسئلة التي تتصل بعمل مدير المدرسة القطري، وهذا نموذج مقترح للأسئلة التي يمكن أن تطرح على المرشحين لوظيفة وكيل أو مدير مدرسة، وكذلك النقاط التي يمكن أن يوجه إليها الاهتمام أثناء المقابلة وتشمل :

- ١ - السلوك والمظهر العام أثناء المقابلة :
- عدم استمرار التوتر معه فترة طويلة .
- الأدب في الحديث .
- حسن الاستماع للآخرين .
- إظهار القدرة على الحزم والمبادرة والحماس .

- يتقبل إنتقاد الآخرين .
- لا يتمسك بأفكار بالية قديمة .
- لا يتظاهر بمعرفة كل شيء .
- النظافة وحسن الهندام .
- البشاشة .
- صحة جيدة .

٢ - الأنشطة والاهتمامات بالإضافة إلى المقررات والخبرة العملية :

- ماهي أنواع النشاطات التي مارسها أثناء الدراسة في المدرسة ؟
- ماهي أنواع النشاطات التي مارسها أثناء الدراسة في الجامعة ؟
- هل كان يقود العمل في مثل هذه النشاطات ؟ أم أنه عضو بارز ؟ أم عضو عادي ؟
- كيف يقضي وقت فراغه الآن ؟
- ماهي آخر قراءاته ؟
- هل ينتمي إلى عضوية أية لجنة اجتماعية (مثلا: الهلال الأحمر، رعاية المعاقين، مراكز الشباب، لجان أخرى غير رسمية).
- ما رأيه في قضية أو أزمة أو مشكلة (حدد قضية أو أي حدث جاري).

٣ - العوامل المتصلة بالتعبير عن النفس أثناء المقابلة :

ينبغي ملاحظة سلوك المرشح من حيث :

- قدرته على التعبير بسلاسة .
- فكره واضح غير مشوش .
- ردوده ذكية ومقنعه .
- واضح في إجاباته لا يلف ولا يدور .
- لا يبالغ في إجاباته .
- صوته مريح .
- يستخدم كلمات ومصطلحات صحيحة ومعبره .

- لا يطيّل في الحديث بدون داع (يجيد أسلوب التحدث بالمختصر المفيد).
- لا يتعصب لرأيه .

#### ٤ - التخطيط الواعي للمستقبل :

- هل استعد لهذه المقابلة ؟ كيف ؟
- ماهي خطته المستقبلية الخاصة بعمله ؟
- هل خطط منذ زمن لكي يشغل هذه الوظيفة ؟ ماذا فعل من أجل ذلك ؟
- ماهي أول خطوة سيقوم بها عندما يشغل الوظيفة ؟
- كيف يخطط لكي ينمو في المهنة ؟
- كيف يستطيع أن يقوم بنجاحه في هذه المهنة ؟
- ولقد أضافت الباحثة المحور التالي :

#### ٥ - الاتجاه نحو المهنة :

- ماهي المؤهلات أو الصفات التي يعتقد أنها تتوفر لديه ويشعر بأنها ستساعد على نجاحه في العمل ؟
- ماهو نوع الرئيس الذي يفضلهُ ؟
- هل يستطيع أن يتلقى أية تعليقات من رؤسائه دون أن يشعر بضيق ؟
- هل يقبل إنتقادات الآخرين لعمله ؟
- ماذا تعلم من عمله السابق ؟
- ماذا يعرف عن عمل وكيل / مدير المدرسة ؟
- هل يفضل العمل بمفرده أم مع الآخرين ؟
- هل سيفكر بتغيير عمل مدير المدرسة إذا اتاحت له فرصة عمل أخرى أفضل ؟
- ماهي في اعتقاده أبرز المشاكل التي تعترض عمل مدير المدرسة ؟
- ماهي إيجابيات مدير / وكيل المدرسة التي يعمل بها ؟
- ماهي سلبيات مدير / وكيل المدرسة التي يعمل بها ؟



ثالثاً : استبيان « الاتجاه نحو العمل الإداري التربوي » :

ولقد أعدت الباحثة هذا الاستبيان ويمكن أن يطبق على المرشحين من المدرسين ووكلاء المدارس لوظيفة وكيل ومدير مدرسة .

