

تطوير عملية اختيار مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت ----- فاطمة محمد شالح  
أ.د/ بيومي محمد ضحاوي  
د. نهى محمد زكريا

---

## تطوير عملية اختيار مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت بالإفادة من الخبرة الأسترالية

إعداد

فاطمة محمد شالح سمرة الرشيدى\*

أ.د. بيومي محمد ضحاوي                      د. نهى محمد زكريا العاصي

### مقدمة:

يعد مدير المدرسة أحد العناصر المهمة في مدخلات النظام التعليمي، فهو المسئول عن سير العملية التربوية والتعليمية في المدرسة، وتتأثر براعته في تسيير تلك العملية بكفاءة ومدى تأهله، وهو ما يؤكد على أهمية الدقة عند انتقاء مديري المدارس وبالرغم من كثرة الجدل الذي يثار حول محدودية دور مدير المدرسة في المدارس التي يتصف نظامها بإدارة مركزية، إلا أن ذلك لا يلغي ضرورة اختيار أفضل العناصر وفق شروط صالحة لذلك، فمركزية الإدارة لا تحد من مقدرة المدير الفاعل في أن يؤدي دوره كقائد تعليمي وفيلسوف وموجه مقيم ورجل علاقات عامة(عبد العزيز الشمري، ٢٠٠٨، ص٧).

وقد يعتقد البعض أن عملية اختيار مدير المدرسة بالأمر السهل، لكنه في الواقع أمر معقد وشاق، خاصة إذا لم يكن هناك معايير واضحة لعملية الاختيار، أو إذا كان القائمون على الاختيار غير مؤهلين لهذه العملية، وتدخلت فيها الأهواء الشخصية والتقييم الخاطئ(نبيل زقوت، ٢٠٠٧م، ص٢).

---

\* بحث مشتق من رسالة ماجستير ، اشراف أ.د. بيومي محمد ضحاوي :أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية ،كلية التربية بالإسماعيلية ،جامعة قناة السويس ، د. نهى محمد زكريا العاصي  
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد، كلية التربية بالإسماعيلية ، جامعة قناة السويس

ولا يخفى أن هناك شروط لاختيار مديري المدارس، وهي تختلف في أسلوب اختيارها، ولكن قلما تستخدم دولة من الدول أسلوب واحداً، بل تمزج بين أكثر من أسلوب بنسب متفاوتة (جودت عطوي، ٢٠٠٦م، ٣٦)، لذا كان من الأهمية أن يكون المدير المختار لقيادة المدرسة مديراً واعياً ومستنديراً بالعلم والمعرفة، وقادراً على مواكبة ما يحدث في المجتمع من أحداث ومستجدات، وممتكلاً للكفايات القيادية التي تؤهله لمواجهة مثل هذه التحديات العصرية بكفاءة ومنهجية علمية صحيحة (سالم سليمان الغافري، ٢٠٠٧، ٧٣٠).

وإذا نظرنا إلى تجارب وخبرات بعض الدول المتقدمة في هذا المجال، فإننا نجد أن اختيار مديري المدارس الثانوية تقدم كثيراً، ففي الولايات المتحدة الأمريكية فإن جمعية تطوير مسنولي التعليم قامت برفع شعار "كن مستعداً للتحدي" ونفذت عدة برامج مكثفة على ثلاث مستويات حيث لا يصل إلى المستوى الثالث إلا القيادات الفذة ذات القدرات العالية، واشترطت فيمن يتقدم لشغل وظيفة مدير مدرسة أن يكون حاصلًا على ترخيص لمزاولة مهنة قائد مدرسة لمحاولة ضبط كفاءة القيادات، كما يجب عليه إكمال برنامج الماجستير والدكتوراه في الإدارة المدرسية أو الإدارة التعليمية قبل السماح له بوظيفة مدير مدرسة (WSDA، ٢٠١٨).

ويتم اختيار مديري المدارس الثانوية بواسطة ممثلين المؤسسات المدرسية واللجان التي تضم أعضاء متعددين أو إدارة التعليم، حيث توظف بعض الوسائل في عملية الاختيار وعلى رأسها: الطلب المفتوح Open Application، ويقوم رئيس لجنة اختيار المدربين على مسته، المدينة شخصاً مناسباً مدير للمدرسة، ويتم منحه رخصه بمروبه المهبه بعمه (١) سنوات (Atso، ٢٠١٢، ١٢).

وقد قام قسم التعليم بولاية فيكتوريا بوضع إستراتيجية تهدف إلى تحسين عملية الاختيار للمديرين، وترتكز على: تقديم ممارسات حديثة للتعيين والاختيار أكثر من الاعتماد بصفة أساسية على نتائج الاختبارات والمقابلات الشخصية، تزويد مشاركة مديري المدارس الثانوية في لجان الاختيار، تطوير معايير الاختيار بحيث تعكس الحاجات والسمات المختلفة للمدارس الثانوية متضمنة الأهداف والغايات الأساسية، وتوقعات المجتمع، ومتطلبات النظام، تشجيع التواصل الفعال بين المتقدمين للوظيفة والمدرسة بغية تحقيق الاتصال بينهما، حيث يقوم المرشح بعمل مقابلة مع معلمى وطلاب المدرسة الثانوية التي يرغب في التعيين بها، وذلك بهدف الحوار معهم، وعرض رؤيته لتطوير المدرسة، وكذلك ليتعرفوا على قدراته الإدارية وتوجهاته (Blackmore، ٢٠٠٤، ١٣).

تطوير عملية اختيار مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت ----- فاطمة محمد شالح  
أ.د/ بيومي محمد ضحاوي  
د. نهى محمد زكريا

وقد أشارت دراسة ( Mathews, 2007) إلى أن الإدارة المسئولة عن اختيار مديري المدارس في ولاية فيكتوريا الأسترالية، حيث تقوم بعقد اختبارات للتعرف على قدرات المرشحين لشغل وظيفة مدير مدرسة، وذلك من خلال الكفاءة والمعلومات الخاصة بوظيفة مدير مدرسة والمفاهيم الإدارية العامة، والمهارات القيادية والفكرية، والرغبة في العمل القيادي المدرسي.

وأكدت دراسة ( Chan, 2009, 107) أن المرحلة النهائية من اختيار المرشحين لوظيفة مدير مدرسة تستند على مقابلة مع مدير المدرسة من قبل لجنة مختارة من وزارة التربية برئاسة المدير العام للتربية والتعليم في ماليزيا، ومعايير الاختيار المنصوص عليها هي قدرة المدير على تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها ويشمل هذا الأمر التعليم والتميز والتحصيل الدراسي والأداة المصاحبة للمناهج الدراسية، كما يؤخذ معيار آخر وهو العلاقات بين الأفراد والمجتمع المحلي.

وتعد المعايير والضوابط المستخدمة حالياً في اختيار مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت والمساعدين غير مناسبة، كما أن حالات الفشل الإداري في بعض المدارس ناتجة عن عدم تطبيق تلك الضوابط والأساليب والأدوات المقررة، إضافة إلى عدم اشتراط الحصول على المؤهل المناسب في تخصص الإدارة المدرسية يؤهل للقيادة وكذلك عدم اشتراط إجادة اللغات الأخرى، وقصور في أساليب وأدوات المتابعة التي تساعد على تحقيق أفضل المعايير (محمد الشرايحة، 2006م، 16). لذا يحاول هذا البحث تطوير عملية اختيار مديري المدارس في دولة الكويت بالإفادة من الخبرة الأسترالية، وللاستفادة من تلك الخبرة بأسلوب مقنن ومعايير فعالة.

#### مشكلة البحث:

أجمعت الدراسات التي تناولت الإدارة المدرسية -وخصوصاً الدراسات الكويتية- على تدني مستوى القيادات التربوية من مديري المدارس الثانوية، وللكشف عن هذا الواقع، قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية على عينة عشوائية تكونت من (18) من وكلاء المدارس الثانوية بالمحافظات الست بدولة الكويت، وتوصلت نتائجها إلى أن سبب ذلك يرجع إلى الاختيار العشوائي للقيادات المدرسية، وليس إلى تطبيق ما طرح من شروط اختيار المدراء، وقلة -بل وانعدام- تطبيق المعايير المقننة التي على أساسها يتم الاختيار، وفي هذا الصدد يؤكد البعض أن المتقدم لوظيفة مدير للمدرسة يمر بالعديد من الاختبارات والمقابلات التي من خلالها يتم تعيينه كمدير للمدرسة،

ولكي يتميز المدير بمهارات وكفايات وسمات شخصية معينة يجب أن يخضع للعديد من الشروط ليتم اختياره وتعيينه وفق معايير واضحة ومحددة (نبيل الزقوت، ٢٠٠٨، ٤)، كما أشارت العديد من الدراسات - ومنها دراسة (جعفر الحداد، ٢٠١٠م، ٨) - إلى وجود قصور في كفاية المديرين وأدائهم في دولة الكويت وعدم مقدرتهم على صناعة القرارات السليم.

بالإضافة لذلك، فإنه على الرغم من وجود بعض المعايير والشروط التي تحكم عملية اختيار مديري المدارس، إلا أن تلك الشروط غير مفعلة، ويؤكد هذا ما جاء من نتائج في الدراسة الاستطلاعية، حيث تأكد أن عدد من وكلاء المدارس الثانوية أكدوا على أن اختيار المدراء يتم بأسلوب غير علمي، كما أظهرت النتائج أن وكلاء واحدا فقط أكد على بنود الدراسة الاستطلاعية، وبالتالي أن حوالي ٩٠% من البنود قرر الوكلاء أنها لم تحدث في الواقع الميداني، وتظهر المشكلة الكبرى في آلية الاختيار، كما أن عدد كبير من الوكلاء تمسك ببعض العبارات التي تؤكد على الاختيار غير العلمي، ومن الضروري علاج هذه المشكلة.

واستنادا إلى ما سبق، يمكن صياغة وبلورة مشكلة البحث الحالي في السؤال الرئيس التالي:  
كيف يمكن تطوير عملية اختيار مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت بالإفادة من الخبرة الأسترالية؟

ويتفرع عن السؤال الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية الآتية:

- ١- ما الأسس النظرية لاختيار مديري المدارس الثانوية؟
- ٢- ما واقع اختيار مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت؟
- ٣- ما واقع اختيار مديري المدارس الثانوية في أستراليا؟.
- ٤- ما أوجه التشابه والاختلاف في عملية اختيار مديري المدارس الثانوية في كل من الكويت وأستراليا؟
- ٥- ما متطلبات تطوير عملية اختيار مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت بالإفادة من الخبرة الأسترالية؟.

### منهج البحث:

يعتمد البحث الحالي على المنهج المقارن باستخدام أسلوب جورج بيري داي ذو الخطوات الأربع وهي: الوصف والتفسير والموازنة والمقارنة (بيومي ضحاوي، ٢٠١٠، ٣٩-٤٢)، حيث تم وصف الأطر النظرية لعملية اختيار مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وأهم معاييرها، وتفسير هذا الواقع، والموازنة بين هذا الواقع والخبرة الأسترالية في مجال اختيار مديري المدارس الثانوية، ثم عمل تحليل مقارن بين دول المقارنة من حيث أوجه التشابه والاختلاف بهدف

تطوير عملية اختيار مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت ----- فاطمة محمد شالح  
أ.د/ بيومي محمد ضحاوي  
د. نهى محمد زكريا

التوصل إلى مجموعة من الموجهات والقواعد التي يتم على ضوئها تحديد متطلبات تطوير عملية اختيار مديري المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت بالإفادة من الخبرة الأسترالية.

#### أداة البحث:

اعتمد البحث الحالي على الدراسة الاستطلاعية بهدف الكشف عن واقع أداء مديري المدارس الثانوية والتوصل إلى بعض المعلومات الخاصة بواقع اختيار مديري المدارس بدولة الكويت.

#### حدود البحث:

حيث اقتصر البحث الحالي على تطوير معايير اختيار مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بالإفادة من الخبرة الأسترالية، ويرجع اختيار التجربة الأسترالية للاعتبارات التالية:  
• بالنسبة لأستراليا، فإن عملية اختيار مديري المدارس الثانوية تعتمد على أسس علمية وموضوعية، بحيث يشهد للشخص المختار بأنه من ذوي الكفاءات النادرة وأنه أنسب شخص لشغل وظيفة مدير مدرسة.

• تتسم معايير اختيار مديري المدارس الثانوية في أستراليا بخصوصية متميزة، حيث إن تدريب مديري المدارس موجه لحل مشكلات محددة داخل المدارس، مع تمكين المديرين من التغلب على معوقات نقل أثر التدريب إلى المدرسة، مما يؤدي إلى تعظيم عائد التدريب القيادي.

#### مصطلحات البحث:

يعتمد البحث الحالي على المصطلحات الآتية:

#### ١- مدير المدارس الثانوية High Schools Principles:

في اللغة : المديرُ : هو من يتولّى إدارة عمل أو مشروع أو مؤسسة ويكون مسئولاً عن حسن تنفيذ الأعمال، الجمع : مديرون، المؤنث : مُدير ومديرة، اسم فاعل من أدارَ(مجمع اللغة العربية، ٢٠٠١م، ٣٨٧).

ويعرف مدير المدرسة بأنه قائد تربوي ومشرف مقيم يتولى إدارة المدرسة وتنظيمها والإشراف عليها وتنسيق مختلف الجهود وتوفير التسهيلات والإمكانات الكفيلة بتحقيق أهداف مدرسته المنبثقة من فلسفة وأهداف التربية في مجتمعه ( أحمد الهبيل، ٢٠٠٨م، ٧).

ويعرف مدير المدرسة الثانوية إجرائياً بأنه الشخص الذي تم اختياره بطريقة رسمية لتسيير أمور المدرسة من خلال فريق العمل المكون لجهاز الإدارة المدرسية لتحقيق أعلى إنتاجية بممارسة العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

## ٢- اختيار مديري المدارس The School Manager Choice :

في اللغة يعني: الانتقاء، يقول ابن منظور: خار الشيء واختاره: انتقاه، والاختيار: الاصطفاء(محمد بن منظور، ١٩٩٧م، ٤٦٣).

ويعرف الاختيار بأنه الانتقاء والاصطفاء من بين الأقران الذين أعدوا إعداداً تربوياً وفقاً لمعايير تربوية دقيقة وسليمة(زيد وناصر، ٢٠٠٧م، ٨).

