

معايير اختيار القائد المدرسي في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرة أمريكا

عادل سعد مصطلح الحارثي

المقدمة

قيادي متميز يمثل القدوة الحسنة ، وذلك لأن العمل التربوي رسالة أخلاقية قبل المهنية تعمل على إثراء وترقية الفرد عقلاً وجسداً وروحاً ، يحتل قائد المدرسة موقعاً استراتيجياً هاماً داخل المدرسة ، فهو الرئيس المباشر لكل العاملين بها ، والمسؤول الأول عن نجاح العملية التعليمية ، والموجه لكافة عملياتها ، والمرجع الأعلى للطالب والمعلم ، وإليه تتوجه الأنظار لتحقيق أهداف المجتمع الذي أوكله أمر تربية أبنائه والأخذ بيدهم للوصول إلى الأهداف المنشودة ، وعن أهمية قائد المدرسة ما قاله رجال التربية : «اعطني مديراً أعطك مدرسة» فهذا مثل جربناه فإذا اختير المدير وفق معايير تربوية دقيقة فإن المدرسة تتغير جذرياً لأن المدير الفطن الذي يخشى الله ويتقيه ويعطي هذه الأمانة ما تستحقها من عناية ورعاية واهتمام فإنه يشغل الناس معه حتى غير النشيط والمتراخي ، وقد لا تتوفر بعض الصفات والقدرات اللازمة لنجاح قادة المدارس ، " يعد اختيار القائد المدرسي من أهم تحديات القرن الحادي والعشرين " (الشرقاوي ، ٢٠٠٤ م) ، لذا يجب أن يتم الاختيار

إن هذا العصر عصر التطورات والمتغيرات السريعة والمتلاحقة في كافة المجالات الحياة ، وقد امتد هذا الأثر وانعكس على التربية وأهدافها ، كما انعكس التقدم العلمي والتربوي الذين هما سمات هذا العصر على الجهود المبذولة في المؤسسات التعليمية بمختلف أنشطتها ومجالاتها حتى أصبح إدارة هذه المؤسسات بالدول النامية بصفة خاصة مسؤولية مسؤولية كاملة عن ملاحقة هذا التطور الناتج عن الانفجار المعرفي الواسع ، ولكي تكون هذه المؤسسات قادرة على تحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها لا بد أن تتوفر للقائمين على إدارتها حصيلة كافية من المهارات والقدرات في المجال التعليمي من جوانبه الإدارية والفنية ، لم تعد الإدارة المدرسية عملية روتينية لتسيير شؤون المدرسة ، بل أصبحت أشمل تهتم بكل ما يتعلق بالطلاب والمعلمين والعاملين والبيئة المدرسية ، وتنظيم العلاقات بين المدرسة والمجتمع والانتباه للتطورات السريعة ، والمدرسة أهم مؤسسة تهتم بصنع الأجيال النافعة ، ومن هنا يتضح أن القيادة المدرسية تحتاج إلى

وفق معايير دقيقة ، وآليات واضحة المعالم ومقومات تتناسب مع تطلعات المجتمع وحجم مسؤولية القيادة المدرسية في تحسين جودة المدخلات والعمليات والمخرجات التعليمية ، لذا شرعت كثير من دول العالم في إعداد برامج متخصصة لتأهيل مديري المدارس لهذه المهام والمسؤوليات ، وحسب ما ذكر في ترجمة مكتب التربية العربي عن الإصلاح التربوي في أمريكا عام ١٩٨٨م ، أن الولايات المتحدة الأمريكية تأخذ دور المتشدد في مسألة اختيار قادة المدارس بعد زيادة الضغوط والانتقادات الموجهة إليهم ، بسبب ضعف مخرجات ومستوى الطلاب مقارنة بأقرانهم في بعض الدول المتقدمة ، ومن ثم إعادة النظر في مهام جمعية تطوير مراقبي التعليم في واشنطن ، بما يحقق دورها في اختيار قادة المدارس ، من حيث موجبات الاختيار ومبادئه وأساليبه ومطالب الترشيح والجهات المشاركة فيه .

ويرى الباحث أن عملية اختيار وإعداد قادة المدارس يجب أن تكون من أهم الأولويات في العملية التربوية ، التي من الضروري أن تتم وفق وسائل وطرق مدروسة ذات طابع علمي ، حتى يتم الاختيار بموضوعية بعيداً عن الآراء الشخصية لتحقيق المبدأ الإداري المعروف الرجل المناسب في المكان المناسب .

والأعداد لقادة المدارس عن طريق الانتقاء المعتمد على أسس علمية ، بعيداً عن المقاييس الفردية التي قد يغلب عليها الذاتية أو عدم الدقة ، فالقائد المدرسي الذي يفترض أن لا يتم اختياره إلا حسب معايير وركائز إن لم تتوافر فيه لم نحصد ثمار العمل التربوي اليومي . وعن أهمية قائد المدرسة ما قاله رجال التربية : «اعطني مديراً أعطك مدرسة» فهذا مثل جربناه فإذا اختير المدير وفق معايير تربوية دقيقة فإن المدرسة تتغير جذرياً لأن المدير الفطن الذي يخشى الله ويتقيه ويعطي هذه الأمانة ما تستحقها من عناية ورعاية واهتمام فإنه يشغل الناس معه حتى غير النشيط والمترخي ، فاختيار قائد المدرسة أولى خطوات نجاح العمل التربوي ، وبالتالي فإن نجاح المدارس الثانوية في القرن الحادي والعشرين يرجع إلى تأثير المدير القائد ، لأن القيادة القوية ستكون هي الصفة الفردية التي تمتاز بها هذه المدارس " (الزهيري ، ٢٠٠٢م) ، فكل قائد رئيس وليس كل رئيس قائد ، فكفاءة وأداء القائد هي التي تحدد نجاح أي عمل أي عمل ، ولا يمكن لقائد المدرسة أن يقوم بمهامه وأدواره ومسئوليته إلا إذا تم اختياره وفق معايير دقيقة وتم تأهيله وفق أسلوب علمي مخطط ومدرّس ، ومن هذا المنطلق تبذل كثير من الدول جهوداً حثيثة لاختيار قادة المدارس

مشكلة الدراسة :

يمكننا أن نلاحظ وبسهولة التمايز والأفضلية بين قادة المدارس ، وارتفاع انتاجية بعض المدارس عن المدارس الأخرى واختلاف مخرجات التعليم بينها ، وهذا يدل على أن هناك تفاوت بين القادة وكفاءاتهم ، يعتبر القائد المدرسي العمود الفقري للقيادة المدرسية ، واختياره بدون معايير علمية تؤدي إلى إخلال بالمنظومة التعليمية ، أشارت دراسة (الجندي ، ٢٠٠١م) أن نظم عملية اختيار القائد المدرسي قد شابها ولا شك الكثير من أوجه القصور ، أدت دورها إلى انتكاسة العمل القيادي ، وبينت نتائج دراسة (شريف ، ٢٠٠٩م) إلى أن واقع اختار القيادات المدرسية يعتمد على الأقدمية ، وسيطرت العلاقات الشخصية في هذا الاختيار ، وعدم وجود اختبارات نفسية ووظيفية مقننه في هذا المجال ، وأشار (سليمان ، ٢٠٠٤م) إلى أن اختيار القيادات التربوية والتعليمية التي تتولى قيادات المدارس على مختلف المستويات لا تتماشى مع التطورات المتلاحقة ومتطلبات الإدارة المدرسية المتلاحقة .

ويرى البحث من خلال عمله كقائد مدرسة أن معايير اختيار القادة تفتقد إلى الكفاءة المهنية، بل واقع مدارسنا وتعليمنا

بالذات في المناطق النائية يتم اختيار من يتقدم للقيادة بغض النظر عن خبرته وأقدميته ، وحسب التعاميم التي تصدر أن اختيار القادة يكون بالأقدمية واجتياز المقابلة وقد تتدخل فيها العلاقات الشخصية .

ويكون التساؤل الرئيس :

س/ ما معايير اختيار القائد المدرسي في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرة أمريكا ؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة التالية :

س / ما معايير اختيار القائد المدرسي في أمريكا ؟

س/ ما معايير اختيار القائد المدرسي في المملكة العربية السعودية ؟

س / ما أوجه الشبه والاختلاف بين معايير اختيار القائد المدرسي في أمريكا والمملكة العربية السعودية ؟

أهداف الدراسة :

تتمثل أهداف الدراسة في التعرف إلى ما يأتي :

١- معايير اختيار القائد المدرسي في أمريكا .

٢- معايير اختيار القائد المدرسي في السعودية .

٣- أوجه الشبه والاختلاف بين معايير اختيار القائد المدرسي في أمريكا والسعودية .

أهمية الدراسة :

١- توجه اهتمام المسؤولين إلى ضرورة اختيار القادة الذين يمتلكون القدرات والمهارات اللازمة ، كي يتولوا المناصب القيادية في إدارة المؤسسات التعليمية .

٢- تساعد هذه الدراسة على بناء رؤية وخطة لتطوير التنمية المهنية للقادة التربويين في المملكة العربية السعودية وتدرج كشرط أساسي لاختياره كقائد مدرسي .

٣- مساعدة المسؤولين في تطوير القيادة المدرسية .

٤- معالجة جوانب القصور والضعف لدى القادة في مدارسهم .

مصطلحات الدراسة :

معايير : عرفها (محمد ، ٢٠١٣ م) بأنها عبارات تشير إلى الحد الأدنى من الفعاليات المطلوب تحقيقها لغرض معين .

ومصطلح المعايير هذا البحث : أنها مجموعة الصفات والخصائص الواجب توافرها في القائد المدرسي ، للحكم على قدرته لشغل منصب قيادي مدرسي .

اختيار القائد المدرسي : عملية انتقاء شخص معين لوظيفة قائد مدرسة .

القائد المدرسي : هو القائد التربوي والقائم الأول على تنفيذ السياسة داخل مدرسته .

معايير اختيار القائد المدرسي : عرفها صادق بأنها المحكات أو الأسس التي يمكن الاستناد إليها في عملية اختيار قادة المدارس واتبنى في بحثي هذا التعريف .

حدود الدراسة :

الحدود الموضوعية : تقتصر هذه الدراسة على الحدود الموضوعية التالية :

- ضوابط وشروط اختيار القادة .

