



www.mecsaj.com/ar

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد التاسع (كانون الثاني) ٢٠١٩

تطوير معايير اختيار مديري المدارس كقادة تربويين

د.رامي محمود ضيف الله العمري
دكتورة مناهج واساليب تدريس اللغة الانجليزية
الايمل :
rami.mah.alomari@gmail.com

الملخص

إن سرعة التغيير والتطوير الذي يعيشه عالمنا اليومي على مختلف الاتجاهات تحتم على المنظمات المختلفة الوقوف عند الأساليب الإدارية التي اعتادت عليها والتفكير في صلاحيتها ومدى تلبيتها لمتطلبات العصر الراهن والتي لم تعد تفي بتلك المتطلبات ولا تمكنها من مواجهة التحديات التقنية وثورة المعلومات ، وبات لزاما عليها تطوير أساليب عملها لتتمكن من تقديم خدمات متميزة ، وبأساليب متطورة بما يحقق أهدافها ويضمن لها بقاءها ، ومن بين هذه المنظمات التي تواجه تلك التحديات الإدارة المدرسية والتي تؤدي دورا حيويا في بناء المجتمع. بالإضافة إلى الانتقادات التي توجه إلى تدني جودة ونوعية المخرجات التعليمية ، وعدم مواكبة مخرجات التعليم مع متطلبات خطط التنمية ، وعدم مناسبة مخرجات التعلم مع حاجات سوق العمل ما يتوجب على المؤسسات التعليمية أن ترفع من جودة أنظمتها ، من خلال تبنيها مدخلا من مداخل التطوير الإداري ، وذلك للتغلب على مشكلاتها (أحمد أ. ، ١٩٩٥ ، صفحة ٥٩).

ويرى الخطيب و آخرون (٢٠٠٦ م) " أن مؤسسات التعليم في الدول النامية بوجه عام والدول العربية على وجه الخصوص لم تكتشف إلا في وقت متأخر كيف إن تعثر مسيرة التعليم فيها و تراجع البرامج والمشاريع ، إنما يعزى إلى تخلف النظم الإدارية المعتمدة في تسيير وادارة وتوجيه مؤسسات التعليم" (الخطيب، ٢٠٠٦ ، صفحة ١٦٦)، فقد كان الاعتقاد السائد أن مقومات نجاح هذه المؤسسات في تحقيق أهدافها وتنفي مشاريعها إنما يعود إلى مدى توافر الموارد المادية والبشرية فيها ، وعلى الرغم من أن العديد من الدول العربية قد أقامت بُنى تحتية لمدارسها ووفرت الكثير من الإمكانيات إلا أن أداء هذه المؤسسات لم يرتق بحجم الاستثمار الذي توظفه فيها ، وقد أخذت المؤسسات التربوية في البحث عن السبب الذي حال دون تحقيق الأهداف الموكلة إليها ، وتفتش عن السر الذي يمكن اعتباره مسؤولا عن تدني الكفاءة الإنتاجية هذا مع العلم أن القضية لا تحتاج إلى عناء كبير للكشف عن ذلك السبب ، حيث إن محور القضية يكمن في الإدارة المدرسية والأسلوب الذي تدار به (الخطيب، ٢٠٠٦ ، صفحة ٢٤).

الكلمات المفتاحية : الإدارة ، القادة التربويين ، اساليب ادارية .



Abstract

The speed of development that we are living in today in our world made different organizations study the its administrative methods that they used and how much they fulfill the requirements of our age, the old administrative methods do not fulfill the recent requirements nor they give the ability to face the technical challenges and information revolution, the administrative revolution should develop its work method to present special services with modern styles that participate to reach its goals and survive, as an example of one of these organizations is the school administration that plays a vital role in building the society. Moreover, there are lots of criticisms about the low level of education outcomes; those outcomes are not considered suitable for development plans, and the working market the thing that made the educational institutions raise the quality of its programs through taking care in one of the administrative development entries to solve all the problems (Ahmed A.1995, p59).

Al-Khatib et al (2006) sees that “Educational institutions in the developing countries in general and in the Arabic counties on special are not discovered until it is late, the obstacles of education and late programs and projects all of that because of late administrative systems that are used in managing and steering educational institutions” (Al-Khatib, 2006. P166), the common thinking was that the success in these institutions in achieving its goals and projects is referred to the availability of human and material resources, many Arabic countries have made infrastructure for schools and provided many abilities, but it was found that the performance is not on the level of investment that those institutions are hired for, educational institutions are looking to search for the

reason that stopped achieving those goals, and to search for the secret that is considered the main reason of low quality, all of that does not need too much effort the main factor is the school administration and their styles in managing matter (Al-Khatib, 2006, p24).

Keywords: Administration, Educational Leaders, Administrative Methods

المقدمة

يعتبر مدير المدرسة العنصر المهم والركيزة الأساسية في النظام التربوي الحديث، بأعتبره العنصر الفعال في العملية التربوية ، فبه تبدأ حركات التطور والإصلاح في العديد من المجالات التربوية ، فعالمنا المعاصر يشهد ثورة علمية تكنولوجية انعكست آثارها على شتى مناحي الحياة الإنسانية بمختلف مجالاتها المجتمعية ، وأصبح لزاما على جميع المنظمات وخاصة المنظمات التربوية الاستجابة لمطالب العصر والتفاعل معها ، والا كان مصيرها التخلف والانهيار. وأصبحت الإدارة عملية مهمة في المجتمعات الحديثة ، بل إن أهميتها تزداد باستمرار بزيادة النشاط البشري واتساعه من ناحية ، واتجاهه نحو مزيد من التخصص والتنوع والتفرع من ناحية أخرى. وقد أحدثت التطورات التقنية ، ومازالت تحدث تغييرات كثيرة في تشكيل الإدارة وأنماطها ، وأصبح على القائمين بأعمالها أن يواجهوا باستمرار تحديات التنظيم البشري والعلاقات الإنسانية وتعميقاتها ، بل إن أهم ما يميز الإدارة أو يوضح سماتها الأساسية هو استخدامها لأساليب تطبيقية من ميادين متعددة من المعرفة .

وانتقل علم الإدارة من المؤسسات الصناعية والتجارية إلى مجالات التربية في منتصف القرن العشرين تقريبا ليصبح علما له أصوله وقواعده ، ويحتاج من يمارسه إلى صفات مهنية وسمات عقلية له أخلاقياته وتقاليده وأساليبه ليطلق عليه (الإدارة التربوية) حيث تكتسب صفاتها وطبيعتها من التربية التي تسعى إلى تحقيق أهدافها في مختلف مجالاتها ، على اعتبار أن الإدارة التعليمية جزء من الإدارة التربوية ، والإدارة المدرسية جزء من الإدارة



التعليمية تسعى الدولة من خلالها إلى تحقيق أهدافها والى مواجهة التحديات والتغيرات في جميع مناحي الحياة الاجتماعية والسياسية والثقافية والاقتصادية (عابدين، ٢٠٠١، صفحة ٦٠).