كم يعرف اختيار مدير المدرسة بأنه بعض العمليات التي تقوم بها المؤسسة التعليمية لانتقاء أفضل المرشحين لمنصب مدير المدرسة من الذين تتوافر فيهم مقومات ومتطلبات الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقاً للمعايير التي تحددها المدرسة والأساليب التي ترى أنها مناسبة للظروف البيئية وكفيلة لانتقاء الأفضل والأفضل لشغل المراكز الشاغرة (ناصر محمد عامر، ٢٠٠٧م، ٢١٦)، ويتضح من هذا التعريف أن اختيار مدير المدرسة يتم وفق مجموعة من الإجراءات والمعايير التي يعلن عنها قبل الترشح لشغل الوظيفة.

ويقصد بالاختيار تحديد الأفراد المناسبين والمؤهلين لشغل الوظائف والمفاضلة والمقارنة بين المرشحين لشغل منصب معين، وذلك باختيار من تتوافر فيه شروط الوظيفة أكثر من غيره(رياض أبازيد، ٢٠٠٨م، ٤٨).

ويعرف اختيار مديري المدارس إجرائياً بأنه عملية انتقاء لأفضل العناصر استعداداً لقيادة المدرسة الثانوية من بين الأقران الذين أعدوا إعداداً تربوياً يؤدي إلى أفضل إنتاجية ومنافسة للحصول على منتج تعليمي ذي جودة عالية.

## ٣- معايير اختيار مديري المدارس:

تعني المعايير في اللغة: عيار: وهي نموذج متحقق أو متصور لما ينبغي أن يكون عليه الشيء والجمع معايير(مجمع اللغة العربية، ٢٠٠١م، ٣٦٩).

ويعرف الاختيار بأنه عملية انتقاء واختيار واصطفاء لأفضل العناصر وأجودها لشغل وظيفة معينة، ويتطلب الانتقاء والاصطفاء من بين الأقران الذين أعدوا إعداداً تربوياً وفقاً لمعايير تربوية دقيقة وسليمة(زيد، ٢٠٠٨م، ٨).

وتعرف معايير اختيار مديري المدارس بأنها مجموع الخصائص والمواصفات الواجب توفرها في المترشح لشغل الوظيفة ولشغل الوظيفة وترتبط بمتطلبات الوظيفة وتستمد من تحليل الوظائف

تطوير عملية اختيار مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت ----- فاطمة محمد شالح  
أ.د/ بيومي محمد ضحاوي  
د. نهى محمد زكريا

بغرض الحصول على مستويات عالية من الأداء في تلك الوظائف، وتستند إلى عوامل عامة، وأخرى خاصة. وفي الواقع متطلبات الوظيفة (العوامل العامة) هي أدنى ما يمكن انتظاره من المرشحين لذلك تستعمل المؤسسة عوامل أخرى أكثر تحديدا لاختيار أفضل المترشحين، وذلك من أجل التقليل من اختيار الأشخاص غير الملائمين، أو عدم اختيار الأشخاص ذوي الكفاءات العالية(صلاح الدين عبد الباقي، ٢٠١٣ م، ١٤١).

ومن هنا يمكن تعريف معايير اختيار مديري المدارس إجرائياً بأنها مجموعة من الضوابط والمراجع والأطر المرجعية التي وضعتها وزارة التربية بدولة الكويت، ليتم من خلالها ترشيح الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة مدير مدرسة ثانوية".

#### أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى توضيح كيفية تطوير عملية اختيار مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت بالإفادة من الخبرة الأسترالية، وذلك من خلال:

- ١- التعرف على الأسس النظرية لعملية اختيار مديري المدارس الثانوية.
- ٢- التعرف على واقع اختيار مدير المدرسة الثانوية بدولة الكويت.
- ٣- التعرف على واقع اختيار مدير المدرسة الثانوية بأستراليا.
- ٤- الكشف عن أوجه التشابه والاختلاف بين خبرات كل من (أستراليا والكويت) في معايير اختيار مديري المدارس الثانوية.

٥- التوصل إلى متطلبات تطوير معايير اختيار مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت بالإفادة من الخبرة الأسترالية.

#### أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث الحالي في محاولته تطوير معايير اختيار مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بالإفادة من الخبرة الأسترالية، كما أنه يساهم في وضع رؤية جديدة لوزارة التربية بدولة الكويت لتطوير إدارة المدرسة الثانوية، ورفع كفاءة مديري المدارس ومحاولة إثراء المكتبة الكويتية والعربية بدراسة جديدة ورفع كفاءة مديري المدارس الثانوية.

بالإضافة لذلك، تنبع أهمية هذا البحث من إمكانية استفادة القائمين على تطوير التعليم الثانوي من النتائج التي قد يتوصل إليها فيما يخص المعايير الحاكمة لعملية اختيار مديري المدارس، وكذلك المديرين أنفسهم قد تلفت نظرهم إلى بعض الكفايات والقدرات التي يجب أن يمتلكونها لشغل وظيفة المدير، ومن ثم يعملون على تنمية ذواتهم مهنيًا وإداريًا.

الدراسات السابقة:

ويمكن استعراضها على النحو التالي:

١- دراسة (محمد أبوحسيبة، ٢٠٠٥م): واستهدفت توضيح إمكانية تطوير الأساليب والمعايير المتبعة في اختيار مديري ونظار التعليم الأساسي في كل من الصين وانجلترا وبريطانيا، التعرف على واقع اختيار مديري ونظار التعليم الأساسي في مصر، والوقوف على أهم الأساليب والمعايير المتبعة في عملية الاختيار، والكشف عن أهم الاتجاهات الحديثة في مجال الإدارة المدرسية واختيار المديرين، ومن ثم وضع تصور مقترح لتطوير أساليب ومعايير اختيار مديري ونظار التعليم الأساسي في مصر على ضوء تلك الخبرات، واعتمدت الدراسة على المنهج المقارن في تحقيق أهدافها، وتوصلت إلى أهمية اتخاذ متطلبات التطوير الإداري عدة اتجاهات من بينها اتجاه يتعلق بالإطار الفكري والإداري سواء فلسفة أو قيم أو مفاهيم أو اتجاهات أو معلومات أو مهارات، يراد تغييرها أو تعديلها أو تطويرها من أجل مساندة التغيرات التنظيمية والتكنولوجية.

٢- دراسة (Kurbani, ٢٠٠٥): استهدفت الاطلاع على الشروط والمواصفات التي تتبعها المؤسسات الحكومية في اختيار القيادات لتولي المناصب القيادية فيها، وإيجاد الشروط والمواصفات التي يمكن الاعتماد عليها في الاختيار، من خلال استقصاء عينة شملت ٥٠ موظفاً من موظفي المؤسسات الحكومية و ٥٠ موظفاً من أصحاب المناصب الإشرافية و ٢٥ مسنولاً من أصحاب المناصب العليا بواسطة الاستبانة. وأظهرت النتائج أن الأبعاد التي تسهم في اختيار القيادات الإدارية هي التأهيل العلمي والخبرة والسمات الشخصية والقدرات والمعارف والمهارات، وأن الأدوات المستخدمة حالياً غير كافية وتحتاج إلى تعديل. وأوصت الدراسة بوضع شروط موضوعية للاختيار كتحديد الدرجة العلمية للمرشحين والخبرة العلمية، ومراعاة السمات الشخصية والميول من خلال لجنة عليا تقوم بمقابلة المرشحين.

٣- دراسة (مسلم المسعودي، ٢٠٠٦ م): وحاولت التعرف على مجموعة من المعايير المقترحة لاختيار مديري المدارس في المنطقة الشمالية الغربية من المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المديرين فيها، وتوصلت الدراسة إلى أن أعلى معايير مقترحة كانت كما يلي: أن يلتزم المرشح بأخلاقيات مهنة التدريس، وأن يمتلك المرشح السمات الشخصية الإيجابية (الإخلاص،



تطوير عملية اختيار مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت ----- فاطمة محمد شالح  
أ.د./ بيومي محمد ضحاوي  
د. نهى محمد زكريا

والصدق، والأمانة، والعدل)، وأن يلم المرشح بطرق وأساليب التدريس، وأن يتمتع المرشح بالمظهر الملائم للمركز الإداري، وأن يتمتع المرشح بالقدرة على التواصل، وأن يخلو ملفه الشخصي من أي عقوبات خلال الأربع سنوات الأخيرة من عمله، وأن يكون المرشح قد عمل في مجال التدريس مدة لا تقل عن أربع سنوات، وأن يجتاز المرشح اختباراً تحريرياً، وأن يلم المرشح بوسائل وتكنولوجيا التعليم.

٤- دراسة (زيد فحطان وناصر النقيب، ٢٠٠٧ م): استهدفت تحديد معايير اختيار القائد في الإسلام ومدى توفرها في مديري المدارس الثانوية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، على عينة من مديري التربية في المديرية، والموجهين التربويين، والمعلمين، المنتسبين لمكتب التربية والتعليم والمثبتين في مكتب التربية والتعليم في المدارس الثانوية في محافظة عدن، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من المبادئ التي تمثل إطاراً لنظرية القيادة التربوية في الإسلام، والتي تمثلت في: الحتمية، والأساس الخلقى، والتشاركية، والعقلانية، والتطور وعدم الجمود، والأمانة والمسؤولية.

٥- دراسة (رويل ثلجي، ٢٠٠٧ م): استهدفت تطوير معايير اختيار القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء الواقع وتجار بالدول المتقدمة، من خلال التعرف على أهم المعايير المعتمدة حالياً في اختيار القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، والمعايير التي يجب اعتمادها لاختيار القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر القياديين التربويين، والتعرف على المعايير المستخدمة في اختيار القيادات التربوية في بعض الدول المتقدمة. وتوصلت إلى أن المعايير المعمول بها حالياً في اختيار القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية هي:

المؤهل العلمي، والمقابلات الشخصية، وسنوات الخبرة، والخبرات التربوية، والأقدمية في الدرجة، والتقدير لآخر سنتين، والبرامج التدريبية، وبطاقات الوصف الوظيفي.

٦- دراسة (عبد العزيز شمس الدين، ٢٠١١ م): استهدفت وضع تصور مقترح لتطوير معايير اختيار مديري المدارس الثانوية، والتعرف على تصورات الخبراء التربويين حول مدى قابلية هذه المعايير للتطبيق باستخدام أسلوب دلفاي، والوقوف على درجة تقبل المديرين الحاليين لهذه المعايير في دولة الإمارات العربية المتحدة، وتوصلت إلى أنه يتم تطوير معايير اختيار مديري

المدارس الثانوية بدولة الإمارات لتصل إلى (٤٣) معياراً، وكانت درجة تقبل المديرين الحاليين لها مرتفعة بمتوسط (٣.٧٥)، وأظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) في درجة تقبل المديرين الحاليين للمعايير التي اقترحها الخبراء تعزى لمتغيري الجنس والخبرة.

٧- دراسة (منى فتحى، ٢٠١٣ م): استهدفت التعرف على أهم الأسس النظرية لنظام اختيار وتدريب مديري المدارس التجريبية في الفكر الإداري المعاصر، والتعرف على واقع نظام اختيار وتدريب مديري المدارس التجريبية الرسمية للغات في مصر نظرياً وميدانياً، ومن ثم الوصول إلى مقترحات لتطوير نظام اختيار وتدريب مديري المدارس التجريبية الرسمية للغات في مصر. وتوصلت إلى أن جوانب القوة في النظام الحالي لاختيار مديري المدارس التجريبية الرسمية للغات تتضمن: الكفاءة العلمية واللغة الانجليزية، والخبرة في الإدارة المدرسية، تقارير الكفاية السنوية للمديرين، واعتماد أسلوب الندب في بعض المدارس للمرشح قبل تعيينه، أما جوانب الضعف فتشمل: ضعف الإعداد والتأهيل لوظيفة مدير مدرسة تجريبية، وإهمال الجانب التربوي والتركيز على اللغات فقط، واختيار أفضل الموجودين من المعلمين عن طريق مسابقات خاصة ليتم ترقيتهم إلى مدير أو ناظر لمدرسة تجريبية.

٨- دراسة (محمد فتحى، ٢٠١٣ م): وحاولت التعرف على أهم الاتجاهات الحديثة في اختيار القيادات الوسطى والتنفيذية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، والوقوف على أهم المعايير المتبعة، والأدوات والأساليب المستخدمة، وشروط الاختيار والترشح، والمنفذين لعملية الاختيار، ومن ثم التوصل إلى إجراءات واقتراحات يمكن الاستفادة بها في عملية اختيار القيادات الوسطى والتنفيذية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي. وتوصلت إلى أن معايير وإجراءات اختيار القيادات التعليمية الوسطى والتنفيذية تختلف بحسب اختلاف السياسة التعليمية والفلسفة الإدارية في كل دولة، فمنها ما يبرز التأكيد على الإشراف اللصيق للحكومة المركزية، ومنها ما يتم داخل المؤسسة التعليمية المعنية، مما يؤكد على الحرية التامة في عملية الاختيار والتطبيق الصارم لمبدأ المركزية.

٩- دراسة (Wills, ٢٠١٤): واستهدفت التعرف على الأسس والمعايير لاختيار المدراء ونواب المدراء في المدارس وأجرى الباحث دراسته في كولومبيا البريطانية وأظهرت نتائج الدراسة معايير اختيار مديري المدارس الثانوية معيار المشاركة في الإشراف الفعال وتقديم التوجيه بخصوص المناهج والممارسات التعليمية والتقييم، وإثبات المعرفة الذاتية والشخصية والعمل الفعال والقدرة على التنظيم والإدارة وتعزيز قدرة المدرسة على دعم التنمية الطلابية، وهدف كذلك إلى دعم فعالية القيادة لدى مديري المدارس عن طريق مواصلة التعلم المهني وقدرته على القيام بجميع

تطوير عملية اختيار مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت ----- فاطمة محمد شالح  
أ.د./ بيومي محمد ضحاوي  
د. نهى محمد زكريا

الممارسات الإدارية المتنوعة في البيئات الريفية والناحية أو المناطق الحضرية والمدارس الابتدائية الكبيرة و الصغيرة ، المتوسطة أو الثانوية ، والمجتمعات المدرسية العرقية و الاجتماعية والاقتصادية.

