



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)

=====

**” تصور مقترح لتطوير نظام اختيار وتدريب مديري
المدارس الابتدائية في المملكة العربية السعودية في ضوء
خبرات بعض الدول ”**

إعداد

د/ على أحمد محمد سلمان

أستاذ مساعد بعمادة السنة التحضيرية جامعة نجران

﴿ المجلد الرابع والثلاثون - العدد الثاني - جزء ثاني - فبراير ٢٠١٨ م ﴾

http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic

مستخلص الدراسة :

هدفت الدراسة الحالية تعرف نظام اختيار وتدريب مديري المدارس الابتدائية في المملكة العربية السعودية ، في ضوء خبرة كل من ماليزيا ، مصر ، كما هدفت التوصل إلى تصور مقترح لتطوير نظام اختيار وتدريب مديري المدارس الابتدائية في المملكة العربية السعودية في ضوء الاستفادة من خبرات كل من ماليزيا ومصر في هذا المجال. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتوصلت إلى عدة نتائج أهمها ما يلي: أن عملية اختيار مديري المدارس الابتدائية ليست عملية سهلة لأن القيادة تتضمن العديد من الخصائص المهنية والشخصية التي يجب أن تتوفر في مدير المدرسة الابتدائية، أنه يتم اختيار مديري المدارس بناءً على أسس واعتبارات شخصية وغير موضوعية وبدون تخطيط سليم مبنى على الطبيعة الفنية للوظائف الشاغرة وعلى الحاجة الفعلية للأداء الإداري، وهناك قواعد تنظيمية وضعت لترشيح مديري المدارس الابتدائية وكذلك معايير الاختيار ولكن لا تستند على دراسة علمية وموضوعية. وبالنسبة للتدريب نجد أنه يعتمد كلية على الأساليب التقليدية كالمحاضرات النظرية دون استخدام وسائل حديثة، كما أن تنفيذ هذه الدورات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية لم يخلو من المشكلات التي تعترض طريق التدريب والمتدربين ، كما أن معايير الاختيار وبرامج التدريب الحالية تحتاج إلى مراجعة دقيقة ووضع استراتيجية ومنظومة طويلة المدى لإعداد مديري المدارس تستجيب لاحتياجات الواقع الفعلي وتتواءم مع التغيرات العالمية المعاصرة. كما توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها: أن يتم اختيار مديري المدارس الابتدائية بشكل علمي ومنظم بناءً على أسس علمية وموضوعية، ووضع آليات اختيار مناسبة يمكن اللجوء إليها عند اختيار مديري المدارس. وإعادة النظر في أهداف البرامج التدريبية بحيث تهدف إلى اكساب المدير العديد من الكفايات المهنية والشخصية لمواكبة التحديات والمتغيرات العالمية.

الكلمات المفتاحية :

تصور مقترح - اختيار - تدريب - مديري - المدارس الابتدائية .

هذا البحث مدعوم من عمادة البحث العلمي بجامعة نجران في المرحلة السابعة للمشاريع البحثية ، رقم المشروع

NU/SHED /15/200

Abstract

A Proposal for Developing the System of Nominating and Training Saudi Principals of Elementary Schools in the Light of International Experiences

The present study aimed to identify the system of nominating and training Saudi principals of elementary school in the light of the experiences of Malaysia and Egypt. It also aimed at reaching for a Proposal for Developing the System of Nominating and Training .The descriptive method was utilized. Results showed that the process of nominating is not an easy one, since leadership requires many personal and professional characteristics. It is based on non-objective and personal basis and criteria, not on the sound planning, the technical nature of vacancies, or the actual need for administrative performance. As well as, there were criteria for nominating not based on objective or scientific study. As for the training, it totally depends on traditional methods as theoretical lectures not on modern ones. The application of training courses requires an accurate review, strategy, and long-term system to keep up with modern and international variables. The study recommended adopting scientific methods in nominate the principals of elementary school due to objective and scientific basis utilized for verifying their validity and effectiveness and setting appropriate mechanisms. The objectives of training programs should be reconsidered as they aimed to acquire the principal many personal and professional qualifications to keep up with international challenges and variables.

Keywords: A proposal, Nominating, Training, Principals, Elementary schools.

This research is supported by the Deanship of Scientific Research at the University of Najran in the seventh phase for research Projects. Research Project Code NU/SHED /15/200

مقدمة :

يعد التعليم ضرورة من ضرورات الحياة للإنسان فمن خلاله تتقدم البشرية وتنهض الأمم لأنه يقوم بدور مهم في إعداد القوى البشرية المدربة والتي تمد المجتمع بنوعيات العلم والمعرفة في مختلف المجالات، ولا يمكن لأى مؤسسة تعليمية أن تكون ناجحة إلا إذا كانت إدارتها ناجحة وفاعلة، لذلك اهتمت المنظمات التربوية بإدارة العملية التعليمية، وسعت إلى تطوير هذه الإدارة وتوفير كافة الامكانات لتسهيل مهماتها على أكمل وجه. فهي التي تحدد المعالم وترسم الطرق للوصول إلى هدف مشترك في زمن محدد، وهي التي ترسم الوسائل الكفيلة لمراجعة الأعمال ومتابعة النتائج متابعة هادفة، وهذا يتوقف على حسن اختيار القيادة وحسن تدريبها وإعدادها ومدى مصداقية وفاعلية المناهج المعتمدة في هذه العملية.

والإدارة في جوهرها عملية قيادة وقدرة على التأثير في الآخرين، وتحفيزهم لإنجاز أهداف المؤسسة التربوية وأولوياتها، والسعي الدائم لتطويرها، فالعمليات الإدارية وحدها لا تتغير ولا تتطور، بل إن الناس هم الذين يعملون ويتعلمون ويغيرون ويتغيرون، وهذا ما يفرض تحدياً رئيساً يتمثل بتطوير القيادات التربوية ضمن إطار من الفكر التربوي المستنير (جراتات ومؤتمن، ٢٠٠٠).

وينظر إلى الادارة التعليمية على أنها الكيفية التي يُدار بها التعليم في دولة ما، وفقاً لأيديولوجية المجتمع، وأوضاعه، وما يتلاءم مع طبيعة المجتمع وظروفه ومثله والاتجاهات الفكرية والتربوية السائدة فيه، حتى تتحقق الأهداف المرجوة من هذا التعليم نتيجة لتنفيذ السياسة المرسومة له، ويتم ذلك على مستوى الدولة، أو المحافظة أو المنطقة أو المدينة أو القرية، كل حسب مسمياته وظروف تنفيذه (العميرة، ١٠٩، ٢٠٠٢).

والادارة المدرسية هي التي تقوم بتنفيذ السياسة التعليمية وهي التي توجه سير العملية التعليمية داخل المدرسة لتحقيق الأهداف المنشودة، لذلك تعتبر الإدارة المدرسية المحور الرئيس الذي تقوم عليه العملية التعليمية والتربوية داخل المدرسة. ويرى أحمد (٢٠٠٦، ٥) أن الإدارة المدرسية هي ذلك الكل المنظم الذى يتفاعل بإيجابية داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة رغبة في إعداد الناشئين بما يتفق وأهداف المجتمع والصالح العام، وهذا يقتضى القيام بمجموعة متناسقة من الأعمال والأنشطة مع توفير المناخ المناسب لإتمامها بنجاح .

ويمثل التعليم الابتدائي الركيزة الأساسية للهيكل التعليمي سواءً من حيث انتشاره الأفقي ليستوعب الأعداد الكبيرة أو من حيث بناءه الرأسي ليمثل القاعدة التي تبنى عليها المراحل التعليمية التالية، ولذلك نجد اهتماماً متزايداً في الدول المتقدمة والنامية على حد السواء بمرحلة التعليم الابتدائي (فتحي، ١٩٩٨، ٧٠) وتعد المدرسة الابتدائية المؤسسة التربوية والتعليمية الأولى التي تستقبل التلميذ في بداية مرحلة التعليم، وتكتسب هذه المدرسة أهمية خاصة لما ينبغي أن تقدمه للتلميذ من معارف ومعلومات وسلوكيات وقيم تساعد وتهيئة لبناء شخصيته الإنسانية وتعدده وتقدم له الأسس القوية لحياته ليكون عضواً في المجتمع .

وبعد مدير المدرسة أهم أركان الإدارة المدرسية فهو الذي يرأس الإدارة المدرسية ويقوم بعملية توجيه أنشطتها والإشراف عليها ومتابعتها، ويتم اختياره عادة من ضمن أعضاء الهيئة التدريسية في المدرسة أو من خارجها ضمن شروط ومواصفات معينة أي بمعنى آخر مدير المدرسة بوصفه قائداً تربوياً يجب أن تتوفر فيه الصفات القيادية التي تجعل منه الشخص المناسب لقيادة وتوجيه المؤسسة التربوية لتحقيق الأهداف المرسومة لها بأفضل صورة ممكنة ربيع (٢٠٠٨)

ومدير المدرسة هو المسئول الأول عن سير العمل في المدرسة من جميع النواحي، ومنها يمكن أن ندرك حجم المسؤولية الملقاة على عاتقه، ولاشك أن واجبات مدير المدرسة متعددة ومتنوعة ومتداخلة، ويمكن تصنيفها في مجالين هما : المجال الإداري والمجال الإشرافي التربوي، وقد أشارت الدراسات أن للتنظيم الإداري دوراً أساسياً وفاعلاً في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة (العمامرة ، ٢٠٠٢). ويرى روب ديكسن (Rob Dixan, 1999, 12) أن مدير المدرسة يمثل العنصر والمحرك الأساسي، وباعت الحياة في كل عمل داخل المدرسة ومن ثم فإن كفاءة وأداء المدير هي التي تحدد نجاح أي عمل.

ويرى بنكلي أنه لا بد لمدير المدرسة كذلك من أن يمتلك رؤية واضحة؛ لأن هذه الرؤية تعطيه القوة، والثقة، وتساهم في إقناع الآخرين. ويرى الدويك (٢٠٠١) أن نجاح مدير المدرسة في مهمته يعتمد على النمط الإداري والقيادي الذي يتبعه في إدارته للمدرسة وعلى نموه المهني المستمر، ووعيه بخطورة المهمة الملقاة على عاتقه، وميله للتجديد، والتطوير، والإبداع في مجال العمل (Binkly، 1999, 56).

وتعد عملية اختيار مديري المدارس بالغة الصعوبة لتتشابك وتعقد العملية الإدارية وتعدد السمات والكفايات والعوامل التي تحكم على صلاحية المدير من عدمه ، ويزيد من صعوبة الاختيار أن الشخص الذي يرشح للوظيفة للمرة الأولى لا تتوفر عنه بيانات أو مؤشرات كافية توضح أهليته لإدارة المدرسة فما هو متوافر عنه هو مدى نجاحه في عمل السابق في التدريس .(عامر ، ٢٠٠٧، ٢١٦).

وطالما أن مدير المدرسة هو الركن الأساسي الذي يقوم عليه كيان المدرسة، فإنه لا بد أن يحسن اختيار من يتولاه ويحسن إعداده وتدريبه وتوجيهه ومن هنا فقد دعت مؤتمرات تربوية دولية عدة إلى الاهتمام بموضوع الإدارة وضرورة إجراء تحليل نتائج العمل التربوي بشكل موسع بحيث يشمل ذلك تقييم القائمين على الإدارة التربوية، وتزويدهم بالمهارات الأساسية ، والدفع بهم إلى أقصى أنواع الممارسة احترافاً ومهنية، مما يعود بالنفع على أركان العملية التربوية.(ستراك ، ٢٠٠٤ ، (البدرى ، ٢٠٠١).

وقد زاد الاهتمام بين الأوساط التربوية لدور المدير، ومقومات نجاح هذا الدور وأصبح من واجب المسؤولين عن التربية والتعليم أن يوفرُوا لهؤلاء المديرين الوسائل والآليات المناسبة لحصولهم على الإمكانيات اللازمة لقيامهم بدورهم المتطور والمتغير في ميدان الإدارة المدرسية مما يستلزم التدقيق العميق في أسس اختيار هؤلاء المديرين (كارينتر، ٢٠٠٢، ١٠).

وقد أكدت نتائج عديد من الدراسات على أهمية اختيار وتدريب مديري المدرسة الابتدائية لما لها من فوائد كثيرة تساعد على حل الكثير من المشكلات التي تعاني منها المدرسة الابتدائية، فقد أظهرت نتائج دراسة العويرضي(١٩٩٧م) أن من وسائل زيادة فاعلية مديري المدارس الابتدائية لمهامهم الإدارية هي اختيار مديري المدارس وفق أسس علمية، وتأهيلهم وتطوير قدراتهم الإدارية من خلال الدورات التدريبية، وإشراكهم في اتخاذ القرار . وأظهرت دراسة Sealens (٢٠٠٧) حاجة مديري المدارس إلى التدريب، والتوجيه، والتنمية المستمرة، وأشارت نتائج دراسة شبير (٢٠٠٨) إلى أهمية وعي مدير المدرسة بالمهام الفنية والمهنية ومنها: أهمية الوعي بأهداف التعليم الأساسي وفلسفته، وضرورة معرفة الاتجاهات التربوية، والاهتمام بتوجيه المعلمين كل في مجال تخصصه. وقد أكدت دراسة عبد المنعم (٢٠٠٠) أن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها يتوقف على كفاءة إدارة المدرسة والطريقة التي تدار بها ولعل ذلك هو السبب في الاتجاه المستمر للاهتمام بحسن اختيارهم وتدريبهم ليرتقوا إلى مستوى المسؤولية.

وبعد اختيار مديري المدارس يأتي التدريب، فمهما كانت كفاءة مدير المدرسة الذي وقع عليه الاختيار فإنه يجب ألا يُسمح له بتولي مهام عمله إلا بعد حضور برنامج تدريبي، وغاية

التدريب لمديري المدارس الابتدائية هي مساعدتهم على الوقوف على جوانب وأبعاد الإدارة المدرسية ومتطلبات وظيفتهم الجديدة وتزويدهم بالطرق والأساليب التي تساعد على حسن إدارة مدرستهم بالإضافة إلى زيادة معرفتهم واكسابهم قدرة وفهم أكبر لطبيعة المدرسة التي يتولون إدارتها ويعد مواصلة تدريب المديرين أثناء الخدمة ضرورة حتمية فمهما كانت مهارة وكفاءة القائد المدرسي التي اكتسبها قبل الخدمة في وظيفته الجديدة فإنها تحتاج إلى مزيد من الصقل والتدريب خاصة وأن المعرفة متجددة حيث كشفت دراسة العمرى (١٤٢٩) عن وجود حاجات تدريبية لمديري مدارس التعليم العام في الجانبين الإداري والفني بدرجة عالية . وأسفرت نتائج دراسة إيرفاين Irvine (٢٠١٠) إلى أهمية تضمين البرامج التطويرية الأساليب التي تعتمد على تبادل الخبرات والمعرفة، بحيث تكون عنصراً أساسياً في برامج تطوير مديري المدارس.

مشكلة الدراسة :

في ظل الانفجار المعرفي الهائل والتعقيدات الناجمة عن تغيرات العصر ودور القيادة المدرسية في مواكبة هذه التغيرات والرقى بمستوى الإدارات المدرسية الحديثة بات من الضروري أن يكون مدير المدرسة مدخلاً أساسياً للنهوض بالمدرسة ومدخلاتها من خلال مجموعة من المؤهلات والكفايات والمهارات والصفات التي يمكن أن تتوافر فيه واعتبارها معايير هامة عند اختياره فالمدير أحد الأركان الأساسية التي تؤدي إلى نجاح المدرسة وتحقيق أهدافها التربوية والاجتماعية، واختياره السليم يضمن النجاح في عمله الإداري والمستقبلي، ويُمكنه من مواكبة تغيرات العصر وتحدياته.

وعملية اختيار مديري المدارس الابتدائية من قبل المسؤولين ليست عملية سهلة، لأن القيادة تتضمن عدداً من الخصائص المهنية والشخصية التي يجب أن تتوفر في مديري المدارس الابتدائية. وغالباً ما يقع هؤلاء المسؤولون في مشكلة اتخاذ القرارات المتعلقة بالمرشحين بناءً على معلومات غير كافية أو مبالغ فيها وكثيراً ما يكونوا فريسة للتأثير للاعتبارات الشخصية التي تؤدي إلى المبالغة في تقدير بعض الخصائص والمميزات وفي الوقت نفسه التقليل من أهمية بعض الخصائص والمميزات الأخرى.

وبعد تصفح الباحث للأدبيات التربوية لما كتب عن القيادة والمشكلات الإدارية بصفة عامة والتربوية بصفة خاصة، والتي تطالب بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب تحقيقاً للفاعلية والكفاءة وجد أنه بالرغم من أن الدراسات والبحوث أجمعت على أهمية الشخص الذي يشغل هذا المركز شديد الحساسية والأهمية، ولكن على الرغم من هذه الأهمية المؤكدة نظرياً

وعملياً فإن عملية اختيار مدير المدرسة يتبع فيها أساليب غير موضوعية في بعض الأحيان وغير عملية في أحيان أخرى (السهلاوي، ٢٠٠٠، ١٤١) .

كما أشارت بعض الدراسات إلى قلة البرامج التدريبية الموجهة لمديري المدارس سواء أكان ذلك قبل مباشرة العمل الإداري، أم أثناءه، بل أشارت بعض الدراسات إلى أن عدد البرامج التدريبية قد يصل إلى برنامج تدريبي واحد فقط، وتأكيداً لأهمية البرامج التدريبية أشارت الدراسات إلى دور البرامج التدريبية في تعميق المفاهيم المتعلقة بمجالات الاشراف والإدارة المدرسية (الشامان، ١٤٢١). ويرى لودر (٢٠٠٠) أنه يجب أن تتضمن شروط الترشيح لمنصب مدير المدرسة مهارات التخطيط والقيادة وتحليل القدرة على الإدارة في بيئة العمل بالمدرسة. ويرى الزميلي (٢٠٠٥) أن الدورات التدريبية نجحت في مساعدة المديرين على اكتساب المهارات الإدارية والفنية في عملهم بدرجة كبيرة، كما أظهرت الدورات التدريبية نجاحاً في تحسين أداء المديرين الجدد في معظم المجالات.

وبعد التطور السريع الذي تعيشه المملكة العربية السعودية في مجال التعليم خاصة التطور الكمي في أعداد المدارس، واهتمام الخطط التنموية بالتوسع في افتتاح المدارس في كل أرجاء المملكة، إلا أن حاجة المملكة إلى التوسع في أعداد المدارس أدت إلى تعيين أعداداً كبيرة من مديري المدارس غير المؤهلين لممارسة الدور القيادي في المدارس العامة، لهذا أصبح من الضروري وضع معايير مناسبة لاختيار مديري المدارس، أما عن اختيار مدير المدارس قديماً في المملكة العربية السعودية فإن عملية الاختيار كانت تخضع لمعايير غير ثابتة (الحري، ٢٠٠٣).

ويرى أحمد (١٤٢٧) أنه عادة يتم اختيار مدير المدرسة في المملكة العربية السعودية بناءً على معايير مثل الأقدمية، مع وجود نقص في التدريب والخبرة دون تبصيره بمهامه الوظيفية، ويرى الحقي (١٤٢٥) أن هذا القصور في الاختيار والإعداد مع تغير الأدوار يفرض تفعيل برامج التدريب، ومعالجة مشكلات الاختيار أو الحد منها. كما أن لبرامج التدريب أثناء الخدمة دورها في الارتقاء بمستوى الأداء، وهي تعمل جنباً إلى جنب مع برامج التدريب قبل الخدمة لتحقيق التكامل، ولتعويض النقص الذي يطال برامج الإعداد قبل الخدمة نتيجة للتغير والتطور الحادث في التربية والتعليم.

وحتى تقوم هذه القيادات التربوية بمهامها وواجباتها على أكمل وجه وبما يتحقق وأهداف التربية والتعليم يظهر أهمية حسن اختيارها وفق معايير موضوعية علمية ودقيقة تجعل من عملية الاختيار قائمة على معرفة القدرات الكامنة داخل الفرد وإمكانية إنتاجيته للأعمال المختلفة مما يساعد كثيراً على التطوير المستمر والإنتاجية المتميزة للخدمات التربوية والتعليمية وحتى

يكون هذا الاختيار قائماً على درجة كبيرة من الموضوعية ظهرت الحاجة إلى أنظمة للاختيار مبنية على أسس علمية واضحة ومحددة.

وقد وقع اختيار الباحث على بعض خبرات الدول في مجال اختيار وتدريب مديري المدارس الابتدائية متمثلة في خبرة ماليزيا ومصر، فبالنسبة لماليزيا تعد نموذجاً لكثير من المجتمعات في كيفية الإفادة منها في التعليم بجميع جوانبه وخاصة إدارة التعليم، كما أنها تمثل نموذجاً متحضرًا في تجربتها الاقتصادية والتعليمية. وبالنسبة لمصر فقد قطعت شوطاً في مجال الإدارة التعليمية وتحسين وسائلها وقدمت نماذج حديثة لتدريب مديري المدارس بمختلف مراحلها. مما سيساعد الباحث من خلالهما إلى محاولة التوصل إلى تصور مقترح لتطوير نظام اختيار وتدريب مديري المدارس الابتدائية في المملكة العربية السعودية.

وقد تم اختيار مديري المدارس الابتدائية لقناعة الباحث بأن الأعباء الملقاة على عاتق هؤلاء المديرين أكبر من غيرهم من مديري باقي المراحل التعليمية، فالمرحلة الابتدائية في جميع دول العالم مثل قاعدة وبداية السلم التعليمي، إضافةً إلى أن مديري المدارس الابتدائية مسؤولين عن تعليم وتوجيه التلاميذ في مرحلة الطفولة وعالمهم صعب التعامل معه بسهولة. والقدرة القيادية المرغوبة لا تتوفر عند كل الأشخاص حتى وإن توفرت فيهم بعض هذه السمات، فهي متفاوتة من شخص إلى آخر، ولهذا نلجأ إلى عملية الاختيار والانتقاء اعتماداً على وسيلة موضوعية، إلا أن عملية اختيار القادة في بعض الأحيان لا تكون موفقة بالشكل المطلوب، ولا تُفضي بالضرورة إلى القادة المتطابقين مع النموذج المقترح من طرف القائمين على هذه العملية، ولهذا تأتي أهمية الاختيار والتدريب واستكمال وجوه النقص.

ومما سبق يتضح أنه استجابة لضرورة تحسين وتطوير أداء مديري المدارس أصبحت الحاجة ماسة وملحة إلى نظم أكثر نضجاً لاختيارهم وتدريبهم ووضعهم في صورة أكثر مسئولية، وبناءً على ذلك فإن ضرورة تطوير نظم اختيار وتدريب مديري المدارس الابتدائية من الأمور الملحة لرفع كفاءتها وفعاليتها، الأمر الذي ينعكس على مستوى الأداء العام للمديرين، ولأن إصلاح المدرسة لا يأتي من خارجها بقدر ما يكون من داخلها. لذلك كان لا بد من إيجاد معايير موضوعية وقائمة على أسس علمية لاختيار مديري المدارس الابتدائية تقوم بدراسة المعايير المطبقة حالياً لعملية الاختيار لمديري المدارس الابتدائية ومحاولة الوصول إلى معايير مقترحة تقوم على أسس علمية لعملية اختيار مديري المدارس الابتدائية.