وميدان الإدارة المدرسية ميدان مهم في مجال التربية والتعليم فالمدرسة مؤسسة تربوية تعليمية هامة في المجتمع ، ونظام متكامل يضم مجموعة من العاملين من موظفين وعمال وغيرهما كما تضم مجموعة أخرى من النظم والتعليمات والقواعد المنظمة للعمل ، وأي خلل في هذا النظام المتكامل يصيب المدرسة بالتراجع ، وتراكم الأعمال قد يصل إلى الإحباط والتبلد مما يسبب الشلل التام للمدرسة ، والذي يصعب علاجه (الطويل، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد والجماعات في النظم، ١٩٩٧، صفحة ٣٣).

وبناء على ذلك فإن العملية التعليمية تتأثر إلى حد كبير بما تحدثه الإدارة المدرسية من تطوير في بنائها المعرفي ، الأمر الذي ينعكس على النواحي الإدارية التي تمارسها يوميا ، ويتوقف نجاحها في أداء رسالتها على مدى قدرتها في التطوير القائم على تطوير ذاتها معرفيا ومهنيا ، الذي ينعكس على جميع أنشطة المدرسة وبرامجها ، وهذا يؤكد أهمية ما يجب أن تتمتع به من القدرات والاستعدادات والمهارات في ممارستها مختلف المجالات المتعلقة بعملها ، ومقاومتها للمعوقات التي تحد من عملها والتي تمكنها من إحداث التطوير في أداؤها ، فنحن في حاجة لهذا التغيير والتطوير لتنمو الأفكار والخبرات لدينا.

ولقد لوحظ في السنوات الأخيرة تدني المستوى الإداري في المدارس ، وظهور بعض مظاهر القصور الإداري في المدارس الثانوية الذي يمثل عائقا كبيرا في سبيل أي تطوير تعليمي ، فالمدارس في مجتمعنا مازالت تقوم بالعمل الآلي الروتيني متمسكة بالكثير من الممارسات العقيمة والتقليدية (أحمد إ.، ٢٠٠٢، صفحة ١٣)، ومن ناحية أخرى أصبحت الإدارة تواجه مهمة شاقة ليست فقط متابعة وملاحقة التطورات التكنولوجية وتوظيفها لتحقيق أهدافها ولكن عليها فضلا عن ذلك المبادرة بالتطوير وصنع التغيير (سلامة، ٢٠٠٠، صفحة ١٦٣)، فالنظام الإداري أصبح يواجه عقبات شديدة تحول دون جودته مما يترتب عليه مخارجات تتصف بعدم القدرة على مواكبة متطلبات العصر، الأمر الذي يجعل هذا النظام في حاجة مستمرة إلى التجديد والتطوير على نحو يتصف بالشمول والتكامل.

ومن أجل النهوض بالعملية الإدارية في المدارس ومسايرة الأساليب الحديثة ومعالجة المشكلات الإدارية المدرسية التي تواجهها العملية التعليمية والنهوض بها ، كان من الضروري مسايرة الأسلوب المتبع في المجالات

الإنتاجية والاقتصادية للنهوض بالعملية التعليمية وتطويرها (مصطفى، ٢٠٠٠، صفحة ١١٧)، ويتمثل في انتهاج أحد الأساليب الحديثة في الفكر الإداري التي فرضت نفسها ، ذلك لأن العملية التربوية هي عملية إنسانية تتسم بنشاط إنساني يتميز بغايات إنسانية للمستفيد ألا وهو الإنسان ، وتنفذها مؤسسة إنسانية ، ولأن تعامل قيادة النظام التربوي مع مختلف أبعاد العملية التربوية يتم من خلال الإنسان ، لذا فمن دواعي النهوض بالمؤسسة التربوية ، أن يطور القادة التربويون تفهما واعيا لكيفية قيادة هذا الإنسان والتعامل معه بحيث يبذل وعن قناعة ورضا أقصى ما يستطيعه من جهد أثناء ممارسة دوره المعين (الطويل، ٢٠٠١، صفحة ٢٤٧) .



تطوير معايير اختيار مديري المدارس كقادة تربويين

نشأة مفهوم الإدارة وتطورها

يعتبر علم الإدارة بوجه عام ، والإدارة التعليمية بوجه خاص من العلوم الحديثة نسبيًا ، حيث ظهر أول مفهوم للإدارة بمعناها العلمي سنة ١٩١١ م ، وكان ذلك في ميدان الصناعة في أمريكا . (مطالع وحسن ، ١٩٨٠ ، صفحة ٩). فمنذ مطلع القرن العشرين ظهر ما يسمى بمدرسة الإدارة العلمية ومؤسسها فريدريك تايلور Ferdrick Tayl (1856 - ١٩١٥) ومن ثماره الفكرية كتاب في الإدارة العلمية والذي نُشر عام ١٩١١ م ، وفي الوقت الذي كان تايلور ينادي بالإدارة العلمية في أمريكا ، كان Fayol (1841 - ١٩٢٥) ينادي بمبادئ الإدارة في فرنسا ، وله كتاب مشهور بعنوان (الإدارة العامة والصناعية) . (حافظ و أحمد ، ٢٠٠٣ ، صفحة ٣٦) وعرفها رائد الإدارة العلمية (فريدريك تايلور) بأنها المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه ، ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها . (العجمي ، ٢٠٠٠ ، صفحة ٢٧) وعرفها (هنري فايول) بأنها عمل يتضمن التنبؤ والتخطيط والتنظيم ، وإصدار الأوامر ، والتنسيق والرقابة . (مساد ، ٢٠٠٥ ، صفحة ٧) .

مفهوم الإدارة

إن الإدارة ليست مهنة بالتحديد ، ولكنها قيادة للعمل المهني ، حتى ولو تشابهت أدوار المديرين وأعمالهم إلى حد ما في المهن المختلفة . (عريفج ، ٢٠٠٤ ، صفحة ١٩) نظرًا لتعدد دور الإدارة وخطورته ، أصبحت الإدارة علمًا وفنًا لها قواعدها وأصولها ومبادئها ومن بين ركائزها القوية الأسس النفسية أو السيكلوجية . (العيسوي ، ١٩٩٨ ، صفحة ١٩٥) وكثرت التعريفات لمفهوم الإدارة بحيث يتناول كل كاتب جانبًا معينًا منها :

- الإدارة هي عملية توجيه الجهود البشرية وقيادتها في أي منظمة لتحقيق هدف معين سواء أكانت دائرة أو هيئة حكومية . (الخطيب ر. ، ١٩٨٥ ، صفحة ٩)

- الإدارة هي تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم .

(الهوري، ١٩٦٤، صفحة ١٠)

- وعرفها (بيرسي بروب) بأنها حصيلة العمليات التي يتم بواسطتها وضع الإمكانيات البشرية والمادية في

خدمة أهداف عمل من الأعمال والإدارة تؤدي وظيفتها من خلال التأثير في سلوك الأفراد (Burrup , 1962, p. 6)

- أما أحمد وحافظ فأوردا تعريفاً للإدارة يتمثل في عملية اتخاذ قرارات وتوجيه سلوك الأفراد لتحقيق أهداف

معينة متفق عليها عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة . (حافظ و أحمد، ٢٠٠٣، صفحة

(١٠

من خلال ما سبق يتضح تركيز التعريفات السابقة على العنصر البشري والمادي من خلال عملية تضم

تنظيم وتنسيق وتوظيف وتوجيه ورقابة ومتابعة للجهود ، وتعددت مجالات الإدارة منها ما يتعلق بإدارة المؤسسات

الصناعية والتكنولوجية ، ومنها ما يتعلق بإدارة المؤسسات الزراعية ، وكذلك إدارة المؤسسات التربوية التي تتمثل

في إدارات وزارات التعليم ودوائرها ومدارسها .