١٠- دراسة (Richard, ٢٠١٦): استهدف التعرف على واقع عملية اختيار مديري المدارس الحكومية في القرن الحادي والعشرين بواسطة مراقبي المدارس الحكومية في ولاية انديانا، وكذلك المعايير والشروط التي يتم على ضوءها اختيار المديرين، وكذلك تحديد أهم الصفات اللازم توافرها لدى مديري المدارس بولاية انديانا، ومن ثم تحديد متطلبات تطوير عملية اختيار مديري المدارس الحكومية، وتوصلت إلى أن معايير الاختيار يتم تضمينها في أربعة مجالات هي: الخلفية العلمية، الإدارة، العلاقات الإنسانية، التعليم، كما أن أهم الصفات التي يراعيها المراقبين في اختيار مديري المدارس تشمل: القدرة على الاستماع للآخرين، القدرة على العمل مع الموظفين، الالتزام مع الطلبة المتميزين، والحصول على رخصة مهنية في الإدارة.

١١- دراسة (يوسف كنعان، ٢٠١٧ م): استهدفت تطوير عملية اختيار مدراء المدارس والثانويات الرسمية في جبل لبنان، وذلك من خلال التعرف على أهم الأساليب والطرق المتبعة في اختيار المدراء، وكذلك الوقوف على المعايير الحاكمة لاختيار مدراء المدارس والثانويات الرسمية في جبل لبنان، ومن ثم وضع تصور مقترح لمعايير الاختيار في ضوء الفكر الإداري المعاصر وطبيعة مجتمع محافظة جبل لبنان، وتوصلت إلى أنه يتم اختيار مدراء المدارس والثانويات الرسمية في جبل لبنان وفق عدة خطوات هي: فرز مبدئية للطلبات، عقد الاختبارات والمقابلات الشخصية، ثم الاختيار والتعيين، ويتم تعيين ٢٣.٨% من المدراء بعد مقابلة المسئول المباشر فقط، ومن دون لجان أو امتحانات أو مباريات تكشف عن مدى قدرتهم على تحمل أعباء إدارة المدرسة.

### تعليق على الدراسات السابقة:

هدفت الدراسات السابقة إلى تحديد معايير اختيار مديري المدارس وتعيينهم والتعرف على الكفايات القيادية لمدير المدرسة الثانوية كما يتصورها القادة التربويين ومديرو المدارس التربوية، وإلى بيان الكيفية المتبعة حالياً في اختيار القيادات الإدارية في المناصب الإدارية العليا، وإلى اقتراح معايير لاختيار مديري المدارس، كما هدفت الدراسات المتقدمة التي تناولتها الدراسة إلى

بناء قواعد جديدة لمدير المدرسة وتحديد كفايته التي يجب أن يتمتع بها، وإلى الكشف عن أهم الكفايات المطلوبة من المدير ليكون جديراً بالقيادة التربوية، بينما هدف البحث الحالي إلى التعرف على معايير اختيار مديري المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت بالإفادة من الخبرة الأسترالية، وبذلك يختلف عن الدراسات السابقة، في أنه يتطرق إلى معايير اختيار مديري المدارس الثانوية في الكويت وأستراليا.

#### محاور البحث:

وتتضمن محاور البحث ما يلي:

#### أولاً: الأسس النظرية لعملية اختيار مديري المدارس الثانوية:

يعد اختيار مدير المدرسة أحد مراحل التعيين في الخدمة، ويتم عادة عن طريق الامتحان، أو المقابلة وغيرها، بهدف الاختيار من بين عدد من المتقدمين لشغل وظيفة معينة كمعيار للجدارة وتكافؤ الفرص، والأسلوب العلمي للاختيار يتم عن طريق تحليل الوظائف والمهن، ثم تحليل الأفراد لتحديد استعداداتهم، وقدراتهم وميولهم، ثم المماثلة بين مقتضيات الوظيفة، وخصائص الأفراد، بحيث يوضع في الوظيفة أكثر المتقدمين صلاحية لها (أحمد زكى بدوي، ١٩٨٤ م، ٣٥٩)، ومعنى ذلك أن عملية الاختيار تتم على أساس إيجاد نوع من التوافق بين قدرات المرشحين واستعداداتهم وبين تحليل وظيفة المدير ومتطلباتها.

#### ١ - أهداف عملية اختيار مديري المدارس وأهميتها:

يكن الهدف الأساسي من عملية الاختيار في التأكد من صلاحية المرشح لملء الوظيفة الشاغرة، إذ أن اختيار غير الصالحين من المتقدمين للعمل قد يؤثر سلباً على العمل، وعلى المصلحة العامة، ويحد من تحقيق الأهداف، وتتضمن أهداف عملية اختيار مديري المدارس الثانوية ما يلي (محمد فتحي، ٢٠١٣ م، ٣٤)، (سمير عبد الوهاب وآخرون، ٢٠٠٦، ٧٧):

- الحصول على أفضل المتقدمين لشغل وظيفة مدير المدرسة من خلال الموازنة بين صفات المتقدم الشخصية ومؤهلاته العلمية وما يتطلبه العمل، ويقتضي ذلك تحليلاً لأعمال والتعرف على ما تتطلبه من شروط ثم قياس قدرات الأفراد ومؤهلاتهم وإمكاناتهم الفكرية والنفسية والجسمية التي تنسجم مع متطلبات العمل.

- تعيين الأفراد الذين يتوقع لهم النجاح في المدارس التي سيدبرونها، بحيث تتم المفاضلة بين المرشحين بحسب درجة امتلاكهم للمواصفات المطلوبة، ويقتضي ذلك تحليل الوظيفة من أجل

تطوير عملية اختيار مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت ----- فاطمة محمد صالح  
أ.د/ بيومي محمد ضحاوي  
د. نهى محمد زكريا

التعرف على متطلباتها وتحليل الفرد من أجل التعرف على قدراته وإمكاناته المختلفة، ومن ثم مطابقتها.

- تحقيق مبادئ العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص لجميع المرشحين، واعتماد أسس الجدارة والاستحقاق وتوزيع الأشخاص حسب مؤهلاتهم وخبراتهم وقدراتهم ومن شأن الاختيار السليم المضبوط أن يساعد على إتقان العمل ورفع مستوى كفاءته وأن يسهم في تحقيق الفاعلية في المؤسسة وأن يقلل من تبديد الجهد والوقت والمال.

- المساهمة في تحقيق فاعلية العمل القيادي لأنه يصل بأفضل المرشحين إلى مركز صناعة واتخاذ القرار.

- المساعدة في سد الفراغ الموجود في المدرسة ن خلال شغل الوظائف الشاغرة.

- تجويد أداء التنظيم المدرسي حيث يعتمد على أداء الأفراد العاملين به، ومن الأولى انتقاء واختيار القيادات قبل العاملين في المدرسة.

- تقليل الأعباء المالية والإدارية، حيث إن الاختيار الخاطئ يمكن أن يكلف التنظيم المدرسي أعباء مالية وإدارية زائدة تؤثر على أداء المدرسة ككل، ويؤدي إلى تزايد الضغوط على العاملين وانخفاض معنوياتهم.

ولعملية اختيار مدير المدرسة وتعيينه مدلولاً رمزياً وقيماً هائلاً، فالطريقة التي تتم بها هذه العملية تعد مؤشراً على القيم السائدة لدى الإدارة العليا، وعلى منهجيتها في تحقيق أهداف التربية، كما أن لعملية اختيار وانتقاء مديري المدارس عدة فوائد تتمثل في (يوسف كنعان، ٢٠١٧، ٣٩)، (عطية الغامدي، ٢٠٠٨، ٥٢).

- بالنسبة للمدرسة: وتشمل هذه الفوائد ما يلي:

❖ تقليل الجهود التي يتم بذلها لتعليم الموظف العمل الجديد الذي سوف يزاوله في المستقبل، وبالتالي يحقق أهداف المؤسسة في أسرع وقت ممكن.

❖ تخفيض كلفة العمل من خلال زيادة الإنتاجية.

❖ يضمن للمدرسة والتعليم مستوى مرتفعاً من الأداء.

❖ توفير في النفقات الناتجة عن التدريب.

❖ توفير المال والجهد الذي يبذل في الاختيار العشوائي للمديرين.

- بالنسبة للفرد: وتتمثل هذه الفوائد في:

❖ تساعد في الحصول على أفضل الأشخاص المرشحين لشغل الوظيفة، وتحقيق الاستقرار للمدرسة.

❖ تحقيق الاستقرار والشعور بالرضا لدى المديرين ، فيتولد لديهم الحماس وزيادة في الخبرة ومهارة في العمل وبالتالي تحسين كفايته الإنتاجية مما يرتقي بأدائه مستقبلاً.

❖ توفير الكفاءات الجيدة التي تستطيع الوصول إلى الأهداف الإنتاجية.

❖ رفع الروح المعنوية لدى الفرد، كما يجعل الفرد محل ثقة المؤسسة التي يعمل بها، ويمكنها الاعتماد عليه في تنفيذ خططها وبرامجها.

❖ إمكانية مقارنة المواصفات المتوفرة في الفرد بمتطلبات الوظيفة، مما ييسر عملية التعيين

❖ إشباع المدير للميول الشخصية ورفع معنوياته، الذي ينعكس على تحسين العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين العاملين، ويعزز ثقته بنفسه ويزيد من انسجامه بالعمل، ويجعله أكثر استعداداً للتفاهم مع الآخرين والتعاون معهم، الأمر الذي يساعد في خلق المناخ الاجتماعي الملائم.

وبناءً على ما سبق، يتضح أن عملية اختيار مديري المدارس تهدف إلى اختيار المرشح الأفضل الذي يمتلك القدرات والاستعدادات التي تؤهله لإدارة الأفراد العاملين بكفاءة وفعالية، مما يسهم في تحقيق رسالة المدرسة وأهدافها، وكذلك توفير الوقت والجهد والمال.

## ٢- أسس ومعايير اختيار مديري المدارس الثانوية:

تتعدد الزوايا التي ينظر منها القائمين على عملية الاختيار لمدير المدرسة بتعدد المهام الملقاة على كاهله وتنوعها، مما يعدد الأسس التي يتم في ضوءها اختيار مدير المدرسة، ويتغير ترتيب هذه الأسس، وفقاً لدرجة أهميتها من شخص لآخر، وتتضمن أسس وشروط اختيار مديري المدارس الثانوية (كمال تريان، ٢٠٠٦ م، ٣٧)، (أحمد العوفى، ٢٠٠٣ م، ٣٩):

- التزام المدير المقترح بأخلاقيات المهنة، المظهر الخارجي  
- المقابلة الشخصية.

- ترشيح الهيئة التدريسية للمدير المقترح.

- ترشيح المدير الحالي للمدير المقترح.

- إجراء اختبار.

- ترشيح المشرفين التربويين.

- المؤهل العلمي.

- الخبرة والكفاءة الإدارية والتعليمية، وفهم طبيعة العمل المدرسي.

- القدرة على التخطيط والمتابعة.

تطوير عملية اختيار مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت ----- فاطمة محمد شالح  
أ.د/ بيومي محمد ضحاوي  
د. نهى محمد زكريا

- السرعة والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة.
  - القدرة على توزيع المسؤوليات والاختصاصات.
  - حسن تصريف الأمور بذكاء وفطنة.
  - القدرة على الالتزام بما تتطلبه الإدارة من أمانة، وحسن التعامل مع الآخرين.
  - تفهم ظروف العاملين ومساعدتهم على حل مشكلاتهم.
  - القدرة على التجرد عند تقويم الأداء.
  - التشاور مع العاملين قبل البت في الأمور المرتبطة بالعمل.
- وتستند عملية اختيار مديري المدارس في كثير من الدول على بعض الأسس ومنها(على صميدة، ٢٠٠٩م، ٢٠٢):
- التقييم السنوي: حيث تشترط حصول المرشح على تقدير ممتاز في التقرير السنوي للعاملين الأخيرين.
  - الأقدمية: حيث يتم الاعتماد على الخبرة وأقدمية المرشح، ويتم ترتيبهم وفق مجموعة من الأولويات ومنها: الأقدم في الدرجة الحالية، الأقدم في الدرجة المالية التي تسبقها مباشرة، والأقدم في التعيين، والأقدم في التخرج، والأكبر سناً.
  - برامج التدريب والتنمية المهنية: حيث يشترط حضور جميع المرشحين لشغل الوظيفة برنامجاً تدريبياً يعد لهذا الغرض، يليه اختبار تحريري، ويجوز للمرشح للوظيفة بدلاً من التقدم للاختبار التحريري أن يقدم بحثاً في إحدى مجالات التعليم، ويتم مناقشته من قبل لجنة ثلاثية من القيادات التعليمية.
- وبعد أن يتم اختيار القيادات المدرسية وفق الأقدمية، يخضع هؤلاء المرشحين لبرامج تدريبية بعد التعيين، بهدف زيادة كفاءة المدير عن طريق إكسابه المهارات المعرفية والعلمية والعملية المستحدثة في ميدان عمله، وتعزيز خبرته في مجالات عمله الإدارية، رفع الروح المعنوية للمدير مما يزيد من اهتمامه بالعمل الإداري، تنمية قدرة المدير على التفكير الإبداعي الخلاق، تنمية الاتجاهات السليمة للمدير نحو تقديره لعمله الإداري، وأهميته، والآثار الاجتماعية المتصلة به، والمترتبة عليه، وتبصير المدير بالمشكلات التي تعاني منها المنظومة المدرسية، ووسائل حلها، وتعريفه بدوره ومسئوليته في ذلك(أحمد العوني، ٢٠٠٣م، ٣٩).

أما بالنسبة لمعايير اختيار مديري المدارس، فيقصد بها المحكات أو الأسس التي يمكن الاستناد إليها في عملية اختيار مديري المدارس، والاختيار الموضوعي لشغل الوظائف الإدارية يجب أن يركز على مسلمة مؤداها وجوب توافر حد أدنى من المهارات بجانب التأهيل العلمي والمهني بما يساهم في إتاحة الفرصة للفرد لإدراك الجوانب الفنية، والعلاقات الوظيفية، والقدرة الإدراكية، ونظراً لتعدد التخصصات داخل التنظيمات، فإن المكونات الرئيسة لعملية الانتقاء والتوزيع على الوحدات والأقسام تقتضي التحليل الدقيق لنوعية الوظيفة وما يقابلها من سمات ومهارات يجب توافرها في الفرد، والكشف عن مدى صلاحية الأفراد المرشحين، حتى يمكن تلافي الهدر المادي والمعنوي، وتتم المزاجية بين الأفراد والتخصص بعد الأخذ بعدد من المعايير منها: اختبارات الأداء، واختبارات نفسية، والمقابلات الشخصية (هادي مشعان، ٢٠٠٦ م، ١٠٨).

