

الفصل الخامس

نتائج الدراسة وتفسيرها

مقدمة :

تناول الإطار النظري دراسة نظرية تعرض فيها المؤلف لتطور الفكر الإداري في مجال التعليم، والاتجاهات المعاصرة من حيث معناها ومفهومها، ومكونات الاتجاه وخصائصه وأنواعه ووظيفة الاتجاهات في العمل الإداري، والاتجاهات العالمية المعاصرة في أساليب الإدارة المدرسية مثل: اتجاه إدارة الوقت، الإدارة بالأهداف، والإدارة بالتفويض الإدارة بالمشاركة، واتجاه الإدارة بالاتفاق، إدارة الصراع، والإدارة كعملية اجتماعية، واتجاه الإدارة بتحليل النظم، والإدارة بالجودة الشاملة، واتجاه الإدارة الاستراتيجية، وذلك كإجابة عن التساؤل الأول الذي ينص علي "ما الاتجاهات الحديثة في مجال الإدارة المدرسية؟"

أما للإجابة عن التساؤل الثاني الذي ينص علي "ما تطور الإدارة المدرسية بالتعليم الأساسي في مصر، وما طبيعة الأساليب والمعايير المتبعة في عملية اختيار مديري / نظار مدارس هذه المرحلة؟" فقد تناول المؤلف واقع الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي ومتطلبات تطويرها من خلال التعرف علي مفهوم الإدارة المدرسية، وميادين عمل الإدارة المدرسية ومم تتكون، والصفات الشخصية المطلوبة لمديري / نظار مدارس التعليم الأساسي، وواجبات ومسئوليات مديري /نظار مدارس التعليم الأساسي، وأساليب ومعايير اختيار مديري / نظار مدارس التعليم الأساسي وإعدادهم وتكوينهم، ثم تقديم نظرة نقويمية لواقع الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية.

هذا وقد تضمنت الإجابة عن التساؤل الثالث والذي ينص علي " ما الأساليب والمعايير المتبعة في عملية اختيار مديري / نظار مدارس التعليم الأساسي في كل من دولة

الصين، وبريطانيا، والولايات المتحدة الأمريكية. وما أوجه الشبه والاختلاف بين واقع أساليب ومعايير الاختيار في كل من مصر والاتجاهات العالمية في الإدارة؟" دراسة نظرية تحليلية مقارنة تناول المؤلف الأساليب والمعايير المتبعة في عملية اختيار مديري /نظار مدارس التعليم الأساسي في كل من دولة الصين، والولايات المتحدة الأمريكية، وبريطانيا وما هو مطبق في جمهورية مصر العربية .

ويتناول هذا الفصل أوجه الشبه والاختلاف و التروس (المستفاوة من هذه الدراسة) . كما اقتضت الإجابة عن التساؤل الرابع والذي ينص علي "ما الأساليب والمعايير اللازمة لاختيار مديري /نظار مدارس مرحلة التعليم الأساسي من وجهة نظر مديري ومشرفي التدريب، ومديري /نظار التعليم الأساسي في مصر؟" قيام المؤلف بالدراسة الميدانية التي ترجم فيها الدروس المستفادة إلي عبارات استدلالية تم تقنيها ثم طبقت علي أفراد العينة المختارة، ومن ثم يتناول هذا الفصل بجانب نتائج الدراسة المقارنه نتائج تطبيق الاستبانة وتفسيرها .

أما تقديم التصور المقترح لأساليب ومعايير اختيار مدير /نظار مدارس التعليم الأساسي في مصر بما يتناسب مع طبيعة نظام التعليم المصري وفي ضوء ما هو سائد في الاتجاهات العالمية في نظام الاختيار، فقد خصص المؤلف له الفصل السابع والذي تناول بجانب الاستخلاصات التي توصل لها التصور المقترح لأساليب ومعايير الاختيار، ومن هذا المنطلق يتناول هذا الفصل مايلي :-

أولاً: نتائج الدراسة المقارنة: -

لقد أصبح هناك مطلب ملح لتطوير الإدارة المدرسية، ووضح من خلال معظم النظريات الإدارية أن هذا التطوير تكون بدايته اختيار الشخص المناسب علي أسس ومعايير متطورة تنبع من أحدث النظريات والاتجاهات المعاصرة في الإدارة التعليمية .
وتحقيقاً للوصول إلي هذا المطلب وحلاً للمشكلات الإدارية وتجاوزها برزت الأهمية الملحة للإطلاع علي الاتجاهات الحديثة في العمل الإداري خاصة في مجال اختيار مديري نظار مدارس التعليم الأساسي، وذلك من خلال دول متقدمة تمثل اتجاهات إدارية مختلفة تتميز بالتطور والتحديث نتعرف من خلالها علي جوانب القوة لناخذ بها، وعلي جوانب الضعف وكيفية التغلب عليها، لكي يمكن العمل بها في جمهورية مصر العربية، والاستفادة العلمية الصحيحة من تلك الاتجاهات .

لذلك يتناول هذا الجزء من الدراسة مقارنة لتطبيقات الإدارة المدرسية في مصر والاتجاهات الحديثة التي تم تناولها من خلال فصلي الدراسة الحالية الثاني والرابع وسوف تبني المقارنة من خلال بعض الدول المتقدمة ممثلة في جمهورية الصين الشعبية كاتجاه مركزي في الإدارة، والولايات المتحدة الأمريكية كاتجاه لا مركزي في الإدارة والمملكة المتحدة كاتجاه تشاركي يجمع بين المركزية واللامركزية، وذلك وصولاً لوضع تصور مقترح لتطوير معايير وأساليب اختيار المديرين/النظار بالتعلم الأساسي في مصر .
وتتضمن الدراسة المقارنة ستة محاور مهمة تتركز فيما يلي:-

١- تحليل مقارن لأهم ملامح إدارة وتنظيم التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية والاتجاهات العالمية:

- تتشابه اتجاهات إدارة وتنظيم التعليم في جمهورية مصر العربية مع الاتجاهات العالمية في نقطة جوهرية تخص التعليم الأساسي من حيث الجهود المبذولة لمحاولة إستيعاب أعداد التلاميذ في سن الإلزام مما أوجد اهتماماً أكبر بمرحلة التعليم الأساسي .

- هناك أوجه نشابه أيضاً في تنظيم التعليم بجمهورية مصر العربية والاتجاهات العالمية السائدة في الإدارة بالأخذ بنظام الإدارة المركزية والسائد في بعض الدول ومن أبرزها جمهورية الصين الشعبية، وهو إتجاه يقوم علي إشراف الدولة علي جميع نواحي الإدارة التربوية وتمويل برامج التعليم من خلال وزارة مركزية تنفذ سياسة الدولة وتلعب السلطات التعليمية المحلية دوراً محدود التأثير مقيد الحركة والتأثير، ومع وجود إتجاه إلي الأخذ باللامركزية في كلتا الدولتين إلا أنه لا يعطي صورة حقيقية لها بخصائصها وسماتها العلمية والعملية المعروفة والسائدة في الولايات المتحدة الأمريكية وبعض المقاطعات البريطانية .

- تختلف ملامح إدارة وتنظيم التعليم بجمهورية مصر العربية مع الاتجاهات العالمية السائدة في كثير من الدول في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، والتي تمثل لب وأساس أي إدارة في تحقيق الأهداف داخل المنظومة، وهناك عدة اعتبارات تتعلق بعملية اتخاذ القرار منها طبيعة القرارات ذاتها، وأنواع وأشكال القرارات، وبالتأمل في عالم الإدارة المدرسية في مصر نجد أنها لا تمتلك حق اتخاذ القرارات الفعالة، وذلك لكون الحكومة مصدراً أساسياً للتمويل، مما أوجد ضعف في قدرة الإدارة المدرسية علي اتخاذ القرارات المؤثرة إدارياً وتنظيمياً إلا فيما يخص المسائل الداخلية البسيطة بالمدرسة أما سياسة قبول الطلاب ومسألة

التمويل فتعد من السياسة التعليمية العليا في الدولة ومعنى ذلك أن استقلالية إدارة المدرسة محددة في معظم الحالات، ذلك بعكس ما هو سائد في الدول ذات الاتجاه والطابع اللامركزي أو التشاركي في الإدارة مثل الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا، أو حتى في المجتمعات النامية التي تأخذ بالاتجاه المركزي الإداري كجمهورية الصين، فهذه الاتجاهات العالمية المتقدمة تمتلك سلطة اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة وخاصة ما يخوله النظام للإدارة المدرسية في حرية اتخاذ قرارات مهمة تخص مسألة التخطيط والتمويل وسياسة القبول للطلاب، لأن مصادر التمويل في تلك الدول تأتي من مصادر متعددة ومختلفة ولا تأثير للحكومة إلا من خلال رسم سياسات عامة .

- تختلف ملامح إدارة وتنظيم التعليم في جمهورية مصر العربية أيضاً عما هو سائد بالاتجاهات العالمية في درجة الأخذ بنتائج الفكر الإداري العالمي واتجاهات الإدارة المدرسية الحديثة مثل الأخذ بإدارة الوقت أو الإدارة بالأهداف، أو إدارة الصراع أو إدارة الجودة الشاملة، وغيرها من الاتجاهات التي تمثل عاملاً رئيسياً يؤثر في نتائج العمل الإداري علي المستوى العالمي، أما في جمهورية مصر العربية فإن تبني هذه الاتجاهات لا يتم بأسلوب علمي مدروس وعام علي مستوى الإدارة المدرسية، فالسلوك الإداري للمديرين والنظار أثناء العمل، هو الذي يوضح ويعكس اتجاهات العمل الإداري وهو في أغلبه يعكس اتجاهات ومعتقدات شخصية وتغيير الاتجاهات التقليدية القديمة بغيرها من الاتجاهات والأساليب الحديثة في الإدارة لا يتم إلا نادراً تبعاً لطبيعة الشخص الذي يتولى منصب الإدارة المدرسية

ومدى إيمانه ودراسته للاتجاهات الحديثة، أما في الأعم والأشمل فإن القديم هو المقدس والخروج عنه يعد مجازفة يتخوف منها الكثيرون.

- تختلف كذلك ملامح نظام الاختيار في جمهورية مصر العربية عن الاتجاهات العالمية من حيث الأخذ بعامل الكفاءة لتولي المناصب الإدارية ومنها الإدارة المدرسية، ففي مصر لا يأخذ هذا العامل الوزن المناسب من التقدير، ويأتي اتجاه الأقدمية وعدد سنوات الخدمة كمعيار أول، أما في الدول المتقدمة فإن عامل الكفاءة واجتياز المسابقات المختلفة يعتبر هو الأساس للترقي لأي منصب إداري أو قيادي بالمدرسة وهو في أغلب الأحيان يعد بمثابة تعيينات جديدة كما هو سائد في أمريكا وبريطانيا

٢- تحليل مقارن لأهم سمات إدارة التعليم الأساسي في كل من مصر والاتجاهات العالمية.

- مر المجتمع المصري بمتغيرات سياسية وأيديولوجية منذ القرن السادس عشر وحتى العهد الحالي بدءاً من السيطرة العثمانية ثم الاستعمار الغربي خلال القرن الثامن عشر والتاسع عشر وبداية هذا القرن حتى قامت الثورة سنة ١٩٥٢م للتخلص من الحكم الملكي، وخلال تلك الفترات المتعاقبة سادت في مصر سمات إدارية للتعليم عامة ومنها مرحلة التعليم الأساسي أثرت في مجرى سير التعليم، فقد تبنت الثورة بعد قيامها وتطبيق الفكر الاشتراكي الذي يقوم علي النظام المركزي في شئون إدارة المجتمع، ولكن لم يثبت هذا الفكر نجاحه في إصلاح شأن المجتمع أو التعليم خاصة، لذلك فقد تبنت مصر المنهج الديمقراطي في الإدارة واستلزم ذلك العمل علي إلغاء الثنائية المصطنعة بين العلم والعمل والنظر والتطبيق لكي يصل المجتمع إلي التقدم والتنمية المطلوبة، والعمل علي بناء

- كما تختلف سمات إدارة التعليم الأساسي في مصر مع الاتجاهات العالمية في درجة التركيز علي الجوانب الروحية والخلقية والدينية باعتبار أن التربية الدينية مبعث القوة والثقة والإنسانية، وهذا الجانب يلقي درجة تركيز عالية في التعليم المصري، أما الاتجاهات العالمية متمثلة في جمهورية الصين والولايات المتحدة وبريطانيا لا يعطي لهذه السمة وزناً كبيراً نظراً لتعدد المذاهب والجنسيات والتركيز علي اتجاهات مختلفة منها الاشتراكي أو الرأسمالي أو التشاركي .
- يبرز وجه اختلاف أخير بين مصر والاتجاهات العالمية من خلال سمات إدارة التعليم الأساسي متمثلاً في أن مسئولية تطوير التعليم في كل من جمهورية الصين والولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا تخول إلي السلطات المحلية في المناطق والأقاليم بداية من مدير/ناظر المدرسة، وهذا لمدي إحساس هذه السلطات بما تحتاجه البيئة، فالسلطة الإدارية اللامركزية لها دورها الواضح الذي يميز هذه الاتجاهات في مدي حريتها في حدود السياسة العامة للدولة كما في أمريكا، وتمتع مديري/نظار المدارس بنفوذ كبير في مدارسهم لاسيما في الأمور الاستراتيجية خاصة في بريطانيا التي تعد أحد الاتجاهات الفردية في اعتماد الإصلاح التعليمي بها علي تقارير تعدها لجان محلية تشكل خصيصاً لدراسة موضوع معين أو متابعة التقدم العام للمدرسة وابتكار أفكار جديدة، وطرق تربوية مستحدثه لوضعها موضع التنفيذ المباشر أما في جمهورية مصر العربية فإن مسئولية التطوير هذه لا تحققها السلطات المحلية وذلك لتقيد الإدارة التعليمية بالمناطق المختلفة بما يملئ عليها من قرارات عامة تنفذ علي مستوي كل الدولة دون مراعاة

لطبيعة المناطق أو ترك حرية للتصرف الفعلي للموس للإدارات المحلية بدءاً من مدير/ناظر المدرسة .

- أيضاً هناك وجه اختلاف بين جمهورية مصر العربية وما هو سائد في الاتجاهات العالمية في سمة إدارية مهمة بخصوص مقاييس الحكم علي نجاح الإدارة المدرسية لمدارس التعليم الأساسي، فهو مرهون بما تحققه الإدارة من عوائد فردية واجتماعية واقتصادية في مدي زمن معين ويقدر هذه العوائد ونسبتها العالية يكون الحكم والتقدير علي نجاح المدرسة بأنها محققة للأهداف التعليمية والإدارية المطلوبة للمجتمع وتقدمه وهذا محقق بوضوح من خلال سمات الإدارة المدرسية في كل من جمهورية الصين والولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا، أما في جمهورية مصر العربية فلا يوجد الإ حكم واحد علي نجاح المدرسة هو نتيجة التلاميذ النظرية في الامتحانات في نهاية العام الدراسي من حيث الرسوب والنجاح، ولا ينظر لما تحقق من سمات إدارية في النواحي التنموية المختلفة من اقتصادية أو اجتماعية وغيرها .

٢- تحليل مقارن لمهام ومسئوليات الإدارة المدرسية في كل من مصر والاتجاهات العالمية .

- يعد مدير/ناظر المدرسة والعاملون معه بجمهورية مصر العربية مسئولون عن تنظيم العمل المدرسي مسئولية مباشرة من قبل الإدارة التعليمية والمجتمع فالمدیر/ الناظر هو قائد تربوي يشرف علي تحقيق الأهداف التربوية من أجل إعداد النشء وتربيته تربية متكاملة روحياً وخلقياً وجسماً، ليكونوا مواطنين صالحين قادرين علي الإسهام في إنشاء مجتمعهم، كما عليه واجبات إدارية تبني علي القيام بالإدارة التربوية لتحسين نوعية الحياة لكل فرد في المدرسة، وينظر إليه

المجتمع والمعلمون والتلاميذ باعتباره المسئول الأول عن تحقيق هذه الوظيفة، وهي مهام ومسئوليات تتشابه في كثير من جوانبها مع اتجاهات الفكر الإداري العالمي متمثلاً في جمهورية الصين والولايات المتحدة وبريطانيا .

- تتشابه مهام ومسئوليات الإدارة المدرسية في كل من مصر والاتجاهات العالمية في قيام مدير/ناظر المدرسة بخمس مسئوليات أو واجبات تحددت له من خلال مهام منصبه كمدير أو ناظر مدرسة وهي:-

أ- التخطيط والتنظيم لكافة جوانب العمل المدرسي في إطار السياسة العامة التي ترسمها الوزارة .

ب- التنفيذ ومن خلالها تحدد الأعمال المطلوب تنفيذها وتسد هذه الأعمال إلي المختصين بها وتوزع بطريقة صحيحة وتبعاً لما يراه المدير/الناظر .

ج- التوجيه ويتم في إطار من الفهم ووفق الوسائل التربوية والفنية السليمة التي اكتسبها المدير /الناظر خلال عملية إعداده قبل تولي المنصب الإداري وفي أثناء تولي المنصب .

د- المتابعة وهو واجب مهم لمدير/ناظر المدرسة يقوم من خلاله بتقديم حلولاً للمشكلات التي تعوق خطة العمل المدرسي عن تحقيق أهدافها .

هـ- التقويم، وهو من العمليات الأساسية لمدير/ناظر المدرسة لكل جوانب العمل المدرسي الإداري الفني ولكل عضو من أعضاء المؤسسة التعليمية .

وقد صنف الباحثون في مجال الإدارة التعليمية مسئوليات وواجبات مديري/ناظر المدارس، ويتمثل هذا التصنيف في ثلاثة أنواع رئيسية هي: المسئوليات الفنية - المسئوليات

الإدارية والمالية - المسئوليات ذات الصلة بالعلاقات العامة، وهو تصنيف تتشابه جوانبه في جمهورية مصر العربية والاتجاهات العالمية الحالية في الإدارة .

- هناك وجه تشابه بدرجة ما في المسئوليات والواجبات لمدير /ناظر المدرسة في جمهورية مصر العربية وجمهورية الصين كاتجاه إداري يبني علي نظام الإدارة المركزية. فدور الحكومة في كل منهما في الإشراف الشامل علي شئون التعليم من وضع المناهج وتحديد واجبات ومسئوليات الإدارة ويظهر واضحاً بشكل يحد من قيام المدير / الناظر بدوره الكامل الذي يتيح له حرية التصرف والعمل بفاعلية .
تتضح جوانب الاختلاف بين جمهورية مصر العربية، والاتجاهات العالمية متمثلة في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا بخصوص هذا الجانب في أن مدير المدرسة بأمريكا يعد مسئولاً مباشراً عن جميع أوجه العمل في مدرسته. كما أن برنامجها يتأثر إلي حد كبير باقتراحاته وميوله ومجهوداته ويقوم بالإشراف والمسئولية المباشرة علي ثلاث نواح مهمة هي: الناحية الإدارية - الحياة الاجتماعية المدرسية - رفع مستوي العملية التربوية في المدرسة-. وأيضاً هو المسئول الأول أمام مجلس التعليم المحلي ومراقب التعليم التابع له عن كافة جوانب الإدارة المدرسية ويحاسب علي أي تقصير في العمل من خلال واجباته ومسئوليته ، لكن هذه المهام في مصر تأخذ طابع نظري وشكلي غير مطبق في واقع الإدارة المدرسية .

كذلك في بريطانيا فإن مدير المدرسة عليه مهام ومسئوليات تتركز في الإشراف علي جميع البرامج التعليمية والاعد عن العوامل الذاتية في أداء مهامه الوظيفية وهي طبيعة ديمقراطية في النظام الإداري هناك، لذا يتضح لنا أن مسئوليات وواجبات مديري /نظار المدارس في أمريكا وبريطانيا متسعة عن نظائرها في جمهورية مصر العربية، ويرجع ذلك

إلى الأخذ بالنظام أو الاتجاه اللامركزي في الإدارة التعليمية في أمريكا، والأخذ بالاتجاه التشاركي في الإدارة في بريطانيا بينما تقوم الإدارة التعليمية في مصر على الاتجاه المركزي أساساً، وباللامركزية شكلاً دون تطبيق فعلي وعملي لها .

٤- تحليل مقارنة لطرق إعداد وتدريب مسئولو الإدارة المدرسية في كل من مصر والاتجاهات العالمية :

يتضمن هذا الجانب أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين جمهورية مصر العربية والاتجاهات العالمية، من خلال جوانب أهداف برامج الإعداد والتدريب لمديري /نظار المدارس، وطرق اختيار المتدربين أو الدارسين لبرامج الإعداد، ومدة البرامج التدريبية اللازمة للإعداد، وما تتضمنه هذه البرامج من مقررات دراسية، وكيفية تقويم المتدربين في برامج الإعداد والتدريب لمدراء ونظار المدارس .

- تتفق جمهورية مصر العربية والاتجاهات العالمية ممثلة في جمهورية الصين، والولايات المتحدة الأمريكية، وبريطانيا على الهدف الرئيسي المتعلق بتثنية وزيادة الخبرات لمديري /نظار المدارس في اكتساب الكفايات اللازمة للأداء العملي (إدارياً وفنياً) لكي يصبحوا مؤهلين لتولي منصب مدير /ناظر مدرسة وقادرين علي القيام بمسئولياتهم ومهامهم بكفاءة، وتبصيرهم باختصاصات وظائفهم الجديدة ووسائل النهوض بمدارسهم، بجانب دراسة أحدث الأساليب الإدارية الناجحة، والتعرف علي المشكلات في الواقع العملي الذي يواجه عملهم الإداري وكيفية معالجتها.
- تختلف أيضاً جمهورية مصر العربية والاتجاهات العالمية في أهمية الإعداد والتدريب لمديري /نظار المدارس وإدراكهم للمتغيرات الحادثة في العالم ومدى التأثير والتأثر بينها وبين المؤسسات التعليمية مما يستدعي المراجعة، والمتابعة المستمرة لما يدور داخل

وخارج هذه المؤسسات حتى تواكب هذه المتغيرات الحادثة وتكون لها الريادة أو السبق في إعداد الناشئة والأجيال التي سوف تقود المجتمع .

• تعد أوجه الاختلاف بين مصر والاتجاهات العالمية في جانب أهداف برامج الإعداد والتدريب ليست ذات تأثير كبير علي مدي فاعلية البرامج المقدمة ولكنها تتمثل في التفصيلات لهذه الأهداف وكيفية تطبيقها في ضوء خبرة مصر واختلافها عن الاتجاهات العالمية ممثلة في الصين وأمريكا وبريطانيا نظراً لاختلاف الظروف والعوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية واتخاذ اتجاهات إدارية مختلفة بين المركزية الشديدة واللامركزية التامة أو النمط التشاركي في إدارة مؤسسات التعليم مما يجعل بالضرورة وجود اختلافات في صياغة الأهداف وتنظيم محتوى البرامج الدراسية المقدمة في هذا المجال .

• تتفق جمهورية مصر العربية والاتجاهات العالمية وتتشابه في طرق الاختيار للدارسين والمتدربين لبرامج. مدراء / نظار مدارس علي ضرورة توفر المؤهل الدراسي والخبرة الإدارية المناسبة لمن يتقدم لهذه الدورات التدريبية ونقوم مديريات التربية والتعليم بإشراف الوزارة باختيار الدارسين والمرشحين لهذه الدورات .

• تختلف مصر في برامج التدريب عن الاتجاهات العالمية بأنها تفرق بين مراحل التعليم المختلفة نظراً لظروفها الاقتصادية ومحاولة تطبيق مبادئ اللامركزية في بعض القضايا التعليمية بصورة شكلية .

• تتشابه جمهورية مصر العربية إلي حد كبير بما يتم من حيث قيام الإعداد والتدريب علي الاختبارات الشخصية والشفوية بأنواعها المختلفة مع ما يتم في الولايات المتحدة

الأمريكية وأيضاً من حيث تطبيق أسلوب المقابلات الشخصية، والاختبارات القائمة على كشف الصفات والقدرات التي يجب توافرها في المتقدمين .

- أيضاً هناك تشابه واضح بين ما يتم في جمهورية مصر العربية وجمهورية الصين من خلال قيام التدريب والإعداد على مستوى الأقاليم والمقاطعات، وقيام كليات التربية بالأقاليم والمقاطعات بدور فيها، كذلك معاهد الإدارة ودورها في الإعداد والتدريب .
- يختلف هذا الوضع التدريبي لمديري/نظار المدارس في مصر عن بريطانيا، من حيث تركيز برامج الإعداد في بريطانيا على أوجه النشاط العملية للإدارة الفعالة والتي تمثل خبرة قوية وفريدة من نوعها يتمثل في التجديد والإبداع لمساعدة المديرين على فهم أكثر لتأثير إدارتهم في رفع جودة التعليم ومستويات الإنجاز بالمدسة، وهذه البرامج في تطوير مستمر من خلال الاتحاد القومي لمديري المدارس البريطانية ومشاركة الجامعات المفتوحة .

- فيما يختص بمدى البرنامج التدريبي فهناك تشابه بين مصر والصين من حيث مدة الدورات التدريبية وقصر مدتها لتشابه الظروف كدولتين ناميتين، فالدورات التدريبية مدتها ما بين أسبوعين إلى أربعة أسابيع .

- يوجد اختلاف بين ما يتم بخصوص مدة البرنامج التدريبي في كل من مصر وأمريكا وبريطانيا، فمدة الدورات التدريبية في النظام المصري لا تتعدى أكثر من أسبوعين إلى أربعة أسابيع كحد أقصى وذلك نظراً للظروف الاقتصادية وضعف الاعتمادات المالية لمثل هذه الدورات والبرامج، أما في أمريكا وبريطانيا كأمثلة لاتجاهات إدارية متطورة فإن مدة التدريب الزمنية تصل إلي عام أو أكثر، ويتخلل البرنامج دراسات تطبيقية في المؤسسات الإدارية الحكومية والأهلية، وهذا الاهتمام بمستوي الإعداد وطول مدته

الزمنية يرجع لمواكبة التطورات الحادثة في المجال العلمي والمعرفي والتكنولوجي من جانب وارتفاع المستوى الثقافي والعلمي والاعتماد على المنافسة والاختيار الحر لمديري ونظار المدارس من جانب آخر .