الاتجاهات الحديثة في الإدارة

لخص (نصر، ١٩٩٧، الصفحات ٦٠-٦٣) الاتجاهات الحديثة في الإدارة فيما يأتي :

- الاتجاه نحو الارتباط بالبيئة .

- الاتجاه لزيادة الألية .

- الاتجاه لاستخدام الحاسبات الإلكترونية في نطاق واسع .

- الاتجاه لاستخدام بحوث العمليات في الإدارة .



أ_ الاتجاه نحو الارتباط بالبيئة

اتجهت الكثير من الكتابات في الإدارة إلى الاهتمام بالبيئة والجوانب الاجتماعية التي تعكس كثيرًا من تصرفات الإدارة في بيئة الأعمال ، وقد ساعد دخول الكثير من علماء الاجتماع في الكتابة عن الإدارة إلى ظهور عدد من الكتابات الحديثة التي تهتم بدراسة بيئة العمل وسلوك الجماعات والديناميكية التي تحكم مثل هذه الجماعات داخل أماكن العمل .

ب_ الاتجاه لزيادة الآلية

يمثل التقدم العلمي والتكنولوجي في مجال التصميمات الهندسية و الالكترونية طبيعة العصر الذي نعيشه ولاسيما ما أمكن تحقيقه في اليابان في الفترة القصيرة من البحوث العلمية والتي امتدت إلى كل المجالات والتي ساعدت على ابتكار عدد من الأجهزة والآليات التي بدأت تحل محل الإنسان حتى أصبح الإنسان الآلي محل اهتمام كبير في الأوساط العلمية العالمية و أصبح من الممكن تكليفه بأداء عدد من الأعمال .

الأمر الذي يجعل دور الإدارة يخضع إلى فهم الرموز والمكونات الآلية غير العقلانية بدرجة كبيرة ، بمعنى أن البشر قد تضاعفت ممارستهم للمهام التي يمكن أن تسيطر عليهم فيها الإدارة واحتلت مكانهم الآلة سواء في المصنع أو المكتب ومن ثم فإن المدير يهدر وقته في كتابة الردود علي المراسلات .

ج_ الاتجاه لاستخدام الحاسبات الالكترونية في نطاق واسع

تعتمد الإدارة أساسًا على توافر البيانات والمعلومات عن الأنشطة التي تسيطر عليها وغيرها من المجالات التي تتعلق بها أو تعمل معها أو تساندها وفي العصر الحديث - بما فيه من اتصالات واسعة وتنوع كبير وضخم في البيانات والمعلومات - أصبح من الصعب على الكثير من المديرين الإلمام بهذا القدر من المعلومات والبيانات لذا

ظهرت في الآونة الأخيرة عددًا من الأجهزة الإلكترونية صغيرة الحجم التي تعمل في أغراض معينة وتتميز بذاكرة ذات طاقة تخزينية عالية للمعلومات التي تناسب إدارة المدرسة العصرية .

د_ الاتجاه لاستخدام بحوث العمليات في الإدارة

وهو ما يعرف بـ operation research التي بدأ استخدامها في البحوث العلمية الخاصة بالطبيعة والدراسات الرياضية وغيرها حتى أصبحت من المواد الرئيسة لرجل الإدارة أو مدير المستقبل .
هذا مما يساعد علي الوصول إلي قرارات أكثر دقة واقتراب من الواقع ولا شك إن ذلك يحقق قدرًا كبيرًا من الاطمئنان لدى المدير الناجح .

وفي ضوء هذه الاتجاهات الحديثة يعد مدير المدرسة قائد تربويًا مهمًا في المؤسسة التربوية التي يعمل بها ويسعى نحو تحقيق أهدافها المنشودة ، ولا بد أن يتصف مدير المدرسة بمجموعة من الصفات المهمة والضرورية للقيام بعمله على أكمل وجه .

القائد المدرسي (مدير المدرسة)

يعتبر القائد المدرسي منطلق نجاح المدرسة ومحور ارتكازها وداعم أساسي للعاملين بها على الصعيد المادي والمعنوي لرفع دافعيتهم للعمل وتحقيق الرؤية المستقبلية للمدرسة، وقائد المدرسة بلا شك قادر على السيطرة على الأحداث الطارئة لتفادي المشكلات، والعمل على حلها باعتبار المدرسة وحدة متكاملة تضم بين جنباتها مكونات عناصر متفاعلة ومتصارعة.

وبناءً على ذلك يؤكد (أحمد أ.، ١٩٩٧) بأن القائد المدرسي يجب أن يتصف بخصائص و مهارات تتطلبها الأدوار التي يتوقع ممارستها في قيادته للمدرسة لبلوغ أهدافها المنشودة في أجواء من الأمن والارتياح.
ويعرفه (الحية، ٢٠١٥، صفحة ٩) بأنه "المسؤول الأول عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية المناسبة فيها، والمشرف الدائم لضمان سير العملية التربوية وتنسيق جهود العاملين فيها وتوجيههم، وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف العامة".

كما عرفه (الحقيل، ١٤١٧ ، صفحة ٧٩) "هو الرئيس المباشر لجميع العاملين بالمدرسة، وهو المسؤول الأول عن تحقيق المدرسة لأهدافها، وبلوغ غاياتها، كما أنه المسؤول عن توثيق العلاقة بين البيت والمدرسة". لذا يُعد مدير المدرسة الشخصية الأساسية القادرة على تنفيذ السياسة التعليمية التي تسعى إلى إحداث التقدم بالمدرسة ، وتأتي هنا أهمية مشاركة العاملين معه في وضع البرامج والنُظم التي يرغب في تطبيقها وتحقيقها بالمدرسة لإحداث تغيير مرغوب فيه ، وبدون إيجابية ومشاركة مدير المدرسة في تلك الأعمال يصعب تنفيذ وتحقيق الأهداف المرجوة . (الجمال و حكيم، ١٩٨٣ ، صفحة ٧)

من خلال تعريف مدير المدرسة سابقاً يمكن القول أنه تقع على مدير المدرسة أعباء كبيرة، وتحمل ومسئوليات جسيمة لكي يستطيع أن ينجز الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية ، ويمارس القيادة الإدارية الواعية الحكيمة لتوجيه جهود الآخرين بعيداً عن العشوائية والتخبط ، ولكي يتم ذلك لابد من وجود صفات معينة ومحددة يتصف بها مدير المدرسة تؤهله للقيام بهذا الدور .

أدوار القائد المدرسي

يحدد جولكان مهام القائد المدرسي (Gulcan, 2012) :

- ١- بناء رؤية ورسالة المدرسة وتحديد أهدافها وتقييمها وتطويرها.
- ٢- استخدام التدريس لتحفيز الطلاب على التعلم والتعاون في تحقيق ذلك.
- ٣- تنمية قدرات الموظفين وتطويرهم مهنيًا.
- ٤- رصد وتقييم عملية التدريس.
- ٥- العمل على تطوير المناخ المدرسي وتقوية الاتصالات.

