

## الفصل السابع

### خلاصة النتائج والتوصيات

- مقدمة •

- أولاً: خلاصة النتائج •

- ثانياً: التصور المقترح •

- ثالثاً: التوصيات •

## الفصل السابع

### خلاصة النتائج و التوصيات

#### - مقدمة:-

أتضح من تحليل النتائج وتفسيرها أن مسألة اختيار القائمين علي الإدارة المدرسية عامة، وإدارة مدرسة التعليم الأساسي خاصة، في حاجة إلي إعادة النظر بهدف إحداث تغيير جذري لتطوير معايير اختيار القيادات المدرسية من مديرين /نظار، واقتضي من هذه القيادات نظرة جديدة إلي مفهوم الإدارة المدرسية التي أثرت فيها المستحدثات التربوية التي اخترقت مجال الإدارة التعليمية والمدرسية خلال هذا القرن، والتي أدت إلي ضرورة أن تكون المدرسة وإدارتها لها الدور الفعال في تنمية المجتمع الغلي، وهذا تطلب بدوره قيادات مدرسية لديها القدرة علي التجديد والأداء العالي .

وفي ضوء ما تقدم عرضة من خلال فصول الدراسة الحالية من اتجاهات الفكر الإداري الحديثة في الإدارة المدرسية، وتطور الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي في مصر، واتجاهات الإدارة المدرسية بالتعليم الأساسي ممثلة في الاتجاه الإداري المركزي، و اللامركزي، والمشاركي، وإجراءات الدراسة المقارنة والميدانية لأساليب ومعايير اختيار مديري/نظار مدارس التعليم الأساسي في مصر، أتضح جلياً من التحليل النظري والدراسة المقارنة و الميدانية أتضح جلياً التسليم بضرورة التجديد الإداري سبيلاً أساسياً لتطوير أساليب ومعايير الاختيار، والذي أتضح من التحليل النظري المقارن والميداني أن هناك قصوراً بها، وأن مرجع هذا القصور هو ضعف تلبية أساليب ومعايير اختيار مديري /نظار المدارس لمتطلبات الاختيار العلمي الصحيح الذي يتلاءم مع حاجة الإدارة المدرسية إلي وجود المدير / الناظر الذي يستطيع تسيير العمل بطريقة ناجحة بناءً علي اختياره الصحيح لمنصبه .

ونظراً لضعف الجهود المبذولة في هذا المجال، ورغبة من الباحث في وضع مقترحات وتوصيات الدراسة في حيز التنفيذ، تناول هذا الفصل أهم النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، وما يمكن اقتراحه من توصيات إجرائية يمكن من خلالها تنفيذ التصور المقترح لتطوير أساليب ومعايير اختيار مديري/نظار مدارس التعليم الأساسي في مصر، ومن ثم يتناول هذا الفصل مايلي:-

أولاً: خلاصة النتائج .

ثانياً: التصور المقترح .

ثالثاً: التوصيات .

## أولاً: خلاصة النتائج:-

استفادة من التحليل للإطار النظري العام للدراسة الحالية، والواقع المعاش في الاتجاهات العالمية المعاصرة المعروضة في كل من جمهورية الصين والولايات المتحدة الأمريكية، وبريطانيا، ومقارنة ما بهذه الدول بما هو قائم في الواقع المصري لأوجه النظام الإداري بالتعليم، وما يرتبط به من أساليب ومعايير لاختيار مديري/نظار مدارس التعليم الأساسي وكذلك تحليل المعلومات والبيانات التي تجمعت لدي الباحث في الدراسة الميدانية، أسفر ذلك عن العديد من النتائج أهمها:-

### أ- أهم نتائج الدراسة المقارنة:

- أظهرت الدراسة أن العمل بالإدارة المدرسية ليس بالعمل الذي يستطيع كل فرد أدائه بالكفاءة المطلوبة، لذا فهو في حاجة للاختيار السليم للأشخاص الذين سيمارسونها بتوفر صفات وسمات شخصية ومهنية، والحرص كل الحرص عند اختيار مدير /ناظر مدرسة التعليم الأساسي في مصر أن يتم اختيارهم وفق استعداد الفرد وقدرته علي الإدارة المدرسية .

- كشف الدراسة لواقع الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي في مصر ومتطلبات تطويرها علي أنه يمكن بلورة سياسة إدارية ناجحة تناسب أبعاد التغيير الواجب إدخالها علي إدارة المنظمات التعليمية وهذه السياسة تتضمن عنصرين أساسيين:-

أ- الاتجاهات والمبادئ الأساسية للإدارة التعليمية والمدرسية وتتركز في التوجيه الأساسي للإدارة نحو التفوق و التميز، وإحداث التغيير المخطط، وتوجيه كل الطاقات البشرية والمادية لتحقيق معدلات نمو مستمرة ومتزايدة من التعليم وتهيئة مناخ تنظيمي يسمح بانطلاق أعمال الابتكار و الإبداع لتحقيق التقدم، وتطبيق معايير واضحة لتقويم الأداء والحكم علي النتائج .

ب- الإجراءات المصاحبة لتحقيق هذه الاتجاهات، وتمثل في الأخذ بمتطلبات التجديد في الفكر الإداري التربوي المعاصر، والاختيار الجيد للقيادات التربوية ذات التأهيل و الخبرة والكفاءة في الأداء، وتطوير البني التنظيمية التعليمية و حسن استثمار الوقت، وتقويم أداء الأفراد بواسطة كفاءات إدارية مرتفعة المستوى .

- كشفت دراسة الاتجاهات العالمية الحديثة في العمل الإداري أنها تشتمل علي مجموعة من المفاهيم و المبادئ المتكاملة تستمد مقوماتها من علوم مختلفة لها علاقة مع علم الإدارة، وعلية يمكن القول أن تطوير أساليب ومعايير اختيار مديري ونظار التعليم الأساسي يتطلب مراعاة

هذا، وعند الأخذ بأي من هذه الاتجاهات أو الأساليب في الواقع الإداري المصري نضع في الحسبان العوامل السياسية والاجتماعية والاقتصادية والجغرافية والثقافية المؤثرة علي العمل والسلوك الإداري بالمجتمع، واجبات ومسئوليات القائم بالإدارة والصلاحيات المخولة له لإنجاز واجباته ومسئولياته ومهام العمل والنظم والقواعد المنظمة للعمل وخطوط السلطة وأسلوب اتخاذ القرار وتقييم الاداء وحاجات العاملين وأهدافهم واتجاهاتهم وقدراتهم وكفاءتهم •

- أوضحت الدراسة أن الأساليب أو الاتجاهات الإدارية الحديثة كثيرة ومتعددة مما فرض علي واقع الإدارة التعليمية في مصر العمل من خلال الاتجاه أو الأسلوب المناسب لطبيعة العمل والنتائج المطلوب تحقيقها، وشخصية القائد أو المدير وبيئة المدرسة، والقيم والتقاليد التي تحكم العاملين، مع الأخذ في الاعتبار عند التطبيق ما خلفته الأساليب الإدارية في مصر في الفترات السابقة من مفاهيم وممارسات إدارية وكيفية التعامل معها •

- أظهر عرض بعض الاتجاهات العالمية في مجال اختيار مدير/ناظر مدرسة التأكيد علي أن مدير أو ناظر المدرسة يجب أن يكون خبيراً بشئون التعليم والإدارة وأن مسئولياته الأولى بالمدرسة تتركز في الشئون التربوية والتعليمية داخل مدرسة وفي دورة كفاءات فيها من هنا فإن أساليب ومعايير اختيار مدير/ناظر مدرسة التعليم الأساسي في مصر يجب تغييرها لعدة أسباب أهمها:-

المسئوليات الجديدة المطلوب تحقيقها تجاه المجتمع، وأن الإدارة اليوم تقوم علي الدراسة والمتابعة للمستجدات العصرية والخبرة والكفاية أكثر مما تقوم علي الأقدمية والترقي للمناصب الإدارية دون الاستعداد والتسلح بمقومات النجاح فيها •

عرضت الدراسة لبعض العمليات الإدارية التي يقوم بها مدير/ناظر مدرسة التعليم الأساسي في مصر من تخطيط وتنظيم ومتابعة وتوجيه، ومن خلال عرض هذه العمليات لوحظ أنها تحتاج من مدير/ناظر المدرسة أن تكون لديه ثلاث مهارات:- مهارات تتعلق بالمهمة بالمفاهيم كي يفهم ويعي دوره وما يجب أن يقوم به في العمليات الإدارية ومهارات فنية لإدارة العمليات المدرسية المختلفة، ومهارات إنسانية لإشراك كل العاملين معه في القرارات المرتبطة بالعمليات الإدارية المختلفة بما يضمن نجاح عمل الإدارة المدرسية، والتأكيد من توافر هذه المهارات في مدير/ناظر المدرسة مسئولية عملية الاختيار، فهذه العمليات الإدارية المدرسية المختلفة تتطلب اختيار شخصية إدارية وقيادية جيدة للاضطلاع بهذه العمليات •

- أظهرت الدراسة من خلال التحليل لاتجاهات الإدارة المدرسية للتعليم الأساسي في كل من (جمهورية الصين الشعبية - الولايات المتحدة الأمريكية - المملكة المتحدة) عامة، وفي مجال

اختيار المديرين /النظار للإدارة المدرسية خاصة علي أساليب ومعايير صحيحة، أن القضايا والمشكلات والاهتمامات التربوية في معظم الدول المشكلات ذاتها، ولكن الاختلاف يأتي من طرق معالجة هذه المشكلات وتحقيق النجاح علي أسس علمية وتربوية إيجابية تمثل علامات بارزة علي طريق التنمية الإدارية التربوية التي يستفاد منها في نظام الإدارة التعليمية والمدرسية، وبما يتناسب وطبيعة كل مجتمع .

أوضحت النظرة التقويمية لمتطلبات التطوير الإداري في مصر، أن هذه المتطلبات يجب أن تتخذ عدة اتجاهات من بينها اتجاه يتعلق بالإطار الفكري و الإداري سواء فلسفة أو قيم أو مفاهيم أو اتجاهات أو معلومات أو مهارات، يراد تغييرها أو تعديلها أو تطويرها من اجل مساندة التغيرات التنظيمية و التكنولوجية وغيرها، ويختص الاتجاه الثاني بمعايير سلوكية جديدة تواكب التقدم، ويتعلق الثالث بمعالجة جوانب الضعف والنقص الفني والإنساني .

كشفت الدراسة أن الاتجاهات العالمية تعمل علي الربط بين الدور الأكاديمي و التطبيقي في إدارة مدارس التعليم الأساسي، وان عملية الاختيار لمديري ونظار المدارس تتم علي أساليب ومعايير متجددة ومتطورة، لذا فإن نظام التعليم المصري و المسئولين عنه مطالبون بتسني معايير و أساليب تتوافق مع هذه الاتجاهات، وضرورة المشاركة العامة من أعضاء المجتمع المعنيين بشئون التربية والتعليم

كشفت الدراسة لأساليب ومعايير الاختيار لمديري /نظار مدارس التعليم الأساسي في مصر والاتجاهات العالمية أن هناك جوانب مطبقة في عملية الاختيار بالنظام الإداري المصري تتوافق مع هذه الاتجاهات من حيث الاعتماد علي المؤهل الدراسي والخبرة المهنية و الأقدمية والأخذ بأسلوب المقابلات الشخصية ولكن طريقة التطبيق تختلف حيث أن الاتجاهات العالمية تراعي بجانب هذه الجوانب الأخذ في الاعتبار الذكاء والامتياز الأكاديمي و الثقافي بين المرشحين لوظيفة مدير /ناظر مدرسة .

أظهرت الدراسة للاتجاهات العالمية في بعض الدول المتقدمة أن هناك توثيق للعلاقة بين الجهات التعليمية و الإدارية التي تقوم بإعداد و اختيار القادة الإداريين بقصد تحسين الإدارة المدرسية، لهذا أصبح من الواجب أن تقوم أقسام الإدارة التعليمية بكليات التربية المنتشرة في جميع أرجاء مصر بدور أساسي وفعال في عملية الاختيار للمرشحين لمناصب الإدارة المدرسية، بالإضافة إلي قيامها بالتدريب الإداري للمرشحين قبل تولي مهام الوظيفة بتزويده بالمعرفة الجيدة المتطورة، وإتاحة الفرص المسيرة للراغبين في التميز في الحصول علي المؤهلات العلمية التي تساعد في مجال العمل الإداري .

- كشفت الدراسة للاتجاهات العالمية في الإدارة أن جانب المتابعة لنتائج أساليب ومعايير الاختيار المطبقة علي الأشخاص المرشحين للإدارة المدرسية أمر أساسي وجوهري، لذا فيجب أن يطبق هذا الجانب في النظام الإداري المصري بالطريقة الصحيحة والدقيقة، وذلك للوقوف علي مدي نجاح هذه الأساليب و المعايير المطبقة في تحقيق أهداف الاختيار الجيد، والعمل علي تقويم الضعف أن ظهرت بعد الاختيار .

- ثبت من الدراسة أن تطبيق أسلوب ونظام المحاسبة و المسئولية لمن تم اختياره في منصب إداري وخاصة الإدارة المدرسية أهما طريق النجاح في كثير من الدول المتقدمة التي عرضت الدراسة بعضها، لذلك فإن علي النظام الإداري المصري أن يأخذ في تطبيق هذا الأسلوب بكل دقة وحزم حذواً بالدول المتقدمة، وذلك لأن المحاسبة تعمل علي المراجعة النقدية لمستوي الأداء، والعمل علي تحسينة ودفعه أكثر إلي النواحي الايجابية وعلاج السلبيات وتلافيها .

#### ب- أهم نتائج الدراسة الميدانية :-

كشفت الدراسة الميدانية لأساليب ومعايير اختيار مديري/نظار مدارس التعليم الأساسي في واقعه المطبق بجمهورية مصر لعربية عن مجموعة من النتائج أهمها :-

#### \* النتائج المرتبطة بأساليب الاختيار .

١- اجمع أفراد العينة علي ضرورة توافر مجموعة من المتطلبات في الشخص حتى يمكن ترشيحه كمدير /ناظر، وعلي الرغم من اهتمام المشرفين بدرجة أكثر من المديرين والنظار في الوزن النسبي ٩٣،٠ مقابل ٩٠،٠ فقط إلا أن هذه المتطلبات ضرورية بنفس الدرجة من منظور المجموعتين حيث لا يوجد فارق دال إحصائياً بينهما، وينطبق ذلك علي توافر هذه المتطلبات في الواقع بدرجة كبيرة وبدون فارق دال إحصائياً سواء بين المجموعتين أم بين المأمول والواقع .