ويمكن تصنيف معايير اختيار مديري المدارس إلى قسمين، أولهما: المعايير الشخصية وتشمل السمات الشخصية والقدرات، ويمكن التحقق منها عن طريق الملاحظة والمقابلة، وثانيهما: المعايير الموضوعية وتعني تحديد الكفايات المهنية وذلك عن طريق تحليل أداء الفرد وسلوكه الوظيفي، ويمكن التحقق من ذلك عن طريق المؤهلات العلمية والكفاية الإنتاجية (سميرة بدر، ٢٠٠٥ م، ٣٦).

وتختلف معايير اختيار وتعيين مديري المدارس من دولة إلى أخرى، بل وقد تختلف من مدينة إلى أخرى داخل الدولة الواحدة، حيث يرى البعض أن المعايير التي تحكم عملية اختيار مديري المدارس في المملكة العربية السعودية تتضمن ما يلي (دخيل الصربصرى ويوسف العارف، ٢٠٠٣ م، ١٧٧)، (أحمد العسكر، ٢٠٠٣، ١٣):

• أن يكون المتقدم المرشح لشغل الوظيفة حاصل على الشهادة الجامعية، سواء من يرغب في المرحلة الابتدائية أو ما فوقها.

• يفضل من لديه مؤهلات دراسية عليا (ماجستير - دكتوراه إدارة مدرسية، ماجستير في التربية، ماجستير غير تربوي) وتتم المفاضلة بين هذه المؤهلات.

• أن يكون قد عمل وكيلاً في المرحلة نفسها لمدة لا تقل عن ٤ سنوات.

• أن يكون حاصلًا على تقدير لا يقل عن جيد جداً في الثلاثة أعوام الماضية.

• أن يحصل المدير المرشح على تقدير ممتاز من المشرف التربوي للثلاث سنوات الأخيرة في عمله.

• ألا يكون قد صدر في حقه عقوبة تأديبية، أو ما يدل على تقصيره في العمل، أو تدني مستوى أدائه الوظيفي.



تطوير عملية اختيار مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت ----- فاطمة محمد صالح  
أ.د/ بيومي محمد ضحاوي  
د. نهى محمد زكريا

- أن يجتاز المقابلة الشخصية التي تتم مع جميع المرشحين، والتي تشمل بدورها خمسة عناصر هي (الثقافة العامة، السمات الشخصية والقيادية للمرشح، القدرة على الحوار والمناقشة وحل المشكلات، الإلمام بجوانب الإدارة المدرسية، القدرة على بناء علاقات إنسانية جيدة).
- أن تتوافر في المرشح السمات الشخصية والقيادية، والقدرة على الحوار وحل المشكلات وبناء علاقات إنسانية جيدة مع جميع العاملين معه في المدرسة، وأن يكون لدى مدير المدرسة المرشح إماماً كافياً بجوانب الإدارة المدرسية، وكذلك ينبغي إعطاء مدير المدرسة دورات تنشيطية.
- إذا لم تتوافر الشروط في أحد المرشحين، تقوم لجنة الاختيار والتعيين باختيار أقرب وأفضل المرشحين المتقدمين إلى تلك الظروف، ويعمل محضر بذلك يتضمن الأسباب الداعية لذلك، ومبررات الترشح والاختيار، ويكون هذا الإجراء مؤقتاً حتى يتقدم الشخص المناسب الذي تنطبق عليه الشروط.
- وفي مصر، لا بد من استيفاء المرشح لشغل وظيفة مدير المدرسة بعض المقومات ومنها: ضمان حسن السير والسمعة الطيبة، والحصول على مرتبة في تقرير الكفاية في السنتين الأخيرتين، واجتياز برنامج التدريب نجاح، ومدة خبرة لا تقل عن (١٧) عاماً في مجال التعليم، وموئل عال مناسب، ويفضل الحاصل على مؤهل أعلى، ومستوى جيد من التعامل مع الحاسب الآلي واللغات الأجنبية(وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٣، ٦٠-٦١).

### ٣- خطوات اختيار مديري المدارس الثانوية:

تمر عملية اختيار مديري المدارس بعدة مراحل، أولها: مرحلة ما قبل الاختيار وفيها يتم وضع قواعد شغل وظيفة مدير مدرسة كالخبرة، ومستوى التعليم، والتخصص، والرغبة، والمدة الزمنية، ثم الإعلان، وثانيها: مرحلة الاختيار وفيها تحدد الكفايات المطلوبة، وإجراء تقييم أولي للأوراق المقدمة، والخبرات السابقة والأداء، ثم المقابلة النهائية والتوصل إلى قرار، وثالثها: مرحلة ما بعد الاختيار وفيها يتم تقييم عملية الاختيار والوقوف على صحة سيرهما، والتعرف على مدى مناسبة القواعد والمعايير والشخص الذي وقع عليه الاختيار(أحمد ماهر، ٢٠٠٦م، ١٥٦).

وتختلف خطوات اختيار مديري المدارس الثانوية من دولة لأخرى، ففي بريطانيا تتمثل في اختيار المتقدمين من خلال فريق من أعضاء السلطة التعليمية المحلية ومسئولي المدرسة، ويقوم مدير التعليم بتقديم الاستشارة والنصح لهم في عملية الاختيار، ويعين 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، غير انه تم تغيير هذا النظام منذ أواخر التسعينات من القرن العشرين حيث أصبحت هناك فترة انتقالية لتعيين المديرين الجدد (Anderson & Ostroff, ٢٠٠٤, ٢٧).

أما في ألمانيا يتم الإعلان عن منصب مدير المدرسة عندما يكون المنصب شاغراً، ويقوم المعلمون المهتمون بهذا المنصب وكلاء المدارس بتقديم طلباتهم للمسئولين في الوحدة الإدارية المتوسطة التي تقوم بمسح للطلبات، وتقييمها، ثم توصي بالمرشحين إلى وزارة الولايات والتي يكون لديها القرار النهائي في عملية الاختيار، ولا يوجد نظام معين للتقييم، ولكن يتم الحكم على المرشحين بصورة فردية، حيث يكلف المرشح بإعطاء درس تطبيقي، وعمل لقاء أو اجتماع، وتقييم مدرس، ثم يتم تقييم المرشح على حسب أدائه في هذه الأعمال، بالإضافة إلى نتائج المقابلة التي تجرى معه (محمد فتحى، ٢٠١٣ م، ١٣٩).

وفي الإمارات يتم اختيار مدير المدرسة من خلال الخطوات الآتية (عبد الناصر حمودة، ٢٠٠٢ م، ٤٧):

• نزول إعلان من قبل مدير المنطقة التعليمية في المراحل المطلوب تعيين مدير فيها يعمم على جميع المعلمين والمعلمات بالمدارس حيث يطلب توقيعهم عليه بالعلم.

• يتقدم لهذه الوظيفة كل من توافرت فيه الشروط اللازمة للترقية إلى مدير مدرسة حيث يشترط أن يحمل المؤهل الجامعي وأن يكون قد عمل مساعد مدير (داخل الدولة) لمدة ثلاث سنوات على الأقل وأن تكون تقارير الأداء السنوية لديه خلال عمله مساعد مدير في آخر ثلاث سنوات ممتاز لسنة واحدة.

• أن يجتاز بنجاح ( بحد أدنى درجة ٦٠ %) كلاً من:

❖ الاختبار التحريري للدورة التأهيلية التي تعقدها الوزارة والتي تحدد الجهات المختصة مدتها والبرامج الخاصة بها.

❖ المقابلة الشخصية التي تعقد للناجحين في الاختبار التحريري للدورة التأهيلية سألقة الذكر.

• تكون الترقية إلى وظيفة مدير مدرسة بحسب الأسبقية الواردة في الترتيب النهائي لمعدل نتيجتي الاختبار التحريري للدورة التأهيلية والمقابلة الشخصية وعند التساوي في الترتيب يرقى الأعلى مؤهلاً فالأكثر خبرة فالأكبر سناً فإن تساوا يقدم من له دراسات أو بحوث تم نشرها في مجال عمله.

• تتم الترقية لوظيفة (مدير مدرسة) بقرار من الوزير مباشرة.

ثانياً: واقع اختيار مدير المدرسة الثانوية بدولة الكويت:

تطوير عملية اختيار مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت ----- فاطمة محمد شالح

أ.د/ بيومي محمد ضحاوي

د. نهى محمد زكريا

تتضح طبيعة عمل مدير المدرسة من خلال الوصف العام الذي قدمته وزارة التربية بالكويت فهو "وظيفة فنية وإدارية ضمن الوظائف التربوية ويختص شاغل الوظيفة بإدارة وتنظيم شؤون المدرسة ككل من خلال النظم والتعليمات والنشرات الخاصة لهذا الغرض، وفي إطار الأهداف العامة للتربية والأهداف التربوية للمرحلة التعليمية ويشرف على جميع العاملين بالمدرسة، ويتابع أعمالهم ويقوم بتوجيه طاقاتهم لرفع كفاءة أداء العمل في مجالاته المختلفة بالمدرسة، ويتم اختيار مدير المدرسة في دولة الكويت من خلال إعلان صادر عن وزارة التربية والتعليم، يتضمن الشروط اللازمة لمن يسمح له بالتقدم لوظيفة مدير مدرسة في المراحل التعليمية بما فيها المرحلة الثانوية وهي (أحمد البستان وآخرون، ٢٠٠٣ م، ٢٦٨):

- الحصول على ماجستير في التربية وخبرة في مجال العمل التربوي مدة لا تقل عن ١٤ سنة منها سنتان مدير مدرسة مساعد (وكيل مدرسة).
- الحصول على درجة جامعية تربوية أو ما يعادلها وخبرة في مجال العمل التربوي مدة لا تقل عن ١٦ سنة منها سنتان مدير مدرسة مساعد (وكيل مدرسة).
- الحصول على مؤهل عال مناسب وخبرة في مجال العمل التربوي مدة لا تقل عن ١٧ سنة منها سنتان مدير مدرسة مساعد (وكيل مدرسة).
- أن يكون المرشح لشغل الوظيفة حاصلًا على تقرير كفاءة بدرجة ممتاز عن السنتين الأخيرتين.
- الترشح للمتواجدين على رأس عملهم في سنة الترشح.
- عدم وجود تحقيق أسفر عن عقوبة خلال عامين .
- المرشح الذي يغير تخصصه لا يرشح على تخصصه السابق ويرشح على تخصصه الجديد بعد مضي ٣ سنوات على الأقل بعد اجتياز الاختبار التحريري.
- ثم تعقد الوزارة دورة تدريبية للمرشحين لاختيار العدد المطلوب، كما يخضع المرشح وبعده المقابلة شخصية تعقدتها الوزارة لهذا الغرض، ويتم بعد ذلك اختيار العدد المطلوب للوظائف الشاغرة.

• يتعين اجتياز إجراءات وآليات الترشح للوظيفة الأخرى في حال توافر الشروط والحاجة، كما يجوز للوكيل المساعد للتعليم العام في حال الضرورة خفض أو رفع سنوات الخبرة المؤهلة للترشح طبقاً للأعداد المطلوبة (الحاجة الفعلية) ومقارنتها بأعداد المرشحين دون الإخلال بضوابط الترشح الأخرى، وكذلك يتم توزيع المجتازين لآلية الترشح للتقدم للوظائف الإشرافية والتعليمية المختلفة (مدير مدرسة،

مدير مساعد، موجه فني للمواد الدراسية) حسب الشواغر وفقاً لترتيب رغبات المرشح في قائمة الانتظار.

وفي دولة الكويت صدر قرار من وزارة التربية برقم (٥٤٤٣) بتاريخ ٩/١٠/٢٠٠٧م، وكذلك القرار رقم (٢٠١٦/١٥٧) اللذين ينظمان عملية الترشيح للتقدم للوظائف التعليمية الإشرافية بمدارس التعليم العام وضوابطه وآلياته، ويتضمن القرار ما يلي (وزارة التربية، ٢٠٠٧م، ٣)، (وزارة التربية، ٢٠١٦م، ٨):

(أ) تعريف الوظائف التعليمية الإشرافية وتحديد مراكز عملها: ومنها مدير مدرسة برياض الأطفال وجميع مراحل التعليم العام.

(ب) ضوابط الترشيح: يتم الترشيح والترقية إلى الوظائف التعليمية الإشرافية وفق الشروط والضوابط التالية:

• سنوات الخبرة: توافر سنوات الخبرة العلمية والمؤهلات الدراسية، ويراعي عند احتساب سنوات الخبرة ما يلي: تحتسب سنوات الخبرة لشاغلي الوظائف التعليمية للتقدم للترقية لوظيفة مدير المدرسة، بدءاً من تاريخ إصدار قرار الندب لآخر وظيفة إشرافية (مدير مساعد) حتى تاريخ (٩/٣٠) للعام الدراسي التالي لعام الترشيح، وتستبعد الفترات التالية من حساب سنوات الخبرة: سنوات العمل في غير مجال التدريس، فترات الإجازات التي تتجاوز ستة أشهر خلال العام الدراسي، وتحتسب فترات الانقطاع التالية ضمن سنوات الخبرة الفعلية: البعثة والإجازة الدراسية المنتهية باجتياز البعثة، وإجازة الوضع والعدة والأمومة بنصف راتب.

• تقدير الكفاءة: يشترط الحصول على تقدير كفاءة امتياز خلال آخر عامين دراسيين سابقين للعام الذي تتم فيه إجراءات الترشيح .

وتتضمن الضوابط الخاصة باختيار مدير المدرسة الثانوية ومساعديه: أن يكون المرشح مديراً لمدرسة قد عمل مديراً مساعداً مدة لا تقل عن سنتين بأداء لا يقل عن (ممتاز) في السنتين الأخيرتين، وأن يقبل المرشح لووكالة المدرسة العمل مديراً عند الحاجة، أو العودة معلماً في إحدى المدارس، وأن تتوفر في المرشح الكفايات القيادية: (التخطيط والمتابعة والتقييم، وإدارة الاجتماعات، ومهارات الاتصال، وتقييم التدريس وتطويره، وإعداد التقارير، وتطبيق مفاهيم ومعايير الجودة الشاملة) (وزارة التربية، ٢٠١١م، ٤).

أما بالنسبة لمعايير اختيار مدير المدرسة الثانوية فتتمثل في:

- القدرة المتميزة على المتابعة الفنية للمعلمين والعاملين بالمدرسة.
- القدرة على تشكيل اللجان المختلفة لتسهيل العمل داخل المدرسة، وعقد الاجتماعات الدورية للمجالس المدرسية.