إعداد الاستبيان :

اعتمد في بنائه على المهارات الثلاثة الأساسية والتي حددها كاتز Katz (١٣:٣٥) والمهمة لعمل الإداريين التربويين وهي المهارات الفنية والإنسانية والتصورية . ويقصد بالمهارة الفنية تقويم وفهم وكفاءته في استخدام طرق وعمليات وإجراءات وتقنيات التربية . أما المهارة الإنسانية فيقصد بها قدرة الإداري على العمل بفعالية وكفاءة مع الأفراد الآخرين مباشرة وفي محيط المجموعة ، أما المهارة التصورية فتتضمن قدرة إداري المدرسة على رؤية المدرسة والمنطقة التعليمية والبرنامج التعليمي على أنه كل متكامل ، وتتضمن التصور الفعال للاعتماد المتبادل لكل مكون من مكونات المدرسة على أنه نظام ، والبرنامج التعليمي على أنه نظام تعليمي وتوظيف للتجمع البشري ، وتطوير هذه المهارة يعتمد كثيراً على التركيز المتوازن للنظريات الإدارية والسلوك الإنساني والتنظيمي والفلسفة التعليمية .

بناءً على هذه المهارات تم تحديد المحاور الأساسية في الاستبيان التي سيقاس اتجاه المفحوصين نحوها وهي كالتالي : الاتجاه نحو التجديد والتطوير ، الاتجاه نحو العلاقات الإنسانية ، الاتجاه نحو التخطيط للعمل المدرسي .

تكون الاستبيان من ٢٩ بنداً ، الإجابة على البنود على أساس مقياس متدرج : موافق تماماً ؛ موافق ؛ محايد ؛ غير موافق ؛ غير موافق تماماً . وتحتسب الدرجات للبنود الايجابية كالتالي : ٥ ، ٤ ، ٣ ، ٢ ، ١ وللعبارات السالبة ١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥ .

وتتوزع البنود حسب المحاور كالتالي :

١- الاتجاه نحو التجديد والتطوير : يتكون من تسعة بنود هي : ١٢ ، ١٩ ، ٢٠ ، ٢٤ ، ٢٥ ، ٢٦ ، ٢٧ ، ٢٨ ، ٢٩ .

٢- الاتجاه نحو العلاقات الإنسانية : يتكون من احدى عشر بنداً هي : ٥ ، ٧ ، ٨ ، ٩ ، ١٠ ، ١١ ، ١٦ ، ١٨ ، ٢١ ، ٢٢ ، ٢٣ .

٣- الاتجاه نحو التخطيط للعمل المدرسي : يتكون من عشرة بنود هي : ١، ٢، ٣، ٤، ٦، ١٣، ١٤، ١٥، ١٦، ١٧ .

- وتمثلت البنود الايجابية في : ١، ٢، ٣، ٦، ٧، ٨، ٩، ١٠، ١٣، ١٦، ١٩، ٢١، ٢٤، ٢٦، ٢٨، ٢٩ .

- والبنود السلبية في : ٤، ٥، ١١، ١٢، ١٤، ١٥، ١٧، ١٨، ٢٠، ٢٢، ٢٣، ٢٥، ٢٧ .

ولقد تم تحكيم الصورة الأولية للاستبيان في أغسطس ١٩٩٤ وإعادة تحكيمه مرة أخرى في أكتوبر ١٩٩٤ ، وتم تطبيق الاستبيان على ٣٠ مدرسه و ٢٠ مدرساً (\*) لحساب الثبات، ولقد تم حسابه باستخدام معامل ألفا كرونباخ حيث بلغت نسبته ٠,٦٥١، وهي نسبة مقبولة .

وبالإضافة إلى الأدوات التي قامت الباحثة بإعدادها فيمكن الاستفادة بشكل عام من الأدوات التي سبق أن وردت في البحث .

### التوصيات :

في ضوء البحث الحالي توصي الباحثة بما يلي :

١ - الاهتمام بإعداد مزيد من الأدوات التي يمكن استخدامها في عمليات اختيار مديري ووكلاء المدارس والمبينة على التوصيف الوظيفي للمهنة .

٢ - الاهتمام بالاستفادة من نتائج عمليات الاختيار في تنظيم الدورات التدريبية للمديرين والوكلاء الجدد .