وتمثل هذه المتطلبات أهمية ذات قيمة لاختيار الشخص المناسب للإدارة المدرسية ، ويجب أن تأخذ لجنة الاختيار بنتائج مدي توافر هذه المتطلبات عند اختيار مدير /ناظر المدرسة .

وجاء جانب قواعد الترقى الصادرة من وزارة التربية والتعليم غير دال إحصائياً من وجهة النظر المثالية ووجهة النظر الواقعية للعينة الكلية للدراسة، وهذا يشير إلي اقتناع أفراد العينة ومجموعتها بأن وزارة التربية والتعليم هي الجهة المسئولة فعلياً عن وضع قواعد الترقى بصفتها المنظم و المشرف علي كافة جوانب العملية التعليمية في مصر نظراً لما تضمنه من خبراء ومتخصصين في هذا المجال، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينيي الدراسة (مديرين /نظار - المشرفين علي الاختيار) من وجهة النظر الواقعية لجوانب هذا الأسلوب عند مستوي (٠,٠٥)، وعند مستوي (٠,٠١) وكانت هذه الفروق لصالح عينة المديرين

/النظار بسبب أن أفراد هذه الفئة تري تحقق جوانب هذا الأسلوب بدرجة كبيرة عند الاختيار لما يمثله من أساس العمل بالإدارة المدرسية وتحقيق نجاحها .

٢- علي الرغم من مراعاة "قواعد الترقى الصادرة من وزارة التربية والتعليم " عند اختيار المدير/الناظر وعلي الرغم من اتفاق ذلك مع ماهو مأمول من منظور عينة الدراسة ومجموعتيها؛ إلا انه الوزارة لازالت تركز علي الأقدمية المطلقة و التي تحتل المرتبة الأخيرة من المنظور المأمول، كما أن لأخذ البحوث العلمية في الاعتبار كشرط خامس مأمول للترشيح لا يطبق في الواقع و أن ما يستخدم حالياً مجرد إجراء شكلي .

- في أسلوب الاختبارات المختلفة للاختيار وما يجب أن تظهره من جوانب مهمة في الشخص المرشح .

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠,٠٠١) من ناحية وجهة نظر العينة الكلية للدراسة من الناحية المأمولة ،والناحية الواقعية ،وقد وضحت هذه الفروق لصالح وجهة النظر المأمولة بسبب أن الاختبارات المختلفة التي تطبق لاختيار المديرين والنظار لا تتمكن واقعياً من إظهار المهارات والقدرات المطلوبة في الشخص المرشح للإدارة المدرسية ،لذا جاءت استجابات العينة الكلية للدراسة لجوانب هذا الأسلوب مطلباً مهماً ومأمولاً أن يطبق مستقبلاً .

وقد اتفقت وجهة النظر الواقعية لفنتي عينة الدراسة (مديرين /نظار - المشرفين علي الاختيار) مع وجهة النظر الواقعية للعينة الكلية للدراسة في درجة الاستجابة لجوانب هذا الأسلوب .

٣- في أسلوب المقابلات عند الاختيار ومدى الإفادة منه في التعرف علي جوانب شخصية المرشح ،هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوي (٠,٠٠١) من وجهة نظر العينة الكلية للدراسة من الناحية المأمولة ،والناحية الواقعية ،وجاءت هذه الفروق لصالح وجهة النظر المأمولة ،وذلك بسبب أن أسلوب المقابلات عند الاختيار لا يمكن الاعتماد عليه وحدة للتعرف علي وجود وتوفر جوانب مهمة في شخصية المرشح لوظيفة مدير /ناظر مدرسة ، فلابد من وجود أساليب أخرى معينة لنجاح هذا الأسلوب عند التطبيق كوجود مقاييس يمكن تطبيقها من قبل لجنة الاختيار ،لذا فقد جاءت جوانب هذا لأسلوب مطلباً مهماً ومأمولاً في المستقبل لابد من تحقيقه،حيث إن التعرف علي جوانب شخصية المرشح لوظيفة مدير /ناظر مدرسة لا يتم بطريقة صحيحة إلا من خلال أسلوب المقابلات ،ولكن شرط أن تتم من خلال المتابعة العملية في الواقع المدرسي وعلي فترات زمنية مناسبة لينثني التأكد من توفر الجوانب المطلوبة للوظيفة .

وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠,٠٥) بين رأي عيني الدراسة (مديرين/نظار - المشرفين علي الاختيار) وجاءت هذه الفروق لصالح عينة المديرين والنظار، بسبب أن أسلوب المقابلات عند الاختيار لا يمكن الاعتماد عليه وحده للتعرف علي وجود تلك الجوانب الموضحة بالأسلوب في شخصية المرشح لوظيفة مدير / ناظر مدرسة .

٤- مكونات اللجنة التي تقوم بأساليب الاختيار .

أثبتت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠,٠٠١) وعند مستوي (٠,٠١) من ناحية وجهة النظر المأمولة، ووجهة النظر الواقعية للعينة الكلية للدراسة، وجاءت هذه الفروق لصالح وجهة النظر المثالية بسبب اختلاف رأي العينة في مكونات لجنة الاختيار، وما يجب أن تتضمنه من أعضاء وكوادر علمية مطلوبة ذات إعداد علمي وعملي جيد نستطيع الاطمئنان إلي ما تتوصل إليه من نتائج في عملية الاختيار الصحيح للشخص المناسب للإدارة المدرسية .

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عيني الدراسة (مديرين /نظار - المشرفين علي الاختيار) من وجهة النظر الواقعية تجاه هذا الأسلوب .

- الشخص المسئول عن إجراء أساليب الاختيار لابد أن يتوفر له مقومات .

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠,٠٠١) من ناحية وجهة الرأي المأمولة، ووجهة النظر الواقعية للعينة الكلية للدراسة لجوانب هذه العبارة، وجاءت هذه الفروق لصالح وجهة النظر المأمولة، وذلك بسبب أن جميع المقومات المذكورة في جوانب العبارة غير محققة في الواقع الفعلي، وجاءت نسبة الاستجابة عليها كمطلب مأمول ينبغي تحقيقه مستقبلاً .

أيضاً توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠,٠٠١) بين وجهة نظر عيني الدراسة (مديرين /نظار - المشرفين علي الاختيار) من الناحية الواقعية، وجاءت هذه الفروق لصالح عينة المديرين / النظار بسبب أن هذه الفئة هي الأقدر علي الإحساس بمدى مناسبة الشخص المسئول عن الاختيار وتبغى أن تتوافر فيه جميع مقومات النجاح التي تتمثل في الإعداد الجيد والإلمام بمسئوليات وظيفية المدير / ناظر مدرسة، وأن يكون قد تلقى تأهيلاً تربوياً اعلي من الأشخاص المرشحين، وله بحوث ومؤلفات في مجال الإدارة المدرسية وغيرها من مقومات مهمة، وهذا يتفق مع ما تنادي به الاتجاهات العالمية في تكوين لجان الاختيار .

٥- في أسلوب المقابلة الشخصية للمرشح تتم المقابلة بواسطة لجنة من جهات تعليمية أوضحت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠,٠٠١)، وعند مستوي (٠,٠١) بين وجهة نظر العينة الكلية للدراسة في الجانب المثالي، والجانب الواقعي

، وجاءت هذه الفروق لصالح وجهة النظر المثالية، وقد ظهرت هذه الفروق بسبب عدم القدرة علي التحديد الصحيح للجهات المسؤولة عن إجراء أسلوب المقابلات الشخصية للمرشحين في الواقع الفعلي، وقد عبرت وجهة النظر المأمولة عن درجة أهمية عالية لجوانب هذا الأسلوب ووجوب تحققها في المستقبل، وذلك بالاستعانة بأساتذة كليات التربية المتخصصين في جوانب الإدارة التعليمية، وحتى يتوفر لدي الشخص المرشح لوظيفة مدير/ناظر مدرسة قدرًا من الاستفادة من المقابلات الشخصية و إحساساً بأهميتها وأن المسؤولين عن الاختيار يتمتعون بمقومات أعلى منه علمياً وعملياً

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لجوانب الأسلوب بين وجهتي نظر عيني الدراسة (مديرين/نظار - المشرفين علي الاختيار) من الناحية الواقعية .

٦- في أسلوب الاختيار وتضمنه أن يكون الشخص المرشح مزوداً بمقومات أساسية .  
هناك فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوي (٠,٠٠١) من وجهة النظر المأمولة ووجهة النظر الواقعية للعينة الكلية للدراسة، وجاءت هذه الفروق لصالح وجهة النظر المأمولة، وذلك بسبب أن جميع الجوانب المتضمنة بالأسلوب من حيث ما يجب أن يكون الشخص المرشح مزوداً به ليتم اختياره للوظيفة لا يتحقق واقعياً لاعتماد أساليب الاختيار الحالية علي الطرق التقليدية القديمة في الاختيار ولا تتضمن الاتجاهات الحديثة في مجال الاختيار، من التأكيد من معرفة الشخص المرشح للاتجاهات الإدارية الحديثة مثل إدارة الوقت بفاعلية حيث يمثل مقوماً مهماً لسير العمل بالإدارة المدرسية بطريقة ناجحة تقلل من مشكلات الفاقد في العمل الإداري، والقدرة علي الاستخدام الأفضل لإدارة الموارد المادية و البشرية، وتحديد أهداف إدارية يجب تحقيقها، وطرق مواجهة المشكلات و الصراعات و المعرفة بأسس جودة التعليم وإدارته، لذا فقد جاءت جوانب هذا الأسلوب مطلباً مأمولاً يجب تحقيقه لتطوير أساليب الاختيار في الواقع الفعلي الحالي .

وقد عبرت درجة الاستجابة لهذا الأسلوب من وجهة نظر عيني الدراسة (مديرين/نظار - المشرفين علي الاختيار) الواقعية بعدم وجود دلالة إحصائية لجميع الجوانب المذكورة بالأسلوب، والتي جاءت درجة الاستجابة الواقعية عليها متطابقة في كافة الجوانب .

#### \* النتائج المرتبطة بمعايير الاختيار :-

١- في معيار اختيار مدير/ناظر مدرسة أن يكون وكيل المدرسة نفسها أو مدرسة أخرى .  
أثبتت الدراسة أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠,٠٠١) بين وجهة نظر العينة الكلية للدراسة من الناحية المأمولة، والناحية الواقعية وجاءت الفروق لصالح وجهة النظر الواقعية، وذلك بسبب أن جانب ترشيح وكيل المدرسة نفسها لتولي وظيفة ناظر/مدير

مدرسة يتم تحقيقه واقعيًا لما له من تحقيق مميزات إيجابية تتمثل في معرفة المدرسة وبالعاملين بها وهذا يسهل الوصول للنجاح وتحقيق الأهداف في وقت أسرع، ولكن لكي ينجح في منصبه الجديد لابد أن يضع مسئوليات ومهام منصبه في أولوياته الأولى ويستثمر علاقاته ومعرفة بأفراد وجماعات المدرسة لصالح العمل .

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لجوانب هذا المعيار بين وجهة النظر الواقعية لعيني الدراسة (مديرين /نظار - المشرفين علي الاختيار) .

٢- في معيار ما يراعي قبل اختيار مدير/ناظر مدرسة أن يقضي مدة خدمة بالتعليم .  
توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) وعند مستوى (٠,٠٠١) لجوانب هذا المعيار من وجهة نظر العينة الكلية للدراسة من الناحية المأمولة والناحية الواقعية، وجاءت هذه الفروق لصالح وجهة النظر المأمولة، وذلك بسبب أن هذا المعيار مهم لتحقيق مبدأ الجدارة في عملية الاختيار وإعطاء الفرص للأشخاص المرشحين ذوي الكفاءة والقدرة والتأهيل العلمي دون النظر إلي عامل السن أو العمر الزمني كمعيار لا يمثل ميزة أو عامل مؤثر بالقدر الذي يؤخذ به في الواقع الحالي للترشيح للوظائف في مصر، وحتى تتماشى مع معايير الاختيار المطقة من خلال الاتجاهات الإدارية الحديثة في العالم المتقدم .

وأوضحت الدراسة انه لا توجد فروق دالة إحصائية لهذا المعيار بين وجهتي نظر أفراد عيني الدراسة (مديرين /نظار - المشرفين علي الاختيار) من الناحية الواقعية .  
٣- في معيار تقارير الكفاية للشخص المرشح لوظيفة مدير /ناظر (ممتاز) يأخذ به في فترة زمنية محددة .

هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٠١) بخصوص الأخذ بجانب المعيار من ناحية تقرير الكفاية آخر سنتين عمل، بين وجهة النظر المأمولة، ووجهة النظر الواقعية للعينة الكلية للدراسة، وجاءت هذه الفروق لصالح وجهة النظر المأمولة وذلك بسبب أن هذه الفترة الزمنية كافية للتأكد من وصول الشخص المرشح إلي مستوى متقدم من الناحية الإدارية يطمئن من خلاله باستمرار نجاحه عند الترقي لوظيفة مدير /ناظر مدرسة .

أوضحت الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية لجوانب هذا المعيار بين وجهتي نظر عيني الدراسة (مديرين /نظار - المشرفين علي الاختيار) في الواقع الفعلي .  
٤- في معيار الاختيار وأهمية أن يتضمن الاتجاهات الحديثة .

من المأمول أن يستثنى شرط السن طالما لديه مواصفات الوظيفة، وذلك لأن شرط السن لا يمثل ضابطاً للتمييز أو معياراً لجدارة الشخص لتولي منصب مدير /ناظر مدرسة ولا بد من استثناء شرط السن طالما يتمتع الشخص بالمقومات الخاصة التي تمكنه من النجاح في الإدارة

المدرسية و هذا يتوافق مع الاتجاهات العالمية في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا ،وأثبتت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠,٠٠١)، بين وجهة النظر المأمولة ووجهة النظر الواقعية للعينة الكلية للدراسة و جاءت هذه الفروق لصالح وجهة النظر المأمولة وذلك بسبب أن الأخذ بالاتجاهات الحديثة في الإدارة كمعيار للاختيار يمثل أهمية كبيرة في وقتنا الحاضر خصوصا وأن واقع تطبيق هذا المعيار عند اختيار المديرين /النظار غير محقق نظراً لاستمرار الأخذ بالمعايير و الطرق التقليدية التي لا تتناسب مع مطالب التغير العلمي والإداري .

وقد جاءت نسبة متوسط الاستجابة لهذا المعيار لعينتي الدراسة (مديرين /نظار - المشرفين علي الاختيار ) من الناحية الواقعية متطابقة مع نتيحتها لدي العينة الكلية للدراسة في أكثر جوانبها .

٥- في معيار اختيار مديري/نظار المدارس لابد من تضمنه لجوانب مهمة .