وفي ضوء ما سبق فإن مشكلة البحث الحالي تتمثل في كيفية التوصل إلى تصور مقترح لتطوير نظام الاختيار والتدريب في ضوء الاستفادة من خبرة مصر وماليزيا في هذا المجال. وهكذا تتبلور مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

ما التصور المقترح لتطوير نظام اختيار وتدريب مديري المدرسة الابتدائية في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرات بعض الدول؟

أهمية الدراسة :

يتناول البحث موضوعاً مهماً من الموضوعات التعليمية والتربوية التي يمكن أن يستفيد منه المشتغلون بالتعليم والمهتمون بالدراسات التربوية والباحثون في الفكر الإداري التربوي وهو موضوع اختيار وتدريب مديري المدارس الابتدائية من أجل الوقوف على معايير وأسس اختيار هذه القيادات وطرق تدريبهم ومدى مناسبتها للمهام الملقاة على عاتقهم وصولاً إلى وضع تصور مقترح يسهم في تطوير نظام اختيار وتدريب مديري المدارس في المملكة العربية السعودية في ضوء الاستعانة بخبرات بعض الدول. كما يمكن أن تُسهم الدراسة في توجيه اهتمام أصحاب القيادات العليا من واضعي السياسات التعليمية ومتخذي القرار في قطاع التعليم بعملية اختيار وتدريب مديري المدارس الابتدائية للحد من المشكلات الإدارية والمساعدة في تطوير الأداء الإداري بهذه المؤسسات التعليمية.

أسئلة الدراسة :

١. ما واقع اختيار وتدريب مديري المدارس الابتدائية في المملكة العربية السعودية ؟
٢. ما نظام اختيار وتدريب مديري المدارس الابتدائية في مصر ؟
٣. ما نظام اختيار وتدريب مديري المدارس الابتدائية في ماليزيا ؟
٤. ما التصور المقترح لتطوير نظام اختيار وتدريب مديري المدرسة الابتدائية في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرة كل من مصر وماليزيا ؟

أهداف الدراسة :

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في التوصل إلى تصور مقترح لتطوير نظام اختيار وتدريب مديري المدارس الابتدائية في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرة كل من ماليزيا ومصر .

منهج الدراسة:

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي وهو عبارة عن أسلوب يعتمد على جمع معلومات وبيانات عن ظاهرة ما، أو حدث ما، أو شيء ما، أو واقع ما، وذلك بقصد التعرف على

الظاهرة المدروسة، وتحديد الوضع الحالي لها، والتعرف على جوانب القوة والضعف فيه من أجل معرفة مدى صلاحية هذا الوضع، أو مدى الحاجة لإحداث تغييرات جزئية أو أساسية فيه (عبيدات، ٢٠٠٧، ص١٨٦). فقد استخدم المنهج الوصفي من أجل تحقيق أهداف الدراسة الحالية والاجابة عن تساؤلاتها، حيث تم استخدام هذا المنهج في التعرف على معايير اختيار وتدريب مديري المدارس الابتدائية ومن ثم التوصل إلى تصور مقترح يمكن أن يسهم في تطوير نظام اختيار وتدريب مديري المدارس الابتدائية في المملكة العربية السعودية .

حدود الدراسة :

- **حد الموضوع:** التزم البحث بدراسة نظام اختيار وتدريب مديري المدارس الابتدائية في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرة مصر وماليزيا ومن ثم التوصل إلى تصور مقترح لتطوير نظام الاختيار والتدريب من خلال الاستفادة من خبرات هذه الدول.
- **الحد البشري:** اقتصر البحث على القائد الأول في إدارة المدرسة الابتدائية وهو مدير المدرسة الإبتدائية باعتباره أهم الجهاز الإداري المسئول عن تسيير العملية التعليمية والتربوية داخل المدرسة.
- **الحد الزمني :** العام الدراسي ١٤٣٧ / ١٤٣٨ هـ .

مصطلحات الدراسة الإجرائية:

- **تطوير:** يعرف التطوير بأنه أسلوب علمي منظم قائم على مجموعة من الأسس والركائز التي تهدف إلى تغيير وتحسين أداء الأفراد العاملين بإدارة المدرسة الابتدائية ، ويتم ذلك من خلال التدريب أثناء العمل وخارج العمل (البرازي ، ٢٠٠٦ ، ١٤) .
- ويعرف الباحث التطوير إجرائياً بأنه الجهد المخطط الواعي لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية ونقلها من الوضع الحالي إلى وضع أفضل منه بهدف تحسين قدرة التنظيم في المدرسة وحل مشكلاتها .
- **اختيار:** ويقصد بالاختيار في هذا المجال الانتقاء للوظيفة على أساس شروط معينة تضعها الجهة المسؤولة، وتطبق على من يتولى هذه الوظيفة ويعرف هوف (Huff) عملية الاختيار على أنها عملية اتخاذ قرارات تتعلق بأولوية أن يشغل شخص مركزاً بناءً على مواصفات تتناسب متطلبات المركز (Huff , 2103, p.12) . ويعرف أبو سماحه (١٩٩٢،

١٤٨) اختيار مدير المدرسة بأنها عملية اتخاذ قرارات تتعلق بأولوية أن يشغل شخص ما مركزاً ما بناءً على أن مواصفات هذا الشخص تتناسب متطلبات هذا المركز.

ويعرف الباحث عملية الاختيار إجرائياً بأنها عملية فرز وانتقاء قائمة على شروط محددة تضعها الجهة المسؤولة لشغل وظيفة معينة يشغلها شخص معين بناءً على مواصفات تتناسب ومتطلبات شغل هذه الوظيفة .

■ **التدريب :** هو العملية المنظمة لإكساب أو تطوير معارف أو مهارات أو اتجاهات العاملين بهدف الوصول إلى الأداء المطلوب (عساف ، ويعقوب ، ٢٠٠٠) .

والتدريب هو النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تمكنه من القيام بالمهام الموكلة إليه (الشاويش ، ١٩٩٦ ، ص ٦٧) .

ويعرف الباحث التدريب إجرائياً بأنه عملية التنمية المنظمة والمستمرة لمهارات ومعارف مديري المدارس بقصد رفع مستوى الأداء الإداري لديهم وصقل مهاراتهم وخبراتهم وتعزيز انتمائهم للمهنة بما يعود بالكفاءة والإنتاجية على المؤسسة التعليمية التي يتولون تسيير أمورها.

■ **مدير المدرسة :** هو المسؤول الأول عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية المناسبة فيها لضمان سير العملية التربوية، وتنسيق جهود العاملين فيها وتوجيههم، وتقييم أعمالهم من أجل تحقيق تلك الأهداف (بلحاج ، ٢٠٠٧ ، ص ٩٦).

ويعرف الباحث المدير إجرائياً: بأنه الشخص المعين رسمياً ليكون المسؤول الأول عن جميع جوانب العملية الإدارية والفنية بالمدرسة وعن حسن سير العمل بالمدرسة من جميع الجوانب بلوغاً لتحقيق الأهداف المنشودة للمدرسة.

إجراءات السير في الدراسة : تسيير إجراءات الدراسة وفقاً للمحاور التالية :

- **المحور الأول:** واقع اختيار وتدريب مديري المدارس الابتدائية في المملكة العربية السعودية.
- **المحور الثاني:** واقع اختيار وتدريب مديري المدارس الابتدائية في جمهورية مصر العربية.
- **المحور الثالث:** واقع اختيار وتدريب مديري المدارس الابتدائية في ماليزيا.
- **المحور الرابع:** التصور المقترح لتطوير نظام اختيار وتدريب مديري المدرسة الابتدائية في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرة كل من مصر وماليزيا.

أولاً: اختيار مديري المدارس الابتدائية :

شهدت الإدارة المدرسية اتجاهاً جديداً، فلم يعد تسيير شئون المدرسة أمراً روتينياً، ولم يعد هدف المدرسة مجرد المحافظة على النظام والتأكد من سير الدراسة وفق الجدول الموضوع، وحصر حضور وانصراف التلاميذ وغيابهم، والعمل على إتقانهم للمواد الدراسية، بل أصبح محور عمل الإدارة المدرسية يدور حول التلميذ وحول توفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه نموه الفعلي والبدني والروحي والتي تعمل على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو، إضافة إلى اهتمامها بالأولوية العملية التربوية والاجتماعية، وتوجيه الوظائف الإدارية لخدمتها (الليحاني ٢٠٠٦). ومدير المدرسة بهذه الأهمية لا بد له من قدرات معينة تمكنه من مواجهة كثير من الأزمات والمشكلات المدرسية ببصيرة نافذة، وإدراك واعي، وقدرة على ابتكار الحلول المناسبة وتنفيذها في الوقت المناسب (السحيمي ٢٠٠٢).

ويرى كارينتر (٢٠٠٢) أن المدير هو القائد الأول المسؤول في المدرسة، وعليه يعتمد نجاحها ونجاح تلاميذها وتحقيق أهدافها، ورفعها إلى المستوى اللائق بها. فلا يمكن أن توجد مدرسة متميزة دون أن يكون على رأسها مدير متميز. فالمدير المتميز يستطيع أن يحول مدرسته مهما كان مستواها إلى مدرسة متميزة. وقد كان مفهوم دور مدير المدرسة ومسؤولياته في الماضي يتراوح بين أن يكون المدير مدرساً صاحب خبرة طويلة، ويضيف إلى عمله السابق في التدريس مسؤوليات إدارية محددة، أو أن يكون المدير قائداً حازماً، له صلاحيات كاملة في الإدارة، ولا ينشغل عنها بأية أمور أخرى. بالإضافة إلى قدرته على القيام بأعمال مدير المدرسة عن طريق دورات تدريبية قصيرة تعرفه على طبيعة المهام الإدارية التي سيقوم بها. بينما نجد في دول أخرى أن إعداد مدير المدرسة يستغرق سنوات متتالية للقيام بمهامه، يجتاز خلالها تدريبات مكثفة لتنمية مهاراته المهنية، ولا يمكنه مزاوله مهنة المدير قبل اجتياز هذه التدريبات المكثفة والحصول على تراخيص بمزاولة مهنة التعليم بشكل عام، وترخيص آخر بتولي وظيفة مدير المدرسة. (عابدين ٢٠٠١).

ولكي يتميز المدير بمهارات وكفايات وسمات شخصية معينة يجب أن يخضع للعديد من الاختبارات ليتم اختياره وفق معايير واضحة ومحددة، ومن هنا فإن مسؤولية اختيار مدير المدرسة مسؤولية صعبة تقع على عاتق مديري الإدارات التعليمية، وعلى المتقدمين لوظيفة مدير مدرسة أن يمروا بمجموعة من الاختبارات والمقابلات التي من خلالها يتم تعيينه كمدير مدرسة، وتنبهت إدارات التربية و التعليم في كثير من الدول لكيفية اختيار مدير المدرسة بعد أن كان التعيين يعتمد على خبرة المعلم وكبر سنه .

إن الكفاءة التعليمية لمدير المدرسة ومهاراته المهنية وقدراته تدل على تمثّل مهامه ورغبته واستعداده للنهوض بعمله والانتظام به ، والكيفية التي يبني من خلالها علاقاته مع الآخرين، ومن هذا المنطلق وتبعاً لما تتطلبه مهام مدير المدرسة من مهارات أساسية كان من الضروري جداً، أن يتصف مدير المدرسة بمجموعة من الكفايات، ومما يؤكد هذا على أن الصفة الوظيفية للمدير ليست بذاتها عامل نجاحه أو فشله بل العامل في ذلك كله شخصيته ومواقفه العملية وتوجهاته في تسيير الأمور مع زملائه والعاملين معه (الشمري ، ٢٠٠٤، ٢٦) .

ذلك وقد أشارت بعض الدراسات إلى الحاجة لتطوير معايير اختيار المديرين منها دراسة السهلاوي (٢٠٠٠) التي توصلت إلى أنه من الضروري انتهاز طرائق علمية ووضع آليات اختيار مناسبة يمكن اللجوء إليها في اختيار مدراء المدارس. ودراسة المفتي (٢٠١٣، ٣٤) التي أظهرت أن أساليب اختيار مدراء المدارس في التعليم العام ما زالت لا تواكب التطورات الحديثة ولا يوجد اهتمام بالصفات الشخصية بقدر الاهتمام بالصفات المهنية .وأكد شعلان (٢٠٠٧، ص١٩) على أن عملية الاختيار والانتقاء لابد أن تكون وفق معايير علمية وموضوعية مستحدثة، ومواكبة للتغيرات الحياتية المتسارعة والآمال التربوية التي يتوق المجتمع للوصول إليها . ودراسة ماركس وبرينتي (Marks& Printy, 2013,294) التي أشارت إلى أهمية أن يتم اختيار مدير المدرسة بشكل علمي ومنظم بناء على أسس علمية وموضوعية ثبت صحتها وفعاليتها. ودراسة أبو على (٢٠١١، ١٥٦) التي أشارت إلى أنه في ظل وجود معايير تربوية عالمية تتطلب أن يتم اختيار قيادات المدارس وفق معايير وأسس حديثة تتماشى مع الاتجاهات التربوية المعاصرة

أهداف عملية اختيار مديري المدارس الابتدائية :

إن الهدف الأساسي من عملية الاختيار هو 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 المرجوة. وتهدف عملية الاختيار إلى الحصول على أفضل المتقدمين لشغل وظيفة مدير المدرسة من خلال الموازنة بين صفات المتقدم الشخصية ومؤهلته العلمية وما يتطلبه العمل .

لعل هناك من يشير إلى أن بعض الصعوبات التي تقف في وجه مدير المدرسة عند ممارسته لعمله ، مثل عدم وجود الوقت الكافي لمدير المدرسة نظراً لكثرة مسؤولياته وعدم توافر المعينات البشرية والمادية بشكل كاف، وعدم المام مدير المدرسة بالتخصصات المختلفة وبخاصة عندما يتعلق الأمر بالإشراف على المعلمين في المدرسة من غير ذوى تخصصه الأكاديمي(جرعون ،٢٠١٣). والتأكد من توافر هذه المهارات في مدير المدرسة مسؤولية عملية

الاختيار فـالعمليات الإدارية المدرسية المختلفة تتطلب شخصية إدارية وقيادية مختارة اختياراً جيداً للاضطلاع بهذا العمليات .

فالهدف الأساسي من عملية الاختيار هو التأكد من صلاحية المرشح لملء الوظيفة الشاغرة حيث إن اختيار غير الصالحين من المتقدمين للعمل يؤثر سلباً على العمل وعلى المصلحة العامة ويحد من تحقيق الأهداف (أبو فـروة ، ٢٠١٢). ويرى صائغ (١٩٩٥) أن مدير المدرسة أهم عضو فيها، فهو الذي يقود فريق العمل لتنفيذ الخطط حسب الأهداف والرؤية المنشودة، وهو الذي ييسر المهمات وينقل مدرسته من الجمود إلى الفاعلية والديناميكية. وتزداد أهميته في القيام بمهامه ومسؤولياته تجاه الواجبات الوظيفية المنوطة به بحكم موقعه الوظيفي، وهذا يتطلب أن يقوم بهذه الأدوار بشكل متوازن وأن لا يغفل بعض أدواره أو يركز على بعضها على حساب البعض الآخر. كما يجب على المسؤولين عن الإدارة المدرسية تحديد المهام والمسؤوليات المطلوبة من مدير المدرسة بدقة ، وتهيئة الظروف المناسبة له لينجح ويبذل ، وإعطائه الصلاحيات التي تخوله لإنجاح عمله .

فوائد الاختيار الجيد لمديري المدارس الابتدائية :

هناك الكثير من الفوائد التي تنتج عن الاختيار الجيد للمديرين ، وأكد شعلان (٢٠٠٧، ص١٩) على أهمية عملية اختيار مدير المدرسة أن تكون وفق معايير علمية وموضوعية مستحدثة، ومواكبة للتغيرات الحياتية المتسارعة والآمال التربوية التي يتوق المجتمع للوصول إليها . كما أنه في ظل وجود معايير تربوية عالمية تتطلب أن يتم اختيار قيادات المدارس وفق معايير وأسس حديثة تتماشى مع الاتجاهات التربوية المعاصرة (أبو على ، ٢٠١١، ١٥٦). وقد أورد الطويل (٢٠٠١، ص٩٨) عدداً من فوائد اختيار الجيد للمديرين منها: توفير الكفاءات الجيدة، وتخفيض كلفة العمل من خلال زيادة الانتاجية ، وتحقيق الاستقرار والشعور بالرضا ، يضمن للمدرسة والتعليم مستوى مرتفعاً من الأداء ، وتوفير في النفقات الناتجة عن التدريب ، إشباعه للميول الشخصية ورفع معنوياته . كما أورد سليمان (٢٠١٢) أن الاختيار الجيد لمديري المدارس ينعكس بطبيعة الحال على تحسين العلاقات الانسانية والاجتماعية بين العاملين ، الأمر الذي يعمل على تعزيز ثقته بنفسه ، ويزيد من انسجامه بالعمل ويجعله أكثر استعداداً للتقاهم مع الآخرين والتعاون معهم مما يخلق مناخ اجتماعي ملائم لتحقيق أهداف العملية التعليمية.(سليمان ، ٢٠١٥ ، ٢٣٧) .

طرق اختيار مدير المدرسة الابتدائية :

يعتبر اختيار مدير المدرسة عملية، وهذه العملية لا بد وأن تكون مبنية على أسس سليمة وبخاصة أن هناك تحدياً يواجه الإدارة المدرسية يتمثل في أن مدير المدرسة لا يعد لمهنة الإدارة المدرسية وما تستلزمه من مهارات متنوعة ويقصد بالاختيار انتقاء أفضل المرشحين لشغل

الوظيفة وأكثرهم صلاحية لها وذلك عن طريق المقارنة بين صفات الأفراد المرشحين وخصائصهم وخبراتهم ومواصفاتهم بشكل عام وبين متطلبات العمل ومواصفاته بحيث تتم المفاضلة بين المرشحين بحسب درجة امتلاكهم للمواصفات المطلوبة (عابدين ، ٢٠٠٥) .

فهناك ضرورة لوضع معايير تحدد اختيار قادة المدارس وتطوير طرق اختيار القيادات التربوية (زايد، ٢٠١٢) كما أن هناك ضرورة لإعادة النظر في نظام الترقى للعمل الإداري، والاهتمام باختيار قادة المدارس (Glass & Bearman, 2003). وقد أشار ماركس وبرنتي إلى أنه نظراً لتعدد دور قائد المدرسة وخطورته بالنسبة لكل فرد من أفراد المجتمع أصبح من الأهمية أن يتم اختيار قائد للمدرسة بشكل علمي ومنظم بناءً على أسس علمية وموضوعية ثبتت صحتها وفعاليتها. (Marks & Printy, 2013). وحيث إن مشكلة الإدارة المدرسية تكمن في عملية اختيار قياداتها (زفوت ، ٢٠٠٧) وحيث إن جميع الأنظار موجهة نحوهم، لأن نجاح القائد في عمله يعنى نجاح المدرسة في تأدية رسالتها (Copland , 2003) ومن ثم كان الاهتمام بوضع معايير اختيار قيادات المدارس الحكومية باختلاف مراحلها الدراسية (حجي وآخرون ، ١٩٩٤) .

وسيستعرض الباحث في هذا الجانب الطرق والأساليب المتبعة عند اختيار مديري المدارس الابتدائية في كل من المملكة العربية السعودية وماليزيا ومصر .

١ - اختيار مدير المدرسة الابتدائية بالمملكة العربية السعودية:

انطلاقاً من الدور الذي تؤديه القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم في تطوير العملية التربوية والتعليمية وتقويمها، اقتضت ضرورة العمل اختيار الكفاءات المتميزة للقيام بمختلف المهام والأدوار التربوية والتعليمية في مختلف المواقع؛ لتحقيق الجودة النوعية، وذلك يتطلب وضع ضوابط محددة للتكليف تشمل جميع شاغلي الوظائف التعليمية في المدارس وإدارات التربية والتعليم والوزارة.

كانت المملكة العربية السعودية قبل عام ١٩٨٠م تتبع نظام الأقدمية في التعيين لوظيفة مدير المدرسة، و في عام ١٩٨٠ أصدرت وزارة المعارف تعميماً بالقواعد التي ينبغي مراعاتها عند اختيار مديري المدارس وأوجزها (صادق ، ١٩٩٦) في التالي :

- ألا يقل المؤهل عن الشهادة الجامعية بالنسبة لمدارس ما فوق المرحلة الابتدائية.
- قوة الشخصية والقدرة على الإشراف والتوجيه والتأثير .
- جودة التقديرات الفنية للمدرسين والإدارية لوكلاء المدارس .
- حسن السيرة والسلوك والتعاون مع الآخرين .

فإن توفرت هذه الشروط في أكثر من مرشح فإن طول الخدمة ووجود مؤهل أعلى أو دراسات تربوية لها اعتبار عند المفاضلة.

أما أسلوب الاختيار فيتضمن ما يلي:

- تعلن المنطقة التعليمية في المدارس عن الوظائف المراد شغلها.
- يقوم التوجيه التربوي بإجراء المفاضلة في ضوء الشروط السابقة.
- يكلف المرشحون بالعمل من قبل الإدارة.
- يشغل المرشح الوظيفة لمدة سنة واحدة تحت التجربة وإذا ثبتت صلاحيته يجري تأصيله بنقله إلى وظيفة مدير أو وكيل مدرسة وتم من خلاله وضع شروط وضوابط لعملية اختيار مدير المدرسة ووكيلها تتمثل فيما يلي :
- أن يكون حاصلاً على شهادة جامعية سواءً أكانت المدرسة ابتدائية، أو متوسطة أو ثانوية، وتجرى المفاضلة بين المؤهلات وفق المادة ثالثاً من هذا التعميم .
- أن يكون المرشح وكيلاً لمدرسة ابتدائية قد عمل مدرساً في المرحلة نفسها مدة لا تقل عن (٤) سنوات.
- أن يكون المرشح لشغل وظيفة مدير أو وكيل قد حصل على تقدير أداء وظيفي لا يقل عن جيد جداً في الأعوام الثلاثة الأخيرة.
- ألا يكون المرشح لشغل وظيفة مدير أو وكيل قد صدر بحقه عقوبة، أو ما يدل على تقصيره في عمله، أو على تدني مستوى أدائه.
- أن يجتاز المقابلة الشخصية من حصل على ٧٥% من درجة المقابلة الشخصية.
- في حال 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 الاجتماع الأسباب الداعية إلى ذلك ويكون هذا الإجراء مؤقتاً لحين توافر من اكتملت فيه الشروط.

وأضافت الوزارة بعض الضوابط للمفاضلة:

- (١) ماجستير إدارة مدرسية (١٢) درجة، ماجستير في التربية (١٠) درجات، ماجستير في غير التربوي (٨) درجات، بكالوريوس تربوي (٦) درجات، بكالوريوس غير تربوي (٤) درجات).
- (٢) تقدير المؤهل ممتاز (٦) درجات جيد جداً (٤) درجات ، جيد درجتان ، أقل من جيد صفر .
- (٣) الأداء الوظيفي (درجة) لمن يحصل على ممتاز لكل سنة من السنوات الثلاث الأخيرة.
- (٤) الخدمة لكل سنة (درجة) بما لا يتجاوز (١٠) درجات.
- (٥) المقابلة الشخصية (٢٠) درجة ويشترط اجتيازها بنفسه ٧٥% (فأكثر) أي حصوله على (١٥) درجه فأكثر .