- فيما يخص نظم الإعداد والتدريب لمديري / نظار المدارس فإنه يوجد نشاطه واتفاق بين ما هو مطبق بجمهورية مصر العربية والاتجاهات العالمية علي أهمية الإعداد والتدريب والقيام بهذه المهمة بالشكل المطلوب لتحقيق الأهداف التربوية والإدارية .
- تختلف نظم الإعداد والتدريب في مصر عن الاتجاهات العالمية نظراً لتأثرها بالظروف الاقتصادية والاجتماعية والجغرافية المحيطة بالدول المختلفة التي تؤثر بشكل مباشر علي نظم الإعداد مما يبرز بعض أوجه الاختلاف المتمثلة في أن مصر تقوم فيها المديرية التعليمية بعقد دورات لإعداد مديري / نظار المدارس تعتمد هذه الدورات في معظمها علي قيادات تعليمية بالمديرية التعليمية لهم خبراتهم الطويلة، ولكن تنقصهم الجوانب النظرية والعلمية لمواكبة التطورات الحديثة في مجالات الإدارة العامة والإدارة المدرسية وقد تستعين المديرية التعليمية ببعض الأساتذة من الجامعات لإلقاء محاضرات كلما أمكن ذلك، ولكن يفرض علي المشاركين في برامج الإعداد من أساتذة الجامعة موضوعات معينة تحدد من جانب المديرية التعليمية فاشترك أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ليس له درجة التأثير المرجو والمطلوب. هذا بخلاف ما هو سائد في الاتجاهات العالمية من قيام نظم الإعداد والتدريب بها علي خبرة أساتذة الجامعات المؤهلين علمياً وتربوياً وتولي هذه الفئة الدور الأساسي للقيام بهذه المهمة مثلما هو مطبق في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا .

- بخصوص ما يدرس من مقررات دراسية يتضمنها برنامج الإعداد والتدريب فهناك تشابه واتفاق بين جمهورية مصر العربية والاتجاهات العالمية ممثلة في جمهورية الصين، والولايات المتحدة الأمريكية، وبريطانيا، علي طبيعة المقررات الدراسية والمحتوي الإداري من حيث أبعاد ومجالات الإدارة التعليمية والمدرسية التي توجه للدارسين عن طريق المحاضرات وحلقات النقاش والتقارير والأبحاث .
- وجه الاختلاف في هذا الجانب يتضح في عدد المقررات وأهدافها ومحتواها أيضاً، ففي جمهورية مصر العربية يقوم بإعداد المقررات الدراسية لبرامج الإعداد والتدريب للمديرين/ النظار، القيادات الإدارية والتعليمية بوزارة التربية والتعليم والإدارات التعليمية بالمديريات ثم بعض أساتذة الجامعات بصورة شكلية غير مؤثرة، بينما السائد في الاتجاهات العالمية ممثلة في أمريكا أو بريطانيا أن هذه المقررات يقدم بإعدادها وتدريبها متخصصون في الإدارة والتدريب من الجامعات بشكل أساسي وممثلون من هيئة اليونسكو، وقد يصل الدارس لهذه المقررات بحصوله علي درجات علمية راقية كالماجستير أو الدكتوراه كما هو مطبق بالنظام الأمريكي .
- ولعل ما يقدم الآن في كليات التربية المنتشرة علي مستوي جمهورية مصر العربية من برامج دراسية علي مستوي الدبلومات المهنية والمتاحة للعاملين في مجال التعليم عامة والإدارة خاصة يؤدي خدمات جيدة في هذا المجال، ويجب مراعاتها عند اختيار الشخص المناسب الدارس لهذه البرامج والحاصل علي مؤهل علمي فيها لتولي المناصب الإدارية بالإدارة المدرسية.

- فيما يختص بتقويم المتدربين من مديري / نظار المدارس في جمهورية مصر العربية والسائد بالاتجاهات العالمية فهناك اتفاق علي ضرورة اجتياز المتدربين لبرامج الإعداد بنجاح سواء علي المستوي النظري أم التطبيقي .
- تتضح أوجه الاختلاف بين مصر والاتجاهات العالمية في كيفية تطبيق برامج الإعداد بصورة علمية دقيقة، ففي مصر يعد النجاح في البرنامج بدرجة ٦٠ ٪ من الدرجة الكلية بالإضافة إلي النجاح في الاختبارات الشخصية، وهي حقيقة شكلية في الغالب، ويتم بعدها تولي الناجحين بعد ترتيبهم تبعاً لمعيار الأقدمية في وظيفة ناظر /مدير مدرسة أما هذه العملية التقويمية في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا وبعض مقاطعات الصين فهي تتم بقبول الجهد العلمي للدارس المتمثل في نجاحه في مقررات دراسية من خلال الجامعات، إلي جانب نجاح المتدرب في التدريب الميداني والعلمي الذي يتم في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية بالتنسيق مع الجامعة بما يتناسب وطبيعة المقررات الدراسية والوظيفة الإدارية التي يعد لها الدارس .

٥- تحليل مقارن لأساليب ومعايير اختبار مديري /نظار مدارس التعليم الأساسي في كل من مصر والاتجاهات العالمية:

- يقصد بأساليب الاختيار خلال الدراسة الحالية الطرق المستخدمة لاختيار مديري ونظار المدارس، كالاختبارات، الاستبيانات، المقابلات الشخصية، ملاحظة السلوك .
- أما المعايير فيقصد بها مقاييس للأبعاد السيكولوجية والاجتماعية والتربوية للمديرين/نظار من خلال الممارسة العملية للوظيفية الإدارية والوصول إلي أحكام دقيقة للتقويم والاختيار الصحيح للشخص المناسب فهي المستوي الذي يجب أن يكون عليه أداء النشاط .

من خلال التحليل المقارن السابق الذي تضمن ملامح وإدارة التعليم في جمهورية مصر العربية والاتجاهات العالمية، وكذلك سمات إدارة التعليم، وواجبات ومسئوليات الإدارة المدرسية، وطرق الإعداد والتدريب لمديري ونظار المدارس، وضحت معالم أساسية لأساليب ومعايير اختيار مديري /نظار المدارس في كل من مصر وبعض الدول المتقدمة الممثلة للاتجاهات العالمية .

بالإضافة إلي ما سبق عرضة فإن هناك تشابه في أساليب ومعايير اختيار مديري نظار المدارس بجمهورية مصر العربية والاتجاهات العالمية ممثلة في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا من حيث اعتمادها علي معايير أهمها المؤهل الدراسي والخبرة المهنية والأقدمية والكفاءة، كما يتم الأخذ بأسلوب المقابلات الشخصية مع المرشحين للمناصب الإدارية، وإجراء الاختبارات بأنواعها التحريرية والشفهية التي تتناول مختلف جوانب الأنشطة التي تطلبها طبيعة العمل في الإدارة المدرسية .

- تختلف أساليب ومعايير اختيار المديرين في جمهورية الصين الممثلة للاتجاه المركزي في الإدارة عن جمهورية مصر العربية، حيث تقوم طبيعة الاختيار في الصين علي انتخاب الشخص المناسب من المكاتب الفرعية التعليمية علي مستوي المقاطعات والمحليات لتولي منصب مدير مدرسة، وتوجد في الصين نزعة عند أفراد الحزب الشيوعي في الصين والمرتبطين بالإدارات التعليمية المختلفة بأن يشتركوا في الإشراف والتنفيذ الإداري والتدخل في عملية الاختيار من خلال مبدأ العمل المبني علي الاتجاه المركزي وفي إطار الإيديولوجية الشيوعية والاتجاه الإداري المركزي .

- يختلف اختيار الدارسين لبرامج تولي مناصب مدير/ناظر مدرسة في مصر عن الاتجاهات العالمية خاصة في أمريكا وبريطانيا، حيث يتم اختيار الدارسين في النظام

التعليمي المصري بمعياري يكاد يكون ثابتاً لم يتطور وهو شرط الحصول علي تقدير في تقارير الكفاية ومعياري الأقدمية ومن حل عليه الترتيب والدور في الترقية، وتأتي بقية الاعتبارات الأخرى تالية في الترتيب والأهمية. وقد لا تراعي أو تؤخذ في الاعتبار مثل الكفاءة أو السمات الشخصية أو الامتياز الأكاديمي والثقافي وغيرها .

أما في أمريكا وبريطانيا فان اختيار المديرين يتم في ضوء توافر قدرات في المختارين أو المتقدمين لوظيفة مدير /ناظر مدرسة مثل الذكاء، وقوة الشخصية، والثقافة العامة الواسعة، والامتياز الأكاديمي، وعمق المعلومات والمعارف المتصلة بالمجال التربوي والإداري، والخبرات الوظيفية والسمعة الحسنة، واجتياز الاختبارات بنجاح، ثم موهبة القيادة، وإعطاء عامل الجدارة بمفهومه العلمي كمعيار قدرأ كبيراً عند الاختيار.

هناك اختلاف أيضا في تطبيق معايير وأساليب الاختيار لمديري /نظار المدارس في مصر عن الاتجاهات العالمية من حيث قيام المديرينات والمناطق التعليمية في مصر بالدور الأساسي في هذه المهمة، وارتباط الجامعات بهذه العملية يتم بصورة هامشية لا يؤخذ بما تقررره إلا في حدود غير مؤثرة، أما تطبيق معايير وأساليب الاختيار بالاتجاهات العالمية فهي تقوم علي دور أساسي للجامعات والهيئات المتخصصة بطريقة فعالة في هذه المهمة وهذا الدور واضح وملموس في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا، ويؤخذ بنتائج التي يقرها في الشخص المناسب عند الاختيار لوظيفة مدير ناظر مدرسة .

هذا وقد أسفرت الدراسة المقارنة عن استخلاص مجموعة من الأساليب والمعايير يمكن الاستفادة منها من خلال الاتجاهات العالمية جاء من أهمها :-

١- استخدام بعض الأساليب التي يتم من خلالها اختيار مديري / نظار مدارس التعليم

الأساسي بجمهورفة مصر العربية وذلك بعد عرضها علي خبراء التربية لإقرارها في

ضوء القوي والعوامل الثقافية السائدة ،ومن هذه الأساليب:-

(١) قيام عملية الاختيار لوظيفة مدير /ناظر مدرسة علي متطلبات إدارفة وفنية

ونقارير للمسؤولين عن الإدارة التعليمية والموجهين ، وأقدمفة الشخص وقواعد

الترقي الصادرة من الوزارة وتقديم أبحاث علمفة.

(٢) التأكد من توافر المهارات الفنية والإدارفة والقيادفة. وقدرة الشخص علي تحفل

المسئولة واتخاذ القرار السليم والتصرف في المواقف والتفاعل مع الآخرين .

(٣) استخدام أسلوب المقابلات الشخصية عند اختيار مدير / ناظر المدرسة للتأكد

من مدي تمتع الشخص بقوة الشخصية والثقة بالنفس والمادة بالمسئولات

الفنية والإدارفة، ومظهره الشخصي العام وقدرته علي توصيل التعليمات وقدراته

العقلفة العامة.

(٤) أن يقوم بإجراء المقابلات الشخصية أعضاء يعملون بالمجال الإداري والفني

وأساتذة من كليات التربية المتخصصون. وان تتوافر في الشخص المسئول عن

الاختيار مقومات أهمها الخبرة بأساليب الاختيار وتطبيقها وإلمام بمسئولات

المدير / الناظر أن يكون ذو تأهفلا تربوفا اعلي من الأشخاص المرشحين. وله

بحوث ومؤلفات في مجال الإدارة المدرسفة.

(٥) أن تقوم بإجراء المقابلة لجنه من داخل مديرفة التربية والتعليم أو الإدارات

التعليمفة أو من داخل المدرسة التي سيقوم بها، بجانب أن تتضمن هذه

الأساليب التأكد من تزود المرشح لوظيفة مدير /ناظر مدرسة معرفة بالأساليب

الحديثة في الإدارة كأسلوب إدارة الوقت، الإدارة بالأهداف، أسس جودة التعليم وكيفية مراعاة البعد الإنساني للإدارة، والاستخدام الأفضل للموارد البشرية وخدمة البيئة، وتوافر عناصر الابتكار والتجديد لتحقيق الرؤية بعيدة المدى.

٢- الاستفادة من معايير اختيار مديري / نظار مدارس التعليم الأساسي وذلك من خلال استخدام معايير يراعي فيها:-

(١) مدة خدمة الشخص المرشح في التعليم، والمدة المناسبة لتولي منصب مدير /ناظر مدرسة، ومعيار الامتياز الأكاديمي والجدارة، والكفاءة خلال الإعداد والتدريب ومدى معرفة الشخص المرشح بالهيكل القانوني لتنظيم التعليم ومقدرته للعمل كجزء من الفريق، والمعرفة بالتيارات الثقافية السائدة.

(٢) اجتياز المرشح لبعض الاختبارات، ومراعاة التقارير المقدمة من الرؤساء وخلق ملف المرشح من المخالفات القانونية، واجتيازه لدورة تدريبية في مجال الإدارة المدرسية أو حصوله علي مؤهل جامعي في مجال الإدارة المدرسية ومراعاة العامل الصحي والسني للمرشح .

(٣) الحزم والقدرة علي تحمل المسؤولية والتسامح ومهارة استخدام المتحدثات التكنولوجية والقدرة علي مواجهة المواقف والتأثير في الآخرين وحب العمل الإداري فكلها معايير لابد أن تتوافر في مدير /ناظر المدرسة .

(٤) أن يتم ضبط هذه المعايير وتطبيقها بتعليمات صادرة من وزارة التربية والتعليم وهيئة التنظيم والإدارة والمديريات والإدارات التعليمية والمحافظة، وان يكون معيار الحصول علي مؤهل جامعي، ومعرفة الاتجاهات الجديدة في الإدارة المدرسية وتتوفر سمات القيادة مقومات أساسية كمعيار للاختيار.

٣- أن تتضمن أساليب ومعايير الاختيار جوانب لإظهار قدرات ومهارات شخصية :-

(١) الكفاءة العالية كما وكيفا من حيث القدرة علي تجديد الأهداف والتخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقديم ، ودرجة التمسك للعمل الإداري وتحقيق نتائج وأهداف محددة .

(٢) أن تقوم علي جوانب من المفاضلة بين المرشحين من حيث المهارات والإعداد المهني والإعداد الأكاديمي والخبرة المهنية وجانب الكفاءة والجدارة لتولي منصب مدير/ناظر مدرسة .

(٣) أن توضح أساليب ومعايير الاختيار جوانب شخصية المرشح من ناحية معلوماته العامة والإدارية والتربوية ، ومعرفته بواقع الإدارة المدرسية وطبيعتها بالنسبة للمدرسة المرشح لتولي منصب الإدارة المدرسية بها .

(٤) إبراز قدرة الشخص المرشح علي مدي قدرته علي تطبيق خبرته العلمية بطريقة عملية باستخدام فن علم الإدارة .

(٥) توضيح نوعية القيادة التي يميل الشخص المرشح لتطبيقها كأسلوب في العمل ومدي ملاءمتها مع طبيعة عمل الإدارة المدرسية .

(٦) أن توضح مدي معرفة الشخص المرشح للإدارة المدرسية بطرق تحقيق أهدافه ومدي معرفته للاتجاهات الإدارية الحديثة .

٤- متطلبات تطوير أساليب ومعايير الاختيار :

(١) الأخذ بالاتجاهات العالمية المعاصرة في مجال أساليب ومعايير الاختيار التي تقوم علي أسس علمية دقيقة وتعمل علي تغيير طبيعة العمل الإداري القديم .

(٢) أهمية توافر الكوادر المتخصصة ذات المستوى العالي في مجال الإدارة التعليمية والمدرسية للقيام بمهمة تطبيق أساليب ومعايير الاختيار حتي نضمن الاختيار

الصحيح والمناسب لتولي منصب مدير /ناظر مدرسة .

(٣) أن تطور المقاييس المستخدمة في عملية الاختيار حتي تتناسب مع المستجدات

العصرية وتبرز كآفه خبرات ومهارات الشخص المرشح للإدارة المدرسية .

(٤) أن تركز عملية التطوير علي قياس درجة تفاعل الشخص المرشح مع الجماعة

ودراسته لأساليب التفاعل الاجتماعي وفهم سيكولوجية هذا التفاعل .

(٥) أن تبني هذه المتطلبات علي إطار فكري إداري مبني علي فلسفة أو قيم

أو اتجاهات أو معلومات أو مهارات تساير التغيرات التنظيمية والتكنولوجية

أيضاً تبني علي معايير سلوكية جديدة تتناسب مع متطلبات التقدم . بالإضافة

إلي قدرتها علي معالجة جوانب الضعف الفني والإداري في قدرات المرشحين لتولي

الإدارة المدرسية .

(٦) أن تستمد مقومات التطوير من العلوم المختلفة مثل الإدارة العامة وعلم النفس

وعلم الاجتماع وغيرها من العلوم المختلفة التي لها علاقة مع عناصر العمل الإداري

مع مراعاة العوامل السياسية والاجتماعية والاقتصادية والجغرافية والثقافية

المؤثرة علي أي منظمة داخل المجتمع وعلي السلوك الإداري المطبق فيها .

ومما سبق يتضح أنه من المهم استخدام بعض الأساليب التي يتم من خلالها اختيار

مديري /نظار مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية بعد عرضها علي خبراء

التربية للتأكد من توافر متطلبات مهمة في شخص الفرد المرشح لوظيفة مدير /ناظر

مدرسة والاستفادة من معايير الاختيار التي يتم تطبيقها وتضمنها مدة خدمة الشخص

المرشح ودرجة الامتياز الأكاديمي وتقاريره السنوية . بالإضافة إلي أنه يجب ان تتضمن أساليب ومعايير الاختيار جوانب لإظهار قدرات ومهارات شخصية ، كذلك من المهم ان تركز أساليب ومعايير الاختيار علي متطلبات ضرورية لتطويرها خاصة ما هو سائد في الاتجاهات العالمية التي تبني أساليب ومعايير الاختيار فيها علي أسس علمية . وهذا مع مراعاة القوي والعوامل الثقافية السائدة في المجتمع المصري .

٦- أهم الدروس المستفادة من الاتجاهات العالمية الحديثة في الإدارة:

- من خلال دراسة الاتجاهات العالمية في الإدارة التعليمية عامة وفي مجال اختيار المديرين/النظار للإدارة المدرسية خاصة علي أسس وأساليب صحيحة يتكشف لنا بوضوح أن القضايا والمشكلات والاهتمامات التربوية هي في معظم الدول المشكلات ذاتها. وهي نفسها التي تتمحور حولها المؤتمرات والندوات وتشكل من اجلها اللجان وتجري حولها الدراسات من قبل المنظمات والمؤسسات والهيئات التربوية الدولية والإقليمية والوطنية .

- أن الاتجاهات الحديثة في الإدارة انتهجت أسلوباً معيناً يقوم علي أسس علمية وتربوية ايجابية. ويمثل علامات بارزة علي طريق التنمية الإدارية التربوية التي يستفاد منها في نظام الإدارة التعليمية والمدرسة. ويمكن إيجاز أهم الدروس المستفادة من تعرفنا علي هذه الاتجاهات فيما يلي :-

(١) الربط بين الدور الفني والإداري في إدارة مدارس التعليم الأساسي. والعمل علي تغيير القيادة التقليدية فيها بمعايير وأساليب اختيار متطورة تتوافق مع الاتجاهات العالمية. وبمشاركة عامة من أعضاء المجتمع المعنيين بإدارة المؤسسات التربوية .

(٢) توثيق العلاقة بين المديرية التعليمية والجامعات التي تقوم بإعداد واختيار القادة الإداريين، بقصد تحسين الإدارة المدرسية، والاهتمام بعلم الإدارة التعليمية الذي يدرس في الجامعات لتطوير سلوك المرشح الإداري بطريقة صحيحة وعلى أسس النجاح والانطلاق ووسائل الإبداع والابتكار، وقيام أقسام الإدارة التعليمية بكلية التربية باختيار الطلاب الراغبين في دراسة علوم الإدارة التعليمية والمدرسية والعمل بمستوياتها، بشرط أن تتوافر لدى المختارين بهذه الأقسام صفات تؤهل للقيادة وتبرز القدرة على امكن أن تحمل المسؤولية ويتحقق ذلك من خلال الاختبارات السنوية التي تجريها الجامعات عند الالتحاق.

(٣) التدريب الإداري له من أهمية في نجاح الإدارة المدرسية، وذلك لأنه يزيد المديرين /النظار بالمعرفة الجديدة والمتطورة والأدوات الحديثة للتحليل والبحث والتقويم، وتخصيص بعثات داخلية وخارجية يتفرغ فيها من يرغب في العمل الإداري لدراسة كل ما يخص علم الإدارة، على أن يحصل على مؤهل أو درجة علمية في العمل الإداري تخصص إدارة تعليمية .

(٤) محاولة تطبيق أسلوب ونظام المحاسبة والمسئولية لمن تم اختياره في منصب إداري وخاصة الإدارة المدرسية، فقد ثبت نجاحه في كثير من الدول المتقدمة وذلك لأن المحاسبة تعمل على المراجعة النقدية لمستوي الأداء، والعمل على تحسينه من خلال دفعه إلى الأمام في النواحي الإيجابية من جهة، وعلاج السلبيات وتلافيها من جهة أخرى .

(٥) إيجاد أوجه أنشطة مختلفة لتلاميذ مدرسة التعليم الأساسي لتنمية روح التعاون وإنكاء روح الديمقراطية والمشاركة بوجهات النظر والآراء البناءة وتشجيع من لهم رغبة في القيادة وتزويدهم بكافة المفاهيم اللازمة لبناء الشخصية القيادية .

(٦) زيادة الدعم المالي من جانب الحكومة والسلطات المحلية لقطاع الإدارة التعليمية وخاصة المرحلة الإلزامية، مع التركيز علي مجال الإعداد الإداري المناسب للأفراد الذين يوظفون بهمام وظيفة مدير/ناظر مدرسة لما دورهم المؤثر في نجاح كافة الجوانب التعليمية والسير الصحيح علي طريق التنمية والتقدم .

(٧) أن الأساليب المتبعة في اختيار مديري /نظار مدارس التعليم الأساسي تختلف في طبيعتها عن معايير اختيارهم لهذه الوظيفة ، حيث تتضمن الأولي الإجراءات المتبعة في الترشيح لهذه الوظيفة من اختبارات ومقابلات شخصية للتأكد من استعداداتهم للقيام بمهام الوظيفة التي سيكلفون للعمل بها أما المعايير فتتمثل في مستويات الكفاية التي وصل إليها كل منهم وما يتقنه من مهارات تؤهله للعمل في الوظيفة .

مما سبق تؤكد الدراسة الحالية مجدداً علي أهمية دراسة الاتجاهات العالمية لواقبة كل التطورات الحادثة في مجال الإدارة المدرسية كما تؤكد علي وجود العديد من الاتجاهات الإدارية المتطورة التي يمكن أن تتخذ كاتجاه وأسلوب لتقدم الإدارة المدرسية والقائمين عليها من مديرين ونظار من اجل تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية، بالشكل المرضي والمناسب مع التوسع المعرفي والتقدم التكنولوجي والمعلوماتي بتطبيقاته المختلفة.

خاصة في مجالات الإدارة المدرسية، والأخذ باتجاهات وأساليب الفكر الإداري الحديث متمثلاً في أساليب جديد مثل اتجاه الإدارة بالأهداف، أو إدارة الوقت، أو إدارة الجودة الشاملة أو الإدارة الاستراتيجية وغيرها من الاتجاهات والأساليب والنظم الإدارية المهمة التي يجب أن يدركها ويلم بها كل مرشح لتولي منصب مدير / ناظر مدرسة فهي اتجاهات أساسية لنجاح الإدارة المدرسية يجب مراعاتها عند الاختيار للشخص الإداري .

ثانياً: الدراسة الميدانية وتفسيرها :

يتناول هذا البند نتائج الدراسة الميدانية بالوصف والتفسير، لتحديد كيفية تطوير أساليب ومعايير اختيار مديري / نظار مدارس التعليم الأساسي في مصر، من خلال استجابات عينة الدراسة الكلية من مديرين ونظار لمدارس التعليم الأساسي، والقائمين بعملية التدريب والاختيار من وجهة النظر المأمولة، ووجهة النظر في الواقع، والتعرف علي وجهة نظر عيني الدراسة من ناحية المأمول والواقع، والقيام بإجراء ما يلزم للدراسة من مقارنات بين رأي أفراد العينة الكلية في المأمول، ورأيهم في الواقع والفرق بين المأمول والواقع لأساليب ومعايير الاختيار وأسبابه (ز)، أيضاً القيام بمقارنة وجهة النظر المأمولة بين عيني الدراسة، كذلك وجهة النظر الواقعية، لبيان مدى الاتفاق والاختلاف بين العينتين، وبيان أوجه القوة وتحديد نواحي القصور في أساليب ومعايير الاختيار الحالية حتى تؤخذ في الحسبان عند وضع التصور المقترح لتطوير هذه الأساليب والمعايير .

هذا وقد أنتهج المؤلف في هذا التحليل للاستبانة نهجاً علمياً مبني علي المقارنة بين ما توصل إليه من نتائج، وما أسفرت عنه الدراسات السابقة، ودراسة الفكر الإداري المعاصر، والاتجاهات العالمية في هذا المضمار وذلك علي النحو التالي :-

المحور الأول : أساليب اختيار مديري / نظار مدارس التعليم الأساسي في مصر .

يتكون هذا المحور من سبعة أساليب رئيسه، يندرج من خلالها عناصر فرعية مجموعها

٤٣ عبارة. وهذه الأساليب يمكن درجها تحت ست نقاط هي:-

- (١) متطلبات الترشيح للوظيفة .
- (٢) محتوى اختبارات الترشيح .
- (٣) الجوانب التي تراعى في المقابلات الشخصية .
- (٤) لجان الاختيار وطبيعتها .
- (٥) خصائص القائم بالاختيار .
- (٦) سمات وخصائص المرشح .

١- متطلبات الترشيح لوظيفة مدير / ناظر مدرسة:-

أسفرت الدراسة المقارنة عن إتباع كل من بريطانيا وأمريكا لنظام واضح في الترشيح لوظيفة مدير / ناظر مدرسة، وهذا النظام يأخذ في الاعتبار المتطلبات الإدارية ثم الفنية في الحسان عند الاختيار والترشيح لهذه الوظيفة، ثم يأتي بعد ذلك التوصيف الوظيفي بالنسبة لأمريكا وهذا التوصيف يقابلة في مصر "قواعد الترقى الصادرة من وزارة التربية والتعليم" يأتي بعدها تقارير الجدارة المطلق في الدول الأوروبية ومنها بريطانيا، ويأتي في مرتبة متأخرة بعض الشيء ما يستخدم من اختبارات في الصين وبريطانيا وتشمل هذه الامتحانات أنواع متعددة من الاختبارات والمقابلات والبحوث، أما الأقدمية فتأتي في مرتبة متأخرة .