وعن كفايات القائد المدرسي يرى (Toppin, 2002, p. 124) أن قائد المدرسة يجب أن يمتلك مجموعة

من الكفايات التي تمكنه من أداء مهامه بفاعلية وهي:

١. تطوير وتنمية العاملين: وذلك بمساعدة العاملين على التعلم المستمر، وتطوير الأداء، واكتساب كفايات جديدة، وتحملهم مسؤوليات ومبادرات جديدة.
٢. تطوير المؤسسة بتشجيع المبادرة والابتكار: وذلك من خلال خلق ثقافة التطوير، والأفكار الحرة، والمبادرات وتوظيف التكنولوجيا.
٣. إبراز السلوك الأخلاقي.
٤. حل المشكلات واتخاذ القرارات: وذلك من خلال وضع المشكلات المعقدة و القرارات ضمن أولويات، وحلها بفاعلية، وتنفيذها في الوقت المناسب.
٥. بناء الفرق الداخلية والاستفادة منها: يبني الفرق داخل المدرسة، ويعمل على الاستفادة منها من أجل تحسين الأداء داخل المدرسة.

صفات مدير المدرسة

يقاس نجاح المؤسسات وتطورها بتقدمها الإداري، و قدرة إدارتها على التجديد المستمر، والمدرسة كمؤسسة من مؤسسات المجتمع تتأثر بما يدور حولها في المجتمع من تغيرات في جوانب الحياة المختلفة، ولذلك فإن سر نجاح المدرسة كمؤسسة اجتماعية تعليمية تربوية يكمن في قدرة إدارتها على الأخذ بأساليب التطور بما يحقق التوازن بين ما تقوم به المدرسة وما يسود المجتمع من تطورات واتجاهات حديثة.

ويُعرف (الغنام، ١٩٨٤، صفحة ٩١) الإدارة المدرسية الناجحة بأنها الإدارة القادرة على تطوير أساليبها الإدارية باستخدام التكنولوجيا الإدارية بما يتناسب مع إمكانياتها المادية والبشرية، ويقصد بالتكنولوجيا الإدارية تطبيق المعرفة في الأغراض العلمية وهي عبارة عن مجموعة المعارف والأساليب العلمية المنظمة التي تطبق لمواجهة المشاكل العملية في مجال الإدارة بغية حلها.

يعتبر مدير المدرسة قائدًا لمجموعة من المعلمين والموظفين والتلاميذ التابعين للمدرسة ، وعمله يتطلب مقدرة على ممارسة وظائف مهمة ومحددة واتخاذ قرارات والقيام بالعديد من الإجراءات ، وهذا يتطلب منه التحلي بصفات إدارية ومهنية وقيادية وشخصية معينة إلى جانب توفر مجموعة من القدرات والاستعدادات والمؤهلات للقيام بعمله على الوجه الأكمل ، وقد أجمعت الكثير من مؤلفات الإدارة التربوية على صفات يحتاجها مدير المدرسة ، يفترض توفرها فيه .

من هذه الصفات أورد (السالموطي ، ١٩٨٠ ، صفحة ٧٢)

- 1- إيمان قوي صادق بالله وملائكته وكتبه ورسله واليوم الآخر ، وبقضاء الله وقدره ، والتمسك بتعاليم دينه ، وممارسة فعلية لشعائر الدين وواجباته ، لأن الإنسان المؤمن بالله يكون أكثر إخلاصًا في عطائه.
- 2- التحلي بالأخلاق الإسلامية الفاضلة من صدق ، ووفاء بالعهد وأمانة وإخلاص ، وصبر ، وتواضع ، وبساطة ، وتسامح ، ولين ورحمة.
- 3- ذكاء فطري مكتسب ، تظهر آثاره في الحكم الصائب ، والنظرة البعيدة الثاقبة ، وفهم المواقف الدقيقة ، وفهم وتحليل ومواجهة المشكلات التي تصادفه في قيادة وتوجيه مدرسيه ، وفي توقع المشكلات قبل وقوعها.
- 4- الصحة الجسمية والنفسية ونظافة الجسم والملبس والاهتمام بالمظهر الشخصي ، واللياقة البدنية.
- 5- معرفة عميقة وواسعة بأسس الإدارة الحديثة ، وبأسس العلاقات الإنسانية ، وبأسس التدريس والتوجيه التربوي الفني. (إسماعيل ، ٢٠٠٦ ، صفحة ٣٢)
- 6- معرفة متخصصة لمادة دراسية ، أو أكثر من المواد الدراسية.
- 7- خبرة عملية في التدريس والتوجيه الفني والإدارة التربوية.
- 8- ثقافة عامة وواسعة ، ووعي كاف بمشكلات مجتمعه وأمته ، ومشكلات العصر الذي يعيش فيه ، ومشكلات الإنسانية عامة. (الشيبياني ، ١٩٨٥ ، الصفحات ٢١٣-٢١٤)
- 9- القدرة على التخطيط والتنظيم ، واتخاذ القرارات ، والتنفيذ ، والتوجيه ، وتوزيع الاختصاصات والتقويم.
- 10- أن يكون موضع ثقة من لدن المعلمين والمسؤولين التربويين.

11- قدرة على قيادة الأفراد ، ومواجهتهم ، وإقناعهم ، والتأثير فيهم ، وتجنب كل ما من شأنه أن يثير عزوفهم

وعداءهم.

12- أن يكون قادرًا على البت في الأمور والمشاكل التربوية بصورة صحيحة وحاسمة ودقيقة.

13- حب التعاون والعمل الجماعي ، واحترام آراء ووجهات نظر الآخرين ، والاستعداد لإشراكهم في

المسؤولية . (ربيع ، ٢٠٠٦ ، صفحة ٧٠)

14- التأهيل المناسب.

15- قوة الشخصية وبعد النظر.

16- الطلاقة اللفظية والقدرة على التعبير.

17- القدرة على تكوين علاقات إنسانية نشيطة.

18- أن يكون مشهورًا بحسن السمعة والماضي الشريف.

19- الميل إلى التجديد والتغيير المتمهل المدروس.

20- القيادة الديمقراطية الرشيدة.

من خلال ما سبق نلاحظ أهمية هذه الصفات وضرورة توافرها في مدير المدرسة خاصة توفر الصحة الجيدة بجانبها الجسمي والنفسي اللتين تساعدان المدير على الاحتفاظ بسلامة أعصابه تحت الضغط الشديد ، واحتفاظه بقدراته على التركيز في التفكير وإصدار الأحكام السليمة ، ونلاحظ أن المظهر الشخصي عامل مهم في التأثير على الآخرين وإعطائهم انطباعًا طيبًا ، ولا ننسى الطلاقة اللفظية والقدرة على التغيير والتأثير في الآخرين وجذب ثقتهم فيه ، وتكوين العلاقات الإنسانية ، والديمقراطية في القيادة ، هذا يجعله يتمتع بكفاءة عالية ، ويجب أن يُشهد له بحسن السمعة والماضي والشرف ، ويكون قادرًا على الحسم والبت في الأمور والوصول لقرارات سليمة وحكيمة.