مبررات اختيار الدولة :

- تم اختيار أمريكا نظراً لتميزها في التعليم وحصولها على مرتبة عالية وفق تقرير بيرسون لعام ٢٠١٤م حيث أحرزت المرتبة ٢٢ في الترتيب الذي قام به التقييم العالمي .

- أن الولايات المتحدة الأمريكية شددت على اختيار قادة المدارس ووضعت خطة ومراحل وفلسفة واتضحت نجاحها في الولايات .

منهج الدراسة :

المنهج الوصفي الوثائقي بمدخل جورج بيريدي ذي الخطوات الاربع (الوصف - التفسير - المقابلة - المقارنة)
الدراسات السابقة :

دراسة (الكريبياني ، ٢٠٠٥ م)
عنوانها معايير اختيار القيادات الإدارية في المؤسسات الحكومية ، استخدم الباحث المنهج الوصفي الميداني ، واختار مجتمع الدراسة تكونت من ٥٠ موظفاً في المؤسسات الحكومية ، و ٥٠ موظفاً من أصحاب المناصب الاشرافية ، و ٢٥ مسئولاً من المناصب العليا ، وأسفرت النتائج أن المعايير المطبقة حالياً لاختيار القيادات الإدارية ليست كافية وتحتاج إلى تعديل في بنودها ، إذ ينبغي الاعتماد على التأهيل العلمي والخبرة المكتسبة والميول والسمات الشخصية والقدرات الخاصة والعامة والمعارف والمهارات المتعلقة بالعمل القيادي .

دراسة (عامر ، ٢٠٠٧ م) هدف إلى تقديم رؤية مستقبلية لاختيار مديري المدارس في مصر في ضوء الخبرة الأمريكية ، واستخدم المنهج المقارن ، وطبقت الاستبانة على مجتمع الدراسة البالغ ١١٧ فرداً من القيادات التربوية ، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن معايير اختيار مديري المدارس في

مصر تعتمد على الأقدمية المطلقة ، وبعض الضوابط الشكلية ، وتعاني من قصور في جميع مراحلها

دراسة (حسين ، ٢٠١٣) هدفت إلى التعرف على الاتجاهات الحديثة لاختيار القيادات الوسطى بمؤسسات التعليم قبل الجامعي والاستفادة منها في التعليم قبل الجامعي في مصر ، استخدم المنهج الوصفي ، وظهرت مجموعة من النتائج منها : أن هناك إجماعاً حقيقياً على أهمية الاختيار في القيادات التعليمية ، كما يوجد اهتمام عالي متزايد باختيار القيادات التعليمية عموماً ، والتأكيد على السمات الشخصية كمعيار مهم لاختيار القيادات المدرسية .

من خلال العرض السابق للدراسات يمكننا أن نقول :

تناولت الدراسات السابقة معايير اختيار القيادات في سياقات وأبعاد مختلفة ، وتشابهت دراستي مع دراسة (عامر ، ٢٠٠٧ م) من حيث اختيار دولة أمريكا ، وتشابهت أيضاً دراستي مع دراسات (عامر ، ٢٠٠٧ م) و (حسين ، ٢٠١٣ م) في اختيار معايير قيادات المدارس ، واختلفت مع دراسة الكريبياني التي تناولت اختيار القيادات في المؤسسات الحكومية بشكل عام .

الإطار النظري

مفهوم الإدارة المدرسية :

أن الإدارة المدرسية هي الوحدة التي تقوم بتنفيذ السياسة التعليمية ، وهي جزء من الإدارة التعليمية ، ويقوم على رأسها مدير ومسئولته الرئيسية هي توجيه المدرسة نحو أداء رسالتها ، وتنفيذ اللوائح والقوانين التعليمية التي تصدر من الوزارة (البديري ، ٢٠٠٥ م) .

ويعرفها (عبدالهادي ، ١٩٨٤ م) بأنها جميع الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه من مدرسين وإداريين وغيرهم ، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الأمة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أساس سليم.

ويعرفها (دياب ، ٢٠٠١ م) بأنها جميع الجهود والأنشطة والعمليات (من تخطيط ، وتنظيم ، ومتابعة ، وتوجيه ، ورقابه... إلخ) التي يقوم بها المدير مع العاملين معه من مدرسين وإداريين بغرض بناء وإعداد المتعلم من جميع النواحي عقلياً ، وأخلاقياً ، ووجدانياً ، وجسدياً... وغيرها) لمساعدته أن يتكيف بنجاح مع المجتمع ، ويحافظ على بيئته المحيطة ، ويساهم في تقدم مجتمعه .

وعرفها (سلامه ، ٢٠٠٣ م) بأنها كل نشاط منظم مقصود وهاذف تتحقق من ورائه الأهداف التربوية المنشودة من المدرسة .

كما تعرف الإدارة التربوية بأنها "علم وفن تسيير العناصر البشرية في إطار المؤسسات التعليمية ذات الأنظمة واللوائح التي تهدف إلى تحقيق أهداف معينة بوجود تسهيلات ، وإمكانيات مادية في زمان ومكان محددين ، كما تفهم على أنها عملية توجيه وسيطرة على مجريات الأمور في مجال التربية والتعليم " (أبو فروة ، ١٩٩٨ م) .

فقد عرفها (أسعد ، ٢٠٠٥ م) بأنها توجيه أعضاء هيئة المدرسة توجيهاً لبقاً لطيفاً لأداء الأعمال .

كما ويعرفها (العمادي ، ٢٠٠٢ م) بأنها حصيلة العمليات التي يتم بواسطتها وضع الإمكانيات البشرية والمادية في خدمة أهداف عمل من الأعمال ، والإدارة تؤدي وظيفتها من خلال التأثير في سلوك الافراد .

وكذلك عرفها (الحقييل ، ١٩٩٦ م) بأنها جزء من الإدارة التعليمية التي هي جزء من الإدارة العامة ، ويعني بالإدارة

المدرسية جميع الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين .

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن أن نقول أن تعريف الإدارة المدرسية هي عملية الإشراف اليومي من قبل مدير المدرسة على طبيعة سير التعليم المدرسي، وإدارة البرامج التعليمية، والعمل على تحديد، وبناء غايات وأهداف، من أجل تعزيز قيم التعليم ورفع مستواه، وتختلف المسؤوليات التي يتم تحديدها لمدير المدرسة حسب طبيعة المؤسسة التعليمية، وفي أغلب الأحيان يكون هذا المدير حلقة وصل مهمة بين الطلاب والمجتمعات المحلية.

وظائف القيادة المدرسية :

للقيادة المدرسية عدة وظائف منها :
(الدويكات ، ٢٠١٨ م)

- ١- التركيز على تحقيق أهداف التربية والتعليم التي تضعها الدولة، وتطبيق القرارات والتعليمات الصادرة من الجهات العليا المشرفة على العملية التدريسية والتعليمية.
- ٢- ضمان بناء شخصية الطالب علمياً وعقلياً وجسمياً واجتماعياً.
- ٣- المحافظة على العلاقات الطيبة بين الأفراد العاملين في المدرسة، وتحسينها من خلال التنظيم السليم.

٤- زيادة الكفاءة الإنتاجية في المدرسة من خلال استخدام الطاقات المادية والبشرية بالشكل الأمثل.

٥- مواكبة التطور، وعكسه على خطط التطور والنمو للمدرسة في المستقبل، والإشراف على المشاريع الحاضرة والمستقبلية.

٦- المحافظة على العلاقة الطيبة بين بيئة المدرسة الداخلية من المعلمين والبيئة الخارجية من أولياء أمور الطلبة والمجتمع المحلي، وتحقيق التعاون المشترك لحل المشاكل التي تطرأ على العملية التعليمية أو المشاكل الخاصة بالطلبة.

أهداف القيادة المدرسية :

للقيادة المدرسية أهداف كثيرة من أهمها :

- ١- الإدارة قدوة حسنة للتلاميذ والمعلمين .
- ٢- توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للقيام برسالة المدرسة من المعلمين والإداريين وغيرها .
- ٣- توفير الجو الملائم الصالح لسير العملية التربوية .
- ٤- تحقيق التكامل بين الإدارة المدرسية والإشراف التربوي من خلال الجانب الفني .

٥- إقامة علاقات إنسانية بين جميع المتعاملين في المدرسة .

٦- تنمية الفكر العلمي لدى الطالب وتعميق روح البحث والتجريب .

٧- تهيئة سائر الطلاب للعمل في ميدان الحياة ، وسد حاجات البلاد من القوى العاملة المدربة.

٨- إكساب الطلاب حب المطالعة المستمرة المفيدة . (وزارة التعليم ، ٢٠٠١م).

وظائف القائد المدرسي :

الوظيفة القيادية : لقد تحول الاهتمام من النظر على القائد باعتبار أنه شخص له خصائص وسمات إلى أنه شخص له وظائف يجب أن ينجزها ، ومن هذا المنظور فإنه لكي تحقق الجماعة أهدافها فإن القائد يجب أن يقوم بوظيفتين أساسيتين هما : الأولى : إنجاز المهمة المتعلقة به ، وهي حل المشكلات ، والثانية : الحفاظ على تماسك الجماعة ، وقد يكون هناك قائد يحرص على الوظيفة الأولى آخر يحرص على الوظيفة الثانية ، أما القائد فهو الذي يحرص على الوظيفتين معاً .

الوظيفة الإدارية : على المستوى الإجرائي فإن قائد المدرسة يقوم بعدد من الوظائف الإدارية : منها عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة والإشراف والتقويم وهو

يقوم بممارسة هذه الوظائف فيقوم بإجراءات مثل الحديث أو الكتابة أو القراءة أو التوقيع أو السفر أو إجراء مقابلات أو حضور الاجتماعات ، وتكون المترتبة على ذلك تتعلق بالكفاءة والانتاجية والخطط والعمليات والأهداف والسياسة والمشكلات وما يتصل بالتغيرات التي تحدث في المدرسة (عبود وآخرون ، ١٩٩٢م) .