٣ - ضرورة متابعة الأفراد الذي يتم اختيارهم لمناصب إدارية (مدير، وكيل مدرسة) بعد التعيين لمعرفة مدى نجاح الأدوات المستخدمة في التعرف على القادة الإداريين .

(\*) تم اختيار عينة عشوائية من المدرسين والمدرسات ضمن الطلاب المسجلين في جامعة قطر لدرجة الدبلوم العامة في التربية .

## المراجع

أولاً: المراجع العربية :

- ١ - إبراهيم عبد الله المنيف (١٩٨٣) : " الإدارة : المفاهيم، الأسس، المهام (دار العلوم : الرياض).
- ٢ - أحمد إسماعيل حجي ، (١٩٩٤) : الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية (القاهرة: دار النهضة العربية).
- ٣ - أحمد بستان ، (١٩٨١) : " بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة في اختيار وإعداد وتدريب القادة التربويين " ، بحث مقدم إلى الندوة العلمية حول إختيار وتأهيل الكوادر القيادية في الإدارة التربوية بدول الخليج العربي المنعقدة بالكويت، دولة الكويت : وزارة التربية.
- ٤ - أنيسه عبد الله الدرويش (١٩٨٧) : " الاتجاهات التربوية والأساليب الإدارية لدى مدراء ووكلاء مدارس دولة قطر " ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية البنات، جامعة عين شمس.
- ٥ - بدر سعيد علي غالب الأغبري (١٩٨٤) : " دراسة ميدانية لاختيار مديري المدارس الثانوية في المرحلة الثانوية تدريبهم بالجمهورية العربية اليمنية " ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة عين شمس (١٩٨٨).
- ٦ - جابر عبد الحميد جابر ، سليمان الخضري (١٩٨٨) : مشكلات المعلمين المبتدئين وعلاقتها باتجاهاتهم التربوية ، جامعة قطر ، مركز البحوث التربوية، المجلد ٢٤ .
- ٧ - حافظ فرج أحمد (١٩٨٩) : " الدور الوظيفي لمدير المدرسة الثانوية وأثره على ممارسة السلوك القيادي في مدرسته " بحوث تربوية : رابطة التربية الحديثة، العدد الرابع، ص ١٢ .
- ٨ - حامد عبد السلام زهران (١٩٧٧) : علم النفس الاجتماعي (القاهرة : عالم الكتب).
- ٩ - حسن محمد إبراهيم حسان، عبد العاطي أحمد صياد ، (١٩٨٦) : " البناء العاملي

لأنماط القيادة التربوية وعلاقة هذه الأنماط بالرضا الوظيفي للمعلم وبعض المتغيرات الأخرى في المدرسة المتوسطة (السعودية)، رسالة الخليج العربي، العدد ١٧، السنة السادسة.

١٠- دلال عبد الواحد المهدهود، زينب علي الجبر، (١٩٨٩): النمط القيادي لنظائر وناظرات مدارس التعليم العام في دولة الكويت كما يتصوره المعلمون والمعلمات : دراسة ميدانية، رسالة الخليج العربي، السنة التاسعة، العدد ٢٨.

١١- سليمان عبد ربه محمد مبارز، (١٩٨٥): نموذج مقترح للإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس.

١٢- صلاح الشنواني، (١٩٩٢): إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية : مدخل الأهداف (الاسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة).

١٣- صلاح عبد الحميد (١٩٨٤): الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر (الرياض : دار المريخ).

١٤- عبد الحميد سلام، (١٩٨٤) " بعض العوامل المؤثرة على السلوك الإداري لمديري ووكلاء المدارس في قطر "، دراسات في الإدارة التربوية، مركز البحوث التربوية، جامعة قطر، المجلد السادس.

١٥- عبد الكريم درويش، ليلي تكلا، (١٩٨٠): أصول الإدارة العامة (القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية).

١٦- علي هود باعياد، (١٩٨٢): " دراسة مقارنة لأوضاع القيادات التربوية والإدارية في مجال التربية والتعليم في كل من الجمهورية العربية اليمنية وجمهورية مصر العربية والولايات المتحدة الأمريكية "، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس.

١٧- محسن العبودي، (١٩٨٤): الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية (القاهرة : دار النهضة العربية).