أوضحت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠,٠٥)، لجانب اجتياز المرشح لبعض الاختبارات بين وجهة النظر المأمولة ووجهة النظر الواقعية للعينة الكلية للدراسة، وجاءت هذه الفروق لصالح وجهة النظر المأمولة ، وذلك بسبب ما تمثله هذه الاختبارات من أهمية كبيرة في التوصل إلي اختيار الشخص المناسب بطريقة جيدة ، حيث تمثل ضوابط الحصول علي مؤهل جامعي ، ومعرفة بالاتجاهات الجديدة في الإدارة ، وتمتع الشخص بقدرة القيادة الإدارية ، أن هناك اختلاف دال إحصائي لهد الجوانب بين المنظور المأمول والمنظور الواقعي عند المقارنة بين الأوزان النسبية الدالة وذلك بسبب تقدير مدي أهمية هذه الجوانب عند الاختيار للمرشحين .

كما توجد فروق دالة إحصائية عند مستوي (٠,٠٠١)، لجانب مواجهة الأزمات التربوية، وجانب أقدمية الشخص المرشح لمدة ثلاث سنوات كوكيل مدرسة ، وجانب خلو المرشح من المخالفات القانونية والإدارية ، وجانب الاقتناع الشخصي لمدير الإدارة التعليمية ، بين وجهة النظر المأمولة ، ووجهة النظر الواقعية للعينة الكلية للدراسة ، وجاءت هذه الفروق لصالح وجهة نظر العينة في الواقع الفعلي وذلك بسبب أن هذه الجوانب الموضحة بالمعيار تمثل مرتكرات تقوم عليها عملية الاختيار في الواقع الحالي وتنص عليها القواعد التنظيمية الصادرة من وزارة التربية والتعليم .

وقد تطابقت وجهة نظر عينتي الدراسة (مديرين /نظار - المشرفين علي الاختيار ) من الناحية الواقعية مع ما جاء من نتائج في وجهة نظر العينة الكلية للدراسة للجوانب المتضمنة في هذا المعيار .

٦- في معيار الأفضلية لعملية اختيار مديري/نظار مدرسة

توجد فروق دالة إحصائية عند مستوي (٠,٠٠١) ، لجوانب تمتع الشخص المرشح بطاقة صحية جيدة ، والحصول علي دبلومه مهنية في مجال الإدارة المدرسية ، بين وجهة النظر المأمولة ، ووجهة النظر الواقعية للعينة الكلية للدراسة وجاءت هذه الفروق لصالح وجهة النظر المأمولة وذلك بسبب مدي ما يمثله هذان الجانبان من أهمية كمعيار مفاضلة بين المرشحين للإدارة المدرسية وتطابق ذلك مع الاتجاهات العالمية المعاصرة في الأخذ بهذين الجانبين كمعيار مفاضلة .

أيضاً هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠,٠٠١) لجانب الأكبر سناً بين وجهة رأي العينة الكلية للدراسة من الناحية المأمولة و الناحية الواقعية ، وجاءت هذه الفروق لصالح وجهة النظر الواقعية وذلك بسبب أن هذا الجانب مطبق فعلياً في الواقع الحالي عند إجراء الاختيار وأفضلية مرشح عن آخر ويتضمن كمعيار أساسي يؤخذ به من خلال القواعد المنظمة لعملية الاختيار الصادرة من وزارة التربية و التعليم .

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهة نظر عينة المديرين /نظار ووجهة نظر عينة المشرفين علي الاختيار من الناحية الواقعية لجوانب هذا المعيار .  
٧- في معيار ما يراعي عند الاختيار من توفر صفات شخصية مهمة .

أثبتت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠,٠٠١) ، بين وجهة النظر المأمولة ، ووجهة النظر الواقعية للعينة الكلية للدراسة ، وجاءت هذه الفروق لصالح وجهة النظر المأمولة ، وذلك بسبب أن الجوانب المتعددة المذكورة من خلال هذا المعيار يصعب التحقق منها واقعياً إلا من خلال مقاييس متعددة وتوفر دراية وقدرة لدي القائمين علي عملية الاختيار للتأكد من وجود تلك الصفات المطلوبة في شخصية الفرد المرشح للإدارة المدرسية، وجاءت هذه الجوانب كمطلب مأمول ينبغي تحقيقه مستقبلاً لمدي ما يمثله هذه الجوانب من أهمية ، كما يشير إجماع أفراد العينة ككل أو المجموعتان عند المقارنة بين الأوزان النسبية للدالة علي ماهو مأمول ونظيرتها في الواقع إلي عدم اقتناع أفراد العينة بأن معايير اختيار المرشحين تراعي التأكد من وجود سمات أو صفات شخصية مما جعل هناك مطلباً مأمولاً بالسعي و العمل علي تطوير الإجراءات والطرق المناسبة للاختيار .

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لذلك المعيار بين وجهة نظر عينة (مديرين /نظار - المشرفين علي الاختيار ) من الناحية الواقعية الفعلية حيث جاءت نسبة متوسط الاستجابة غير محققة واقعياً لجانب المعيار .

٨- في معيار اختيار مديري/نظار المدارس وما بحكمة من ضوابط .

كشفت الدراسة عن وجود فروق دالة إحصائية عند مستوي (٠,٠٥) لجانب التعليمات الواردة من المجالس المحلية، وبين وجهة النظر المأمولة، ووجهة النظر الواقعية للعيينة الكلية للدراسة، وجاءت هذه الفروق لصالح وجهة النظر المأمولة وذلك بسبب أن التعليمات الواردة من المجالس المحلية يمكن الأخذ بها عندما لا يكون هناك تعارض بينها وبين التعليمات الوزارية الصادرة من جهات الاختصاص كما أنها تزيد من عملية ضبط معايير الاختيار عندما تكون دقيقة ومحددة .

هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠,٠٠١)، لجوانب الحصول علي مؤهل جامعي والتعليمات الواردة من المحافظة، والتعليمات الواردة من هيئة التنظيم والإدارة، ومعرفة الاتجاهات الجديدة للإدارة المدرسية، واستخدام مقاييس خاصة بالقيادة المدرسية، وبين وجهة النظر المأمولة، ووجهة النظر الواقعية للعيينة الكلية للدراسة، وجاءت هذه الفروق لصالح وجهة النظر المأمولة، وذلك بسبب مدي أهمية هذه الجوانب كضوابط لعملية الاختيار المناسب للمرشحين لتولي وظيفة مدير /ناظر مدرسة، فينبغي أن يأخذ بهذه الجوانب بطريقة متوازنة غير متعارضة لتحقيق الغرض الصحيح لاستخدامها في التوصل إلى الاختيار المناسب للمرشحين للإدارة المدرسية، وتحقيق قدر من التوازن بينها عند التطبيق للوصول للاختيار الصحيح للشخص المرشح لتولي منصب مدير /ناظر مدرسة .

قد أثبتت الدراسة وجود فروق دالة إحصائية عند مستوي (٠,٠٠١)، لجوانب هذا المعيار من وجهة نظر عيني الدراسة (مديرين /نظار - المشرفين علي الاختيار) من الناحية الواقعية، جاءت هذه الفروق لصالح عينة المديرين /النظار، وذلك بسبب أن هذه الجوانب المتضمنة في هذا المعيار تمثل أهمية كبيرة لفئة المديرين والنظار للوصول الي تحقيق الاختيار الصحيح للشخص المناسب للإدارة المدرسية كما أن بعض جوانب هذا المعيار مثل جانب المعرفة بالاتجاهات الجديدة للإدارة المدرسية وجانب استخدام مقاييس خاصة بالقيادة الإدارية، بتوافق مع الاتجاهات العالمية المعاصرة في اختيار مدير /ناظر المدرسة .

## ثانياً: التصور المقترح:-

جاء التصور المقترح كإجابة عن التساؤل الخامس للدراسة والذي ينص علي "ما التصور المقترح لأساليب ومعايير اختيار مدير /نظار مدارس التعليم الأساسي في ضوء اتجاهات استراتيجية التربية العربية، والدراسة المقارنة والميدانية ليتناسب مع نظام التعليم بجمهورية مصر العربية؟"

هذا وقد تطلبت لإجابة عن هذا التساؤل القيام بالإجراءات التالية :-

- تحديد فلسفة التصور المقترح .
- تحديد المنطلقات والمرتكزات التي يؤسس عليها التصور المقترح .
- تحديد أهداف هذه التصور من خلال نتائج الدراسة النظرية و المقارنة، والميدانية التي تم تحديدها بحيث تغطي هذه الأهداف جوانب التطوير لأساليب ومعايير الاختيار .
- تحديد الإجراءات التي يمكن إتباعها لتحقيق التصور المقترح بكافة أهدافه .
- وضع بعض الضمانات والضوابط لنجاح التصور المقترح لأساليب ومعايير الاختيار .

### ١- فلسفة التصور المقترح :

ترتب علي ما يشهده العالم منذ نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي من ثورة علمية وتكنولوجية كان لها بالغ الأثر في سلوك الأفراد، وفي تعاملهم مع المحيط الاجتماعي والثقافي الذي يعيشون فيه، أن أصبحت التربية بمؤسساتها وبخاصة المدارس التي تقدم تعليماً أساسياً، مسئولة عن الأمن القومي للمجتمع والحارس لهضته وتقدمه و الحفاظ علي ثرواته البشرية وتنميتها .

ويقتضي قيام هذه المدارس بالمهام المنوطة بها توافر منظومة إدارية يراعي فيها الفلسفات والنظريات الإدارية الداعمة لجوانبها وبخاصة ما يرتبط منها بالمنظور :

- الفلسفي: الذي يختص بمجالات نظريات الإدارة والقيادة التربوية والتنظيم الإداري، ونماذج الاتصالات الحديثة، والتخطيط و التمكن من أساليب العمل .

- الاجتماعي: الذي يهتم بمجالات القيادة التربوية الصحيحة، وكيفية إدارة الصراع، وأساليب الضبط الاجتماعي، والعلاقات العامة، ونظم الترقّي .

- الاقتصادي: الذي يركز علي مجالات الإدارة المالية، وإدارة الموارد، وتخطيط القوي البشرية و الخطط التربوية، وإدارة الوقت ومقاييس الكفاءة الداخلية والخارجية للمؤسسة التعليمية وفعاليتها ونتاجيتها .

- السيكولوجي: الذي يختص بسلوك الفرد ودوافعه و مستوي الرضا عن العمل وعلاقات الأفراد، والروح المعنوية، ودرجة التوافق النفسي مع مجالات العمل بمهنة الإدارة المدرسية .

- الأيكولوجي: الذي يهتم بالبيئة ومؤثراتها علي الإدارة من كافة النواحي الجغرافية، والديموجرافية، والسياسية، والتحقق من مدى تأثير هذه النواحي أو العوامل علي الإدارة المدرسية و اتجاهات التأثير ومداه وطبيعته .

- المقارن: الذي يهتم بمعرفة النظم الإدارية في بعض الدول المتقدمة وخصائصها ومميزاتها للوصول إلي الأصول والقواعد التي لها صفة الشمول والعمومية .

ونظراً لأن مدير /ناظر المدرسة هو المحور الأساسي لهذه المنظومة ومرتكزها الرئيسي، كما أنه الموجه لها خاصة إذا كان لديه من المهارات و الكفايات ما يؤهله لاستخدام طرائق وأساليب إدارية حديثة ، لذا من الضروري أن يتم ترشيح هؤلاء المديرين /النظار وانتقاء الأفضل منهم بناءً علي أساليب ومعايير متطورة حتى يتمكن كل مدير /ناظر مدرسة من تحقيق النجاح الإداري بكل جوانبه في الإدارة المدرسية ويستدعي تحقيق تطوير أساليب ومعايير الاختيار لمديري /نظار مدارس التعليم الأساسي تقديم تصورات ومنطلقات تعمل علي تزويد القائمين علي تطبيق أساليب ومعايير الاختيار، والعاملين علي تطويرها وتحسينها بالمتطلبات اللازمة للوصول بهذه الأساليب والمعايير إلي النجاح المطلوب لعملية الاختيار ومسايرتها للتجديدات الحديثة في الحقل الإداري و التربوي بصفة مستمرة ، وكذلك العمل علي أن تتضمن أساليب ومعايير الاختيار للمرشحين للإدارة المدرسية التأكد من توفر قدرات ومهارات أساسية تجعل عملية الاختيار ناجحة في اختيار الشخص المناسب ولكي نصل إلي وجود أساليب ومعايير اختيار لمديري /نظار المدارس مناسبة ومتكاملة فإن ذلك يتطلب فلسفة خاصة يراعي فيها الاتجاهات العصرية و التغيرات السريعة الحالية والمحتمل حدوثها في النظام التعليمي والإداري .

وحيث إن فلسفة أي تصور مقترح هي وجهة نظر متكاملة مبنية علي مجموعة من الأسس و المرتكزات، فإن هذه الفلسفة تتضمن جوانب متعددة أهمها :-

- جانب معرفي: يتضمن أن تشتمل أساليب ومعايير اختيار المديرين /النظار المبادئ الأساسية في علم الإدارة التعليمية وما يستجد فيه من معلومات واتجاهات وتقنيات .
- جانب مهاري: يتضمن أن تشتمل أساليب ومعايير الاختيار علي التحقق من توفر مهارات وقدرات تعمل علي تحسين ممارسة المسؤوليات والمهام الوظيفية التي تساعد الشخص المرشح لوظيفة مدير /ناظر مدرسة علي تشخيص المواقف الإدارية المختلفة والتوصل لحلها .
- جانب منفعي: وهو الجانب الذي يفرض علي المؤسسات القائمة بعملية اختيار المديرين /النظار لمدارس التعليم الأساسي ضرورة تطوير أساليب ومعايير الاختيار بطريقة تبرز إمكانات الشخص المرشح ،وتكامل جوانب شخصيته وفهمه لقضايا التعليم و العمل الإداري و أهدافه ،وكل ما يرتبط بالسياسة التعليمية ، أي أن هذا الجانب يمثل الوظيفة التوضيحية لفلسفة عملية تطوير أساليب ومعايير الاختيار لأنها تساعد علي أن تكون هذه الأساليب والمعايير أكثر تطوراً وملاءمة للعصر الحالي الذي يتميز بالتغيرات السريعة .

- جانب مهني: يرتبط بمهنة الإدارة المدرسية ومهاراتها العلمية وأخلاقياتها وأسسها، وكل ما يتصل بأصول السلوك المهني وقواعده التي ينبغي أن تتضمنها أساليب ومعايير اختيار المديرين/النظار مثل الاهتمام بكل العاملين بالمدرسة و الإخلاص في العمل دون انتظار للعائد الشخصي من ذلك، والظهور في المجتمع بالمظهر المشرف ومراعاة تقاليد المهنة وقيم وتقاليد المجتمع .