مهارات القائد المدرسي :

يعمل قائد المدرسة في منظومة ذات أفكار ومهام مختلفة ومتشابكة في نفس الوقت كمجالس المدرسة والآباء والشراكات المجتمعية ومع وزارة التعليم وغيرها ، مما يلزمه أن يتحتم عليه أفكار ومهارات واتجاهات تكنه من فهم العلاقات والتعامل معها ، وهذا يتطلب أن يتوفر في القائد المدرسي عدد من المهارات التالية :

١- " المهارة في القيادة لتنمية البرنامج التعليمي مثل : وضع أهداف المدرسة، وبحث الطرق والوسائل التي تساعد على إنجاز العمل المدرسي ، وتدعيم الروح المعنوية بين المعلمين بالمدرسة .

٢- المهارة في العلاقات الإنسانية مثل : احترام شخصية المعلمين والاهتمام بمشكلاتهم ، وإقامة علاقات طيبة مع

٦- المهارة الذاتية وتشمل بعض السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة مثل السمات والقدرات الفعلية والمبادئ والابتكار وضبط النفس .

٧- المهارة الفنية وتعني المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام بشكل يحقق الهدف بفاعلية ويرتبط بها ،والقدرة على تحمل المسؤولية ، والفهم العميق والشامل للأمور ، والحزم والايمان بالهدف وإمكانية تحقيقه .

٨- المهارة الانسانية وتعني قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم وإيجاد روح العمل الجماعي وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبين معرفة آرائهم وميولهم واتجاهاتهم ويرتبط بهذه المهارات الاستقامة وتكامل الشخصية ، الأمانة، الإخلاص ، والخلق الطيب (الهواري ، ٢٠٠٠م) .

٩- المهارة الإدراكية الفكرية أو الفعلية : وتعني قدرة القائد ونشاطاته وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف

المعلمين ، واحترام شخصية التلاميذ والاهتمام بمشكلاتهم .

٣- المهارة في تنظيم العمل الجماعي مثل : أن يكون قادراً على إيجاد الموقف الذي يعمل فيه الناس بطريقة تعاونية وأن يكون خبيراً بتوزيع المسؤوليات وتقويم الخطط ومراجعتها في ضوء ما تم من أعمال " (الشايع، ٢٠١٦م) .

٤- " المهارة في تهيئة ظروف ملائمة للعمل مثل : تشجيع المعلمين على الاحساس بالانتماء للمدرسة ، وغرس الثقة بين المعلمين والقائد ، وتشجيع المعلمين على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية ، وتوفير المعلومات للجميع ، وتشجيع وتدريب المعلمين أثناء الخدمة .

٥- المهارة في التقويم مثل : وضع أهداف المدرسة ، ووضع المعايير التي يمكن الحكم على أساسها ، وتشجيع المعلمين علي تقويم الذات ، والقدرة على تقويم أداء العاملين بعدل وموضوعية ، وإدراك أهمية التقويم في تحقيق أهداف المدرسة ، وتنويع أساليبه بما يتناسب مع طبيعة المواقف التربوية " (مصطفى وآخرون ، ١٩٩٩م) .

١٥- مهارة قائد المدرسة في خدمة المجتمع وتنميته وتشمل : قدرة القائد على تحديد إمكانات واحتياجات المجتمع المحلي ، و قدرة القائد على تصميم البرامج والأنشطة المدرسية التي تخص تنمية المجتمع ، و قدرة القائد في مجال الاستعانة بالعمل التطوعي في برامج المدرسة المخصصة لتنمية المجتمع ، و قدرة القائد في مجال تنسيق الجهود مع المؤسسات والهيئات المحلية في إنجاح تنمية المجتمع المحلي ، و قدرة القائد في مجال تأسيس مجلس استشاري تنموي محلي للمدرسة (الفرح ، ١٩٩٩ م) .

أسس ومعايير اختيار قائد المدرسة

أشار (عبدالغفار ، ١٩٩٩ م) ، إلى أن اختيار قادة المدارس يأتي بعد أن يجتاز المترشح لهذه الوظيفة عدة معايير ، هي :

- حصول المترشح على درجة علمية وهي الدرجة الجامعية حدا أدنى ، ويفضل أن يكون من لديه دراسات عليا .

- أن يكون المترشح من الذين مارسوا العمل في الميدان التربوي (معلم) حدا

بالمؤسسة التي يعمل بها ككل ، وبالمجتمع الذي يعمل فيه وتتعلق تلك المهارة بكفاءة القائد في ابتكار الأفكار والاحساس بالمشكلات والتوصل إلى حلها (سالم ، وآخرون، ١٩٩٩ م) .

١٠- مهارة التخطيط وتضمن جمع المعلومات وتحليلها ، والقدرة على وضع الخطة بعناصرها المتكاملة ، وإدراك أهمية التخطيط في العمل .

١١- مهارة التدريب وتنمية العاملين : ويندرج تحتها إدراك أهمية التدريب في تطوير العملية التربوية والوقوف على حاجات العاملين بالمدرسة .

١٢- مهارة اتخاذ القرار : وتشمل جمع المعلومات المتعلقة بالقضايا التربوية، وإشراك العاملين في اتخاذ القرار ، وتحمل النتائج .

١٣- المهارة الادارية : إعادة الموازنة - تنظيم السجلات - إعداد برامج توزيع الدروس - تحديد صلاحية وأدوار المعلمين .

١٤- المهارة الشخصية : تشمل توافر الرغبة في العمل الاداري ، والقدرة على العمل ، والقدرة على مواجهة الموقف ، والقدرة على التأثير في الآخرين (خصاونة ، ١٩٩٩ م) .

إدارية ودراسات تربوية يمكن الحصول عليها بعد تدريب المترشحين للوظيفة ، ولن يكون المترشح لوظيفة مدير المدرسة إلا من خلال العاملين في الميدان التربوي المدرسي الذي سبق له التعامل مع الطلبة خلال فترة عمله معلما أو مساعد مدير ، وتعد سنوات الخبرة من العوامل التي تساعد على اختيار المترشح لوظيفة مدير مدرسة ، لأنها تكون مخزونة (قاعدة بيانات) ينطلق منها في مجال التعامل مع البيئة من حوله .

خطوات اختيار القائد المدرسي

تتم عملية اختيار قادة المدارس وفق معايير محددة تضعها الجهات المعنية والمسؤولة عن التعليم في أي بلد ، وتمر عملية الاختيار بعدة مراحل أو خطوات منظمة تقلل من فرص تعيين قادة غير أكفاء ، وتشمل ما يأتي : (الخطيب والخطيب ، ٢٠٠٣) :

- تحديد وصف العمل : ويتم فيه تحديد طبيعة الوظيفة الشاغرة .
- تحديد معايير الاختيار : يفيد في الحد من تقديم الأشخاص غير المؤهلين .
- الإعلان عن المراكز الشاغرة .
- استلام طلبات الترشيح .
- اختيار المرشحين للمقابلة الشخصية .
- مقابلة المرشحين .

أدني ثلاث سنوات ، ثم العمل كمساعد مدير المدرسة للفترة نفسها .

- أن يجتاز المترشح لمدير المدرسة الدورات التدريبية والاختبارات الشخصية .

- أن تكون للمترشح رغبة في الترشيح لوظيفة مدير المدرسة ، وليس كما يحدث أن يكلف مساعد المدير بأعمال مدير المدرسة .

- ترفق مع طلبات الترشيح لوظيفة مدير المدرسة ، التقارير السنوية التي تثبت تميزه خلال السنوات الأخيرة من عمله.

- إخضاع مدير المدرسة لفترة تجربة (سنة دراسية) ، يقيم على أساسها باستمراره في هذه الوظيفة أم يبقى في وظيفته السابقة .

- أن تطبق على المترشح لوظيفة مدير المدرسة ، معايير الجودة الشاملة ليتواءم مع متطلبات العصر .

وقد ذكر (مصطفى ، ١٩٩٣) أن اختيار مدير المدرسة يتم وفق عدة طرق وإجراءات ومنها : الاختبارات التي تعد معيارا ثابتا لتقييم المترشحين لوظيفة مدير المدرسة ، وتعد وظيفة مدير المدرسة من الوظائف الإدارية التي تحتاج لمؤهلات

التعرف على اتجاهات التغيير ،
والأوضاع المحتملة بالمستقبل ، بما
يتعلق بالعملية التربوية من خلال
متابعة المتغيرات الاقتصادية
والتكنولوجية .

٢- الاستعداد للتعلم الذاتي وتعليم الآخرين
بنقل الخبرات والأفكار المكتسبة
إليهم، وذلك لضمان توفير فرص
التقدم المهني له وللآخرين ، المحتمل
أن يكونوا قادة المستقبل ، كما يتحتم
عليه الاهتمام بالأنشطة ذات
التوجهات المستقبلية ، والمساعدة في
إرساء قواعد المؤسسة في المستقبل .
(مصطفى ، ١٩٩٣ م)

٣- أن يكون لديه رؤية ثاقبة للمستقبل ،
وذلك من خلال محاولة استشراف
المستقبل والتنبؤ بالأوضاع ،
والأحداث ، والاستعداد لها ، بالتخطيط
الجيد ، وتقبل التغيير والتكيف معه ،
وتوجيهه لتحقيق أهداف المدرسة ،
والعمل على تطوير مهارات الاتصال
والفعال (الفقي ، ١٩٩٤ م) .

٤- الحرص على التحديد الواضح لمهام
العاملين وأهدافهم ومسؤولياتهم نحو
العمل ، والتأكد من توفر المواد
اللازمة لأداء العمل ، والاهتمام
بتحفيز العاملين ، والتدخل اللازم لحل

- اختيار أفضل المرشحين .

- اتخاذ القرار : يتم اتخاذ القرار من قبل
الشخص المخول (الإداري) بالاختيار
النهائي للمرشحين
- للوظيفة .

- إعلام المقبولين .

- الاعتذار للمرشحين غير المقبولين .

- الاحتفاظ ببنك (قوائم) المعلومات :
وهو أن يتم تخزين بيانات ومعلومات
وظلمات الذين ترشحوا ، ولم يتمكنوا من
اجتياز المقابلة ، ليتم الرجوع إليهم وقت
الحاجة ، وذلك توفيراً للجهد والمال .

