

## الفصل السادس خلاصة النتائج والتوصيات

مقدمة : -

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

وفي ضوء ما تقدم عرضه من خلال فصول الدراسة الحالية من اتجاهات الفكر الإداري الحديثة في الإدارة المدرسية، وتطور الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي في مصر واتجاهات الإدارة المدرسية بالتعليم الأساسي ممثلة في الاتجاه الإداري المركزي واللامركزي، والمشاركي، وإجراءات الدراسة المقارنة والميدانية لأساليب ومعايير اختيار مديري /نظار مدارس التعليم الأساسي في مصر، أتضح جلياً من التحليل النظري والدراسة المقارنة والميدانية أتضح جلياً التسليم بضرورة التجديد الإداري سبيلاً أساسياً لتطوير أساليب ومعايير الاختيار، والذي أتضح من التحليل النظري المقارن والميداني أن هناك قصوراً بها، وأن مرجع هذا القصور هو ضعف تلبية أساليب ومعايير اختيار مديري /نظار المدارس لمتطلبات الاختيار العلمي الصحيح الذي يتلاءم مع حاجة الإدارة المدرسية إلي

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

وجود المدير / الناظر الذي يستطيع تسيير العمل بطريقة ناجحة بناءً على اختياره الصحيح لمنصبه .

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

أولاً: خلاصة النتائج .

ثانياً: التصور المقترح .

ثالثاً: التوصيات .

أولاً: خلاصة النتائج :-

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

أ- أهم نتائج الدراسة المقارنة:

- أظهرت الدراسة أن العمل بالإدارة المدرسية ليس بالعمل الذي يستطيع كل فرد أدائه بالكفاءة المطلوبة، لذا فهو في حاجة للاختيار السليم للأشخاص الذين سيمارسونها

بتوفر صفات وسمات شخصية ومهنية، والحرص كل الحرص عند اختيار مدير ناظر مدرسة التعليم الأساسي في مصر أن يتم اختيارهم وفق استعداد الفرد وقدرته علي الإدارة المدرسية .

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

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

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

- كشفت دراسة الاتجاهات العالمية الحديثة في العمل الإداري أنها تشتمل علي مجموعة من المفاهيم والمبادئ المتكاملة تستمد مقوماتها من علوم مختلفة لها علاقة مع علم الإدارة، وعليه يمكن القول أن تطوير أساليب ومعايير اختيار مديري ونظار التعليم الأساسي يتطلب مراعاة هذا، وعند الأخذ بأي من هذه الاتجاهات أو الأساليب في

الواقع الإداري المصري نضع في الحسبان العوامل السياسية والاجتماعية والاقتصادية والجغرافية والثقافية المؤثرة على العمل والسلوك الإداري بالمجتمع، واجبات ومسئوليات القائم بالإدارة والصلاحيات المخولة له لإنجاز واجباته ومسئوليته ومهام العمل والنظم والقواعد المنظمة للعمل وخطوط السلطة وأسلوب اتخاذ القرار وتقويم الأداء وحاجات العاملين وأهدافهم واتجاهاتهم وقدراتهم وكفاءتهم .

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

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

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

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

- أظهرت الدراسة من خلال التحليل لاتجاهات الإدارة المدرسية للتعليم الأساسي في كل من ( جمهورية الصين الشعبية - الولايات المتحدة الأمريكية - المملكة المتحدة ) عامة وفي مجال اختيار المديرين /النظار للإدارة المدرسية خاصة علي أساليب ومعايير صحيحة، أن القضايا والمشكلات والاهتمامات التربوية في معظم الدول المشكلات ذاتها، ولكن الاختلاف يأتي من طرق معالجة هذه المشكلات وتحقيق النجاح علي أسس علمية وتربوية ايجابية تمثل علامات بارزة علي طريق التنمية الإدارية التربوية التي يستفاد منها في نظام الإدارة التعليمية والمدرسية، وبما يتناسب وطبيعة كل مجتمع - أوضحت النظرة التقويمية لمتطلبات التطوير الإداري في مصر، أن هذه المتطلبات يجب أن تتخذ عدة اتجاهات من بينها اتجاه يتعلق بالإطار الفكري والإداري سواء فلسفة أو قيم أو مفاهيم أو اتجاهات أو معلومات أو مهارات، يراد تغييرها أو تعديلها أو تطويرها من اجل مساندة التغييرات التنظيمية والتكنولوجية وغيرها، ويختصر الاتحاد

الثاني بمعايير سلوكية جديدة تواكب التقدم، ويتعلق الثالث بمعالجة جوانب الضعف والنقص الفني والإنساني .