- جانب شخصي : يتمثل في إدراك الشخص المرشح أن مسؤولية الإدارة المدرسية مسئولية قومية تؤثر في التعليم الذي يمثل الطريق لإعداد القوي البشرية بنوعيات المعرفة والفكر والابتكار، وأن عملية الإدارة المدرسية هي عملية إنتاج واستثمار، فهي إنتاج من حيث تعبئة الموارد البشرية والمادية وتوجيهها لخدمة المدرسة و المجتمع، وهي استثمار في الإنسان بعقله وفكره وإنتاجه باعتباره القوة الدافعة لكل التقدم الاجتماعي .

- جانب معياري: يتمثل في تمتع القائمين بعملية الاختيار وتطبيق أساليبها ومعاييرها علي المرشحين للإدارة المدرسية بقدر كبير من الإعداد الجيد والتخصص العلمي والعملية للقيام بهذه المهمة الدقيقة للوصول إلي اختيار من يمثل الإدارة المدرسية خير تمثيل، وأن يستخدموا في ذلك أفضل المقاييس العلمية الدقيقة و المقننة والتي تعطي نتائج ثابتة غير متذبذبة وذلك 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 علي مبادئ وأسس متطورة ومتجددة باستمرار لكي تتناسب مع المتغيرات العالمية واتجاهات الفكر الإداري الحديثة .

من هذا المنطلق فان فلسفة التصور المقترح تقوم علي مجموعة من الرؤى و التصورات علي اعتبار إدارة المدرسة عملية فنية علمية تتطلب فيمن يقوم بها كفايات معينة، تستلزم اكتشافها بوسائل علمية و إعداد من يتولونها إعداداً مهنياً في ضوء القوي والعوامل الثقافية السائدة في المجتمع المصري .

### ٣- أهداف التصور المقترح :-

في ضوء الفلسفة التي يقوم عليها التصور المقترح لزيادة فاعلية أساليب ومعايير الاختيار، يستهدف التصور المقترح تحسين المخرجات من أساليب ومعايير الاختيار دون فقد مادي أو بشري، واختيار الأشخاص المرشحين لوظيفة مدير /ناظر مدرسة بطريقة صحيحة ودقيقة علي أسس علمية ومنهجية نابعة من مبادئ وأسس الإدارة التعليمية والمدرسية .

ومرجع تأكيد الباحث علي هذه الأهداف هو أن عدم وضوح الأهداف يجعل الإجراءات المستخدمة غير محددة المعالم ويحول دون تطبيقها وتنفيذها بصورة صحيحة ، في حين يسهم وضوح الأهداف في النجاح للتوصل إلي التصور المقترح لأساليب ومعايير الاختيار لمدير/ناظر مدارس التعليم الأساسي علي أسس من التخطيط و الدقة .  
وفي ضوء هذا يهدف التصور المقترح إلي :-

- توضيح أهمية قيام أساليب ومعايير اختيار مديري /نظار مدارس التعليم الأساسي علي أسس علمية نابعة من علم الإدارة التعليمية و المدرسية والاتجاهات العالمية المعاصرة .
- توظيف تكنولوجيا التربية في الاستفادة بها في عملية تطبيق أساليب ومعايير الاختيار ،مع مراعاة ضرورة أن تتمشي أساليب ومعايير الاختيار مع الأهداف التي وضعت من اجلها لاختيار المرشحين للترقية ونوعية الوظيفة ومتطلباتها .
- تنوع أساليب ومعايير الاختيار للمرشحين للإدارة المدرسية بالتعليم الأساسي ، مع توظيف تكنولوجيا التعليم في الاستفادة بها عند إجراء الاختيار .
- وضع برنامج دائم لتقويم أساليب ومعايير الاختيار للوقوف علي مدي صلاحيتها بما يتناسب مع مستجدات العصر والمتطلبات التربوية و الإدارية المتغيرة وتحديات المستقبل .
- بناء دليل استرشادي يعين القائمين علي عملية الاختيار يتضمن هذا الدليل كيفية التعرف علي مدي إمام الشخص المرشح للإدارة المدرسية بدورة من كافة جوانبه و واجباته ومسئولياته إدارياً و فنياً و إنسانياً .
- بناء مقاييس دقيقة يمكن من خلالها تطبيق أساليب ومعايير الاختيار للوصول إلي النتائج الصحيحة في الاختيار .

### ٣- المنطلقات والمرتكزات التي يؤسس عليها التصور المقترح :-

- تؤسس فلسفة التصور لأساليب ومعايير الاختيار لمديري /نظار مدارس التعليم الأساسي علي المرتكزات الآتية:-
- إن قضية التعليم عموماً، وإدارة التعليم علي وجه الخصوص تعد من أهم القضايا الاستراتيجية التي ينبغي أن تتكاتف جميع الجهود للارتفاع بمستواها ، وذلك للارتباط الوثيق بين الإنتاج والتعليم والإدارة .
  - إن معالم الصورة التي ينبغي أن يستهدفها كل نهج قائم لتطوير أساليب ومعايير الاختيار لمن يتولون مناصب الإدارة المدرسية يمكن تركيزها في صورة الإدارة العصرية التي هي مظهر من مظاهر الحياة المعاصرة ، والتي تقوم علي المستقبلية والعلمية والثقافية والديمقراطية والجودة الشاملة كمقومات وملامح أساسية لها .

- إن تطوير أساليب ومعايير الاختيار بصورتها المأمولة لا يمكن أن تتم إلا من خلال عملية تطوير شاملة للنظام الإداري العام في مصر تحقق التنسيق والشمول والتكامل والمرونة .
- أن كل تطوير سليم لأساليب ومعايير الاختيار لا يمكن أن يتحقق بغير اصطناع الطريقة العلمية وأساليبها وتقنياتها المتقدمة .
- إن قيام خطة التطوير لأساليب الاختيار علي التنسيق والتعاون بين مختلف الأجهزة المسئولة بوزارة التربية والتعليم، وأقسامها التابعة بالمديريات التعليمية، وبين كليات التربية بالجامعات، والمركز القومي للبحوث التربوية ، تكافئ في أهميتها إعداد واختيار كوادر ذات كفاءة عالية لتطبيق أساليب الاختيار بالطرق العلمية الدقيقة والصحيحة، و أن القائمين علي تطبيق أساليب الاختيار يمثلون عنصراً أساسياً لنجاح هذه العملية .
- أن المدخل الصحيح لكل تطوير سليم لأساليب ومعايير الاختيار هو التخطيط الكفء لإحداثه، وما يستلزمه ذلك من تنفيذ جاد مستمر لخطط التطوير .
- إن وضوح أهداف عملية الاختيار لمديري /نظار مدارس التعليم الأساسي من خلال أساليب ومعايير دقيقة وصحيحة يعد ركيزة أساسية من ركائز الإدارة المدرسية الناجحة .
- إن زيادة الدعم المالي من جانب وزارة التعليم لإعداد وتدريب الكوادر اللازمة لتولي الإدارة المدرسية ، لها دور كبير في نجاح كافة جوانب العملية التعليمية ، وذلك يحقق الوصول إلي قاعدة عريضة من المرشحين لتولي وظيفة مدير/ناظر مدرسة يمكن أن تنطبق عليهم المعايير العلمية التي يمكن تطبيقها لنصل إلي اختيار الشخص المناسب الذي يتوقع نجاحه .
- إن نجاح تطبيق الأساليب والمعايير في القيام بدورها في عملية الاختيار يتوقف علي ارتباط أهداف الاختيار بالاتجاهات الإدارية المتقدمة ونتاج الفكر الإداري الحديث التي تناولتها الدراسة .

## ٤- مضمون ومكونات التصور المقترح:-

أن معايير و أساليب اختيار مديري /نظار مدارس التعليم الأساسي في مصر يجب أن تكون قادرة علي مجابهة التغيرات السريعة الحالية في العالم و ولكي تستطيع مدرسة التعليم الأساسي في مصر الوفاء باحتياجات المجتمع و أن يكون لها الدور في إحداث التقدم فان اختيار م دير /ناظر المدرسة يجب أن يقوم علي ثلاث مراحل أو عمليات هي:-

- ١- مرحلة ما قبل الاختيار: وفيها توضع أسس وقواعد شغل الوظيفة من أهمها مستوي التعليم و الخبرة لدي الفرد - التخصص في مجال العمل - الكفاءة و الرغبة في العمل .

- ٢- مرحلة الاختيار: وفيها يتم تحديد مدي الكفايات المطلوبة للعمل بالإدارة المدرسية وتقييم الأوراق المقدمة من الشخص المرشح من شهادات وتقارير كفاية وغيرها - تقييم خبرات المتقدم من خلال مقابله - التوصل إلي قرار والمفاضلة بين المرشحين .
- ٣- مرحلة ما بعد الاختيار وهدفها الوقوف علي مدي صحة سير المرشحين السابقين للاختيار وذلك من خلال التعرف علي(مدي مناسبة القواعد و المعايير الموضوعه - مدي تحقيق الأهداف المراد تحقيقها من عملية الاختيار- مدي كفاية الشخص الذي اختير - مدي نجاح عملية الاختيار )

وهناك بعض المضامين التي يجب مراعاتها في معايير اختيار مديري/نظار مدارس التعليم الأساسي وذلك علي النحو التالي:-

- المؤهلات العلمية: وهي ضرورة أساسية بالنسبة للإدارة المدرسية خاصة المؤهلات التربوية و الإدارية فهي تكسب الشخص المرشح الفرصة الأكبر في تحقيق النجاح .
- الخبرة: وتتضمن الخبرة والدراية التي اكتسبها الفرد من خلال عملة السابق و تفاعله المباشر مع من سبقوه في العمل بالإدارة المدرسية .
- الاستعداد والقدرة علي الإدارة: من خلال التأكد من كفاية الشخص المرشح و استعدادة لتحمل مسئوليات العمل و يمكن التعرف علي مدي توفر الاستعداد و القدرة لدي الشخص المرشح لوظيفة مدير /ناظر مدرسة للتعليم الأساسي عن طريق توزيع استبانة علي المرشحين أكثر من مرة ثم تحليلها لمعرفة مدي قدراته و اتزانة النفسي .
- القدرة علي التعاون و التفاعل مع العاملين بالمدرسة: فالصفة المهمة للإدارة المدرسية أهما عمل جماعي تعاوني بين جميع أفراد المدرسة فكلما كانت الإدارة المدرسية قائمة علي التعاون و التفاعل كلما كانت قادرة علي تحقيق الأهداف المطلوبة .
- القدرة علي الموازنة بين النواحي الإدارية و الفنية: فينبغي التأكد من أن الشخص المرشح للإدارة المدرسية يعرف كيف يفرق بين ماهو إداري و ماهو فني في العمل، ويمكن معرفة ذلك من خلال استبانة يتم توزيعها علي المرشحين تحتوي علي عبارات إدارية و فنية مستقاة من القوانين التي تضعها الوزارة و يطلب الإجابة عليها وبعدها يتم تحليل الإجابات للوقوف علي مدي إلمام المرشحين بين ماهو إداري و ماهو فني، كما يمكن تكوين مواقف مصطنعة و يطلب من المرشحين معرفة طبيعة هذا الموقف .
- المقابلة الشخصية: وفيها يركز الاهتمام علي معرفة السلوك و المظهر العام للشخص المرشح - معرفة الأنشطة و الاهتمامات و مدي خبرة العلمية - العوامل المتصلة

بالنخبير عن النفس أثناء المقابلة - كيف يخطط لكي ينجح في مهنة المرشح لها - ما المواصفات و المؤهلات التي يعتقد أنها تتوفر لديه ويشعر أنها ستساعد علي النجاح - معرفة مدي توفر المهارات الفنية و الإنسانية والتصورية وذلك من خلال معرفته بتقنيات التربية ومقدرته علي العمل في محيط المجموعة و مهارة في رؤية المدرسة والمنطقة التعليمية والبرنامج التعليمي ككل متكامل .

إذا فمضمون ومكونات عملية الاختيار تتركز في ثلاثة جوانب مهمة تبني عليها عملية معايير الاختيار وهي (الكفاءة المهنية - السمات الشخصية - النجاح في الدورات التدريبية طويلة المدة الزمنية أو الحصول علي دراسات أو مؤهلات علمية عليا في تخصص الإدارة المدرسية والإشراف التربوي ) .

#### ٥- الإجراءات والآليات التي يمكن إتباعها لتحقيق النصوص المقترحة:

انطلاقاً من الأهداف الستة السابقة، ورغبة في الوصول للصورة المأمولة يتطلب تطوير أساليب ومعايير اختيار المدير / الناظر العديد من الإجراءات والآليات والتطبيقات التي تحقق الأهداف وتقدم للمجتمع مخرجات قادرة علي استيعاب متغيرات العصر ومواجهة تحدياته ، القيام بالإجراءات والتطبيقات التالية :-

- تطبيق الفكر الإداري التربوي المعاصر، والاتجاهات العالمية السائدة في مجال أساليب ومعايير اختيار العاملين بالإدارة المدرسية ، فلن تتمكن الإدارة المدرسية من توظيف إمكاناتها البشرية والمادية لتحقيق أعلى قدرة إنتاجية للمدرسة ما لم يكن هناك من يخطط وينظم ويوجه ويشرف ويراقب ويتابع ويقوم ، إلا وهو مدير/ناظر المدرسة الذي يجب اختياره علي أساليب ومعايير علمية دقيقة للعمل علي تغير عادات العمل الإداري الحالية .

- لكي تؤدي أساليب ومعايير الاختيار لمديري /نظار مدارس التعليم الأساسي دورها بطريقة علمية وتنتج نتائجها الإيجابية فلا بد من توفر الكوادر المتخصصة مرتفعة المستوى في مجال الإدارة التعليمية والمدرسية للقيام بإجراء أساليب ومعايير الاختيار، وأن تكون هذه الكوادر ذات قدرة وخبرة عملية لتطبيق مقاييس الاختيار علي المرشحين، وذلك للوصول إلي الاختيار الصحيح لأنسب الأشخاص وأقدرهم علي تولي منصب مدير /ناظر مدرسة .

- تطوير المقاييس التي تستخدم لتطبيق أساليب ومعايير الاختيار لمن سيتولى منصب مدير/ناظر مدرسة، بصورة تجعلها تبرز كافة خبرات ومهارات الشخص المرشح للإدارة المدرسية التي تمكنه من تحقيق أهداف المرحلة التعليمية وأهداف المدرسة، والقدرة علي التفاعل مع كل فئات العاملين معه، ومع البيئات المحيطة بالمدرسة، وأن تتيح الفرصة له في توضيح فلسفته التربوية ومدي تطورها، وإدراكه للأسس الثقافية والاجتماعية التي يقوم

عليها النظام التعليمي، وأن تبرز قدراته في وضع خطة مناسبة لسير العمل الإداري والتربوي في المدرسة بكل جوانبه وتفصيلاته، هذا بالإضافة إلى قدرتها على إبراز جوانب التفوق والتميز في جوانب شخصيته، وتمسكه بالقيم وخاصة القيم الدينية، ومدى توفر المهارات الذاتية والإدراكية التي تؤهله لمعالجة قضايا التعليم والتعامل مع الآخرين، والنظرة الشاملة للتنمية الإدارية والتربوية .