هذا وقد استفاد المؤلف من هذا الترتيب في النزول للميدان للتعرف علي رأي المتخصصين في مدى أهمية هذه المتطلبات وواقع تطبيقها، ومن ثم فقد خصص المؤلف لهذا البند سبع عبارات تغطي متطلبات الوظيفة من الناحية الإدارية والفنية والتقارير

والأقدمية والقواعد الرسمية للترقي وما يجريه المرشح من بحوث في مجال الإدارة. هذا وقد طبق ذلك علي عينة الدراسة بمجموعتيها من المديرين والقائمين علي الاختبار. وتم معالجة النتائج طبقاً للإجراءات الإحصائية المشار إليها في الفصل السابق .

يتضح أن متطلبات الترشيح لوظيفة مدير/ناظر مدرسة من منظور العينة الكلية ومجموعتيها نالت درجة عالية من الإجماع أكثر من ٨٠.١٪ والتي تؤكد قبول عينة المشرفين لهذه المتطلبات، ولا توجد فروق دالة إحصائية بين نظرة أفراد العينة للتطبيق الواقعي وبين المأمول وكذلك بين المجموعتين في الحالتين..وهذا يشير إلي أهمية هذه المتطلبات مجتمعه من ناحية المأمول تطبيقه، كما أن إدارة التدريب تقبل علي تطبيق ذلك وأن كان بترتيب مختلف يتضح من عرض هذه المتطلبات وذلك علي النحو التالي :-

-اجمع أفراد العينة ككل وكذلك المديرين/النظار والمشرفين علي الترشيح علي أن قواعد الترقى الصادرة من وزارة التربية والتعليم تأتي في مقدمة ما يراعي من متطلبات الترشيح لوظيفة مدير/ناظر مدرسة بالتعليم الأساسي، وأن أفراد العينة ككل وكذلك مجموعتيها في إجماعهم هنا يؤكدون علي ضرورة أن تشرف وزارة التربية والتعليم علي أسلوب عملية ونسب القواعد الإدارية والغنية الموضوعية بخصوص ذلك .

لا يوجد اختلاف دال إحصائياً بين إجماع أفراد العينة ككل أو المجموعتين عند المقارنة بين الأوزان النسبية الدالة علي ما هو مأمول ونظيرتها في الواقع، وهذا يشير إلي اقتناع أفراد العينة ومجموعتيها بأن وزارة التربية والتعليم هي الجهة المسؤولة فعلياً عن وضع قواعد الترقى بصفقتها المنظم والمشرف علي كافة جوانب العملية التعليمية في مصر كما أنها تضم خبراء ومتخصصين في هذا المجال وتبين هذه النتيجة مدي تمسك أفراد العينة ككل ومجموعتيها بما هو سائد في قواعد الترقى وهذا يتعارض مع الاتجاهات

الحديثة في الإدارة المؤكدة علي اللامركزية والتجديد المستمر لقواعد الترقى حتى لا تصح قوالب جامدة يصعب تغييرها.

- علي الرغم من تأكيد أفراد العينة ككل وكذلك مجموعة المشرفين - تقدمت عليهم مجموعة المديرين والناظر - علي أهمية مراعاة المتطلبات الوصبغية سواء أكانت إدارية أم فنية عند الترشيح. وإن هذا هو أملهم في ذلك تأسيا بالدول المتقدمة التي جاءت فيها هذين المتطلبين علي قمة المتطلبات. إلا أن الواقع من منظورهم يشير إلي خلاف ذلك بفارق دال إحصائيا عند مستوي (٠.٠٠١) بالنسبة للعينة ككل في الحالتين.

وبصورة أكثر تحريرا (للاضطر) :-

- متطلبات الوظيفة الإدارية: من أساليب عملية الاختيار جاء وزنها النسبي معبرا عن مدى أهميتها من وجهة النظر الممولة للعينة. لأن توفر هذه المتطلبات ذات اثر كبير في العملية التعليمية. حيث يجب أن يكون مدير/ناظر المدرسة ملما بالأمور الإدارية والقوانين التي تنظم العمل التربوي والإداري. ولكن علي الرغم من تحقق هذين المتطلبين واقعا عند إجراء عملية الاختيار لوظيفة مدير/ناظر مدرسة ومراعاة ذلك نظرا لأهمية أن يتوفر في الشخص المرشح للوظيفة متطلبات إدارية مثل التخطيط والتنظيم والمتابعة والتقويم. وهي جوانب ضرورية لضمان النجاح في وطبعة مدير ناظر مدرسة إلا أنه يوجد اختلاف دال إحصائي بين عينة المديرين/الناظر. وعينة المشرفين علي الاختيار وترجع هذه الفروق إلي أن عينة المديرين/الناظر تري تحقق هذه المتطلبات واقعا بدرجة كبيرة عند إجراء عملية الاختيار وأنهم اخضعوا لذلك بينما يري المشرفون أن درجة تحقق ذلك لازالت دون المستوي الذي يرغبون فيه لأن

هذه المتطلبات تمثل أساس العمل بالإدارة المدرسية لتحقيق النجاح، وتوضع هذه النتيجة درجة توافق مع الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تؤكد علي أهمية تلك المتطلبات الادارية.

- أنه علي الرغم من إجماع أفراد العينة الكلية للدراسة، وكذلك مجموعتيها (المديرين النظار - المشرفين علي الاختبار) أن "متطلبات الوظيفة الفنية" تمثل أهمية كبيرة عند اختبار الأشخاص المرشحين لتدلي وظيفة مدير / ناظر مدرسة، فيجب علي كل مدير ناظر مدرسة ؟ أن يكون ملماً بخصائص الإشراف الفني لوظيفته ودراسة المعوقات التي تحول دون تحقيق أهدافه، والتأكد من أن يكون الشخص المرشح ملماً بمتطلبات الوظيفة الفنية بالمعرفة الكاملة بالمناهج وتنفيذها، والإشراف الفني، وتقييم العمل المدرسي من خلال أهداف المرحلة التعليمية التي سيتولى إدارة شئون المدرسة بها و علي الرغم من عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اجتماع أفراد العينة الكلية ممن وجهة النظر المأمولة ، وأيضاً بين وجهة النظر المأمولة للمجموعتين ، إلا أن التطبيق يشير إلي خلاف ذلك علي الأقل من منظور المديرين والنظار، وتبرز هذه النتيجة تطابقاً مع الاتجاهات العالمية في الإدارة ولكنها قد تختلف عند التطبيق العملي علي ارض الواقع .
- جاءت آراء العينة الكلية للدارسة، وكذلك مجموعتي العينة معبر عن أهميه "تقرير التوجيه الفني للإدارة المدرسية" من وجهة النظر المأمولة، وعن درجة تحقق في الواقع الفعلي، وذلك لأن أهمية هذه التقارير تنبع من أنها تكن القائمين بعملية الاختيار من معرفة بإمكانات وقدرات الشخص المرشح من خلال ما تتضمنه من عملية تقييمه لشخصية المرشح، وهذا يتفق مع ما هو سائد في النظام الإداري الأمريكي وما يؤخذ به حالياً بالاتجاهات العالمية .

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لهذا المتطلب بين عينتي الدراسة وذلك لتوازن وجهة النظر المأمولة للمجموعتين وينطبق ذلك علي واقع التطبيق وهذا يشير إلي أهمية هذا الجانب في عملية الاختيار، أما عن الفارق الدال إحصائياً بين أراء العينة الكلية فيما يأملون فيه وواقع التطبيق فمرجعة انه قد لا يعتد بهذه التقارير في بعض الحالات .

- ورغبة في الاقتراب من الاتجاهات العالمية المعمول بها في هذا المجال جاء في المرتبة الخامسة من حيث المأمول تطبيقه أن تتم عملية الاختيار لوظيفة مدير /ناظر مدرسة طبقاً للأبحاث العلمية في مجال اختيار مدير /ناظر مدرسة " وهذا المتطلب فضلة المديرين والنظار عن المشرفين بفارق دال عند مستوي (٠.٠٥) .

أي أن أفراد العينة ككل ومجموعتيها يجمعون علي أن متطلب أن المرشح يقدم أبحاث علمية في مجال اختياره مدير /ناظر بعدد من الأمور المهمة من المنظور المأمول. نظراً لأنه ينبغي أن يقوم أسلوب الاختيار علي التركيز علي قدرته العلمية التي تناسب الوقت الحالي، وان يكون القائمون أيضاً علي الاختيار لديهم الدراية والإحساس الكافي بأهمية هذا الجانب والالتزام به عند الاختيار فهو ذو أهمية بالغة .

وقد جاءت وجهة النظر الواقعية لعينة الدراسة ومجموعتيها أن هذا المتطلب غير محقق في الواقع ولا يهتم به عند ممارسة أسلوب الاختيار، وذلك يرجع لسبب ضعف المستوي العلمي في كثير من الأحيان لدي الأفراد المرشحين مما يؤدي إلي عدم تمكنهم من إخراج أبحاث علمية علي الوجه الدقيق في مجال وظائفهم، بالإضافة إلي أن القائمين بعملية الاختيار ليس لديهم تبصر ودراية كافية بأهمية هذا الجانب مما يجعلهم لا يأخذونه كمطلب أساسي عند الاختيار، وقد يأخذ به بطريقة شكلية لا تعبر عن أهميته .

- تشير إلي أن متطلب "تقارير المسؤولين عن الإدارة التعليمية" جاءت نسبة متوسط الاستجابة عالية معبرة عن درجة أهميته - تبعاً لوجهة نظر العينة الكلية في المأمول - حيث أن لهذه التقارير أهميه من تضمنها لجوانب تقييم لشخص المرشح من خلال المتابعة، وأيضاً عبرت العينة الكلية عن درجة تحققه في الواقع الفعلي، حيث أن هذه التقارير تعد إسهاماً يساعد القائمين علي عملية الاختيار علي الاختيار الصحيح لتولي وظيفة مدير/ناظر مدرسة وذلك من منظور المشرفين ومن ثم يوجد اختلاف دال إحصائي بين عينة القائمين بالاختيار حيث تمثل هذه التقارير أهمية ذات قيمة لاختيار الشخص المناسب للإدارة المدرسية وتأخذ لجنة الاختيار بنتائج هذه التقارير عند اختيار مدير/ناظر المدرسة، وتتفق هذه النتيجة مع ما هو سائد ومطبق من خلال بعض الاتجاهات العالمية التي أشار إليها الباحث.

- أجمع أفراد العينة ومجموعتيها علي أن متطلب "أقدمية الشخص المرشح" يحصل علي الترتيب الأخير من جملة المتطلبات - من المنظور المأمول - حيث أن إعطاء هذا الجانب وزناً كبيراً في الواقع الحالي قد يعوق متطلبات الاختيار علي أسس ومبادئ علمية دقيقة، وقد يأتي الشخص غير المناسب في المكان غير المناسب، لذا فالمأمول مستقبلاً أن يحد من تأثير هذا المتطلب عند الاختيار ليحل مكانه عامل الجدارة المطبق في النظام الأمريكي عند الاختيار بينما جاء هذا المتطلب من المنظور الواقعي في ترتيب متقدم بنسبة متوسط استجابة تعبر عن تحققه بشدة، حيث تربي عينة الدراسة أن أسلوب الاختيار للوظيفة الأعلى يحكمه عامل الأقدمية المطلقة بين الأفراد، وأن هذا الجانب يأخذ الاهتمام الأساسي في الواقع الفعلي عند الاختيار لوظيفة مدير/ناظر مدرسة.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية لهذا المتطلب من ناحية وجهة النظر المأمولة والمنظور الواقعي لأفراد العينة الكلية وذلك بسبب اختلاف النظرة المأمولة لتغيير هذا المتطلب والحد من تأثيره، وبين مدى قوة تطبيقه في الواقع الفعلي عند إجراء الاختبار . ولا يوجد اختلاف دال إحصائي بين وجهة النظر المأمولة لمجموعتي العينة وأيضاً من المنظور الواقعي للمجموعتين وهذا يشير إلي أن هناك اقتناع بأهمية أن يحد من تأثير هذا المتطلب في المستقبل وأنه مطبق بدرجة كبيرة واقعيًا، وهذا يتعارض مع الاتجاهات الحديثة المؤكدة علي متطلب الكفاءة والقدرات التي يجب توفرها لاختيار الشخص الأمثل في المكان المناسب .

بناء علي ما سبق يتضح أن أساليب الاختبار المستخدمة في ترشيح مديري /ناظر المدارس تأخذ في الحسبان القواعد المعمول بها في الوزارة ثم الأقدمية، وأنه يوجد بعض المتطلبات التي لا تتحقق في الواقع الحالي، وحتى إذا اخذ بها فهي صورية من بينها استخدام الأبحاث العلمية في مجال اختيار مدير /ناظر، حيث أتضح من خلال ما سبق من وصف وتحليل وتفسير للنقطة الأولى للدراسة الميدانية والخاصة بمتطلبات الترشيح لوظيفة مدير /ناظر مدرسة بالتعليم الأساسي، ومع ما عرض من نتائج نجد أنه يوجد اتفاق مع ما توصلت إليه دراسة "بدر سعيد علي غالب" (١٩٨٣م) في عدم خضوع مدير المدرسة الثانوية عند توليه مهام وظيفته لأساليب ومعايير ثابتة يتولى بمقتضاها الإدارة المدرسية، وأن مدير المدرسة عاجز عن الإلمام بكثير من الأمور الإدارية المتعلقة بعمله كمدير مدرسة لنقص خبره .

انفقت الدراسة مع نتائج دراسة "فتحي عبد الرسول" (١٩٨٥م) التي ترى أن عملية الترشيح لوظيفة ناظر مدرسة بالتعليم الأساسي يتم عني أساس الأقدمية. مع إتعمال

تطوير أساليب اختيار مديري المدارس → في ← نمو بعض الاتجاهات العالمية

المهارات الإدارية اللازمة لإدارة المدرسة والخبرة والكفاءة، بجانب عدم مناسبة وكفاية أساليب التدريب الحالية، لاعتمادها علي الطرق النظرية، خاصة أسلوب المحاضرات وإغفال الأساليب العلمية، أيضا القائمون علي تدريب النظاري في حاجة إلي إعداد تام لزيادة إلمامهم واستعانتهم بالوسائل التعليمية وأساليب التدريب العملية لما لذلك من اثر في إعداد ناظر المدرسة المناسب .

٢- محتوى اختبارات الترشيح لوظيفة مدير/ناظر مدرسة .

نظرا لأهمية وضع الشخص المناسب في المكان الإداري المناسب اتجهت الدول التي وقع عليها الاختيار (بريطانيا - أمريكا - الصين)إلي الاختبارات كوسيلة للترشيح لوظيفة مدير/ناظر مدرسة في التعليم الأساسي بمعناه المصري، وقد روعي في هذه الاختبارات أن يغطي محتواها المهارات القيادية والإدارية والفنية نظراً لأهمية هذه المهارات في زيادة تفاعل المدير/الناظر مع الآخرين وتحمل المسئولية واتخاذ القرار السليم والتصرف في المواقف الفجائية..ولكن ما موقف مجموعتي العينة من هذه المهارات سواء من حيث المأمول توافره أم من حيث المتوافر فعلاً؟

وللإجابة عن هذا التساؤل خصص المؤلف لهذا البند سبع عبارات تغطي محتوى اختبارات الترشيح للوظيفة من ناحية المهارات الفنية والإدارية، والقيادية، والقدرة علي تحمل المسئولية، واتخاذ القرار السليم، والتصرف في المواقف، والتفاعل مع الآخرين وتم معالجة النتائج طبقاً للإجراءات الإحصائية.

يتضح أن محتوى اختبارات الترشيح لوظيفة مدير/ناظر مدرسة من منظور

العينة الكلية ومجموعتيها مايلي:-

- يوجد شبه إجماع من جانب أفراد العينة الكلية علي أهمية مراعاة إجراء اختبارات للترشيح وأن تتضمن بعض الجوانب المتصلة بالإدارة، وأن هذا لا يتوافر في الواقع الحالي مما ساهم في إيجاد فارق دال إحصائياً عند مستوي ٠.٠٠١ .
- تشير نتائج أفراد العينة الكلية للدراسة وكذلك مجموعتي العينة (مديرين /نظار المشرفين علي الترشيح) علي إجماع أن إظهار "المهارة القيادية" تأتي في مقدمة ما يجب أن تحويه اختبارات الترشيح لوظيفة مدير /ناظر مدرسة من وجهة النظر المأمولة والمثالية، ويمثل إجماعهم هذا تأكيداً علي ضرورة الاهتمام الكبير بهذا الجانب فهو يمثل احد القضايا الرئيسية للنهوض بالإدارة المدرسية والتعليم، ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي، والتغير السريع المتنامي في خصائص البيئة المدرسية، الأمر الذي تطلب معه أن يتضمن محتوى الاختبارات المختلفة لأساليب الاختيار لمديري /نظار المدارس إظهار المهارات القيادية، من مقدرة علي التعامل الجيد مع المواقف المختلفة التي يواجهها أثناء عملة، والقدرة علي تحسين وتطوير المدرسة و التعامل مع فريق واحد وتتفق هذه النتيجة مع الكثير من الدراسات التي أجريت في المجال حيث تتفق مع ما أسفرت عنه دراسة ريتشارد تشارلز (Rihards Charles) (١٩٧٨م) في أن أهم المهارات التي يجب أن تتوفر في الأشخاص المرشحين لشغل وظيفة مدير مدرسة هي التنظيم الجيد، القدرة علي الأتصال بالآخرين، وقدرات قيادية قوية والقدرات الشخصية وأيضاً ما توصلت إليه دراسة تورجي وآخرون (Tourgee and others) (١٩٩٢) من أهمية الدراسة الموقفيه للإداري والقائد، وكيفية النجاح في معالجة المواقف العملية والإلمام بسمات القيادة الإدارية والقيادة التربوية الناححة في شخصية المدير كوحدة واحدة .

كما عبرت نسبة متوسط الاستجابة في الواقع الفعلي علي درجة تحقق عالية من وجهة النظر الواقعية، وأفراد العينة ككل ومجموعتيها في إجماعهم هذا يؤكدون علي ضرورة توفر قياس المهارات الفنية في محتوى اختبارات الترشيح لأنها تمثل جوهر الإدارة المدرسية الناجحة التي من خلالها تتحقق الأهداف التربوية والتعليمية دون أخطاء أو إضاعة للجهد والوقت .

وعلي الرغم من عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأهمية المهارات الفنية بين إجماع أفراد المجموعتين عند المقارنة بين الأوزان النسبية الدالة علي ما هو مأمول أو في الواقع وهذا يشير إلي توافق وجهة رأي العينتين معاً بأهمية تحقيق هذا الجانب عند إجراء الاختبارات، وأن هذا مراعي إلي حد كبير في الواقع الفعلي وإن كان بدرجة ادني من المأمول؛ حيث يوجد فارق دال إحصائياً بين النسبة الدالة علي رأي العينة الكلية في أهمية تضمين الاختبارات مهارات فنية وبين احتواء الاختبارات لها في الواقع الفعلي وذلك عند مستوي (0.001)، وهذه النتيجة توضح مدى الاهتمام بالمهارات الفنية عند اختيار المرشحين لتولي مناصب مدير/ناظر مدرسة وتوفرها في الأشخاص المختارين. وهذا يتوافق ويتفق مع ما هو سائد بالاتجاهات الحديثة في الإدارة والتي تؤكد علي أهمية هذا الجانب .

- جاءت استجابة أفراد العينة الكلية، ومجموعتيها (مديرين /ناظر - مشرفي الاختيار) بجانب أن يتضمن محتوى اختبارات الترشيح لوظيفة مدير/ناظر مدرسة إظهار "المهارات الإدارية" معبرة عن مدى الأهمية - من وجهة النظر المأمولة لأفراد العينة - بوزن نسبي عالي، وهذا يشير إلي اقتناع أفراد العينة بضرورة توفر المهارات الإدارية مثل التخطيط والتنظيم والمتابعة لكل الأعمال الخاصة بإدارة المدرسة. لأنها

مهارات إدارية مطلوبة وأساسية لعمل مدير/ناظر المدرسة ومن ثم يجب أن تتوفر في الشخص المرشح وان يتضمنها أسلوب الاختيار .

وعلى الرغم من وجود فارق دال إحصائياً عند مستوي (0.001) بين ما هو مأمول والمنفذ في الواقع من منظور العينة ككل؛ إلا أن هذا الجانب جاء من وجهة النظر الواقعية لأفراد العينة ككل ومجموعة المديرين بأوزان نسبية محققة بينما يكون الوزن النسبي متوسط أو غير واضح من منظور المشرفين مما أوجد فارق دال إحصائياً عند مستوي 0.005 . ويأتي ذلك في رأي أفراد عينة الدراسة من خلال أهمية ما يقوم به المدير/الناظر من المراقبة والمتابعة المستمرة لكل الأعمال الإدارية والمالية والإشراف على جميع الأفراد تحت قيادته، وتصحيح الأخطاء أول بأول .

- عبر أفراد العينة ككل ومجموعتي العينة عن مدي أهمية القدرة على تحمل المسؤولية في محتوى اختبارات الاختيار - من وجهة النظر المأمولة - وقد جاء هذا الجانب بوزن نسبي عالي مما يؤكد اقتناع أفراد العينة بأن قدرة مدير/ناظر المدرسة على تحمل المسؤولية تمثل جوهر العمل بالإدارة المدرسية، من حيث مسؤليته عن عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والتقديم لكل جوانب العمل الإداري والفني لوظيفته .

وعلى الرغم من هذه الأهمية التي لا يختلف فيها المشرفون عن المديرين والنظار فيما إلا أن هذا لا يتحقق في الواقع حيث جاءت الأوزان النسبية منخفضة سواء من منظور العينة الكلية أم من منظور مجموعتيها، وكأن ذلك لا يؤخذ في الحسبان في محتوى الاختبارات مما يؤدي إلى الاختيار غير الصحيح، حيث أن هذه القدرة لا يقوم بها أو يقدر عليها الكثيرون من المديرين والنظار، ودائماً ما يتهربون من تحمل المسؤولية المباشرة في إصدار القرارات خوفاً من المسؤولية ولتغلغل المركزية في أغلب القرارات التي لا تتبع قدراً

من الحرية في تسيير العمل الإداري. وهذا يختلف عن الاتجاهات العالمية (أمريكا بريطانيا) التي تجعل هناك مساحة كبيرة لتحرك المسئول الإداري في عملة وتحمل مسؤولياته وإنجازها بنجاح لمرونة اللوائح والقواعد الإدارية التي تتميز باللامركزية والمشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام .

ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لهذا الجانب من محتوى الاختبارات حيث جاءت نسبة استجابة عيني الدراسة معبرة عن درجة أهمية عالية لهذا الجانب من ناحية المأمول وتوافقت وجهة رأي العينتين معاً بأهمية تحقق هذا الجانب عند إجراء الاختبارات لاختيار المرشحين لتولي مهام الإدارة المدرسية، كما أن مجموعتي العينة تتفق علي عدم تحقق ذلك في الواقع مما ساهم في وجود فارق دال إحصائياً عند مستوي (٠.٠٠١) من حيث المأمول والواقع الفعلي للتطبيق .

- أولي أفراد العينة الكلية أهمية واحدة لتضمين الاختبارات ما يكشف عن القدرة علي اتخاذ القرار السليم والقدرة علي التصرف في المواقف -جاءتا في المرتبة الخامسة - وإن كان المديرين والمشرفون يؤكدون علي الأولي في المقام الأول، وأفراد العينة في هذا الإجماع يؤكدون أهمية مراعاة ذلك في الإدارة وأن توفر هاتين القدرتين يتأتى من خلال الحد من المعوقات والقرارات الإدارية التي تحد من اتخاذ المديرين والنظر لقراراتهم داخل مدارسهم، مع توفير جو من الحرية في اتخاذ القرار السليم دون الرجوع إلي الإدارات الأعلى في الأمور التي لا تستدعي، خاصة وأن حل الكثير من المشكلات يأتي من خلال المبادرة في اتخاذ القرار السليم، كما أن ترك المواقف أو المشكلات التربوية والإدارية دون تدخل أو حل يعد أحد أسباب الفاقد التعليمي، ولذا فإن توفر هذه القدرة في شخصية المرشح لوظيفة مدير /ناظر مدرسة مطلب مهم، ويجب أن يتعاون كل مدير

ناظر مدرسة مع أعضاء المدرسة للتصرف بوضع الحلول السريعة لأي موقف عارض قد يعطل أعمال الإدارة المدرسية .

كما تشير النتائج إلي عدم أخذ هذا في الحسبان عند الترشيح ويمكن تبرير ذلك بأن مدير /ناظر المدرسة يواجه الكثير من الصعاب تحد من قدرته علي اتخاذ أي قرار في داخل مدرسته منها تدخل جهات متعددة وكثيرة . الإدارة التعليمية ومديرية التربية والتعليم بجانب المجالس المتعددة. فهو لا يؤدي عملة بطريقة يتوفر فيها حرية اتخاذ القرار دون الرجوع إلي الإدارة أو المديرية حتى يتخذ قراره، مما يخلق نوعاً من تضارب القرارات، وقد تكون غير صحيحة ،ولا تسهم في حل المشكلات التي تواجههم وتتطلب حلاً سريعاً وعاجلاً .
وتوجد اختلافات دالة إحصائياً بين إجماع أفراد العينة ككل أو المجموعتين عند المقارنة بين الأوزان النسبية الدالة علي ما هو مأمول ونظيرتها في الواقع وحات هذه الفروق لصالح عينة المديرين / النظار وذلك بسبب ما يلتمسه من يعملون بالإدارة المدرسية فواقعهم الفعلي يؤكد أهمية أن تحتوي اختبارات المرشحين للإدارة المدرسية علي قياس هاتين القدرتين وتوافرهما في الشخص المرشح لضمان نجاح العمل بالإدارة المدرسية .