**الخصائص التي يجب توافرها في قائد
المدرسة الفعال ، لمواجهة التغيرات
المستقبلية ، والاستجابة لمتطلبات الدور
داخل المؤسسة التعليمية :**

١- تحمل مسؤولياته القيادية وتطبيق
المفاهيم الإدارية الحديثة مثل (إدارة
الوقت ، وإدارة التغيير ، والقيادة
الموقفية ، والقيادة التحويلية
... وغيرها) ، والقدرة على صنع
القرارات الرشيدة ، والعمل على مبدأ
تفويض السلطة للآخرين ، وجعل
الآخرين يشاركون في السلطة من
خلال تهيئة بيئة محفزة تسمح بالإبداع
والتجديد ، والثقة المتبادلة ، وكذلك

الصراعات والمشكلات القائمة بين العاملين (الراوي وآخرون ، ٢٠٠٠م) .

النظريات التي اهتمت في عملية اختيار القادة :

- ١- نظرية السمات : وتهتم بدراسة الاداري الناجح لمعرفة السمات والخصائص التي يتميز بها عن سائر أقرانه .
- ٢- نظرية المواقف : وترى أن ما يفعله القادة في المواقف المختلفة أهم بكثير من السمات والخصائص التي يتميزون بها .

وكلتا النظريتين تهدفان إلى الكشف عن بعض المؤشرات التنبؤية للحكم على مدى ما يتوقع من نجاح الشخص أو فشله في الإدارة " (صادق ، ١٩٩٦م) .

معايير اختيار القائد المدرسي في المملكة العربية السعودية

معايير اختيار مديري المدارس في المملكة العربية السعودية : قبل عام ١٩٨٠م كانت المملكة العربية السعودية تتبع نظام الأقدمية في التعيين لوظيفة مدير المدرسة ، وفي عام ١٩٨٠م وضعت وزارة التعليم - المعارف سابقا - قواعد ينبغي مراعاتها عند اختيار مديري المدارس، وأصدرت تعميمها

في ذلك المناطق التعليم بتاريخ ٢٨ / ١٠ / ١٤٠٠ هـ وينص على ما يلي : (القرشي ، ٢٠١٧م)

- ١- ألا يقل المؤهل عن الشهادة الجامعية بالنسبة لمدراس 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 .
- ٥- ألا يكون المرشح لشغل وظيفة مدير أو وكيل قد صدر بحقه عقوبة ، أو ما يدل على تقصيره في عمله ، أو على تدني مستوى أدائه .
- ٦- أن يجتاز المقابلة الشخصية من حصل على ٧٥% من درجة المقابلة الشخصية .
- ٧- في حال عدم وجود من تنطبق عليه الشروط أو بعضها لكون المدرسة من المدارس النائية مثلا فعلى لجنة مديري المدارس ووكلائها اختيار أقرب المرشحين إلى الوفاء بتلك الشروط وأفضل من يمكن ترشيحه ، ويدون في محضر الاجتماع الأسباب الداعية إلى ذلك ، ويكون هذا الإجراء مؤقتا لحين توافر من اكتملت فيه الشروط.

وبقي التعميم السابق متبعاً إلى حين صدور التعميم الوزاري برقم ٥٨٩ / ٣١ بتاريخ ٤ / ٩ / ١٤١٦ هـ ، وتم خلاله أولاً / وضع معايير وضوابط لعملية اختيار مديري المدارس ووكلائها ، وفيما يلي نصه: (الشمالي ، ٢٠١٦ م) .

١- أن يكون حاصلاً على شهادة جامعية سواء أكانت المدرسة ابتدائية ، أو متوسطة ، أو ثانوية ، وتجري المفاضلة بين المؤهلات وفق المادة (الثالثة) من هذا التعميم .

٢- أن يكون المرشح وكي "لمدرسة ابتدائية قد عمل مدرساً في المرحلة نفسها مدة لا تقل عن أربع سنوات ، ويشترط أن يكون المرشح المدرسة متوسطة أو ثانوية قد عمل مدرسة في أي من المرحلتين مدة لا تقل عن أربع سنوات .

٣- أن يكون المرشح مديرة المدرسة ابتدائية قد عمل وكيلاً لمدرسة في المرحلة نفسها مدة لا تقل عن أربع سنوات ، ويشترط أن يكون المرشح مديرة المدرسة متوسطة أو ثانوية قد عمل وكي "لمدرسة في أي من المرحلتين مدة لا تقل عن أربع سنوات .

٤- أن يكون المرشح لشغل وظيفة مدير أو وكيل قد حصل على تقدير أداء وظيفي لا يقل عن جيد جداً في الأعوام الثلاثة الأخيرة .

٥- ألا يكون المرشح وكيلاً أو مديراً قد صدر بحقه عقوبة ، أو ما يدل على تقصيره في عمله ، أو على تدني مستوى أدائه .

٦- أن يجتاز المقابلة الشخصية .

ثانياً / في حالة عدم وجود من تنطبق عليه الشروط أو بعضها :

- لكون المدرسة من المدارس النائية مثلاً - فعلى لجنة مديري المدارس ووكلائها اختيار أقرب المرشحين إلى الوفاء بتلك الشروط ، وأفضل من يمكن ترشيحه ، ويدون في محضر اجتماع اللجنة الأسباب الداعية لذلك . ويكون هذا الإجراء مؤقتاً لحين توافر من اكتملت فيه الشروط .

ثالثاً / تتم المفاضلة بين المرشحين بناء على ما يحصلون عليه من درجات في الميادين التالية :

١- المؤهل العلمي :

- ماجستير إدارة مدرسية ————— ١٢ درجة

حصل على (١٥) درجة (٧٥%) من الدرجة).

رابعاً / طريقة الترشيح :

تكون طريقة الترشيح لوكالات المدارس أو إدارتها على النحو التالي :

يقوم المشرفون التربويون بترشيح من يرون فيه القدرة والكفاية لعمل وكيل مدرسة ، ويُأخذ رأي مدير المدرسة كتابياً في المدرس المرشح ، ويعدّ كل منهما توصية بذلك ، أما الترشيح لإدارات المدارس فيتم عن طريق مشرفي الإدارة المدرسية ، وتتناول التوصيات التي يعدها المشرفون ومديروا المدارس لترشيح المديرين والوكلاء الجوانب التالية (سمات المرشح الشخصية والخلقية ، مستوى أدائه لعمله ومواطن تفوقه فيه ، حيويته وحماسه للعمل ، أبرز إسهامات، استعداده للعمل مديراً أو وكيلاً) .

ثم بعد ذلك صدر دليل وزارة التربية والتعليم للإدارة العامة للإشراف التربوي وهذا ما استخدمه الباحث في أداة الدراسة الحالية (ضوابط تكليف شاغلي الوظائف التعليمية و آلياته، ٢٠٠٨) وهي :

١- أن يكون المرشح حاصلًا على درجة البكالوريوس بتقدير لا يقل عن (جيد) في التخصص.

- ماجستير في التربية _____ ١٠ درجات

- ماجستير غير التربية _____ ٨ درجات

- شهادة جامعية تربوية _____ ٦ درجات

- شهادة جامعية غير تربوية _____ ٤ درجات

٢- التقدير الذي حصل عليه في الشهادة الجامعية :

- ممتاز _____ ٦ درجات

- جيد جداً _____ ٤ درجات

- جيد _____ درجتان

- أقل من جيد _____ صفر

٣- الأداء الوظيفي :

يعطى من حصل على معدل تقدير أداء وظيفي " ممتاز " درجة واحدة لكل سنة من السنوات الثلاث الأخيرة .

٤- سنوات الخدمة :

يعطى لكل سنة من سنوات الخدمة في التعليم درجة واحدة بما لا يتجاوز (١٠) درجات .

٥- المقابلة الشخصية :

يخصص للمقابلة الشخصية (٢٠) درجة بقدر ما يستحقه المرشح منها ، ويعتبر المرشح قد اجتاز المقابلة الشخصية إذا

٢- أن يحمل المرشح مؤهلا تربويا (بكالوريوس مع إعداد تربوي، دبلوم تربوية لمدة عام.

٣- يفضل أن يكون المرشح حاصلًا على ماجستير الإدارة التربوية أو التربوية.

٤- أن يكون المرشح خبيرة لا تقل عن أربع سنوات في التدريس.

٥- أن يكون المرشح حاصلًا على تقدير أداء وظيفي لا يقل عن ممتاز في السنتين الأخيرتين.

٦- أن يكون المرشح قد عمل وكيلا لمدرسة مدة لا تقل عن سنتين، وحاصلًا على تقدير أداء وظيفي لا يقل عن ممتاز.

٧- أن يتقن المرشح مهارات التعامل مع الحاسب الآلي.

٨- أن تكون للمرشح مشاركات فاعلة في المجال المرشح له.

٩- أن يكون المرشح متعاونًا مع إدارة المدرسة.

١٠- ألا يكون قد صدر بحق المرشح عقوبة.

١١- ألا يكون قد صدر بحق المرشح مذكرات تدل على تقصيره في عمله أو على تدني مستوى أدائه.

١٢- أن تتوفر في المرشح لمدير مدرسة الكفايات القيادية: (التخطيط والمتابعة،

التقويم، إدارة الاجتماعات، مهارات الاتصال، تقويم التدريس وتطويره، إعداد التقارير والخطابات، وتطبيق مفاهيم ومعايير الجودة الشاملة).

١٣- أن يجتاز المرشح اختبار تحريري في الجانب التربوي العام في المجال المرشح إدارة المدرسة.

١٤- أن يم تخصص (٣٠) درجة للمقابلة الشخصية.

١٥- أن يجتاز المقابلة الشخصية بنسبة (٧٥%) فأعلى من درجات المقابلة.

١٦- أن يكون حاصلًا على دورات تدريبية تساعد في تنفيذ مهامه الفنية في الإدارة المدرسية.

١٧- أن يكون المرشح تقدم ببحث محكم في مجال الإدارة المدرسية.

١٨- أن يكون المرشح ملماً بالثقافة العامة.

١٩- أن يتميز المرشح بعلاقات إنسانية جيدة مع الآخرين.

٢٠- أن تتوفر في المرشح السمات القيادية

٢١- أن يكون المرشح قادر على حل المشكلات المدرسية.

٢٢- أن يملك المرشح مهارات الاتصال (الشفوي و الكتابي).

٢٣- أن تتوفر في المرشح الصحة الجسدية.

٢- أن يحمل المرشح مؤهلا تربويا (بكالوريوس مع إعداد تربوي، دبلوم تربوية لمدة عام.