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

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

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

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

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

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

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

#### النتائج المرتبطة بأساليب الاختيار .

١- اجمع أفراد العينة علي ضرورة توافر مجموعة من المتطلبات في الشخص حتى يمكن ترشيحة كمدير /ناظر، وعلي الرغم من اهتمام المشرفين بدرجة أكثر من المديرين والنظار في الوزن النسبي ٠.٩٣ مقابل ٠.٩٠ فقط إلا أن هذه المتطلبات ضرورية بنفس الدرجة من منظور المجموعتين حيث لا يوجد فارق دال إحصائياً بينهما، وينطبق ذلك

علي توافر هذه المتطلبات في الواقع بدرجة كبيرة وبدون فارق دال إحصائياً سواء بين المجموعتين أم بين المأمول والواقع.

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

وجاء جانب قواعد الترقى الصادرة من وزارة التربية والتعليم غير دال إحصائياً من وجهة النظر المثالية ووجهة النظر الواقعية للعينة الكلية للدراسة، وهذا يشير إلي اقتناع أفراد العينة ومجموعتيها بأن وزارة التربية والتعليم هي الجهة المسؤولة فعلياً عن وضع قواعد الترقى بصفقتها المنظم والمشرف علي كافة جوانب العملية التعليمية في مصر نظراً لما تضمه من خبراء ومتخصصين في هذا المجال، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينيتي الدراسة (مديرين/ناظر-المشرفين علي الاختيار) من وجهة النظر الواقعية لجوانب هذا الأسلوب عند مستوي (٠.٠٥)، وعند مستوي (٠.٠١) وكانت هذه الفروق لصالح عينة المديرين/النظار بسبب أن أفراد هذه الفئة تري تحقق جوانب هذا الأسلوب بدرجة كبيرة عند الاختيار لما يمثله من أساس العمل بالإدارة المدرسية وتحقيق نجاحها.

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

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

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي (0.001) من ناحية وجهة نظر العينة الكلية للدراسة من الناحية المأمولة ، والناحية الواقعية ، وقد وضحت هذه الفروق لصالح وجهة النظر المأمولة بسبب أن الاختبارات المختلفة التي تطبق لاختيار المديرين والنظار لا تتمكن واقعياً من إظهار المهارات والقدرات المطلوبة في الشخص المرشح للإدارة المدرسية ، لذا جاءت استجابات العينة الكلية للدراسة لجوانب هذا الأسلوب مطلباً مهماً ومأمولاً أن يطبق مستقبلاً .

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

٢- في أسلوب المقابلات عند الاختيار ومدى الإفادة منه في التعرف علي جوانب شخصية المرشح ، هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوي (0.001) من وجهة نظر العينة الكلية للدراسة من الناحية المأمولة ، والناحية الواقعية ، وجاءت هذه الفروق لصالح وجهة النظر المأمولة ، وذلك بسبب أن أسلوب المقابلات عند الاختيار لا يمكن الاعتماد عليه وحدة للتعرف علي وجود وتوفير جوانب مهمة في شخصية المرشح لوظيفة مدير ناظر مدرسة ، فلا بد من وجود أساليب أخرى معينة لنجاح هذا الأسلوب عند التطبيق كوجود مقاييس يمكن تطبيقها من قبل لجنة الاختيار ، لذا فقد جاءت جوانب هذا لأسلوب مطلباً مهماً ومأمولاً في المستقبل لابد من تحقيقه ، حيث إن التعرف علي جوانب شخصية المرشح لوظيفة مدير / ناظر مدرسة لا يتم بطريقة

صحيحة إلا من خلال أسلوب المقابلات، ولكن شرط أن تتم من خلال المتابعة العملية في الواقع المدرسي وعلى فترات زمنية مناسبة لينتج التأكيد من توفر الجوانب المطلوبة للوظيفة .

وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين رأي عيني الدراسة (مديرين/نظار- المشرفين على الاختيار) وجاءت هذه الفروق لصالح عينة المديرين والنظار، بسبب أن أسلوب المقابلات عند الاختيار لا يمكن الاعتماد عليه وحده للتعرف على وجود تلك الجوانب الموضحة بالأسلوب في شخصية المرشح لوظيفة مدير / ناظر مدرسة .

#### ٤- مكونات اللجنة التي تقوم بأساليب الاختيار .

أثبتت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٠١) وعند مستوى (٠.٠١) من ناحية وجهة النظر المأمولة، ووجهة النظر الواقعية للعينة الكلية للدراسة وجاءت هذه الفروق لصالح وجهة النظر المثالية بسبب اختلاف رأي العينة في مكونات لجنة الاختيار، وما يجب أن تتضمنه من أعضاء وكوادر علمية مطلوبة ذات إعداد علمي وعملي جيد. نستطيع الاطمئنان إلي ما تتوصل إليه من نتائج في عملية الاختيار الصحيح للشخص المناسب لإدارة المدرسة .

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

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

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٠١) من ناحية وجهة الرأي المأمولة، ووجهة النظر الواقعية للعينة الكلية للدراسة لجوانب هذه العبارة، وجاءت هذه

الفروق لصالح وجهة النظر المأمولة، وذلك بسبب أن جميع المقومات المذكورة في جوانب العبارة غير محققة في الواقع الفعلي، وجاءت نسبة الاستجابة عليها ك مطلب مأمول ينبغي تحقيقه مستقبلاً .

أيضاً توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠.٠٠١) بين وجهة نظر عيني الدراسة (مديرين /نظار- المشرفين علي الاختيار) من الناحية الواقعية، وجاءت هذه الفروق لصالح عينة المديرين /النظار بسبب أن هذه الفئة هي الأقدر علي الإحساس بمدي مناسبة الشخص المسئول عن الاختيار وتبغى أن تتوافر فيه جميع مقومات النجاح التي تتمثل في الإعداد الجيد والإلمام بمسئوليات وظيفية المدير/ناظر مدرسة، وأن يكون قد تلقى تأهيلاً تربوياً اعلي من الأشخاص المرشحين، وله بحوث ومؤلفات في مجال الإدارة المدرسية وغيرها من مقومات مهمة، وهذا يتفق مع ما تنادي به الاتجاهات العالمية في تكوين لجان الاختيار .

٥- في أسلوب المقابلة الشخصية للمرشح تتم المقابلة بواسطة لجنة من جهات تعليمية أوضحت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠.٠٠١)، وعند مستوي (٠.٠١) بين وجهة نظر العينة الكلية للدراسة في الجانب المثالي، والجانب الواقعي، وجاءت هذه الفروق لصالح وجهة النظر المثالية، وقد ظهرت هذه الفروق بسبب عدم القدرة علي التحديد الصحيح للجهات المسئولة عن إجراء أسلوب المقابلات الشخصية للمرشحين في الواقع الفعلي، وقد عبرت وجهة النظر المأمولة عن درجة أهمية عالية لجوانب هذا الأسلوب ووجوب تحققها في المستقبل، وذلك بالاستعانة بأساتذة كليات التربية المتخصصين في جوانب الإدارة التعليمية، وحتى يتوفر لدي الشخص المرشح لوظيفة مدير/ناظر مدرسة قدراً من الاستفادة من

المقابلات الشخصية وإحساساً بأهميتها وأن المسؤولين عن الاختيار يتمتعون بمقومات أعلى منه علمياً وعملياً .