تطوير عملية اختيار مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت ----- فاطمة محمد شالح  
 أ.د/ بيومي محمد ضحاوي  
 د. نهى محمد زكريا

- القدرة على استثمار إمكانات المعلمين بما يخدم العملية التعليمية، الاتصال بالمجتمع المحلي، وتنظيم العمل المدرسي.
- التطوير والابتكار في مجال العمل، والحرص على التنمية المهنية للمعلمين (الدورات التدريبية، ورش العمل، والزيارات المتبادلة).
- التعاون مع إدارة المنطقة التعليمية، والاستفادة من تحليل نتائج الطلبة في الارتقاء بالمستوى العلمي للمدرسة.
- امتلاك مهارات حل المشكلات المدرسية، ومتابعة أعمال الامتحانات.
- وتمثل معايير اختيار مدير المدرسة المساعد في أن يكون للمدير المساعد القدرة المتميزة على: المعرفة التامة في إعداد (الجدول المدرسي، وجدول المراقبة اليومية، وجدول الاختبارات)، والتطوير والابتكار في مجال العمل، ومتابعة انتظام العاملين بالدوام المدرسي، وعقد الاجتماعات واللقاءات، والحرص على التنمية المهنية له وللعاملين بالمدرسة، والحرص على تعلم وممارسة أعمال الإدارة، ومتابعة وتنظيم أعمال الامتحانات، وتنظيم السجلات الخاصة بعمله، وحسن تنظيم سير العمل بالمدرسة ونظافتها (وزارة التربية، ٢٠١٦، ٤).
- ويتم شغل وظيفة مدير مدرسة ندباً لمدة عام دراسي، ومن ثم يتم تثبيت المنتدب إذا حصل على تقدير كفاءة (امتياز) في أي من السنتين التاليتين لتاريخ الندب، وإذا لم يوفق في ذلك يلغى ندبه ويعاد لوظيفة مدير مساعد، والجدول التالية توضح شروط الترقى لرئيس قسم مادة تعليمية ومدير مساعد ومدير مدرسة، لأن مدير المدرسة لا بد أن يمر بها قبل ترشيحه (وزارة التربية، ٢٠١٦، ١٦).

جدول رقم (١) شروط الترقى في المرحلة الثانوية

المؤهل العلمي وسنوات الخبرة بالتدريس				الوظيفة
دكتوراه	ماجستير	جامعي	دبلوم معهد المعلمين	
٤	٥	٦	-	رئيس قسم
٨	٩	١٠	١٤ سنة خبرة	مدير مساعد للمواد التي ليس لها رئيس قسم
أربع سنوات بوظيفة رئيس قسم				مدير مساعد
أربع سنوات بوظيفة مدير مساعد				مدير مدرسة

ويتضح من الجدول السابق ضرورة حصول المرشحين على درجات علمية تختلف باختلاف الوظيفة المرشحين لها، وقضاء مدة زمنية معينة حتى يحق لهم التقدم للترقي في الوظيفة الأعلى، فلكي يتم تعيين حد المعلمين في وظيفة رئيس قسم يشترط أن يكون مضى على تعيينه (٤) سنوات إذا كان حاصلاً على درجة الدكتوراه، و(٥) سنوات إذا كان حاصلاً على الماجستير، و(٦) سنوات إذا كان حاصلاً على البكالوريوس، أما تعيينه في وظيفة مدير مساعد للمواد التي ليس لها رئيس قسم، فيشترط مرور (٨) سنوات على عمله كمعلم إذا كان حاصلاً على درجة الدكتوراه، و(٩) سنوات إذا كان حاصلاً على الماجستير، و(١٠) سنوات إذا كان حاصلاً على البكالوريوس، بينما يطلب تعيينه في وظيفة مدير مساعد مضى (٤) سنوات على عمله كرئيس قسم، وبالنسبة لتعيينه كمدير مدرسة فيشترط مضى (٤) سنوات عليه كمدير مساعد، كما يتبين أن عملية اختيار مديري المدارس تتطلب تمتع المتقدمين لشغلها ببعض الكفاءات الإشرافية والقيادية التي تتمتع بقدر ما لمهنية العالية في الأداء الإشرافي والقيادي المدعومة بالخبرات العلمية والعملية، مما يعود بالأثر الإيجابي على العملية التربوية والتعليمية.

مما سبق يتضح أن عملية اختيار مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت تتم وفق مجموعة من الشروط والمعايير لعل من أبرزها: العمل في وظيفة مدير مساعد لمدة عامين، والحصول على تقدير "ممتاز" في العامين الأخيرين في تقرير الكفاءة، وامتلاك القدرة على الإدارة وقيادة العاملين نحو تحقيق الأهداف المدرسية.

### ثالثاً: واقع عملية اختيار مديري المدارس الثانوية بأستراليا:

تشغل عملية اختيار مديري المدارس مكانة متقدمة في الأجندة التعليمية لكثير من الدول المتقدمة وفي مقدمتها أستراليا، حيث تؤكد على أهمية استنادها إلى الأسس والأساليب العلمية المقتنة والمضبوطة بما يضمن حسن الاختيار والمفاضلة، مما ينعكس على مدى إتقان العمل، ورفع مستوى كفاءته، وقد تختلف هذه الدول في وضع شروط ومعايير اختيار هؤلاء المديرين. ويمكن تناول واقع اختيار مديري المدارس الثانوية وإمكانية الإفادة منها على النحو الآتي:

#### ١- أهداف اختيار مديري المدارس الثانوية بأستراليا:

تهدف عملية الاختيار إلى الحصول على أفضل المتقدمين لشغل وظيفة مدير المدرسة من خلال الموازنة بين الوظيفة من جهة وشاغلها من جهة أخرى، ويقتضى ذلك تحليل الوظيفة من أجل التعرف على متطلباتها وتحليل الفرد من أجل التعرف على قدراته وإمكاناته، وقياسها، ومن ثم متطلباتها، وتهدف عملية اختيار مديري المدارس الثانوية بأستراليا إلى تحقيق مجموعة من

تطوير عملية اختيار مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت ----- فاطمة محمد شالح  
أ.د/ بيومي محمد ضحاوي  
د. نهى محمد زكريا

الأهداف ومنها ( ٢٠٠٣، Department of Employment of Education & Training، ٥-٦).

- إعداد معايير مهنية وطنية لمديري المدارس الثانوية.
- توفير المرشحين الأكفاء ممن لديهم القدرة على الإدارة الفعالة للمدارس.
- دعم المدارس بالخبرات حيث يمكن إمدادها بقيادات جديدة لها تاريخ متميز فى العمل الإداري، مما ينعكس بالإيجاب على كفاءة المدارس وفعاليتها.
- تحديد المتطلبات والممارسات القيادية والتعليمية والإدارية لمديري المدارس.
- التقييم الدورى لأداء مديري المدارس الثانوية بحيث يكون شاملاً لكافة الأنشطة التي يقومون بها، ويقوم بهذه العملية فريق متخصص فى كل ولاية.
- إتاحة الفرصة للاختيار من بين عدد كبير من المرشحين لشغل الوظيفة.
- بناء نظام متكامل لعملية اختيار مديري المدارس بما يتوافق مع طبيعة العصر الحالى والمجتمع الأسترالى.
- تقييم قدرات المرشحين لشغل وظيفة مدير المدرسة، ومدى امتلاكهم للمؤهلات المناسبة، والقدرة على التغيير والتطوير التنظيمى.
- وضع معايير موحدة لاختيار مديري المدارس الثانوية على مستوى الولايات الأسترالية.
- تحديد الكفايات المهنية والتربوية التي يحتاجها مديري المدارس لأداء مهامهم، وتحسين الممارسات الإدارية والتربوية بالمدارس الثانوية من خلال حسن انتقاء القائمين على إدارتها ممن يمتلكون المعارف والخبرات الإدارية المتميزة.
- تحسين المعايير القائمة لعملية اختيار المديرين لزيادة قدرة المنظومة المدرسية على التجديد الذاتى.

وقد ربط البعض بين الرغبة في شغل وظيفة مدير المدرسة وعملية اختياره من جهة، وبين عد من العوامل المرتبطة بالوظيفة مثل: إمكانية الترشح والحصول على الوظيفة، الرغبة في الانجاز، المتطلبات الإضافية المرتبطة بتوقيت التعيين، كما ربطوا بين الدور وتوقعات المرشحين.

٢- أساليب اختيار مديري المدارس الثانوية بأستراليا:

يتم اختيار مديري المدارس الثانوية بواسطة ممثلين المؤسسات المدرسية واللجان التي تضم أعضاء متعددين أو إدارة التعليم، حيث توظف بعض الوسائل في عملية الاختيار وعلى رأسها: الطلب المفتوح Open Application، ويقوم رئيس لجنة اختيار المديرين على مستوى المدينة

شخصاً مناسباً مدير للمدرسة، ويتم منحه رخصة لمزاولة المهنة لمدة (٣) سنوات (١٢، ٢٠١٢، Atso).

وتتبع الحكومة الأسترالية بعض الأساليب في اختيار مديري المدارس ومنها ( Gronn & Lacey, ٢٠٠٦، ١٠٦):

• أسلوب الاختيار المرتكز على المدرسة **School-based Selection**: ويعتمد على ما يعرف باللجان المحلية للمدارس **Local School Panels** التي تضم ممثلين لإدارة المدرسة وبعض المواطنين من المجتمع، حيث يقوم الراغبين في الترشح بتقديم طلبات مكتوبة **Written Applications** لاستيفاء معايير وشروط الاختيار المعلنة، ويتم دراستها من قبل اللجنة، وتضم بعض شهادات الخبرة، والمؤهلات العلمية، ومعارف ومهارات المرشح المميزة له، يلي ذلك عقد مقابلة مع أصحاب الطلبات المستوفاة.

• أسلوب التعيين: حيث تتبع أسلوب التعيين على وظيفة، حيث إن الوظيفة بمعناها العام ليست مهنة دائمة يكرس لها الموظف جهوده، حتى تنتهي مدة خدمته، ولكنها مجرد عمل وتخصص، ولذلك فإن الوظائف لا تتشابه أو تتداخل، ولا فرق بين معيار اختيار القادة عند بداية التعيين أو عند ترقيتهم إلى وظائف أعلى، وهذا يعني أن الترقيات تعد بمثابة تعيينات جديدة.

• الاختبارات الموقفية: حيث يتم اختيار مديري المدارس من خلال عمل بعض الاختبارات الموقفية ومنها: المقابلات التفاعلية مع المرشحين، المقابلات الجماعية، حيث يتم تقييم قدراتهم وفق الأداء الذي يقومون به في مواقف معينة.

• استخدام مقاييس الرتب: حيث ينظر دائماً إلى الدرجات التي يحصل عليها المرشح لوظيفة مدير من خلال تقديرات الزملاء والرؤساء في العمل، والمرؤوسين.

• المقابلات الشخصية: حيث يتم عقد مقابلة شخصية شبه مقننة مع كل مرشح للتعرف على توجهاته الإدارية، وتقييم مهاراته الشخصية، ومدى قدرته على المبادرة والابتكار الإداري.

• اختبار التدريب: فبعد إنهاء المرشح للبرنامج التدريبي يتم اختباره في مجموعة من المواقف التي قد يواجهها كمدير، وذلك بهدف التعرف على مدى قدرته على التعامل معها، وقيادة العاملين نحو الأداء الفعال.

• الإعلان المفتوح: حيث يتم حصر الاحتياجات المتوقعة من مديري المدارس في جميع الولايات وذلك لسد العجز في أعداد مديري المدارس الثانوية، ويتم الإعلان عن هذه الوظائف، يلي ذلك تشكيل لجنة لفحص أوراق المتقدمين في ضوء المعايير التي يتم تحديدها ومنها: الموضوعية، والخبرة في مجال الإدارة والقيادة التربوية والمدرسية، ويتم ترشيح ثلاثة وترفع أسمائهم مع المرفقات للمراقب التعليمي، والذي يختار بدوره أفضل المرشحين.



تطوير عملية اختيار مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت ----- فاطمة محمد شالح  
أ.د/ بيومي محمد ضحاوي  
د. نهى محمد زكريا

مما سبق يتضح تعدد أنواع أساليب اختيار مديري المدارس في أستراليا، حيث تتم من خلال التعيين، والاختبارات الموقفية، والإعلان المفتوح عن الوظائف، والمقابلات الشخصية مع المرشحين.

### ٣- خطوات اختيار مديري المدارس الثانوية بأستراليا:

توجد عدة خطوات مهمة في عمليات اختيار مديري المدارس بأستراليا تتمثل في ( Blackmore ٢٠١، ٢٠٠٩، & Sachs)، (٢٢، ٢٠١٢، Taiple):

• وضع خطة للعمل : حيث يتم وضع سياسة واضحة لعمليات التعيين والترتيبات المتعلقة بالتقييم والاختيار وتوفير إداريين مؤهلين لتحقيق هذا الهدف.

• مراجعة التوصيف الوظيفي: ويعتبر العمود الفقري في عملية الاختيار، كما أنه يوفر فرصة جيدة للمقارنة، ويمكن الحكم على المرشحين بناء على معايير عامة وليس بناء على ما يجب أن يكون، وبدون التوصيف لا تتضح متطلبات العمل وتوقعات النظام التعليمي، وهذا يمكن أن يقود إلى قلق المرشح وخوفه من النظام المدرسي والوظيفة الإدارية.

• الإعلان: حيث تكون الإعلانات محلية أو على مستوى الصحف الدورية في الولاية.

• تحديد الأسس والاتجاهات الفلسفية لدى المرشحين: وتقوم هذه الوسيلة بمسح اتجاهات المرشحين حول موضوعات الفلسفة التربوية والإدارية والعلاقة بالمجتمع وملاحظة المدرس، والقيادة التعليمية، وإدارة الإداريين، وتطبيق وتصميم المناهج، وتقييم ومراقبة العاملين، وتطوير العاملين، وإدارة التنظيم، وقانون المدرسة، والمدارس الفاعلة وسلوكيات القادة، واستخدام نتائج الاختيار، والإدارة المالية والنظام، والمواد التعليمية، والبرامج الخاصة، ويتم طرح نفس الأسئلة لكل المتقدمين للوظيفة لضمان المساواة والعدالة.

• المقابلة: وتتم بواسطة لجنة وليس شخصاً واحداً ويجب أن تكون المقابلات الشفوية نوعين: مقابلة معيارية مقتنة ومقابلة مفتوحة النهاية.

• مواجهة الضغوط: حيث تعرض على المرشح مواقف لأزمات غير متوقعة ويطلب منه التعامل مع هذه الأزمات.