وهذه النتيجة تبين أن القدرة علي اتخاذ القرار السليم أو القدرة علي التصرف في المواقف الفعائنة غير مطلقة واقعباً في عمل الإدارة المدرسية لوجود معوقات متعددة لها وهذا بتعارض مع الاتجاهات العالمية المعاصرة المؤكدة علي أن قدرة مدير /ناظر المدرسة علي اتخاذ القرار السليم والتصرف في المواقف الفعائنة يجب أن لا نعوقها أي عراقيل خارجية. وجعل قدر كبير من حرية اتخاذ القرار متلما هو في الولايات المتحدة الأمريكية وكذلك التصرف في كافة المواقف بفكر وتحرك ايجابي سريع حتى يستمر النجاح مع الإدارة المدرسية .

اتفقت آراء العينة الكلية ومجموعتيها على أن (قدرة التفاعل مع الآخرين) من الجوانب المهمة التي يجب أن تظهرها محتويات اختبارات الترشيح لوظيفة مدير / ناظر مدرسة وذلك بسبب أن هذه القدرة تخدم العملية التعليمية من خلال ما يمارس بين المدير الناظر مع الآخرين من تبادل الأفكار والآراء وفتح باب المناقشات الذي يمثل إثراء لتحقيق التفاعل ويؤدي إلى الارتفاع بالمستوى الإداري والتعليمي وقد جاءت وجهة النظر المأمولة لعينة الدراسة معبرة عن نسبة متوسطة استجابة عالية تدل على أهمية هذا الجانب .

بينما جاءت نسبة متوسطة الاستجابة للعينة الكلية ومجموعتي العينة لا تعبر عن التحقق الفعلي لهذه القدرة وذلك بسبب أن كثيرا من المديرين / الناظر يعتقدون أن هذه القدرة لا تخدم العملية التعليمية أن وقت مدير / ناظر المدرسة مزدحم بالعمل الإداري والفني لا يمكنه من الجانب وهذا يختلف عن ما تدعو إليه الاتجاهات العالمية في الإدارة المدرسية من أهمية قدرة المدير على التفاعل مع الآخرين حتى يتحقق عنصر التعاون والمساندة له في كل أعماله ليتحقق النجاح الإداري والتعليمي المنشود .

ولا يوجد فروق دالة إحصائية بين إجماع أفراد العينة ككل أو مجموعتي العينة عند المقارنة بين الأوزان النسبية الدالة على ما هو مأمول بين العينة الكلية ومجموعتي العينة وذلك للاتفاق على أهمية قدرة المدير / الناظر على التفاعل مع الآخرين في نجاح الإدارة المدرسية وتوافقت وجهة رأى العينتين معا على أهمية وجوب تحقيق هذا الجانب عند إجراء الاختبارات .

ويتضح من خلال العرض السابق لمحتوى اختبارات الترشيح أن هناك اختلافا ذا دلالة إحصائية فارقة من ناحية المنظور المأمول للعينة ككل والمنظور الواقعي ووضحت هذه

الفروق بين المأمول والواقع بسبب أن الاختبارات المختلفة التي تطبق لاختبار المديرين النظاري لا تتمكن من إظهار المهارات والقدرات المطلوبة في الشخص المرشح للإدارة المدرسية في الواقع الفعلي لذا فهي مطلب مهم ومأمول في المستقبل لا بد من تحقيقه عند الاختيار .

ومن خلال ما سبق عرضة من وصف وتحليل و تفسير لمحتوي اختبارات الترشيح لوظيفة مدير /ناظر مدرسة. ومع ما عرض من نتائج يتضح انه يوجد اتفاق مع نتائج دراسة "محمود السالك" (١٩٨٨م) الذي يري ضرورة وضع برامج ومقررات متخصصة لإعداد وتدريب التربويين بهدف إسناد وظيفة مدير المدرسة إليهم مستقبلا. مع قيام المناطق التعليمية بعقد دورات متخصصة لإعداد وتدريب وكلاء المدارس لزيادة الإلمام بمفهوم الإدارة المدرسية ووظائفها المختلفة. كذلك تتفق مع ما توصلت إليه دراسة "حصة محمد صادق" (١٩٩٦م) من ضرورة الاهتمام بإعداد مزيد من الأدوات التي يمكن استخدامها في عمليات اختيار مديري ووكلاء المدارس والبنية علي التوصيف الوظيفي للمهنة. مع الاهتمام بالاستفادة من نتائج عمليات الاختيار في تنظيم الدورات التدريبية للمديرين والوكلاء الجدد. وضرورة متابعة الأفراد الذين يتم اختيارهم لمناصب الإدارة المدرسية .

٣- الجوانب التي تراعي في المقابلات الشخصية:-

اهتمت الدول الثلاث التي رجع لها المؤلف بالمقابلات الشخصية كوسيلة للترشيح لوظيفة مدير /ناظر مدرسة. ومن ثم فقد خصص المؤلف لهذا النند سبع عبارات تغطي أهم الجوانب التي تراعي في المقابلات الشخصية للمرشحين لوظيفة مدير /ناظر مدرسة من ناحية مدى تمتع المرشح بقوة الشخصية والثقة بالنفس، وإلمامه بالمسئوليات الفنية

والإدارية، والمظهر العام للمتقدم للوظيفة. وطلاقة اللفظية. وقدرته علي توصيل التعليمات، والقدرات العقلية العامة. ويتم معالجة النتائج طبقاً للإجراءات الإحصائية. يتضح أن الجوانب التي تراعي في المقابلات الشخصية للمرشحين لتولي مدير/ناظر مدرسة من منظور العينة ككل ومجموعتي العينة ما يلي:-

- أجمع أفراد العينة الكلية للدراسة ومجموعتي العينة (مديرين /نظار- المشرفين علي الاختيار) علي أن "مدي تمتع الشخص المرشح بقوة الشخصية والثقة بالنفس" تأتي في مقدمة ما يراعى في المقابلات الشخصية للمرشحين لوظيفة مدير /ناظر مدرسة بالتعليم الأساسي. وأفراد العينة الكلية. وكذلك مجموعتيها في إجماعهم هذا - من وجهة النظر المأمولة- يؤكدون علي ضرورة أن يتوفر لتلك المقابلات المقاييس العلمية والموضوعية الدقيقة التي تمكن المشرفين علي الاختيار من إجراء الاختبار الصحيح للمرشحين والتأكد من توفر السمات والخصائص الشخصية لكل مرشح. خاصة الجوانب المرتبطة بمدي قوة الشخصية من ثبات انفعالي وقدرات عقلية وصحية حتى يمكن أن تتم عملية الاختيار للشخص المناسب للإدارة المدرسية بطريقة صحيحة ودقيقة .

ولكن وجهة النظر الواقعية لأفراد العينة ككل ومجموعتيها جاءت غير معبرة عن تحقق واقعي في نجاح أساليب المقابلات الشخصية في التعرف علي مدي ما يتمتع به الشخص المرشح من سمات. وكان الوزن النسبي للاستجابة ضعيفاً وذلك بسبب عدم وجود مقاييس علمية دقيقة يمكن تطبيقها عن طريق لجان الاختيار عند إجراء المقابلات لقياس تلك السمة مما أدى إلي الفشل في أثير الأحيان من إجراء الاختبار الصحيح في الواقع الفعلي. ويتضح ذلك في أن نسبة غير قليلة من المديرين /النظار يفتقدون لقوة الشخصية

وثقتهم بأنفسهم، مما أوجد إحساساً لدي العاملين بالمدارس بان وضع الشخص المناسب للإدارة المدرسية لم يجانبه النجاح .

وهذه النتيجة تبين أن هناك اختلاف في مدى الاستفادة من المقابلات الشخصية في التعرف علي معرفة سمات الشخص المرشح في مصر والاتجاهات العالمية السائدة في هذا المجال والتي تؤكد علي أهمية نجاح أسلوب المقابلات في التعرف علي مدى ما يتوقع به الشخص المرشح من صفات شخصية تؤهله عن غيره لتولي منصب الإدارة المدرسية . ولا يوجد اختلاف دال إحصائي بين إجماع أفراد العينة ككل أو المجموعتين من وجهة النظر المأمولة عند المقارنة بين الأوزان النسبية، وأيضاً من وجهة النظر الواقعية لأفراد العينة ومجموعتها لا يوجد اختلاف دال إحصائي .

ويوجد اختلاف دال إحصائي بين الفرع المأمولة والفرع الواقعية لجميع الأفراد بالعينات، وهذا يشير إلي أن جانب مدى تتع الشخص بصفات محددة لتولي منصب مدير/ناظر مدرسة لابد أن ينجح أسلوب المقابلات في التعرف علي هذه الصفات بطريقة علمية صحيحة حتى يتم الاختيار السليم .

- كما أجمع أفراد العينة الكلية ومجموعتي العينة علي أهمية الطلاقة اللفظية للشخص المرشح - من وجهة النظر المأمولة - حيث أن أسلوب المقابلات يمكن أن يوضح توفر هذا الجانب في شخصية المرشح لوظيفة مدير/ناظر بشرط أن تعطي لجان الاختيار الاهتمام الكافي له نظراً لأهميته الكبيرة .

وقد جاءت نسبة متوسط الاستجابة من الناحية الواقعية لجميع فئات العينة معبر عن عدم التحقق الفعلي، وذلك بسبب أن المشرفين علي الاختيار لا يعطون لهذا الجانب الاهتمام الكافي .

وتوجد فروق دالة إحصائية بين مجموعتي العينة. وجاءت هذه الفروق لصالح عينة المديرين/النظار. وذلك بسبب حاجتهم لهذا الجانب وأهميته عند إجراء أسلوب المقابلات والتأكد من تحققها في شخصية المرشح لان الطلاقة اللفظية هي المعيار الأساسي عن الفرد وإمكاناته لتحقيق النجاح الإداري .

- فيما يختص بجانب الاستفادة من أسلوب المقابلات الشخصية في التعرف علي " مدي إلمام الشخص المرشح بالمسئوليات الفنية " أشارت النتائج إلي أهميته بوزن نسبي معبراً عن درجة استجابة عالية لجميع أفراد العينة ككل ومجموعتيها - من المنظور المأمول- حيث أن التعرف علي هذا الجانب لا يتم من إلا من خلال أسلوب المقابلات الشخصية ولكن بشرط أن تتم من خلال المتابعة العملية في الواقع المدرسي وعلي فترات زمنية مناسبة ليتثنى التأكد من توفر هذا الجانب في شخص المرشح لوظيفة مدير /ناظر مدرسة .

وكانت نسبة متوسط الاستجابة للعينة الكلية - من وجهة النظر الواقعية - ضعيفة أو غير محققة واقعيًا وذلك بسبب الفشل في المتابعة الدقيقة والمستمرة لتقويم أداء المرشحين من خلال واقعه العملي بالمدرسة ومدى ما يتحقق من نجاح في مسئولياته .

توجد فروق دالة إحصائية بين إجماع أفراد العينة ككل عند المقارنة بين الأوزان النسبية الدالة علي المنظور المأمول، والمنظور الواقعي وهذا يشير إلي اقتناع أفراد العينة بأن ما يمكن تحقيقه مستقبلاً يختلف عما هو قائم في الواقع الفعلي .

- وعن مدي إلمام الشخص المرشح بالمسئوليات الإدارية، جاء الوزن النسبي معبراً عن درجة استجابة عالية في درجة الأهمية - من المنظور المأمول للعينة ككل ومجموعتي العينة، وذلك بسبب أن الإلمام بهذه المسئوليات الإدارية لوظيفة مدير /ناظر مدرسة هي ضماناً

للنجاح في العمل الإداري وتحقيق الأهداف التربوية وقد جاءت درجة الاستجابة بنسبة متوسطة في درجة تحققها من المنظور الواقعي للعينة الكلية وذلك لأن تحقق الفعالية في الأداء يرتكز علي مدى إلمام الشخص المرشح بهذه المسؤوليات .

بينما عبرت الأوزان النسبية لمجموعتي العينة من المنظور الواقعي عن عدم تحقق هذا الجانب في أسلوب المقابلات الشخصية، وهذا يشير أن مجموعتي العينة اختلفت في الرأي عن العينة ككل من الناحية الواقعية وذلك لإحساسهم بواقع هذه المقابلات ومعرفة ما يجري من خلالها عند الاختيار .

ولا توجد فروق دالة إحصائياً بين المجموعتين (مديرين / نظار - مشرفي الاختيار) حيث جاء هذا الجانب معبراً عن درجة أهمية عالية من المنظور المأمول للعينيتين، وهذه النتيجة تتوافق مع الاتجاهات الإدارية الحديثة المؤكدة علي دور المقابلات الشخصية في إقرار مدي إلمام المرشحين لوظائف الإدارة المدرسية للمسئوليات الإدارية لما شمله من أهمية مثلنا هو سائد في النظام الإداري والتعليمي في أمريكا وبريطانيا .

- أجمع أفراد العينة ككل ومجموعتيها أن "المظهر العام للشخص المتقدم" يعد من الركائز التي يستند إليها أسلوب المقابلة ومن الجوانب المهمة التي يجب أن تقوم عليها عملية الاختيار - من وجهة النظر المأمولة للعينة - فالمظهر الجيد للشخص المتقدم لوظيفة مدير / ناظر مدرسة يعد عنواناً ومثلاً للمدرسة والعاملين وقد حصل هذا الجانب من المنظور الواقعي لأفراد العينة ككل ومجموعتيها علي وزن نسبي معبراً عن عدم التحقق . وذلك بسبب أن أسلوب المقابلات الشخصية عند اختيار المرشحين لتولي منصب مدير / ناظر مدرسة لا يلزم بالتحقق والتدقيق من هذا الجانب، مما أوجد فئة

تطوير أساليب اختبار مديري المدارس → في ← ضوء بعض الاتجاهات العالمة

من المديرين / النظارة لا يهتمون بمظهرهم الشخصي. ولا يمكن أن يمتدوا عنوايا لمكاتبهم في المدرسة والمجتمع .

ونوجد فروق دالة إحصائية عند المقارنة للأوزان النسبية بين أفراد العينة ومجموعتي العينة وجاءت هذه الفروق لصالح عينة المديرين / النظارة بسبب حاجتهم لهذا الجانب وأهمية عند إجراء المقابلات فهي مطلب مأمول ينبغي أن يلتزم به من جانب المشرفين على الاختبار .

- تشير النتائج أن أفراد العينة الكلية ومجموعتيها يجمعون على أهمية "القدرة على توصيل التعليمات" في شخصية الفرد المرشح لوظيفة مدير /ناظر مدرسة فهي تمثل مرتكزا مهما لسير العملية التعليمية داخل المدرسة - من وجهة المنظر المأمول لعينة الدراسة - وحتى يستطيع كل مدير /ناظر مدرسة شرح وتوضيح التعليمات للمرؤوسين وطرحها للمناقشة واخذ الرأي في جوانب التنفيذ للتعليمات الصادرة له .

بينما جاءت وجهة النظر الواقعية مختلفة حيث عبرت عن عدم تحققها من حيث الاستفادة من المقابلات الشخصية في التعرف على هذا الجانب في شخصية المرشح. وذلك بسبب أن كثيرا من المديرين /النظار لا يستطيعون شرح وتوضيح التعليمات لمؤسسيهم مما يوجد أخطاء في العمل على المستوى الإداري والفني. بالإضافة إلى أن هناك فئة من المديرين والنظار يحتفظون بالتعليمات الصادرة للمدرسة لأنفسهم ولا يطرحونها للمناقشة واخذ الرأي .

وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية لهذا الجانب. وجاءت هذه الفروق لصالح عينة المديرين /النظار. وذلك يرجع لحاجة المديرين والنظار أن يبرز أسلوب المقابلات الشخصية هذا الجانب في شخصية المرشح للوظيفة فهي مطلب مأمول ينبغي أن يطبق ويركز عليه .

- جاء جانب القدرات العقلية للمرشح من حيث الأهمية في المأمول بيزن نسبي معبرا عن مدي أهمية هذا الجانب - من المنظور المأمول لجميع أفراد العينة - حيث أن أسلوب المقابلات يجب أن يركز علي جانب التعرف الكامل علي القدرات العقلية في شخصية المرشح لوظيفة مدير /ناظر مدرسة وهذا يستدعي أن يتوفر للقائمين علي عملية الاختيار مقاييس علمية تستخدم لقياس الذكاء العام والقدرات العقلية الخاصة. وإن يكون القائمون علي الاختيار لديهم الدراية والعلم بتطبيق هذه المقاييس .

وقد حصل هذا الجانب من حيث مدي تحققه في الواقع علي نسبة استجابة ضعيفة وغير محققة في المقابلات الشخصية - من وجهة النظر الواقعية للعينة الكلية ومجموعتيها، وذلك بسبب أن أسلوب المقابلات عند الاختيار لا يستفاد به فعلياً في التعرف علي القدرات العقلية للمرشح، نظراً لاحتياج القائمين علي الاختيار إلي مقاييس علمية يستطيعون من خلالها التعرف علي هذه القدرات. كما أن القائمين بالاختيار تنقصهم الدراية والعلم بكيفية التطبيق لهذه المقاييس، لذا فهو جانب غير محقق واقعيًا.

ويوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية لهذا الجانب "القدرات العقلية للمرشح" بين عيني الدراسة (مديرون /نظار - مشرفين علي الاختيار) حيث أعطت استجابة عينة المديرين والنظار درجة اعلي لهذا الجانب عن عينة مشرفي الاختيار. وذلك بسبب إدراك فئة المديرين /النظار لأهمية هذا الجانب وما يحققه عند توفره في الشخص المرشح والذي يمثل درجة مهمة لتحقيق النجاح في الإدارة المدرسية .

ويتضح من خلال الجوانب التي يجب أن تراعي في المقابلات الشخصية عند الاختيار أن هناك اختلافاً ذا دلالة إحصائية فارقة من ناحية وجهة نظر العينة الكلية للدراسة في المأمول، والناحية الواقعية، ووضحت هذه الفروق الكبيرة بين المأمول والواقع

بسبب أن أسلوب المقابلات وما تحتويه من جوانب عند الاختيار لا يمكن الاعتماد عليه وحده للتعرف علي وجود الجوانب السابقة في الواقع الفعلي. لذا فقد جاءت هذه الجوانب مطلباً مهماً ومأمولاً في المستقبل لابد من تحقيقه.

وبناء علي ذلك نجد أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين أسلوب المقابلات ومدى الإفادة منه عند الاختيار من الناحية المأمولة، والناحية الواقعية الفعلية.

٤- لجان الاختيار وطبيعتها .

نظراً لأهمية الدور الذي تقوم به لجان الاختيار من تأثير فعال وأساسي في عملية الاختيار الصحيح للأشخاص المرشحين لتولي منصب مدير /ناظر مدرسة بالتعليم الأساسي وطبيعة هذه اللجان فقد خصص المؤلف لهذا البند شأن عبارات تغطي لجان الاختيار للمرشحين لوظيفة مدير /ناظر مدرسة وطبيعتها من حيث أعضاء يعملون بالمجال الإداري، والتوجيه الفني وبالمجالين الإداري والفني، وأساتذة كليات التربية المتخصصون، وطبيعة هذه اللجان من حيث أنها من داخل مديرية التربية والتعليم، أو من داخل الإدارات التعليمية بالمدينة، أو مشتركة بين المديرية والإدارات التعليمية، أو من داخل المدرسة التي سيقربى إليها .

وتم معالجة النتائج طبقاً للإجراءات الإحصائية المشار إليها في الفصل السابق

ونوضح نتائج هذه الإجراءات .

يتضح أن لجان الاختيار وصيغتها من منصرف العينة الكنية ومجموعتيه خديم سي

ما يلي:-

- جاء الوزن النسبي لجانب "أعضاء يعملون بالمجالين الإداري والفني" معبرة عن مدى أهميتها وتحقيقها من المنظور المأمول والواقعي لعينة الدراسة ككل ومجموعتها وذلك

لكي يتحقق الاختيار الصحيح للشخص المناسب للإدارة المدرسية والذي تتوافر فيه القدرات الإدارية والفنية اللازمة لنجاح الإدارة المدرسية .

ولا يوجد اختلاف دال إحصائي بين عيني الدراسة لهذا الجانب لتطابق وجهة النظر في أهمية هذا الجانب في لجنة الاختيار .

- عبرت عينة الدراسة ككل فيما يختص باشتراك "أساتذة كليات التربية المتخصصين" في لجان الاختيار للمرشحين لتولي مهام الإدارة المدرسية- من وجهة المنظور المأمول عن درجة أهمية عالية وذلك لما يتمتع به أساتذة كليات التربية من قدرات علمية متخصصة تفيد بطريقة صحيحة في عملية الاختيار .

- بينما جاء هذا الجانب من لجان الاختيار من المنظور الواقعي لعينة الدراسة الكلية ومجموعتيها معبراً عن عدم التحقق، وكانت نسبة متوسط الاستجابة ضعيفة، وذلك بسبب أن تكوين لجنة الاختيار لا يمثل فيه في الواقع الفعلي أي من أساتذة كليات التربية المتخصصين، وأن من يقوم بهذه العملية أفراد من مكتب التدريب والتنسيق بالمديريات التعليمية، ولا يتم الاستعانة بكوادر علمية من خارج مديريات التربية والتعليم ولا يوجد اختلاف دال إحصائي بين إجماع أفراد العينة ككل ومجموعتيها عند المقارنة بين الأوزان النسبية الدالة علي وجهة النظر الواقعية، وهذا يؤكد اقتناع أفراد العينة ككل ومجموعتيها بأن اشتراك أساتذة كليات التربية المتخصصين في لجان اختيار المرشحين للإدارة المدرسية أمر مهم وضروري يساعد علي نجاح هذه اللجان في مهمتها .

- اتفقت وجهة نظر العينة الكلية ومجموعتيها من المنظور المأمول بخصوص طبيعة لجان الاختيار من حيث المؤسسات التربوية التي تقوم بها أن يتولى هذه المهمة

"مسئولين من مديرية التربية والتعليم" وحصل هذا الجانب علي نسبة متوسط استجابة معبرة عن الأهمية. وأفراد العينة ككل ومجموعي العينة (مديرين/نظار المشرفين علي الاختيار) في إجماعهم هذا يؤكدون اقتناعهم بأن مديرية التربية والتعليم بصفتها هي الجهة المسئولة من قبل الوزارة في إجراء الترقيات والاختيار للوظائف القيادية. فمن الضروري أن تكون لجان الاختيار من داخلها .

وجاء هذا الجانب من المنظور الواقعي لجميع أفراد العينة الكلية ومجموعي العينة معبراً عن درجة تحقق عالية، وذلك لأن لجنة اختيار المرشحين لإدارة المدرسية يتم في الواقع الفعلي بواسطة لجنة تتكون من مشرفي التدريب بالمديرية. مع الاستعانة ببعض كوادرات التوجيه العام للمرحلة الدراسية (مرحلة التعليم الأساسي) من داخل ديوان المديرية ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجماع أفراد العينة ككل. عند المقارنة بين الأوزان النسبية الدالة علي ما هو مأمول ونظيرتها في الواقع، ولا توجد اختلاف دال إحصائي بين إجماع مجموعتي العينة في المأمول. وأيضاً من المنظور الواقعي .

وهذه النتيجة تبين تمسك أفراد العينة ككل ومجموعتها بما هو سائد من طسعة تكوين لجان الاختيار من داخل مديرية التربية والتعليم وهذا يتفق مع الاتجاهات العالمية وما هو مطبق في دولها مثل السائد في جمهورية الصين، والولايات المتحدة الأمريكية .

- وبخصوص تكوين لجان الاختيار من "أعضاء يعملون بالتوجيه الفني، فقد حصل علي وزن نسبي معبراً عن مدي الأهمية - من وجهة النظر المأمولة للعينة ككل ومجموعتيها وأيضاً حصل علي وزن نسبي للاستجابة في الواقع الفعلي عبرت عن درجة من التحقق وذلك بسبب الإحساس من أفراد العينة بأن وجود تلك العناصر ضمن مكونات لجنة

الاختيار للشخص المرشح للإدارة المدرسية يضمن توفر المهارات الفنية في الشخص المختار لتولي الوظيفة. وأيضاً لأهمية دور التوجيه الفني في التعاون بمجالات الإدارة المدرسية.

ويوجد فروق دالة إحصائية بين وجهة نظر عيني الدراسة من الناحية الممولة وجاءت هذه الفروق لصالح عينة المديرين /النظار بسبب أن تكوين لجنة الاختيار من أعضاء يعملون بالتوجيه الفني يمثل أهمية لتحقيق نجاح الإدارة المدرسية عن طريق التأكد من توفر المهارات الفنية لدى الأشخاص المرشحين لوظيفة مدير /ناظر مدرسة .

- اجمع أفراد العينة الكلية للدراسة - من وجهة النظر الممولة - علي أهمية أن تكون لجنة الاختيار للمرشحين من داخل الإدارة التعليمية بالمدينة حيث أن الأهمية في ذلك ينبع من أن الإدارات التعليمية وتحتلها في لجنة اختيار المرشحين للإدارة المدرسية له دور فعال في اختيار الشخص المناسب لإدارة كل مدرسة حسب طبيعة وإمكانيات ومكان المدرسة وقدرات الشخص المناسبة لموقع العمل .

- وقد عبر ترتيب هذا الجانب من المنظور الواقعي لأفراد العينة الكلية عن وزن نسبي غير محقق فعلياً ، وذلك بسبب أن اللجان الخاصة بالترقي تكون دائماً من داخل المديرية التعليمية بكل محافظة .

- وانتقلت وجهة نظر المجموعة الأولى (المديرين /النظار) وجهة نظر المجموعة الثانية (المشرفين علي الاختبار) في عدم تحقق هذا الجانب من الناحية الواقعية وهو ما عبر عن الوزن النسبي من المنظور الواقعي في كلا المجموعتين .

- إن أفراد العينة الكلية ومجموعتيها (المديرون /النظار -المشرفون علي الاختبار) يجمعون علي أن من يقوم باختيار مدير /ناظر مدرسة لجنة مكونة من أعضاء يعملون

بالمجال الإداري . وجاء هذا الجانب بوزن نسبي معبراً عن مدى الأهمية - من وجهة النظر المأمولة لعينة الدراسة - حيث أن تكوين لجنة الاختيار ينبغي أن يكون من أعضاء مؤهلين إدارياً لكي تتم عملية الاختيار بأسلوب وأسس علمية .

وقد جاءت نسبة متوسط الاستجابة في الواقع بدرجة محققة من المنظور الواقعي للعينة ككل ومجموعتيها. وذلك لتحقيق الاختيار الصحيح للشخص المناسب للإدارة المدرسية وتعريفه بمهام وظيفته .