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

٦- في أسلوب الاختيار وتضمنه أن يكون الشخص المرشح مزوداً بمقومات أساسية . هناك فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوي (٠.٠٠١) من وجهة النظر المأمولة ووجهة النظر الواقعية للعينة الكلية للدراسة ، وجاءت هذه الفروق لصالح وجهة النظر المأمولة ، وذلك بسبب أن جميع الجوانب المتضمنة بالأسلوب من حيث ما يجب أن يكون الشخص المرشح مزوداً به ليتم اختياره للتوظيف لا يتحقق واقعياً لاعتماد أساليب الاختيار الحالية علي الطرق التقليدية القديمة في الاختيار ولا تتضمن الاتجاهات الحديثة في مجال الاختيار، من التأكد من معرفة الشخص المرشح للاتجاهات الإدارية الحديثة مثل إدارة الوقت بفاعلية حيث يمثل مقوماً مهماً لسير العمل بالإدارة المدرسية بطريقة ناجحة تقلل من مشكلات الفاقد في العمل الإداري ،والقدرة علي الاستخدام الأفضل لإدارة الموارد المادية والبشرية ، وتحديد أهداف إدارية يجب تحقيقها ، وطرق مواجهة المشكلات والصراعات والمعرفة بأسس جودة التعليم وإدارته ،لذا فقد جاءت جوانب هذا الأسلوب مطلباً مأمولاً يجب تحقيقه لتطوير أساليب الاختيار في الواقع الفعلي الحالي .

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

## النتائج المترتبة بمعايير الاختيار :-

١- في معيار اختيار مدير/ناظر مدرسة أن يكون وكيل المدرسة نفسها أو مدرسة أخرى أثبتت الدراسة أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠.٠٠١) بين وجهة نظر العينة الكلية للدراسة من الناحية المأمولة، والناحية الواقعية وجاءت الفروق لصالح وجهة النظر الواقعية، وذلك بسبب أن جانب ترشيح وكيل المدرسة نفسها لتولي وظيفة ناظر/ مدير مدرسة يتم تحققه واقعياً لما له من تحقيق مميزات ايجابية تتمثل في معرفة بالمدرسة وبالعاملين بها وهذا يسهل الوصول للنجاح وتحقيق الأهداف في وقت أسرع، ولكن لكي ينجح في منسبة الجديد لابد أن يضع مسئوليات ومهام منسبة في أولوياته الأولى ويستثمر علاقاته ومعرفة بأفراد وجماعات المدرسة لصالح العمل .

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

٢- في معيار ما يراعي قبل اختيار مدير/ناظر مدرسة أن يقضي مدة خدمة بالتعليم .

نوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠.٠٥) وعند مستوي (٠.٠٠١) لجوانب هذا المعيار من وجهة نظر العينة الكلية للدراسة من الناحية المأمولة والناحية الواقعية ، وجاءت هذه الفروق لصالح وجهة النظر المأمولة ، وذلك بسبب أن هذا المعيار مهم لتحقيق مبدأ الجدارة في عملية الاختيار وإعطاء الفرص للأشخاص المرشحين ذوي الكفاءة والقدرة والتأهيل العلمي دون النظر إلي عامل السن أو العمر الزمني كمعيار لا يمثل ميزة أو عامل مؤثر بالقدر الذي يؤخذ به في الواقع الحالي للترشيح للوظائف في مصر، وحتى تتماشى مع معايير الاختيار المطبقة من خلال الاتجاهات الإدارية الحديثة في العالم المتقدم .

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

هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة (٠.٠٠١) بخصوص الأخذ بجانب المعيار من ناحية تقرير الكفاية أخر سنتين عمل ، بين وجهة النظر المأمولة ووجهة النظر الواقعية للعينة الكلية للدراسة ، وجاءت هذه الفروق لصالح وجهة النظر المأمولة وذلك بسبب أن هذه الفترة الزمنية كافية للتأكد من وصول الشخص المرشح إلي مستوي متقدم من الناحية الإدارية يطمئن من خلاله باستمرار نجاحه عند الترقى لوظيفة مدير /ناظر مدرسة .