• رسائل التوصية: وتتم من خلال اتصال مراقب التعليم بموظفين سابقين للحصول على معلومات مفصلة عن المرشح، بالإضافة إلى تقييم الدرجات الأكاديمية والشهادات الخاصة بالمرشح.

• تقديم مشروع: حيث يقوم المرشحين بتقديم مشاريع ترتبط بتطوير المدارس، ويتم تقييمها من خبراء التربية وفق معايير محددة ومتفق عليها.

• تدريب المديرين الجدد: حيث يتم إلحاق المديرين الذين تم اختيارهم ببرنامج تدريبي متكامل لتأهيلهم القيادي، وتنمية مهاراتهم الإدارية المختلفة مثل: برنامج تدريب المديرين **Principal Internship programme**، وبرنامج "كلية الينور ديفيز القيادي **Eleanor Davis School Leadership** لتدريب المديرين الجدد المعيّنين بالمدارس الحكومية الأسترالية خلال الثلاث سنوات، ويستمر لمدة (٦) شهور، ويهدف إلى مساعدتهم على فهم الجدارات والكفايات اللازمة لتلبية متطلبات ومواجهة التحديات المهنية، وتمكينهم موضع الرؤى والتوجهات المستقبلية للمدرسة، والمشاركة الفعالة في برامج التطوير والتحسين.

كما تتبع بعض الولايات مجموعة من الخطوات في اختيار وانتقاء مديري المدارس الثانوية ومنها (Winter & Jaeger, ٢٠٠٣, ٦٠٢):

- استقطاب المرشحين حيث يتم تعيّنهم للتقدم لوظيفة المعلن عنها.
  - فحص وفرز الطلبات والسير الذاتية .
  - مراجعة الوثائق والشهادات الخاصة بالمرشحين.
  - عقد الاختبارات المحددة من قبل السلطات التعليمية.
  - عقد المقابلات الشخصية مع المرشحين.
  - إخطار المرشح الذي يتم قبوله.
- أما في ولاية غرب أستراليا فتمر عملية اختيار مديري المدارس الثانوية بثلاث مراحل هي (٢٠٩-٢٠٨, ٢٠١٤, Glasson):

- تقديم طلب مكتوب: ويتطلب إعطاء معلومات جغرافية عن المرشح، وقيامه بالإجابة عن بعض الأسئلة، وتوضيح الأسباب الكامنة التي دفعته للترشح لشغل وظيفة مدير مدرسة، تحديد الأسلوب الإداري المفضل لديه، وبيان خبراته القيادية مع مراعاة الأبعاد الأربعة للإطار القيادي.
- تقديم تقرير مصادقة مكتوب بإجاباته على الأسئلة المطروحة.
- مقابلة لجنة الاختيار: وذلك بهدف الكشف عن شخصيه ومهاراته القيادية وتحديد مدى صلاحيته لشغل الوظيفة.

مما سبق يتضح وجود اختلاف في الخطوات التي تتبعها الولايات والمقاطعات الأسترالية في اختيار مديري المدارس، فمنها ما يتبع وضع السياسات الموجهة لعمليات الاختيار، وتحديد المهام والصلاحيات، والإعلان عن الوظيفة، ودراسة اتجاهات المرشحين، ومقابلتهم، واختيار المرشح

تطوير عملية اختيار مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت ----- فاطمة محمد شالح  
أ.د/ بيومي محمد ضحاوي  
د. نهى محمد زكريا

الأفضل، في حين تبدأ بعض الولايات بالإعلان عن الوظيفة الشاغرة، وفحص أوراقهم، وعقد الاختبارات لهم، ومقابلتهم، ثم اختيار المرشح الأفضل.  
٤- معايير اختيار مديري المدارس الثانوية بأستراليا:

هناك من تناول معايير اختيار القيادات المدرسية بالمرحلة الثانوية في أستراليا من خلال رؤية متكاملة تستند على سبعة محاور رئيسة هي: الخبرة الإدارية، السمات الشخصية، مهارة العلاقات الإنسانية، القدرة على اكتساب دعم الطلاب والمعلمين، القدرة على تحقيق العمل التعاوني و فرق العمل، والقدرة على اكتساب دعم أولياء الأمور والمجتمع المحلي ( Wildy & et al, ٢٠١١, ٢٧٨-٢٧٦).

وتشمل معايير اختيار مديري المدارس الثانوية في أستراليا ما يلي (Dorman & (D'Arbon, ٢٠٠٣, ٤٠٩):

- توافر دليل أو شهادة واضحة على تميز المعلم والقائد وجدارته بإدارة المدرسة.
  - امتلاك خبرة كافية بالعمل مع المعلمين، أو خبرة في مجال قيادة المعلمين وتوجيههم.
  - إظهار الالتزام بالتنمية المهنية.
  - معرفة كيفية تحديد المبادئ العملية الرئيسة والنماذج المختلفة في مجال التربية والتعليم.
  - ملائمة قدراته لشغل وظيفة مدير مدرسة بعد انقضاء برنامج التأهيل.
  - لدية تعاقدي ساري الصلاحية وخبرة (٥) سنوات في مجال التدريس.
  - القدرة على مساعدة نفسه وتقديم العون للآخرين في المجتمع المدرسي.
  - القدرة على التقييم والتوجيه الفعال للأفراد العاملين في المدرسة.
- وهناك من يرى أن مديري المدارس الأسترالية الجدد يجب أن يمتلكوا بعض المهارات التي تمكنهم من العمل في مهنة الإدارة المدرسية، ويصبحون مديرين كفاء في عدة مجالات هي: التمويل والإدارة، المعرفة والبيداجوجيا، إدارة الأفراد، العمل كنموذج قيادي وإداري، امتلاك رؤية واضحة لسد الفجوة بين الماضي والمستقبل، وامتلاك ثقافة التطوير المستمر، وبمعنى آخر يصبح قائد ذو كاريزما مميزة ويمتلك القدرة على رؤية ووصف الأشياء بالطريقة التي تؤدي إلى إيجاد الالتزام القوي (Brooking & et al, ٢٠٠٣, ١٥٢).

ويتم اختيار مديري المدارس وفق بعض الشروط ومنها: أن يكون مؤهلاً كمعلم، الحصول على مؤهل البكالوريوس، ولديه خبرة تتراوح ما بين ٣-٥ سنوات في مجال التدريس، ويلتحق ببعض البرامج التدريب القيادي قبل الخدمة، والتدريب على تأهيل المعلمين والخبرات التربوية، وبعد اختياره يتم تدريبه على بعض المهارات القيادية والإدارية (١٢, ٢٠١٢, Atso).

ومن الناحية النظرية لا يتوقع أن تكون عملية اختيار وانتقاء مديري المدارس الثانوية مجدية أو ذات فائدة إلا إذا توافرت بعض الشروط ومنها (٦٠٢, ٢٠٠٣, Winter & Jaeger):

- وجود أكثر من مرشح يمكن المفاضلة بينهم.
- إلمام جميع المرشحين لوظيفة مدير مدرسة بإجراءات المفاضلة والاختيار.
- وجود معايير ثابتة وموضوعية ومحددة سلفاً بحيث تساعد على دقة الاختيار من بين المتقدمين.
- توافر الحد الأدنى من الخصائص أو المهارات المتفق عليها في جميع المتقدمين لوظيفة مدير مدرسة.

• تساوى فرص الدخول في المنافسة لدى جميع المتقدمين.  
ومن المعايير التي تؤخذ في الاعتبار عند اختيار مديري المدارس الثانوية بأستراليا على مستوى كل ولاية ما يلي (٢٤, ٢٠٠٢, Sohonal):

- أن يكون لدى المرشح القدرة على القيادة والتميز فيها، وهو ما يعرف بمعيار الجدارة.
- مدى إنجاز المرشح ونجاحه في خدمة المجتمع المحيط بالمدرسة التي عمل بها.
- قيام الإدارة المسؤولة عن اختيار المديرين باستطلاع رأي الطلاب وبعض المعلمين والرؤساء المباشرين للمرشح.

وترى 'باولا كوان وآلان والكر Paula Kwan & Allan Walker' أن معايير اختيار مديري المدارس الثانوية الأسترالية تتضمن: المهارات الإدارية الرئيسة **Generic Managerial Skills**: حيث تمثل هذه المهارات أكثر المعايير أهمية في اختيار أفضل المرشحين لشغل وظيفة مدير المدارس الثانوية وتتضمن: المهارات الجماعية، القدرة على قيادة التغيير، مهارات صنع القرار، والثبات الوجداني، مهارات الاتصال والعرض **Communication & Presentation Skills**، الخبرة والمصداقية **Experience & Credence**، والانتماء الديني والعلاقات الخارجية **Religious Affiliation & External Connection** مع مؤسسات المجتمع المحلي (Paula & Allan, ٢٠٠٩, ٥٩).

تطوير عملية اختيار مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت ----- فاطمة محمد شالح  
أ.د/ بيومي محمد ضحاوي  
د. نهى محمد زكريا

أما (ويلدى وآخرون Wildy & et al) فيؤكدون تعدد معايير الاختيار ووسائله في الولايات الأسترالية، حيث يهتم البعض بما يرد في التوصيف الوظيفي، والقدرة على التخطيط لتحقيق رؤية المدرسة وتوجهاتها المستقبلية، والكفاءة الإدارية والتعليمية، وامتلاك القدرة على التفكير الاستراتيجي، وتمتع المرشح بالمهارات القيادية الإبداعية (Wildy & et al, ٢٠١٠, ٣٠٧-٣٠٨).

وبجانب هذه المعايير، يتم استخدام مجموعة من الاختبارات للتعرف على قدرات المرشحين، وتتمثل هذه الاختبارات في: اختبار الكفاءة الفنية والمعلومات الخاصة بوظيفة مدير مدرسة ثانوي والمفاهيم الإدارية العامة، والمهارات الفكرية والقيادية، والرغبة في العمل القيادي، والأداء الوظيفي السابق في الإدارة المدرسية، والقدرة على التعامل مع الطلاب والمعلمين والمجتمع، والقدرة على التنمية الذاتية وإحداث التغيير الفعال، والقدرة على مواجهة الأزمات، والقدرة على تحسين أداء المدرسة، والقدرة على السيطرة على الأمور داخل المدرسة، والقدرة على التأثير الفعال بالمدرسة، والقدرة على تفعيل الاتصال داخل المدرسة (Thomas, ٢٠٠٧, ٣٧٩).

وقد وضعت وزارة التعليم بأستراليا إطاراً نظامياً يحدد عمليات اختيار المديرين بموضوعية ونزاهة قدر المستطاع، ويشمل مجموعة من الكفايات والجدارات المطلوبة لشغل وظيفة مدير المدرسة والتي تراعي الواقع الفعلي للمدرسة واستشراف مستقبلها، فعلى سبيل المثال في ولاية فيكتوريا طور قسم التعليم خمسة معايير رئيسة لاختيار مديري المدارس والتي تحدد في مجملها العمل الأساسي للمدير، فضلاً عن ذلك ربما يضيف مجلس المدرسة المعيار المجتمعي الذي يوضح الاحتياجات المختلفة للمجتمع المحلي وأهم التحديات التي تواجه المدرسة في علاقتها بالمجتمع، وتتضمن معايير قسم التربية لاختيار مديري المدارس الثانوية الأسترالية ما يلي (Pont & et al, ٢٠٠٨, ١٦١-١٦٢):

- القيادة الفنية: وتعتبر عن القدرة على استثمار الموارد المالية والمادية والبشرية الموجودة في المدرسة من خلال الممارسات الإدارية الجيدة، والنظم والعمليات التنظيمية التي تسهم في تطبيق رؤية ورسالة المدرسة.

- القيادة الإنسانية: وتتمثل في القدرة على توفير بيئة مدرسية آمنة ومناخ داعم للتعلم، وكذلك القدرة على إقامة علاقات إنسانية جيدة مع أعضاء المجتمع المدرسي، والطلاب، وعملاء المدرسة الداخليين والخارجيين.

- القيادة التربوية: وتتمثل في القدرة على قيادة وإدارة وتوجيه عمليات التطوير والتحسين من خلال الفهم التام لعمليات التعلم ومضامينها بهدف تفعيل جودة التعليم والتعلم.

- القيادة الرمزية: وتتمثل في القدرة على نمذجة القيم المهمة والسلوكيات المقبولة من المجتمع وتشمل: الالتزام بتوفير مجتمعات تعلم فعالة داخل المدرسة، وعبر المستويات المختلفة في المنظومة المدرسية.

- القيادة الثقافية: وتعنى الفهم التام للنسق الثقافي وخصائص الثقافة المدرسية وما تتضمنه من قيم ومعايير ومعتقدات توجه سلوكيات الأفراد العاملين بالمدرسة، وكذلك القدرة على قيادة المجتمع المدرسي لتحديد التوجهات المستقبلية للمدرسة، والالتزام ببناء ثقافة مدرسية إيجابية.

- المعيار المجتمعي: ويعنى إتاحة الفرصة لمجلس المدرسة (أو اللجنة في حالة عدم وجود مجلس) بوضع إطار يحدد الاحتياجات المجتمعية لدعم العلاقة بين المدرسة والمجتمع.

وقد حدد المعهد الأسترالي للتدريس والقيادة المدرسية **Australian Institute for Teaching & School Leadership** مجموعة من المعايير الحاكمة لاختيار مديري المدارس الثانوية والتي توضح المتوقع من المرشحين معرفته وفهمه وهي: الرؤية والقيم الإدارية، السمات الشخصية والمهارات الاجتماعية، القدرة على قيادة التغيير، دعم الإتاحة (تكافؤ الفرص التعليمية) والتميز في العملية التعليمية، توفير البيئة المدرسية الداعمة للتعلم المتميز، تحسين مستوى التحصيل لدى الطلاب، تلبية توقعات المجتمع المحلي، القدرة على تطوير الذات والآخرين، المشاركة في دعم تعليم القرن الحادي والعشرين لمواكبة مجتمع المعرفة، وامتلاك مهارات القيادة الإستراتيجية والإبداعية، بالإضافة إلى القدرة على تفعيل الشراكة مع المؤسسات المجتمعية (**Australian Institute for Teaching & School Leadership**, ٢٠١٤, ١١).