وترجع أهمية الضوابط وآليات التكليف في ترشيح وتكليف شاغلي الوظائف التعليمية إلى ما يلي :

- إيجاد نظام شامل وموحد لتكليف شاغلي الوظائف التعليمية يشمل جميع الفئات التربوية.
- التكامل بين القطاعات الإشرافية في ترشيح القيادات التربوية.
- التكامل في الضوابط العامة في القطاعات الإشرافية ، وتوحيد إجراءاتها.
- تحقق متطلبات التكليف في المرشح في ثلاثة جوانب : التخصص ، الإعداد التربوي العام ، المجال المرشح له.
- تضمن تحقق الضوابط العامة للتكليف بالعمل الإشرافي في المرشحين في مختلف الجهات الإشرافية.
- التمسك بأعلى معايير المهنية التي يتطلبها العمل القيادي، وتلبية ضمان النوعية المتميزة للمرشحين للمواقع القيادية.
- كفاءة الأداء في النظام التعليمي مرتبط بالكفاءة المهنية العالية في أداء القيادات العاملة فيه.
- القيادات الإشرافية محور الارتكاز في تحقيق الأهداف التربوية والبرامج التربوية التي يتبناها النظام التعليمي
- التحديات التربوية المعاصرة والمتغيرة تتطلب قيادات قادرة على إدراكها والتعامل معها بكفاءة مهنية عالية (ضوابط تكليف شاغلي الوظائف التعليمية وآلياته ، ١٤٢٩هـ).

وقد رأت وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية إن تطبيق الضوابط وآلياتها في ترشيح وتكليف شاغلي الوظائف التعليمية ؛ يحقق النتائج التالية :

١. **المهنية** : إن تطبيق هذه الضوابط ينتج عنه دعم النظام التعليمي بالكفاءات الإشرافية والقيادية التي تتمتع بقدر من المهنية العالية في الأداء الإشرافي والقيادي.
٢. **المعيارية**: المعيارية في الترشيح والتكليف؛ بحيث يدخل إلى المواقع الإشرافية والقيادية من تتوفر فيه ضوابط ومواصفات محددة لهذا العمل من حيث الجودة.
٣. **الكفاءة** : حيث إن من سيدخل إلى المواقع الإشرافية والقيادية من خلال هذه المعايير من المتوقع أن يتمتع بقدر كبير من الكفاءة الأدائية التي من شأنها أن ترفع من إنتاجية العمل التربوي والتعليمي.
٤. **الشمولية** : هذا الإطار التنظيمي قد وحد معايير وضوابط وإجراءات الترشيح والتكليف ؛ لتشمل جميع القياديين والمشرفين في النظام التعليمي على مستوى المدرسة وإدارة التربية والتعليم وجهاز الوزارة .

٥. **التفاعلية** : حيث إن هذه الفئة التي تتمتع بهذا المستوى من المهنية والتأهيل والتميز ؛ ستكون قادرة - بإذن الله تعالى - على التفاعل مع مستجدات العملية التربوية والتعليمية، وتطوراتها المتسارعة.

وقد ورد في الباب الأول من ضوابط تكليف شاغلي الوظائف التعليمية وآلياته المتطلبات المهنية التي يتم الترشيح في ضوءها: التأهيل العلمي، والخبرة العملية التربوية، والخبرة العلمية، والصفات الشخصية، و الضوابط الخاصة بكل جهة إشرافيه.

أما عن المصادر الرئيسية التي يتم من خلالها اختيار المرشحين فتتمثل في :

١. الوثائق الرسمية (المؤهلات العلمية ، الدورات التدريبية)
٢. تقارير الأداء الفني للعمل
٣. سجل النمو المهني والمسار الوظيفي
٤. قاعدة البيانات عن الكفاءات القيادية المتميزة في إدارة التربية والتعليم
٥. تقارير رؤساء العمل
٦. نتائج المقابلات الشخصية
٧. نتائج الاختبارات التحريرية في (الجانب التخصصي ، والجانب التربوي العام، والجانب المرتبط بالمجال المرشح).
٨. زيارات المشرفين المختصين للمرشح، وزيارات مدير المدرسة للمرشح
٩. الإنتاج العلمي والمشاركات التربوية ، بحوث، فعاليات إشرافيه، لجان
١٠. نتائج استمارات ونماذج الترشيح. (ضوابط تكليف شاغلي الوظائف التعليمية ، ١٤٢٩ هـ) .

أما بالنسبة للوثائق الرئيسية في ملف المرشح لوظيفة مدير مدرسة ابتدائية فهي كالتالي:

١. المؤهلات العلمية.
٢. الدورات التدريبية.
٣. السيرة الذاتية .
٤. سجل النمو المهني والمسار الوظيفي
٥. ملخص لرؤية المرشح ؛ يتضمن رؤيته المستقبلية للمجال الإشرافي المرشح له، ومقترحاته لتطويره للمرشحين للعمل الإشرافي .

٦. أوراق إجابات الاختبارات التحريرية في التخصص والإعداد التربوي العام والمجال المرشح له

٧. نموذج الترشيح لمدير مدرسة النموذج (١) (ضوابط تكليف شاغلي الوظائف التعليمية وآلياته، ١٤٢٩هـ).

وقد ورد في الفصل الأول من الباب الثالث تحت عنوان الضوابط العامة لتكليف شاغلي الوظائف التعليمية في المدارس مجموعة من الضوابط العامة تطبق على جميع المرشحين بصرف النظر عن المهام المرشحين لها في المدرسة.

أولاً : المؤهل العلمي : يقدم المرشح صوراً من وثائق التخرج.

١. أن يكون المرشح حاصلاً على درجة البكالوريوس (بتقدير لا يقل عن جيد في التخصص).
٢. أن يكون مؤهل المرشح تربوياً ويقصد بالتربوي : من حصل على درجة "البكالوريوس" مع إعداد تربوي (أو أن يكون حاصلاً بعد البكالوريوس على دبلوم في التربية لمدة لا تقل عن عام دراسي

ثانياً : الخبرة العملية التربوية: ويحصل على معلوماتها من قاعدة البيانات، والتقارير، وسجل النمو المهني والمسار الوظيفي. وتتضمن: أن يكون لدى المرشح خبرة لا تقل عن أربع سنوات في التدريس، وأن يكون المرشح حاصلاً على تقدير أداء وظيفي لا يقل عن ممتاز في السنتين الأخيرتين، وأن تكون له مشاركات فاعلة في المجال المرشح له، وأن يكون ملماً باستخدام الحاسب الآلي في مجال عمله، وأن يكون متعاوناً مع إدارة المدرسة.

ثالثاً : الخبرة العلمية: ويحصل على معلوماتها من التزكيات والمقابلة الشخصية والاختبار التحريري، ومنها: أن يكون لديه معرفة بأهداف التربية والتعليم أن يكون لديه معرفة بنظم ولوائح المدرسة، وأن يكون لديه معرفة بنظم ولوائح المجال المرشح له، وأن يكون حاصلاً على دورات تدريبية في المجال المرشح له، وأن يجتاز الاختبار التحريري، والمقابلة الشخصية.

رابعاً : الصفات الشخصية : ويحصل على معلوماتها من التزكيات والمقابلة الشخصية ، والمصادر الأخرى ومنها: 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 والقدرة على الحوار والإقناع ، القدرة على تحديد الأولويات المهنية ، الرغبة في تطوير الذات، التعامل التربوي الإيجابي في المواقف التربوية، القدرة على تكوين علاقات إيجابية مع الآخرين أن يكون لديه أفكار تطويرية في مجال العمل ،أن يكون محافظاً على أخلاقيات مهنة التعليم ، ألا يكون طرفاً في قضية قائمة أو ثبتت إدانته في قضية تتعارض مع المصلحة التربوية والتعليمية (ضوابط تكليف شاغلي الوظائف التعليمية وآلياته ، ١٤٢٩هـ) .

كما ورد في الفصل الثاني من الباب الثالث الضوابط الخاصة لتكليف شاغلي الوظائف التعليمية في المدارس ويتم تطبيقها على المرشح ، بعد تطبيق الضوابط العامة الواردة في الفصل الثاني من الباب الثاني، ونتناول منها الضوابط الخاصة بمدير المدرسة ووكيل المدرسة وهي كالتالي:

- أن يكون المرشح مديراً لمدرسة قد عمل وكيلاً لمدرسة مدة لا تقل عن سنتين بأداء لا يقل عن (ممتاز) في السنتين الأخيرتين
- أن يقبل المرشح لو كالة المدرسة العمل مديراً عند الحاجة، أو العودة معلماً في إحدى المدارس.
- أن تتوفر في المرشح الكفايات القيادية : التخطيط والمتابعة والتقييم ، إدارة الاجتماعات ، مهارات الاتصال ، تقويم التدريس وتطويره ، إعداد التقارير والخطابات، وتطبيق مفاهيم ومعايير الجودة الشاملة (ضوابط تكليف شاغلي الوظائف التعليمية وآلياته ، ١٤٢٩هـ) .

٢- اختيار مدير المدرسة الابتدائية في مصر:

تعد وظيفة مدير المدرسة من أهم وأخطر الوظائف في العملية التعليمية ، حيث يواجه أثناء تأدية واجباته مشكلات عديدة الأمر الذي يتطلب منه أن يكون أهلاً للمسؤولية الملقاة على عاتقه حتى يمتلك القدرة على إصدار القرارات الحكيمة والمناسبة في الوقت المناسب دون خوف أو تردد (أحمد وحافظ، ٢٠٠٣) .

وعلى الرغم من كثرة الجدل الذي يثار حول محدودية دور قائد مدير المدرسة في مدارس الدول النامية التي يتميز نظامها التعليم بالإدارة المركزية إلا أن هذا لا يلغى الأهمية البالغة لعملية انتقاء واختيار القائد التربوي ضمن أسس ومعايير تربوية واضحة ومقننة ليؤدي دوره كقائد تعليمي وموجه ومقيم ورجل علاقات عامة وإداري ومشرف تربوي ومقيم ومنظم للعملية

التعليمية والتربوية داخل مدرسته ومن هنا تأتي أهمية الاختيار والانتقاء للقادة وفق معايير علمية وموضوعية مستحدثة ومواكبة للتغيرات الحياتية المتسارعة والآمال التربوية التي يتوق المجتمع الوصول إليها وتمثيلها واقعاً ممارساً على الأرض (شعلان ٢٠٠٧، ص ١٩) .

وفي مصر يعتبر مدير المدرسة أعلى سلطة إدارية موجودة في مدرسة التعليم الأساسي وبحكم موقعه فهو المسئول المباشر عن كل ما يحدث داخلها وقد حدد القرار الوزاري رقم (١٢٠) لسنة ١٩٨٩م مسؤوليات واختصاصات مدير المدرسة في ثلاث نواح هي: الناحية الفنية ، والناحية الإدارية ، والناحية المالية والمخزنية (وزارة التربية والتعليم، ١٩٨٩) ويتضح من المسؤوليات والاختصاصات الفنية والإدارية والمالية التي يمارسها مدير المدرسة الابتدائية في مصر أنها مكتفية في غالبيتها الأمر الذي يجعل وظيفة مدير المدرسة الابتدائية مجرد وظيفة روتينية مثلها مثل أية وظيفة مكتبية أخرى ولكن الإدارة المدرسية ليست عملاً مكتبياً يغرق مدير المدرسة في الروتين والمكاتبات وإنما الإدارة المدرسية قيادة أولاً وأخراً .

كما حددت وثيقة الاطار العام لسياسات التعليم في مصر الرؤية المستقبلية للتعليم قبل الجامعي في أن " تلتزم وزارة التربية والتعليم بأن يكون التعليم قبل الجامعي - ومن بينه المدرسة الابتدائية - تعليماً عالياً الجودة للجميع ،وهو أحد الحقوق الأساسية للإنسان، في إطار نظام لامركزي قائم على المشاركة المجتمعية وأن يكون التعليم في مصر نموذجاً رائداً في المنطقة، يعمل على إعداد المواطنين لمجتمع المعرفة في ظل عقد اجتماعي جديد قائم على الديمقراطية والعدل وعبور دائم للمستقبل (وزارة التربية والتعليم ، د. ت ، ص ٣) وذلك في ظل إدارة تربوية متميزة تعتمد على المعلوماتية والشفافية والمحاسبية والقيادة المسؤولة والواعية برؤية التطوير في إطار من اللامركزية .

وعلى الرغم من أن معايير اختيار القادة التربويين تقتصر على الأسس الأكاديمية والخبرة إلا أن أساليب اختيار القادة التربويين لا تزال لا تواكب التطورات الحديثة في أساليب اختيار القيادات التربوية ولا يوجد اهتمام بالصفة الشخصية بقدر الاهتمام الذي يعطى للصفات المهنية بالإضافة إلى الاقتصار على التاريخ الوظيفي ولا يحظى هذا المعيار والصفات الشخصية على قدر كبير من الأهمية والذي يجب أن يتوفر في القائد التربوي (مفتى، ٢٠١٢، ص ٣٤) .

وتعد وظيفة مدير المدرسة من أهم وأخطر الوظائف في العملية التعليمية ، حيث يواجه أثناء تأدية واجباته مشكلات وقضايا عديده ، الامر الذي يتطلب منه أن يكون أهلاً للمسؤولية الملقاة على عاتقه ، حتى يمتلك القدرة على إصدار القرارات المناسبة والحكيمة في الوقت المناسب دون خوف أو تردد (أحمد وحافظ ، ٢٠٠٣ ، ٤٦) .

ومن الأمور التي تبرز أهمية دور مدير المدرسة الابتدائية في مصر هو وجوده المستمر في ميدان العمل مما يؤهله لمعرفة واقع المدرسة بكل تفاصيله ، وكذلك المتابعة المستمرة لجهود التطوير ، كما يؤهله لبناء علاقة مهنية وشخصية مع التلاميذ والمعلمين وجميع العاملين في المدرسة تساعده على إحداث التأثير المطلوبة في دافعيتهم وفعاليتهم (سليمان ، ٢٠١٥ ، ٢٣٨).

وبالإضافة إلى أن هناك مسؤوليات واختصاصات فنية وإدارية ومالية يقوم بها مدير المدرسة الابتدائية في مصر تتمثل في عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة. وهذه العمليات تحتاج من مدير المدرسة أن يكون لديه ثلاث مهارات: مهارات مفهومية أو تتعلق بالمفاهيم لكي يعي دوره وما يجب أن يضطلع به في العمليات المشار إليها ومهارات فنية لإدارة العمليات المدرسية المختلفة، ومهارات إنسانية لإشراك كل العاملين معه في القرارات المرتبطة بالعمليات الإدارية المختلفة بما يضمن تحقيق النمو المدرسي .

ويتطلب الترشيح لوظيفة مدير مدرسة ابتدائية في مصر ما يلي :

- ١- توفر مؤهلات مستوى الكفاية ويقصد بها المؤهل التربوي المتوسط على الأقل لوظائف الإدارة المدرسية بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي والمؤهل التربوي العالي لوظائف الإدارة المدرسية بالحلقة الثانية من التعليم الأساسي.
 - ٢- المدة الزمنية المقررة للبقاء في الوظيفة الأخيرة، ومدة الاشتغال بالتعليم، وتحدد هذه المدة فيمن يرشح لشغل وظيفة ناظر مدرسة الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بسنتين على الأقل في وظيفة وكيل مدرسة ابتدائية، وألا تقل مدة اشتغاله على ست سنوات بالنسبة للحاصلين على مؤهل عال، أو بسبع سنوات بالنسبة للحاصلين على مؤهل بين العالي والمتوسط ، وأن يقضى ست سنوات على الأقل في التدريس للمرحلة الابتدائية.
 - ٣- التقارير السنوية وتعد عنصراً أساسياً للترشيح وبشترط للمرشح أن يحصل على ثلاثة تقديرات في السنوات الثلاث السابقة على الترشيح إثبات منها بدرجة ممتاز والثالث لا يقل عن جيد.
 - ٤- خلو صحيفة المرشح من العقوبات، فلا يجوز ترشيح من كان موقوفاً عن العمل أو محالاً للنيابة العامة أو المحكمة التأديبية فإذا ثبت عدم إدانته أو وقعت عليه عقوبة لا تتجاوز (الإنذار)، فينظر في أمر ترشيحه مع احتساب تعيينه في هذه الوظيفة من تاريخ زملائه فيها، ولا يجوز لمن وقعت عليه عقوبة من عقوبات الخصم ،أو الإيقاف عن العمل، أو الحرمان من نصف العلاوة أو تأجيل الترقية أو خفض الأجر، وذلك خلال المدة السابقة لصدور قرار برفع العقوبة (مبارز ، ١٩٨٥).
- وهناك من يضيف على هذه الشروط شرطاً آخرأ يتمثل في حضور المرشحين للترقية لبرنامج تدريبي يعد لهذا الغرض، يليه اختبار تحريري تخصص له مائة درجة، ويعد الحاصلون

على ستين درجة على الأقل من الاختبار التحريري قد اجتازوا التدريب بنجاح، ويجوز للمرشح لدرجة مدير أن يقدم بحثاً في أحد موضوعات التعليم يشهد بقدرته على الابتكار، ويخضع لمناقشة لجنة ثلاثية من رجال التعليم الذين يعلنونه في الوظيفة (حجى ، ٢٠٠٥).

وعند النظر إلى واقع اختيار مدير المدرسة الابتدائية في مصر يلاحظ أن الأقدمية تلعب دوراً كبيراً في الترشيح لوظيفة مدير مدرسة حيث يكون الترشيح "لأقدم في الدرجة الحالية والأقدم في الدرجة التي تسبقها مباشرة والأقدم في التعيين والأقدم في التخرج، والأكبر سناً، والأعلى في الدرجة المالية" (وزارة التربية والتعليم، ١٩٨٨م). ومعيار الأقدمية كما هو ملاحظ لا يدل على ضرورة توافر سمات معينة فيمن يتولى إدارة المدرسة سواء كانت سمات شخصية أو مهنية والأقدمية عندما تكون معياراً لاختيار القيادات المدرسية تؤدي إلى تثبيط همم الكثير من الكفايات الإدارية من العناصر الشابة لعلمها بأن الكفاءة في العمل ليست شرطاً لتولي الوظيفة القيادية .

وهناك معيار آخر لاختيار مدير المدرسة الابتدائية، وهو أن يكون قد قضى عدة سنوات في مجال الإدارة المدرسية أو التدريس، لا تقل عن ثماني سنوات وهذا المعيار مثل سابقه لا يدل على كفاية وأهلية الشخص المرشح لتولي وظيفة قيادية في مدرسة ابتدائية بمصر . وهناك معيار ثالث لاختيار مدير المدرسة الابتدائية في مصر وهو المقابلة الشخصية حيث تجرى المقابلة الشخصية للمرشح لمنصب مدير مدرسة بواسطة لجنة تكونها المديرية التعليمية لهذا الغرض وهذا المعيار مثل المعيارين السابقين لا يدل على صلاحية ومناسبة الشخص الذي سيتولى منصب مدير المدرسة في مصر فالمقابلة الشخصية تعطى إيجاباً ضعيفاً بصلاحية أو عدم صلاحية الشخص المرشح لشغل وظيفة مدير المدرسة، وعلى أية حال فإن الشخص المرشح لوظيفة مدير مدرسة ابتدائية في مصر بعد التأكد من انطباق المعايير الثلاثة السابقة عليه يخضع للاختبار لمدة عام دراسي، يتم من خلاله تقويمه ميدانياً فمن أثبت التقويم صلاحيته لهذه الوظيفة الجديدة طبقاً للقواعد والضوابط التي تضعها وزارة التعليم والمديرية التعليمية يصدر قراراً بتثبيتته فيها وإلا أعيد إلى وظيفته السابقة (غانم، ١٩٩٢).

ولقد وضعت وزارة التربية والتعليم مجموعة من المعايير الخاصة باختيار مديري

المدارس في المرحلة الابتدائية وتتمثل هذه المعايير فيما يلي :

- الحصول على مؤهل تربوي (متوسط أو عالي).
- قضاء فترة لا تقل عن ثماني سنوات في العمل مدرساً أو وكيلًا للمدرسة.
- انخراط المرشح في دورة تدريبية تعقد في نهايتها اختبارات تربوية وشفوية، ومقابلة شخصية وضرورة حصوله على ٥٠% .

▪ من يتم اختياره لوظيفة مدير يبقى في العمل تحت التجربة لمدة عام دراسي يثبت بعدها في الوظيفة في حالة ثبوت نجاحه عملياً في إدارة المدرسة.

ولعل مما يؤخذ على هذه المعايير أن المتقدم قد تتوفر فيه تلك الشروط لكنه ليس كفوفاً للقيام بالمهام التي يجب عليه القيام بها، كما أن حصوله على ٥٠% فقط في اختبارات الدورة التدريبية لا يعد مؤشراً جيداً يجعله قادراً للاضطلاع بالمهام التي ستوكل إليه أما فيما يتعلق بتعيينه مديراً لمدة عام دراسي فهو أمر غير مقبول لأنه لا يجب أن تكون العملية التعليمية حقل تجارب، لان في ذلك إهداراً للكثير من الطاقات .

وقد أورد (عبود، ١٩٩٤) أنه يتم اختيار مدير المدرسة في جمهورية مصر العربية بالجمع بين الطرائق الثلاثة التي حددها جلدان لاختيار القادة وهي :

- طريقة الخبرة والدراية التي يتم فيها اختيار المدير من بين الوكلاء أو المدرسين ذوي الخبرة.
- طريقة المسابقة وذلك باستخدام اختبارات فينة لتحديد المرشح الأول.
- المقابلة الشخصية من أجل الكشف عن الجوانب الشخصية للمرشح مثل الذكاء والحسم والنبات عن طريق وضع المرشح في مواقف اصطناعية.

وبناءً على هذه الطرائق فإنه توجد شروط للترشيح لوظيفة مدير مدرسة تتطلب توفر الخبرة والدراسة بالعمل المدرسي بالإضافة إلى وجود برنامج تدريبي يلزم اجتيازه من قبل المرشح بعد ذلك تجرى للمرشح مقابلة شخصية، ويرشح لوظيفة مدير مدرسة إبتدائية من بين وكلاء المدارس الإبتدائية بشرط قضاء سنتين على الأقل في الوكالة. أما المدرسين الأوائل فيشترط عليهم قضاء ست سنوات في التدريس مع مؤهل عال، وثمان سنوات مع مؤهلين المتوسط والعالي، وعشر سنوات مع مؤهل متوسط إضافة إلى ذلك فإنه من يتم اختياره للوظيفة عليه أن يجتاز فترة تجريبية لمدة عام دراسي يقوم خلاله ميدانياً فمن اثبت التقويم صلاحيته صدر قرار بتثبيته وإلا أعيد لوظيفته السابقة ويحق الترشيح لوظيفة مدير بعد مرور عامين دراسيين على الأقل (غانم، ١٩٩٢) .

ولتحقيق الجودة والموضوعية في عملية تقويم مديري المدارس وبما يضمن حسن اختيار من هو أهل لمنصب المدير يفضل أن يقوم بالتقويم أكثر من شخص من خارج المحافظة التي يعمل بها المدير المرشح أو من الوزارة وفي كلتا الحالتين يجب ألا يكونوا معروفين مسبقاً ويقوم كل منهم بالتأوب بتدوين ملاحظاته وآرائه ووضع درجات وفي النهاية يتم تجميع الملاحظات والدرجات بمعرفة الوزارة أو المديرية في حضور القائمين بتدوينها وفي هذه الحالة نضمن حسن الاختيار للكفاية التي تتطلبها العملية التعليمية والإدارة المدرسية الصحيحة .