- ١٨- محمد يوسف الدين فهمي ، حسن عبد المالك محمود ، (١٩٩٣) : تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربي (الرياض : مكتب التربية العربي لدول الخليج).
- ١٩- محمد منير مرسي ، (د . ت) : اختبار القيادة التربوية ، القاهرة : عالم الكتب .
- ٢٠- محمد يوسف حسن (١٩٨٦) : " فعالية القيادة الإدارية والتربوية لمديري المدارس كما يدركها المعلمون : دراسة ميدانية في منطقة مكة المكرمة التعليمية " ، الكتاب السنوي في التربية وعلم النفس ، المجلد الحادي عشر والثاني عشر .
- ٢١- نعمة عباس خضير ، فلاح تايه النعيمي ، فيصل عبد اللطيف الخشالي ، (١٩٩٤) : " قياس السمات القيادية للمدراء : دراسة إختبارية في منظمات صناعية " ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد ١٦ ، العدد الأول .
- ٢٢- هارولد كونتر ، ترجمة : محمد إسماعيل يوسف ، (١٩٧٤) : تقويم المديرين : دراسة تطبيقية في تقويم العمل الإداري ، (القاهرة : دار المعارف ، ١٩٧٤) .
- ٢٣- وزارة التربية والتعليم ، (١٩٨٠) : قرار وزاري رقم (٢٥) ، دولة قطر ، الدوحة ، ١٩٨٠/٣/٢٩ .
- ٢٤- وزارة التربية والتعليم ، (١٩٨٧) : قرار وزاري رقم (٣٩) ، دولة قطر ، الدوحة ، ١٩٨٧/٣/١٥ .
- ٢٥- وزارة التربية والتعليم ، (١٩٩٢) : قرار وزاري رقم (٦٣) ، دولة قطر ، الدوحة ، ١٩٩٢/٦/٧ .

ثانيا : المراجع الأجنبية :

- 26 - American Association of School Administrators, (1967) : "The Right Principal for the Right School", Washington D.C.
- 27 - Comett, L. (1982) : "The Preparation and Selection of School Principals". Summary of Many of the Key Issues Discussed at the Southern Regional Education Board's Conference on the Selection and Training of Principals (Athanta, GA, May 11-12).
- 28 - Duke, D. (1982) : "What Can Principals Do ? Leadership Functions and Instructional Effectiveness", NASSP Bulletin, Vol. 66, No. 456, Oct.
- 29 - Feir, R. (1981) : "CETA and Career Education : New Perspectives on Learning and Work" NASSP Bulletin, February.
- 30 - Flanigan, J. & Others, (1989) : "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).
- 31 - Good, C. (1973) : Dictionary of Education 3rd. ed. (N.Y: McGraw Hill.
- 32 - Hersey, P. (1986) : "Selecting and Developing Educatinal Leaders", School Administrator, v43, No. 3, Mar.
- 33 - Hoy, W. & Miskel, C. (1982) : Educational Administration Theory, Research and Practice, Sec. ed. (N.Y : Random House) p. 290.
- 34 - Page, G. & Thomas, J. (1978) : A.S. Marchall, International Dictionary of Education (London : Kogan Page).
- 35 - Sergiovanni, T. (1980) : Fred D. Carver, The New School Executive : A Theory of Adminitration, Sec. ed (N.Y : Harper & Row Publisher, Inc).
- 36 - Wendel, F. & Breed, R. (1988) : "Improving Selection of Principals : An Analysis of the Approaches" NASSP Bulletin, May.

## **Criteria and methods of Qatari school principals selection : Suggested model**

**Dr. Hissa Mohamad Sadik**  
University of Qatar

The research aimed to illustrate the most important criteria and methods used to select school principals in general. And evaluate the system of promotion and election for Qatari school principals, this research illustrated that the most important criteria which are used for promotion of principals and principals assistants in Qatari schools were : experience, qualifications, job performance. These criteria did not include any methods like job performance questionnaires or leadership traits questionnaires or interview - except in some cases - or attitudes measurements or values or intelligence or other methods that might explore abilities and traits by the previous three criteria mentioned before.

So, upon rhw theoretical study a suggested model was prepared to promote the electors to principals / principals assistants.

In this model it was prepared : a standardized administrative efficiency questionnaire and another one to measure the attitudes toward educational administration tasks, and major items were suggested which can be used in interviews with electors.