٣- يفضل أن يكون المرشح حاصلًا على ماجستير الإدارة التربوية أو التربوية.

٤- أن يكون المرشح خبيرة لا تقل عن أربع سنوات في التدريس.

٥- أن يكون المرشح حاصلًا على تقدير أداء وظيفي لا يقل عن ممتاز في السنتين الأخيرتين.

٦- أن يكون المرشح قد عمل وكيلا لمدرسة مدة لا تقل عن سنتين، وحاصلًا على تقدير أداء وظيفي لا يقل عن ممتاز.

٧- أن يتقن المرشح مهارات التعامل مع الحاسب الآلي.

٨- أن تكون للمرشح مشاركات فاعلة في المجال المرشح له.

٩- أن يكون المرشح متعاونًا مع إدارة المدرسة.

١٠- ألا يكون قد صدر بحق المرشح عقوبة.

١١- ألا يكون قد صدر بحق المرشح مذكرات تدل على تقصيره في عمله أو على تدني مستوى أدائه.

١٢- أن تتوفر في المرشح لمدير مدرسة الكفايات القيادية: (التخطيط والمتابعة،

ثم صدر التعميم المعمول ببناءً عليه
حالياً رقم ١٠٠ / ٣١ في ٢٨ / ١١ /
١٤٢٨ هـ الذي حدد الضوابط العامة لتكليف
قادة المدارس : (موقع وزارة التعليم)

أولاً: المؤهل العلمي: يقدم المرشح صورة
مصدقة من وثائق التخرج .

- أن يكون المرشح حاصلاً على
الدرجة الجامعية (بكالوريوس) .

ثانياً : الخبرة العملية التربوية ويحصل على
المعلومات عنها من قاعدة البيانات ،
تقرير قائدة المدرسة وتقرير المشرف
المختص وغيره .

- أن يكون خبرة المرشح لا تقل عن
أربع سنوات في التدريس .

- أن يكون حصل على تقدير اداء
وظيفي لا يقل عن (ممتاز) لآخر
سنتين .

- أن يكون له مشاركات فاعلة في
المجال المرشح له .

- أن يكون ملم باستخدام الحاسب في
مجال عمله .

- أن يكون متعاوناً مع قيادة المدرسة .

ثالثاً : الخبرة العلمية ، (ويحصل على
المعلومات عنها من التزكيات والمقابله
الشخصية والاختبارات المهنية
والتحريرية وغيرها .

- أن يكون لديه معرفة بأهداف التعليم .
- أن يكون لديه معرفة بنظم ولوائح
المدرسة .

- أن يكون لديه معرفة بنظم ولوائح
المجال المرشح له .

- أن أدى اختبار الكفايات المهنية
والتربوية (قياس) لمجال (القيادة
المدرسية) .

- أن يجتاز الاختبار التحريري،
والمقابله الشخصية .

- أن يكون حاصلة على دورات تدريبية
المجال المرشح له .

- أن يجتاز اختبار الحاسب الالى .

رابعاً : الصفات الشخصية : (ويحصل على
معلوماتها من التزكيات والمقابله
الشخصية والمصادر الأخرى)

- القدوة الحسنة .

- عدم وجود ملحوظات سلبية على
سيرته الشخصية السلوكية والتربوية
والمهنية .

- سلامة الفكر والمنهج .

- الاتزان الانفعالي .

- سلامة الحواس (السمع والبصر) .

- سلامة الجسم من الإعاقات
والأمراض المعيقة عن أداء العمل .

- القدرة على الحوار والإقناع .

- القدرة على تحديد الأولويات المهنية.
و الرغبة و تطوير الذات .

- التعامل التربوي الإيجابي في المواقف التربوية .

- القدرة على تكوين علاقات إيجابية مع الآخرين .

- أن يكون تكون لديها أفكار تطويرية في مجال العمل.

- أن يكون تكون حافظت عل أخلاقيات سنة التعليم

خامسا : ألا يكون قد صدر بحق المرشح عقوبة خلال الثلاث سنوات الأخيرة، وألا يكون له أي سوابق تدل على التقصير في العمل.

وهناك ضوابط الخاصة لاختيار قائد المدرسة ويتم تطبيقها على المرشح بعد تطبيق الضوابط العامة السابقة .

- أن يكون المرشح قائد المدرسة قد عمل وكيل لمدرسة مدة لا تقل عن سنتين بأداء لا يقل عن (ممتاز) في السنتين الأخيرتين.

- أن يقبل المرشح لوكالة المدرسة العمل قائد عند الحاجة أو العودة معلم في إحدى المدارس.

- أن تتوفر في المرشح الكفايات القيادية: (التخطيط ، والمتابعة ،

والتقويم ، إدارة الاجتماعات ، مهارات الاتصال ، تقويم التدريس وتطويره ، إعداد التقارير والخطابات، وتطبيق مفاهيم ومعايير الجودة الشاملة)

العوامل والقوى المؤثرة في اختيار القائد المدرسي في المملكة العربية السعودية
العوامل الاجتماعية :

يعيش المجتمع الآن فترة غير مسبوقة في تاريخ التطور الإنساني حيث تتلاحق المتغيرات وتتصاعد قوى التغيير في مواطن كثيرة، تشمل كافة جوانب المجتمع، ولمواجهة هذا التغيير تظهر الحاجة إلى قيادة قادرة على إدارة التغيير بأسلوب علمي مخطط، ينقل المنظمة من حالة السكون إلى حالة من الديناميكية والنمو وتكون المهمة الأساسية للقيادة هي إعادة تحديد الأهداف وبناء الاستراتيجيات والسياسات المستمدة من تكنولوجيا المعلومات، وتعتمد إلى الكشف عن إمكانات تطوير الأداء باستخدام العنصر البشري بشكل أمثل وتوظيف العلم والتكنولوجيا المتطورة.

العامل الديني:

أن المملكة العربية السعودية تحرص على تنشئة الأجيال على الأسس الإيمانية " ولكي يحقق هذا المبدأ في سلوك الطالب لابد

المعايير المعتمدة في اختيار قائد المدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية

الاختيار الفعال للمدير هو واحد من أصعب المهام التي تواجه المناطق التعليمية، والاختيار الصحيح لمديري المدارس هو من أكثر المهام التي تواجه المؤسسات التعليمية، لأن انتقاء المرشحين المناسبين للمناصب القيادية لديه تأثير كبير على أداء المدرسة الفعالة، واختيار قادة المدارس المؤهلين هي من أكثر الصعوبات التي تواجه المسؤولين اليوم في الولايات المتحدة الأمريكية، فهم يواجهون صعوبة في العثور على مديري المدارس الذين علي درجة عالية من الجودة .

ينقلون اختيار مديري المدارس بشكل كبير من منطقة إلى منطقة ومن ولاية لأخرى في الولايات المتحدة الأمريكية "إن سياسات الولايات والدولة قد فرضت مطالب أداء غير مسبوقه على المدارس، وهذا أدى إلى إعادة النظر في الممارسات الراسخة و إعادة اختراع الطريقة التي تعمل بها، والإعداد المدروس للتوظيف، واختيار القادة التي تستطيع القدرة على السيطرة على هذه التحديات " (الباسل ، ولاشين ، ٢٠١٦م)

من توفر العديد من الشروط في المعلم وداخل المؤسسة التعليمية ، وتجسد تلك الشروط تطبيقات يرتبط فيها القول بالعمل ، خاصة في العبادات بمعناها الشامل" (الاحمدي ، والرحيلي ، ٢٠١٢م) . والقائد له الدور الفعال فاختياره بعناية يساعد على تحقيق المراد .

العامل الاقتصادي:

من الملاحظ أن اقتصاديات الدولة وما تملكه من مصادر الاقتصاد والمال في حالة رواج مستمر ولاشك أن الاقتصاد يلعب دورا كبيرا في توجيه الحياة التعليمية في أية دولة من الدول ، سواء في اقامة المنشآت والأبنية التعليمية و التجهيزات التربوية اللازمة أو في استخدام تكنولوجيا التعليم وما يتمخض عنه الفكر البشري في حياتنا المعاصرة من توفير وتيسير سبل التعليم للراغبين كذلك فان للاقتصاد أثره على رفع رواتب المعلمين والمسؤولين عن التعليم في الدولة وهذا بدوره له التأثير الايجابي على الأداء والاخلاص في العمل. ولو وجدت الحوافز للقادة وتم إعدادهم إعداد جيد سيتحقق الهدف الاقتصادي والتعليم للتطور (الدوسري ، الشيباني ، ٢٠١٦م)

٦- رسائل التوصية : أن يتصل مراقب التعليم بموظفين سابقين للحصول على معلومات عن المرشح .

" ولأهمية عامل اختبار الشخص المناسب للعمل الإداري على معايير وأساليب علمية دقيقة قامت الرابطة القومية لمديري مدارس الثانوية بأمريكا بإنشاء مشروع (NASSP) مركز التقييم (Principals Association of National secondary School) الذي صمم خصيصا لكي يحسن عملية اختيار وتطوير بأساليب تقييم صادقة بعدها المركز في التنبؤ بمن يستحق أن يكون مديرا أو وكيلنا ناجحا " (موقع بيرسون ، ٢٠١٤ م) ، ويقوم مركز التقييم على أساس الجمع بين نواحي الاعتماد على المؤهل الدراسي والخبرة المهنية بجانب الكفاءة وخطابات التوصية وأهم الطرق المتبعة في الاختيار:

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

لقد مرت عملية اختيار مديري المدارس في الولايات بعدة مراحل " أن الولايات وضعت عدة معايير مهمة في عمليات اختيار مديري المدارس وقد كان أهمها : (أبو حسينة ، ٢٠٠٨ م)

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

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

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

٤- تحليل المقابلة: وتتم من خلال لجنة الاختيار.

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

بعلاقات انسانية واجتماعية حيث يكون له دور ايجابي في المجتمع

أما في مدينة (نيويورك) فإنه بالإضافة إلى ما سبق، يجب أن يكون المرشح حاصلًا على ترخيص في القيادة المدرسية) وأن يجتاز الاختبار الشفوي، إلا أن ولاية كاليفورنيا لديها إجراءات أخرى من حيث منح التراخيص، حيث تأخذ مستويين (المستوى ١) استكمال برنامج القيادة في المدارس وتقييمه، بعد العمل لمدة سنتين في مجال الإدارة، و (المستوى ٢) توفير المؤهلات العلمية كدرجة الدكتوراه في التعليم أو الإدارة أو مزيج من الاثنين .