٣- اختيار مديري المدارس الابتدائية في ماليزيا :

ماليزيا إحدى الدول المتقدمة في مجال (صناعة التعليم) لمجاراتها تحديات العصر وتهيئة أجيال جديدة تلبي ما وصلت إليه من تقدم تقني وصناعي يوازي ثورة المعلومات وتقنياتها في مختلف التخصصات العلمية. ولقد كان وضع التعليم في ماليزيا عام ١٩٨٠م لا يزيد كثيراً عن وضع التعليم في دول عربية كثيرة بل كان أقل من المستوى ولكن خلال عشر سنوات فقط تغير وضع التعليم بفضل السياسة التي وضعها (مهاتير محمد) رئيس الوزراء الماليزي والذي كان وزيراً للتعليم قبل ذلك حين ابتعث مهاتير محمد خلال عشر سنوات نصف مليون ماليزي نقلوا حضارة الدول المتقدمة إلى ماليزيا ووجه التعليم إلى الحاجات الحقيقية للدولة وحينما ينهض مستوى التعليم في أي دولة ينهض الاقتصاد وينهض المستوى الاجتماعي وكل جوانب الحياة الأخرى (راشد، محمد عبدالسلام، ٢٠١١).

وتعتبر ماليزيا نموذجاً واضحاً يحتذى به في مجال الاهتمام بالتعليم خاصة في شقه التكنولوجي وهي الناحية التي تبرز على الجانبين الفكري والعملية فمن الناحية الفكرية يحتل التعليم موقعاً بارزاً في إدراك القيادات الماليزية كما يبرز في الخطط التنموية ورؤية ٢٠٢٠ فضلاً عن الخطط واللوائح الخاصة بالتعليم أما من الناحية العملية فيبرز في العمل على إعداد المواطنين بصورة أكثر ديناميكية لمواجهة تحديات العصر حيث تخصص له حوالي ١٨% من الميزانية القومية (صالح، ماجدة، ٢٠٠٧).

وفي ماليزيا، مركز مدير المدرسة يعتبر الآن واحداً من أصعب الوظائف في الخدمة المدنية الماليزية. فأدوارهم زادت الآن بشكل كبير لتشمل مجموعة كبيرة من المهام والكفاءات المهنية. ومن المتوقع أن يكون مديري المدارس في ماليزيا ذوى رؤى تربوية، وقادة للمناهج الدراسية والتعليمية وخبراء تقييم، وبناء مجتمع وخبراء علاقات عامة وخبراء اتصالات ومحللين للميزانية، ومديري مرافق وإداريين برامج خاصة، ومن المتوقع لمديري المدارس تلبية الاحتياجات والاهتمامات للعديد من المستفيدين بما في ذلك الطلاب وأولياء الأمور والمعلمين والمسؤولين عن التعليم والنقابات، والهيئات الدولية والاتحادية، وللقيام بوظائفهم بصورة فاعلة، يجب أن يكون لهم سمات وكفاءات خاصة، وكذلك شخصية سليمة (Institute Aminuddin Baki, 2006).

ويقع على عاتق مدير المدرسة الابتدائية في ماليزيا مجموعة من المسؤوليات والمهام الرئيسة تتمثل فيما يلي (Kandasamy, Maheshwari, 2004):

- قيادة وإدارة القسم الابتدائي لتحقيق أعلى مستوي من التوقعات، ومساعدة المدرسة لتصبح المدرسة الأم في الاختيار.
- وضع وتخطيط استراتيجيات وبرامج فعالة لتطوير القسم الابتدائي على المدى القصير والمتوسط والطويل، بما يتماشى مع أولويات المدرسة.

- قيادة القسم الابتدائي على أساس أفضل الممارسات لتحقيق ثقافة التميز دائماً وفي جميع جوانب التعليم الابتدائي.
- مراقبة مستوى التعليم من خلال ضمان أن جميع المعلمين يتم مراقبتهم وتقييمهم بشكل منتظم.
- مراقبة سلوك الطلاب والعمل مع فرق لتوجيه الطالب ، ولدعم قضايا رعاية الطلاب .
- البقاء على اطلاع بالتطورات في مجال التعليم الخاص وفي التعليم العام والدولي على وجه الخصوص.

ويطلق على قادة المدارس في ماليزيا المدرسين الأوائل (head teacher) وهو مصطلح يطلق على مدير المدرسة الابتدائية؛ وأما مصطلح principal فيطلق على مدير المدرسة الثانوية. وهذا يشمل أيضاً وكلائهم ومساعدتهم فهم "رأس" المدرسة. بالرغم من أن توجهاتهم تأتي من مديري التعليم. وعلى الرغم من أن مديري التعليم لا يشاركون مباشرة في عملية التعليم والتعلم، ولكن وفقاً لرافيتش (Ravitch , 2012) يمكن أن يكونوا مسؤولون عن أداء المدارس ومدراءها في نواح كثيرة ، وهم أكثر الأفراد أهمية وتأثيراً في أي مدرسة، فقد ذكر سيرجيو فاني (Sergiovanni, 1995) أنها القيادة التي تمهد للمدرسة مناخ التعلم، ومستوى من الاحتراف، والروح المعنوية للمعلمين ودرجة الاهتمام الذي قد يكون عليه الطلاب، فإذا ما كانت المدرسة حيوية ومبتكرة ومكاناً يتمحور حول الطفل، وإذا كان لديها سمعة متميزة في التدريس، وإذا كان الطلاب يبذلون قصارى جهدهم فيمكن أن يشار دائماً إلى قيادة وإدارة المدير على أنها مفتاح النجاح (Sergiovanni, T.J. , 1995).

واستجابة لضرورة تحسين أداء مديري المدارس أصبحت الحاجة ماسة وملحة الى نظم أكثر نضجاً لاختيارهم وتدريبهم في صورة أكثر مسؤولية ، وبناءً على ذلك فإن ضرورة تطوير نظم اختيار وتدريب مديري المدارس الابتدائية أضحت من الأمور المهمة لرفع كفاءتها وفعاليتها الأمر الذي ينعكس ايجابياً على تحسين أدائهم وبالتالي مستوى الأداء العام للمدرسة . "ولأن إصلاح حال المدرسة لا يأتي من خارجها بقدر ما يكون من داخلها (سهير أبو العلا ، ٢٠٠٩، ص ٥٧٤) .

يوجد في ماليزيا ما يقرب من ٩,٠٠٠ مدير مدرسة، ويلاحظ أن عدد المدارس الابتدائية أكثر من عدد المدارس الثانوية، ولذلك ٨١% تقريباً من المديرين يعملون في مدارس ابتدائية، و ١٩% منهم يعملون في مدارس ثانوية ، والتوزيع بناءً على الأقدمية، كما نجد أن معظم المديرين (٨٥%) منهم تتراوح أعمارهم ما بين ٤٢ - ٥٥ سنة، علماً بأن مديري المدارس الابتدائية أصغر سناً الى حد ما عن مديري المدارس الثانوية، حيث يصل أكثر من نصفهم إلى ٤٧ سنة ومعظمهم تم ترقيته تتم بناءً على الأقدمية، وتحدد الأقدمية التقدم المهني والوظيفي

لمدير المدرسة، فكلما كانت فترة الخدمة أطول كلما كان فرصته في الترقى إلى درجة مدير مدرسة أكبر، ومعظمهم يتم ترقيته بعد أن تصل مدة خدمته إلى أكثر من ١٩ سنة، و ٨٥ % من مديري المدارس الابتدائية، و ٩٢ % في المدارس الثانوية قد عملوا بالتعليم مدة تتراوح من ١٩ - ٣٥ سنة بالمهنة (Kandasamy, Maheshwari, 2004).

واستناداً إلى التوزيع بناءً على المؤهل نجد أن ١٠ % من مديري المدارس الابتدائية لديهم مؤهل على المستوى المحلي والمؤهلات الأخرى تشير إلى مؤهلات أدنى من المستوى الثالث من التعليم وهؤلاء المديرين هم موظفين قدامى لا يمتلكون مؤهلات مناسبة ولكن يندمجون في مقررات دراسية خاصة تديرها وزارة التعليم لكي يصبحوا مدرّاء مدارس، وهناك أيضاً الدبلومات التي يتم الحصول عليها من مؤسسات تعليمية مثل معهد مارا التكنولوجي Institute of Technology Mara (ITM)، ومن جامعة ماليزيا التكنولوجية University Technology Malaysia، ومن الجامعات الحكومية الأخرى في ماليزيا. وأن يكون حاصلاً على الشهادة الأولى First Degree من أحد الجامعات والتي تسمى بكالوريوس الآداب، وبكالوريوس العلوم، وبكالوريوس التربية من مختلف المجالات، ولكن بشكل عام أن تكون مرتبطة بالتعليم، وشهادة التعليم الماليزية، وشهادة التعليم الماليزية الفنية وهي مؤهلات يتم الحصول عليها بعد اجتياز خمس امتحانات قومية، ومدرّاء المدارس أيضاً يحصلون على شهادات من البوليتكنيك في كل أنحاء ماليزيا، وشهادة التعليم الدنيا Lower Certificate of Education هي أيضاً مؤهلات يتم الحصول عليها بعد اجتياز ثلاثة امتحانات، وشهادة التعليم العليا Higher Certificate of Education هي شهادة يتم الحصول عليها بعد اجتياز ستة امتحانات قومية، وأما بالنسبة لتوزيع مديري المدارس على الرجال والنساء فعدد المعلمات يفوق عدد المعلمين حيث يصل إلى ١٠٢,٣١١ معلمة، ٥٥,٦٧٤ معلم، ولكن يوجد فقط ٥ مديرات للمدارس، ويلاحظ أن عدد المديرات أقل بقليل من المديرين لأن النساء يملن إلى العمل بالقرب من منازلهن فإذا ما عرض عليهن منصب بعيداً عن منزلهن فإنهن يعترضن ويتنازلن عن الترقية والتصعيد إلى درجة مديرة (Kandasamy, Maheshwari, 2004).

ومدرّاء المدارس الابتدائية في ماليزيا هم قادة المدارس ويقومون بعمل شبكة من الاتصالات بين مديري المدارس حيث يتم تبادل الأفكار والخبرات وحل المشكلات وتبادل وجهات النظر كما يقوم مدرّاء المدارس بتوصيل المعلومات عن مدارسهم إلى المجتمع الخارجي وذلك لدعم فهم البرامج وللمساعدة في توضيح وبناء المشاركة في رؤية رسالة المدرسة.

ومدير المدرسة يعتبر دائماً الشخص الذي لديه القدرة والسلطة لإحداث فرق في المدارس التي من شأنها أن تؤثر على تعلم وتحصيل الطلاب؛ لهذا السبب يحتاج مدرّاء المدارس إلى أن يكون لديهم معايير جيدة من الممارسة أو المعايير التي من شأنها ضمان جودة وفعالية أدوارهم

ووظائفهم داخل وخارج المدارس. وفي ماليزيا، تغيرت أدوار ومهام مديري المدارس بشكل كبير جداً على مدى السنوات الماضية بعد الإصلاحات المستمرة لنظام التعليم الماليزي (Aminah, 2016, p.61).

وبالنسبة لاختيار مدير المدرسة الابتدائية في ماليزيا فيتم ترقية أو تصعيد مدير المدرسة الابتدائية ضمن مجموعة من المعلمين في المدرسة. وطبقاً للقوانين الماليزية (قانون الخدمة العام لعام ١٩٩٣م الفصل الأول) بالرجوع الى قانون التعيين والخدمة نجد أن جميع مدراء المدارس يجب أن يكونوا ماليزيين من الذين خدموا في مهنة التعليم، وبالنسبة لوظائف مديري المدارس الابتدائية فتقدم طلبات الوظائف الشاغرة لقسم التطوير التنظيمي والخدمة بوزارة التعليم، ثم ترسل الاعلانات بعد ذلك للأقسام المختلفة بوزارة التعليم، وأقسام التعليم بالولاية، وكليات تدريب المعلمين، والهيئات البوليتكنيكية المشتركة في التعليم (Ministry of Education in Malaysia, 1997).

ويتم نشر شروط تعيين المديرين في الإعلانات، على سبيل المثال لابد أن يكون المديرين من الذين يعملون في خدمة التعليم وقد تم توظيفهم كمعلمين مؤهلين في وقت محدد (على سبيل المثال الإعلان المنشور في يوم ٢٨ مارس لعام ٢٠٠٠م ينص على أن المتقدمين لابد أن يكونوا قد تم تعيينهم كمعلمين في أو قبل ٣١ ديسمبر ١٩٨٠م) وهؤلاء المتقدمين يجب أن يكونوا مشتركين في مشروع المعاش، ولهم سجل خدمة ممتاز ولم توقع عليهم أي إجراءات تأديبية، وفي ولاية سارواك Sarawak وصباح Sabah، حيث الموظفين المؤهلين أقل في عدد وفرص التدريب المقدمة مقارنة بزملائهم في شبه الجزيرة الماليزية peninsular فالتقدمين يجب أن يكون قد تم تعيينهم في أو قبل ٣١ ديسمبر ١٩٨٨م، وهناك اختلافات إقليمية بين شبه جزيرة ماليزيا وبين ولاية صباح وسارواك يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند الترقية لدرجة مدير مدرسة ابتدائية (Kandasamy, Maheshwari, 2004).

وترسل طلبات المرشحين المناسبين لشغل الوظيفة من خلال رؤساء الأقسام المعنيين إلى قسم الخدمة والتطوير التنظيمي، والمرشحين بعد ذلك يُسكنون طبقاً لتاريخ تعيينهم ثم بعد ذلك يوضعون في قوائم ترسل إلى إدارة الترقية بقسم الخدمات العامة، ثم تأتي بعد ذلك مسؤولية قسم رئيس الوزراء المسؤول عن شؤون الخدمات المدنية المرتبطة بشؤون التعيين والتنظيم، وبعد ذلك يقوم قسم الخدمات العامة بتصنيف المرشحين بناءً على تقييمات أدائهم من قبل رؤساء الأقسام لثلاث سنوات سابقة على الترشيح للوظيفة، ثم ترسل القوائم من خلال قسم الخدمة والتطوير التنظيمي لأقسام التعليم بالولاية، وقسام التعليم بالولاية بعد ذلك يقرر نقاط قوة وضعف

المرشحين ويقدمون قائمة مدرجة إلى المدير العام للتعليم الذي يقوم بالتصديق على المعيين للوظيفة، والمرشحين الناجحين بعد ذلك يستلمون خطابات التعيين أو التوظيف من قسم الخدمة والتطوير التنظيمي (Kandasamy, Maheshwari, 2004).

كما أن مديري المدارس الابتدائية عادة يؤخذون من المعلمين القدامى والأكثر جدية في عملهم الذين اجتازوا المستوى الثانوي وقد تحملوا ثلاث سنوات من التدريب كمعلمين في كلية تدريب المعلمين. والتعيين لدرجة مدراء مدارس هي مناصب ترقية ومثل هذه المناصب دائماً ما تكون محل منافسة فيوجد ١٥٧,٩٨٥ معلماً بالمدارس الابتدائية بينما فقط هناك ٧,٣٠٥ درجة لمديري المدارس. وعلى الرغم من أن هناك اعتبارات أخرى يجب أن تؤخذ في الحسبان مثل نقل الزوجة / الزوج، وإتمام مدة الخدمة، والأسباب العلاجية الطبية، والحالات الخاصة التي تتطلب النقل أو التحويل إلى مناطق خاصة، وبالنسبة لطلبات النقل أو التحويل فتتم على أساس طلبات يقوم بها مديري المدرسة أنفسهم والتي توجه إلى إدارات التعليم بالولايات، وإذا كان التحويل داخل الولاية فإدارة التعليم بالولاية تحدد مدى إمكانية التحويل، أما إذا كان خارج الولاية فيوجه الطلب إلى قسم المدارس بوزارة التعليم والتي تجرى من خلال عملية البحث عن تعاون مع الإدارة المعنية لوضع الطلب في المكان الصحيح فإذا ما كانت هناك وظيفة خالية في الولاية المعنية فالتحويل ممكناً وإذا لم يكن هناك وظيفة خالية فالطلب يجب أن ينتظر (Rusmini Ku Ahmad, 2004).

كما اتخذت وزارة التعليم بماليزيا خطوات لمكافأة المدراء للأداء المتميز والفعال عن طريق إضافة مراكز دعم تشجيعية أكبر للمدراء. وابتداءً من عام ١٩٩٨، مديري المدارس الذين يظهرون صفات قيادية متميزة يمكنهم أن يرقوا لدرجة مديري ممتاز. وفي وقت لاحق في عام ٢٠٠٥، هذه المبادئ أعطت فرصة أخرى للانتقال إلى الدرجة العليا في سلم الأجور التي يتم منحها في تعيين مدير متميز، وعلى المرشحين المحتملين لهذه الوظائف الوفاء بمجموعة من المعايير الصارمة، وتشمل ملاحظة المدرسة عن طريق ممثلون من مختلف الأقسام بوزارة التربية والتعليم مثل قسم التفيتش المدرسي الاتحادي، وقسم المدارس والمعهد الوطني للإدارة التربوية والقيادة إلى جانب الملاحظات، تتم أيضاً مقابلات مع جميع المستفيدين في المدرسة، أي المعلمين والطلاب وأولياء الأمور و ممثلون عن المجتمع. وتقوم المرحلة النهائية من الاختيار على مقابلة مع مدير المدرسة من قبل لجنة مختارة من مسؤولين من وزارة التربية برئاسة مدير

عام التربية والتعليم في ماليزيا. وبمجرد الاختيار يجب على مدير المدرسة امتلاك قدرات متميزة في القيادة التربوية والإدارة التعليمية والعلاقات مع المجتمع (Chan Yuen Fook, 2009) . ومعايير الاختيار عادة ما تأخذ في الاعتبار قدرة القائد على تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها، وتشمل أيضا جوانب مثل التميز التعليمي، والتحصيل الأكاديمي، والمشاركة في المناهج اللاصفية، والعلاقات الشخصية وتوثيق أنشطة المدرسة، ولابد لمديري المدارس أن يكونوا على صلة وثيقة باتحادات الآباء والمعلمين وذلك لتوصيل المعلومات عن المدرسة على سبيل المثال الخدمات المتاحة للطلاب، كما أنه ينبغي على مدير المدرسة أن يكون له علاقات مناسبة مع السلطات المحلية ومع الإدارات الحكومية والهيئات الأخرى.

ثانياً: تدريب مدير المدرسة الابتدائية:

مهنة مدير المدرسة تعتبر من أهم المهن في مجال التعليم العام، ولاسيما في المرحلة الابتدائية نظراً لخصوصيتها وخطورتها ولأهمية الدور الوظيفي والمهني والفني الذي تضطلع به هذه المرحلة، فمدير المدرسة يشبه ربان السفينة، فإذا لم يكن على مستوى من التأهيل والكفاءة والخبرة التي تمكنه من القيام بدوره المنوط به تجاه مختلف عناصر العملية التعليمية من التلاميذ، المناهج المدرسية، المدرسين، الإدارة، المجتمع المحلي... الخ يكون بذلك كريان السفينة الذي يبحر بها في عباب المحيط، ولا يعلم كيف يصل بها إلى برّ الأمان.

فالإعداد يهدف إلى تزويد" المدير بالمعلومات والمعارف اللازمة، وإكسابه المهارات التي تمكنه من ادارة مدرسته بكل ثقة وفاعلية، كما أن التدريب أثناء الخدمة يرمي إلى تطوير هذه المهارات وتجديد المعلومات التي تعزز مسيرة العملية التعليمية. وينبغي أن يتم إعداد مدير المدرسة لهذه المهنة وهذا المركز الوظيفي الحساس وفق أسس ومبادئ ومعايير تضمن سلامة كفاءته وصحة اختياره" (الأغبري، ٢٠٠٨).

ومن هنا أصبح التدريب لكادر الإدارة المدرسية من مدير ووكيل لازماً لملاحقة التطورات العلمية والتربوية والتقنية السريعة، وهو ما يتفق مع السياسات العامة للتدريب التربوي في وزارة التربية والتعليم، بأن التدريب أصبح خياراً استراتيجياً وإلزامياً لجميع منسوبيها (الجهني، ١٤٢٩ هـ) ويمكن القول: أن تدريب الكادر الإداري في المدرسة سواء كان مديراً أم وكيلاً في خضم هذه التغيرات المتلاحقة أصبح عملية لازمة، تفرضها متطلبات العصر الحديث المتسارعة .

أهداف تدريب مديري المدارس الابتدائية:

- تنمية معرفة أفراد المؤسسة ومهاراتهم وقدراتهم واتجاهاتهم.
- تحسين مستوى أداء أفراد المؤسسة مما يؤدي إلى رفع كفاءتهم الانتاجية .
- محاولة تغيير سلوك الأفراد لسد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرجو تحقيقه .
- خلق علاقة إيجابية بين المؤسسة وأفرادها مما يؤدي إلى دمج مصلحة الطرفين مما يزيد من انتماء الفرد للمؤسسة .
- العمل على تحسين المناخ العام للعمل في المؤسسة بحيث يتمكن أفراد التنظيم من الالمام بالجديد في مجالات عملهم والتزود بالخبرات المختلفة
- المساعدة في عملية تخطيط القوى العاملة وتنميتها، الأمر الذي يسهل تحقيق أهداف التنمية الشاملة (البرادعي ، ١٩٨٨) .

أهمية تدريب مدير المدرسة الابتدائية :

إن الدور الهام والمعقد الذي يضطلع به مدير المدرسة يحتم على الجهات المعنية أن تعد له وتدرجه عليه ، والواقع أننا يمكن أن نشير إلى عدة أسباب تجعل من تدريب مدير المدرسة أمراً لازماً وهي (مكتب التربية العربي لدول الخليج ، ١٩٨٤) :

- إن الاختيار الموفق لمدير المدرسة لا يعنى أنه سوف ينجح في عمله بل يعنى أنه يمكن أن ينجح ولكي نضمن نجاحه فلا بد أن نزوده بالكثير من المعلومات والمهارات والأساليب التي تمكنه من أداء عمله بفاعلية وهذا لا يتأتى إلا من خلال التدريب .
- هناك أعداداً كبيرة من المديرين الذين عينوا بدون أن يدرّبوا على عملهم وهم يمارسون دورهم طبقاً لقناعاتهم الشخصية وانطباعاتهم ومن هنا تأتي أهمية التدريب في اكسابهم المهارات والاتجاهات الضرورية لتمكينهم من القيام بعملهم بكفاية .
- إن دور مدير المدرسة ينطوي على ضرورة الالمام بالكثير من المعارف والمهارات وأساليب العمل التي لا يمكن اكتسابها بغير التدريب المنظم القائم على أسس علمية ومنهجية .
- إن تدريب مدير المدرسة هو إحدى الوسائل الفعالة لرفع مستوى أدائه وتعظيم إنتاجيته .

وفي إطار تدريب عناصر القيادة التربوية وعلى رأسهم مدير المدرسة يمكن إلحاقهم بدورات تنشيطية بصورة مستمرة بحيث تتاح لهم الفرصة في رفع مستوى أدائهم من خلال إكسابهم مهارات جديدة ومعلومات ومعارف متنوعة مما يؤدي إلى إثراء العملية التعليمية، وبدون ذلك يبقى مدير المدرسة جامداً غير فعال، وإذا كان المدير يمتلك مهارات وخبرات متميزة، تبقى ملكاً له وحده، لا ينتفع بها الآخرون إلا من خلال تلك الدورات التي يتم فيها تبادل الخبرات والآراء والمعلومات ،

وإذا كان يمارس بعض الأساليب غير المناسبة ، ولم يلتحق ببعض الدورات ،تصبح تلك الأساليب عامل هدم لأنها لم تجد الفرصة لتقويمها وإصلاحها، وهذا لا يتأتى إلا بالتواصل والاتصال والتجديد المستمر للقيادات التربوية من خلال الدورات التربوية القصيرة، وكذلك التنشيطية بما يعود بالنفع والفائدة على الجميع.(الأغبري، ٢٠٠٨) .