وفى ضوء ما تم عرضه، يتضح أن معايير اختيار مدير المدارس الثانوية بأستراليا: تشمل: السمات الشخصية مثل: الحماسة للعمل، والمبادأة، والابتكار، والأمانة، والمقدرة على التعامل، والتفاعل مع الآخرين، والمقدرة على استلهام الثقة بالمرؤوسين، والاهتمام بإنجاز العمل كما يهتمون بالعاملين، والكفاية والفاعلية، والمؤهل العلمي، والتدريب، والمواصفات الأساسية للوظيفة والمؤهلات لشغل الوظائف القيادية، والخبرة المهنية.

رابعاً: تحليل مقارن لعملية اختيار مديري المدارس الثانوية في كل من الكويت وأستراليا: يهتم هذا المحور بعقد تحليل مقارن لاختيار وتعيين مديري المدرسة الثانوية في كل من الكويت وأستراليا بهدف توضيح أوجه التشابه والاختلاف في عملية الاختيار والتعيين بدول المقارنة، وتحديد مدى إمكانية الاستفادة من السمات المميزة لعملية اختيار مديري المدارس في أستراليا، وذلك من خلال التركيز على الجوانب التالية:

تطوير عملية اختيار مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت ----- فاطمة محمد صالح

أ.د/ بيومي محمد ضحاوي

د. نهى محمد زكريا

١- أهداف اختيار مديري المدارس الثانوية: حيث تتشابه دول المقارنة في أهداف اختيار مديري المدارس وتتمثل في: اختيار أفضل المرشحين المتقدمين لشغل وظيفة المدير، ومن ثم تعيين الأفراد الذين يتوقع لهم النجاح في المدارس التي سيديرونها، والتأكد من صلاحيتهم لملء الوظيفة الشاغرة، والحصول على أفضل المتقدمين لشغل وظيفة مدير المدرسة من خلال المواءمة بين صفات المتقدم الشخصية ومؤهلاته العلمية وما يتطلبه العمل. وعلى الجانب الآخر تختلف أهداف اختيار مديري المدارس في دول المقارنة، ففي الكويت يهدف الاختيار إلى تعيين وانتقاء أفضل المرشحين ممن يملك القدرة على إدارة المدرسة بكفاءة وفعالية، ويستطيع قيادة العاملين نحو تحقيق رسالتها وأهدافها، بينما في أستراليا تحاول عملية اختيار المديرين اختيار المرشح الأفضل، وتحسين الممارسات الإدارية والتربوية بالمدارس الثانوية من خلال حسن انتقاء القائمين على إدارتها ممن يمتلكون المعارف والخبرات الإدارية المتميزة، وتحسين جودة القيادة والإدارة المدرسية، وإيجاد مجتمعات مهنية للتعلم، وتحقيق نوع من الشراكة بين المدرسة والمجتمع. مما سبق يتضح اختلاف أهداف اختيار مديري المدارس في دول المقارنة، وذلك نظراً لارتباطها بالتنظيم الإداري للتعليم، والشروط والمعايير التي يتم الارتكاز عليها في عملية الاختيار والمفاضلة بين المرشحين.

٢- أساليب وطرق اختيار مديري المدارس الثانوية: تتشابه دول المقارنة في الاعتماد على أساليب متنوعة في اختيار مديري المدارس ومنها: الوصف الوظيفي، والاختبارات، والمقابلات الشخصية، وتقييم الأداء، والتي تهدف في مجملها إلى الوقوف على قدرات المرشح لشغل الوظيفة. بينما تختلف الأساليب المتبعة في اختيار مديري المدارس في دول المقارنة، حيث تعتمد الكويت على الوصف العام الذي قدمته وزارة التربية والتعليم بالكويت إعلان صادر عن وزارة التربية والتعليم، يتضمن الشروط اللازمة لمن يسمح له بالتقدم لوظيفة مدير مدرسة، بينما في أستراليا يتم الاعتماد على أسلوب التعيين، والاختبارات الموقفية، واستخدام مقاييس الرتب، والمقابلات الشخصية، واختبار التدريب، والإعلان المفتوح.

٣- خطوات اختيار مديري المدارس الثانوية: حيث تتشابه دول المقارنة في الإجراءات التي تتبعها في اختيار المديرين، فيتم تشكيل لجنة من بعض الأفراد تعرف بلجنة الاختيار لفحص ملفات المرشحين، وتقوم بعمل مقابلات شخصية معهم، ثم تقوم بعمل اختبارات تحريرية للتمييز بين

مستوياتهم، وبعد اختيار المرشح يتم تدريبه على مهامه كمدير مدرسة. وتتبع دول المقارنة خطوات وإجراءات مختلفة لاختيار مديري المدارس الثانوية، ففي الكويت لابد من اجتياز المقابلة الشخصية للمرشحين لوظيفة مدير مدرسة، واجتياز الدورات التدريبية التأهيلية لمجتازي المقابلة الشخصية بنجاح، وتقويم المرشحين للترقي لوظيفة مدير مدرسة، وترتيب الناجحون في القوائم وفقاً للدرجة النهائية (الأعلى فالأقل) ويرقى الناجحون بحسب الحاجة، وفي حال تساوي الدرجة بين مرشحين أو أكثر تمنح الأولوية وفقاً للمعايير التالية: الأكثر خبرة في وظيفة مدير مساعد، وأصحاب المؤهل الدراسي الأعلى، والأعلى في درجة تقويم الكفاءة، ويتم شغل وظيفة مدير مدرسة ندباً لمدة عام دراسي، ومن ثم يتم تثبيت المنتدب إذا حصل على تقدير كفاءة (امتياز) في أي من السنتين التاليتين لتاريخ الندب، وإذا لم يوفق في ذلك يلغى ندبه ويعاد لوظيفة مدير مساعد، بينما في أستراليا فيتم تخصيص لجنة لتقوم بعملية التعيين، وتتكون اللجنة عادة من مدرسين وإداريين ومجموعات من الأهالي، ويتم عمل مقابلات دقيقة لتحديد المرشحين تحديداً دقيقاً، ثم يتم إرسال المرشحين المختارين لمراقبي التعليم للاختبار النهائي، ويركز مراقبو التعليم عند الاختيار على العلاقات الإنسانية ثم الخبرة الإدارية السابقة، ويتم إجراء المقابلات التي تدور أسئلتها حول الإدارة المدرسية، ومدى الثقة بالنفس، واهتمامات الشخص وقدراته اللفظية.

٤- شروط ومعايير اختيار مديري المدارس الثانوية: توجد بعض أوجه التشابه في معايير وشروط اختيار مديري المدارس في دول المقارنة، حيث تتضمن: الحصول على مؤهل عالي، وإمتلاك السمات الشخصية، والكفايات الإدارية والمهنية، والمعرفة والخبرات الإدارية، وكذلك التقارير السنوية لتقويم الأداء. وعلى الرغم من ذلك تختلف شروط ومعايير اختيار مديري المدارس الثانوية في دول المقارنة، ففي الكويت يجب أن يكون المرشح مديراً لمدرسة قد عمل وكيلاً لمدرسة مدة لا تقل عن سنتين بأداء لا يقل عن (ممتاز) في السنتين الأخيرتين، وأن يقبل المرشح لو كالة المدرسة العمل مديراً عند الحاجة، أو العودة معلماً في إحدى المدارس، وأن تتوفر في المرشح الكفايات القيادية: (التخطيط والمتابعة والتقويم، وإدارة الاجتماعات، ومهارات الاتصال، وتقويم التدريس وتطويره، وإعداد التقارير والخطابات، وتطبيق مفاهيم ومعايير الجودة الشاملة)، تتطلب تمتع المتقدمين لشغلها ببعض الكفاءات الإشرافية والقيادية التي تتمتع بقدر من المهنية العالية في الأداء الإشرافي والقيادي المدعومة بالخبرات العلمية والعملية، مما يعود بالأثر الإيجابي على العملية التربوية والتعليمية، بينما في أستراليا يشترط في الشخص الذي يرشح لإدارة هذه المدارس أن يكون شاباً يفيض حيوية ونشاط، وقد أمضى في التدريس مدة لا تقل عن



تطوير عملية اختيار مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت ----- فاطمة محمد شالح  
أ.د/ بيومي محمد ضحاوي  
د. نهى محمد زكريا

(ثمانية -أربع عشرة سنة)، وحاصلاً على شهادة الماجستير فى أحد ميادين المعرفة على الأقل، ولم يتجاوز عمره الأربعين سنة بعد، وإجادة اللغة الأجنبية والكمبيوتر والانترنت.  
خامساً: متطلبات تطوير معايير اختيار مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت  
بالإفادة من الخبرة الأسترالية:

يتطلب تطوير معايير اختيار مديري المدرسة الثانوية بدولة الكويت على ضوء الخبرة الأسترالية ضرورة توافر مجموعة من الآليات لعل من أبرزها ما يلي:

• انتقاء مديري المدارس الذين تكون لديهم خصائص وسمات تمكنهم من استشراف المستقبل والتعامل مع متغيراته ومتطلباته الفكرية والثقافية والعلمية.

• إيجاد وتطبيق معايير ذات كفاءة عالية عند اختيار مديري المدارس لما له من دور فى إصلاح العملية التربوية باعتبار أن مدير المدرسة يمثل القيادة الميدانية التربوية التى تعمل مع الطلبة والمعلم والمجتمع.

• بناء برامج متخصصة فى مسارات وظيفية مبنية على احتياج على وتحليل الكفايات يتم الرجوع لها عند الانتقاء أو التطوير المهني للمديرين، ويمكن تحقيق ذلك من خلال إعداد قوائم ملاحظة خاصة بالكفايات واحتياجات التطوير المهني لمديري المدارس.

• تصميم برنامج للتأهيل والتدريب المستمر للمنتسبين لمجال التربية والتعليم فى مختلف الكفايات لزيادة قاعدة المرشحين لوظيفة مديري المدارس الثانوية بإشراف مباشر من وزارة التربية.

• إيجاد رخصة مزاولة مهنة لعمى الإدارة المدرسية، ووضع الضوابط واللوائح المنظمة لها، واعتمادها وظيفياً ليتم تحديدها مؤقتاً كل سنتين من قبل جهات محايدة لديها اختبارات أداء مقننة.

• إعداد مزيد من الأدوات التى يمكن استخدامها فى عملية اختيار مديري المدارس الثانوية والمبنية على التوصيف الوظيفي للمهنة.

• الاستفادة من نتائج عمليات الاختيار فى تنظيم البرامج التدريبية المقدمة للمرشحين والمديرين الجدد.

• متابعة المديرين الذين تم اختيارهم لشغل الوظيفة بعد التعيين لمعرفة مدى نجاح الأدوات المستخدمة فى التعرف على القادة الإداريين.

- تصحيح الرؤى حول دور الأقدمية في عملية اختيار مديري المدارس والنظر إليها باعتبارها مؤشراً فاعلاً على الزيادة المطردة في خبرة المرشح وتميز قدراته، وصقل مواهبه، مما يتطلب رسم خطة بعيدة المدى لتطوير كفاءة الموظفين ورفع مستواهم المهني.
- الفصل بين عملية الاختيار والتجديد لمديري المدارس بأن يكون لكل عملية على حده لجنة تتمتع بقدر من الاستقلالية والحرية.
- مشاركة المجتمع المحلي في عملية الاختيار والأخذ بعين الاعتبار تقبله لشخصية المدير، وكذلك مدى قدرته على نسج علاقات طيبة مع أفراد البيئة المحيطة به.
- تأسيس نظام فعال لتقييم مديري المدارس بدقة وموضوعية في المستويات الإشرافية المختلفة لأن ذلك سوف يساهم في توفير مؤشرات ودلالات صادقة لمستوى الأداء الفعلي مما يساعد على معرفة الجوانب التي تحتاج إلى تدعيم وتنمية من خلال البرامج التدريبية، كما يساعد ذلك في وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
- توفير مناخ من الاستقرار الوظيفي لمديري المدارس الجدد عند ممارسة دورهم القيادي بعد الاختيار، وذلك بوضع سياسة تحفيزية تتسم بالموضوعية وتشجع على الأداء المتميز.
- توفير قدر من الاستقرار والتوازن داخل المدرس، وذلك عن طريق استقرار المدير داخل المدرسة لمدة لا تقل عن خمس سنوات، والتأكيد على النضوج المهني للمدير والذي يسعى نحو مساعدة العاملين على إشباع حاجاتهم المعنوية والمادية، وحثهم على تحمل المسؤولية وتشجيع المبادرة الفردية في حل المشكلات.
- التركيز في الدورات التدريبية على مناقشة المواقف والمشكلات التي تواجه المديرين وكيفية إيجاد الحلول السليمة لها.
- العمل على إعداد الاختبارات والمقابلات الخاصة باختيار مديري المدارس وتصميمها حسب القدرات والكفايات الإدارية.
- تفويض الصلاحيات للقادة الإداريين في المناطق التعليمية لاختيار مديري المدارس الثانوية وفقاً لمعايير مقننة لقربهم من الميدان، ومعرفتهم المباشرة بذوي الكفاءة والتأهيل والاختصاص.
- إعطاء مديري المدارس الثانوية الجدد مزيد من الصلاحيات والسلطات الإدارية اللازمة لكي يتمكن من أداء الأدوار الملقاة على عاتقه بسهولة ويسر.
- قياس قدرة المتقدمين لشغل وظيفة مدير المدرسة الثانوية في معرفتهم لمهارات التخطيط وأساليب التدريس والقياس والتقويم وإتباع نظام الحوافز المعنوية.
- تفرغ الناجحين في المدارس للعمل كمديرين مساعدين لفترة تجريبية لمدة سنتين وإحاقهم في نفس الوقت بدورة للإدارة التربوية، وبناء على النتائج يتم تثبيت المدير في مهنته.

تطوير عملية اختيار مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت ----- فاطمة محمد شالح  
أ.د/ بيومي محمد ضحاوي  
د. نهى محمد زكريا

## المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أحمد عبد المحسن البستان وآخرون، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، الإدارة والإشراف التربوي : النظرية - البحث - الممارسة، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، ٢٠٠٣.
- احمد عبدالعزيز العسكر، مدى تحقق معايير اختيار مديري المدارس الابتدائية كما يراها مديرو المدارس ومشرفو الإدارة المدرسية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود ، ٢٠٠٣.
- أحمد بن حسن العوفي، التوازن بين المهام الإدارية والفنية لدى مدير المدرسة بمحافظة الطائف كما يدركه المعلمون، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى ، ٢٠٠٣.
- أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتاب المصري، القاهرة ، ١٩٨٤.
- أحمد عيسى الهبيل، واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين، غزة، ص ٧ ، ٢٠٠٨.
- أحمد محمود ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية ، ٢٠٠٣.
- بيومي محمد ضحاوي، مقدمة في مناهج البحث، دار الفكر العربي، القاهرة ، ٢٠١٠.
- جعفر يوسف الحداد ، برنامج تدريبي مقترح لتطوير الكفايات الإدارية للقادة التربويين في المناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء احتياجاتهم التدريبية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، ٢٠١٠.
- جودت عزت عطوى، الإشراف التربوي مفاهيمه وأساليبه، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، ٢٠٠٦.
- دخيل الله محمد الصريصري ويوسف محمد العارف، الإدارة المدرسية: أطروحات فكرية، خبرات عملية، وتجارب ميدانية، دار بن حزم، بيروت ، ٢٠٠٣.
- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية ، ٢٠٠١.
- رويل حسن ثلجي، تطوير معايير اختيار القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء الواقع وتجارب الدول المتقدمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، ٢٠٠٧.