إن فإدارة التعليم الأمريكية تهتم في استقطاب الكفاءات القيادية أينما وجدت للعمل كمديرين مدارس، وتقع مسؤولية المشاركة في اختيار مديري المدارس على عاتق المجتمع الأمريكي من خلال الحكومة المحلية سواء من داخل أو خارج المدرسة، كما تستحوذ عملية الاختيار على اهتمام السلطات الفيدرالية وحكومة الولاية والمؤسسات الحكومية والخيرية التي تساند سياسات الإصلاح وتربط قرارات تمويلها للتعليم والتجديد لمديري المدارس بنتائج تقارير الجودة " (حسن ، ٢٠١٧ م)

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

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

٤- توضيح الرؤية والقيم: وهو ما يطلق عليه "الاتجاه المزعج" في اختيار المديرين والذي دعا إليها ريتشارد أيل "Richard Air" حيث يعطي الوزن الأكبر على أوراق الاعتماد الأكاديمي للمرشح وهي أن يوضح الرؤية والقيم التي يمكن أن تغيير وتنشط مناخ المدرسة " (ضحاوي ، ٢٠٠١ م) .

" كما تضيف Taipale الي معايير اختيار مدير المدرسة في أمريكا:

أن يمتاز المرشح بصفات القيادة، ولديه القدرة على حل المشاكل الطلابية والعاملين معه، وتوجيه المرؤوسين، واتخاذ قرارات تأديبية. وأن يكون حاصل على دورات إشرافيه، وأن يكون لديه تصور في توفير فرص تمويل للمدرسة، وأن يمتلك مهارة الخطابة والمحادثة، وان يمتاز

كيفية توظيف مديري المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية :

تاريخياً، كانت المناطق التعليمية تقوم بتعيين مديري المدارس جزافاً، وغالباً كانوا يختارون المرشحين الأكثر قدرة علي تحمل المسؤولية، وكان المسؤولون عن توظيف المديرين غير قادرين علي تحديد الصفات التي يسعون لتكون في مديري المدارس، بالرغم من تأكيدهم مراراً التزامهم إيجاد أفضل القادة المتاحين، وفسروا شرح معايير اختياراتهم فقط بأنها مناسبة مع المنطقة .

في الوقت الحاضر فإن المناطق التعليمية لم تعد تعتمد علي الأهواء الشخصية في الاختيار الذاتي للمديرين، والعمل باستمرار علي تحديد ورعاية القادة التي تركز علي التحصيل العلمي للطلاب، فمن أهم مسؤوليات القيادة الحالية هو تطوير القيادة في المستقبل. فدراسة توظيف واختيار مديري المدارس يسير جنباً إلى جنب مع التغيير في العملية التعليمية؛ من أجل تحسين الأداء، فالمطلوب مستوى معين من التغيير في الممارسة الحالية، فمن الضروري تقييم المستوى الحالي للأداء الذي يقاس بأهداف الأداء المأمولة

فمن الأهمية بمكان لنجاح أي مدرسة، هو تطوير وتحديد عملية الاختيار لتوظيف مديري المدارس الأكثر فعالية لتحقيق أهداف

المناطق التعليمية، وأن عدم القيام بذلك لا يؤدي إلى زيادة فرص تلبية توقعات المؤسسات التعليمية ومتطلبات عملائها وطلابها

عملية انتقاء مديري المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية

أشار (Melissa T. M. Thompson) إلي أن عملية اختيار انتقاء مديري المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية عملية معقدة تحتوي على عديد من العمليات الفرعية في حال القيام به بشكل صحيح وهذه العملية متعددة الخطوات يمكن أن تشمل:

- 1- وضع معايير الاختيار.
- 2- إدارة عملية التطبيق.
- 3- فحص المتقدمين : (من خلال إجراء الفحوص المرجعية، فحص الأوراق، إجراء فحص خلفية جنائية مع الحرص على الحفاظ على السرية).
- 4- تحديد الشخص النهائي الذي سيتم تقديمه لهذا المنصب. ويتم إخطار المرشح المختار، وبالتالي كل المرشحين الآخرين يجب أن تتلقى الإخطار في الوقت المناسب.
- 5- أخيراً، لاستكمال عملية الاختيار وتكون على يقين من أنها تتماشى مع

الخطة المرسومة يجب ترجمة وتحليل المعلومات بعناية، والمتعلقة بعملية الاختيار. الجزء الأخير من عملية الاختيار أيضًا ينطوي على تقييم عملية الاختيار العام وذلك لملاحظة أي شيء يجب القيام به بشكل مختلف في المرة القادمة.

وهناك خطوات أولية لمعظم الولايات تتبعها في عملية الاختيار ذكرها (Larry Lashway) نتلخص في الآتي:

١- الخطوات الأولية:

الرؤية الواضحة عن المرشح المفضل لديهم، من الناحية المثالية والرؤية التي يتم تفصيلها إلى مدرسة معينة.

٢- الملف الشخصي للمدير:

هذا الملف يأتي دوره عند نقطتين في عملية الاختيار الأولى، فإنه يوفر معايير لفحص السير الذاتية، الثاني فإنه يوفر الأساس لإنشاء أسئلة مقابلة مفيدة.

٣- مجموعة الطلبات المقدمة:

والعناصر الأكثر شيوعًا هي طلب التقدم للوظيفة، والسير الذاتية، وخطابات التوصية، واستمارة طلب الولاية، والتي بدورها توفر المواد الأولية بما فيه الكفاية للفحص الأولي.

- طلب التقدم للوظيفة: يتطلب من المرشحين عرض أنفسهم بإيجاز وتطابق مؤهلاتهم لهذا المنصب. بالإضافة إلى ذلك، فإنه يوفر أدلة على مهارات الاتصال و القدرة على تسويق أنفسهم.

- ومما لا شك فيه السيرة الذاتية تحصل على أكبر قدر من الاهتمام لأنه يوفر صورة سريعة شاملة للمرشح.

- خطابات التوصية: ينظر إليها عادة باعتبارها شهادات لنوعية المرشحين، ولكن يمكن أيضًا أن توفر دليلًا على إنجازات محددة.

- استمارة طلب المنطقة يضمن تقديم المرشحين كل المعلومات المطلوبة، مثل التدريبات المهمة كاملة، والوضع الحالي، والشهادات والمهارات والتكنولوجيا، وبالطبع العمل الأخير، ومعلومات مماثلة، ويقدم استمارة موحدة مجموعة أساسية من معلومات قابلة للمقارنة لجميع المرشحين.

٤- إجراءات الفرز:

تحديد من ينبغي أن يشارك في الفرز، وإجراء المقابلات، و التوظيف. والمشاركة في الفرز والتوظيف تختلف على نطاق واسع، اعتمادًا على فلسفة الولاية، وحجمها،

٥- المقابلة

قد يكون هناك بعض المرشحين روجوا لأنفسهم بشكل ضعيف من خلال السيرة الذاتية ؛ تأتي المقابلة لضمان تمييز أفضل المرشحين ، وأنها توفر معلومات قيمة حول المرشحين دون الحاجة المفرطة المرشحين، إلى الوقت أو المال.

بكل المقاييس ، المقابلة هي الأداة الأكثر استخدامًا على نطاق واسع وينظر إليها على أنها أهم خطوة في عملية التوظيف، فجميع المناطق تقريبًا تستخدم المقابلات، لكنها تتر اوح بين المقابلة المخططة للغاية إلى المقابلات التي تتم ببساطة.

٦- مراكز التقييم والاختبارات:

لم تستخدم مراكز التقييم على نطاق واسع للاختيار، ولكنها يمكن أن توفر معلومات قيمة حول المرشح الذي لا تتوفر فيه الشروط المطابقة من خلال عملية اختيار نموذجي ، فمراكز مثل تلك التابعة ل NASSP توفر فرصة لمراقبة المرشحين في العمل.

مركز التقييم هو تقييم التراخيص لقيادة المدرس (SLLA) التي تقدمها خدمة الاختبارات التعليمية، يتم مواعمة هذا التقييم مع المعايير (ISLLC) (تراخيص القيادات

والمناخ السياسي، والمتطلبات القانونية. وتشمل المشاركين المحتملين لمسئولي المكتب المركزي ومديري المدارس وأعضاء مجلس الادارة ، والمعلمين وأولياء الأمور وأفراد المجتمع ، وأحياناً الطلاب ، لأن الاختيار هو عملية مهنية، ينبغي أن يخضع المشاركون للتدريب المناسب لتنفيذ العملية بشكل فعال. كما يتطلب التدريب الرسمي لجميع المعنيين شرح الإجراءات والجداول الزمنية، والصفات المرغوب فيها من مديري المدارس، وتقنيات إجراء المقابلات، والاعتبارات القانونية.

ويشمل الفرز عادة على مرحلتين:

أولاً ، مكتب شئون الموظفين ويستعرض الطلبات المقدمة لحجب أي المتقدمين الذين يفشلون في تلبية الحد الأدنى من المؤهلات مثل الشهادات المناسبة.

ثانياً ، الانتقاء من بين المرشحين لاختيار مجموعة صغيرة (عادة 3-5) التي ستدعى للمقابلات، وتكون العملية أكثر انتظاماً عندما تستخدم معايير محددة وعندها يتم توضيح المعايير بوضوح وتحديد أولوياتها.

ممكّن، ينبغي أن يعامل المرشحون غير الناجحين بلطف واحترام ، قد تحتاج المنطقة منهم لشغل منصب في المستقبل.

حتى تجربة القيادة الناجحة السابقة لا يضمن النجاح ، فمن السهل حجب غير المؤهلين، ولكن أكثر من ذلك بكثير أنه من الصعب تجنب اختيار الشخص الذي سيتم إحباطه بعد سنوات قليلة مع عبارة " انه فقط لم ينجح في مسعاه". (الباسل ، ولاشين ، ٢٠١٦م) .