- بناء دليل يسترشد به القائمون على الاختيار لمعرفة مدى إلمام المرشحين لتولي مناصب الإدارة المدرسية بطبيعة دورهم الإداري، ومعرفة درجة كفاءتهم المتوقعة عند تولي الوظيفة، وهذا الدليل يتضمن التعرف على مدى إلمام الشخص المرشح بدورة تجاه التلاميذ وأعضاء هيئة التدريس والعاملين بمختلف فئاتهم، ودوره تجاه الآباء والمجتمع المحلي، وتجاه الأعمال الإدارية والمالية والفنية، والموازنة بين طبيعة كل مجال وطبيعة دوره تجاه الإشراف على المباني المدرسية والتجهيزات، ودورة تجاه كل الأنشطة المتنوعة بالمدرسة، والمعرفة بمعايير النجاح في إدارة وتنظيم المدرسة .

- التعاون بين المؤسسات التعليمية والإدارية المختلفة ذات الصلة، ممثلة في وزارة التربية والتعليم ومديرياتها، وأقسام الإدارة التعليمية بكلية التربية، ومعهد البحوث التربوية والتنمية، ومعهد إعداد القادة للعمل على التطوير المستمر لأساليب ومعايير اختيار أفراد الإدارة المدرسية .

- المتابعة لنتائج أساليب ومعايير الاختيار المطبقة على الأشخاص المرشحين للإدارة المدرسية في وظيفة مدير /ناظر مدرسة وذلك للوقوف على مدى نجاحها في تحقيق أهداف الاختيار الجيد والصحيح، وتقويم جوانب الضعف في هذه الأساليب والمعايير إن ظهرت بعد الاختيار .

## ٦- الضمانات والضوابط لنجاح التصور المقترح:-

- أن يقتنع رجال السياسة والقائمون على شئون التعليم الأساسي بأن الأساليب والمعايير الحالية لترشيح وانتقاء المديرين /النظار لمدارس هذا التعليم لازالت دون المستوى العالمي لضعف اهتمامها بالبحوث التي يجب ان يجريها المرشح ، وأهمها لها الكثير من القدرات وبخاصة ما يتصل منها باتخاذ القرار السليم وقوة الشخصية و تحمل المسؤولية والقيادة والتفاعل مع الآخرين. والتصرف في المواقف والأزمات ، كما أنها لا تراعي مدى إلمام الشخص المرشح بالكثير من المسئوليات الفنية والإدارية والمالية ،وأنه لا يخطط للترشيح والانتقاء من خلال لجان متخصصة لها القدرة على استخدام المقاييس المقننة والاستفادة من نتائجها .

- أن تكون هناك قناعة و إيمان متكاملان لدي المسؤولين عن عملية اختيار المديرين/ النظار بأن عملية تطوير واقع أساليب ومعايير اختيار الأشخاص المناسبين للعمل بوظيفة مدير/ناظر مدرسة أو إدارة مدرسة بالتعليم الأساسي أصبح ضرورة حتمية كنقطة انطلاق أساسية لتغيير واقع الإدارة المدرسية علي المستوي الإجرائي، وذلك للحد من تأثير العوامل و القوي السالبة في العديد من مدارس التعليم الأساسي، والتي أدت علي المدى الطويل إلي تغلب ووضوح للصبغة التقليدية في العمل الإداري والبعد عن أي جوانب تطويرية أو ابتكارية أو تقديمية .

- أن يتم إصدار قرار وزاري يلزم ويقرر التعاون بين كل الجهات القائمة علي العمل التربوي والإداري في الإشراف والقيام بعملية اختيار المديرين /النظار بأساليب ومعايير متطورة ومتجددة دائماً مع مراعاة أن يتم تنوع أساليب الاختيار وعدم الاكتفاء بأسلوب واحد مثل المقابلة الشخصية فقط، بل لابد من توظيف تكنولوجيا التعليم للاستفادة بها عند الاختيار، وأن تساير أساليب وطرق الاختيار أهداف برامج الترقية للوظيفة الادارية .

- أن يصبح تطوير أساليب الاختيار نظاماً متكاملأً مفتوحاً ومبرمجاً ومتفاعلاً مع البيئة، ويتكون من مدخلات، وعمليات، ومخرجات متمثلة في الإنجاز والنتائج المتعددة، ويمكن أن يتحقق ذلك بأساليب اختيار تستخدم كوسائل اختيار يمكن توظيفها في عملية الاختيار للمرشحين لتولي وظيفة مدير /ناظر مدرسة ومنها تمثيل الدور، ودراسة الحالة، وتحليل المواقف، والتي تظهر الثقة بالنفس .

- أن تركز أساليب الاختيار لمديري /نظار مدارس التعليم الأساسي علي إظهار مهارات وقدرات الشخص المرشح في جوانب الإدارة المدرسية، ومتطلبات و وظائفهم ودورهم القيادي والإداري الجديد بما يسهم في الإعداد والاختيار الجيد لكوادر ذات كفاءة عالية كما وكيفاً للاضطلاع بمسئوليات تطبيق أساليب ومعايير الاختيار علي الأشخاص المرشحين لتولي وظيفة مدير /ناظر مدرسة من حيث تحديد الأهداف والتخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقويم وغيرها من عمليات الإشراف والتنظيم والتنسيق، حيث أن المشرف علي تطبيق أساليب ومعايير الاختيار هو العنصر الأساسي في نجاح هذه العملية، وخاصة إذا كان متحمساً وملماً بأساسيات عملية الاختيار، ولديه الخبرة الكافية بالتطبيق لأساليب ومعايير الاختيار بطريقة تعطي النتائج الموثوق في صحتها ودقتها .

- أن توضح أساليب و معايير الاختيار الجوانب التي تقوم عليها المفاضلة بين المرشحين، وان تكون هذه الجوانب مرتبطة بالإعداد المهني والمهارات الوظيفية، أي الجمع بين نواحي

الإعداداد الأكاديمي والخبرة المهنية، جانب الكفاءة والجدارة الشخصية لمنصب الإدارة المدرسية •

– أن تركز أساليب ومعايير الاختيار للشخص المرشح لوظيفة مدير/ناظر مدرسة علي مدي إلمام المرشحين بجوانب عمل الإدارة المدرسية ومتطلبات الوظيفة القيادية، وقدراتهم علي إدارة المدرسة باقتدار لتحقيق أهدافها وكيفية استغلال كل ذلك وترجمته من خلال عملهم بالإدارة المدرسية وتطبيقه بطريقة مفيدة تخرج بالعمل الإداري والتربوي في المدرسة محققه اعلي درجات التميز والنجاح •

– أن تركز أساليب ومعايير الاختيار علي إظهار مهارات وقدرات الشخص المرشح لوظيفة مدير/ناظر مدرسة في جوانب الإدارة المدرسية ومتطلبات وظائفهم ودورهم القيادي والإداري وأن تصبح هذه الأساليب والمعايير نظاماً متكاملًا ومبرمجاً ومتفاعلاً مع البيئة •

– أن تتضمن أساليب اختيار المديرين/النظار التأكد من اكتساب الشخص المرشح العديد من الخبرات والمهارات التي تمكنه من تحقيق أهداف المرحلة التعليمية وأهداف المدرسة، وقدرته علي التفاعل مع كل فئات العاملين معه، ومع البيئة المحيطة بالمدرسة، بالإضافة إلي ضرورة التأكد من إظهار أساليب الاختيار لجوانب شخصية المرشح من ناحية درجة المعرفة العامة ومعلوماته الإدارية التربوية، ومعرفة بواقع المدرسة المرشح لتولي وظيفة مدير/ناظر بها، وما سيمارسه من مسئوليات وواجبات متعددة الجوانب، وذلك للوصول بمخرجات العمل إلي اعلي درجات الجودة والتقدم •

– أن يوضع برنامج دائم لتقييم أساليب الاختيار للوظائف الإدارية، وخاصة الإدارة المدرسية، وذلك لقياس أثر استجابة المرشحين وتفاعلهم مع هذه الأساليب، مع أهمية المتابعة المستمرة لهذه الأساليب المطبقة في عملية الاختيار للوقوف علي مدي صلاحيتها بما يتناسب مع المستجدات والمتطلبات التربوية والإدارية المتغيرة، وبما يتناسب مع المستقبل وتحدياته •

– أن تقوم أساليب الاختيار علي أسس الجمع بين نواحي الاعتماد علي المؤهل الدراسي والخبرة المهنية بجانب الكفاءة والجدارة، مع التأكد من قدرة الشخص المرشح للإدارة المدرسية علي تطبيق خبرته العلمية بطريقة جيدة ذات اثر ملموس بواسطة فن استخدام علم الإدارة •

– أن تبرز أساليب الاختيار في الشخص المرشح لتولي وظيفة مدير/ناظر مدرسة فلسفة التربوية ومدي تطورها ووضوح معالمها و كيفية السعي إلي تطبيقها، مع التأكد من إدراك الشخص المرشح للأسس الثقافية والأخلاقية والاجتماعية التي يقوم عليها النظام التعليمي

، وأن توضح قدرة الشخص المرشح علي وضع خطة مناسبة لسير العمل الإداري والتربوي في المدرسة بكل جوانبه وتفصيلاته .

- أن يطبق أسلوب التقويم المستمر لهذه الأساليب ، فقد ثبت نجاحه في كثير من الدول المتقدمة، وذلك للعمل علي المراجعة النقدية لمستوي مناسبة هذه الأساليب و علاج السلبيات .

- أن توضح أساليب الاختيار لمديري /نظار مدارس التعليم الأساسي نوعية القيادة التي يميل لتطبيقها الشخص المرشح كأسلوبه في العمل ومدي موافقتها مع طبيعة الإدارة المدرسية، وكذلك أن توضح مدي توفر العامل الديني في شخصية المرشح لأنه يمثل مؤثراً إجتماعياً مهماً في تنظيم العمل المدرسي ، أيضاً من المهم أن توضح أساليب الاختيار مدي تمسك الشخص المرشح بالقيم السامية مثل العدل والعفة والزاهة وكل صفات الخلق الحميدة و العزيمة الراسخة لتحقيق اهدافه .

- أن يؤخذ في الحسبان الحصول علي الدبلوم العام التربوي، والخاص في الإدارة التعليمية وصولاً إلي درجات أعلي كالحصول علي الماجستير والدكتوراه معياراً للمفاضلة للترقي إلي مناصب الإدارة المدرسية بين المتقدمين للترشيح لوظيفة مدير /ناظر، مع ضرورة تمييز من يحصل علي هذه الدرجات العلمية عن غيره ممن لم يحصلوا علي هذه الدرجات .

- أن تتضمن معايير الاختبار لوظيفة مدير /ناظر مدرسة التأكد من توفر الصحة المتكاملة جسمياً ونفسياً، وبالمظهر الشخصي وقوة الشخصية و المقدرة علي التعبير عن الذات بوضوح وقدرة علي توصيل التعليمات وتنفيذها .

- أن تشمل معايير الاختيار التحقق من مدي إمام الشخص المرشح للإدارة المدرسية بوسائل تحقيق الأهداف وتنفيذ المناهج ومعرفة بالاتجاهات الإدارية الحديثة وما يستجد في العمل الإداري .

- أن تشمل معايير الاختيار علي مدي معرفة الشخص المرشح لتولي وظيفة مدير/ناظر مدرسة للفلسفات والنظريات الإدارية التي تحكم عمل الإدارة المدرسية .

- أن تقوم معايير الاختيار علي إبراز جوانب التفوق والتميز في شخصية المرشح لوظيفة مدير /ناظر مدرسة، وقدرته علي التوجيه الإداري نحو التفوق وتحقيق معدلات نمو مستمرة ومتزايدة للعوائد من التعليم، وإبراز مدي قدرته علي تهيئة مناخ تنظيمي يسمح بانطلاق أعمال الابتكار والإبداع و المشاركة الجادة للأفراد بالمدرسة في تحقيق مستويات اعلي من التميز .

- أن تتضمن معايير الاختيار للأشخاص المرشحين لوظيفة مدير/ناظر مدرسة التأكد من توفر مهارات أساسية مهمة منها:- المهارات الذاتية التي تتضمن مدي قدراته العقلية وقدرة علي المبادأة و الابتكار، والثبات الانفعالي، والمهارات الفنية المادية التي اكتسبت بالدراية والعلم والخبرة و التدريب، والمهارات الإنسانية والاجتماعية التي توضح القدرة علي التعامل مع المرؤوسين والقدرة علي خلق روح العمل الجماعي، والمهارات والادراكية التصورية والتي تتضح من خلال القدرة علي رؤية التنظيم المدرسي وفهمه للترابط بين أجزائه وعلاقات المدرسة بالمجتمع .

- أن تتضمن جوانب المفاضلة المؤهلات العلمية المتخصصة في مجال الإدارة التعليمية، والخبرة الإدارية والاستعداد والقدرة علي العمل الإداري بكل جوانبه، والقدرة علي التعاون والتفاعل ودرجة العطاء المطلوب للعمل .

- التنوع والتجديد لأساليب ومعايير الاختيار، والعمل علي تقويم نتائجها للوقوف علي نقاط القوة والضعف بها ومراعاتها مستقبلاً، وأن يتوفر فيها جميع العوامل التي تراعي التطور العلمي والتكنولوجي السريع، وأن يشرف علي تطبيقها ممثلون من وزارة التربية والتعليم، وكليات التربية من أقسامها المتخصصة، بجانب المديرين ذوي الخبرة بالإدارة المدرسية .

- أهمية تأكيد أساليب ومعايير الاختيار للشخص المرشح للإدارة المدرسية علي النضوج المهني الذي يعتمد علي بصيرة تربوية تساعد علي تدعيم الديمقراطية و التخلي عن البيروقراطية و محاربة الفوضوية .

- توفير كافة الإمكانيات لتطبيق أساليب ومعايير اختيار مديري /نظار مدارس التعليم الأساسي بطريقة لا تسمح بالتشكك في نتائجها من خلال توفير الكوادر العلمية التي تقوم بإجراء عملية الاختيار، ووجود المقاييس العلمية الدقيقة التي تعين في عملية الاختيار .

- أن تتضمن أساليب ومعايير الاختيار للشخص المرشح للإدارة المدرسية توضيح قدراته علي توثيق الصلة بين المدرسة والبيئة، وبينه وبين غيره في المدرسة، تنفيذ تعليمات المهنة بحكمة، القدرة علي اتخاذ القرارات، توصيل التعليمات، تخطيط العمل المدرسي، تنظيم الأنشطة المدرسية، إتباع التسلسل الوظيفي، إدارة الاجتماعات، فهم سياسة الإدارة المدرسية وإجراءاتها .