المعايير التي على أساسها يتم اختيار القائد المدرسي (المدير)

عرف بويان Boyan المعيار على أنه مدى عريض من المهنية والشخصية والخصائص الوظيفية التي قد تختلف من مكان لآخر، وأشار إلى مجموعة من المعايير تراعي عند اختيار المدير من مثل: المقدرة على التعاون، والمؤهل التربوي الأكاديمي العالي الذي يعزز الإمكانات في الحصول على وظيفة إدارية، ومهارات التواصل، والمقدرة على تحفيز الآخرين، وإعطاء الوقت الكافي للعمل، والسمات الفردية، و المهارات المعرفية، والعلاقات الايجابية مع الزملاء، والقيادة، وجودة التخصص . (Boyan , 1988)

وأكد شينج (Cheng) على ضرورة اختيار المسؤولين التربويين وفق معايير نزيهة، فالمدير الناجح يؤكد على تعليم طويل المدى، وعلى الموازنة مع التغيير السريع، وعلى المواطنة، وعلى التطلع نحو مستقبل عالمي والمشاركة مع المدارس نحو التطوير ليشمل الصعيدين المحلي والعالمي، والتأكيد على التنمية المستدامة، وتطور المجتمع والأفراد (Cheng , 2010) ، لهذا يعتمد نجاح المؤسسات التربوية على وجود القائد الكفاء الذي يمتلك رؤية واضحة لما يجب أن تكون عليه مؤسسته في المستقبل، وقادرا على تحديد مستلزمات الوصول إلى ذلك المستقبل، وتحفيز أفراد المؤسسة للعمل على ذلك.

اختيار الإداري التربوي

الاختيار هو انتقاء الخير من كل شيء، واختيار الموظفون عملية تُعدّ من أهم الوظائف الأساسية لأي إدارة فاعلة؛ لأن نجاح الإدارة أو فشلها مرتبط ارتباطاً وثيقاً بدرجة حسن اختيار الموظفين، ووضعهم في الوظائف التي تلائم مؤهلاتهم، وخبراتهم، وكفاءاتهم، وخصائصهم . ولكي تتمكن الجهة المسؤولة من عملية الاختيار من اتخاذ القرار الموضوعي، والبعد عن التحيز والشخصانية، لا بدّ من اعتماد معايير محددة تكون بمثابة القاعدة السلوكية التي يقبل بها الأفراد ، إذ يخضعون في سلوكهم وعملهم لما تحدده الجماعة، لذلك تُعدّ المعايير أدوات "لنظام الانضباطية" في الجماعات، فهي إحدى وسائل الرقابة التي تضعها الجماعات، وتتميز بالثبات النسبي؛ إذ توفر للأفراد معايير السلوك في الحاضر، والمستقبل، وتحدد ما يجب عمله وما لا يجب عمله في مختلف المواقف، ويتم الوصول إليها



بالإجماع، ممّا لا يستدعي رقابة محكمة على درجة التقيّد بها، كما يتم الاعتماد على تطبيقاتها على وسائل جماعيّة لا فردية؛ لأنّ ذلك يبعد الحرج أو التأثير عن الشخص المكلف بها (عارف، ٢٠٠٠)

تطوير أداء القائد المدرسي

مفهوم التطوير

إن مصطلح التطوير شائع الاستعمال دون أن يكون هناك اتفاق على ما يعنيه هذا المصطلح فالتطوير يحدث عندما تزداد كمية الأشياء المرغوب فيها والمفضلة نسبياً . (القيوتي، ٢٠٠١، صفحة ١٧)

التطوير كمفهوم في المجال التربوي يعرفه (مصطفى، ٢٠٠٥، صفحة ٧) بأنه " مجموعة من التغيرات التي تحدث في نظام تعليمي بقصد زيادة فعاليته أو جعله أكثر استجابة لحاجات المجتمع الذي ينشأ فيه" . ولقد أكد ريتشارد (Richardson, 1989) على تطوير الأداء للقائد المدرسي ووصفه بأنه العنصر الجوهرى لأي مدرسة فعالة، وهذا يتطلب مهارات يتعلمها ويقوم بممارستها وليس فقط أن يكون موهوباً فطرياً، وأكد ريتشارد على نقاط أساسية لأي برنامج لتطوير أداء القائد المدرسي أن يكون القائم على التطوير متفاعلاً مع القائد المدرسي والمدرسة، وأن الأسلوب الغير مباشر في توجيه القادة يكون نافعاً، وإدخال الأساليب التقنية في التطوير لتدريس بعض المفاهيم الإدارية.

متطلبات تطوير أداء القيادات

تعتبر الحاجة إلى زيادة فعالية النظم التعليمية من أهم الدوافع و المحفزات لاستمرارية التطوير في النظام التعليمي، ولتحقيق ذلك فلا بد من توافر بعض المتطلبات التي تسهم في صناعة ذلك التطوير المأمول، ومن تلك المتطلبات ما هو عام لأي عملية تطوير كما يؤكد (شبلق، ٢٠٠٦، الصفحات ٣٠-٣١)

- ١ - توافر إرادة التغيير وعزيمة التطوير.
- ٢ - توافر الإمكانيات البشرية القادرة على نقل الأفكار والمقترحات إلى حيز التنفيذ.
- ٣ - توافر الإمكانيات المادية التي تمكن من تحقيق التطوير المنشود.
- ٤ - توافر الوقت الكافي لإجراء الدراسات وعمليات التطوير المتعددة والنوعية.

- ٥ – تعزيز مشاركة المعلمين في التخطيط، والتنفيذ لعمليات التطوير.
- ٦ – توافر البيانات والمعلومات الكمية والنوعية اللازمة لاتخاذ قرارات التطوير.
- ٧ – استمرارية عملية التطوير.

أما ما يتعلق بمتطلبات تطوير القيادات المدرسية فيذكر (محمد، ٢٠٠٤، الصفحات ١٢٧-١٢٨) المتطلبات

التالية:

- ١ – الحد من مركزية الإدارة، ومنح قائد المدرسة حرية الحركة والتصرف في حدود مدرسته بما يحقق مصلحتها.
 - ٢ – تأكيد الشعور بالأمن والطمأنينة وابعاد شبح الخوف من نتائج الابتكار والتجديد.
 - ٣ – توفير الاستقرار في الوظيفة لقائد المدرسة ليستطيع أن يرسم خططاً طويلة المدى لإصلاح مدرسته والتأكد من جني نتائجه بنفسه.
 - ٤ – حماية الحرية الفكرية والعلمية والحرية الشخصية والمسؤولية الملزمة في المدرسة.
 - ٥ – تطبيق الأسلوب الديمقراطي في الإدارة التعليمية.
 - ٦ – توفير المبنى المدرسي الصالح.
- وعن دور المجتمع المحلي كمتطلب لنجاح وتطوير أداء القيادات المدرسية يؤكد أبو عابد (٢٠٠٠ م، ٧) على وجوب خلق وتأمين علاقات وثيقة بين المدرسة والمجتمع المحلي لضمان نجاح عمليات تطوير أداء القيادات المدرسية، وينبغي أن تكون هذه العلاقة نظامية، وتفاعلية، وتبادلية، ومخططة، ومستمرة تؤدي إلى:
- ١ – فهم واقع الطالب وتحصيله الدراسي .
 - ٢ – إلقاء أضواء كافية على جوانب شخصية الطالب.
 - ٣ – حل المشكلات النفسية والاجتماعية والتعليمية التي تواجه المتعلم.
 - ٤ – إيجاد جو من الألفة بين المدرسة وولي الأمر.
 - ٥ – تنمية المجتمع المحلي وخدمته بصورة منظمة وهادفة.