وتتضح أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين وجهة نظر عيني الدراسة وجاءت هذه الفروق لصالح عينة المديرين /النظار. بسبب أن تكوين لجنة الاختيار من هذه الفئات يمثل للعاملين بالإدارة المدرسية أهمية كبيرة نظراً لقيام الإدارة المدرسية علي مهام أساسية تستلزم أن من يقوم بالاختيار لابد أن يكون متخصصاً في المجال الإداري والتوجيه الفني. وهذا يتفق مع ما تنادي به الاتجاهات العالمية في تكوين لجان الاختيار .

- أشارت النتائج الخاصة بالجانب أن تكون لجنة الاختيار من أعضاء من داخل المدرسة التي سيرقي إليها عن وزن نسبي معبراً عن الأهمية من وجهة نظر العينة الكلية من المنظور المأمول، وذلك لأنه يمكن عن طريق تمثيل ذوي الخبرة في الإدارة المدرسية في لجنة الاختيار أن تزيد ضمانات الاختيار الصحيح فهو مطلب ينبغي تحقيقه مستقبلاً .

- وقد جاء هذا الجانب من المنظور الواقعي للعينة ككل ومجموعتيها بوزن نسبي ضعيف ومعبراً عن عدم التحقق. وذلك لان طبيعة تكوين لجان الاختيار لا يشترك فيه أعضاء من الإدارات المدرسية من ذوي الخبرة في الواقع الفعلي .

- وتتضح من ناحية - وجهة النظر المأمولة - لجميع فئات العينة انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لجوانب طبيعة لجنة الاختيار للمرشحين لوظيفة مدير /ناظر مدرسة و من أي الجهات التعليمية تتكون .
- وأوضح رأي العينة ككل وفئاتها أن كل الجهات المذكورة من مديرية التربية والتعليم والإدارة التعليمية، والمدرسة التي سيترقى لها المرشح لابد أن يكون لهم الدور الايجابي في الاختيار بما يتناسب وطبيعة كل مكان حيث المجتمع المحلي وطبيعة التكاليف المطلوب إنجازها في كل منطقة تعليمية وغيرها من المتطلبات التي تحتاج الاختيار المناسب بناءً علي تكوين لجان الاختيار وطبيعتها بالطريقة العلمية التي تحقق هدفها بنجاح .
- وأوضحت النتائج السابقة في واقعها الفعلي أن هناك اختلافاً واضحاً بينها وبين ما يطبق واقعياً من خلال الاتجاهات العالمية، واتجاهات الفكر الإداري الحديثة في الإدارة المدرسية .
- فمن خلال الاتجاه الإداري المركزي ممثلاً في دولة الصين تقوم أساليب الاختيار لوظيفة مدير مدرسة علي أساس امتحان مسابقة علمية للحصول علي درجة علمية كما يقوم علي نظام الانتخاب للشخص المناسب من المكاتب الفرعية التعليمية علي مستوي المقاطعات، أما في الاتجاه الإداري القائم علي المشاركة ممثلاً في بريطانيا فإن أسلوب الاختيار لمنصب المديرين في كلا الاتجاهين، يقوم علي أساس أن الجامعات والهيئات المتخصصة بها تقوم بالدور الفعال في إجراء أساليب الاختيار بطريقة ناحية يأخذ بنتائجها بكل الثقة .

٥- خصائص القائم بالاختيار .

تعد خصائص وسمات القائم بالاختيار للمرشحين لوظيفة مدير /ناظر مدرسة من المقومات والمرتكزات المهمة لنجاح عملية الاختيار علي أسس وقواعد علمية دقيقة لذا حدد المؤلف لهذا البند خمس عبارات توضح خصائص القائم بالاختيار للمرشحين لوظيفة مدير /ناظر مدرسة بالتعليم الأساسي من ناحية الخبرة في مجال تطبيق أساليب الاختيار وإلمامة بمسئوليات وظيفية المدير /الناظر ومدى تلقيه تأهيلاً تربوياً اعلي من الشخص المرشح وخبرته في :إحي الإدارة المدرسية وبحوثه ومؤلفاته في مجال الإدارة المدرسية علي المستوي الإجرائي، وقد طبق ذلك علي عينة الدراسة الكلية ومجموعتها من المديرين /النظار والمشرفين علي الاختيار، وتم معالجة النتائج طبقاً للإجراءات الإحصائية المشار إليها في الفصل السابق ونوضح نتائج هذه الاجراءات .

نلاحظ ما يلي :-

- أن أفراد العينة الكلية ومجموعتها (مديرين /نظار والمشرفين علي الاختيار)يجمعون علي أن الشخص المسئول عن الاختيار لابد أن يكون لديه "خبرة في مجال تطبيق أساليب الاختيار" ويأتي ذلك في مقدمة خصائص القائم بالاختيار- من وجهة النظر المأمولة - وقد عبرت العينة ككل ومجموعتي العينة عن ذلك بوزن نسبي معبراً عن استجابة عالية الأهمية بسبب انه من المهم أن يتمتع كل شخص مسئول عن عملية الاختيار بمقومات تتمثل في الخبرة والمقدرة علي تطبيق طرق الاختيار بصورة علمية دقيقة يطمئن فيها إلي التوصل لنتائج صحيحة لاختيار المرشحين للإدارة المدرسية .

وقد جاء هذا الجانب - من وجهة النظر الواقعية - للعينة ككل ومجموعتها معبراً عن نسبة متوسط استجابة ضعيفة وغير محققة، وذلك لان الأشخاص الموكل لهم عملية

الاختيار في عمومهم ليست لديهم دراية علمية كافية بتطبيق أساليب الاختيار السليمة مما يجعل التطبيق لهذه الأساليب يتم بصورة شكلية غير دقيقة النتائج .

ويوجد اختلاف دال إحصائي بين إجماع أفراد العينة الكلية ومجموعتيها عند المقارنة بين الأوزان النسبية الدالة علي ما هو مأمول وما هو مطبق في الواقع الفعلي . وهذا يشير إلي افتناع أفراد العينة الكلية ومجموعتيها بان خصائص القائم بالاختيار للمرشحين لتولي وظائف الإدارة المدرسية لا بد أن يتوفر فيهم مقوم الخبرة في مجال أساليب الاختيار حتى يتم الاختيار الصحيح وبصورة فعلية دقيقة .

- جاءت السمة الخاصة بأن يكون القائم بالاختيار لديه "إلمام بمسئوليات وظيفية المدير/الناظر" بنسبة استجابة معبرة عن درجة أهمية عالية ومحققة -من المنظور المأمول والواقعي- للعينة ككل ومجموعتيها وذلك لقناعتهم أن الإلمام بمسئوليات الوظيفة التي يجري الاختيار لأفرادها ذات اثر كبير في عملية الاختيار. حيث يجب أن يكون الشخص المسئول عن الاختيار ملماً بالأمور الإدارية. وبالقوانين التي تنظمها لإجراء الاختيار الصحيح ليحدث في النهاية حسن الاختيار للشخص المرشح بالمقومات المناسبة والمطلوبة للوظيفة .

ويوجد اختلاف دال إحصائي بين إجماع أفراد العينة الكلية ومجموعتي العينة عند المقارنة بين الأوزان النسبية الدالة علي ما هو مأمول وما هو مطبق فعلياً وواقعياً. وهذا لاختلاف درجات نسبة الاستجابة بين فئات العينة في المأمول والواقع .

- تشير النتائج إلي أن من المقومات المهمة التي لا بد من توافرها في الشخص المسئول عن الاختيار أن يكون قد تلقى "تأهيلاً تربوياً اعلي من الشخص المرشح" وقد حصل هذا الجانب- من وجهة النظر المأمولة للعينة ككل ومجموعتيها- علي وزن نسبي معبراً عن

درجة أهمية عالية وهذا الإجماع الإيجابي يؤكد أن من الضروري أن يكون المسئولين عن الاختيار مؤهلين علمياً وتربوياً. مما يستدعي الاستعانة بأساتذة كليات التربية المتخصصين في جوانب الإدارة التعليمية. وحتى يتوفر لدى الشخص المرشح لوظيفة مدير/ناظر قدر من الاستفادة. وإحساس بأن المسئولين عن الاختيار يتمتعون بمقومات اعلي منه علمياً وعملياً.

وأضح من خلال الأوزان النسبية للعينة الكلية ومجموعتها من المنظور الواقعي عدم تحقق هذا الجانب في الواقع الفعلي. فجانبا نسبة الموافقة علي هذا الجانب ضعيفة وجاء هذا الإجماع في الرأي بعدم التحقق الواقعي بسبب أن بعض القائمين علي عملية الاختيار تنقصهم مقومات علمية وتربوية. ولم يكن منصبهم الذي يتولون فيه عملهم إلا وصولاً بالأقدمية والترقي الدوري. لهذا ففي أكثر الأحيان يوجد من الأعضاء القائمين بالتقييم والاختيار من هو اقل علماً وتامبلاً تربوياً من الشخص المرشح الذي قد يكون حاصلًا علي مؤهلات تربوية وعلمية أفضل من أعضاء لجنة الاختيار فيجب أن يراعي ذلك.

ويوجد فروق ذات دلالة إحصائية لهذا الجانب عند المقارنة بين الأوزان النسبية للعينة الكلية ومجموعتها من ناحية المنظور المأمول. والمنظور الواقعي. وجاءت هذه الفروق بسبب أهمية هذا الجانب من وجهة النظر المأمولة وضرورة تطبيقه. وعدم تحققه فعلياً من وجهة النظر الواقعية. كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية - من وجهة النظر المأمولة- بين مجموعتي العينة (عينة المديرين/النظار-عينة المشرفين علي الاختيار) وجاءت هذه الفروق لمدي إحساس عينة المديرين/النظار بأهمية هذا الجانب في الشخص المسئول عن أسلوب الاختيار حيث يمثل تلقي الشخص المسئول عن الاختيار تامبلاً تربوياً

اعلي من الشخص المرشح. قيامه بالاختيار الصحيح للشخص المناسب للوظيفة بناء علي توفر المعرفة والتأهيل العلمي .

- أتضح أن سمة "الخبرة في نواحي الإدارة المدرسية" من وجهة نظر العينة ككل ومجموعيتها في المأمول. عبرت عن درجة أهمية عالية وجاءت في الترتيب الرابع وذلك لأنه ينبغي أن يعطي الاهتمام عند تشكيل لجنة الاختيار المسئولة عن اختيار المديرين والنظار، من حيث أن يتوفر فيهم جانب الخبرة في نواحي الإدارة المدرسية حتى يكون هناك دقة ومصداقية لقراراتهم .

وقد جاء الوزن النسبي لدرجة الاستجابة من الناحية الواقعية ضعيفاً معبراً عن عدم التحقق لهذا الجانب في جميع فئات العينة، وذلك لان هذا الجانب لا يلقي الاهتمام الواجب عند تكوين لجنة الاختيار المسئولة عن اختيار المديرين والنظار مما أوجد شعوراً لدي المرشحين أن خبرة ومعرفة أفراد لجنة الاختيار في نواحي الإدارة المدرسية غير متوفرة أو ضعيفة .

وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية لهذا الجانب بين عيني الدراسة (عينة المديرين/النظار - المشرفين علي الاختيار) وجاءت هذه الفروق لمدي إحساس عينة المديرين/النظار بأهمية هذا الجانب حيث يعد توفر الخبرة في نواحي الإدارة المدرسية من المقومات الأساسية والمهمة في الشخص المسئول عن الاختيار ل نجاح عملية الاختيار للمرشحين بطريقة سليمة .

- أجمع أفراد العينة ومجموعتها علي أن من خصائص القائم بالاختيار أن يكون "له بحثاً في مجال الإدارة المدرسية علي المستوي الإجرائي" وجاء الوزن النسبي لهذا الجانب معبرة عن درجة أهمية عالية وفي الترتيب الخامس - من وجهة النظر المأمولة

حيث أن هذا الجانب يمثل أهمية كبيرة كدليل علي أن هؤلاء القائمين علي الاختيار مؤهلين تأهيلاً علمياً مناسباً لذلك، وهذا ادعي لتوفير ذلك الجانب أن يستعان بالكوادر العلمية المتخصصة من الجامعة ومعاهد البحوث التربوية والإدارية .

وقد جاء هذا الجانب بوزن نسبي ضعيف وغير محقق من ناحية المنظور الواقعي للعينة ككل ومجموعتيها. وذلك يرجع إلي أن جانب القيام بالبحوث والمؤلفات التربوية والإدارية من ناحية المسئولين عن الاختيار. تمثل مقومات يصعب تحقيقها مع الكثيرين في الواقع الفعلي .

وهناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتي العينة (المديرين /النظار وعينة المشرفين علي الاختيار) وترجع هذه الفروق لحاجة أفراد عينة المديرين /النظار الشديدة إلي هذا المطلب لما يحققه من وجود الثقة الكبيرة في القائمين علي عملية الاختيار ومدى امكاناتهم العلمية، والعملية لقيامهم بهذه المهمة علي الوجه الصحيح ولزيادة الاطمئنان إلي لجنة الاختيار وما تضمه من أفراد لديهم المهارة والمعرفة الكافية لما يقومون به لاختيار الشخص المناسب للإدارة المدرسية .

ويتضح من خلال جوانب خصائص القائم بالاختيار، أن هناك اختلافاً ذا دلالة إحصائية بين هذه الجوانب من الناحية المأمولة، والناحية الواقعية، وقد وضحت الفروق الكبيرة بين المأمول والواقع لهذه الجوانب بسبب أن جميع المقومات المذكورة السابقة جاءت كمطلب مأمول ينبغي تحقيقه مستقبلاً، بينما ما هو كائن أو واقعي لهدد المقومات جاء غير محقق فعلياً مما أوجد هوو بين المأمول والواقع ظهرت في الفروق ذات الدلالة .

كما أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين استجابات عيني الدراسة (مديرين
ناظر - المشرفين علي الاختيار) فيما يجب أن يتوفر في الشخص المسئول عن أسلوب
الاختيار من خصائص.

٦- سمات وخصائص المرشح :-

أبرزت الدراسة للاتجاهات العالمية والتي تناولها المؤلف أن هناك سمات
وخصائص أساسية وضرورية لابد من توفرها في الشخص المرشح لتولي منصب الإدارة
المدرسية وتوضع كجوانب لابد أن تتوافر في الشخص المرشح حتى تؤكد نجاحه عند تولي
منصب مدير /ناظر مدرسة لهذا خصص المؤلف لهذا البند تسع عبارات تغطي السمات
والخصائص التي يجب أن يكون المرشح لوظيفة مدير /ناظر مدرسة مزوداً بها ومنها معر
فئة بأساليب إدارة الوقت بفاعلية وتحديد أهداف إدارية، وطرق مواجهة المشكلات
وأسس جودة التعليم وإدارته، وكيفية مراعاة البعد الإنساني للإدارة، والاستخدام الأفضل
للموارد المادية والبشرية، والقدرة علي خدمة البيئة، وتوفير عناصر الابتكار والتجديد، هذا
وقد طبق ذلك علي عينة الدراسة ككل ومجموعتيها من المديرين والمشرفين علي عملية
الاختيار، وتم معالجة النتائج طبقاً للإجراءات الإحصائية المشار إليها في الفصل السابق.
ونوضح نتائج هذه الإجراءات .

- اجمع أفراد العينة ككل ومجموعتيها أن الجوانب التسع الخاصة بالسمات
والخصائص التي يجب أن يكون المرشح لوظيفة مدير /ناظر مدرسة مزوداً بها
والموضحة بالاستبانة - هي سمات وخصائص في غاية الأهمية - من وجهة النظر
المأمولة لفئات العينة - حيث أن هذه الجوانب يجب علي كل مدير /ناظر مدرسة
التزود بها فهي من أهم الاتجاهات الحديثة في مجال الإدارة المدرسية، حيث أصبحت

التربية ذات عائد اقتصادي، الأمر الذي جعل كل علماء الإدارة والتربية يبذلون أقصى ما عندهم من اجل إثراء علم الإدارة التعليمية والمدرسية وعلم اقتصاديات التعليم. وبناء علي ذلك وجب علي كل مدير / ناظر مدرسة أن يسعى دائماً إلي معرفة أحدث النظريات في علم الإدارة ليوكب هذه النهضة التعليمية.

إذاً فجوانب أساليب إدارة الوقت. وتحديد أهداف إدارية، ومواجهة المشكلات وأسس الجودة للتعليم وإدارته ومراعاة البعد الإنساني والاستخدام الأفضل للموارد والقدرة علي خدمة البيئة. وتوفر عناصر الابتكار والتجديد. هي جوانب ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتقدم في العمل الإداري. فينبغي أن تعطي الجانب الأكبر من المعرفة والاهتمام من جهة المديرين / النظار، وهي مطلب مأمول ينبغي تحقيقه .

وقد جاء الوزن النسبي لهذه الجوانب من وجهة النظر الواقعية لجمع ثنات أفراد العينة معبرة عن عدم التحقق والضعف لهذا الأسلوب من كافة الجوانب التسعة، ويرجع ذلك إلي قلة اهتمام الجهات التعليمية والمسؤولين في الحقل التعليمي والقائمين علي إجراء أساليب الاختيار بالاتجاهات العالمية الحديثة في مجال الإدارة. لذا أصبح من الحتمي علي مدير/ناظر المدرسة أن يطلع علي كل الاتجاهات الإدارية الحديثة، فالتربية والإدارة المدرسية خصوصاً أصبح علماء له جوانبه التي تهتم بحاجات المجتمع وتناسب مع درجات التحضر الاجتماعي، ومع التغير الحضاري وما أحدثه في دور التربية. جعل من الأهمية أن يسعى مدير /ناظر المدرسة بالأخذ بأساليب الإدارة المدرسية الحديثة حتى يمكن أن يشارك المشاركة الايجابية المطلوبة. وعلي المسؤولين عن الإدارة التعليمية والمدرسية علي المستوي القومي مساعدة مدير/ناظر المدرسة لتحقيق ذلك .

وضح من خلال جوانب هذا الأسلوب أن هناك اختلافاً ذا دلالة إحصائية من المنظور المأمول والمنظور الواقعي عند المقارنة بين الأوزان النسبية لجميع فئات عينة الدراسة، وجاءت الاختلافات بين المأمول والواقعي لهذه الجوانب بسبب أن جميع جوانب هذا الأسلوب الخاص بالسمات التي يجب أن يكون المرشح مزوداً به ليتم اختياره للتوظيف لا يتحقق واقعياً وفعالياً، وأن أساليب الاختبار تعتمد على الطرق التقليدية في الاختبار ولا تتضمن الاتجاهات الحديثة، لذا فقد جاء ذلك مطلباً مأمولاً يجب تحقيقه في المستقبل .

- اختلفت وجهة نظر عينة المديرين /النظار وعينة المشرفين علي الاختيار مع العينة الكلية للدراسة في ترتيب الجوانب الخاصة بسمات وخصائص المرشح وما ينبغي أن يكون المرشح مزوداً به، وجاءت هذه الاختلافات في ترتيب الجوانب طبقاً لأهميتها نتيجة لاختلاف الآراء بين أفراد كل عينة تبعاً لما يمثله رأيه من خبرة ودراية ومعرفة بأهمية كل جانب وسبق أيهما عن الآخر .

وأوضح انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية للجانب الخاص بمراعاة البعد الإنساني للإدارة، والجانب الخاص بالقدرة علي خدمة البيئة المحيطة بين عيني الدراسة (عينة المديرين /النظار -عينة المشرفين علي الاختيار) وجاءت هذه الفروق لصالح عينة المديرين والنظار بسبب أن هذين الجانبين من الأهمية أن يتزود بهما المرشح للإدارة المدرسية فهما يمثلان دعامة أساسية للنجاح في سير العمل المدرسي بطريقة ناجحة إدارياً واجتماعياً .

ويوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية للجانب الخاص بان يعرف الشخص المرشح أساليب إدارة الوقت بفاعلية، بين مجموعتي العينة، وجاءت هذه الفروق لصالح عينة المديرين والنظار، حيث يمثل هذا الجانب مقوماً مهما لسير العمل بالإدارة المدرسية بطريقة ناجحة ويقلل من مشكلات الفاقد في العمل الإداري، وهو من الاتجاهات الإدارية

الحديثة التي أدت الحاجة إلى تطبيقها بدقة لتفعيل عمل الإدارة المدرسية، وهو ما يشعر به كل مدير/ناظر مدرسة فهو أسلوب يمثل مطلباً مهماً.

أيضاً يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية للجانب الخاص بأن يكون الشخص المرشح "مزوداً بعناصر الابتكار والتجديد لتحقيق الرؤية بعيدة المدى" بين عيني الدراسة (المديرين/النظار-عينة المشرفين علي الاختيار) لصالح عينة المديرين/النظار بسبب ما يمثله هذا الجانب من أهمية لتحقيق تقدم المدير/الناظر وسيره في عملة الإداري تبعاً للاتجاهات العالمية الحديثة التي تربي أهمية هذا الجانب لتحقيق النجاح.

وفي الجانب الخاص بأهمية أن يكون الشخص المرشح مزوداً بقدره علي الاستخدام الأفضل لإدارة الموارد البشرية من مدرسين وطلاب وعاملين من مختلف الفئات. فإذنا نجح المدير/الناظر في تحقيق النجاح في إدارة هذه الموارد البشرية واستخدامها أفضل استخدام لنجاح العمل المدرسي وإدارته فقد قطع شوطاً كبيراً في تحقيق النجاح في منصبه كمدير وناظر مدرسة ويعد هذا الجانب من الجوانب التي ينبغي إتباعها، وفي الجانب الخاص بتحديد أهداف إدارية يجب تحقيقها، والجانب الخاص بطرق مواجهة المشكلات والصراعات، والجانب الخاص بأسس جودة التعليم وإدارته والجانب الخاص بالاستخدام الأفضل للموارد المادية، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عيني المجموعتين، حيث جاءت وجهة نظر العينتين متفقه وإيجابية في ما تمثله هذه الجوانب من أهمية عالية ومطلب يرجى تحقيقه لتوفير مقومات نجاح الإدارة المدرسية والتي أساسها الاختيار الصحيح المبني علي أن يكون المرشح مزوداً بهذه الجوانب.

كما أن هناك جوانب أخرى غير دالة ولكن تعطي مؤشراً مهماً وإيجابياً لضرورة أن يكون المرشح مزوداً بها منها: تحديد أهداف إدارية يجب تحقيقها، طرق مواجهة المشكلات والصراعات، وأسس جودة التعليم وإدارته والاستخدام الأفضل للموارد المادية وأضح أيضاً أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لجميع جوانب سمات وخصائص المرشح من المنظور الواقعي بسبب اتفاق درجة استجابة العينتين التي جاءت سلبية وغير محققة لجوانب العبارة في الواقع الفعلي، حيث تعتمد أساليب الاختيار في الواقع الحالي علي طرق وأساليب تقليدية في الاختيار لا تتضمن جوانب الاتجاهات الحديثة المذكورة من خلال الجوانب السابقة .

من خلال ما تم عرضه لأساليب الاختيار يتضح أن متطلبات الترشيح لوظيفة مدير /ناظر مدرسة تبعا لترتيب أهميتها من وجهة النظر المأمولة، ودرجة تحققها فعليا من وجهة النظر الواقعية طبقاً للنتيجة التالية:-

(أ) وجهة النظر المأمولة:-

- متطلبات مهمة كما تدرجها جميع فئات عينة الدراسة وهي:-

- ١- قواعد الترقى الصادرة من وزارة التربية والتعليم .
- ٢- متطلبات الوظيفة الإدارية.
- ٣- متطلبات الوظيفة الفنية .
- ٤- تقارير التوجيه الفني للإدارة المدرسية .
- ٥- أبحاث علمية في مجال اختيار مدير /ناظر.
- ٦- تقارير المسؤولين عن الإدارة التعليمية .
- ٧- أقدمبة الشخص المرشح.

(ب) وجهة النظر الواقعية:-

- ١- قواعد الترقى الصادرة ممن وزارة التربية والتعليم.
- ٢- أقدمية الشخص المرشح .
- ٣- متطلبات الوظيفة الإدارية .
- ٤- متطلبات الوظيفة الفنية .
- ٥- تقارير التوجيه الفني للإدارة المدرسية .
- ٦- تقارير المسؤولين عن الإدارة التعليمية .

- (أن ممتوي اختبارات) (الترشيح لوظيفة مدير اناطر مدرسة تتضمن مايلي :-

(أ) وجهة النظر المأمولة

- جوائب مهمة كما تدرئها جميع فئات عينة (الدراسة وهي

- ١- المهارة القيادية .
- ٢- المهارات العنبة .
- ٣- المهارات الإدارية .
- ٤- القدرة على تحمل المسؤولية .
- ٥ - قدرة على التصرف في المواقف .
- ٦- قدرة على اتخاذ القرار السليم .
- ٧- قدرة على التفاعل مع الآخرين .

(ب) وجهة النظر الواقعية

- جوائب تتحقق فعليا كما يدرئها جميع فئات عينة (الدراسة وهي

- ١- المهارات الإدارية .
- ٢- المهارات الفنية .

- جوائب لا تتحقق فعليا كما تدرئها جميع فئات عينة (الدراسة وهي:-

- ١- قدرة التفاعل مع الآخرين .
- ٢- قدرة علي التصرف في المواقف .
- ٣- قدرة علي تحمل المسؤولية .
- ٤- المهارة القيادية .
- ٥- القدرة علي اتخاذ القرار السليم.

كما يتضح أن الجوانب التي تراعى في المقابلات الشخصية عند الترشيح لوظيفة مدير ناظر مدرسة يفيد في التعرف علي:-

(أ) وجهة النظر المأمولة:

- جوائز مهمة كما يركزها فئات عينة (الدراسة وهي):-

- ١- مدى تمتع الشخص المرشح بقوة الشخصية و الثقة بالنفس .
- ٢- الطلاقة للفتحة للمرشح .
- ٣- مدى إلمام الشخص المرشح بالمسئوليات الفنية .
- ٤- مدى إلمام الشخص المرشح بالمسئوليات الادارية .
- ٥- القدرة علي توصيل التعليمات .
- ٦- المظهر العام للشخص .
- ٧- القدرات العننية للمرشح .