- إيجاد نوع من الدعم المادي الدائم لتطوير وتحسين كافة البرامج الإدارية التي يكون لها الدور الفعال والمؤثر في نجاح العمل الإداري و التربوي مثل البرامج التي تعمل علي رفع

- الكفاءة المهنية، والحصول علي الدراسات المتخصصة من الجامعة والمعرفة الدائمة  
بالمستجدات الحديثة في مجال الإدارة التعليمية •  
- أن يتم القضاء علي الفجوات الشاسعة بين واقع أساليب ومعايير الاختيار وما ينبغي أن  
تكون عليه من حيث الدقة والتطور والحداثة •

### ثالثاً: التوصيات:-

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم التوصيات العامة المهمة التالية :-  
- أهمية أن يكون هناك تعاون كامل بين مختلف الأجهزة والمؤسسات التعليمية والإدارية  
لتطبيق أساليب ومعايير اختيار متطورة ودقيقة لاختيار الأشخاص المرشحين لتولي وظيفة  
مدير / ناظر مدرسة •  
- أن يشارك أساتذة الإدارة التعليمية و التربية المقارنة في تطبيق وتطوير أساليب ومعايير  
الاختيار وعدم قصرها علي وزارة التربية والتعليم •  
- أن يكون هناك تنوع لأساليب و معايير الاختيار حتى تبرز كافة جوانب شخصية المرشح  
لتولي مناصب الإدارة المدرسية ومناسبتها للوظيفة •  
- أن تتضمن أساليب ومعايير الاختيار جوانب المفاضلة بين المرشحين لوظيفة مدير/ناظر  
مدرسة بطريقة علمية ودقيقة، وان تكون معايير المفاضلة مرتبطة بالجوانب العلمية  
والعملية والخبرة •  
- ضرورة وضع مقاييس معينة لتطبيق أساليب ومعايير الاختيار تساعد في التوصل إلي نتائج  
صادقة ومحددة •  
- أهمية الاستفادة من نتائج الفكر الإداري الحديث، والاتجاهات العالمية المعاصرة في مجال  
أساليب ومعايير الاختيار للعاملين بمجال الإدارة المدرسية وخاصة عند اختيار مدير / ناظر  
المدرسة •  
- استغلال التقدم التكنولوجي في مجالات الإدارة وضرورة توظيفه في تطبيق أساليب ومعايير  
الاختيار •  
- القضاء علي مشكلة الفجوات الشاسعة بين واقع أساليب ومعايير الاختيار وما ينبغي أن  
تكون عليه من حيث الدقة والتماسك و التطور •  
- عمل بعض الدراسات التي تسهم في جعل أساليب ومعايير الاختيار ذات فعالية تطبيقية في  
اختيار المرشحين لتولي مناصب الإدارة المدرسية •

- الاستفادة من نتائج عمليات تطبيق أساليب ومعايير الاختيار في تنظيم الدورات التدريبية للمديرين و النظار الجدد .
- مع ما يمثله أسلوب المقابلة من أهمية تطبيقية عند اختيار الأفراد للترقي وتولي كثير من المناصب الإدارية الأعلى ، ومنها تولى منصب مدير /ناظر مدرسة ، فيمكن من خلال ما تضمنته الدراسة الحالية أن يطبق هذا الأسلوب ويحقق النجاح الكامل له في اختيار المديرين /النظار علي أسس ومعايير دقيقة وذلك من خلال :-
- ١- التركيز علي معرفة جوانب شخصية الشخص المرشح للإدارة المدرسية من كافة النواحي المعرفية والسلوكية .
- ٢- الأنشطة و الاهتمامات .
- ٣- التأكد من وجود الاتجاه الايجابي نحو مهنة الإدارة المدرسية ومدى خبراته من عملة السابق لنجاحه في العمل الإداري .

#### \* البحوث المقترحة \*

- دراسة مقارنة للممارسات الإدارية للعاملين في الوظائف الإدارية بمستويات التعليم المختلفة .
- دراسة أثر برنامج التأهيل التربوي علي الأداء الإداري بالمؤسسات التعليمية .
- دراسة أثر الممارسات الإدارية للمستويات العليا في الإدارة التعليمية علي ممارسات العاملين في الوظائف القيادية بالمدارس .

## قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية •

ثانياً: المراجع الاجنبية •

## أولاً: المراجع العربية:-

### أ- الكتب:-

- ١- إبراهيم عبد العزيز شيخا، أصول الإدارة العامة، الإسكندرية: منشأة المعارف، ١٩٩٣م.
- ٢- إبراهيم عصمت مطاوع، وأمينة أحمد حسن، الأصول الإدارية للتربية، جدة: دار الشروق، ١٩٨٩م.
- ٣- إبراهيم نافع، الصين معجزة نهاية القرن العشرين، القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ٢٠٠٠م.
- ٤- أحمد إبراهيم أحمد، رفع كفاءة الإدارة المدرسية، جامعة بنها: كلية التربية، ١٩٩١م.
- ٥- \_\_\_\_\_، تحديث الإدارة التعليمية و النظارة و الإشراف الفني، القاهرة: دار المطبوعات الحديثة، ١٩٩٨م.
- ٦- \_\_\_\_\_، نحو تطوير الإدارة المدرسية (دراسة نظرية وميدانية) الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة، ١٩٩٧م.
- ٧- \_\_\_\_\_، في التربية المقارنة، الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة، ١٩٩٨م.
- ٨- أحمد إسماعيل حجي، الإدارة التعليمية و الإدارة المدرسية، القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٩٨م.
- ٩- \_\_\_\_\_، إدارة بيئة التعليم و التعلم - النظرية و الممارسة داخل الفصل و المدرسة، القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠٠م.
- ١٠- أحمد بستان، بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة في اختيار وإعداد وتدريب القادة التربويين، الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج، ١٩٨٤م،
- ١١- أحمد حسن اللقاني، وعلي أحمد الجمل، معجم المصطلحات التربوية المعربة في المناهج وطرق التدريس، القاهرة: مطبعة عالم الكتب، الطبعة الثانية، ١٩٩٩م.
- ١٢- أحمد عبد المطلب، وفيصل الراوي طابع، الإدارة المدرسية بين الديمقراطية والبيروقراطية: دراسة ميدانية، سوهاج: دار محسن للطباعة، ١٩٨٧م.
- ١٣- أحمد عرفة، وسمية شلبي، فعاليات الإدارة في الرقابة التامة للجودة والوقت، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، ٢٠٠٢م.
- ١٤- أحمد عمر هاشم، الإدارة في ظلال التغيير، القاهرة: مركز وايت سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، ١٩٩٦م.

- ١٥- أميل فهمي شنودة، الرقابة علي الإدارة التعليمية، الواقع والإصلاح، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٧٦م.
- ١٦- \_\_\_\_\_، القرار التربوي بين المركزية واللامركزية: دراسة مستقبلية، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨١م
- ١٧- إميل فهمي شنودة، واحمد إسماعيل حجي، إدارة المدرسة الابتدائية - برامج تأهيل معلمي المرحلة الابتدائية للمستوي الجامعي، القاهرة: مطبعة وزارة التربية و التعليم، ١٩٨٦م.
- ١٨- بيومي محمد ضحاوي، التربية المقارنة ونظم التعليم، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية ودار الفكر العربي، الطبعة الثانية، ٢٠٠١م.
- ١٩- ثناء يوسف العاصي، التاريخ التربوي في العصر الحديث، طنطا: مكتبة التقدم، ١٩٨٦م.
- ٢٠- جابر عبد الحميد جابر، واحمد خيرى كاظم، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، القاهرة: دار النهضة العربية، الطبعة الثانية، ١٩٧٨.
- ٢١- جابر عبد الحميد، وطاهر عبد الرازق، أسلوب النظم بين التعليم و التعلم، القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٧٨م.
- ٢٢- جمال أبو الوفا، وسلامة عبد العظيم، اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعي، ٢٠٠٠م.
- ٢٣- حامد زهران "القيادة الإدارية في التعليم" - عبد الغني عبود (محرر)، إدارة التعليم في الوطن العربي في عالم متغير، تقديم حامد عمار، القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٩٥م، ص ١٤٣.
- ٢٤- حسين عبد الله محضر، الجديد في الإدارة المدرسية، جدة: دار الشروق، ١٩٩٢م.
- ٢٥- حمدي أمين عبد الهادي، الإدارة العامة العربية و المعاصرة، القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٨٧م.
- ٢٦- \_\_\_\_\_، الفكر الإداري الإسلامي والمقارن، القاهرة: دار الفكر العربي، الطبعة الثالثة. ١٩٩٩.
- ٢٧- داود يعقوب كردي، الصين قديماً وحديثاً وكونفوشيوس المعلم، عمان: المركز الثقافي الأردني، ١٩٨١م.

- ٢٨- رجب حسنين محمد ، السلوك الإداري ، الأسس و المبادئ والنظريات ، كلية التجارة بأسبوط: دار الصفا وال مروة للطبع ، ٢٠٠١م.
- ٢٩- زكريا حسن السيلي، في علم النفس والاجتماع، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠١.
- ٣٠- سعيد ياسين عامر، إدارة القرن الواحد و العشرين، القاهرة: مركز وايت سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، ١٩٩٨م .
- ٣١- سعيد يسن عامر، وعلي محمد عبد الوهاب، الفكر العربي المعاصر في التنظيم و الإدارة، القاهرة: مركز وايد سيرفس للاستشارات و التطوير الإداري، ١٩٩٤م.
- ٣٢- سليمان اللوزي، وآخرون، أساسيات في الإدارة، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٨م.
- ٣٣- سمير عوض، الإدارة في ظلال التغير، القاهرة: مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، ١٩٩٦م.
- ٣٤- سيد الهواري، الإدارة بالأهداف و النتائج -أسلوب فعال للإدارة ومنهج للتطوير التنظيمي، القاهرة: دار الجيل للطباعة، ١٩٧٦م.
- ٣٥- \_\_\_\_\_ ، المدير الفعال - دراسة تحليلية لأنماط المديرين، القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٧٦م.
- ٣٦- سيد محمد غنيم، سيكولوجية الشخصية -محدداتها-قياسها-نظرياتها، القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٨٧م.
- ٣٧- شاکر محمد فتحي احمد، إدارة المنظمات التعليمية - رؤية معاصرة للأصول العامة، القاهرة: دار المعارف، ١٩٩٧م.
- ٣٨- شبل بدران، التربية المقارنة دراسات في نظم التعليم، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، الطبعة الثانية، ٢٠٠١م
- ٤٠- صلاح عبد الحميد مصطفى، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، الرياض: دار المريخ، الطبعة الثالثة، ٢٠٠٣م.
- ٤١- عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية ، الإسكندرية، مكتبة الإشعاع للطباعة، الطبعة الثانية، ١٩٩٧م.
- ٤٢- عبد الغفار حنفي، وعبد السلام أبو قحف، تنظيم و إدارة الأعمال، الإسكندرية: الدار الجامعية، ١٩٩٢م..

- ٤٣- عبد الغني النوري، اتجاهات جديدة في التخطيط التربوي في البلاد العربية، قطر: دار الثقافة، ١٩٨٧م..
- ٤٤- \_\_\_\_\_ ، اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية، قطر: دار الثقافة، ١٩٩١م..
- ٤٥- عبد الغني عبود، إدارة التربية في عالم متغير، القاهرة: دار لفكر العربي ١٩٩٨م.
- ٤٦- عبد الغني عبود، وآخرون، التربية المقارنة: منهج وتطبيق، القاهرة: دار النهضة العربية ١٩٩٨م.
- ٤٧- عبد الوهاب عبد ربه ، الاتجاهات العالمية في القيادة التربوية، مكتب التربية العربي لدول الخليج ، الرياض ١٩٨٨م .
- ٤٨- عبد الكريم راضي الجبوري، المدير الناجح والتخطيط الإداري الفعال، بيروت: دار مكتبة الهلال، ٢٠٠٠م.
- ٤٩- عبد الله السيد عبد الجواد، المؤشرات التربوية واستخدام الرياضيات في العلوم الإنسانية، أسيوط: مكتب جولد فنجرز، ١٩٨٣.
- ٥٠- عبد الله السيد عبد الجواد، وعبد المنعم محمد محمد، التربية المقارنة، كلية التربية: جامعة أسيوط، ٢٠٠٠م.
- ٥١- عرفات عبد العزيز سليمان، الاتجاهات التربوية المعاصرة، دراسة في التربية المقارنة، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، الطبعة الثانية، ١٩٧٩م.
- ٥٢- \_\_\_\_\_ ، استراتيجية الإدارة في التعليم، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨١م.
- ٥٣- عرفات عبد العزيز، بيومي محمد ضحاوي، الإدارة التربوية الحديثة، القاهرة: مكتبة الأنجلو، ١٩٩٨م.
- ٥٤- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٨م.
- ٥٥- \_\_\_\_\_ ، السلوك الإنساني في الإدارة، القاهرة: مكتبة غريب، ١٩٩٨م.
- ٥٦- \_\_\_\_\_ ، المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، ١٩٩٩م.
- ٥٧- علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، منهج تحليلي، القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٨٤م.

- ٥٨- فؤاد أبو حطب، التقويم النفسي، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٦.
- ٥٩- فؤاد البهي السيد، علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري، القاهرة: دار الفكر العربي، الطبعة الثالثة، ١٩٧٩.
- ٦٠- فؤاد بسيوي متولي، التعليم العام: تاريخه - تشريعاته - إصلاحاته - خطته، دراسة وثائقية لتاريخ التعليم العام منذ بداية القرن التاسع عشر وحتى نهاية القرن العشرين و الإسكندرية، مركز الإسكندرية للكتاب، ٢٠٠٠م، ص ٧١.
- ٦١- فرغلي جاد احمد، نظام التعليم في الصين التجربة و الدروس المستفادة، القاهرة: دار المعارف، ١٩٨٩م.
- ٦٢- قسم السياسة التربوية و التخطيط، الإدارة التربوية علي المستوي المحلي، الوحدة الأولى، الرياض: مكتب التربية العربي، لدول الخليج، ١٩٩٦م.
- ٦٣- \_\_\_\_\_، مشاركة المجتمع في إدارة التربية، الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج، ١٩٩٦م.
- ٦٤- مجيد دمعة، بعض الاتجاهات المعاصرة في القيادة التربوية، الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج، ١٩٨٤م.
- ٦٥- محسن احمد خضير، الإدارة ا في دول النمر الآسيوية، القاهرة: ايزاك للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، ١٩٩٩م.
- ٦٦- محمد احمد الغانم، تجديد الإدارة ثورة استراتيجية لتطوير النظم التربوية في البلاد العربية، الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج، ١٩٨٤م.
- ٦٧- \_\_\_\_\_، الاتجاهات العالمية المعاصرة في القيادة التربوية، الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج، ١٩٨٦م.
- ٦٨- محمد احمد عوض، ونبيل سعد خليل، إدارة المدرسة الابتدائية، سوهاج: كلية التربية بسوهاج، ١٩٨٥م.
- ٦٩- محمد حسنين العجمي، الإدارة المدرسية، القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠٠م.
- ٧٠- محمد سليمان شعلان وآخرون، الإدارة المدرسية والأشراف الفني، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٦م.
- ٧١- محمد سيف الدين فهمي، و حسن عبد المالك محمود، تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربية، الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج، ١٩٩٣م.