٦ – استثمار إمكانات المدرسة وإمكانات المجتمع المحلي المادية والبشرية استثمارا يعود بالنفع على تحسين نوعية تعلم التلاميذ وتربيتهم.

٧ – تحقيق أكبر قدر ممكن من المشاركة والمساندة المجتمعية للمدرسة مما يساعد على القيام بوظائفها ومهامها بيسر وسهولة وتوعية المجتمع المحلي بأهداف المدرسة، ومشاريعها التطويرية المستقبلية، ومشكلاتها القائمة والمنتظرة، مما يسهم في التغلب عليها، وإتاحة فرص التخطيط التعاوني الشامل لبرامج المدرسة وأنشطتها، مما يساعد على تحقيقها.

٨ – الاستفادة من آراء ذوي الخبرة في المجتمع المحلي في مجال العملية التربوية.

الأسس اللازمة لنجاح الإدارة المدرسية

هنا مجموعة من الأسس التي يجب أن تسعى الإدارة المدرسية إلى تحقيقها على اعتبار أنها معايير للأداء الناجح للإدارة المدرسية هي:

1- قيادة العمل المدرسي نحو تحقيق الأهداف التربوية من خلال تنفيذ البرامج التعليمية بالمدرسة بدرجة عالية من الاتساق والفعالية ، ويجب على مدير المدرسة الإلمام بأهداف النظام التربوي بشكل عام وأهداف المدرسة والمرحلة التي يعمل بها حتى يستطيع تنمية الروح القيادية للهيئة الإدارية والتعليمية وأن يعمل بشكل تعاوني تشاركي من أجل تنفيذ ومتابعة البرامج التعليمية في مدرسته.

2- إيجاد جو من العلاقات الإنسانية الحسنة والعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين في المدرسة ، فلإدارة المدرسة دور كبير في إيجاد الظروف المرضية والمحفزة على العمل في المجتمع المدرسي من خلال احترام شخصية المدرسين وتقبل أفكارهم والاهتمام بمشكلاتهم والتشجيع على إقامة علاقات الزمالة بين المدير ومعلميه وبين المعلمين أنفسهم وكسب الثقة فيما بينهم وأن يكون المدير قدوة صالحة في أفعاله وأقواله للمدرسين والطلاب و أن توافر هذا المناخ يساعد على التفاني والإخلاص في العمل ويؤدي إلى نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها والتحمس لأداء العمل في جو يسوده الرضا والدافعية والانتماء إلى المدرسة.



3-تنظيم العمل و ايجاد روح العمل الجماعي :إن تنظيم الجهود البشرية وتنسيقها بشكل متضافر ومتكامل يعود على المدرسة بالنجاح فتوجيه عمل الجماعة ينمي فيها العمل التعاوني كما ويزيد من خبراتهم فيجب على مدير المدرسة أن يكون قادرا على توجيه سلوك المجموعة نحو تحقيق أهداف المدرسة من خلال توزيع العمل توزيعا عادلا يراعي فيه قدرات ومهارات وامكانيات العاملين والاستفادة من جهود المهتمين بعمل المدرسة من آباء ومدرسين ومجتمع محلي ومؤسسات في تنمية أداء المدرسة وتحسين خدماتها لطلابها وللمجتمع المحلي.

4-توفير الظروف الملائمة لأداء العمل :الإدارة المدرسية الناجحة هي التي تعمل على تهيئة الظروف

المناسبة والمساعدة على قيام المدرسة بمهامها وتمثل هذه الظروف في النقاط الآتية:

- توفير روح الود والانتماء إلى المدرسة و ذلك من خلال إشراك الفرد في العمل المدرسي واحساسه بالانتماء إلى المجتمع المدرسي ومعاملته بالعدل والإنصاف.
- إيجاد الثقة بين أعضاء المجتمع المدرسي وبين المدير والعاملين فيه . (البوهي ، ٢٠٠١ ، صفحة

(٩٨

٥- استخدام الاستراتيجيات المناسبة عند اتخاذ القرار : إن عملية اتخاذ القرار من المهمات الرئيسة لمدير المدرسة ، حيث إن عملية الإدارة المدرسية لا تخرج عن كونها عملية اتخاذ القرار ، و الإداري الناجح هو القادر على الاختيار السديد والصائب من بين استراتيجيات عدة للقرار الذي يناسب الموقف ومن واجبه أن يجري تقويما وتحليلا لعملية اتخاذ القرار بالإضافة إلى التعرف إلى إمكانية مشاركة المجموعة في اتخاذ القرار ودرجة استعدادهم للمشاركة فيه وما هي النتائج المترتبة على هذا القرار ، فهنا القرارات التي يستدعي أن يتخذها مدير المدرسة منفردا دون إشراك المجموعة وهنا من القرارات ما يستدعي البت فيها بأقصى سرعة ومن القرارات ما يستدعي أن يقوم مدير المدرسة بإشراك المعلمين و ذوي الشأن فيها.

٦- مواكبة التغيير والقدرة على استخدام التكنولوجيا الإدارية: إن نجاح المؤسسة أي مؤسسة وتطويرها يقاس بمدى تقدمها الإداري و قدرة إدارتها على التغيير والتجديد المستمر والمدرسة بصفتها مؤسسة تربوية اجتماعية تعليمية تتأثر بما يدور حولها في المجتمع من تغيرات في جوانب الحياة المختلفة فإن نجاح المدرسة يكمن في قدرة إدارتها



على مواكبة التطور والأخذ بأسبابه وأساليبه بما يدعم التوازن بين ما تقوم به المدرسة وما يسود في المجتمع من تطورات .

٧- القدرة على القيام بعملية التقويم: يتحدد نجاح الإدارة المدرسية في أداء مهامها ومهارة مدير المدرسة في عملية التقويم الذي يحتاج إليها في معظم مهامه و ذلك من خلال تقويم الخطط و مراجعتها ووضع المعايير التي يمكن من خلالها القيام بعملية قياس الأداء وتقويمه في ضوء الأهداف كما يحتاج مدير المدرسة إلى عملية التقويم في تقويم الآراء والمقترحات التي يتقدم بها طاقم العامل معه (حافظ و أحمد، ٢٠٠٣، صفحة ٢٧).

مما سبق نلاحظ أن هذه الأسس العامة التي يجب أن تستند إليها الإدارة المدرسية حتى تتفوق في عملها وتكون على درجة من الفاعلية هي في حقيقتها سمات يجب أن تتوافر في رأس الهرم في جهاز الإدارة المدرسية وهو مدير المدرسة بصفته قائدا للمدرسة ومجتمعها ، فالإدارة المدرسية في حقيقتها جهاز متكامل من العاملين فريق متعاون يساهم كل من فيه بدوره وتجمعهم وحدة واحدة و رابطة العمل التشاركية وتحمل المسؤولية.