كما نذكر مطالب الترشيح :

" يشترط للترشيح في وظيفة مدير مدرسة التخصص الدقيق والذي يستدل به من خلال التقدم بجهد علمي للحصول على درجة الدبلوم أو الماجستير أو الدكتوراه أو اجتياز برامج دراسية في أي من الجامعات والمعاهد العلمية بحيث يتأهل المرشح للعمل في سلك الإدارة المدرسية .

وعلى هذا الأساس تقدم جامعات كل من نيويورك و هارفارد وتكساس وكولومبيا وغيرها مقررات نظرية في الإدارة ومشروعات للبحث الميداني وتدريباً عملياً على تحليل مشكلات الإدارة المدرسية والاتصال الفعال بالإضافة إلى المقررات - الاختيارية ودراسة الأنماط الإدارية الناجحة

التعليمية) تتطلب تحديد القضايا الرئيسية ، وتحديد أولويات خطوات العمل ، أو التنبؤ بالخطوات المحتملة ، ومع ذلك حتى الآن ليس هناك سوى القليل من الأدلة التجريبية المباشرة للعلاقة بين الإتقان في المعايير وفعاليتها في وضع العمل.

تعكس المعايير المهنية (ISLLC) إجمالاً واسعاً على مهارات القيادة الأساسية. ويذكر بعض الباحثين أن المعايير المستخدمة من قبل المسؤولين عند توظيف مديري المدارس الثانوية كانت لا تتفق تماماً مع المعايير (ISLLC) مما يشير إلى إمكانية " الانفصال "بين المعايير و" الوضع الحقيقي في الاختيار والتعيين وتقييم مديري المدارس"، ووجد أيضاً أن معايير (ISLLC) (فضلاً عن معايير (Advanced) الأخرى لتقييم مديري المدارس تميل إلى التركيز أكثر على السلوك والمهارات الأساسية وليس ذلك بكثير على جوانب أخرى من القيادة مثل زيادة درجات الاختبار ومشاركة الآباء ، وخفض معدلات التغيب عن المدرسة

٧- إجراء الاختيار:

من الناحية المثالية ، سوف يعكس الاختيار النهائي إجمالاً واسعاً على أن هذا هو الشخص المناسب لهذا المنصب. وقد قبلت أبرز المرشحين للعمل، يجب أن يتم إخطار المرشحين الآخرين في أقرب وقت

والقوانين واللوائح والتشريعات المدرسية " (سليمان ، و ضحاوي ، ١٩٩٨ م)

"وتشترط بعض المقاطعات للتوظيف والنقل أو الترقية إلى وظيفة مدير مدرسة التأهيل لمدة أربع سنوات بحيث يكون المرشح مسجلاً بصفة دائمة أو مؤقتة في معهد فيكتوريا للتدريس بالإضافة إلى مؤهلات معينة ومؤهل تربوي خاص، وتقوم مدارس شيكاغو العامة وولاية ماديسون و هارفارد وفاندربيلت بالتعاون مع رابطة مديري ونظار المدارس ببناء برامج تأهيلية للأفراد المتقدمين لشغل وظيفة مدير مدرسة وبدعم مالي مقدم من المنطقة للتأكد من تمكن قائد المدرسة من الكفايات والمهارات اللازمة له المزاوله عمله باقتدار" (حسونة ، ٢٠٠٢ م) .

"وتستخدم هذه البرامج التدريبية التأهيلية في ظل توجيه منسق العديد من أساليب التدريب مثل المحاضرة والنقاش الموجه ودراسة الحالة وفرق الحوار S وجلسات الأريز واللجان والعصف الذهني وتمثيل الدور و البيان العملي والتكليفات أو الواجبات الدراسية والمشاهد من خلال التقنيات البصرية والسمعية والعروض الكمبيوترية ،

وتجمع البرامج المقدمة للمرشحين لوظيفة مدير مدرسة بين خبرة أساتذة كليات

التربية وحكمة العديد من المديرين المتقاعدين ويتم استخدام الأرقام الصناعية والقنوات الفضائية المقدمة من شركات التنمية المهنية .

وقد يطلب من المرشحين تقديم بيانات عن الماضي المهني والخبرات السابقة والمؤهلات العلمية وخطابات التوصية والتقارير " (عامر ، ٢٠٠٧ م) .

ضوابط الاختيار :

بناء على المعايير والصفات السابقة تم وضع خطوط إرشادية واضحة لسياسة اختيار مديري المدارس تشمل الآتي: (عامر، ٢٠٠٧ م)

- ١- إن عملية اختيار المدير لمدرسة محددة يجب أن يبدأ باستشارة المتخصصين ومجلس الآباء والهيئة العاملة و الأمناء، أي المجتمع المدرسي كله .
- ٢- عدالة التوظيف هي الأساس لكل قرارات التعيين .
- ٣- العمل الإيجابي للمرأة في الإدارة .
- ٤- تحديد وصف دقيق للوظيفة بناء عليه تحديد مواصفات محددة للمدير بجانب المؤهل والخبرات السابقة ، ثم تقديم توصية للمراقب الرئيسي .
- ٥- تحديد دقيق لمن سوف يشترك في عملية المقابلة على سبيل المثال لجنة

المقابلة التي تضم أعضاء المجلس

بحيث يمثل الآباء الثلث

٦- وصف عملية المقابلة من حيث كم من الأسئلة سوف يسأل ، وأي من الجلسات سوف تكون مفتوحة أو مغلقة
٧- إمكانية صعود المدير إلى أعلى المناصب القيادية في فترة وجيزة اعتمادا على الكفايات والقدرات التي تناسب التخصص الدقيق دون الاكتفاء بقدر معين من الثقافة العامة مدعومة ببعض البرامج التخصصية .

هكذا يركز النظام الإداري في أمريكا

على التوصيف في كل خطوات اختيار مديري المدارس فهو الركن الأساسي الذي يقوم عليه التعيين أو الترقيّة ذلك لأن المواصفات والمؤهلات والخبرات المحددة سلفا توفر أساسا موضوعيا للاختيار الأكفاء.

الجهات المشاركة في الاختيار:

يشارك في اختيار مديري المدارس

بالولايات المتحدة جهات متعددة هي :

أ- مجلس الأمناء ويقوم بترشيح كل رجال الإدارة المدرسية ، وتجدر الإشارة إلى أن مجلس الأمناء في شيكاغو يتكون من خمسة أشخاص (اثنان من المجتمع المحلي + اثنان من المعلمين

+ مدير المدرسة) ويعين المجلس

المدير بعقد لمدة أربع سنوات على

أساس الأداء بحيث يتقدم مدير المدرسة قبل تعيينه بخطة لتحسين العملية التعليمية وبموازنة تخطيطية مبنية على خطة التحسين ويتم إعفاء من لا يستطيع تحقيق الخطة المستهدفة.

ب- المشرف المراقب الرئيسي يدعّن

لتوصية مجلس الأمناء بالنسبة للمرشح

ويأخذ في الحسبان توصيات الإدارة

العليا والمشرفين .

ج- مشرفو مراقبو المدارس أو المراقب

المختص يقوم بمراجعة الترشيح من

حيث الماضي المهني والمؤهلات

الدراسية وخطابات التوصية وتاريخ

التعيين والخبرات السابقة واستشارة

مجلس الآباء والهيئة العاملة وممثلين

من مجلس الطلاب لتحديد حاجات

المدرسة بدقة وكذلك الخصائص

المرغوبة لدى المرشح وكذلك

أداءه .

ويؤدي مراقبو المدارس بمفردهم

دورا كبيرا وعلى نطاق واسع في تقديم

التقارير عن المرشحين لوظيفة مديري

المدارس إلى مجلس التوظيف الذي

يتولى الموافقة على التعيين وتوفير نفقات

الميزانية .

د- المجلس المدرسي عندما تكون هناك وظيفة مدير شاغرة سوف يتلقى أعضاء المجلس المدرسي تدريباً على وسائل استقطاب المرشحين ثم يقوم المجلس بإعداد بروفيل مدرسي يتضمن الوصف الوظيفي ومعلومات عن المدرسة كالحجم والموقع الجغرافي والعنوان على شبكة الإنترنت والبرامج . الخ.

ويقوم المجلس المدرسي بإعداد معيار مجتمعي لتضمينه داخل الوصف الوظيفي بحيث يكون واضحاً وموضوعياً وثيق الصلة يعمل كسياق محدد للحاجات القيادية للمدرسة ولا يتعارض مع التعليمات الوزارية والنظم والقوانين والتشريعات ، ويتم تسليم البروفايل المدرسي و المعيار المجتمعي إلى المدير الإقليمي.

هـ- المدير الإقليمي يستشير رئيس المجلس المدرسي في أسماء المرشحين لشغل وظيفة مدير ، ويوافق على توقيت الإعلان عن الوظيفة الشاغرة ، ويخطر وحدة كي تعلن عن الوظائف الشاغرة .

و- إدارة الموارد البشرية تقوم بالتنسيق ومطابقة المرشحين بضوابط التعيين المبدئية.

ز- لجان المقابلة يقوم مجلس بتشكيل أعضاء كل لجنة من لجان المقابلة من عشرة أفراد تشمل اثنين من المديرين الأكفاء واثنين من الهيئة المعنية بالشهادات واثنين من الهيئة المختصة بالتصنيف وأربعة من أعضاء المجتمع المحلي .

ح- لجنة الاختيار وتعني بالوصول إلى قرار بالمرشح الأفضل ، وتتوقف مصداقية لجنة الاختيار على الأدلة المتاحة لديها وعلى اتجاهات ومهارات وخبرة الأعضاء فيها وقدرتهم على تقديم وجهات نظر متبادلة لعملية الاختيار ، بالإضافة إلى الاستيعاب الكامل والتوجهات المستقبلية . (عامر ، ٢٠٠٧م) .