الأسس التربوية لتدريب مديري المدارس الابتدائية :

يعتبر تدريب القيادات العليا في الإدارة من أولويات الأعمال المنوطة بالعمل الإداري، وحتى يكون هذا التدريب مبنياً على أسس موضوعية سليمة، ينبغي أن تتوفر له الخصائص التالية (الأغبري ، ٢٠٠٨) :

- **الأساس العلمي The Scientific Basis** : يتوجب أن يكون التدريب المقترح مبنياً على دراسات ميدانية تهدف إلى تحديد طبيعة مشكلات الإدارة والوسائل الكفيلة لحلها وإعداد الخطط ومتابعة تنفيذها للتحقق من مدى فعاليتها، والتعرف على المشكلات والصعوبات التي قد تعترضها، والطرق الناجحة لمعالجتها.

- **الوظيفية Functionalism** : حتى تكون الأسس التدريبية مرتبطة بالعمل الميداني، وأسلوب الأداء المتبع يهدف إلى الارتقاء به إلى أعلى حد ممكن، يجب تحليل النظام التدريبي ومكوناته، ويجب أن يكون استجابة حقيقية للواقع.

- **المشاركة** : يتطلب الأخذ برأي المديرين المتدربين وإشراكهم في التخطيط لبرامج التدريب وأسلوب الأداء، لكونهم الجهة المستفيدة، مما قد يجعل مثل هذه البرامج أكثر موضوعية وواقعية، فينعكس ذلك على مستوى الأداء بشكل عام.

- **الدافعية Motivations / Incentives**: من بين الحوافز التي يمكن أن ترافق مجال التدريب، احتساب الدورات التدريبية كخطوة للحصول على مؤهلات، كالشهادات أو ترقية، أو الحصول على علاوة أو نحو ذلك... الخ. وعلى الرغم من أن إكساب الفرد الخبرة ورفع مستوى أدائه العلمي والعملية يعتبر من أهم الحوافز، إلا أن درجة الإقبال عليها ربما لا ترقى إلى المستوى المطلوب إذا لم تكن برامج التدريب بشكل عام مرتبطة بإحدى الحوافز المذكورة من قبل.

- **الشمولية Comprehensiveness** : ينبغي أن يشمل التدريب جميع القيادات المساعدة للمدير .

- **توفير الظروف المناسبة Availability of working Conditions :** توفير الظروف المناسبة يعتبر من أسباب النجاح خاصة فيما يتعلق بالتجهيزات، والمعدات، بالإضافة إلى الراحة النفسية والاستقرار لدى المديرين المتدربين.

وسائل التدريب: هناك وسائل مختلفة لإعداد وتدريب القيادات التربوية ومنها :

- **ورش العمل Works shops :** تعتبر المشاغل التربوية من الوسائل الهامة في عملية التعليم، والخبرات تكون من خلال النقاش الهادئ والهادف المحدد سلفاً في خطة عمل مرنة قابلة للتعديل.

- **الحوار المفتوح Open Forums :** يتميز هذا الأسلوب بقلة عدد الأفراد فيه، حيث يقسم الأفراد إلى مجموعتين، إحداهما تمثل الخبراء ، والثانية تمثل جمهور المتدربين ، حيث تطرح مشكلات تربوية يتم معالجتها، وتثار أسئلة يتم مناقشتها جماعياً وبطريقة علمية محددة.

- **حلقات المناقشة Seminars :** تتم هذه الحلقة من المناقشة في أي قضية تربوية أو غيرها من خلال مجموعة قليلة من الأفراد ، وتحت إشراف شخص متميز ، حيث تتاح الفرصة لكل مشارك فيها بإعداد التقارير، وإجراء المناقشات الجماعية ، وتوفير المعلومات ، وتقديم الحلول الناجحة للمشكلات ...الخ.

- **الزيارات الميدانية Field Visits :** وهي إحدى الأساليب التربوية الناجحة التي تهدف إلى ربط المفاهيم العلمية النظرية بواقع العمل الميداني، وذلك من خلال الإعداد والتخطيط المسبق لهذه الزيارات الهادفة ، والتي تتم من خلال الرحلات الميدانية للحصول على المعلومات ، أو الوقوف على نتائج ممارسة أسلوب معين

- **المؤتمرات Conferences :** وتتاح الفرصة فيها لمناقشة الأفكار والطروحات التي يتم بلورتها بشكل قرارات أو توصيات، وتؤدي هذه الطريقة إلى توسيع مدارك الفرد ، وزيادة معلوماته من خلال التعرف على خبرات وتجارب الآخرين بحكم وجوده معهم واحتكاكهم. ولنجاح المؤتمر، لابد من توافر بعض العناصر التالية :اختيار قائد يتمتع بقدرات عالية، تنظيم جماعات المؤتمر واختيارها بعناية ، تحديد عدد الأفراد المتوقع حضورهم ، وتحديد عدد الجلسات والوقت المحدد لكل جلسة ، وتحديد محاور المؤتمر بدقة وعناية ، وتوفير الأدوات والتجهيزات اللازمة لنجاح المؤتمر .

-**النقاش الجماعي Symposium** : ويعتبر من الوسائل الفاعلة التي تتناول عرض مسائل معينة على بساط البحث، في مداولة مفتوحة يشرك فيها المجتمعون بحثاً ودراسة وقناعة بهدف التوصل إلى الحقيقة، من خلال الحلول خاصة بها، وذلك في إطار التفكير والنقاش الهادف الذي يعتمد على البحث العلمي والاستقصاء الموضوعي بعيداً عن الجدل العقيم، والمهارات اللفظية، في جو من الود والتسامح والصفاء (الأغبري ، ٢٠٠٨).

أ. تدريب مدير المدرسة الابتدائية في السعودية:

وإذا كان للتدريب أثناء الخدمة كل هذه الأهمية فإن لتدريب مدير المدرسة الابتدائية أهمية مضاعفة حيث أن كفاءة العملية التعليمية لأية مؤسسة تعليمية مرهونة في المقام الأول بمدى نجاح إدارتها ممثلة في شخصية المدير وأسلوبه الإداري ومدى فهمه وإدراكه للأساليب الإدارية الصحيحة والتطورات والمستحدثات في مجال ممارسة العمل الإداري والعلاقات الإنسانية فمدير المدرسة يحمل على عاتقه مسؤوليات ضخمة تجاه جميع التلاميذ الملحقين بالمدرسة وأيضاً تجاه أعضاء الجهاز الفني والإداري بها (أبوسنينه ، ٢٠٠٢) .

بدأت برامج تدريب مديري المدارس الابتدائية بوزارة التربية والتعليم بشكل منظم في معهد الادارة العامة بالرياض في العام ١٣٩٠ / ١٣٩١ هـ (١٩٧١/١٩٧٠) وفي العام الدراسي ١٣٩٢ / ١٣٩٣ هـ (١٩٧٢/١٩٧٣) أنيطت مسؤولية دورات مديري المدارس الى كلية التربية جامعة الملك سعود ، ثم تيعتها بع ذلك كلية التربية ، جامعة أم القرى في العام الدراسي ١٣٩٣ / ١٣٩٤ هـ (١٩٧٣/ ١٩٧٤) (المنيع ، ١٤٠٢ ، ص ٥) .

وفي ٢٩/٣/١٣٨٤ هـ أنشئت إدارة التدريب التربوي بالإدارة العامة لإعداد المعلمين بوزارة التربية والتعليم . ومن الدورات التي قدمتها إدارة التدريب التربوي دورة مديري المدارس الابتدائية (عام جامعي) ، ودورة مدرّس ووكلاء المدارس الثانوية (١٨ أسبوعاً) بالجامعة الأمريكية في بيروت ، ودورة مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة (٣ شهور) بمعهد الادارة العامة بالرياض (المنيع / ١٤١١ هـ ، ٢٧٧ - ٢٧٨) .

واستمر تطبيق دورتي مديري المدارس الابتدائية وما فوقها حتى نهاية العام الدراسي ١٤٠٤/١٤٠٥ هـ (١٩٨٣/١٩٨٢م) ومع مطلع العام الدراسي ١٤٠٤/١٤٠٥ هـ (١٩٨٣/ ١٩٨٤م) نفذت كلية التربية بجامعة الملك سعود بالرياض ، وكلية التربية جامعة أم القرى بمكة المكرمة ولا زالتا تتفذان التنظيم الجديد الخاص بدورتي مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية والمشمتمل على أهداف الدورتين وطريقة الاشراف والتقويم والمقررات الدراسية لكل دورة ومفردات كل مقرر ، ومدة كل دورة فصل دراسي واحد (مذكرة وكيل وزارة التربية والتعليم ، ١٩٨٣م) . ومن هذا المنطلق اهتمت وزارة المعارف بالملكة العربية

السعودية بعقد دورات تدريبية لمديري المدارس الابتدائية في كليات المعلمين بمناطق الرياض، جدة ، جازان ، تبوك ، الطائف، أبها ، الاحساء ، الرس وحائل وذلك منذ الفصل الدراسي الأول عام ١٤١٥ هـ (وزارة المعارف ، ١٤١٦).

وانطلاقاً من أهمية التدريب أثناء الخدمة والذي يعتبر عنصراً مهماً في أية عملية إنمائية لرفع مستوى الأداء تحظى البرامج التدريبية باهتمام المملكة العربية السعودية بغية تنمية وتطوير طاقاتها البشرية إلى أقصى حد ممكن من التقدم والرقى أفردت وثيقة سياسة التعليم بالمملكة العربية السعودية الباب السادس لوسائل التربية والتعليم وخصص الفصل الأول منه للقائمين على التعليم وشروط اختيارهم وسبل تنميته كفاياتهم وأيضاً لعقد دورات تدريبية فقد نصت المادة (١٩٦) منه على أن " تعطي الجهات المختصة عناية كافية للدورات التدريبية والتجديدية ودورات التوعية لترسيخ الخبرات وكسب المعلومات والمهارات الجديدة كما نصت المادة (١٩٧) على أن يتناول التدريب كافة جوانب العملية التعليمية والأجهزة العاملة فيها ، وتوضع برامج للدورات يحدد فيها غرض الدورة وطرق تنفيذها وتقويمها والشروط التي ينبغي أن تتوفر في القائمين عليها (الحقيل ، ١٤١٥ هـ ، ص ٢٩٦) .

وفيما يتعلق بتدريب رجال التعليم أثناء الخدمة فقد أوصى المؤتمر الأول لإعداد المعلمين بالمملكة العربية السعودية في الفترة من ٨ - ١٣ صفر عام ١٣٩٤ هـ بجامعة الملك عبدالعزيز بمكة المكرمة بأن يهدف التدريب أثناء الخدمة إلى : (الزيد، ١٩٩٠، ص ص١٤٦- ١٤٧) :

- توعية المتدرب بالأهداف العليا لأتمته وتوجيهه توجيهاً سليماً نحو تحقيقها .
- رفع مستوى المتدرب إلى الحد الذي يحقق أهداف المرحلة التي يعمل بها .
- استكمال تأهيل المتدرب أكاديمياً إذا كان هناك قصور في إعداداته في مرحلة معينة.
- رفع مستوى المتدرب في تخصصه وفي ثقافته العامة.
- توعية المتدرب بالبحوث الحديثة، والمراجع الأساسية في تخصصه .
- التدريب على القيادة التربوية نظرياً وعملياً.

وقد أوصى المؤتمر الجهات التعليمية بإنشاء مركزاً للبحث والتدريب، والعناية بوضع خطة زمنية للتدريب التربوي وبأن تدعم الجامعات مراكز التدريب التابعة للكليات التربوية بالطاقات البشرية والمادية اللازمة، وبأن يشمل التدريب كل العاملين في ميدان التربية والتعليم، وعلى جميع المستويات (المعلم ، المشرف ، الموجه ، المدير) والمسؤولين المخططيين إلى جانب المشرفين على الخدمات الخاصة (الزيد، ١٩٩٠، ص١٤٦)

وتنفيذاً لما جاء في وثيقة سياسة التعليم في المملكة ، وما أوصى به مؤتمر إعداد المعلمين الأول متعلقاً بالتدريب أثناء الخدمة ، بدأت وزارة المعارف بالمملكة في إعداد الكوادر

اللازمة لإدارة المؤسسات التعليمية وذلك بعقد دورات تدريبية مدتها سنة دراسية بكليتي التربية جامعة الملك سعود بالرياض وجامعة أم القرى بمكة المكرمة وهدفت إلى رفع كفاءة مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية من الناحيتين الإدارية والفنية (وزارة المعارف ، ١٤٠٥، ص ١١) .

ورغبة في زيادة الفائدة من هذا التدريب فقد نقلت وزارة المعارف السعودية تدريب مديري المدارس الابتدائية إلى كليات المعلمين التابعين لها ، حيث نظمت لهم دورات تدريبية لمدة فصل دراسي واحد في تسع كليات للمعلمين (الرياض ، الإحساء ، الطائف ، جدة ، جيزان ، الرس ، أبها ، حائل ، المدينة المنورة) بدءاً من العام الدراسي ١٤١٦/١٥ هـ - ١٩٩٤ - ١٩٩٥ م . وقد تم وضع برنامج مقترح للدورة درس من قبل الكليات وفي ضوء دراسته وضعت الوزارة البرنامج الحالي لدورة مديري المدارس والذي هدف إلى تحقيق الأهداف الآتية : رفع مستوى الأداء في القيادة التربوية لدى مديري المدارس ووكلائها ، وتحديث وصل مهاراتهم وخبراتهم واتجاهاتهم في التعامل والتفاعل مع العملية التعليمية التربوية والتعليمية لكافة عناصرها وأبعادها ، وتعزيز انتمائهم للمهنة ، وإشعارهم بقيمة أدوارهم وحجم مسؤولياتهم ، وتنمية قدراتهم على التخطيط للعمل المدرسي وتقوميه وتحليله وتطويره (وزارة المعارف ، ١٤١٥) .

وتضمنت شروط الترشيح لبرنامج دورة مدير المدارس الابتدائية (وزارة المعارف ، ١٤٢٠، ص ٣) :

- ١- أن يكون المرشح على رأس العمل مديراً أو وكيلاً لمدرسة ابتدائية .
 - ٢- ألا يكون المرشح قد سبق له حضور هذا البرنامج أو أي برنامج مماثل له .
- وتستمر الدورة لمدة فصل دراسي واحد وتكون الدراسة على النحو التالي :
- أ. أربعة أيام في الأسبوع بواقع خمس ساعات (محاضرات- تدريب عملي- حلقات مناقشة) .
 - ب. يوم واحد " الاثنين " من كل أسبوع تدريب عملي في المدارس ولمدة خمس ساعات .
- علماً بأن التدريب الميداني مسبق بأربعة لقاءات تربوية ، تعقد خلال أربعة أسابيع - لقاء كل أسبوع - في نفس يوم التدريب الميداني ثم يلي التدريب الميداني لقاء آخران . وهذه اللقاءات كما يلي :

اللقاء الأول : يتم بين المتدربين وعميد الكلية لتوضيح أهداف الدورة وما هو مطلوب من المتدربين خلال الدورة .

اللقاء الثاني : يتم بين المتدربين ومدير التعليم بالمنطقة .

اللقاء الثالث مع عميد كلية التربية بالمنطقة أو مع أحد منسوبي الكلية - مركز التدريب .

- اللقاء الرابع : مع أحد رجال التربية والتعليم بالمنطقة .
- اللقاء الخامس : وهو الأول بعد الزيارات الميدانية ويتم بين المتدربين والمشرفين عليهم من هيئة التدريس لتقييم الزيارات الميدانية .
- اللقاء السادس : وهو الثاني بعد الزيارات الميدانية ويتم مع عميد الكلية .
- أما عن طبيعة العمل الميداني الذي يبدأ منذ الأسبوع الخامس من الدورة و لمدة ثمانية أسابيع فهناك إطار شمولي لذلك العمل الميداني ، يدور حول المحاور التالية :
- أولاً : التلميذ :** حيث متابعتة في طابور الصباح - داخل الفصل الدراسي - في فناء المدرسة من خلال المرشد الطلاب .
- ثانياً: العملية التعليمية:** متضمنة طرق التدريس - الوسائل التعليمية - التقويم - الكتب الدراسية، المكتبة المدرسية.
- ثالثاً: المعلم :** توزيعه للمقرر ، دفتر التحضير ، إدارة الاختبارات الشهرية ، وكل ما يتعلق بالمعلم من سلوكيات داخل الفصل وخارجه .
- رابعاً: مدير المدرسة ومسئوليته الإدارية:** الملفات، الميزانية، المبنى المدرسي، الجدول الدراسي ، محاضر الاجتماعات ، الحضور والغياب ، المقصف المدرسي ، التوجيه وعلاقته بالإدارة .
- خامساً: مدير المدرسة وعلاقته خارج المدرسة:** مع الأسرة، مجالس الآباء ، ثم علاقة المدرسة بالمجتمع .
- وتمثل هذه المحاور بما فيها من نقاط الجوانب التي يتسنى للمتدرب أن يدون ملاحظاته عنها خلال يوم التدريب الميداني.
- وتقوم الجهة المختصة بكلية المعلمين - التي يوجد بها مركز للدورات - بالإشراف على الدارسين ومتابعتهم بصورة مستمرة ، وتقوم بإشعار الوزارة بالحالات التي قد تؤثر سلباً على سير البرنامج في حينها. وتقوم الوزارة ممثلة في التوجيه التربوي والتدريب بمتابعة تنفيذ البرامج المتفق عليها ، وزيارة المتدربين في مقر التدريب مرافقة عينات منهم في بعض أيام التدريب العملي .ويتم تقويم الدارسين على النحو التالي :
- أ. التقويم المستمر للمتدرب أثناء الدورة ، ويشمل استيعابه لمحتوى البرنامج ومحاولة الاستفادة من التدريب والمبادرة والمشاركة الإيجابية والسلوك وتقدير وقت العمل.
- ب- اختبار تحريري في كل المقررات الدورة عند نهاية الفصل الدراسي .

ج- تقديم بحث ميداني أو عرض مشكلة تربوية ميدانية وسائل علاجها أو تلخيص كتاب يعالج موضوعات المنهج و يناقش المتدرب فيما يقدمه في مقابلة شخصية عند نهاية الفصل الدراسي .

د- نسبة الحضور يجب ألا تقل عن ٨٥% من الساعات الواجب حضورها كل أسبوع وينذر المتدرب في حالة تغيبه بدون عذر شرعي بحدود ثلاث مرات خلال مدة البرنامج وإذا زاد عن ذلك يتم استبعاده عن البرنامج .

٣- تقوم الكلية المعنية في نهاية البرنامج بتقييمه تقويماً متكاملأً وتزود وزارة المعارف بتقرير شامل نهاية كل فصل دراسي .

وفى نهاية الدورة يمنح المتدرب شهادة إتمام الدورة ، وسجلاً أكاديمياً يبين المعدل والتقدير الذى حصل عليه ، وتنتهى علاقة المتدرب بالكلية سواءً من اجتاز الدورة أو من لم يجتازها وتبلغ إدارة التعليم التابع لها بنتيجته بعد انتهاء الدورة (وزارة المعارف ، ١٤١٥) .

مقررات الدورة التدريبية يشمل برنامج التدريب لمديري المدارس الابتدائية على المقررات التالية (وزارة المعارف، ١٤١٨ هـ ، ص ١٠): العلاقات الإنسانية (ساعة) (واحد نظري) الإدارة المدرسية (ساعتان نظري وعملي- العملي من خلال التدريب الميداني). التعليم الابتدائي في المملكة العربية السعودية ومشكلاته (ساعة نظري) . الوسائل التعليمية والمكتبات (ثلاث ساعات نظري وعملي) المناهج وطرق التدريب (ثلاث ساعات نظري وعملي) التوجيه التربوي (ساعتان نظري وعملي) علم النفس التربوي (ساعة واحدة نظري)، متابعة الطلاب وارشادهم (ساعتان نظري وعملي- العمل من خلال التطبيق الميداني) التخطيط والتنظيم المدرسي (ساعتان نظري وعملي) النشاط المدرسي وعلاقة المدرسة بالمجتمع (ساعة واحدة نظري) تقييم العمل المدرسي (ساعتان نظري) التخطيط والتنظيم المدرسي (ساعتان نظري وعملي) ، النشاط المدرسي وعلاقة المدرسة بالمجتمع (ساعة واحدة نظري) تقييم العمل المدرسي (ساعتان نظري وعملي) التطبيق الميداني (خمس ساعات عملي)، حاسب آلي (ساعتان نظري وعملي) بمجموع (٢٧) ساعة أسبوعياً .

ولا تقتصر لائحة التدريب على الأهداف والسياسات للتدريب في المملكة ، وإنما وفرت الحوافز المعنوية والمادية للمتدربين ... التي تصل في بعض الحالات الى ١٠٠% من راتب المتدرب الشهري ، بالإضافة الى راتبه " ناهيك عما يحصل عليه من بدل السفر والتنقلات الى مقر الدورة التدريبية بالمملكة (شريف ، سلطان ، ١٩٨٣ ، ص ص ٧-٨) إلى غير ذلك من بدلات ومكافآت .

ورغم كل ذلك، إلا أن تنفيذ هذه الدورات التدريبية لم يخلو من المشكلات التي تعترض طريق التدريب والمتدربين . كذلك التي تتعلق بمقررات التدريب وبطرق التدريس وأساليب التدريب، وباللقاءات التربوية وبالزيارات الميدانية التي يقوم بها المتدربون للمدارس، وبالتقويم وأساليبه)

القاضي ، ١٩٩٥ ، ص ٤٨) . مما يؤثر تأثيراً سلبياً على سير عملية التدريب ونجاحه ، وتوقع تحقيق الفائدة المرجوة والأهداف المنشودة منه .

تدريب مديري المدارس الابتدائية في مصر :

التدريب وظيفة إدارية ويأتي في الترتيب التالي من السياسات الرئيسية في إدارة شؤون الأفراد بعد سياسة التعيين، ويعتبر مكملاً لسياسة اختيار الأفراد ومدعماً لها، وأحد الوسائل المهمة للحفاظ على الأداء المتميز للعاملين، ولمسايرة متطلبات العمل ومتغيراته، وتحقيق رضا العاملين والعملاء ؛ وبالتالي المساهمة في النجاح والتطوير الشامل للمنظمة (العقيل، ٢٠٠٤ م).

التدريب أثناء الخدمة هو التدريب الذي يقدم للعاملين الموجودين بالفعل في الخدمة بهدف تزويدهم بالمعلومات والخبرات المستجدة في عملهم وصولاً إلى رفع مستوى الكفاءة لديهم ورفع مستوى كفاءة العمل فهو صمام الأمان نحو تحسين مستويات الأداء في المؤسسات التعليمية ومواكبة العصر وزيادة العائد والمردود من العملية التعليمية (مقابلة ، ٢٠٠٢ ، ٩٩).