الدراسات السابقة

توجد العديد من الدراسات السابقة منها:

• دراسة السواط (٢٠٠٧)

وعنوانها "أهم معايير اختيار مديري إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية الواقع والمأمول"، هدفت إلى الكشف عن درجة ملائمة المعايير المطبقة حالياً لاختيار مديري إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، والوقوف على درجة أهمية المعايير المقترحة لاختيار مديري إدارات التربية والتعليم في السعودية، وتعرف الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطي استجابات مجتمع الدراسة عن المعايير المطبقة حالياً والمقترحة طبقاً لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة، ووضع عدد من المعايير على صيغة نموذج مقترح لترشيح واختيار مديري إدارات التربية والتعليم في ضوء نتائج الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من مديري إدارات التربية والتعليم في المناطق والمحافظات للبنين والبنات، وبلغ عدد المستجيبين منهم (٨١) مديراً ، كما شمل مجتمع الدراسة المسؤولين في وزارة التربية والتعليم وبلغ عدد المستجيبين منهم (٥٩) مسؤولاً ، وبيّنت نتائج الدراسة أنّ المعايير المطبقة حالياً



لاختيار مديري إدارات التربية والتعليم حصلت على درجة متوسطة من حيث الملاءمة، وأنّ المعايير المقترحة لاختيار مديري إدارات التربية والتعليم على درجة عالية الأهمية، ووضع عدد من المعايير على صيغة نموذج مقترح لترشيح واختيار مديري إدارت التربية والتعليم. (السواط، ٢٠٠٧)

• دراسة أمانة خليفة (٢٠٠٧)

وعنوانها " تطوير معايير اختيار القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة، فقد هدفت إلى تطوير معايير اختيار القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديميّة من العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الأردنية العامة بلغ عددهم (٤٠٥) قائداً أكاديمياً، وقامت الباحثة بإعداد أداة الدراسة ، للوقوف على المعايير التي يجب أن تتوافر في القادة الأكاديميين، تكونت من (٣٥) فقرة، توصلت الباحثة إلى اقتراح مجموعة من المعايير لاختيار القادة الأكاديميين تركز على الموضوعيّة والدقة والمرونة، ومنها: توافر السمات العقلية (كالدكاء، والثقافة)، وتوافر السمات الاجتماعيّة، من مثل: التعاون، والإسهام في الأنشطة الاجتماعيّة، وأن يتصف بالتفكير المبدع. (خليفة، ٢٠٠٧) (عارف، ٢٠٠٠)

• دراسة الخوالدة (٢٠١٠)

وعنوانها " تطوير معايير لأختيار مشرفي التربية المهنية في وزارة التربية والتعليم في الأردن " هدفت إلى التعرف على واقع اختيار مشرفي التربية المهنية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، وتطوير معايير لأختيار مشرفي التربية المهنية في الأردن، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة ، إذ وُرعت الاستبانة التي طوّرها الباحث على جميع مشرفي التربية المهنية، ورؤساء أقسام التعليم المهني في المديرّيات، ومديري المدارس المهنية؛ وبلغ عددهم جميعاً (١٨٠) فرداً، وبيّنت نتائج الدراسة أنّ المعايير التي طوّرها الباحث كانت جميعها تصلح لأختيار المشرف التربوي، وجاء المتوسط الحسابي للموافقة على هذه المعايير مرتفعاً، وخرج الباحث باقتراح مجموعة من المعايير من مثل: (الخوالدة، ٢٠١٠)

معيار المؤهلات و الخبرات : يحدّد المؤهل العلمي بالمشرف التربية المهنية بالدرجة الجامعية الأولى في التخصصات المهنية المختلفة، وتحدّد خبرة مشرف التربية المهنية بخمس سنوات في مجال التدريس.

ومعيار الأخلاق : التّعامل مع العاملين بأمانة، والدّقة في الوقت والمواعيد، والحرص على تحقيق العدالة، واتخاذ مواقف تتصف بالنزاهة، والإيمان بفلسفة التربية والتعليم، واحترام الزّملاء وتقديرهم، والعمل بروح الفريق الواحد، والابتعاد عن الدّاتية، وامتلاك قيم الصبر والتسامح.

• **دراسة تسكا (Teska, ٢٠٠٣)**

بعنوان " القيادة لمديري التربية والتعليم من خلال الاتصال "هدفت لتعرف القيادة الفعالة لمديري التربية والتعليم من خلال عملية الاتصال، أجريت الدراسة في جامعة شرق ميشيغان، وقد استخدم منهج البحث النوعي والبحث الكمي لجمع المعلومات وتحليلها، وقد اختيرت مجموعة من مديري التربية والتعليم، واستخدم معيار القيادة الفعالة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أنه على مديري التربية والتعليم الفاعلين أن يكونوا مدركين للدور الحاسم الذي يؤديه، وأن يمتلكوا مهارات أساسية من مثل: الاتصال في القيادة التربوية، كما توصلت إلى أهمية مهارة الاتصال والتواصل في العمل التربوي؛ إذ تؤدي إلى نجاح مدير التربية والتعليم في مؤسسته التربوية، وهذا هو أساس القيادة الفعالة التي تراعي عند اختيار هؤلاء القادة. (Teska, 2003)

• **دراسة والس (Wallac, ٢٠٠٣)**

عنوانها " عمليات اختيار مديري التّربية والتّعليم ، دراسة استقصائية بحثية وطنية"، هدفت إلى التعرّف على عمليّات اختيار مديري التّربية والتّعليم في الولايات المتّحدة الأمريكيّة، وطوّر الباحث استبانة لوصف وتحليل عمليّات البحث التي حدّدت لتعيين مديريين جدد في العام الدراسي (٢٠٠٠ / ٢٠٠١)، وتحليل السّمات الشخصية للمدير في المناطق ذات الأحجام المختلفة في الثروة والتّحولات الإداريّة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى بناء معايير لاختيار مديري التربية والتعليم، وضرورة الإعلان عن الوظيفة بهدف اجتذاب المرشحين الأكثر كفاية، بغرض نجاح المؤسسة التربوية وتحقيق رؤيتها. (Wallac, 2003)

توصيات

في ضوء ما سبق ، نوصي بما يلي:



- ١ - منح المزيد من الحوافز المتنوعة للقيادات المدرسية وذلك لتشجيع الكفاءات المؤهلة لقيادة المدارس؛ حيث بينت النتائج أن عزوف بعض الكفاءات المؤهلة عن قيادة المدرسة من الصعوبات التي تواجه أداء القيادات المدرسية في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية.
- ٢ - منح المزيد من الصلاحيات لقائد المدرسة، حيث أن ذلك من متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية.
- ٣ - إلحاق قادة المدارس وكافة المعلمين بالدورات التدريبية التي تساهم في إكسابهم للمعارف و المهارات والاتجاهات الجديدة كل في مجال عمله، الأمر الذي يساهم للاتجاه بالمدرسة نحو التطوير والتحسين، حيث أن ذلك من متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية.
- ٤ - تفعيل الدور الاستشاري لكليات التربية بكافة الجامعات المحلية كبيوت خبرة للقيادات المدرسية، حيث أن تدني فرص الدعم الاستشاري للقائد المدرسي من بيوت الخبرة في الجامعات والمؤسسات المتخصصة من الصعوبات التي تواجه تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية.
- ٥ - بناء استراتيجية محددة لاختيار واعداد وتدريب القيادات المدرسية قبل وأثناء الخدمة في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية.