(ب) وجهة النظر الواقعية:

- جوائز تتحقق فعلياً كما يراها جميع فئات عينة (الدراسة):-

- ١- مدى إلمام الشخص المرشح بالمسئوليات الإدارية .
- جوائز لا تتحقق فعلياً كما يركزها جميع فئات عينة (الدراسة وهي):-
- ١- مدى إلمام الشخص المرشح بالمسئوليات الفنية .
- ٢- مدى تمتع الشخص المرشح بقوة الشخصية و الثقة بالنفس .
- ٣- القدرة علي توصيل التعليمات .
- ٤- المظهر العام للشخص .
- ٥- الطلاقة اللفظية للمرشح .
- ٦- القدرات العقلية للمرشح .

كذلك يمكن استخلاص آراء العينة ككل ومجموعتها في جان الاختيار في الآتي:-

(أ) وجهة النظر المأمولة:-

- جوائز مهمة كما يدرجها جميع فئات عينة الدراسة وهي:-

- ١- أعضاء يعملون بالمجالين الإداري والفني .
- ٢- أساتذة كليات التربية المتخصصين .
- ٣- أعضاء يعملون بالتوجيه الفني .
- ٤- أعضاء يعملون بالمجال الإداري .

(ب) وجهة النظر الواقعية:-

- جوائز تتحقق فعلياً كما تدرجها جميع فئات عينة الدراسة وهي .

- ١- أعضاء يعملون بالمجالين الإداري والفني .
 - ٢- أعضاء يعملون بالمجال الإداري .
 - ٣- أعضاء يعملون بالتوجيه الفني .
- جوائز لا تتحقق فعلياً كما تدرجها جميع فئات عينة الدراسة .

١- لجنة من أساتذة كليات التربية المتخصصين .

وهذه النتيجة في المأمول تتفق مع ما هو سائد في الاتجاهات الحديثة في الإدارة والمؤكد علي أن اختيار المرشحين لابد أن يخضع لضوابط متعددة حتى يتم اختيار الشخص المناسب لتولي مهام الإدارة المدرسية .

أما عن طبيعة هذه اللجان ومن أي الجهات التعليمية تكون فيمكن استخلاص

آراء عينة الدراسة الكلية ومجموعي العينة في الآتي:-

(أ) وجهة النظر المأمولة:

١- لجنة مشتركة بين مديرية التربية والتعليم والإدارات التعليمية .

- ٢- من داخل مديرية التربية والتعليم .
 - ٣- من داخل الإدارة التعليمية بالمدينة
 - ٤- من داخل المدرسة التي سيرقي إليها .
- جوانب تتحقق فعلياً كما يركزها كما يركزها جميع فئات عينة الدراسة:-
- ١- داخل مديرية التربية والتعليم .
 - جوانب لا تتحقق فعلياً كما يركزها كما يركزها جميع فئات عينة الدراسة:-
 - ١- مشتركة بين المديرية والإدارات التعليمية .
 - ٢- داخل الإدارات التعليمية علي مستوى المدينة .
 - ٣- داخل المدرسة التي سيتم ترقيته فيها .

إذا من خلال عرض خصائص القائم بالاختيار ومدي ما يجب أن يتوفره من

مقومات إتضح مايلي:-

(أ) وجهة النظر المأمولة:-

- جوانب مهمة كما يركزها جميع فئات عينة الدراسة:-
- ١- خبرة في مجال تطبيق أساليب الاختيار .
 - ٢- إلمام بمسئوليات وظيفية المدير / الناظر .
 - ٣- تلقي تأهيلاً تربوياً أعلى من الشخص المرشح .
 - ٤- خبرة في نواحي الإدارة المدرسية .
 - ٥- له بحوث ومؤلفات في مجال الإدارة المدرسية علي المستوى الاجرائي .

(ب) وجهة النظر الواقعية:-

- جوانب تتوقف فعلياً كما تركزها جميع فئات عينة الدراسة:-
- ١- إلمام بمسئوليات وظيفية المدير / الناظر .

جاءت نتائج الدراسة الميدانية من وجهة النظر المأمولة لأساليب الاختيار وما ينبغي أن تكون عليه متشابهة مع اتجاهات الفكر الإداري الحديث في ضرورة تضمين أساليب الاختيار للمرشحين للإدارة المدرسية للبنود المذكورة عرض وتحليل النتائج السابقة مثل المعرفة بجوانب الإدارة الحديثة وكيفية تطبيقها مل إدارة الوقت، وإدارة بالأهداف وإدارة الأزمات وإدارة الاستراتيجية وغيرها من نتائج الفكر الإداري الحديث والتي تمثل طرقاً ومناهج تضمن النجاح الإداري وتحقيق اختيار الشخص المناسب الذي يحقق هذا النجاح .

- المحور الثاني: معايير اختيار مدير/نظار مدارس التعليم الأساسي في مصر.

ويتكون هذا المحور من ثمان معايير رئيسية يندرج تحتها عناصر فرعية مجموعها ٤١ عبارة تمثل هذه المعايير. ويمكن درجها تحت ثلاثة نقاط هي:

- (١) الضوابط التي تحكم الترشيح لوظيفة مدير /ناظر بالتعليم الاساسي .
- (٢) الصفات أو السمات الشخصية للمرشح .
- (٣) الأمور التي تراعى في اختيار مدير /ناظر مدرسة التعليم الأساسي .

١- الضوابط التي تحكم الترشيح لوظيفة مدير /ناظر بالتعليم الاساسي .

انطلاقاً من أهمية قيام معايير اختبار المرشحين لوظيفة مدير /ناظر مدرسة بالتعليم الأساسي على ضوابط تحكمها وتحقق لهذه المعايير النجاح والوصول للاحسن الصحيح للأشخاص المرشحين فقد خصص المؤلف لهذا السند واحد وعشرون عبارة تغطي الضوابط التي تحكم الترشيح لوظيفة مدير /ناظر مدرسة بالتعليم الأساسي من ناحية ما يراعى عند اختيار مدير /ناظر مدرسة أن يكون الشخص المرشح وكبل المدرسة نفسها أو وكبل مدرسة أخرى. وما يراعى قبل الاختيار أن يقضي الشخص المرشح من ٦-١٠

سنوات أو من ١٠-١٥ سنة أو أكثر من خمسة عشر سنة أو يستثنى شرط السن، وأن يتضمن معيار أفضلية اختيار مدير/ناظر مدرسة اجتيازه بنجاح لدورة تدريبية في مجال الإدارة المدرسية والحصول علي دبلومه مهنية في مجال الإدارة المدرسية، وتمتع المرشح بطاقة صحية، وأن يكون الشخص المرشح أكبرهم سناً، وأن يحصل الشخص المرشح علي تقارير الكفاية ممتاز آخر سنتين، آخر ثلاث سنوات، آخر أربع سنوات، وأن تتضمن ضوابط الاختيار التعليمات الواردة من وزارة التربية والتعليم، والتعليمات الواردة من المحافظة ومن هيئة التنظيم والإدارة والمديرية والإدارات التعليمية والمجالس المحلية والحصول علي مؤهل جامعي، ومعرفة بالاتجاهات الجديدة في الإدارة واستخدام مقاييس خاصة بالقيادة الإدارية .

وقد طبق ذلك علي عينة الدراسة الكلية ومجموعتها من المديرين والمشرفين علي الاختيار، وتم معالجة النتائج طبقاً للإجراءات الإحصائية المشار إليها من خلال الفصل السابق، وأتضح هذه الإجراءات .

نلاحظ من ما يلي :-

- أتضح أن ضابط الاختيار لوظيفة مدير/ناظر بأن "يتمتع الشخص المرشح بطاقة صحية جيدة" يأتي في مقدمة الضوابط التي يجب أن تراعي عند المفاضلة في الاختيار بين الأشخاص المرشحين لوظائف الإدارة المدرسية وعبرت نسبة متوسط الاستجابة للعينة ككل ومجموعتها (مديرين/ناظر - المشرفين علي الاختيار) عن درجة أهمية عالية لهذا الجانب - من وجهة النظر المأمولة للعينة الكلية ومجموعتي العينة - نظراً لما لوظيفة المدير/الناظر عن متطلبات صحية تتطلب من الفرد النشاط والقدرة علي تحمل الأعباء الملقاة علي شخص مدير/ناظر المدرسة، لذلك فلا بد أن يلقي هذا المعيار

الاهتمام الكافي من جانب المسؤولين عن عملية الاختيار، وأن تتوفر المقاييس التي تطبق علي المرشحين لمعرفة مدى سلامة المتقدم للوظيفة بالإدارة المدرسية من الناحية الصحية، ومناسبة قدراته الصحية لمهام الوظيفة حتى نضمن النجاح للإدارة المدرسية بالاختيار الصحيح للشخص المناسب صحباً.

بينما جاء هذا الجانب معبراً عن عدم التحقق من المنظور الواقعي للعينة ككل ومجموعتي العينة بنسبة متوسطة استجابة ضعيفة، حيث أن معيار أفضلية الاختيار بين المرشحين لمنصب مدير /ناظر مدرسة تبعاً لدرجة الطاقة الصحية الجيدة لا ينظر له من المشرفين علي عملية الاختيار وذلك لان قياس مدى الطاقة الصحية للمرشحين ومعرفة مستواها يتطلب تقيماً من متخصصين وهذا غير متوفر واقعياً عند إجراء الاختيار .

هناك اختلاف ذا دلالة إحصائية لهذا الجانب من معايير الاختيار للعينة الكلية من المنظور المأمول و المنظور الواقعي، وذلك بسبب أن ضابط تمتع المرشح بطاقة صحة جيدة كمعيار مفاضلة للاختيار بين المرشحين جاء مهماً وضرورياً في تطبيقه فيما ينبغي أن تكون عليه معايير الاختيار بينما واقع تطبيق هذا الجانب في معايير الاختيار من الناحية الواقعية انه غير محقق أو مطبق فعلياً.

ولا يوجد اختلاف دال إحصائي بين إجماع مجموعتي العينة (مديرين /نظار المشرفين علي الاختيار) عندا لمقارنة بين الأوزان النسبية الدالة علي المنظور المأمول في كل منهما وهذا يشير إلي اقتناع مجموعتي العينة علي ضرورة الالتزام بضابط "تمتع المرشح بطاقة صحة جيدة" كمعيار مفاضلة عند اختيار المرشحين لوظائف الإدارة المدرسية.

كذلك لا يوجد اختلاف دال إحصائي لمجموعي العينة من المنظور الواقعي عند المقارنة بين الأوزان النسبية الدالة علي مدي التحقق في الواقع، حيث اجمع أفراد مجموعتي العينة علي عدم تحقق هذا الجانب في الواقع الفعلي عند إجراء معايير الاختيار .
أتضح أن ضابط أو معيار اختبار مديري /نظار المدارس يتم طبقاً - التعليمات الواردة من وزارة التربية والتعليم "حصل علي درجة أمتية عالية للعينة الكلية ومجموعي العينة بوزن نسبي عالي الدرجة وفي الترتيب الأول من حيث الأمتية - من وجهة المنظور المأمول والواقعي - وأكدت جميع فئات العينة علي ضرورة الالتزام بالتعليمات الواردة من وزارة التربية والتعليم عند اختيار المرشحين لوظائف الإدارة المدرسية، ولا يوجد اختلاف دال إحصائي بين إجماع أفراد العينة ككل وكذلك مجموعتيها عند المقارنة بين الأوزان النسبية الدالة علي ما هو ونظيرتها في الواقع، وهذا يشير إلي اقتناع أفراد العينة و مجموعتيها بأن التعليمات الواردة من وزارة التربية والتعليم هي من الضوابط المهمة و المحققة واقعياً، هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتي العينة (مديرين /نظار - المشرفين علي الاختيار) وجاءت هذه الفروق لصالح عينة المديرين النظار، وذلك بسبب أن التعليمات التي تصدرها وزارة التربية والتعليم تعد من الضوابط التي لها صفة القانونية و التي تساعد علي عملية الاختيار .

ولا توجد فروق دالة إحصائية بين وجهة النظر الواقعية بين مجموعتي العينة من خلال الوزن النسبي وذلك لتطابق وجهة النظر الواقعية في المجموعتين من حيث أن الضوابط الصادرة من وزارة التربية والتعليم تأتي في مقدمة ما يراعي عند اختيار المرشحين لوظائف الإدارة المدرسية .

- اجمع أفراد العينة ككل ومجموعتيها بخصوص الجانب الخاص بأن يقضي الشخص المرشح أكثر من خمس عشر سنة، عن وزن نسبي معبراً عن الأهمية والتحقق من المنظور المأمول والمنظور الواقعي عبرت عن الموافقة، وأفراد العينة إذ يجمعون علي ذلك فهم يؤكدون أن هذه الفترة الزمنية تتيح للشخص المرشح اكتساب الخبرة الكافية والتمرس علي العمل الإداري الذي يلزمه مقومات التمكّن والخبرة التي تكتسب عن طريق الممارسة العملية خلال سنوات، بجانب ذلك فإن الترقّي للفرد ووصوله إلي وظيفة مدير ناظر مدرسة يتم واقعياً بعد أن يقضي الشخص هذه الفترة الزمنية أو أكثر منها، وذلك ليس لاكتساب الخبرة فقط بل بسبب واحد يتحكم في طول الفترة الزمنية وهو معيار الأقدمية في الفترات الزمنية بين من يرشحون لوظيفة اعلي، وهذا يخالف ما هو سائد بالاتجاهات العالمية في الدول المتقدمة مثل نظام الترقّي في الولايات المتحدة الأمريكية الذي يلغي تماماً مبدأ الأقدمية والفترات الزمنية الطويلة لترقي الفرد ويأخذ بنظام الجدارة وأحقية المميزين في تولي المناصب القيادية .

وقد عبرت استجابة مجموعتي العينة من المنظور الواقعي عن درجة تحقق ايجابية عالية القيمة وذلك لتطبيق هذا الجانب فعلياً عند الاختيار في الواقع الفعلي .

- يتضح من خلال أن يتضمن معيار أفضلية اختيار مدير /ناظر مدرسة "اجتياز المرشح بنجاح لدورة تدريبية في مجال الإدارة المدرسية"، أن هذا الجانب يمثل أهمية كبيرة من وجهة النظر المأمولة والواقعية، فقد حصل علي وزن نسبي معبراً عن أهميته وتحققه الواقعي، وفي الترتيب الثاني وذلك لما لأثره في تنمية مهارات الشخص المرشح للإدارة المدرسية، ويجب أن تكون الفترة الزمنية للدورة التدريبية كافية ومخططة بأسلوب علمي، وتتضمن كافة مسؤوليات ومهام وظيفة مدير /ناظر مدرسة، وان تؤخذ بالشكل

الجدي من ناحية نتائجها التي لا بد أن تأتي معبرة بصدق عن إمكانات المرشح الذي يطمئن إليها عند تولية وظيفة المدير/الناظر.

ويعد هذا الجانب مطبقاً واقعياً حيث أن قواعد الترقى الحالية لوظيفة مدير ناظر مدرسة تنص علي أن يحضر المرشح قبل تولية المنصب دورة تدريبية في مجال الإدارة المدرسية، ولا ينظر إلي طلب الترشيح للترقي إلا بعد حضور هذه الدورة، وان كانت تتم بصورة شكلية ومدتها لا تتجاوز أسبوع، ولا يتحقق منها الاستفادة المطلوبة ورغم ذلك فهي معيار يأخذ به واقعياً، ولا اختلاف ذو دلالة إحصائية لهذا الجانب من وجه نظر العينة الكلية من المنظور المأمول والمنظور الواقعي عند المقارنة بين الأوزان النسبية وهذا يشير إلي اقتناع أفراد العينة الكلية بأن اجتياز المرشح بنجاح لدورة تدريبية في مجال الإدارة المدرسية ضابط ومعياري مهم ومحقق واقعياً نظراً لأنه يسهم في أفضلية اختيار شخص عن آخر في تولي منصب مدير/ناظر مدرسة .

وأيضاً لا توجد فروق دالة إحصائية بين وجهة نظر مجموعتي العينة من الناحية المأمولة وكذلك من الناحية الواقعية، حيث جاء هذا الجانب معياراً عن درجة استجابة عالية وأعطت مؤشراً علي ضرورة الالتزام به كمعيار أفضلية وضابط في الاختيار .

- اجمع أفراد العينة ككل ومجموعتيها (مديرين/نظار- المشرفين علي الاختيار) من ناحية المنظور المأمول أن "معياري الحصول علي دبلومه مهنية في مجال الإدارة المدرسية" يعد معياراً مهماً للمفاضلة بين الأشخاص المرشحين لتولي وظائف الإدارة المدرسية، وعبر الوزن النسبي لهذا الجانب عن أهميته وذلك لان من يحصل علي هذه الدرجات العلمية المتخصصة في مجال عمله فهو أحق لتولي المنصب لاستغلال درجة تأهيله العلمي واستثمارها في مجال الإدارة المدرسية .

بينما جاء هذا الجانب الخاص بمعيار الحصول علي دبلومة مهنية في مجال الإدارة المدرسية من وجهة النظر الواقعية - معبراً عن عدم تحققه واقعيًا- حيث أن هذا الضابط لا يؤخذ به في الواقع الفعلي عند اختيار الشخص المرشح لوظيفة مدير/ناظر مدرسة ولا تتضمنه قواعد وشروط الترقى الصادرة من وزارة التربية والتعليم مما يجعل لجنة اختيار المرشح لا تعطي لهذا الجانب وزناً كافياً ولا يوجد تفرقة بين الحاصلين علي مؤهلات علمية متخصصة وبين من لم يحصل علي ذلك فمعيار الاختيار موضوع بناءً علي قواعد تقليدية قديمة تركز علي الأقدمية وقضاء سنوات معينة بين وظيفة وأخري حتى يتم الترقى، ويلتزم بها دون مرونة أو خروج عنها لأي معايير أخري متقدمة، وهذا يخالف ما هو سائد في الاتجاهات العالمية في الإدارة والتي تضع معايير المفاضلة بين الأشخاص لتولي أي منصب إداري هو مدي حصوله علي المؤهلات العلمية في مجال عمله مثلما هو مطبق في أمريكا وبريطانيا .

وتوجد فروق دالة إحصائية بين المنظور المأمول والمنظور الواقعي لأفراد العينة الكلية عند المقارنة بين الأوزان النسبية الدالة، وهذا يشير إلي اقتناع أفراد العينة الكلية ومجموعتي العينة بأهمية أن يطبق هذا الجانب مستقبلاً عند المفاضلة بين المرشحين لتولي منصب مدير/ناظر مدرسة فهو مطلب مأمول بينما الواقع يشير إلي عدم تحقيقه فعلياً عند إجراء الاختيار للأشخاص المرشحين لتولي مهام الإدارة المدرسية .

ولا توجد فروق دالة إحصائية عند مقارنة الوزن النسبي لمجموعتي العينة من المنظور الواقعي وذلك لاقتناع المجموعتين بأن الحصول علي دبلومه مهنية في مجال الإدارة المدرسية لا يتضمن في معايير وضوابط الاختيار في الواقع الفعلي ولا يطبق للمفاضلة بين الأشخاص المرشحين لمنصب الإدارة المدرسية .

- اجمع أفراد العينة الكلية ومجموعي العينة (مديرين /نظار - المشرفين علي الاختيار) علي أن من أهم ضوابط اختيار مدير /ناظر مدرسة هي "التعليمات الواردة من المديرية والإدارات التعليمية" تأتي في مقدمة ما يراعي من ضوابط للاختيار، حيث أن هذه التعليمات الصادرة من المديرية والإدارات التعليمية تمثل قواعد تنظيمية تسير وفقاً لها عملية اختيار المرشحين بطريقة صحيحة .

ولا يوجد اختلاف دال إحصائي بين الأوزان النسبية من المنظور المأمول ونظيرتها في الواقع وهذا يشير إلي اقتناع أفراد العينة الكلية بأهمية هذا الجانب كضابط في اختيار المرشحين للإدارة المدرسية .

وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة النظر المأمولة لمجموعي العينة عند المقارنة بين الأوزان النسبية، ويرجع ذلك إلي اختلاف درجة التقدير لهذا الجانب بين أفراد المجموعتين من المنظور المأمول كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة النظر الواقعية لمجموعي العينة عند المقارنة بين الأوزان النسبية وجاءت هذه الفروق لصالح عينة المديرين /النظار، وذلك بسبب أن التعليمات الصادرة من المديرية والإدارات التعليمية تمثل أهمية للوصول إلي الاختيار الصحيح للشخص المناسب لتولي مهام الإدارة المدرسية - أتضح أن ضوابط اختيار مديري/نظار المدارس تتم تبعاً لـ"الحصول علي مؤهل جامعي علي الأقل"- "معرفة بالاتجاهات الجديدة في الإدارة"- "استخدام مقاييس خاصة بالقيادة الإدارية" جاءت هذه الجوانب كضوابط اختيار معبرة عن درجة أهمية عالية في ترتيب متقدم - من المنظور المأمول لعينة الكلية للدراسة ومجموعتيها (مديرين / نظار - المشرفين علي الاختيار)- حيث تمثل هذه الجوانب معياراً للضوابط التي يجب

أن يتم الاختيار لمديري ونظار المدارس علي أساسها وبتحقيق قدر من التوازن بينها عند التطبيق للوصول إلي الاختيار الصحيح للشخص المرشح للإدارة المدرسية .

بينما هذه الجوانب غير محققة في الواقع الفعلي - من المنظور الواقعي - وعبرت نسبة متوسط الاستجابة عليها من أفراد العينة بكل فئاتها عن عدم تحققها، حيث أن هذه الجوانب لا تعطي الوزن والاهتمام الكافي لتطبيقها بدقة عند الاختيار. فالتركيز الأساسي في الاختيار يعتمد علي الضوابط الصادرة من جهة الوزارة والمديريات التعليمية وجهات المجالس المحلية التي بها لجنة للتعليم، وهذه الجهات لا تضع الجوانب السابقة في المعايير الواجب إجرائها عند الاختيار للمرشحين لذا فإن عدم تطبيقها يجعل هناك تعارض مع الاتجاهات العالمية الحديثة في الإدارة التي تعطي لهذه الجوانب قدراً كبيراً من الاهتمام عند المفاضلة بين المرشحين لتولي منصب مدير /ناظر مدرسة كما هو سائد في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا .

وهناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بخصوص الجوانب السابقة بين المنظور المأمول، والمنظور الواقعي عند المقارنة بين الأوزان النسبية الدالة وذلك بسبب تقدير مدى أهمية هذه الجوانب كضوابط للاختيار الصحيح للمرشحين لوظائف الإدارة المدرسية من حيث ما ينبغي أن يكون، وما هو كائن ومطبق بالفعل في الواقع .

وتوجد فروق دالة إحصائية لمعيار استخدام مقاييس خاصة بالقيادة الإدارية لاختلاف درجة الاستجابة للأفراد بين العينتين في تقدير درجة أهمية هذا الجانب .

وأيضاً هناك فروق دالة إحصائية لمجموعي العينة من المنظور الواقعي للجانب الخاص "بالحصول علي مؤهل جامعي " وجاءت هذه الفروق لصالح عينة المديرين /النظار لأن هذا الجانب يتوافق مع الاتجاهات العالمية في مجال اختيار المديرين /النظار .

- نشير أن من ضوابط اختيار مديري /نظار المدارس تتم طبقاً لـ"التعليمات الواردة من المحافظة" وحصل علي درجة أهمية للجنة الكلية ومجموعتيها بنسبة متوسط استجابة مرتفعة من المنظور المأمول لفئات العينة. حيث أن هذه التعليمات تمثل معيار ضبط وقاعدة تنظيمية تحقق عنصر العدل في الاختيار علي المستوي المحلي .

هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية لهذا الجانب بين وجهة المنظور المأمول ووجهة المنظور الواقعي للجنة الكلية بسبب تقدير درجة الأهمية لهذا الجانب في ضبط عملية الاختيار المناسب للمرشحين للإدارة المدرسية .

وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية - من وجهة النظر المأمولة بين مجموعتي العينة لهذا الجانب (التعليمات الصادرة من المحافظة) وذلك لاختلاف درجة تقدير أهمية هذا الضابط بين المجموعتين من حيث تأثيره في الاختيار الصحيح للمرشحين لتولي أعمال الإدارة المدرسية .

وأيضاً توجد فروق دالة إحصائية- من وجهة النظر الواقعية - بين مجموعتي العينة وجاءت هذه الفروق لصالح لجنة المشرفين علي الاختيار بسبب أن هذا الجانب (التعليمات الصادرة من المحافظة) تمثل احد الضوابط التي يلتزم بها المشرفين علي الاختيار للوصول إلي اختيار الشخص الذي تتوفر فيه الشروط التي تتضمنها التعليمات الصادرة من جهات الاختصاص .

- يتضح من ضوابط الاختيار أنه يتم طبقاً لـ"التعليمات الواردة من هيئة التنظيم والإدارة" قد حصل علي نسبة متوسط استجابة مرتفعة وذات أهمية تبعاً لوجهة النظر المأمولة للجنة الكلية ومجموعتي العينة بسبب أنها من الضوابط المهمة التي تنظم عملية الاختيار للمرشحين بطريقة عادلة .

بينما عبرت نسبة متوسط الاستجابة عن درجة غير محققة لهذا الجانب، فالتركيز

الأساسي عند الاختيار علي الضوابط الصادرة من الوزارة .

وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهة نظر العينة الكلية في المأمول والواقع

كما توجد فروق دالة إحصائية بين المأمول في مجموعتي العينة وأيضاً من المنظور الواقعي بين فئتيها، بسبب مدي تقدير قيمة هذا المعيار كضابط للاختيار الصحيح للمرشحين للإدارة المدرسية .

- اجمع أفراد العينة الكلية ومجموعتي العينة (المديرين /النظار - المشرفين علي الاختيار)

علي أن معيار اختيار مدير /ناظر مدرسة يراعي أن يكون المرشح "وكيل المدرسة نفسها" وجاء الوزن النسبي لفئات العينة جميعاً معياراً عن درجة عالية من الأهمية والتحقق من المنظور المأمول والواقعي - وذلك لان الشخص المرقى إلي وظيفة مدير /ناظر مدرسة إذا كان يعمل قبل ترقيته وكيلاً في المدرسة نفسها له ايجابيات تتركز في فهم ما تحتاجه المدرسة وما يجب أن يحققه بناءً علي سنوات خبرته في العمل بالمدرسة بالإضافة إلي علاقات التعاون التي اكتسبها من العمل مع زملاء له، ولكن لابد لكي ينجح في منصة الجديد أن يضع مسئوليات ومهام منصبة الجديد في اولوياته الأولي ويستثمر علاقاته ومعرفته بأفراد وجماعات المدرسة لصالح العمل بحيدة وموضوعية .