بعد اختيار المرشحين لوظيفة مدير/ مدير إدارة مدرسة تستكمل عملية تأهيلهم وذلك من خلال حضورهم برنامج تدريبي تم إعداده من خلال الإدارة العامة للتدريب التابعة لوزارة التربية والتعليم ثم تقوم مديريات التربية والتعليم بكل محافظة بتنفيذه وفقاً لما يسمى بالتدريب المحلي ويشارك المدير في محاضرات وورش العمل بهذا التدريب بمديرية التربية والتعليم بالمحافظة .

إن شغل وظيفة مدير مدرسة ليس ضماناً لنجاح المدير في عمله ، ولا يغني عن تواصل التدريب ودعم نمو المديرين ، ويعتمد إعداد المرشحين لمنصب مدير المدرسة أساساً على ما تقدمه بعض الجهات والمعاهد من برامج دراسية تؤهل المتلقين بها وتعددهم للقيام بمهام إدارة المدرسة بشكل ناجح أو ما تقدمه وزارة التربية والتعليم من برامج في دوراتها التدريبية .

وفي مصر يهدف تدريب المديرين إلى تحقيق التالي (عسكر، ١٩٩٥ ، ص ص

٢٥ - ٢٦):

- تعليم وتدريب المتحقين الجدد بالعمل على المهارات التي تتطلبها طبيعة العمل .
- إعادة تدريب العاملين الحاليين لمواكبة التغير الذي طرأ على أساليب العمل وعلى التطور الذي لحق بالأجهزة المستخدمة في بيئة العمل
- تزويد العاملين بالمهارات الحديثة التي تتناسب مع طبيعة المهام والمسؤوليات الجديدة الموكولة اليهم للقيام بها .
- تحسين مستوى الأداء وزيادة الإنتاج من قبل العاملين بالمؤسسة .

- إرشاد العاملين الجدد إلى ما يحتاجونه إليه في أداء عملهم وفقاً لطبيعته .
- جذب الأفراد الموهوبين للعمل بالمؤسسة وإعادة تدريبهم حتى يؤدوا مهام عملهم بكفاءة.
- إعادة تنشيط الأفراد المحترفين أو المنهكين نفسياً من العمل بغرض استعادة توازنهم النفسي ورضاهم عن العمل .

ولكى يكون التدريب سليماً ويحقق أهدافه فإنه يجب مراعاة مجموعة من الأسس التي يمكن توضيحها فيما يلي (الأغبري ، ٢٠٠٠ ، ص ١١٧) :

- **الأساس العلمي** : أي يستند إلى دراسات ميدانية أو أسس علمية .
- **الوظيفة** : أي أن يرتبط بالعمل الميداني وأسلوب الأداء .
- **المشاركة** أي أن يشترك المتدربون في تخطيط برنامج التدريب وأسلوب التنفيذ .
- **الدافعية** : أي أن تحتسب الدورة باعتبارها خطوات لمؤهلات علمية متخصصة أو ترتبط بالعلوات ونحو ذلك .
- **الشمولية** : أي أن تشمل مختلف المستويات الإدارية .
- **توفير الظروف المناسبة** من تجهيزات ولوازم مادية وراحة نفسية واستقرار للمتدربين .

وتأسيساً على ما سبق، فقد جاء هذا البرنامج التدريبي "مهارات القيادة لمديري المدارس" والذي يعقد في خمسة أيام بحيث يغطي الموضوعات التالية (الأكاديمية المهنية للمعلمين، ٢٠١٣، ص ٢).

- جودة التعليم والمدرسة الفعالة ومجالاتها في السياسة التربوية المصرية.
- أنماط القيادة التعليمية.
- مهام القيادة التعليمية في ضوء الوصف الوظيفي لمدير المدرسة، وفي ضوء تحقيق أهداف ونواتج التعلم وتحقيق الجودة في التعليم.
- المهارات المطلوبة للقيادة التعليمية للقيام بمهامها وتحقيق نواتج التعلم والجودة في التعليم.
- إدارة التغيير لما لها من أهمية في قيادة المؤسسة التعليمية نحو تحقيق الجودة في التعليم.
- القرارات المتعلقة بعمل ومهنة مدير المدرسة.

وفي مصر يشترط للترقية لدرجة مدير حضور برنامج تدريبي على أعمال الوظيفة الجديدة المرشح لها الفرد الذي وقع عليه الاختيار. وتقوم إدارة التدريب في المديرية التعليمية بتنظيم هذا البرنامج ، ويكون عادة لمدة أسبوع أو اسبوعين على الأكثر . ويتكون البرنامج من محاضرات في مجال العلوم التربوية ، يلقيها العاملون في المديرية التعليمية وبعض أساتذة كلية التربية . ويؤخذ على البرنامج التدريب أن مدته غير كافية لإعداد قائد واع ومدرك لأبعاد العمل في المدرسة الابتدائية وهذا يتنافى مع ما يجب أن يكون عليه التدريب من حيث أنه يجب أن

يكسب الفرد الأساس القوى والمتين بحيث يساعده على مجابهة المسؤوليات الادارية بكل سهولة وثقة (غانم ، ١٩٩٢ ، ص ١٨٠) .

كما يؤخذ عليه أيضاً أن الهدف من برنامج التدريب غير واضح فلا يعرف ما اذا كان التدريب الذي يحدث هل هو للترقية أم للتدريب على المهام الجديدة التي تنتظر الشخص موضع التدريب . يضاف إلى ذلك أن البرنامج التدريبي يعتمد كلية على " الأساليب التقليدية كالمحاضرات النظرية دون استخدام وسائل حديثة، مثل ورش العمل ، وأسلوب طرح المشكلات والعمل على حلها ، واسلوب تمثيل الأدوار . والأساليب التقليدية المستخدمة في إعداد القيادات المدرسية والتي تستهف تزويدهم بكم من المعلومات النظرية البعيدة عن الواقع لم تعد مناسبة في وقت يختلف فيه المربون على كل أمر ذي بال ، ويتميز بالانفجارات المعرفية الهائلة ، وسرعة معدلات التغيير .

لذلك فإن المسؤولين عن التدريب في مصر مطالبون بإعطاء أهمية كبرى لتطوير برنامج تدريب مدير المدارس الابتدائية بحيث يؤدي إلى إعداد القيادات المناسبة واضعين في اعتبارهم أن نجاح المدرسة الابتدائية في تحقيق رسالتها يتوقف بالدرجة الأولى على نجاح تدريب وإعداد قيادات هذه المدرسة ، وأن التحديات المستقبلية ، سواء كانت تحديات علمية أو تكنولوجية أو اجتماعية أو اقتصادية والتي سيكون تأثيرها على مدرسة المستقبل كبيراً ، تتطلب ضرورة إعادة النظر في مسألة تدريب القيادات المدرسين عامة ومدرسة الابتدائية الخاصة .

ومن هنا ، فإن برنامج تدريب قيادات مدرسة الابتدائية يجب ان يركز على الجوانب الاتية : واجبات ومسؤوليات القائمين على إدارة المدرسة ، وتنظيم وإدارة المدرسة ، ونوعية الخدمات التي تقدم للتلاميذ ، والعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي ، وإدارة الاجتماعات ، عرض نماذج لبعض المشكلات الادارية والفنية والمالية وأساليب حلها ، وتفويض السلطة ، وطرق التقويم .

والأمل كل الأمل أن يتم الاستفادة من كليات التربية في تدريب القيادات المدرسية خاصة بعد أن افتتحت بها الدبلومة المهنية في الادارة المدرسية ومن الممكن أن تكون هذه الدبلوم بديلاً عن برنامج التدريب الذي تعقده إدارة التدريب . وعلى الرغم من قصر المدة المخصصة للتدريب الميداني والمناقشة في دبلوم الادارة المدرسية إلا أن طبيعة العمل فيها يزيد من قيمته وأهميتها فيكفي أن التدريب الميداني والمناقشة يستهدفان إيقاف الدراسين على

المشكلات الميدانية التي تجابه القيادات المدرسية في عملها ، واقتراح الحلول لها في ضوء نظريات الفكر الإداري المعاصر .

ولكى يكون التدريب أثناء الخدمة مثمراً وفعالاً ، يمكن إضافة مقررأ جديداً إلى مقررات تخصص الادارة المدرسية في الدبلوم المهنية ، وليسمى مثلاً المقرر التجديدي للقيادات المدرسية كذلك تعقد سيمنا رات أو حلقات مناقشة خاصة بهذه القيادات ، من أجل الوقوف على المشكلات التي صادفتهم في عملهم الجديد ، واقتراح الحلول لها في ضوء نظريات الإدارة والفكر التربوي الحديث والمعاصر مما يؤدي في النهاية بهذه القيادات إلى تجديد وتطوير نفسها وبهذه الطريقة يكون التدريب أثناء الخدمة جزءاً أساسياً من النمو المهني لقيادات المدرسة الابتدائية .

والنمو المهني للقيادات المدرسية أثناء الخدمة سواءً في كليات التربية أو في غيرها ، يجب أن يشتمل على مقررات ودراسات تدور حول مختلف جوانب النمو والتطور في المجتمع المصري، والتغيرات المستقبلية المتوقع أن تؤثر فيه والمطلوب من القيادات المدرسية عمله إزاء هذه المؤثرات .

وهناك عوامل تجعل استمرارية التدريب للقيادات المدرسية أثناء الخدمة ضرورة، أول هذه العوامل أنه يجب ألا ننسى أننا نعيش في عصر التقدم العلمي والتكنولوجي والتطور التقني حيث يحمل كل يوم جديداً في عالم يتميز بازدياد الترابط وسرعة الاتصال. العامل الثاني هو أن التدريب أثناء الخدمة يؤدي إلى صقل خبرات مدير المدرسة ومعارفه واطلاعه على كل جديد في الإدارة المدرية والأساليب والطرق التي يستخدمها حسب الموقف المشكل الذي يتعرض له في المدرس . والعامل الثالث الذي يحتم مواصلة التدريب للمدرين هو أنه مهما كانت كفاءة القائد المدرسي التي اكتسبها قبل الخدمة في وظيفته الجديدة فإنها تحتاج إلى مزيد من الصقل والتدريب خاصة وأن المعرفة متجددة ولا يقف القائد على كل ما هو جديد فلا بد من التدريب المستمر .

تدريب مديري المدارس الابتدائية في ماليزيا :

قبل عام ١٩٧٩م كانت هناك أشكالاً متعددة من التدريب تقدم لمديري المدارس ، ولكن دعت الحاجة إلى تأسيس معهد أمين الدين باكي (المعروف سابقاً بمعهد تدريب أعضاء هيئة التدريس بوزارة التعليم) وفي مارس ١٩٧٩م كانت الحاجة إلى التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس أمراً ملحاً لتحسين جودة التعليم المقدم في المدارس ،كما يبدو أن هناك حاجة لمديري

المدارس إلى اكتساب الاتجاهات والمهارات في إدارة التغير التعليمي والتجديد التنظيمي لمقابلة التحديث المتزايدة للإدارة التعليمية من أجل التغيير وهو موضوع ذو اهتمام في عملية تحسين عمليات النظام التعليمي ، ولذلك يتناول التدريب الموضوعات التالية: Abdullah , (Abdul Shukor,1998)

- المؤسسات التعليمية والتنمية البشرية والتمثلة في : اجتماعيات التغير التعليمي، ومورفولوجيا المنظمة والتجديد المؤسسي التنظيمي ، وعلم نفس الدافعية والسلوك الإنساني، والعلاقات الانسانية .
- التطوير والإدارة التربوية والتمثلة في: التخطيط التربوي والبرامج ، تطوير وتنفيذ المناهج ، الادارة والقيادة التربوية ،التمويل التعليمي والمحاسبة .
- القيادة المدرسية والإشراف والتمثلة في : القيادة التعليمية ، والإدارة المدرسية ، وتقييم المنهج والاختبارات ، والإرشاد والتوجيه.
- البحث والتقييم والتمثل في: منهجية البحث التربوي، ومعالجة البيانات والتحليل الإحصائي والتقييم التعليمي والمنهجي، والتدريب البحثي والتقييم .

وهناك نوعان من البرامج التدريبية التي تقدم :

- برامج التدريب الذكية للوفاء بالحاجات المحددة المتخصصة .
 - البرامج التسلسلية مثل: المقررات التمهيدية، والمقررات المتوسطة ، والمقررات المتقدمة.
- ومدة كل برنامج تدريبي تعتمد على طبيعة الحاجة إليه والوقت المتوقع للمتدربين ليصلوا إلى المستوى المرغوب من الكفاءة والمهارة .كما أن هناك مرونة في خطة البرامج التدريبية، وتقنيات تدريب متنوعة ، كما أنه تم تحديد الأهداف لذلك فالمتدربين لديهم الفرصة للوصول إلى المستوى المرغوب من الكفاءة .

وفي ماليزيا قام فريق بحث من المهنيين من المعهد الوطني أمين الدين باكي للقيادة التربوية والإدارة، بتحديد ٢٦ من الكفاءات المطلوبة من قبل مديري المدارس الابتدائية منها: بناء الرؤية، التركيز على الجودة، التفكير الاستراتيجي، التوجيه، التطوير التعليمي، تبادل المعرفة، التركيز على المناهج، الإشراف، حل المشكلات، صنع القرار، إدارة التغير، تحسين المدارس. الإبداع والابتكار، الإدارة المالية، البدنية والأصول، إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إدارة الأداء، بناء القدرات، الاتصالات، العلاقات الخارجية، فريق العمل،

الوعي الذاتي ، التوعية الاجتماعية ، إدارة الذات، الإدارة الاجتماعية (Kandasamy, Maheshwari & Blaton, Lia 2004).

وباستخدام هذه الكفاءات، تم وضع إطار لمعايير الكفاءات المهنية لمدرء المدارس، والكفاءات تم تصنيفها في تسعة مجالات أو معايير رئيسة وهي: الإدارة التنظيمية والقيادة ، المناهج والقيادة التعليمية ، إدارة البرامج اللامنهجية ، إدارة تنمية الطلاب وتعليمهم الإدارة المالية والأصول ، القيادة الإدارية ، إدارة بيئة التعلم والمرافق المادية ، شؤون الموظفين والتطوير المهني العلاقات الخارجية وتنمية الشراكة وداخل كل مجال ، تصف المعايير ما يحتاج مدير المدرسة معرفته (معرفة)، والتزامه (القيم المهنية والالتزام)، وقدرته على الأداء (الإجراءات أو الأداء)، من أجل تحقيق الغرض الأساسي من قيادة المدرسة .

وقد كشفت الأبحاث التي أجريت من قبل معهد أمين الدين باكي الوطنية (Rosnarizah et. Al., 2008) أنه حتى عام ٢٠٠٨ نجح مديري المدارس الماليزية في تنفيذ سبعة من المعايير التسعة. وقد لوحظ أن أعلى الكفاءات كانت في مجال تطوير المناهج والقيادة التعليمية. وفي بحث آخر لكواه تشنغ سيم Quah Cheng Sim (٢٠١١) أكدت النتائج أن مديري المدارس الماليزية أدوا بمستوى جيد جداً حيث لعبوا بنجاح أدوارهم كقادة تعليميين للمناهج. وأظهرت النتائج علاقة قوية جداً موجودة بين مستوى الكفاءات من مديري المدارس ومستوى التحصيل الأكاديمي للطلاب. وفي وقت لاحق، أكدت عدد من الدراسات الأخرى على نفس النتائج. (Bity Salwana Alias, et al., 2010; Sharma, 2011).

وفيما يتعلق تحديداً بدور مدير المدرسة، فالمعايير الوطنية لمدرء المدارس تحدد الممارسات الأساسية للقيادة والإدارة المهنية في ستة مجالات رئيسة وهي تنطبق على كافة مراحل وأنواع المدارس وبدورها تنقسم إلى المعرفة، والصفات المهنية (المهارات والتصرفات والقدرات الشخصية) والإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف (Hopkins, D. 2001b, 4) وتشمل هذه صياغة المستقبل، وريادة التعلم والتعلم ، وتطوير الذات والعمل مع الآخرين، وإدارة المنظمة، وتأمين المساءلة وتعزيز التواصل الاجتماعي. وهذه المعايير مماثلة لتلك الكفاءات الهامة التي تم تحديدها لتصبح مديراً ممتازاً في ماليزيا، وهي تحديد الرؤية والرسالة، وتعزيز التعليم والتعلم، إيجاد الحلول الابداعية للمشكلات، والتواصل الفعال وتحفيز المهارات (Aziz, M. N. (2003).

حتى قبل إنشاء معهد التدريب IAB ، كانت هناك دورات قصيرة الزامية في عطلة نهاية الأسبوع لمديري المدارس. ومع إنشاء معهد التدريب في عام ١٩٧٩ ، بدأ تدريب مديري المدارس يتوسع وينتشر في شكل سلسلة من الدورات المقدمة في الفرص المتاحة لكل مسؤول تقريباً ولكل قائد المدرسة. وأحد التدريبات التي يقوم بها المعهد للمديرين الطموحين؛ و هو المؤهل الوطني للقيادة (NPQH) the National Qualification for Headship ويعرف هذا التدريب حالياً باسم المؤهلات الوطنية للقادة التربويين National Qualification for Educational Leaders (NPQEL) ويتغير الاسم نفسه، فيشار إلى أن رئاسة المدرسة لم تعد مجرد مدير ولكن من المتوقع أن يكون قائداً تربوياً. والمؤهلات المهنية الوطنية للقيادة في ماليزيا هي اعتراف الحكومة بالأهمية التي توليها لتدريب وتطوير المديرين الطموحين للاضطلاع بالدور الصعب والهامة للإدارة. إن تطوير هذا البرنامج هو اعتراف بأن التطوير المهني لقادة المدارس يحتاج إلى التخطيط بشكل متسق ومنظم. وهو تدريب مصمم خصيصاً لتزويد القادة التربويين بالمعرفة والمهارات والقدرات لتلبية متطلبات الوظيفة . . (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2006)

وبرنامج المؤهلات الوطنية للقادة التربويين (NPQEL) هو برنامج لمدة سنة واحدة مدعوماً من قبل الاطار الوطني للقيادة the National Standard for Headship لإعداد قادة المدارس، التي أدخلت في عام ١٩٩٩ من قبل وزارة التربية والتعليم، ويتم حتى الآن من قبل معهد التدريب IAB. وإطار عمل المؤهل الوطني للقيادة في ماليزيا هو الإطار التدريبي من قبل وكالة تدريب المعلمين Teacher Training Agency وجوهر برنامج المؤهل الوطني للتدريب في ماليزيا هو إعداد قادة المستقبل القادرة والكفوة في المدارس الرائدة نحو التميز. وتهدف دورة دبلوم السنة الواحدة إلى تزويد المعلمين بالمهارات المناسبة حتى يتمكنوا من قيادة المدارس بشكل فعال. يغطي برنامج المؤهلات الوطنية للتدريب في ماليزيا ستة مجالات رئيسية للدراسة في الإدارة التربوية والقيادة (Lodge, 1998).

وتنقسم هذه المجالات الستة أيضاً إلى ٢٧ وحدة دراسية . الجزء الأول من البرنامج مؤهلات التدريب هو دبلوم في الادارة والقيادة المدرسية. هذا الجزء الأول من التدريب ينطوي على ٦ أشهر من دورة بدوام كامل والتي تتم إما في الحرم الجامعي الرئيسي لمعهد التدريب أوفي فرع آخر ،الجزء الثاني من البرنامج مرحلة ملحق لمدة ٦ أشهر في المشاركين "المدارس المعنية. هذه المرحلة هي للمشاركين لتوضع موضع التنفيذ ما اكتسبوه في الجزء الأول من

التدريب. وكان من المتوخى حينذاك أن يكون هذا البرنامج في السنوات المقبلة معياراً ضرورياً لاختيار وتعيين مديري المدارس الجدد (Liong, K. C, 2008,15).

وعادة ما يتلقى مدير المدرسة تدريباً لمدة ثلاثة أسابيع على الأقل. وبالإضافة إلى هذا التدريب الإلزامي، فإن مديري المدارس مدعوون إلى حضور برامج تدريبية قصيرة أخرى من مجموعة واسعة من الدورات التي يقدمها المعهد طوال العام. قسم تعليم المعلمين Teacher Education Division يقدم التدريب في مجال التدريس والتربية. المناهج الدراسية ومركز التطوير، وشعبة التكنولوجيا والمهنية والتقنية، وشعبة الدين الإسلامي، ونقابة الامتحانات وغيرها من الشعب الفنية والإدارية التابعة لوزارة التعليم تقدم أيضاً مجموعة واسعة من البرامج أثناء الخدمة، عبارة عن الحلقات الدراسية، وحلقات العمل، ودورات مختصرة، والدورات المتعلقة بمجالات التخصص، وأقسام التعليم الحكومية والوكالات الحكومية الاتحادية وحكومات الولايات تقدم أيضاً فرصاً للتدريب والتطوير في سلسلة واسعة من مجال الموظفين المدنيين، بما في ذلك مديري المدارس (Ang Thien Sze, 2002).

بالإضافة إلى ما سبق، هناك استشارات خاصة ومنظمات للتدريب تقدم دورات تدريبية وحلقات دراسية حول التنمية الشخصية، والتطوير والتنظيم المؤسسي، والبرامج عبر الثقافات، وبرامج إدارة الجودة. وما إذا كانت هذه الفرص تؤخذ أم لا يعتمد على مبادرة الفرد والمديرين والدعم من الأموال المتاحة من الحكومة و جمعيات الآباء والمعلمين the Parent-Teacher Associations (PTAs) فضلاً عن الإجازة التي يمنحها إدارات التعليم الحكومي لبرنامج دراسة قصيرة الأجل. (Bajunid, 1992a).

وهناك ستة مجالات رئيسية لتطوير المفاهيم والمواد بالنسبة للمؤهلات الوطنية للتدريب وهي: الصحة، اللياقة البدنية، والتدابير الصحية؛ والمعرفة العامة؛ وإدارة المعرفة التربوية؛ ومهارات العلاقات الإنسانية؛ ومهارات الحاسوب ومهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ والمعارف الشخصية والمعرفة الذاتية (Bajunid, 1995a, 1998a; Government of Malaysia, 1998).

وفي سبتمبر ٢٠١٠، أطلقت الحكومة الماليزية البرنامج التحويلي للحكومة وهدفت هذه المبادرة إلى تغيير أدوار مديري المدارس لتحفيزهم على زيادة نواتج الطلاب وأداء المدرسة. وفي إطار هذه المبادرة الجديدة، صنف المدارس إلى سبعة أقسام، القسم (١) لأفضل المدارس أداءً، في حين القسم ٧ هو أقل المدارس أداءً. وأعلى ٢٪ من مديري المدارس تحقيقاً للمعدلات (إذا مدارسهم حققت القسم ١) يحصلون على جائزة نقدية قيمتها (حوالي ٢٥٥٠ \$) لكل منها. ويحصل المعلمين في تلك المدارس أيضاً إلى مكافأة تصل إلى (١٨٠ دولار) وبناءً على هذه

المبادرة الجديدة، في عام ٢٠١٠، تلقى ٥٨٦ من المدرسين الأوائل ومديري المدارس في المدارس ذات الأداء العالي (HPS) المكافآت المنصوص عليها. وفي العام التالي ٢٠١١، زاد عدد المدارس ذات الأداء العالي مع زيادة على الأقل ٢٠ مدرسة تضاف إلى القائمة. فالمدرء في المدارس ذات الأداء المنخفض (القسم ٦ و ٧) تقدم لهم مساعدة خاصة وأدوات تحسين مدرسية للمساعدة في تحديد مناطق الضعف في مدارسهم. كما أنها تشجع أيضاً السعي للحصول على الدعم اللازم من وزارة التربية والتعليم وأولياء الأمور والمعلمين والمجتمع ككل، لمعالجة هذه القضايا بسرعة. وهل على المدرسة أن تستمر للعمل لمدة ٢ إلى ٣ سنوات على التوالي، فسوف توضع تحت البرنامج العلاجي. والمدرسين الأوائل ومديري المدارس من هذه المدارس أيضاً قد يتم نقلهم خارج المدرسة ، أو إعطائهم وظائف أخرى، أو أنها توضع في أدنى تقييم إذا ما استمرت مدارسهم دون المستوى المطلوب.