- ٧٢- محمد صالح البلهيشي، الإدارة المدرسية بين النظرية و التطبيق، جدة: دار الشروق، ١٩٨٨م.
- ٧٣- محمد قدرى لطفى، دراسات في نظم التعليم، القاهرة: مكتبة مصر، (د. ت.).
- ٧٤- محمد منير مرسي، الإدارة التعليمية ، أصولها و تطبيقاتها، القاهرة: عالم الكتب، ٢٠٠١م.
- ٧٥- \_\_\_\_\_ ، الإصلاح والتجديد التربوي في العصر الحديث، القاهرة: مكتبة عالم الكتب، ١٩٩٦م.
- ٧٦- مصطفى متولي، الإشراف الفني في التعليم دراسة مقارنة ، الإسكندرية: دار المطبوعات الجديدة، ١٩٨٣م.
- ٧٧- منصور حسين، ومحمد مصطفى زيدان، سيكولوجية الإدارة المدرسية و الإشراف الفني التربوي، القاهرة: مكتبة غريب، الطبعة الثانية، ١٩٨٦م.
- ٧٨- نبيل سعد خليل ، دراسة ميدانية لتحديد حاجات مديري / نظار التعليم الأساسي التدريبي بمحافظة سوهاج، سوهاج: دار محسن للطباعة، ١٩٩٢م .
- ٧٩- \_\_\_\_\_ ، واقع الممارسات القيادية و الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة سوهاج - دراسة ميدانية، سوهاج: دار محسن للطباعة، ١٩٩٢م .
- ٨٠- \_\_\_\_\_ ، دراسة تحليلية لنظام التعليم في جمهورية الصين الشعبية وعلاقته بالشخصية القومية والتنمية، سوهاج: دار محسن للطباعة، ١٩٩٢م.
- ٨١- نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٠م.
- ٨٢- نور الدين محمد عبد الجواد، ومصطفى محمد متولي، مهنة التعليم في دول الخليج العربي، الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج، ١٩٩٣م.
- ٨٣- يعقوب نشوان، الإدارة و الإشراف التربوي بين النظرية و التطبيق، عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع، ١٩٩٢م .

### ب: الكتب المترجمة:-

- ٨٤- ج. ملتون سميث، الدليل إلى الإحصاء في التربية وعلم النفس، (ترجمة): إبراهيم بسيوني عميرة، القاهرة: دار المعارف، ١٩٨٦ .

- ٨٥- جيمس هارولد تركي وآخرون، "الإدارة المدرسية ومبادئها وعملياتها"، (ترجمة): جابر عبد الحميد جابر، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، الطبعة الثالثة، ١٩٨٣ م.
- ٨٦- جمهورية الصين الشعبية واللجنة الوطنية للتربية، تطور التربية في الصين ١٩٨٤-  
١٩٨٦، (ترجمة): مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج، ١٩٨٧ م.
- ٨٧- جون كاربنتر، مدير المدرسة ودوره في تطوير التعليم، (ترجمة): عبد الله احمد شحاته، القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع، ٢٠٠١ م.
- ٨٨- جون هـ. جاكسون وروجر ل. هاين، "ترشيد الموارد النادرة: وقت المدير"، أ.د. تيمب (المحرر)، إدارة الوقت، سلسلة علم وإدارة الأعمال، (ترجمة): وليد عبد اللطيف هوانة، السعودية: الإدارة العامة للبحوث، السعودية: ١٩٩١ م.
- ٨٩- ديبولد ب. فان دالين، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، (ترجمة): محمد نبيل نوفل وآخرون، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، الطبعة الثالثة، ١٩٩٨ م.
- ٩٠- روبرت د. بركانان، "كيف تفوض بفعالية"، أ.د. تيمب (المحرر)، إدارة الوقت، سلسلة علم وإدارة الأعمال، (ترجمة): وليد عبد اللطيف هوانة، السعودية: الإدارة العامة للبحوث، السعودية: ١٩٩١ م.
- ٩١- ريتا ريتشي، تصميم التعليم للدارسين الكبار - نظرية النظم وتطبيقاتها في التدريب، القاهرة وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، كتب مترجمة (١٣)، القاهرة: ١٩٩٩ م.
- ٩٢- ل. ميكرجي، التربية المقارنة، (ترجمة): محمد قدرى لطفى، القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٨٥ م.
- ٩٣- يونج هونج، الثورة التعليمية، مستقبل التربية: تحقيق خاص عن سمات التعليم في الصين، (ترجمة): محمد عبد العزيز جاد الله، العدد الرابع، اليونسكو: مركز مطبوعات اليونسكو، ١٩٧٥ م.

## ج :المجلات العلمية:-

- ٩٤- أحمد شحاتة محمد حسين، "استراتيجية إدارة الوقت لدي مديري المدارس الثانوي، واقعها ومعوقاتها: (دراسة ميدانية بمحافظة المنيا)"، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، (تصدر عن كلية التربية، جامعة المنيا)، المجلد التاسع، العدد الرابع، أبريل، ١٩٩٦م.
- ٩٥- أم. واد هوفاني، "تطورات تدريب الإداريين بربطانيا بعد تقرير فولتون"، مجلة العلوم الإدارية، (تصدر عن الشعبة المصرية للمعهد الدولي للعلوم الإدارية بالقاهرة)، السنة الخامسة عشر، العدد الثالث: ديسمبر ١٩٧٣م.
- ٩٦- حسن أحمد الحيارى، "الإدارة في ضوء الفكر الإسلامي"، مجلة كلية التربية، جامعته المنصورة، العدد ٢٤، يناير ١٩٩٤م.
- ٩٧- حصة محمد صادق، "معايير وأساليب اختيار مديري المدارس"، مجلة مركز البحوث التربوية بقطر، (تصدر عن مركز البحوث التربوية بجامعة قطر)، العدد التاسع، يناير ١٩٩٦م.
- ٩٨- دلال عبد الواحد الهدود، "الكفايات الأساسية لمدير المدرسة في التعليم في دولة الكويت"، سلسلة أبحاث تصدر عن رابطة التربية الحديثة، القاهرة: عالم الكتب، المجلد ٣٧، ١٩٩١م.
- ٩٩- رشاد علي عبد العزيز، وفهد عبد الله آل عمرو، "قدرة مديرة المدرسة علي التصرف في بعض المواقف المدرسية"، حولية كلية التربية، (تصدر عن كلية التربية بجامعة قطر)، العدد الثالث عشر، ١٩٩٦م.
- ١٠٠- سعيد إسماعيل علي، "إدارة الوقت في التعليم المصري"، مجلة دراسات تربوية، (تصدر عن رابطة التربية الحديثة)، العدد ٥٤، المجلد الثامن، القاهرة: ١٩٩٣م.
- ١٠١- صلاح الدين جوهر، "التعليم وتحديات القرن الواحد والعشرين- نظرة مستقبلية"، صحيفة التربية، (تصدر عن رابطة خريجي معاهد وكليات التربية)، العدد الثالث، القاهرة، مارس ١٩٩٥م.
- ١٠٢- عازه محمد سلام، "القدرة القيادية لدي مديري ووكلاء مدارس التعليم العام من الجنسين و علاقتها ببعض المتغيرات، دراسة ميدانية مطبقة علي مدارس محافظة المنيا"، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، (تصدر عن كلية التربية بجامعة المنيا)، المجلد الرابع، العدد الثالث، يناير ١٩٩١م.

- ١٠٣- عبد الحميد سلام، "بعض العوامل المؤثرة علي السلوك الإداري لمديري ووكلاء المدارس في قطر"، دراسات في الإدارة التربوية، (تصدر عن مركز البحوث التربوية بجامعة قطر)، المجلد السادس، أبريل ١٩٨٢م.
- ١٠٤- عبد الرحمن المسير، "العلاقات السببية الاستدلالية بين سلوك المدير ورضا المرؤوس و أدائه"، المجلة العربية للإدارة، (تصدر عن المنظمة العربية للعلوم و الإدارة بالأردن)، المجلد الثاني عشر، العدد الثاني، ١٩٨٨م.
- ١٠٥- عبد الرحمن بن أحمد صائغ، "مقاييس فعالية أداء مدير المدرسة لأدواره المتوقعة"، حولية كلية التربية، (تصدر عن كلية التربية بجامعة قطر)، العدد الثاني عشر، ١٩٩٥م.
- ١٠٦- عبد اللطيف البرغوثي، "دور التكنولوجيا الإدارية في تطوير أنظمة التعليم العربية"، حولية كلية التربية، (تصدر عن كلية التربية جامعة الإمارات)، العدد الأول، السنة الأولى، يونيو ١٩٨٠.
- ١٠٧- عبد الودود مكروم، "الأهداف التربوية بين صناعة القرار ومسئولية التنفيذ: دراسة تحليلية في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية"، مجلة كلية التربية، (تصدر عن كلية التربية جامعة المنصورة)، العدد ٣٢، سبتمبر ١٩٩٦م.
- ١٠٨- عصام توفيق قمر، "التربية البيئية في دول العالم المتقدم"، صحيفة التربية، (تصدر عن رابطة خريجي معاهد وكليات التربية بمصر) السنة الحادية والخمسون، العدد الثاني، القاهرة: يناير، ٢٠٠٠م.
- ١٠٩- علي السلمي، "مهنة الإدارة"، مجلة عالم الفكر، (تصدر عن وزارة الأعلام الكويتية)، المجلد العشرون، العدد الثاني، الكويت: ١٩٨٩م.
- ١١٠- علي جمعة محارب، "التأديب الإداري في المملكة المتحدة (إنجلترا)"، مجلة العلوم الإدارية، (تصدر عن الشعبة المصرية للمعهد الدولي للعلوم الإدارية بالقاهرة)، السنة التاسعة والعشرون، العدد الثاني، القاهرة: ديسمبر ١٩٨٧م.
- ١١١- علي ذكي ثابت "تأثير توقيت إعلان نتيجة الفصل الدراسي علي إدارة طلاب كلية التربية لوقتهم في الفصل الدراسي الثاني" مجلة البحث في التربية وعلم النفس، (تصدر عن كلية التربية جامعة المنيا)، المجلد الثالث عشر، العدد الأول ١٩٩٩م.

- ١١٢- فاطمة محمد السيد علي، "تطوير إدارة التعليم الثانوي في مصر في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة"، مجلة صحيفة التربية، القاهرة: السنة السادسة والاربعون، أكتوبر، ١٩٩٥م.
- ١١٣- فهد إبراهيم الحبيب، "أولويات البحث التربوي في مجال الإدارة المدرسية - استراتيجية مقترحة"، المجلة التربوية، (تصدر عن جامعة الكويت)، العدد الثامن والثلاثون، المجلد العاشر، ١٩٩٦م.
- ١١٤- كمال أبو سماحة، "تصور مستقبلي لتطوير الإدارة المدرسية"، مجلة التربية (تصدر عن الأمانة العامة للجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم)، العدد الخامس عشر، ١٩٩٦م.
- ١١٥- محمد احمد محمد حسن، "نحو مخطط لإعداد القيادات الإدارية التربوية"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز بجدة، (تصدر عن مركز النشر العلمي بجدة)، ١٩٨٩م.
- ١١٦- محمد السيد حسونة، "القيادة المدرسية في الولايات المتحدة الأمريكية"، مجلة صحيفة التربية، (تصدر عن رابطة خريجي معاهد وكليات التربية)، السنة الثالثة والخمسون، العدد الثاني، القاهرة، يناير ٢٠٠٢.
- ١١٧- محمد عبد الله المنيع، "أهمية اختيار مديري المدارس"، مجلة التوثيق التربوي، (تصدر عن وزارة المعارف السعودية)، العدد ١٩، السعودية: ١٩٩٠م.
- ١١٨- محمد يوسف حسن، "فعالية القيادة الإدارية و التربوية لمديري المدارس كما يدركها المعلمون، دراسة ميدانية في منطقة مكة المكرمة"، الكتاب الثانوي للتربية وعلم النفس، القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٨٦م.
- ١١٩- ملكة أبيض، "ضبط التربية بين المركزية و اللامركزية"، مجلة التربية، (تصدر عن اللجنة الوطنية القطرية للتربية و الثقافة و العلوم جامعة قطر)، العدد الحادي عشر بعد المائة، قطر: ١٩٩٤م.
- ١٢٠- نبيل احمد عامر صبيح، "القيادة الإدارية في إطار منهج وفلسفة النظم"، دراسات في الإدارة التربوية، (تصدر عن مركز البحوث التربوية بقطر)، المجلد السادس، العدد الرابع، ١٩٨٣م.
- ١٢١- نبيل سعد خليل، "إدارة التعليم في جمهورية الصين الشعبية"، مجلة العلوم التربوية، (تصدر عن كلية التربية بقنا، جامعة جنوب الوادي)، العدد الثامن، يونيو ١٩٩٥م.

- ١٢٢- \_\_\_\_\_ ، "فعالية إدارة الوقت من وجهة نظر مديري ونظار التعليم العام"، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، (تصدر عن كلية التربية جامعة حلوان)، المجلد الثاني، العددان الثالث والرابع، سبتمبر وديسمبر، ١٩٩٦ م.
- ١٢٣- نجدة إبراهيم سليمان، "الاتجاهات الجديدة في الإدارة التعليمية المحلية في بعض الدول المتقدمة"، مجلة العلوم التربوية، (تصدر عن معهد الدراسات التربوية بجامعة القاهرة، أبريل، ١٩٩٨ م.