و يوجد اختلاف دال إحصائي من المنظور المأمول والمنظور الواقعي للعينة الكلية

وذلك بسبب أن ترشيح وكيل المدرسة نفسها لتولي وظيفة ناظر /مدير مدرسة يتم واقعياً بنسبة عالية التحقق، وهو أيضاً مهم من الناحية المأمولة لذلك تباينت وجهة النظر .

وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية لهذا الجانب بين عينتي الدراسة من المنظور المأمول

وذلك بسبب اختلاف الآراء بين العينتين التي رأيت أهمية أن يلتزم عند الاختيار للمدير

الناظر أن يكون وكيل مدرسة أخرى أو وكيل المدرسة نفسها فكلا الجانبين له مميزات كما له سلبيات بنسب متساوية ولكنهما جانبيين مهمين يجب أن يلتزم بهما .

ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لهذا الجانب بين وجهة نظري العينة الدراسية (المديرين/النظار - المشرفين علي الاختيار) من المنظور الواقعي حيث جاءت استجابات العينة ايجابية ومتطابقة في درجة التحقق في الواقع .

- أتضح أن معيار الاختيار لمدير/ناظر مدرسة يراعي أن يكون الشخص المرشح "وكيل مدرسة أخرى" جاء الوزن النسبي له مرتفعاً في درجة الأهمية والتحقق وفي المرتبة الثانية من وجهة النظر المأمولة والواقعية- للعينة الكلية ومجموعي العينة وذلك لمدي ما لهذا الجانب من ايجابيات تتمثل في عدم تأثر المدير/الناظر في إدارته بعلاقات شخصية مع زملائه بالمدرسة قبل توليه المنصب قد تؤثر في سير العمل الإداري، كما انه مفيد في التعامل بحيادية مع الجميع دون تدخل عامل المجاملات والعلاقات الشخصية في العمل وسيرة بالمدرسة .

ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهة النظر المأمولة ووجهة النظر الواقعية للعينة الكلية وذلك لأن هذا الجانب محقق واقعياً، ويجب أن يأخذ به مستقبلاً . وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية لهذا الجانب بين مجموعتي العينة في المنظور المأمول، وجاءت هذه الفروق لصالح عينة المشرفين نظراً لاختلاف وجهة النظر بين العينتين، ولكنها جاءت معبرة عن الأهمية .

ولا توجد فروق دالة إحصائية بين مجموعتي العينة من المنظور الواقعي حيث جاءت استجابات العينتين متشابهة نحو هذا الجانب وتحققه الفعلي الواقعي .

-اتفقت آراء العينة الكلية ومجموعتها علي أن يحصل الشخص المرشح علي تقرير كفاية (ممتاز)أخر سنتين عمل، وجاء الوزن النسبي من المنظور المأمول والمنظور الواقعي معبرة عن درجة عالية من الأهمية والتحقق الفعلي، وذلك لكي يتعرف القائمون علي الاختيار علي درجة كفاءة الفرد خلال أخر سنتين للاطمئنان لاستمرار نجاحه وهي مؤشرات لمعرفة مستوي الفرد ونجاحه من خلال تقدير رؤسائه وهذا يؤخذ به في الاتجاهات العالمية المتقدمة مثل ما هو سائد بأمريكا في هذا الجانب .

وهناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بخصوص الأخذ بهذا الجانب بين المنظور المأمول والمنظور الواقعي وذلك لاختلاف نسب الاستجابة والتي جاءت عموماً معبرة عن الموافقة والقبول .

ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لهذا الجانب بين مجموعتي العينة من وجهة النظر المأمولة لتطابق وجهة النظر لهذا الجانب، كما لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية لهذا الجانب بين مجموعتي العينة من وجهة النظر الواقعية التي جاءت متطابقة في درجة التحقق .

- تشير نتائج آراء العينة ككل ومجموعتها (مديرين /نظار -المسؤولين عن الاختيار)علي أن يحصل الشخص المرشح علي تقرير كفاية (ممتاز) أخر ثلاث سنوات عمل إلي درجة أهمية و تحقق من وجهتي النظر المأمولة والواقعية حيث أن مدة ثلاث سنوات هي مدة تتابعيه لتقرير الكفاية وقد تكون أفضل من سنتين لتأكيد مستوي نجاح الشخص العملي، ولكن القاعدة الواقعية طبقاً للقرار الوزاري الخاص بذلك ينصر علي أن يكون التقدير (ممتاز) أخر سنتين للترشيح لوظيفة اعلي .

ولا يوجد اختلاف دال إحصائي بين وجهتي نظر العينة الكلية في المأمول والواقع لإجماع العينة علي الموافقة علي هذا الجانب .

وأيضاً لا يوجد اختلاف دال إحصائي للمنظور المأمول لمجموعتي العينة وكذلك للمنظور الواقعي لتطابق وجهة النظر في المأمول بين المجموعتين وتطابقها في الواقع بين المجموعتين .

- اجمع أفراد العينة الكلية للدراسة ومجموعتها علي أن يحصل الشخص المرشح لوظيفة مدير/ناظر علي تقرير كفاية (ممتاز) أخر أربع سنوات عمل، عن عدم أهميته وجاء الوزن النسبي لهذا الجانب معبراً عن الرفض، وفي الترتيب الثالث وذلك لان تقارير الكفاية تأخذ في فترة زمنية قليلة تكون أفضل لكي تمكن الشخص من الترقى خلال سنوات قليلة والأخذ بتقرير أخر سنتين يعد هو الأنسب .

وقد حصل هذا الجانب من وجهة النظر الواقعية لأفراد العينة الكلية ومجموعتي العينة علي نسبة متوسط استجابة معبرة عن عدم التحقق الواقعي والفعلي، وذلك لان ما يطبق في الواقع الفعلي هو ما نصت عليه القواعد الوزارية الخاصة بالترقي، والتي تنص علي أن يأخذ بتقارير أخر سنتين قبل الترشيح للوظائف الأعلى وهذا ما يتم فعلياً .

هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية لهذا الجانب بين المنظور المأمول والمنظور الواقعي للعينة الكلية وذلك لاختلاف وجهة نظر أفراد العينة في تقدير مدي أهمية هذا الجانب أو عدم أهميته .

ولا توجد فروق دالة إحصائية لمجموعتي العينة من وجهة النظر المأمولة في كل منهما وأيضاً من وجهة النظر الواقعية وذلك لتطابق درجة الاستجابة التي جاءت معبرة عن عدم أهمية أو تحقق في الواقع .

- بخصوص أن ضوابط الاختيار تخضع "للتعليمات الواردة من المجالس المحلية" جاء الوزن النسبي معبراً عن درجة أهمية من المنظور المأمول للعينة الكلية ومجموعتيها حيث أن هذا الجانب أيضاً يمثل قواعد تنظيمية لمعايير الاختيار الصحيح ويساهم في تحقيق المساواة في فرصة الترشيح لمن تنطبق عليه الشروط للترشيح .

وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمعايير التعليمات الواردة من المجالس المحلية بين وجهة النظر المأمولة ونظيرتها في الواقع بسبب أهمية هذا الجانب لضبط الاختيار المناسب للمرشحين للإدارة المدرسية وأهمية أن يأخذ به فعلياً عند الاختيار .

- أتضح أن الجانب الذي ينص علي أن يقضي المرشح من ١٠ - ١٥ سنة في العمل قبل تولية منصب مدير /ناظر مدرسة، جاء الوزن النسبي معبراً عن عدم أهمية وتحقق واقعي من وجهة نظر العينة الكلية ومجموعتيها في المأمول والواقع، وذلك لان هذه المدة قليلة لاكتساب الخبرات الفنية والإدارية الكثيرة اللازمة للوظيفة، كما أن القواعد الخاصة بالترقي المطبقة فعلياً تجعل هذه المدة الزمنية صعبة التحقق الفعلي .

هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهة النظر المأمولة ووجهة النظر الواقعية للعينة الكلية بسبب اختلاف نسبة متوسط الاستجابة من المنظور المأمول والمنظور الواقعي والتي جاءت معبرة عن عدم الأهمية والتحقق لهذا الجانب .

ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهتي نظر مجموعتي العينة من المنظور الواقعي، حيث أنهما اجمعا علي أن هذه الفترة الزمنية غير كافية ولا تطبق في الواقع الفعلي .

- نشير النتائج الخاصة بضوابط الاختيار من حيث ما يراعي من قضاء مدة خدمة بالتعليم أن يقضي الشخص المرشح من (٦-١٠ سنوات) إلي درجة تعبر عن عدم

الأهمية والتحقق - من المنظور المأمول والواقعي لأفراد العينة ككل ومجموعتيها (المديرين/النظار - المشرفين علي الاختيار) وذلك لقلّة هذه الفترة الزمنية من السنوات لكي يتمكن الشخص المرشح من اكتساب جوانب التميز والنجاح في العمل الإداري ونظراً لاعتماد ضوابط الاختيار واقعياً علي فترة زمنية أطول يقضيها الشخص في العمل قبل ترقيته إلي وظيفة مدير/ناظر مدرسة .

ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المنظور المأمول والمنظور الواقعي لجميع فئات العينة، وذلك لتطابق وجهة نظر فئات العينة جميعاً في عدم تحقق هذا الجانب واقعياً وعدم أهميته كمطلب مأمول بسبب قصر المدة الزمنية من السنوات والتي لا تؤهل الفرد في الواقع للترشيح للمنصب الإداري لمخالفة ذلك لقواعد الترشيح الوزارية. وهو أيضاً غير مهم أن يأخذ به مستقبلاً لقصر الفترة الزمنية التي لا تتيح للفرد اكتساب المعرفة والخبرة .

- اجمع أفراد العينة ككل أن معيار الأفضلية في الاختيار للشخص المرشح للإدارة المدرسية بأن يكون أكبرهم سناً هو جانب غير مهم - من وجهة النظر المأمولة - وجاء الوزن النسبي للاستجابة عليه معبراً عن عدم أهميته حيث انه ضابط ومعيار غير مناسب في الأخذ به لتناقضه مع الاتجاهات الإدارية الحديثة، حيث انه يلغي معيار الجدارة ويتناقض مع معيار تمتع الشخص المرشح بطاقة صحية، فكبر السن لا يعطي ميزة الترشيح والترقي بدون توفر الإمكانيات المطلوبة للوظيفة .

بينما حقق معيار أوضابط الاختيار لوظيفة مدير/ناظر "الشخص الأكبر سناً" من وجهة النظر الواقعية للعينة الكلية ومجموعتيها (مديرين/نظار - المشرفين علي الاختيار) نسبة متوسطة استجابة عالية التحقق، وذلك بسبب أن قواعد الترقي للوظائف

الأعلى بالإدارة المدرسية تنص علي الأخذ بهذا المعيار عند الاختيار فيرشد للاختيار للوظيفة الأكبر سناً فهو معيار مطبق فعلياً في الواقع .

هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية لهذا الجانب من جهة المنظور المأمول والمنظور الواقعي ويتضح من ذلك من خلال المقارنة للوزن النسبي بين المأمول والواقع ودلالته وذلك بسبب أن أفضلية الاختيار كضابط ومعيار بين المرشحين تخضع لعوامل تختلف فيما ينبغي أن تكون عليه في المستقبل وبين ما هو مطبق فعلياً في الواقع .

وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية لهذا الجانب الخاص بأن يتضمن معيار أفضلية اختيار مدير /ناظر الأكبر سناً من وجهة المنظور المأمول لمجموعتي العينة (مديرين /ناظر المرشحين علي الاختيار) وجاءت هذه الفروق لصالح عينة المرشحين علي الاختيار وذلك بسبب أن تضمن هذا الجانب في معيار أفضلية الاختيار تلتزم به لجنة الاختيار عندما يتساوى المرشحين في بقية الجوانب الأهم والمذكورة سابقاً فإن اللجوء لجانب الأكبر سناً يدخل في معيار الاختيار .

ولا توجد فروق دالة إحصائية لهذا الجانب من - المنظور الواقعي - بين مجموعتي العينة عند مقارنة الوزن النسبي في كلا المجموعتين لأنها أعطيت مؤشراً إيجابياً يدل علي درجة تحقق واقعي .

- كما اجمع أفراد العينة الكلية ومجموعتيها (مديرين /ناظر - المرشحين علي الاختيار) من المنظور المأمول علي أن يستثني شرط السن طالما لديه مواصفات الوظيفة، وجاء الوزن النسبي معبراً عن مدي الأهمية لهذا الجانب، وذلك لان شرط السن لا يمثل ضابطاً للتمييز أو معياراً لجدارة الشخص لتولي منصب مدير /ناظر مدرسة، ولا يدمر استثناء شرط السن طالما يتمتع الشخص بالمقومات الخاصة التي تمكنه من النجاح في الإدارة

المدرسية، وهذا يتوافق مع ما هو سائد بالاتجاهات العالمية مثل الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا .

وجاءت نسبة متوسط الاستجابة للعينة ككل ومجموعتها غير محققة من المنظور الواقعي الفعلي، وذلك بسبب أن ضوابط الاختيار للترقى لوظيفة مدير/ناظر في الواقع تخضع لقواعد وقوانين وزارية ثابتة لا تسمح بالمرونة في تطبيقها، فالنظر إلي معيار الكفاءة والقدرات لا تعطي أهمية كمعيار للاختيار قبل النظر إلي عامل السن والأقدميات والسنوات البيئية التي يجب أن يقضيها الموظف بين وظيفة وأخرى ليسمح له بعدها بالترشيح طبقاً لبنود القانون الإداري وهذا يخالف ما هو سائد بالاتجاهات العالمية في أمريكا وبريطانيا .

توجد فروق ذات دلالة إحصائية للعينة الكلية من جهة المنظور المأمول والمنظور الواقعي وذلك بسبب اختلاف الرأي من الناحية المأمولة التي جاءت ايجابية معبرة عن الموافقة علي هذا الجانب، والناحية الواقعية التي عبرت عن عدم الموافقة لوجود أسباب تعرقل تنفيذ هذا المطلب .

لا توجد فروق دالة إحصائية بين وجهة النظر المأمولة لمجموعتي العينة لاتفاق وجهة النظر المأمولة لكلا العينيتين .

وأيضاً لا توجد فروق دالة إحصائية من وجهة النظر الواقعية لأفراد مجموعتي العينة بسبب تطابق المنظور الواقعي لكلا المجموعتين .

من خلال ما سبق عرضة من الضوابط التي تحكم الترشيح لوظيفة مدير/ناظر مدرسة بالتعليم الأساسي بمصر يتضح أن هناك اتفاق مع نتائج دراسة "يوسف عبد المعطي" (١٩٨٠) من أن عملية الترشيح لوظيفة مدير مدرسة تتم علي أساس الأقدمية

فحسب مع إغفال المهوبة والقدرة الإدارية، وإن برامج التدريب الحالية لا توفر للمرشحين من مديري المدارس الأسس العلمية الموضوعية اللازمة لإدارة مدارسهم، مع ضرورة أن يتوفر لمهنة الإدارة المدرسية شخصية ذات خصائص معينة تتوفر فيها المهوبة والمهارة في الأداء والممارسة بالإضافة إلي دراسة تخصصية في فن الإدارة .

كما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة "نبيل سعد خليل" (١٩٩٢) في ضرورة إلمام مدير/ناظر المدرسة بأهم الاتجاهات الحديثة في مجال الإدارة المدرسية، والتعرف علي مفهوم الإشراف المدرسي وخصائصه ووظائفه وأساليبه، وإن يكون علي دراية بطبيعة علاقة كل من مديرية التربية والتعليم بالمحافظة التي يعمل بها والإدارة التابع لها والقيادات الموجودة بالمجتمع المحلي .

أيضا اتفقت مع نتائج دراسة "رشاد علي عبد العزيز، فهد عبد الله آل عمرو" (١٩٩٦) في ضرورة تحديث نظام الترقى إلي درجة مدير مدرسة، بحيث يعتمد علي المؤهلات العلمية والخبرات التربوية، وحضور الدورات التدريبية والكفاءة العلمية والعملية كذلك اتفقت مع دراسة "محمد السيد حسونة" (٢٠٠٢) (١) ومن ضرورة إعداد القادة التربويين بمصر في ضوء الخبرة الأمريكية، بحيث يتم بناء برامج تدريبية حديثة تمكن قائد المدرسة من اكتساب المهارات والكفايات اللازمة له لمزاولة عمله بكفاءة وفاعلية، وإن يتضمن بناء هذه البرامج في ضوء معايير وأسس واضحة تتفوق مع المجتمع المصري والأهداف التي يرجى تحقيقها ومع ضرورة عقد اختبارات أدائية للأفراد الذين يرغبون في الترقية لوظائف القيادة المدرسية تقيس أدائهم في المواقف المختلفة التي يتعرضون لها أثناء القيادة وإدارة المدرسة .

(١) محمد السيد حسونة، "القيادة المدرسية في الولايات المتحدة" مجلة صحيفة التربية (تصدر عن رابطة خريجي معاهد وكليات التربية بمصر) السنة الثالثة و الخمسون، العدد الثاني، يناير ٢٠٠٢ م

٢- الصفات أو السمات الشخصية للمرشح .

بناءً على ما تلعبه السمات و الصفات الشخصية للمرشح في تحقيق درجات النجاح الإداري المطلوب الوصول له ونظراً لما تولية الاتجاهات العالمية من اهتمام في ضرورة قيام معايير الاختيار على التأكد من توفر سمات معينة مهمة وأساسية في الشخص المرشح للإدارة المدرسية لذا خصص المؤلف لهذا البند ثلاث عشرة عبارة تعطي ما يراعي في معايير الاختيار لوظيفة مدير /ناظر مدرسة من سمات وصفات شخصية من ناحية امتيازه الأكاديمي ومدى جدارته بالمنصب، وكفاءته خلال ورش العمل، ومعرفته بالهيكل القانوني لتنظيم التعليم ومقدرته على العمل الجماعي ومعرفته بالتغيرات الثقافية السائدة، ومدى قوة شخصيته وقدرته على تحمل المسؤولية، ومدى سماحته في التعامل ومهارته في استخدام المستحدثات التكنولوجية، وقدرته على مواجهة المواقف، ومدى تأثيره في الآخرين وحبه للعمل الإداري التربوي، وتم معالجة النتائج طبقاً للإجراءات الإحصائية ونوضح الإجراءات .

- اجمع أفراد العينة الكلية للدراسة ومجموعتيها (مديرين /ناظر - المشرفين على الاختيار) على أن تتضمن معايير الاختيار للمرشحين لوظيفة مدير /ناظر مدرسة التأكد من توفر سمات وخصائص مهمة في شخصية المتقدم للوظيفة جاءت في جوانب "الامتياز الأكاديمي"، "الجدارة لتولي المنصب"، "الكفاءة خلال ورش العمل"، "معرفة بالهيكل القانوني لتنظيم التعليم"، "مقدرة على العمل كجزء من الفريق"، "معرفة بالتغيرات الثقافية السائدة"، وعبء الوزن النسبي لهذه الجوانب - من وجهة النظر المأمولة - لعينة الدراسة الكلية ومجموعتي العينة عن درجة عالية الأهمية كمعايير حديثة لاختيار الأشخاص المرشحين لوظيفة مدير /ناظر مدرسة، حيث يوجد اقتناع

بأن المعايير التي يأخذ بها في الواقع الفعلي لم تعد صالحة للوقت الحالي نظراً لأنها تتميز بالتقليدية وعدم التطور ولا تحقق النتائج الجيدة في عملية الاختيار فأصبح من الأهمية الأخذ بهذه الجوانب الحديثة في الاختيار تواكب الاتجاهات العالمية السائدة في الدول المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا، التي تأخذ كل منهما بهذه الجوانب عند الاختيار للأشخاص المناسبين للعمل بالإدارة المدرسية .

- كذلك اتفقت أراء العينة ككل ومجموعتي العينة - من المنظور الواقعي - علي عدم تحقق هذه الجوانب في معايير الاختيار للأشخاص المرشحين للعمل بالإدارة المدرسية وجاء الوزن النسبي معبراً عن عدم التحقق، وذلك لان هذه الجوانب تمثل اتجاهات حديثة للإدارة لا يعطي لها الأهمية كمييار للاختيار، وكثيراً من العاملين بالتربية والتعليم والقائمين علي إجراء الاختيار، ومن ذي الأقدمية ليست لديهم دراية أو علم بتلك الاتجاهات الحديثة .

توجد فروق ذات دلالة إحصائية ٠.٠٠١ لكل الجوانب السابقة من ناحية المنظور المأمول والمنظور الواقعي للعينة الكلية، ويوضح الوزن النسبي عند المقارنة بين الناحية المأمولة والناحية الواقعية هذه الدلالة والتي وضحت بسبب أن الأخذ بالاتجاهات الحديثة في الإدارة كمعايير اختيار يمثل أهمية كبيرة في وقتنا الحاضر وجاء كمطلب مأمول تحقيقه. وفي حين أن واقع الأخذ بتلك الجوانب كمعايير اختيار غير محقق فعلياً نظراً لاستمرار العمل والالتزام بالطرق والمعايير التقليدية التي لا تتناسب مع مطالب التغيير الحضاري والعلمي .

وأوضح انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لجانب " الكفاءة خلال ورش العمل " والجانب الخاص "بإتباع نظام الجدارة"، بين مجموعتي العينة (مديرين /نظار- المشرفين

علي الاختيار) عند المقارنة بين الأوزان النسبية في المنظور المأمول في كلا المجموعتين وجاءت هذه الفروق لصالح عينة المديرين والنظار. بسبب ما تراه هذه الفئة من أن كفاءة المرشح خلال ورش العمل الإداري وتحقيق تمييز معين خلال الأنشطة المختلفة الإدارية والفنية، يجعل هناك اطمئنان لاختيار الشخص المرشح للوظيفة وتوقع تحقيق النجاح كذلك تمتع الشخص المرشح بمهارات إدارية وتأهيل علمي وأكاديمي متخصص يعد معياراً مهماً لاختيار من يتمتع بتلك السمات والخصائص لجدارته بالوظيفة عن غيره .

وهناك فروق ذات دلالة إحصائية بجانب "الكفاءة خلال ورش العمل" بين وجهة نظر عينة المديرين/النظار، ووجهة نظر عينة المشرفين في الواقع، جاءت هذه الفروق لصالح عينة المديرين/النظار التي تربي ضرورة أن تتطور جوانب معايير الاختيار من ناحية تحديد السمات والصفات الشخصية المناسبة للعمل بالإدارة المدرسية لتواكب الاتجاهات العالمية .

أيضاً هناك فروق ذات دلالة إحصائية بجانب "القدرة علي العمل كجزء من الفريق" من المنظور الواقعي في كلا المجموعتين، وضحت من خلال مقارنة الوزن النسبي الدال علي وجهة النظر الواقعية، التي جاءت معبرة عن عدم التحقق في الواقع الفعلي نظراً لعدم تعود الشخص علي التعاون مع الآخرين، وإيمانه بالعمل الفردي دون تعاون وهذا ما يختلف عن المطبق من خلال الاتجاهات الحديثة في الإدارة .

ولا توجد فروق دلالة إحصائية لجوانب "الامتياز الأكاديمي - إتباع نظام الجدارة- معرفة بالهيكل القانوني لتنظيم التعليم - معرفة بالتيارات الثقافية السائدة" بين وجهة النظر الواقعية لمجموعتي العينة عند مقارنة الأوزان النسبية بين الفئتين بسبب

إجماع فئتي العينة علي انه مازال الالتزام بجوانب المعايير التقليدية غير المتطورة عند اختيار المرشحين للإدارة المدرسية .

- تشير نتائج أفراد العينة الكلية للدراسة ومجموعتي العينة (مديرين /نظار- المشرفين علي الاختيار)- من وجهة النظر المأمولة- إلي إجماع بأن معيار ما يراعي عند اختيار المرشح أن يتسم بصفات شخصية وضرورية تتمثل في "قوة الشخصية والحزم"، "القدرة علي تحمل المسؤولية"، "التسامح في حدود اللوائح المنظمة للعمل"، "مهارة استخدام المستحدثات التكنولوجية"، "القدرة علي مواجهة المواقف"، "التأثير في الآخرين واللباقة في التعامل"، "حب العمل الإداري التريوي"، عبرت عن نسبة متوسط استجابة عالية الأهمية في درجتها، حيث تمثل هذه الجوانب معيار شديد الأهمية لأنها تعبر عن جوهر العملية الإدارية الحديثة لما تمثله من جوانب تطويرية للاختيار، ولا بد من إعطاء القدر الكافي من الوقت عند الاختيار للشخص المرشح للتأكد من توفر هذه السمات الشخصية اللازمة للنجاح الإداري، مع ضرورة الاعتماد علي مقاييس واختبارات دقيقة تطبق بدراسة وعلم للاطمئنان للنتائج في اختيار الشخص المناسب لمنصب مدير/ناظر مدرسة .

-بينما جاءت هذه الجوانب لمعايير السمات الشخصية للمرشح للإدارة المدرسية غير محققة من المنظور الواقعي لكل فئات عينة الدراسة، وكانت نسبة متوسط الاستجابة علي هذه الجوانب ضعيفة، بسبب أن هذه الجوانب لمعايير الاختيار ليست مطبقة فعلياً في الواقع عند اختيار المرشحين لوظيفة مدير/ناظر مدرسة وذلك للحاجة إلي وجود مقاييس وإجراءات تميز بالدقة للتأكد من وجود هذه السمات والخصائص في

شخصية المرشح، وهذا غير متاح فعلياً وواقعياً ولكنها مطلب مأمول تحقيقه مستقبلاً حتى يتناسب مع الاتجاهات المتقدمة في مجال الاختيار المطبقة في الدول المتقدمة .

ويوجد اختلاف دال أخصائي بين إجماع أفراد العينة ككل أو المجموعتين عند المقارنة بين الأوزان النسبية الدالة علي ما هو مأمول ونظيرتها في الواقع وهذا يشير إلي عدم اقتناع أفراد العينة ومجموعتيها بأن معايير اختيار المرشحين تراعي التأكد من وجود سمات أو صفات شخصية مما جعل هناك مطلباً مأمولاً بالسعي والعمل علي تطوير الإجراءات والطرق المناسبة لتطبيق هذه الجوانب لتعطي النتائج التي تبغى تحقيقها من التأكد من توفر صفات وسمات مطلوب توافرها في شخصية المرشحين للإدارة المدرسية .

وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة النظر المأمولة بين مجموعتي العينة عند المقارنة بين الأوزان النسبية الدالة علي المأمول في كلا العينتين في كافة جوانب هذا المعيار، جاءت هذه الفروق لصالح عينة المديرين والنظار، بسبب درجة ما تمثله هذه الجوانب المذكورة من أهمية للوصول إلي النجاح الإداري لوظيفة مدير/ناظر مدرسة فعندما يراعي عند اختيار الشخص المرشح جوانب صفات شخصية من الواجب توافرها فيه مناسبة لوظيفته بالإدارة المدرسية فهي دعامة أساسية لضمان الاختيار الصحيح المناسب، بالإضافة أن هذه الجوانب تمثل قواعد أساسية تطبق من خلال الاتجاهات العالمية الحديثة علي مستوي العالم .

ولا توجد فروق ذات دلالة لجميع جوانب معيار ما يراعي عند اختيار المرشح بأن يتسم بصفات شخصية ضرورية من المنظور الواقعي لاستجابة عينة المديرين/النظار وعينة المشرفين علي الاختيار، حيث تطابق درجة الاستجابة في التعبير عن عدم تحقق تلك الجوانب في الواقع الفعلي للاحتياج إلي إجراءات ومقاييس خاصة لتأكد من توفر هذه

الصفات في شخصية المرشح وهذا غير متاح عند إجراء الاختيار، وقد يرجع أيضا إلى ضعف مستوى وإمكانات المشرفين على الاختيار في التأكد من وجود هذه الجوانب . ويتضح من خلال ما عرض من نتائج أن أهم جوانب الصفات والسمات الشخصية التي تراعى عند اختيار مدير /ناظر مدرسة .

وأوضحت الدراسة للصفات أو السمات الشخصية التي ينبغي أن يكون المرشح لوظيفة مدير /ناظر مدرسة مزوداً بها من الناحية المأمولة أن هناك تشابهاً فيما ينبغي أن تكون عليه تلك المعايير، وبين ما يطبق فعلياً من خلال الاتجاهات العالمية ونتائج الفكر الإداري الحديث لإدارة المدرسية، وأيضاً التشابه في الهدف الرئيسي من ضرورة تنمية وزيادة الخبرات لمديري /نظار المدارس لاكتساب الكفايات اللازمة للأداء العملي من الناحية الإدارية والفنية اللازمة لهم لكي يصبحوا مؤهلين وقادرين على الاضطلاع بمسئولياتهم ومهامهم بكفاءة، والتبصير بالاختصاصات والوظائف الجديدة، وسائل النهوض بمدارسهم، بجانب تطبيق أحدث المعايير الناجحة لاختيار الأشخاص المناسبين لتولي مهام الإدارة المدرسية على أسس علمية متقدمة، والتعرف على المشكلات في الواقع العملي وكيفية مواجهتها ومعالجتها .

٣- الأمور التي تراعى في اختيار مدير /ناظر مدرسة التعليم الأساسي :-

رغبه في مسايرة الاتجاهات العالمية واتجاهات الفكر الإداري المعاصر في أهمية مراعاة أمور أساسية في اختيار مدير /ناظر مدرسة يجب أن تتضمنها هذه المعايير عند اختيار المرشحين حتى تغطي كافة جوانب أسس الاختيار الصحيح فقد خصص المؤلف لهذا البند سبع عبارات تغطي أمور وجوانب تراعى في اختيار مدير /ناظر مدرسة التعليم الأساسي وهي رأي موجهي الإدارة التعليمية في الشخص المرشح واجتياز المرشح لبعض

الاختبارات. وأقدمية كوكيل لمدير مدرسة والتقارير المقدمة من جهات التفتيش والمتابعة والافتتاح الشخصي لمدير الإدارة التعليمية وخلو ملف المرشح من المخالفات القانونية الإدارية والجزاءات ونجاحه في مواجهة الأزمات التربوية، هذا وقد طبق ذلك علي عينة الدراسة بمجموعتيها (مديرين /نظار - المشرفين علي الاختيار)، وتم معالجة النتائج طبقاً للإجراءات الإحصائية المشار إليها في الفصل السابق .

ونوضح نتائج هذه الإجراءات .

- اجمع أفراد العينة الكلية ومجموعتيها (مديرين /نظار - المشرفين علي الاختيار) علي أن جانب "اجتياز المرشح لبعض الاختبارات " من الأمور المهمة التي تراعي عند اختيار مديري /نظار مداري التعليم الأساسي، وعبر الوزن النسبي عن درجة عالية الأهمية والتحقق من المنظور المأمول والمنظور الواقعي، وجاء هذا الجانب في الترتيب الأول لأفراد العينة ككل ومجموعتيها، وإجماع أفراد العينة علي أهمية هذا الجانب يؤكد أن اجتياز المرشح لوظيفة مدير /ناظر مدرسة لهذه الاختبارات بنسبة نجاح عالية يتأكد من خلالها توفر القدرات الإدارية والفنية المناسبة للوظيفة، كذلك فإن قواعد الترقى لوظيفة مدير /ناظر مدرسة تتضمن أن يجتاز المتقدم للوظيفة بعض الاختبارات بنسبة نجاح لا تقل عن ٦٠٪ وهو شرط من شروط الترقى يؤخذ به فعلياً ولكن بطريقة شكلية غير دقيقة تختلف عما هو مطبق بخصوص هذا الجانب في الدول المتقدمة من خلال الاتجاهات العالمية حيث يعطي لهذا الجانب تركيز ودقة عند التطبيق للاختبارات ونتائج صادقة تعبر عن إمكانيات حقيقية لدي المرشح للوظيفة الإدارة المدرسية .

وتوجد فروق دالة إحصائية لأفراد العينة ككل من المنظور المأمول والمنظور

الواقعي. عند المقارنة بين الأوزان النسبية، ظهرت هذه الفروق لاختلاف درجة الاستجابة

للأفراد في تقدير أهمية هذا الجانب في المأمول وتحققه واقعياً ولا توجد فروق دالة إحصائية بين وجهة نظر مجموعتي العينة (مديرين / منظرين - المشرفين علي الاختيار) عند المقارنة بين الأوزان النسبية في كل منها وذلك للاتفاق علي أهمية هذا الجانب ودرجة تأثيره في الاختيار الصحيح بين الأشخاص المرشحين .

وهناك اختلاف دال إحصائي بين وجهة النظر الواقعية لمجموعتي العينة عند المقارنة بين الأوزان النسبية، وجاءت هذه الفروق لصالح عينة المديرين / المنظرين، وذلك بسبب حاجة هذه الفئة إلي هذا الجانب وضرورة استمرار العمل به كمعيار للاختيار لما يحقق المساعدة في الاختيار الصحيح .

- يتضح من النتائج الخاصة بجانب "النجاح في مواجهة الأزمات التربوية" كمعيار يؤخذ به لاختيار الأشخاص المرشحين لمنصب الإدارة المدرسية أنه حصل علي وزن نسبي معبراً عن درجة عالية الأهمية - من المنظر المأمول والمنظر الواقعي - للعينة الكلية للدراسة، حيث أن هذا المعيار يمثل اتجاهاً حديثاً في الإدارة المدرسية، ويعد دليلاً علي مدي تمكن الشخص المرشح من دورة القيادي وسط مجموعة العمل لتوجيه ومواجهة هذه الصراعات الحتمية لمصلحة العمل الإداري وتحقيق الأهداف التعليمية .

بينما جاء هذا الجانب من المنظر الواقعي لعينة الدراسة ككل معبرة عن نسبة استجابة ضعيفة، وذلك بسبب أن هذا الجانب "النجاح في مواجهة الأزمات التربوية" كمعيار لا تتضح واقعياً عند اختيار الشخص المرشح لوظيفة مدير / ناظر مدرسة، لأن اعتماد عملية الاختيار علي سجل سابق للشخص المرشح يوضح مدي قدرته علي مواجهة المواقف غير متاح للقائمين علي عملية الاختيار .

هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين رأي العينة الكلية من المنظور المأمول و المنظور الواقعي، لاختلاف تطبيق هذا الجانب من المعايير في الواقع الفعلي يختلف عندما ينبغي أن يكون عليه هذا التطبيق .

كذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية لهذا الجانب من المنظور المأمول بين مجموعتي الدراسة، وجاءت هذه الفروق لصالح عينة المشرفين علي الاختيار، حيث ترى انه مؤثر مهم يجب الالتزام به يتيح التوقع للشخص الذي يتوفر لديه هذا الجانب النجاح في مهما الإدارة المدرسية .

- تشير النتائج لأفراد العينة الكلية ومجموعتيها (مديرين /ناظر- المشرفين علي الاختيار) أن يراعي في اختيار مدير /ناظر مدرسة في التعليم الأساسي من ناحية "رأي موجهي الإدارة التعليمية في الشخص المرشح" يمثل أهمية - من المنظور المأمول والواقعي -وعبر الوزن النسبي عن درجة الأهمية والتحقق،،جاءها الجانب في المرتبة الثالثة حيث أن هذا الجانب من الأمور التي تأخذ في الاعتبار عند الاختيار .

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لهذا الجانب للأمور التي تراعي في الاختيار - بين وجهة النظر المأمولة؛ وجهة النظر الواقعية للعينة الكلية - ومجموعتيها وذلك لتأكيد أهمية دور هذا الجانب كمييار للاختيار للمرشحين المتقدمين لوظيفة مدير /ناظر مدرسة .

أيضاً لا توجد فروق دالة إحصائية بين مجموعتي العينة من المنظور المأمول عند المقارنة بالأوزان النسبية، حيث جاءت وجهة النظر في المأمول معبرة عن درجة استجابة عالية الأهمية لارتباط تلك الجوانب بالاتجاهات الحديثة للاختيار .

وتوجد فروق دالة إحصائية بين مجموعتي العينة من المنظور الواقعي عند المقارنة بين الأوزان النسبية، وضحت هذه الفروق لاختلاف وجهة النظر في درجة تقدير أثر هذا الجانب في الأمور التي تراعى عند الاختيار للمرشحين.

- بخصوص جانب التقارير المقدمة من المفتشين والموجهين ومدى مراعاته كمعيار عند اختيار مديري/نظار المدارس، فقد عبر الوزن النسبي عن أهمية هذا الجانب من المنظور المأمول للعينة ككل ومجموعتي العينة، وحصل على الترتيب الرابع، حيث أن الأخذ بهذه التقارير كمعيار لاختيار الشخص المناسب لتولي الإدارة المدرسية تنبع أهميته من أن يمكن من التعرف على قدرات ومهارات المرشحين ومناسبتها للوظيفة وعبرت نسبة متوسط الاستجابة من وجهة النظر الواقعية للعينة الكلية للدراسة و مجموعتي العينة (مديرين /نظار - المشرفين على الاختيار) عن درجة محققه في الواقع الفعلي، وذلك لأن القواعد الوزارية المنظمة لعملية الاختيار تعطي هذا الجانب درجة عالية في أهمية تحقيقه لما يمثلها هذا الجانب من معرفة لجوانب قدرات الشخص المرشح ومدى ما يحققه في وظيفته السابقة من خلال التعرف على مستوى الأداء في هذه التقارير.

ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لهذا الجانب من وجهة النظر المأمولة، ووجهة النظر الواقعية للعينة الكلية ككل عند المقارنة بين الأوزان النسبية وذلك لاقتناع أفراد العينة بأهمية هذه التقارير للمساعدة في عملية اختيار الأشخاص المرشحين للإدارة المدرسية.

وأيضاً لا توجد فروق دالة إحصائية لمجموعتي العينة (مديرين /نظار - المشرفين على الاختيار) من المنظور المأمول عند المقارنة بين الأوزان النسبية بين المجموعتين وأيضاً لا توجد فروق دلالة إحصائية لمجموعتي العينة من المنظور الواقعي عند المقارنة بين الأوزان

النسبية بين المجموعتين، وهذا يؤكد اقتناع أفراد العينة بفئاتها المختلفة بأن هذه التقارير المقدمة من المفتشين والموجهين ذات أهمية كمعيار بجانب جوانب أخرى يساعد علي الاختيار الصحيح للرشحين لوظيفة مدير /ناظر مدرسة .

- يتضح من خلال النتائج الخاصة لمعيار أن تتضمن معايير الاختيار جانب أن يكون المرشح قد قضي أقدمية لمدة ثلاث سنوات كوكيل لمدير مدرسة، أن الوزن النسبي عبر عن درجة عالية الأهمية والتحقق من المنظور المأمول والمنظور الواقعي للعينة الكلية ومجموعتيها (مديرين /نظار - المشرفين علي الاختيار) حيث تأتي أهمية هذا المعيار في انه يتيح الفرصة للشخص المرشح، من خلاله عمله كوكيل مدرسة وقبل أن يتولى منصب ناظر /مدير مدرسة، فرصة التدريب العلمي واكتساب الخبرة لأعمال الإدارة المدرسية بطريقة علمية تحقق الثقة في قدراته في المستقبل، كما أن هذا الجانب يؤخذ به فعلياً في الواقع لأنه يتضمن كشرط للترقي لوظيفة الإدارة المدرسية نصت علي قواعد الترقى الصادرة من وزارة التربية والتعليم فهو معيار يلتزم بتنفيذه في الواقع .

وهناك اختلاف دال إحصائي بين رأي العينة الكلية في المأمول، ورأيها من الناحية الواقعية عند المقارنة بين الأوزان النسبية، وذلك لاختلاف وجهات النظر بين أفراد المجموعتين من المنظور المأمول والمنظور الواقعي .

ولا توجد فروق دالة إحصائية بين وجهة نظر مجموعتي العينة من المنظور المأمول وكذلك من المنظور الواقعي لتطابق وجهة النظر في المأمول بين المجموعتين وتطابقها أيضاً من وجهة النظر في الواقع .

- بخصوص جانب "خلو ملف المرشح من المخالفات القانونية والإدارية" كمعيار لاختيار المرشحين لوظائف الإدارة المدرسية، جاء الوزن النسبي معبراً عن عدم أهمية، وحصل علي

المرتبة السادسة - من وجهة النظر المأمولة للعينة - وذلك لان ما يقع فيه الشخص من أخطاء ويحاسب عليها يجب ألا يقف عقبه في طريق سير الشخص في تحقيق الترقى أو الترشيح للوظيفة الأعلى .

وجاء هذا الجانب لمعايير الاختيار من المنظور الواقعي للعينة الكلية ومجموعي العينة بنسبة استجابة معبرة عن التحقق في الواقع الفعلي، وذلك لان هذا المعيار يؤخذ به فعلياً في الواقع لأنه يتضمن كشرط للترقى لوظيفة الإدارة المدرسية تنص عليه قواعد الترقى الصادرة من وزارة التربية والتعليم، فهو معيار يلتزم بتنفيذه في الواقع .
وهناك اختلاف دال إحصائي من ناحية المنظور المأمول والمنظور الواقعي للعينة الكلية عند المقارنة بين الأوزان النسبية بين المأمول والواقع، وذلك لقناعة أفراد العينة من المنظور المأمول بأن هذا الجانب لا يجب وضعة في الاعتبار، بينما الواقع الفعلي أنه مطبق ويأخذ به -

ولا توجد فروق دالة إحصائية بين وجهة نظر مجموعتي العينة من المنظور المأمول في كل منهما، وأيضاً من المنظور الواقعي في كلا المجموعتين .
حيث جاءت درجة الاستجابة معبرة عن أهميته في المأمول، وأيضاً من جهة الواقع حيث جاء درجة الاستجابة معبرة عن التحقق الفعلي له عند الاختيار للمرشحين لمنصب مدير /ناظر مدرسة .

- جاء جانب "الاقتناع الشخصي لمدير الإدارة التعليمية" كأمر يراعي عند الاختيار بدرجة تعبر عن عدم أهمية ذلك الجانب - من وجهة النظر المأمولة - للعينة الكلية وكان الوزن النسبي يدل علي ضعف الاستجابة لهذا الجانب، حيث أن الحكم الشخصي أو الاقتناع بالشخص المناسب للترقى يجب ألا يؤخذ به كمعيار في الاختيار لأنه قد يتضمن

المجاملات، فهو معيار غير مهم نظراً لوجود لجان إدارية وفنية تشرف علي اختيار الشخص المناسب وتكون اقدر الجهات علي التقييم والاختيار .
كما جاء هذا الجانب بدرجة غير محققة - من وجهة النظر الواقعية - للعينة الكلية، حيث أن مدير الإدارة التعليمية ومدى درجة اقتناعه الشخصي بالفرد المرشح لوظيفة مدير/ناظر مدرسة ليس له دور واقعي، ولا يبرز أو يتضح في هذه العملية، لأنه لا يدخل ضمن القواعد المنظمة للترقي .

هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين رأي العينة في المأمول، ورأيها من الناحية الواقعية للمعايير عند المقارنة بين الأوزان النسبية، وذلك لاختلاف وجهات الرأي من المنظور المأمول وما هو مطبق واقعياً .

وتوجد فروق دلالة إحصائية بين مجموعتي العينة من المنظور المأمول لأفراد العينتين عند المقارنة بين الأوزان النسبية، وجاءت هذه الفروق لصالح عينة المشرفين علي الاختيار، وذلك باعتبار هذا الجانب مؤشراً إيجابياً مهم يجب الالتزام به كجانب من معايير الاختيار .

ولا توجد فروق دالة إحصائية للعينتين من المنظور الواقعي لهذا الجانب من معايير الاختيار نظراً لإجماع مجموعتي العينة بعدم تحققها .

وأوضحت الدراسة لمعايير اختيار مديري/نظار التعليم الأساسي في مصر، أن هناك أوجه اختلاف بينها وبين الاتجاهات العالمية من حيث اختيار المرشحين لتولي منصب مدير/ناظر مدرسة، وفي مصر يتم بمعيار يتصف بالثبات وعدم التطور فهو قائم علي معيار الأقدمية والفترات الزمنية التي يجب قضاؤها بين وظيفة وأخرى، وتأتي بقية

المعايير المهمة مثل معيار الذكاء، والكفاءة، والثقافة الواسعة، والامتياز الأكاديمي تالية لمعيار الأقدمية .

بينما في الاتجاهات العالمية المتقدمة إدارياً مثل أمريكا وبريطانيا يقوم بالترشيح لوظيفة مدير/ناظر مدرسة علي معايير تركز علي توفر قدرات لابد منها أهمها قوة الشخصية، والذكاء، والثقافة الواسعة، وعمق المعلومات، والمعارف المتصلة بالمجال التربوي والإداري، والخبرات الوظيفية الناجحة، مع توفر موهبة القيادة وسماتها، وإعطاء عامل الجدارة كمعيار قدرأ كبيراً من الأهمية عند الاختيار .

إذاً يمكن عرض نتائج ضوابط الترشيح لوظيفة مدير/ناظر مدرسة في النقاط التالية:-

ما يراعي عند الاختيار:-

(أ) وجهة النظر المأمول .

- جداول تتحقق فعلياً كما تدرئها جميع فئات عينة الدراسة .

١- وكيل مدرسة أخري ٢٠- وكيل المدرسة نفسها .

(ب) وجهة النظر الواقعية .

- جداول مهمة كما تدرئها جميع فئات عينة الدراسة .

١- وكيل مدرسة أخري ٢٠- وكيل المدرسة نفسها .

ما يراعي من قضاء مرة خرمة بالتعليم:-

(أ) وجهة النظر المأمولة:-

- جداول مهمة كما تدرئها جميع فئات عينة الدراسة .

١- أن يقضي الشخص المرشح أكثر من خمس عشر سنة .

٢- يستثنى شرط السن طالما لديه مواصفات الوظيفة .

- جوائز غير مهمة كما تدرجها جميع فئات عينة الدراسة .
- ١- قضاء مدة خدمة بالتعليم من ١٠ - ١٥ سنة .
- ٢- قضاء مدة خدمة بالتعليم من ٦- ١٠ سنوات .

(ب) وجهة النظر الواقعية:

- جوائز تتحقق فعلياً كما تدرجها جميع فئات عينة الدراسة:
- ١- قضاء مدة خدمة بالتعليم أكثر من خمس عشرة سنة .
- جوائز لا تتحقق فعلياً كما تدرجها جميع فئات عينة الدراسة هي:-
- ١- قضاء مدة خدمة بالتعليم من ١٠ - ١٥ سنة .
- ٢- يستثنى شرط السن طالما لديه مواصفات الوظيفة .
- ٣- قضاء مدة خدمة بالتعليم من ٦- ١٠ سنوات .

تقارير الكفاية ممتاز للمرشح

(أ) وجهة النظر المأمولة:-

- جوائز مهمة كما يرأها جميع فئات عينة الدراسة .
- ١- آخر سنتين عمل . ٢- آخر ثلاث سنوات عمل .
- جوائز غير مهمة كما تدرجها جميع فئات عينة الدراسة هي:-
- ١- آخر أربع سنوات عمل .

(ب) وجهة النظر الواقعية:

- جوائز تتحقق في الواقع الفعلي كما يرررها الجميع وهي:-
- ١- آخر سنتين عمل . ٢- آخر ثلاث سنوات عمل .
- جوائز لا تتحقق في الواقع الفعلي كما يرررها الجميع وهي:-
- ١- آخر أربع سنوات عمل .

- ٤- الحصول علي مؤهل جامعي علي الأقل
- ٥- استخدام مقاييس خاصة بالقيادة المدرسية.
- ٦- التعليمات الواردة من المحافظة
- ٧- التعليمات الواردة من هيئة التنظيم والإدارة
- ٨- التعليمات الواردة من المجالس المحلية

(ب) وجهة النظر الواقعية:

- جدرنب تتحقق فعليا كما يدرئها جميع فئات عينة الدراسة وهي:-

- ١- التعليمات الواردة من وزارة التربية والتعليم
- ٢- التعليمات الواردة من المديرية والإدارات التعليمية
- ٣- التعليمات الواردة من المجالس المحلية

- جدرنب لا تتحقق فعليا كما تدرئها جميع فئات عينة الدراسة وهي:-

- ١- الحصول علي مؤهل جامعي علي الأقل
- ٢- التعليمات الواردة من المحافظة
- ٣- التعليمات الواردة من هيئة التنظيم والإدارة
- ٤- معرفة بالاتجاهات الجديدة للإدارة المدرسية
- ٥- استخدام مقاييس خاصة بالقيادة المدرسية

وأن تتضمن الاتجاهات الحديثة لاختيار مديري/نظار المدارس والتي تدعو إلي

توفر السمات الشخصية الآتية:-

(أ) وجهة النظر المأمولة:-

- تدرج جدرنب مهمة كما يدرئها جميع فئات عينة الدراسة وهي:-

- ١- المقدرة علي العمل كجزء من الفريق

٢- الامتياز الاكاديمي .

٣- المعرفة بالتيارات الثقافية السائدة .

٤- الكفاءة خلال ورش العمل .

٥- إتباع نظام الجدارة .

٦- المعرفة بالهيكل القانوني لتنظيم التعليم .

(ب) وجهة النظر الواقعية .

- جوائز تتحقق في الواقع الفعلي كما يريها الجميع وهي :-

١- الكفاءة خلال ورش العمل .

٢- المقدرة علي العمل كجزء من الفريق .

٣- المعرفة بالتيارات الثقافية السائدة .

٤- المعرفة بالهيكل القانوني لتنظيم التعليم .

٥- إتباع نظام الجدارة .

٦- الامتياز الاكاديمي .

وان يراعي أيضاً عند اختيار المرشح أن يتسم بصفات شخصية ضرورية :-

(أ) وجهة النظر المأمولة .

-توجد جوائز مهمة كما يريها جميع فئات عينة الدراسة وهي :-

١- القدرة علي تحمل المسؤولية .

٢- حب العمل الإداري التربوي .

٣- مهارة استخدام المستحدثات التكنولوجية .

٤- القدرة علي مواجهة المواقف .

٥- قوة الشخصية والحزم .

٦- التأثير في الآخرين واللباقة في التعامل:

٧- التسامح في حدود اللوائح المنظمة للعمل.

(ب) وجهة النظر الواقعية .

- جوانب تتحقق فعلياً كما تتركها جميع فئات عينة الدراسة وهي:-

١- حب العمل الإداري التربوي .

٢- التسامح في حدود اللوائح المنظمة للعمل .

٣- القدرة علي تحمل المسؤولية .

٤- القدرة علي مواجهة المواقف .

٥- التأثير في الآخرين واللباقة في التعامل .

٦- قوة الشخصية والحزم .

٧- مهارة استخدام المستحدثات التكنولوجية .

وأتضع من النتائج أن الأمور التي تراعى في اختيار مدير ناظر مدرسة هي:-

(أ) وجهة النظر المأمولة:

- جوانب مهمة كما يتركها جميع فئات عينة الدراسة وهي:-

١- اجتياز المرشح لبعض الاختبارات .

٢- نجاحه في مواجهة الأزمات التربوية .

٣- رأي موجهي الإدارة التعليمية في الشخص المرشح .

٤- التقارير المقدمة من المفتشين والموجهين .

٥- أقدمية لمدة ثلاث سنوات كوكيل مدرسة .

٦- خلو ملف المرشح من المخالفات القانونية والإدارية والجزاءات .

- جوانب غير مهمة كما تدرجها جميع فئات عينة الدراسة وهي:-

١- الاقتناع الشخصي لمدير الإدارة التعليمية .

(ب) وجهة النظر الواقعية .

- جوانب تتحقق في الواقع الفعلي كما يدرجها الجميع وهي:-

١- خلو ملف المرشح من المخالفات القانونية والإدارية والجزاءات .

٢- اجتياز المرشح لبعض الاختبارات .

٣- أقدمية لمدة ثلاث سنوات كوكيل مدرسة .

٤- التقارير المقدمة لمدة ثلاث سنوات كوكيل مدرسة .

٥- رأي موجهي الإدارة التعليمية في الشخص المرشح .

- جوانب لا تتحقق فعلياً كما تدرجها جميع فئات عينة الدراسة وهي:-

١- الاقتناع الشخصي لمدير الإدارة التعليمية .

٢- نجاحه في مواجهة الأزمات التربوية .

تعقيب

بعد أن تم عرض الدراسة المقارنة الميدانية واستخلاص أهم النتائج سوف يتم

التغلب على جوانب القصور والضعف التي أظهرتها الدراسة المقارنة والدراسة الميدانية

من خلال ما يمكن اقتراحه من توصيات إجرائية في ضوء هذه النتائج ويمكن من خلالها

تنفيذ التصور المقترح لأساليب ومعايير اختيار مديري /نظار التعليم الأساسي .