الخلاصة

هدف البحث إلى التعرف على متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية ، فإن من أهداف الإدارة التربوية تفعيل المصادر والموارد المتاحة للمؤسسات التعليمية، بغرض تحقيق الأهداف الفنية، والتعليمية، والبشرية، والمادية عبر التخطيط المحكم، والمتابعة الحثيثة، والضبط المتوازن الذي يضمن نجاح رؤية التربية ورسالتها. وترتكز عملية الإدارة التربوية على ضبط شبكة العلاقات بين العديد من العمليات، منها: القيادة، واتخاذ القرارات ، والعلاقات الإنسانية، وتحليل النظم التربوية، وأساليب التخطيط التربوي، والتفكير العلمي، ومتطلبات الإدارة الديمقراطية، وضبط شبكة علاقات العمل، ونظم المعلومات التربوية؛ وذلك بهدف الوصول إلى الفعالية الإدارية للنظم التربوية.



المراجع العربية

إبراهيم أحمد أحمد . (٢٠٠٢). نحو تطوير الإدارة المدرسية سلسلة دراسات نظرية وميدانية . الإسكندرية ، مصر:

دار المطبوعات الجديدة.

إبراهيم عصمت مطاوع، و أمينة أحمد حسن. (١٩٨٠). الأصول الإدارية للتربية . القاهرة: دار المعارف .

أبو العزائم الجمال، و ثابت حكيم. (١٩٨٣). السلوك القيادي لدى نظار مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظرهم

ووجهة نظر مدرسيهم . القاهرة: دار الثقافة.

أحمد إبراهيم أحمد . (١٩٩٧). نحو تطوير الإدارة المدرسية (دراسات نظرية وتربوية). الإسكندرية: دار

المطبوعات الجديدة .

الخطيب. (٢٠٠٦). الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة . الأردن: عالم الكتاب الحديث.

أمنة خليفة. (٢٠٠٧). تطوير معايير اختيار القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية العامة في ضوء الواقع

والاتجاهات المعاصرة . عمان، الأردن: أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات

العليا.

جميل بن مطر السواط. (٢٠٠٧). أهم معايير اختيار مديري إدارات . مكة المكرمة، السعودية: أطروحة دكتوراه غير

منشورة، جامعة أم القرى.

حسين عارف. (٢٠٠٠). السلوك التنظيمي . عمان: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.

حسين مصطفى. (٢٠٠٠). اتجاهات حديثة في إدارة المدرسة . القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

خالد ياسر سلامة. (٢٠٠٠). الإدارة المدرسية الحديثة: مهاراتها ومعاييرها (المدير الفعال واختراع القيادة) . عمان:

دار عالم الثقافة .

ختام إسماعيل . (٢٠٠٦). دليل المدرء في الإدارة المدرسية . دار التقدم العلمي.

رداح الخطيب. (١٩٨٥). الإدارة والإشراف التربوي اتجاهات حديثة . الرياض: مطابع الفرزدق.

سامي سلطى عريفج. (٢٠٠٤). الإدارة التربوية المعاصرة . عمان ، الأردن: دار الفكر.



سليمان عبدالرحمن الحقييل. (١٤١٧). الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية. الرياض:

دار الشبل.

سمير يس نصر. (١٩٩٧). دور الإدارة المدرسية في نجاح الخدمة الاجتماعية بالحلقة الثانية من التعليم الأساسي

بجمهورية مصر العربية. الزقازيق : رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ببنها ، جامعة الزقازيق .

سيد الهواري. (١٩٦٤). الإدارة العامة المبادئ والنظريات. بيروت: مطبعة الإنصاف.

عبد الرحمن العيسوي . (١٩٩٨). الكفاءة الإدارية. الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر و التوزيع.

عمر حسن مساد. (٢٠٠٥). الإدارة المدرسية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع .

عمر محمد التومي الشيباني . (١٩٨٥). الفكر التربوي بين النظرية والتطبيق. طرابلس: المنشأة العامة للنشر

والتوزيع.

فاروق شوقي البوهي . (٢٠٠١). الإدارة التعليمية والمدرسية. القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر .

محمد جاسم محمد. (٢٠٠٤). سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسة وعفاق التطوير العام. الأردن: مكتبة دار الثقافة

للنشر والتوزيع.

محمد حسنين العجمي. (٢٠٠٠). الإدارة المدرسية. القاهرة: دار الفكر العربي.

محمد قاسم القريوتي. (٢٠٠١). الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

محمد الغنام. (١٩٨٤). نحو إستراتيجية جديدة لتطوير الإدارة المدرسية ، الاتجاهات العالمية المعاصرة في القيادة

التربوية . الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.

محمد صبري حافظ، و حافظ فرج أحمد. (٢٠٠٣). إدارة المؤسسات التربوية. القاهرة: عالم الكتب .

محمد عبد القادر عابدين. (٢٠٠١). الإدارة المدرسية الحديثة. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

نبيل السمالوطي . (١٩٨٠). التنظيم المدرسي والتحديث التربوي دراسة في اجتماعيات التربية الإسلامية. جدة: دار

الشروق .

نواف الخوالدة. (٢٠١٠). تطوير معايير لاختيار مشرفي التربية المهنية في وزارة التربية والتعليم في الأردن. عمان،

الأردن: أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية.

- هادي مشعان ربيع . (٢٠٠٦). المدير المدرسي الناجح. عمان: مكتبة المجتمع العربي.
- هاني محمود مصطفى. (٢٠٠٥). بناء برنامج تدريبي لمديري المدارس ومديرات المدارس الثانوية الحكومية لتطوير كفاياتهم الإدارية في ضوء احتياجاتهم التدريبية. عمان: دار جرير للنشر والتوزيع.
- هاني الطويل. (١٩٩٧). الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد والجماعات في النظم. الأردن.
- هاني الطويل. (٢٠٠١). الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق. عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- وائل صبحي شبلاق. (٢٠٠٦). دور برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية بغزة. غزة: ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية.
- وليد نمر الحية. (٢٠١٥). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بتحقيق التميز الإداري. غزة: قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية.

المراجع الأجنبية

- Boyan , G. (1988). *Handbook of Research on Educational Administration* . New York : London.
- Burrup , P. (1962). *Modern High School Administration* . New Yourk: Harper & Brothers.
- Cheng , Y. (2010). A Topology of Three -Wave Models of Strategic Leadership in Education. *ISEA*, 38(1).
- Gulcan, M. G. (2012). Research on Instructional Leadership Competencies of School Principals Education. *Spr, 132*(3), 625-635.
- Richardson, M. (1989). *supervised: practice A staff Development Model for practicing principals*. U.S.: kentucky.



www.mecs-j.com/ar

Teska, J. (2003, sep 6). The Superintendency : Effective Leadership Through

Communication. *Superintendency*. doi:DAI-A64/6. P.1488.NOV

Toppin, P. (2002). *Managerial Leadership*. U.S.A, New York: McGraw-Hill.

Wallac, B. (2003). The Superintendent Selection Process.A National Investigative Study.

The University of Memphis.