#### د: المؤتمرات:-

- ١٢٤- ابتسام محمد حسن السحماوي، "التغير الثقافي والتغير في نظام التعليم الأمريكي وإمكانية الاستفادة منه في تطوير نظام التعليم العام - قبل الجامعي - في مصر"، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الخامس، "التعليم من أجل مستقبل عربي أفضل"، المنعقد بكلية التربية جامعة عين شمس في الفترة من ٢٢ - ٢٤ يناير ١٩٩٧ م، المجلد الثاني، القاهرة، ١٩٩٧ م.
- ١٢٥- السيد عبد الغني البهواشي، "اختيار وتدريب قيادات مدرسة التعليم الأساسي في مصر بين الواقع والمأمول في عالم متغير"، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الثاني للجمعية المصرية للتربية المقارنة و الإدارة التعليمية، "إدارة التعليم في الوطن العربي في عالم متغير" المنعقد بكلية التربية جامعة عين شمس في الفترة من ٢٢ - ٢٤ يناير ١٩٩٤ م، الجزء الثاني، القاهرة، ١٩٩٤ م.
- ١٢٦- المركز القومي للبحوث التربوية، "نحو تطوير التعليم: دراسة تحليلية لأراء وتوصيات المديرية التعليمية"، بحث مقدم إلى المؤتمر القومي لتطوير التعليم المنعقد بالمركز القومي للبحوث التربوية في الفترة من ١٤ - ١٦ يوليو ١٩٨٧ م، القاهرة، ١٩٨٧.
- ١٢٧- أمين النبوي ، "إدارة الجودة الشاملة، مدخل لفعالية إدارة التغير التربوي علي المستوي المدرسي بجمهورية مصر العربية" ، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الثالث للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، "إدارة التغير في التربية وإدارته في الوطن العربي"، المنعقد بكلية التربية جامعة عين شمس في الفترة من ٢١ - ٢٣ يناير ١٩٩٥ م، الجزء الثاني، دراسات المؤتمر، ١٩٩٥ م.

١٢٨- بيومي محمد ضحاوي ، "مدراء المدارس في مصر وسلطنة عمان في ضوء الخبرة الأمريكية و نماذج الفكر المعاصر: دراسة تحليلية مقارنة"، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الثالث للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، "إدارة التغيير في التربية وإدارته في الوطن العربي"، المنعقد بكلية التربية جامعة عين شمس في الفترة من ٢١-٢٣ يناير ١٩٩٥م، الجزء الثاني، دراسات المؤتمر، ١٩٩٥م..

١٢٩- جمال أبو الوفا، "الإدارة بالاتفاق كأسلوب عصري لإدارة المدرسة"، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الثاني للجمعية المصرية للتربية المقارنة و الإدارة التعليمية، "إدارة التعليم في الوطن العربي في عالم متغير" المنعقد بكلية التربية جامعة عين شمس في الفترة من ٢٢-٢٤ يناير ١٩٩٤م، الجزء الثاني، القاهرة، ١٩٩٤م.

١٣٠- حامد زهران، "القيادة الإدارية في التعليم"، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الثاني للجمعية المصرية للتربية المقارنة و الإدارة التعليمية، "إدارة التعليم في الوطن العربي في عالم متغير" المنعقد بكلية التربية جامعة عين شمس في الفترة من ٢٢-٢٤ يناير ١٩٩٤م، الجزء الثاني، القاهرة، ١٩٩٤م.

١٣١- رمضان احمد عيد ، "إدارة الصراع و إحداث التغيير في المنظمات التعليمية - دراسة تحليلية"، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الثالث للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، "إدارة التغيير في التربية وإدارته في الوطن العربي"، المنعقد بكلية التربية جامعة عين شمس في الفترة من ٢١-٢٣ يناير ١٩٩٥م، الجزء الثاني، دراسات المؤتمر، ١٩٩٥م..

### ٥- الرسائل الجامعية:-

١٣٢- أحمد جلال حسن إسماعيل، "تطوير عمل الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية في ضوء بعض النماذج الحديثة للإدارة: دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير، جامعة جنوب الوادي ، كلية التربية بسوهاج ، ٢٠٠٠م.

١٣٣- بدر سعيد علي غالب، "دراسة ميدانية لاختيار مديري المدارس في المراحل الثانوية و تدريبهم بالجمهورية العربية اليمنية"، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، كلية التربية، ١٩٨٣م.

- ١٣٤- سليمان عبد ربه محمد مبارز، "نموذج مقترح للإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية في ضوء الاتجاهات المعاصرة"، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، كلية التربية، ١٩٨٥ م.
- ١٣٥- عفاف هاشم خليل، "اختلاف نمط الإدارة المدرسية الثانوية واثار ذلك علي بعض جوانب العملية التعليمية"، رسالة دكتوراه، جامعة حلوان، كلية التربية، ١٩٨٨ م.
- ١٣٦- علي ذكي ثابت، "دراسة تحليلية لبعض الوظائف القيادية في إدارة المدرسة الثانوية من ناحية واقعها وبرامج الترقى لها في جمهورية مصر العربية"، رسالة ماجستير، جامعة المنيا، كلية التربية، ١٩٨٥ م.
- ١٣٧- علي هود باعباد، "دراسة مقارنة لأوضاع القيادات التربوية و الإدارية في مجال التربية و التعليم في اليمن ومصر و أمريكا"، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس، كلية التربية، ١٩٨٢ م.
- ١٣٨- فتحي عبد الرسول محمد، "تدريب نظار الحلقة الأولى من التعليم الأساسي و مشكلاته في مصر"، رسالة ماجستير، جامعة أسيوط، كلية التربية بأسيوط، ١٩٨٥ م.
- ١٣٩- فتحي محمد الحسين عصفور، "دراسة تقويمية لإدارة دور المعلمين والمعلمات في مصر في ضوء المتطلبات الوظيفية للإدارة بجمهورية مصر العربية"، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، كلية البنات، ١٩٨٥ م.
- ١٤٠- محمد محمد علي خضراوي، "بعض المهارات الإدارية اللازمة لمديري مدارس التعليم الثانوي"، رسالة ماجستير، جامعة أسيوط، كلية التربية بأسيوط، ١٩٩٤ م.
- ١٤١- محمود محمد عمر السالك، "إعداد و اختيار مديري المدارس بالمدينة المنورة: دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، كلية التربية بالمدينة المنورة، ١٩٨٨ م.
- ١٤٢- نبيل سعد خليل، "دراسة تقويمية لدور مجالس الآباء والمعلمين بمرحلة التعليم الأساسي في محافظة سوهاج"، رسالة ماجستير، جامعة أسيوط، كلية التربية بسوهاج، ١٩٨٥ م.
- ١٤٣- يوسف عبد المعطي مصطفى، "دراسة ميدانية لأساليب إعداد مديري المدارس الثانوية في جمهورية مصر العربية مقارنة بالولايات المتحدة الأمريكية"، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، كلية التربية، ١٩٨٠ م.

## و: القرارات والقوانين والتقارير:-

١٤٤ - جمهورية مصر العربية - وزارة التربية و التعليم، تطوير الإدارة التعليمية، تقرير  
بالخطوات التنفيذية لتطوير وتحديث الإدارة التعليمية، القاهرة: مطبعة الوزارة

، ١٩٨١م.

١٤٥ - جمهورية مصر العربية - وزارة التربية و التعليم، مشروع مبارك القومي، إنجازات  
التعليم في ٤ أعوام، القاهرة: مطبعة أكتوبر، ١٩٩٥م.

١٤٦ - جمهورية مصر العربية - وزارة التربية و التعليم ، "قرار وزاري رقم (٥٢) بتاريخ

١٢/١٢/١٩٩٦م بشأن تشكيل مجلس إدارة مدارس التعليم العام"، القاهرة

: مطبعة الوزارة ١٩٩٦م .

١٤٧ - جمهورية مصر العربية - وزارة التربية و التعليم، "قرار وزاري رقم (٣٣٤) بتاريخ  
٢٩/٦/١٩٩٨م بشأن تقييم الأداء الإداري ومتابعة العملية التعليمية"،

القاهرة: مطبعة الوزارة، ١٩٩٩م.

١٤٨ - جمهورية مصر العربية - وزارة التربية والتعليم ، قانون رقم (٢٣) لسنة ١٩٩٩م

بشأن التعليم الأساسي ، القاهرة: مطبعة الوزارة ١٩٩٩م .

١٤٩ - جمهورية مصر العربية - وزارة التربية والتعليم، إدارة التنسيق، "قرار وزاري رقم  
(١٧٨) بتاريخ ١٥/٨/٢٠٠١م بشأن قواعد الترشيح للتدريب للترقية

للو وظائف الأعلى"، القاهرة: مطبعة الوزارة، ٢٠٠١م.

١٥٠ - جمهورية مصر العربية - وزارة التربية و التعليم ، "قرار وزاري رقم (٢٦٢) بتاريخ

٤/١١/٢٠٠٣م بشأن تحديد معدلات ومستويات واختصاصات وظائف

الإدارة المدرسية بالمراحل التعليمية المختلفة بالمديريات والإدارات التعليمية"،

القاهرة: مطبعة الوزارة ٢٠٠٣م .

ثانياً: المراجع الأجنبية:-

**A: Books: -**

- 151- Bailey, A. J., "Support for School Management", London: Groom-Hel, 1987.
- 152- Chui- Sam Tsang, Society, "School Samd Progress In China", Oxford: Pergaman Press, 1968.
- 153- Department for Education and Employment, "Leadership Programmed For Serving Headteachers", London: D.F.E.E., 2001.
- 154- Everard, K.B. & Morris. G., "Effective School Management", London: Paulchapman . 1985
- 155-. Fritz Joy-M &. Koeppe Richard P & Wsoper Elizabeth, "The Facts on File Dictionary of Education", Washington: Library of Congress Cataloging – in, Data, N W 1988
- 156- National Association of Secondary School Principal, "The Senior High School Principalship, The National Survey", Reston, NASSP, 1978.
- 157- Neagley, Rossl & Deans , "Handbook: For Effective Supervision Of Instruction", New Jersey: Prontice - Hall. INC, 1994.
- 158- Odirone, George, "Management By Objective", London: pitman, puplishing Co ,1970
- 159- Stogdill, Ralph, M., "Handbook of Leadership", New York: The Free Press, 1971.
- 160- Teacher Training Agency, "Gaining The National Professional Qualification for Headship", London: T.T.A, 1999
- 161- \_\_\_\_\_ "National Standards Headteachers", London: T.T.A., 1999.

162- Unesco, "World Survey Education". (V) Educational Policy, Legislation And Administration", Paris: Unesco, 1971.

## **B: Dissertation Abstracts:**

- 163- Ahmed, I. A., "A Study of Elementary School Principals, A Study of the elementary School Principals Pitons of the Importance of Task Performance", Unpublished Doctoral Dissertation, Pennsylvania State University, vol.51, 1981, P.P.120 -122.
- 164- Barbara, Gail & Glazer, "the Preparation of the School principals: A study of the Bank Street College Principals Institute", Dissertation Abstract International A, Vol. 61 ( N. 4, 2000.
- 165- Charles Richards, "Administrative Perceptions of the Principalship In Elementary School", E.D.D., Indiana University, D.A.I.A, vol 47, 1987.
- 166- Gates Dawdle Joon, "The Knowledge and Skills Required of Active School Administration as Perceived by Elementary School Principals within the State of Alabama", E.D.D the University of Alabama, D.A.I.A, Vol 41, 1980.
- 167- Richard Ayers, "Perceptions of the Future Roles of Public School Administration as Viewed by Selected Authors in Educational Futures, Professors of Administration And Chief School Administrative Officers Adel Pip Study, E.D.D University Of Colorado At Boulder, D.A.I.A, Vol 8,, 1986 .

## C: Internet:-

- 168- Amy, Klauke, "Performance Standards For School Superintendents", Available at, <http://www.ed.gov/databases/ERIC-Digests/ed301970.html>.  
06/03/2000.
- 169- Amy Klauke, "Preparing School Administrators", Available at, <http://www.ed.gov/databases/ERIC-Digests/ed350726.htm>.  
06/03/2000
- 170- Blase, Joseph, Kirby, Peggy C., "Bringing Out the Best in Teacher: What Effective Principals Do", A Valuable at, <http://www.ascd.org/services/eric/ericep.html>.  
06/03/2000.
- 171- Peterson, David, "Recruiting And Selecting Principals", Available at <http://www.ERICDigest/ed297481.html>.  
06/03/2000.
- 172- Daresh John & Playnko Marasha," What Do Beginning Leaders Need, Available at <http://www.Uni.edu/coe/rengroup/newsletter4/geu.Html>.  
ERIC,05/03/2000>
- 173- Henderson, Patricia, "Administrative Skills In Counseling Supervision", Available at, <http://www.ed.gov/databases/ERIC-Digests/ed372356.html>. 06/03/2000.
- 174- Lashway Larry, "Trends and Issues: Training of school Administration", Available at <http://eric.uorgon.edu/issues/training.html>. 06/03/2000.
- 175- Lewis, John, Sherman, Lee, "The Best Job in the World". Available at <http://www.nwrel.org/ERICnwedu.html>. 2000.

- 176- Lumsden's Linda's., "Prospects In principal Preparation", Available at [http://www.ed.gov/databases/ERIC\\_Digests/2000](http://www.ed.gov/databases/ERIC_Digests/2000).
- 177- Lumsden, Lindas, "Projects in Principal Preparation". Available at [http://www.ed.gov/databases/ERIC\\_Digests/ed.350726.htm](http://www.ed.gov/databases/ERIC_Digests/ed.350726.htm). 06/03/2000.
- 178- Strengthening School Leadership And School- Level Accountability :Rethinking Principals Rights And Responsibilities After Governance Reform, Report of the Committee on Education and the Law of the Association of the Bar of the City of New York, Available at <http://www.abcnyc.org/educerep.htm> 06/03/2000
- 179- Tourgee & Others, "Principal Leader Ship", 1992, Available at [http://www.ed.gov/databases/ERIC\\_Digests/ed330064html](http://www.ed.gov/databases/ERIC_Digests/ed330064html). 8/03/2000.

#### **D: Journals:-**

- 180- Chirichello, Michael, "Preparing Principals to Lead in the New Millennium, A Response to Leadership Crisis in American Schools". 7-1-2001 Computer Search.
- 181- Comett. L., "The Preparation and Selection Of School Principals", Summary of Many of the Key Issues Discussed at the Southern Regional Education Board, S. Conference On the Selection and Training of Principals, Atlanta, CA, May – 11 -12 – 1982.

- 182- Flanigan, J & Others ."Apprises Model of Principal Selection". Paper Presented at the Annual Meeting of the National Dan Forth Conference For the Preparation of School Principals. Norman, April .1989. Computer Search.
- 183- Ovich Jim Frank & Baldwin L.R, "Quality Principles for Service Industries", Management Solutions, New York, American Management Association, November 1988.
- 184- Short, P.M., "School Improvement Through Self – Managing Teams: Leader Pehaviarin Developing Self – Managing Work Groups In School, Unpublished Report, Pennsy Lvania University, 1993.