العوامل والقوى المؤثرة في اختيار القائد

المدرسي في الولايات المتحدة الأمريكية

لقد مرت النظم التعليمية التربوية بعوامل وقوى مؤثرة و بمراحل مختلفة كانت في فترات معينة الولايات المتحدة في مرحلة العصر الذهبي وفي فترات أخرى كادت أن تفقد مكانتها بين العالم ، وهذا يعود إلى التنوع الهائل في جنسيات مجتمعا وبسبب خوضها لحروب وصراعات مريرة حتى استطاعت في النهاية من صهر مواطنيها في بوتقة شعب واحد لكي يحقق أهم أهدافها وهو

تحقيق مستوى عالي من كل المسؤوليات" (بحري و قطيشات، ٢٠٠٩م)
العوامل السياسية:

صدر تقرير رئاسي في الولايات المتحدة عام ١٩٨٣م بعنوان (أمة في خطر) يحذر من عدم صلاحية نظام التعليم الأمريكي لاعداد المواطن للقرن الحادي والعشرين ويعتبر هذا التقرير أهم وثيقة عن التعليم في الولايات المتحدة الامريكية خلال العقود الماضية حيث:

- أشار هذا التقرير الى نقاط الضعف في التعليم الامريكي سواء فيما يتعلق بنوعيته وفاعليته او جدواه .

- طالب بزيادة الاهتمام بالرياضيات والعلوم واللغة الانجليزية و اطالة اليوم الدراسي . (الأحمدي و الرحيلي، ٢٠١٢م) ولهذا لابد من اختيار قادة بشروط وضوابط لتحقيق التعليم وأهداف وتقدم أمريكا في كافة المجالات .

العوامل الاقتصادية :

- تحول الولايات المتحدة من مجتمع صناعي الى مجتمع معلوماتي يتطلب اهتماما بالتعليم.

- قمة رؤساء دول السوق الاوروبية المشتركة عام ١٩٨٦م (قمة يوربيكا)

لبحث وسائل النهوض بالتعليم من أجل الاقتصاد جعل الولايات المتحدة الامريكية تعيد النظر في نظامها التعليمي لتعزيز الجانب الاقتصادي بشكل أكبر.

- وقد بلغت نسبة نفقات التعليم في ميزانية ٢٠١٢ في الولايات المتحدة الامريكية ٥,٥% من ميزانية الدولة . (بحري ، وآخرون ، ٢٠٠٩م) .

أوجه الشبه بين المملكة العربية السعودية والولايات المتحدة الامريكية من حيث اختيار القائد المدرسي

لاحظ الباحث من خلال دراسته أن الدولتين تتشابه في الاهتمام بالصفات القيادية والكفاءات المهنية وخطوات الترشيح كالإعلان والمقابلة وإجراء الاختبار .

أوجه الاختلاف بين المملكة العربية السعودية والولايات المتحدة الامريكية من حيث اختيار القائد المدرسي

تختلف الولايات المتحدة الأمريكية في اختيار القائد المدرسي بأنها لا تهتم بالاقدمية بل تشترط الحصول على شهادات دبلوم أو ماجستير في الادارة المدرسية ، وأن الاختيار دقيق ويخضع الى تقييمات واختبارات مهنية وقياس ونفسية والترشيح يمر بعدة مراحل وخطوات ووجود جهات مشتركة ترشح القائد المدرسي .

النتائج :

من خلال الاطلاع على تجربة كلاً من الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة العربية السعودية استنتج الباحث مايلي :

- اهتمام وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية باستخدام الكفاءات الشخصية والقيادية والاقدمية في اختيار القائد المدرسي .
- المعايير المستخدمة لاختيار القائد المدرسي ليست كافية ولا تحقق الاختيار الأمثل .
- عدم وجود كليات أو برامج لإعداد القادة وكذلك عدم وجود تنمية مهنية للقادة الذين هم على رأس العمل .

التوصيات :

مما سبق فإن الباحث يوصي بالآتي :

- إضافة معايير قياسية واختبارات مهنية ونفسية ومعرفية ووجود لجان مشكلة من جميع الفئات لاختيار القائد المدرسي بضوابط علمية دقيقة .
- إنشاء مراكز أو تخصصات أو كليات لإعداد القادة التربويين .
- تأهيل قادة المدارس وتدريبهم أثناء الخدمة بشكل مستمر للارتقاء بالعمل الفني والاداري .

المراجع

- شريف ، محمد شريف ، ٢٠٠٩م ، إعداد القيادات الادارية المدرسية .. مجلة كلية التربية ، ع ٦٣ ، مصر .
- خصاونة ، سامي عبدالله ، ١٩٩٩م ، آراء وأفكار مديري المدارس في الاردن، مجلة الدراسات ،مج١٣ ، ع٦٤ ، الاردن .
- عبدالغفار ، أحلام رجب ، ١٩٩٩م ، اختيار وإعداد مدير المدرسة الثانوية ، مجلة كلية التربية ، جامعة بنها ، ع٤٠ ، ج ١٥٣ .
- عبود ، عبدالغني ، ١٩٩٢م ، ادارة المدرسة الابتدائية ، دار النهضة ، القاهرة ، مصر .
- الفرخ ، وجيه ، ١٩٩٩م ، مهارات مدير المدرسة ، وزارة التعليم ، سلطنة عمان .
- مصطفى ، حسن ، وآخرون ، ١٩٩٩م ، اتجاهات جديدة في الادارة المدرسية ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، مصر .
- الحقييل ، سليمان عبدالرحمن ، ١٩٩٦م ، الادارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة ، مكتبة الشقري ، الرياض ، السعودية .

- دياب ، إسماعيل محمد ، ٢٠٠١م ،
الادارة المدرسية ، دار الجامعة ،
الاسكندرية ، مصر .
- أسعد ، وليد أحمد ، ٢٠٠٥م ، الادارة
المدرسية ، مكتبة المجتمع العربي ،
عمان ، الاردن .
- صادق ، حصة محمد ، ١٩٩٦م ، معايير
وأساليب اختيار مديري المدارس ، مجلة
البحوث التربوية القطرية ، السنة
الخامسة ، ع ٤١ ، قطر .
- الفقي ، عبدالمؤمن ، ١٩٩٤م ، الادارة
المدرسية المعاصرة ، منشورات جامعة
قارينوس ، بنغازي ، ليبيا .
- مصطفى ، صلاح ، ١٩٩٣م ، الادارة
المدرسية في ضوء الفكر الاداري
المعاصر ، مكتبة الفلاح ، الكويت
- الهواري ، سيد ، ٢٠٠٠م ، المدير
الفعال ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ،
مصر .
- القرشي ، عبدالله سرور ، ٢٠١٧م ،
المعايير العلمية لاختيار مديري
المدارس ، مدونة عبدالله القرشي ،
[http://academy-
alqurashi.blogspot.com/2017/05/blog-
post_22.html](http://academy-alqurashi.blogspot.com/2017/05/blog-post_22.html)
- الثمالي ، أحمد عبدالرزاق ، ٢٠١٦م ،
أسباب العزوف عن العمل الاداري ،
- دار من المحيط الى الخليج ، عمان ،
الاردن .
- ضوابط تكليف شاغلي الوظائف
التعليمية و آلياته ، ٢٠٠٨
[https://www.saudi-
teachers.com/vb/t/140273](https://www.saudi-teachers.com/vb/t/140273)
- التعميم رقم ١٠٠ / ٣١ في ٢٨ / ١١ /
١٤٢٨هـ — ، وزارة التعليم
[https://www.moe.gov.sa/ar/Pag
es/default.aspx](https://www.moe.gov.sa/ar/Pages/default.aspx)
- الأحمد ، أمل ، والرحيلي ، تغريد .
(٢٠١٢م) . نظم التعليم في الولايات
المتحدة الامريكية و المملكة العربية
السعودية . مجلة العلوم التربوية ، المجلد
الثامن عشر . العدد الرابع . اكتوبر ٢٠١٢
الرياض : جامعه الملك سعود .
- الدوسري ، منال ، والشيباني ، منى ،
مناهج التعليم في السعودية وبعض
السدول ، [http://imam-master-
/level3.blogspot.com](http://imam-master-level3.blogspot.com)
- أبو حسينة ، مرسي محمد ، ٢٠٠٨م ،
تطوير أساليب اختيار مديري المدارس
في ضوء الاتجاهات العالمية ، دار العلم
والايمان ، الاسكندرية ، مصر .
- موقع تقييم بيرسون ، ٢٠١٤م ، على
الرابط
<http://thlearningcurve.pearson.com/>

- الضحاوي ، بيومي محمد ، ٢٠٠١م ،
التربوية المقارنة ونظم التعليم ، دار الفكر
، ط٢ ، القاهرة ، مصر .
- حسن ، نوف نشمي ، ٢٠١٧م ،
تطوير معايير اختيار مديرات المدارس
في ضوء الخبرات العالمية ، المجلة
التربوية المخصصة ، مج ٦ ، ع ٤ .
- الباسل ، ميادة محمد ، و سمر كامل ،
٢٠١٦م ، استراتيجية اختيار مديري
المدارس ، المكتبة العصرية ،
المنصورة ، مصر .
- حسان ، محمد رستم ، ١٩٨٤م ،
النظرية العامة للإصلاح الإداري ،
رسالة دكتوراة ، جامعة القاهرة .
- عبدالهادي ، حمدي أمين ، ١٩٩٠م ،
إدارة شؤون موظفي الدولة أصولها
وأساليبها وإصلاحها ، دار الفكر العربي
، القاهرة ، مصر .
- جعفر ، محمد أنس ، ١٩٩٦م ، نظم
الترقية في الوظائف العامة ، دار
النهضة العربية ، القاهرة ، مصر .
- سليمان ، عرفات عبدالعزيز ،
وضحاوي ، بيومي محمد ، ١٩٩٨م ،
الإدارة التربوية الحديثة ، مكتبة الانجلو
المصرية ، القاهرة ، مصر .
- حسونة ، محمد السيد ، ٢٠٠٢م ،
القيادات المدرسية في الولايات المتحدة
الأمريكية ، صحيفة التربية ، ع ٢٤ ،
القاهرة ، مصر .
- إسماعيل ، خميس السيد ، ١٩٧١م ،
القيادة الإدارية دراسة نظرية مقارنة ،
عالم الكتب ، القاهرة ، مصر .
- عامر ، ناصر محمد ، ٢٠٠٧م ، رؤية
مستقبلية لاختيار مديري المدارس
بمصر في ضوء الخبرة الأمريكية ،
المجلس العالمي للتربية المقارنة ، مج
١٠ ، ع ٢١ ، مصر .
- بحري ، منى يونس ، وقطيشات ، نازك
عبدالحليم ، ٢٠٠٩م ، في التربية
المقارنة دراسة نوعية ، دار الصفا ،
عمان ، الأردن .