التصور المقترح لتطوير نظام اختيار وتدريب مديري المدارس الابتدائية في المملكة العربية السعودية

١- فلسفة التصور المقترح:

تقوم فلسفة التصور المقترح لتطوير معايير اختيار وتدريب مديري المدارس الابتدائية على أنه لم تعد خبرة المعلمين ووكلاء المدارس صالحة لتعيينهم مديري مدارس ، نظراً لطبيعة المهام الملقاة على عاتقهم ، وأنه قد آن الأوان لتعديل المعايير المتبعة حالياً والتي لم يعد لها جدوى في الوقت الراهن. كما أن منظومة الإعداد لاختيار وتدريب مديري المدرسة الابتدائية في المملكة العربية السعودية يجب أن تكون شاملة ومتكاملة ولا تقتصر على برنامج تدريبي للترقية لوظيفة مدير مدرسة بل يجب أن تشمل على برامج إعداد في كليات التربية بالجامعات والحصول على دراسات متنوعة واجتياز برامج تدريبية وفق أهداف ومراحل محددة . وحيث إن فلسفة أي تصور مقترح هي وجهة نظر متكاملة مبنية على مجموعه من الأسس والمرتكزات فإن هذه الفلسفة تتضمن جوانب متعددة أهمها :

- **جانب معرفي :** يتضمن أن تشمل معايير اختيار وتدريب المديرين المبادئ الأساسية في علم الإدارة التعليمية وما يستجد فيه .
- **جانب مهاري:** يتضمن مدى توفر مهارات وقدرات تعمل على تحسين ممارسة المسؤوليات والمهام الوظيفية التي تساعد الشخص المرشح لوظيفة مدير مدرسة على تشخيص المواقف الإدارية المختلفة والتوصل لحلها .

- **جانب منفعي:** هو الجانب الذي يفرض على المؤسسات القائمة بعملية اختيار المديرين لمدارس التعليم الابتدائي ضرورة تطوير أساليب ومعايير الاختيار بطريقة تبرز إمكانات الشخص المرشح وتكامل جوانب شخصيته وفهمه لقضايا التعليم والعمل الإداري .
- **جانب مهني:** يرتبط بمهنة الإدارة المدرسية ومهاراتها العلمية وأخلاقياتها وأسسها وكل ما يتصل بأصول السلوك المهني وقواعده التي ينبغي أن تتضمنها معايير اختيار وتدريب المديرين.
- **جانب شخصي:** يتمثل في إدراك الشخص المرشح أن مسؤولية الإدارة المدرسية مسؤولية قومية تؤثر في التعليم الذي يمثل الطريق لإعداد القوى البشرية بنوعيات المعرفة والفكر والابتكار وأن عملية الإدارة المدرسية هي عملية انتاج واستثمار الانسان لعقله وفكره وانتاجيته باعتباره القوة الدافعة لكل التقدم الاجتماعي.
- **جانب معياري:** يتمثل في تمتع القائمين بعملية الاختيار والتدريب بقدر كبير من الاعداد الجيد والتخصص العلمي والعمل للقيام بهذه المهمة الدقيقة للوصول إلى اختيار من يمثل الإدارة المدرسية خير تمثيل مع مراعاة التعاون بين وزارة التربية والتعليم بخبرائها في هذا المجال وأقسام الإدارة التعليمية بكليات التربية بأساتذتها المتخصصين.
- **جانب تكنولوجي:** يتمثل في الاستفادة من التقدم التكنولوجي في التوعية بأهمية قيام أساليب ومعايير الاختيار على مبادئ وأسس متطورة ومتجددة باستمرار لكي تتناسب مع المتغيرات العالمية واتجاهات الفكر الإداري الحديثة .

٢- أسس ومنطلقات التصور المقترح :

- تؤسس فلسفة التصور المقترح لأساليب ومعايير الاختيار لمديري المدارس الابتدائية على عدد من المرتكزات والأسس التي يمكن أن يقوم عليها التصور المقترح تتمثل فيما يلي:
- إن المدخل الصحيح لكل تطوير سليم لمعايير الاختيار والتدريب هو التخطيط الكفاء لإحداثه وما يستلزمه من تنفيذ جاد مستمر لخطط التطوير .
 - إن وضوح أهداف عملية الاختيار والتدريب لمديري المدارس الابتدائية من خلال أساليب ومعايير دقيقة وصحيحة يعد ركيزة أساسية من ركائز الإدارة المدرسية الناجحة.
 - أن تمثل معايير اختيار القيادات المدرسية في السعودية المرجعية السائدة في التخطيط والتنفيذ والنقويم لبرامج إعداد وتدريب مديري المدارس في السعودية .
 - وجود هيئة خاصة تابعة لوزارة التعليم وذات صلة بكليات التربية في الجامعات المختلفة تكون مسئولة عن التخطيط والتنظيم وتنفيذ ومتابعة وتقييم ووضع السياسات لبرامج الاعداد لمديري المدارس والقيادات التربوية .

- برامج التدريب الحالية تحتاج إلى إعادة نظر ومراجعة دقيقة من حيث الأهداف والمحتوى والأساليب التدريبية المستخدمة، ومدة البرنامج التدريبي، وأساليب التقويم المتبعة والفئة المستهدفة في البرنامج التدريبي.
- إن نجاح تطبيق المعايير في القيام بدورها في عملية الاختيار يتوقف على ارتباط أهداف الاختيار بالاتجاهات الإدارية المتقدمة ونتاج الفكر الإداري الحديث.

٣- أهداف التصور المقترح :

- في ضوء الفلسفة التي يقوم عليها التصور المقترح لزيادة فاعلية معايير اختيار وتدريب المديرين. يستهدف التصور المقترح تحسين مخرجات معايير اختيار الأشخاص المرشحين لوظيفة مدير مدرسة وتدريبهم بطريقة صحيحة ودقيقة على أسس علمية ومنهجية نابعة من مبادئ وأسس الإدارة التعليمية والمدرسية، وفي ضوء هذا يهدف التصور المقترح إلى:
- توضيح أهمية معايير اختيار مديري مدارس التعليم الابتدائية وتدريبهم على أسس علمية نابعة من علم الإدارة التعليمية والمدرسية والاتجاهات العالمية المعاصرة.
- كما يهدف إلى تطوير معايير اختيار وتدريب مديري المدارس الابتدائية المعمول بها حالياً لتكون أكثر توافقاً مع طبيعة التغير المتلاحقة في العصر الحالي.
- مساعدة القيادات التعليمية في وزارة التعليم ومديرياتها وإدارتها في حسن اختيار القيادات المدرسية ووسائل تدريبهم.
- وضع برنامج دائم لتقويم معايير الاختيار للوقوف على مدى صلاحيتها بما يتناسب مع مستجدات العصر والمتطلبات التربوية والإدارية المتغيرة .

٤- مراحل التصور المقترح:

- إن معايير اختيار مديري المدارس الابتدائية وتدريبهم يجب أن تكون قادرة على مجابهة التغيرات السريعة الحالية ،ولكى تستطيع المدرسة الابتدائية الوفاء باحتياجات المجتمع وأن يكون لها الدور في إحداث التقدم فإن اختيار مدير المدرسة يجب أن يقوم على عدة مراحل أو عمليات تتضمن التالي :

- **المرحلة الأولى:** مرحلة ما قبل الاختيار : وفيها توضع أسس وقواعد شغل وظيفة مدير المدرسة وتتكون من خطوتين هما :

- ١- وضع سياسات الاختيار : حيث تقوم الجهات المسؤولة بتحديد الكيفية التي ستنتم بها عملية الاختيار والتي ينبغي أن تتسجم مع حاجات المنطقة التعليمية وفي ضوء الأهداف العامة للعملية التعليمية، ويتضمن ذلك تحديد نوع المدرسة ونوع المدير المرغوب فيه .

٢- تحديد المرشحين المحتملين: ويقصد به تحديد المديرين الواعدين قبل عملية الاختيار بوقت كاف وذلك من خلال تكوين قاعدة بيانات لجميع المرشحين المحتملين ويكون ذلك من خلال العمل الجاد للتعرف على المدرسين ذوى الاستعدادات القيادية.

• المرحلة الثانية: وضع الوصف الوظيفي لوظيفة مدير المدرسة:

عدم وجود وصف وظيفي للوظيفة المطلوبة الترشيح لها سيقفل من فرص اختيار الشخص المناسب ووجود وصف وظيفة يحدد مسؤوليات المدير ومهامه ليتم اختياره على أساسه ويقوم على هذا الأساس وفق معايير محددة وموضوعية، ويمكن لإدارات التعليم في المملكة أن تراجع مهم مدير المدرسة وواجباته التي تضمنتها التعاميم الصادرة من وزارة التعليم للاستفادة منها عند تحديد الوصف الوظيفي لوظيفة مدير المدرسة .

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

إن تحديد المهارات والكفاءات المطلوبة مسألة لا تخل من بعض الصعوبات كصعوبة الاتفاق على المهارات اللازمة لمدير المدرسة وصعوبة قياس القدر الذى تتوفر فيه هذه المهارات . وهناك اختلافاً حول المهارات المطلوبة لمدير المدرسة فالبعض يطالب بأن يكون مدير المدرسة قائداً تعليمياً والبعض يرى أن يكون مرشداً للمدرسين وموجهاً لهم بينما البعض أن المطلوب هو قائداً قادراً على إدارة المدرسة وتطويرها بشكل عام ولذلك يقترح أن يتم اختيار مدير المدرسة وفقاً للمعايير التالية :

أ. الكفاءة المهنية : وهى الحصول على مؤهل جامعي تربوي ، العمل كوكيل مدرسة لمدة لا تقل عن عامين . وألا تقل تقارير كفاية الأداء خلال السنوات الثلاث عن ممتاز .

ب- السمات الشخصية : الخلق الإسلامى، والقدوة الحسنة ، الذكاء وسرعة البديهة ، الثقة بالنفس، النضج الاجتماعى، الرغبة في الوظيفة وذاتية الدافعية للإنجاز، الصحة الجسمية والنفسية، المظهر اللائق .

ج- اجتياز دورة تدريبية طويلة: تفيد مدير المدرسة في ممارسته لعملية الادارة المدرسية ويمكن أن تكون في تخصص الإدارة المدرسية والإشراف التربوي :

هذه أمثلة لبعض المعايير المقترحة ويمكن لكل إدارة تعليمية أن تضع معاييرها وفقاً لاحتياجاتها ونوع المرحلة إلا أن غياب هذه المعايير يمكن أن يؤدى إلى تدخل اعتبارات غير موضوعية في عملية الاختيار فعملية الاختيار المثالية تعطى الأولوية للكفاءة على الملائمة ،

فالمعايير المطلوبة لمدير مدرسة يكون قادراً على إحداث التغيرات الفعالة وليس عن أولئك الذين يعملون على تسيير ما هو موجود.

• المرحلة الرابعة : الاعلان عن الوظيفة الشاغرة :

إن الاعلان عن الوظائف الشاغرة يعد عاملاً هاماً لتحقيق تكافؤ الفرص أمام جميع العاملين الذين تتوفر فيهم الشروط المطلوبة لذلك فإن إدارة التعليم ملزمة بضمان وصول الإعلان إلى جميع المهتمين وينبغي أن يتوفر في الاعلان المعلومات التالية : الحاجات المطلوب إنجازها لمن يشغل هذا المنصب، صفات الهيئة التدريسية العاملة حالياً في المدرسة ، ووصف العمل بشكل دقيق ، وتوضيح أسس الاختيار التي ستستخدم كما يفضل تحديد اسم المدرسة التي يبحث لها عن مدير ، ويفضل أن يرفق بالإعلان عن الوظيفة استمارة طلب الالتحاق بالعمل تتضمن البيانات : معلومات شخصية ، والتعليم والمؤهلات ، والاهتمامات في أوقات الفراغ ، والتاريخ الوظيفي للمقدم ، أسماء الأشخاص والجهات التي يمكن الرجوع إليها للسؤال عند المدير المرشح لإدارة المدرسة.

• المرحلة الخامسة: جمع طلبات الالتحاق:

خلال المدة الزمنية المحددة تقوم لجنة الاختيار أو من تعينه لذلك بجمع طلبات المتقدمين والتأكد من اكتمالها والاتصال بأصحابها عن أي نقص في ملفاتهم

• المرحلة السادسة: تنقيح الطلبات:

حيث يقوم قسم شؤون الموظفين بعملية تنقيح مبدئية لتحديد المرشحين ذوي المؤهلات والكفاءات المطلوبة ، كما تقوم لجنة الاختيار بعملية غربلة أكثر دقة من سابقتها على أساس كمية الخبرة السابقة وجودتها وتوفر المؤهلات المطلوبة التي حددتها معايير الاختيار . وبعد الانتهاء من التنقيح والفرز واختيار المرشحين المؤهلين لدخول مرحلة التقويم تقوم اللجنة بإشعار هؤلاء بالحضور إلى مكان التقويم وزمانه، كما تقوم بشكر المرشحين غير المقبولين وتمنى التوفيق لهم في المرات القادمة.

• المرحلة السابعة : تقويم المرشحين :

مرحلة التقويم لتحديد القدرات والاستعدادات الكامنة والاتجاهات فيما يتعلف بالفلسفة التربوية والادارية ، والعلاقة مع المجتمع وزيادة الفصول وتقويم المدسين والشؤون الادارية

والمناهج والإشراف على العاملين وتقييمهم واللوائح والأنظمة والإدارة المالية ، والانضباط ،
والمدرسة الفعالة، ويتم التقييم من خلال الأساليب التالية :

- **المقابلة:** وهى أحد أكثر الأساليب المستخدمة في تقييم المرشحين للوظائف الإدارية شيوعاً
واكثرها تأثيراً في قرار الاختيار . وفيها يتم تركيز الاهتمام على معرفة السلوك والمظهر العام
للشخص المرشح ومعرفة الأنشطة والاهتمامات ومدى خبرته العلمية والعوامل المتصلة
بالتعبير عن النفس أثناء المقابلة.

- **الاختبارات:** وتعد الاختبارات احدى الوسائل المتبعة لتحقيق ذلك وغالباً ما تكون جزءاً من
المقابلة الشاملة . والهدف من الاختبارات هو الكشف عن مواهب وقدرات المتقدمين للوظيفة
الشاغرة ولتأكيد مبدأ الموضوعية الذى يحتم إختيار الأفراد على أساس الجدارة والصلاحية .

- يتم الاختيار على أساس التنافس وعلى أساس بعض الاختبارات والامتحانات الخاصة وعامل
السن (الحد الأدنى للعمر هو الثلاثون عاماً) وخبرة معينة في التدريس (لا تقل عن
عشر سنوات) وقضاء مدة ثلاثة أعوام وكيلاً لإحدى المدارس على أن يكون الاختيار
موضوعياً أساسه الجدارة الشخصية والقدرة العقلية والكفائية .

- **مراكز التقييم :** وتساعد هذه المراكز المناطق التعليمية على تحديد المرشحين المحتملين
ونقاط القوة والضعف لديهم في جوانب عمل مدير المدرسة كتحليل المشكلات واتخاذ
القرارات والقدرة التنظيمية والقيادة ومواجهة ضغوط العمل . تقييم المرشح لشغل وظيفة مدير
مدرسة من برنامج شامل ومتكامل تشرف عليه وزارة التعليم وأن تتعاون في ذلك مع كليات
التربية في الجامعات من أجل القيام ببعض أعمال وآليات الاختيار والفترة من بين المتقدمين

- يجب حصول المتقدمين للعمل كقيادات مدرسية على درجات لا تقل عن ٨٥% من إجمالي
الأعمال التي يقومون بها منذ بدء آليات عملية التقييم وحتى نهايته على أن يقوم كل منهم
بتقديم تصور قابل للتطبيق عن تطوير الأداء المدرسي على ضوء معايير الجودة

• المرحلة الثامنة: اختيار المرشح :

إن جميع عمليات الاختيار تهدف في المحصلة النهائية إلى إيجاد أفضل توافق بين
الوظيفة والشخص الذى سيعين عليها وللتقليل من حجم الخطأ وزيادة حجم الصواب يلزم انتهاز
طريقة عملية في الاختيار والمرحلة الحالية تتطلب اتخاذ قرار الاختيار النهائي وهو من أصعب

القرارات وأهمها في عملية الاختيار ويمكن أن تقوم لجنة الاختيار بتحديد أفضل ثلاثة مرشحين على أساس الدرجات التي حصلوا عليها في المراحل السابقة ثم يتولى مدير التعليم بمقابلة المرشحين شخصياً ،ومقابلة أشخاص عملوا مع المرشحين والحدث معهم للحصول على معلومات إضافية عن المرشحين وزيارة أماكن عمل المرشحين والتحدث مع زملائهم . وبعد أن يتم اختيار المرشح نهائياً وأشاعره بذلك وأخذ موافقته على التعيين مع اشتراط سنة تدريبية يتم الاعلان عن القرار كما يفضل وضع المرشح الثاني والثالث على قائمة الانتظار حتى يتم التعيين النهائي.

المرحلة الأخيرة : ما بعد التعيين :

بالرغم من أن عملية البحث عن مدير قد انتهت بتعيين المدير إلا أن عملية الاختيار تستمر إلى ما بعد ذلك فاختيار المدير الجيد يمثل نصف الطريق في حين أن مساعدته على النجاح والنمو في عمله يشكل النصف الآخر لهذا الطريق وغالباً ما تنتاب المدير الجديد مشاعر الرهبة من عمله الجديد لذلك يقترح مجموعة من العمليات اللاحقة للتعيين لتعزيز فرص نجاح المدير في عمله وهذه العمليات هي :

أ. التهيئة المعرفية الارشادية :

يلزم إدارة التعليم أن توفر الارشاد والدعم الفني والمعنوي للمدير الجديد ومساعدته على فهم كل ما له علاقة بالمدرسة بتزويده بمعلومات عن المدرسين والجماعات الرسمية وغير الرسمية والمجتمع المحلي لكي تمهد السبل أمام نجاحه.

ب. النمو المهني :

إن النمو المهني المستمر لا يعد أمراً اختياراً للمدير ولكنه ضرورة ملحة لذلك يجب أن يكون هنالك برامج لتطوير المهارات ويتمكن المشاركون فيها من تحديد أهدافهم التدريبية والتخطيط للأنشطة الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف ويستطيع المدير أن يطور مهاراته كما أنه سيكون قدوة للمدرسين لكي يطوروا أنفسهم. إن اللقاءات الأسبوعية والشهرية والاجتماعات الدورية على مستوى المنطقة التعليمية ومناقشة آخر ما توصلت إليه البحوث والدراسات التربوية من شأنها أن تعزز المهارات وتتيح فرصة تبادل الخبرات .

ج. التقويم المستمر:

هناك ارتباطاً وثيقاً بين أساليب تقويم المدير ومعايير اختياره لأن المعايير المستخدمة في التقويم يجب أن تكون منسجمة مع تلك المستخدمة في الاختيار ومن المعلوم أن التقويم يهدف في المقام الأول إلى تطوير الأداء وتحسينه فالتقويم لا يقتصر على زيارة قصيرة أو اجتماع

عابر بل لابد من أن يتابع القائم بالتقويم تقدم المدير بشكل دوري ويمنحه المساعدة والتدريب عند الحاجة شريطة أن يكون لدى القائم بالتقويم التدريب اللازم والقدرة المطلوبة لتحسين أداء المدير وتطويره .

٥- ضمانات وضوابط نجاح التصور المقترح :

- أن يقتنع القائمون على شئون التعليم الأساسي بأن الأساليب والمعايير الحالية لترشيح وانتقاء المرشحات لا زالت دون المستوى العالمي ،كما أنها لا تراعى مدى إلمام الشخص المرشح بالكثير من المسؤوليات الفنية والإدارية والمالية .
- أن يصبح تطوير معايير الاختيار والتدريب نظاماً متكاملًا مفتوحاً ومبرمجاً ومتفاعلاً مع البيئة ويتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات يمكن توظيفها في عملية الاختيار للمرشحين لتولى وظيفة مدير مدرسة ومنها تمثيل الأدوار ودراسة الحالة وتحليل المواقف والتي تظهر الثقة بالنفس .
- أن تركز معايير إختيار وتدريب مديري المدارس الابتدائية على إظهار مهارات وقدرات الشخص المرشح في جوانب الإدارة المدرسية ومتطلبات وظائفهم ودورهم القيادي والإداري الجديد بما يسهم في الإعداد والاختيار الجيد للكوادر ذات الكفاءة العالية .
- أن توضح معايير الاختيار الجوانب التي تقوم عليها المفاضلة بين المرشحين وأن تكون هذه الجوانب مرتبطة بالإعداد المهني والمهارات الوظيفية أي الجمع بين نواحي الإعداد الأكاديمي والخبرة المهنية جانب الكفاءة والجدارة الشخصية لمنصب الإدارة المدرسية .
- أن تتضمن أساليب اختيار المديرين التأكد من اكتساب الشخص المرشح للعديد من الخبرات والمهارات التي تمكنه من تحقيق أهداف المرحلة التعليمية وأهداف المدرسة وقدراته على التفاعل مع فئات العاملين معه ومع البيئة المحيطة بالمدرسة .
- أن تقوم أساليب الاختيار على أسس تجمع بين نواحي الاعتماد على المؤهل الدراسي والخبرة المهنية بجانب الكفاءة والجدارة مع التأكد من قدرة الشخص المرشح للإدارة المدرسية على تطبيق خبرته العملية بطريقة جيدة ذات أثر ملموس بواسطة فن استخدام علم الإدارة
- توفير كافة الامكانيات لتطبيق معايير اختيار وتدريب مديري المدارس الابتدائية بطريقة لا تسمح بالتشكيك في نتائجها من خلال توفير الكوادر العلمية التي تقوم بإجراء عملية الاختيار ووجود المقاييس العلمية الدقيقة التي تعين في عملية الاختيار .

المعوقات التي يمكن أن تواجه تطبيق التصور المقترح :

قد يواجه التصور المقترح مجموعة من المعوقات التي تحتاج إلى مواجهتها ويمكن عرض ذلك على النحو التالي :

أ. قد يرى البعض أن الاهتمام بالسمات الشخصية للمتقدمين لوظائف القيادات المدرسية أمر غاية في الصعوبة نظراً للتخوف من المحاباة والوساطة في تقييم هذه السمات الأمر الذي

يعد معوقاً من المعوقات التي تقف حائلاً أمام إحداث تطوير حقيقي لمعايير الاختيار بين المتقدمين لهذه الوظائف إلا أنه يمكن التغلب على ذلك بأن يقوم الأساتذة ذوي الاختصاص في كليتي التربية والآداب بعمل مقاييس محددة يمكنها الكشف عن السمات الشخصية للمرشحين على أن يتم تجميع هذه المقاييس وتصحيحها في الكليات المعنية .