رياض احمد محمد أبازيد، "مدى تطبيق معايير الجدارة في اختيار المديرين في مراكز الوزارات في الأردن"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد ١، المجلد ٤، الجامعة الأردنية، الأردن ، ٢٠٠٨.

زيد محمد قحطان ناصر النقيب، "مدى توافر معايير اختيار مديري المدارس الثانوية في محافظة عدن من المنظور الإسلامي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عدن، اليمن، ٢٠٠٧.

زيد محمد قحطان ناصر النقيب، "مدى توافر معايير اختيار مديري المدارس الثانوية في محافظة عدن من المنظور الإسلامي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عدن، اليمن ، ٢٠٠٧.

سمير محمد عبدالوهاب وآخرون، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، جامعة القاهرة، مصر ، ٢٠٠٦.

سميرة محمد إبراهيم بدر، الأوزان النسبية لمعايير وإجراءات اختيار مديرات مدارس التعليم العام في محافظة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى ، ٢٠٠٥.

صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العملية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، ط٣، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية ، ٢٠١٣.

عبد العزيز بن مقبل الشمري، مدى ملائمة معايير اختيار مديري ووكلاء مدارس التعليم العام كما يراها مديرو ووكلاء ومشرفو الإدارة المدرسية بمنطقة حائل، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك سعود ، ٢٠٠٨.

عبد العزيز محمد شمس الدين، "تطوير أداء المديرين بوزارة التربية في دولة الكويت - بدائل مقترحة في ضوء فلسفة القيادة التحويلية"، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة ، ٢٠١٢.

عبد الناصر محمد حمودة، نموذج مقترح لرفع موضوعية نظم الاختيار والتعيين بالمنظمة المصرية، المجلة العلمية، العدد (٣٣)، السنة (١)، كلية التجارة، جامعة أسيوط ، ٢٠٠٢.  
عطية عبد الله الغامدي، دراسة لواقع الانتقاء الوظيفي لمديري المدارس بتعليم جدة مع أنموذج مقترح لمدير مدرسة المستقبل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى ، ٢٠٠٨.

تطوير عملية اختيار مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت ----- فاطمة محمد شالح  
أ.د/ بيومي محمد ضحاوي  
د. نهى محمد زكريا

علي أحمد صميذة، استخدامات توصيف الوظائف في المجالات الإدارية المختلفة: تقويم الأداء،  
الاستقطاب، الاختيار، الرواتب والأجور، ملتقى "الإصلاح المالي والإداري"، أسطنبول، إبريل،  
٢٠٠٩.

سالم سليمان الغافري، أساليب اختيار القيادات التربوية في سلطنة عمان مدير المدرسة نموذجاً،  
المؤتمر السنوي الخامس عشر - تأهيل القيادات التربوية في مصر والوطن العربي، الجزء  
(٢)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، ٢٠٠٧م.  
كمال محمد تريان، مشكلات المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة من وجهة  
نظرهم وسبل علاجها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة،  
٢٠٠٦.

مجمع اللغة العربية، "المعجم الوسيط"، الجزء ١-٢، المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر والتوزيع،  
إسطنبول، تركيا، ٢٠٠١.

محمد أبو حسيبة مرسى، تطوير أساليب ومعايير اختيار مديري ونظار التعليم الأساسي في مصر  
في ضوء بعض الاتجاهات العالمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة  
أسيوط، مصر، ٢٠٠٥.

محمد مجبل الشريجة، "تقييم الحاجات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت  
من وجهة نظر المديرين أنفسهم"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة  
عمان العربية للدراسات العليا، ٢٠٠٦.

محمد بن مكرم بن منظور، "لسان العرب"، ج١٤.

محمد أحمد عبد السلام، "القياس النفسي والتربوي"، ط ١٢، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة،  
١٩٨١.

محمد فتحي عبد الهادي، الاتجاهات الحديثة في اختيار القيادات الوسطى والتنفيذية بمؤسسات  
التعليم قبل الجامعي، مجلة كلية التربية، العدد (١٥٤)، الجزء (٢)، جامعة الأزهر، يوليو  
٢٠١٣.

محمود أبو النور عبد الرسول اختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية الصناعية بمصر في ضوء  
خبرات بعض الدول، مجلة التربية، العدد (٢٢)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة  
التعليمية، جامعة عين شمس، مايو ٢٠٠٨.

- مسلم عيد المسعودي، " معايير مقترحة لاختيار مديري المدارس في المنطقة الشمالية الغربية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري المدارس"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة التربوية، جامعة مؤتة، الأردن، الكرك، ٢٠٠٦.
- منى فتحى حنفي، نظام اختيار وتدريب مديري المدارس التجريبية الرسمية للغات في مصر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠١٣.
- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٢.
- موسوعة ويكيبيديا، متوافر على الرابط: <http://ar.wikipedia.org> تم الدخول بتاريخ: ٢٠/٤/٢٠١٨ م
- ناصر محمد عامر، رؤية مستقبلية لاختيار مديري المدارس بمصر في ضوء الفكر الإداري المعاصر والخبرة الأمريكية، مجلة التربية، العدد ٢١، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، يوليو ٢٠٠٧.
- نبيل المعين النجار ومدحت مصطفى راغب، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، ١٩٩٢.
- نبيل عبد الله زقوت، تطوير اختيار مديري مدارس وكالة الغوث في غزة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٧.
- هادي مشعان ربيع، المدير المدرسي الناجح، مكتبة المجتمع العربي، الأردن، ٢٠٠٦.
- وزارة التربية والتعليم، مبارك والتعليم: التعليم المصري في مجتمع المعرفة، المطابع الأميرية، القاهرة، ٢٠٠٣.
- وزارة التربية، القرار الوزاري رقم (٢٠١٦/١٥٧) بشأن شروط شغل الوظائف الإشرافية التعليمية ووظائف التوجيه الفني للمواد الدراسية ونظم وإجراءات شغلها، الكويت، ٢٠١٦.
- وزارة التربية، معايير اختيار وتعيين مديري المدارس ومساعدتهم، إدارة الموارد البشرية، الكويت، ٢٠١١.
- وزارة التربية، القرار الوزاري رقم (٥٤٤٣) بتاريخ ٢٠٠٧/١٠/٩ بشأن عملية الترشيح للترقي للوظائف التعليمية الإشرافية برياض الأطفال ومدارس التعليم العام وضوابطه وآلياته، مكتب وكيل الوزارة، الكويت، ٢٠٠٧.
- يوسف على كنعان: اختيار مدراء المدارس والثانويات الرسمية في جبل لبنان، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة اللبنانية، ٢٠١٧.

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Anderson, N. & Ostroff, C., ٢٠٠٤, Selection as Socialization, In  
Anderson, N. & Herriot, P.: International Handbook of Selection &  
Assessment, ٢nd Ed., John Wiley & Sons, Chester
- Atso Taipale, ٢٠١٢, International Survey on Educational Leadership; A  
Survey on School Leader's Work and Continuing Education, Finnish  
National Board of Education, Finland.
- Australian Institute for Teaching & School Leadership, ٢٠١٤ ,  
Australian Professional Standard for Principals and the Leadership  
Profiles, the Education Council, Australia.
- Blackmore, J. & Sachs, J., ٢٠٠٩, Performing and Re-forming Leaders:  
Gender, Educational Restructuring and Organisational Change, ٣rd  
Ed., SUNY Press, New York.
- Brooking, K. & et al, No. ٢, ٢٠٠٣, Getting below the Surface of the  
Principal Recruitment Crisis in New Zeland, Australian Journal of  
Education, Vol. ٤٧.
- Department of Education and Training, ٢٠٠٣, Victoria: Blueprint for  
Government Schools, Department of Education and Training,  
Melbourne.
- Department of Employment of Education and Training, ١٩٩٩, Australia,  
National Report on the Development of Education, Canberra, AGPS.
- Dessler, G., ٢٠٠٢, Human Resources Management, Prentice Hall, New  
Jersey.
- Dimmock Hattie, No. ١, ١٩٩٤, Principals and Teachers Reactions to  
School Restructuring in Australia, Journal of Education, Vol. ٣٨.
- Dorman, P. & D, Arbon, T, No. ٤, ٢٠٠٣, Leadership Succession in New  
South Wales Catholic Schools; Identifying Potential Principals, School  
Leadership & Management, Vol. ٢٤.
- Fook, C, No ٤, ٢٠٠٩, Leadership Characteristics of An Excellent  
Principal in Malaysia, International Education Studies, ٢٠٠٩, Faculty  
of Education, Mara University of Technology, Selangor Darul Ehsan,  
Malaysia, Vol. ٢.
- Glasson, Shane, Dec. ٢٠١٤, Developing Tomorrow's School Leaders: The  
Western Australian Catholic Education, Aspiring Principals Program,  
University of Notre Dame Australia, Western Australia.
- Gronn, P., & Lacey, No. ٢, ٢٠٠٦, K: Cloning their own: Aspirant  
principals and the school-based selection game, Australian Journal of  
Education, Vol. ٥٠.

[http:// www.WSDA.Org/bord,dev/bd.traw.htm](http://www.WSDA.Org/bord,dev/bd.traw.htm). accessed: ١٩.٦.٢٠١٤.

**Kurbani.M., USA, ٢٠٠٥, Standers Selecting and Administrative Leaderships in Government Institutions in the State of Kuwait", Dissertation Abstract, Washington University.**

**Matthews, P., ٢٠٠٧, School Leadership development strategies, Building Leadership capacity in Victoria, Australia, editor in Directorate for Education, Australia.**

**Paula Kwan & Allan Walker, ٢٠٠٩, Are We Looking through the same Lens?; Principal Recruitment and Selection, International Journal of Educational Research, Vol. ٤٨, Elsevier.**

**Pont, B. & et al, ٢٠٠٨, ImprovingSchool Leadership; Policy & Practice, OECD, New York.**

**Richard, William., ٢٠١٦, Selection of Public School Principals in the ٢١st Century by Indiana Public Schools superintendents, PhD Dissertation, USA, Indiana**

**Sohonal, D., No.١, ٢٠٠٢, Competency and Training of Principals in Technical Secondary Schools in Canberra, Journal of Education, Vol.١٥.**

**Taipale, Atso., ٢٠١٢, International Survey on Educational Leadership; A survey on School Leader's Work and Continuing Education, Finnish National Board of Education, Finland.**

**Thomas, W., No.١٥, ٢٠٠٧, Selection and Evaluation of School Principal Superintendents; Effective Schools, PhD Dissertation, University of Alberta, Dissertation Abstracts International, Vol.٥٨.**

**Wildy, H. & et al, ٢٠١٠, Preparing Novice Principals in Australia and Turkey; How Similar are their Needs, Education Assessment, Evaluation and Accreditation, Vol.٢٢.**

**Wildy, H. & et al., No.٣, ٢٠١١, Applying Standards for Leaders to the the Selection of Secondary School Principals, Journal of Educational Administration, Vol. ٤٩.**

**Wills, J., ٢٠١٣, Leadership Standards for Principals and Vice-Principals', in British Columbia, Developed by the BCPVPA Standards Committee , available:<http://www.bcpvpa.bc.ca/downloads/pdf/Standardsfinal.pdf>, accessed: ٢٧.٤.٢٠١٤**

**Winter, P. & Jaeger, M., ٢٠٠٣, An Experimental Investigation of Principal Selection Decisions Made by Teachers Serving on School Councils, Research Report presented at the Annual Meeting of the National Council of Professors of Educational Administration: Burlington.**



تطوير عملية اختيار مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت ----- فاطمة محمد شالح  
أ.د/ بيومي محمد ضحاوي  
د. نهى محمد زكريا

## الملخص

يهدف البحث الحالي إلى توضيح كيفية تطوير عملية اختيار مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت بالإفادة من الخبرة الأسترالية، وذلك من خلال التعرف على الأسس النظرية لعملية اختيار مديري المدارس الثانوية. التعرف على واقع اختيار مدير المدرسة الثانوية بدولة الكويت. التعرف على واقع اختيار مدير المدرسة الثانوية بأستراليا. وتوصلت الدراسة إلى انتقاء مديري المدارس الذين تكون لديهم خصائص وسمات تمكنهم من استشراف المستقبل والتعامل مع متغيراته ومتطلباته الفكرية والثقافية والعلمية. وإيجاد وتطبيق معايير ذات كفاءة عالية عند اختيار مديري المدارس لما له من دور في إصلاح العملية التربوية باعتبار أن مدير المدرسة يمثل القيادة الميدانية التربوية التي تعمل مع الطلبة والمعلم والمجتمع. وبناء برامج متخصصة في مسارات وظيفية مبنية على احتياج على وتحليل الكفايات يتم الرجوع لها عند الانتقاء أو التطوير المهني للمديرين، ويمكن تحقيق ذلك من خلال إعداد قوائم ملاحظة خاصة بالكفايات واحتياجات التطوير المهني لمديري المدارس.

## Abstract

The current research aims to clarify how to develop the selection process for secondary school principals in the State of Kuwait, using Australian expertise, by identifying the theoretical foundations of the selection process for high school principals. Identify the reality of choosing the director of the secondary school in the State of Kuwait. Learn about the reality of choosing an Australian high school principal. The study concluded with selecting school principals who have characteristics that enable them to anticipate the future and deal with its variables and its intellectual, cultural and scientific requirements. Finding and applying highly efficient standards when selecting school principals because of its role in reforming the educational process, given that the school director represents the educational field leadership that works with students, the teacher and the community. And building specialized programs in career paths based on needs and competencies analysis to be referred to when selecting or developing professional managers for managers. This can be achieved by preparing observation lists for competencies and professional development needs of school principals.