ب. قد يرى البعض أن تعاون وزارة التعليم مع كليات التربية والجامعات المختلفة قد يقف عائقاً أمام تطبيق هذا التصور المقترح إلا أنه يمكن مواجهة ذلك بضرورة عقد اتفاقية تعاون بخصوص هذا الأمر ومن ثم التنسيق بين الكليات في جميع الجامعات والإدارات التعليمية .

ت. من المحتمل أن يكون وضع نظام لمتابعة المديرين بعد التعيين لتقويم عملية اختيار القيادات المدرسية أمراً صعباً ولكن يمكن التغلب على ذلك من خلال اتفاقية التعاون بين إدارات التعليم وبين التعليم العالي بمعنى أن يتولى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في الجامعات السعودية متابعة عمل القيادات المدرسية التي نجحت وتم تعيينها في المدارس واعتبار ذلك جزءاً من عملهم وساعاتهم التدريسية على أن يكون هذا العمل مقابل مكافآت مجزية تشجيعاً لهم

مراجع الدراسة:

أولاً: المراجع العربية :

- أبو العلا، سهير عبد الطيف. (٢٠٠٣). عملية صنع واتخاذ القرار التربوي في الإدارة المدرسية، دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد ١٩ (١).
- أبو سماحة، كمال. (١٩٩٢). تصور مستقبلي لتطوير الإدارة المدرسية، مجلة التربية، اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم، عدد ١٠٣، السنة ٢١، ص ١٤١-١٥٢.
- أبو على، عبدالقادر خالد (٢٠١١). العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم الإدارية، ماجستير (غير منشورة) ، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، غزة.
- أبو فروة ، إبراهيم محمد (٢٠١٢). الإدارة المدرسية الجامعة المفتوحة .طرابلس. ليبيا.
- أحمد ، عباس محمد .(١٤٢٧). مبادئ الإدارة المدرسية .. وظائفها- مجالاتها -مهاراتها - تطبيقاتها. الرياض :مكتبة الرشد.
- أحمد ،حافظ فرج ، حافظ ،محمد صبري (٢٠٠٣). إدارة المؤسسات التربوية ، القاهرة. عالم الكتب.
- أحمد ،حافظ فرج ،حافظ، محمد صبري (٢٠٠٣). إدارة المؤسسات التربوية ، عالم الكتب ، القاهرة.
- أحمد، عباس بله محمد (١٤٢٧) .مبادئ الإدارة المدرسية ..وظائفها- مجالاتها -مهاراتها - تطبيقاتها. الرياض، مكتبة الرشد.
- الأغبري ،عبد الصمد(٢٠٠٨) .الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر .ط٢. دار النهضة العربية، بيروت لبنان .
- البدري ، طارق عبد الحميد . (٢٠٠١). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية. عمان ، الأردن : دار الفكر.
- البرادعي ، عرفان.(١٩٨٨).مدير المدرسة الثانوية .صفاته ، مهامه، أساليب اختياره .دمشق ، دار الفكر. ص ٩٥.
- البزاري ، مبارك (٢٠٠٦) . تطوير إدارة المدرسة الابتدائية بدولة الكويت وفقاً لمعايير الجودة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة طنطا .

- بلحاج، شامة عمر (٢٠٠٧). بعض المشكلات التي تواجه مديري إدارات التعليم الأساسي المبتدئين ، رسالة ماجستير ، كلية الآداب ، جامعة الفاتح .
- جرادات، عزت ومؤتمن، منى (٢٠٠٠). التجارب العالمية المتميزة في الإدارة التربوية. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم: تونس.
- جرعون، إيهاب عبدالله (٢٠١٣). واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة وأثرها على الولاء التنظيمي. ماجستير غير منشورة ، جامعة غزة الإسلامية. غزة.
- جمهورية مصر العربية . وزارة التربية والتعليم ، إطار العام لسياسات التعليم في مصر . القاهرة: وزارة التربية والتعليم (د. ت) ص ٣.
- جمهورية مصر العربية ، وزارة التربية والتعليم (١٩٨٨). كتاب دوري رقم (٦) بتاريخ ٢٤/٥/١٩٨٨ م . القاهرة ، الإدارة المركزية للإحصاء وشئون المديريات .
- جمهورية مصر العربية ، وزارة التربية والتعليم (١٩٨٩). قرار وزاري رقم ١٢٠ بتاريخ ٣٠/٥/١٩٨٩م بشأن تحديد مسؤوليات مديري ونظار ووكلاء المدارس بالمراحل التعليمية المختلفة. القاهرة . المادة الثالثة. الفقرة الأولى. الثانية والثالثة.
- جمهورية مصر العربية ، وزارة التربية والتعليم . (٢٠١٣) .برنامج مهارات القيادة لمديري المدارس ،الأكاديمية المهنية للمعلمين دليل المتدرب. القاهرة .
- الجهني ،أحمد بن عطا الله (٢٠٠٨). التدريب الإداري لمديري المدارس في ضوء احتياجاتهم التدريبية. دراسة تحليلية من وجهة نظر مديري ووكلاء مدارس تعليم ينبع الصناعية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، كلية التربية ، قسم الادارة التربوية والتخطيط .
- حجي، أحمد إسماعيل (٢٠٠٥). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية . القاهرة ،دار النهضة العربية .
- حجي، وآخرون (١٩٩٤).إدارة المدرسة الابتدائية. مكتبة النهضة المصرية . القاهرة.
- الحري ، قاسم عائل (٢٠٠٣) .بدائل مقترحة لتطوير الدور القيادي لمديري المدارس الثانوية العامة بالمملكة العربية السعودية في ضوء اتجاهات القيادة التربوية الحديثة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عين شمس ، مصر .

- الحقيّل ، سليمان بن عبدالرحمن.(١٤١٥) . نظام وسياسة التعليم في المملكة العربية السعودية " الجذور التاريخية لنظام التعليم - الأسس - الأهداف وبعض وسائل تحقيقها - الاتجاهات ، نماذج من المنجزات . ط٨ . الرياض . مكتبة الملك فهد الوطنية . ١٤١٥هـ . ص ٢٩٦ .
- الحقيّل، سليمان عبدالرحمن.(١٤٢٥) . الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية . ط٨ . الرياض :مطابع الحميضي .
- الخطيب ، إبراهيم والخطيب، أمل (٢٠٠٣).الإشراف التربوي فلسفته . أساليبه . تطبيقاته، عمان ،دار قنديل للنشر والتوزيع.
- الدويك، تيسير وياسين ،حسين وعدس، حمد والدويك، محمد.(٢٠٠١) أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي . ط٣ . عمان :دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- راشد ، محمد عبدالسلام ، ٢٠١١ . مدى استفادة مصر من التجربة الماليزية في تطوير التعليم الجامعي بما يخدم التنمية الاقتصادية . المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة .مصر . العدد ٣ .
- ربيع ، هادي مشعان .(٢٠٠٨) . تطوير الادارة المدرسية . عمان ، الأردن ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع .
- زايد ، محمد حسن (٢٠١٢) . واقع ممارسات مديرو المدارس الحكومية لصالحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم ، ماجستير غير منشور ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس .
- الزميلي، تمام فتحي.(٢٠٠٣) .الدورات التدريبية ودورها في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس بالتعاون مع جامعة الأقصى ، غزة ، فلسطين .
- الزيد ، عبدالله محمد (١٩٩٠) .التعليم في المملكة العربية السعودية . أنموذج مختلف . الطبعة الرابعة . جدة : الدار السعودية للنشر والتوزيع . ١٩٩٠ .
- ستراك ، رياض .(٢٠٠٤) .دراسات في الإدارة التربوية ، عمان ، الأردن ، دار وائل للنشر .
- السحيمي، صلاح ملهي (٢٠٠٢) . الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية بمنطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك ، إربد ، الأردن .

- السهلاوي، عبدالله بن عبدالعزيز (٢٠٠٠) . تصور مقترح لاختيار مدير المدرسة في المملكة العربية السعودية .مجلة حولية كلية التربية . العدد ١٦ .
- الشامان، أمل سلامة.(١٤٢١).أثر ما يقدم من برامج تدريبية لمديري المدارس ومديراتها في أدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم .مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية ،كلية التربية بجامعة الملك سعود، الرياض، المجلد ١٣ (٢) .
- الشاويش ، مصطفى نجيب (١٩٩٦) إدارة الموارد البشرية ، إدارة الأفراد ، عمان ،دار الشروق .
- الشمري ، تركي بن علي (٢٠٠٤) . مدى ادراك وكلاء المدارس لمهام مدير المدرسة ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، ص٢٦ .
- شبير، مريم قاسم . (٢٠٠٨) . الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم الأساسي . مجلة التربية، مصر، المجلد ١١ (٢٢) .
- شريف، غانم سعيد، وسلطان ،حنان عيسى . (١٩٨٣) . الاتجاهات المعاصرة في التدريب أثناء الخدمة التعليمية ، الرياض ،دار العلوم للطباعة والنشر . ص ص ٧ -٨ .
- شعلان، عبدالحמיד (٢٠٠٧) . اللامركزية كمدخل لفعالية جودة عملية صنع القرار المدرسي في مصر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة بنها .
- صادق ، حصة محمد (١٩٩٦) ، معايير وأساليب اختيار مديري المدارس القطرية نموذج مقترح ، مجلة مركز البحوث التربوية بجامعة قطر ، العدد التاسع ، السنة الخامسة ، قطر .
- صالح، ماجدة (٢٠٠٨) . سياسات التعليم وتنمية الكوادر البشرية في ماليزيا . بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الرابع للدراسات الماليزية . السياسات الهامة في ماليزيا القاهرة . برنامج الدراسات الماليزية .
- صائغ، عبدالرحمن أحمد. (١٩٩٥ م) . قياس فعالية مدير المدرسة لأدواره المتوقعة . حولية كلية التربية ، جامعة قطر .
- صائغ، عبدالرحمن بن أحمد (١٩٩٥م) . مقياس فعالية أداء مدير المدرسة لأدواره المتوقعة، حولية كلية التربية، جامعة قطر، كلية التربية ، ص ص ٢٧٩-٣٣٠ .
- الطويل، هاني عبدالرحمن (٢٠٠١) . الإدارة المدرسية الحديثة ، دار الشروق، عمان، الأردن .

- عابدين ، محمد عبدالقادر . (٢٠٠٥) . الإدارة المدرسية الحديثة . عمان، دار الشروق .
- عامر، ناصر محمد محمود (٢٠٠٧) . رؤية مستقبلية لاختيار مديري المدارس بمصر في ضوء الفكر الاداري المعاصر والخبرة الامريكية . مجلة التربية . مج ١٠ . ع ٢١ . مصر .
- عبدالمنعم، ونادية . (٢٠٠٠) . المتطلبات الفنية لمدير المدرسة العصري في ضوء المتغيرات العالمية ، القاهرة : المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية .
- عبود ، عبد الغنى ، وآخرون . (١٩٩٤) . إدارة المدرسة الابتدائية . القاهرة . مكتبة النهضة المصرية .
- عبيدات، ذوقان . عبد الحق، كايد . عدس ، عبد الرحمن (٢٠٠٧) . البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه . ط ١٠ . عمان : دار الفكر .
- عساف ، عبد المعطى ، وحمدان ، يعقوب . (٢٠٠٠) التدريب وتنمية الموارد البشرية ، عمان ، دار زهران .
- عسكر ، على . (١٩٩٥) . التدريب كأداة لتنمية العنصر البشرى، مجلة التربية ، الكويت ، مركز البحوث التربوية والمناهج ، العدد ١٢ ، السنة الخامسة .
- العقيل ، عبدالله عبداللطيف (٢٠٠٤م) . الإدارة القيادية الشاملة . الرياض ، مكتبة العبيكان .
- العميرة ، محمد حسن . (٢٠٠٢) . مبادئ الإدارة المدرسية . الطبعة الثالثة . الأردن . عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع .
- العويرضي ، عبد الرحمن بن عبد الله . (١٩٩٧) . أهم العوامل المؤثرة في فاعلية أداء مديري المدارس الابتدائية في منطقة الرياض . رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود، الرياض .
- غانم ، أحمد محمد (١٩٩٢) . مدير المدرسة الابتدائية " في إدارة المدرسة الابتدائية . عبد الغنى عبود وآخرون . القاهرة . مكتبة النهضة المصرية . ١٩٩٢ .
- فتحي، شاكراً محمد . (١٩٩٨) التعليم الأساسي . الفكر . والتطبيق . الصيغة المستقبلية ، القاهرة .
- القاضي، سعيد إسماعيل (١٩٩٥) التدريب أثناء الخدمة لمديري المدارس دراسة ميدانية لبعض مشكلات المتدربين بكلية المعلمين بالرس . المملكة العربية السعودية . مجلة كلية التربية أسوان . العدد ١٠ . ص ٥٥ - ٦٥ .

- كارينتر ، جون (٢٠٠٢) . مدير المدرسة ودوره في تطوير التعليم . الطبعة الثانية . ترجمة عبد الله أحمد شحاتة ، القاهرة ، ايتراك للنشر والتوزيع .
- الكيلاني، أنمار . (١٩٩٥) التفكير الناقد لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية . مجلة دراسات العلوم الإنسانية ، المجلد ٢٢ أ العدد (٦) ، الملحق .
- اللحياني، عبيد الله بن صالح (٢٠٠٦) . ورقة مقدمة إلى ندوة مناهج التعليم العام بعنوان " نحو رؤية مستقبلية لمسار التعليم العام في العالم الإسلامي ومجتمعات الأقليات المسلمة " ، رابطة العالم الإسلامي بالتعاون مع وزارة التعليم العام ، وزارة الإرشاد والأوقاف، وبعض الجامعات السودانية، السودان .
- مبارز ،سليمان عبد ربه محمد (١٩٨٥) . نموذج مقترح للإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية في ضوء الاتجاهات المعاصرة . ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ،جامعة عين شمس .
- مفتى ، أسعد درويش (٢٠١٢) .العوامل المؤثرة في صنع القرار الإداري المدرسي، ماجستير غير منشور . كلية التربية . جامعة أم القرى . مكة المكرمة .
- مقابلة ، حسن يوسف (٢٠٠٢) . تقويم أداء مديري ومديرات المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، مجلة كلية التربية . جامعة المنصورة، العدد الخمسون، سبتمبر .
- مكتب التربية العربي لدول الخليج (١٩٨٤) . الاتجاهات العالمية المعاصرة في القيادة التربوية بالرياض . مكتب التربية العربي لدول الخليج . ص ٥٧ .
- المملكة العربية السعودية (١٤١٥) . وزارة المعارف . الإدارة العامة لكليات المعلمين: تعميم رقم ١٧١٩ بتاريخ ١٤١٥/٧/٢٢ هـ بشأن وثائق دورتي مديري المدارس الابتدائية، والمتوسطة والثانوية .
- المملكة العربية السعودية (١٩٨٣) مذكرة موجهة لعميدي كلية التربية بجامعة الملك سعود بالرياض ، وجامعة أم القرى بمكة المكرمة ، بخصوص "الخطة التدريبية لدورتي مديري المدارس الابتدائية وما بعدها، وكيل وزارة التربية والتعليم المساعد لشؤون التعليم ، ١٤٠٤/٧/٢١ هـ ، الرياض .
- المملكة العربية السعودية . (١٤٠٥) . وزارة المعارف . الإدارة العامة للتوجيه التربوي والتدريب . دليل التدريب . لرياض . مطابع الفرزدق التجارية . ص ١١ .

- المملكة العربية السعودية .(١٤١٦). وزارة المعارف . تعميم وكيل الوزارة رقم ٣٢ / ٨ / ٧٤١ في ١٩ / ١١ / ١٤١١ هـ . بخصوص إقامة دورة مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية في بداية عام ١٤١٥ هـ.
- المملكة العربية السعودية .(١٤١٦). وزارة المعارف. سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية. الطبعة الرابعة .الباب السادس. المادتين (١٩٦ ، ١٩٧).
- المملكة العربية السعودية وزارة المعارف. الإدارة العامة للتدريب التربوي والابتعاث تعميم رقم ٣٢ - ٨ - ٦ / ٦٤٤ ، الصادر في ٢٩ / ٧ / ١٤٢٠ هـ بشأن شروط الترشيح لبرنامج مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية . ص ٣.
- المملكة العربية السعودية.(١٤١٥). وزارة المعارف. التوجيه التربوي والتدريب. وزير المعارف رقم ٣ / ١٧ / ١٤١٥ هـ .للترشيح لدورة مديري المدارس .
- المملكة العربية السعودية.(١٤١٨). وزارة المعارف. كلية المعلمين بحائل دليل دورة مديري المدارس الابتدائية، والمتوسطة والثانوية. ص ١٠.
- المنيع ، محمد عبدالله (١٩٨١) التدريب اثناء الخدمة العملية ، في كلية التربية ، الاحتفال بمرور ٢٥ عاماً على تأسيس الجامعة ١٣٧٧/١٤٠٢ هـ ، جامعة الرياض ، مطابع جامعة الملك سعود .
- المنيع ، محمد عبدالله (١٩٩٥) . دور مدير التدريب في نجاح البرامج التدريبية ،المجلة العربية للدراسات الامنية ، العدد ١٩ ، المجلد ١٠ ، الرياض .
- وزارة التربية والتعليم (١٤٢٩). ضوابط تكليف شاغلي الوظائف التعليمية وآلياته ، المملكة العربية السعودية ،وكالة الوزارة للتعليم ،الادارة العامة للإشراف التربوي .

ثانياً: المراجع الأجنبية :

- Abdullah .Abdul Shukor (1998).Focus on Educational Management , Kuala lumpure : Ministry of Education , Malaysia.
- Aminah Ayob (2012). Education administrators' professional standards: The Malaysian perspective Journal of Research, Policy & Practice of Teachers & Teacher Education Vol. 2, No. 1, June 2012, 60-74.
- Ang Thien Sze (2002), *Competencies of School Principals and School Effectiveness*, 11th Proceedings of National Seminar on Leadership and

Management of Education, IAB, Ministry of Education Malaysia,
16-19 December 2002

- Aziz, M. N. (2003). *An investigation into the headship training program for aspiring primary school head teachers*. EdD Dissertation, University of Bristol.
- Bajunid, I. A. (1992a). *The challenges of educational administration in Malaysia and the role of the National Institute of Educational Management*. Paper presented at the Regional Conference of the Commonwealth Council of Educational Administration, Hong Kong.
- Bajunid, I. A. (1995a). Assessment of accountability systems in Malaysian education. *International Journal of Educational Research*, 23(6), 531-544.
- Binkly, N. (1997). Principals, role in policy change: Mediating language through professional beliefs.
- Bity Salwana Alias, Ahmad Basri Md.Yusoff, Ramlee Mustapha, and Mohammed Sani Ibrahim, (2010). Analysis kompetensi pengetua berdasarkan kualiti peribadi, pengetahuan, kemahiran dan amalan dalam bidang pengurusan Sekolah Menengah Malaysia. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 35(2), 31-41.
- Chan Yuen Fook (2009). Leadership Characteristics of An Excellent Principal in Malaysia, *International Education Studies*, vol.2. vo. 2. 1-11 .
- Chang, Ramona Miyoko. (2000). *The elementary principal as an instructional leader in improving student performance*. Unpublished doctoral dissertation, University of Southern California, Los Angeles, California, United States.
- Copland .M. (2003) . leadership of inquiry : building and sustaining capacity for school improvement . educational evaluation and policy analysis .vol.25.
- Glass .T.E., & Bearman ,(2003)Superintendent Selection of Secondary School Principals , Leadership Issue paper . Denver CO : Education

-
- Commission of the States. , P 36) Van Cleve Morris , et al., principles in Action : the Reality of Managing Schools . Charles E Merrill Publishing's , Columbia , 1984, p. 236.
- Hopkins, D. (2001b). *Meeting the challenge: an improvement guide for schools facing challenging circumstances*. London: DfES. (DfES, 2004: 4)
 - Huff .j. 2013. Measuring a leaders practice : past efforts and present opportunities to capture what educational leaders do, paper presented at the annual meeting of the American educational research association , san Francisco . CA.
 - Institute Aminuddin Baki (2006). *Malaysian School Principals' Competency Standards (MSCPS)*. Putrajaya: MOE. *International Congress on School Effectiveness & Improvement*, Cyprus.
 - Irvine, Eileen. (2010). Vanuatu Principal Development Needs Analysis. *International Studies in Educational Administration (Commonwealth Council for Educational Administration & Management (CCEAM))*, Australia. 38 Journal of Educational Administration, 35, 56-73.
 - Kandasamy, Maheshwari & Blaton, Lia (2004).school principles: Core Actors in Educational Improvement .. An analysis of seven Asian countries , UNESCO :International Institute for educational Planning .
 - Kandasamy, Maheshwari (2004). Better School Management :the role of Head Teachers in Malaysia , UNESCO : International Institute for educational Planning .
 - Lauder , A. (2000): The New Look in Principals , Preparation Programs. Nassp Bulletin (84) , (617) , 23-28
 - Liong, K. C. *Headship Course for Teachers: A Must for All School Heads*. New Strait Times, August 15, 2008. Retrieved on 9 February 2010 from <http://twosen.com/2008/08/15/headship-course-for-teachers-a-must-for-all-school-heads>.
 - Lodge, C. (1998). Training Aspiring Heads on NPQH: Issues and Progress. *School Leadership & Management*, 18(3), 347- 357.

- Marks ,H.& priny .S.(2013) .Principle leadership and school performance : an integration of transformation and instructional leadership , educational administration Quarterly .vol. 39.
- Milstein ,Mike M. , training internal change agenda for schools , in the management of educational institutions , edited by HLgray , London , the falmer press , 1982, p. 175.
- Ministry of Education in Malaysia (1997).Education in Malaysia . Kuala lumpure, As printer Sdn .Bhd.
- Quah Cheng Sim (2011). *Instructional leadership among principals of secondary schools in Malaysia*. Aminuddin Baki National Institute of Educational Leadership and Management. *Educational Research*, Vol. 2(12), 1784-1800
- Rob dixan : management theory and practice ,Britain ,guild ford and kings lunn, 1999.
- Rosnarizah Abdul Halim, Amin Senin, & Abdul Razak Manaf (2008). *Innovation in educational management and leadership: High impact competency for Malaysian school leaders*. Retrieved February 3, 2017, from <http://www.seameo.org/vl/library/dlwelcom/welcome/projects/jasper/jasper09/FullPaper.pdf>.
- Rusmini Ku Ahmad (2004). Keberkesanan sekolah: satu tinjauan dari aspek kepimpinan, kompetensi guru and amalan pengurusan terbaik. Paper presented at the 12th *National Seminar on Educational Management and Leadership*, Aminuddin Baki Institute of Educational Leadership and Management, 6-9 December 2004, Malaysia.
- Sealens, patriciawalter. (2007). *Professional development for principals: Is There a Need for Change?* Unpublished doctoral dissertation, Wilmington University, New Castle, Delaware, United States
- Sergiovanni, T.J. (2009). *Educational Governance and Administration* (6th ed.). Boston: Pearson education .

- Sharma, S. (2011).Attributes of school principals-leadership qualities and capacities.
Proceedings
- Snyder Karolyn J. and Robert H. Anderson , managing productive schools toward an ecology , new York , academic press , Inc., 1986, p. 15.
- South worth , Geoff , staff selection in the primary school , oxford , basil black well Ltd, 1990.p. 9.
- Van de water. (1987). “ An examination of the selection criteria and the interview process for hiring public school principals in New york state”. Ed. D. Hofstra University.