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

من المأمول أن يستثنى شرط السن طالما لدية مواصفات الوظيفة ، وذلك لأن شرط السن لا يمثل ضابطاً للتميز أو معياراً لجدارة الشخص لتولي منصب مدير /ناظر مدرسة ولا بد من استثناء شرط السن طالما يتمتع الشخص بالمقومات الخاصة التي تمكنه من النجاح في الإدارة المدرسية وهذا يتوافق مع الاتجاهات العالمية في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا ، وأثبتت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠.٠٠١) ، بين وجهة النظر المأمولة ووجهة النظر الواقعية للعينة الكلية للدراسة وجاءت هذه الفروق لصالح وجهة النظر المأمولة وذلك بسبب أن الأخذ بالاتجاهات الحديثة في

تطوير أساليب اختيار مديري المدارس  $\longleftrightarrow$  في  $\longleftrightarrow$  ضوء بعض الاتجاهات العالمة

الإدارة كمعيار للاختيار يمثل أهمية كبيرة في وقتنا الحاضر خصوصا وأن واقع تطبيق هذا المعيار عند اختيار المديرين /النظار غير محقق نظراً لاستمرار الأخذ بالمعايير والطرق التقليدية التي لا تتناسب مع مطالب التغيير العلمي والإداري .

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

٥- في معيار اختيار مديري/نظار المدارس لا بد من تضمينه لجوانب مهمة .

أوضحت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥)، لجانب اجتياز المرشح لبعض الاختبارات بين وجهة النظر المأمولة ووجهة النظر الواقعية للعينة الكلية للدراسة، وجاءت هذه الفروق لصالح وجهة النظر المأمولة، وذلك بسبب ما تمثله هذه الاختبارات من أهمية كبيرة في التوصل إلي اختيار الشخص المناسب بطريقة جيدة حيث تمثل ضوابط الحصول علي مؤهل جامعي، ومعرفة بالاتجاهات الجديدة في الإدارة وتمتع الشخص بقدرة القيادة الإدارية، أن هناك اختلاف دال إحصائي لهذ الجوانب بين المنظور المأمول والمنظور الواقعي عند المقارنة بين الأوزان النسبية الدالة وذلك بسبب تقدير مدي أهمية هذه الجوانب عند الاختيار للمرشحين .

كما توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٠١)، لجانب مواجهة الأزمات التربوية، وجانب أقدمية الشخص المرشح لمدة ثلاث سنوات كوكيل مدرسة، وجانب خلو المرشح من المخالفات القانونية والإدارية، وجانب الاقتناع الشخصي لمدير الإدارة التعليمية، بين وجهة النظر المأمولة، ووجهة النظر الواقعية للعينة الكلية للدراسة وجاءت هذه الفروق لصالح وجهة نظر العينة في الواقع الفعلي وذلك بسبب أن هذه

الجوانب الموضحة بالمعيار تمثل مرتكزات تقوم عليها عملية الاختيار في الواقع الحالي وتنص عليها القواعد التنظيمية الصادرة من وزارة التربية والتعليم .

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

٦- في معيار الأفضلية لعملية اختيار مديري/نظار مدرسة توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٠١) ، لجوانب تمتع الشخص المرشح بطاقة صحية جيدة ، والحصول علي دبلومه مهنية في مجال الإدارة المدرسية ، بين وجهة النظر المأمولة ، ووجهة النظر الواقعية للعينة الكلية للدراسة وجاءت هذه الفروق لصالح وجهة النظر المأمولة وذلك بسبب مدي ما يمثله هذان الجانبان من أهمية كمعيار مفاضلة بين المرشحين للإدارة المدرسية وتطابق ذلك مع الاتجاهات العالمية المعاصرة في الأخذ بهذين الجانبين كمعيار مفاضلة .

أيضاً هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٠١) لجانب الأكبر سناً بين وجهة رأي العينة الكلية للدراسة من الناحية المأمولة والناحية الواقعية ، وجاءت هذه الفروق لصالح وجهة النظر الواقعية وذلك بسبب أن هذا الجانب مطبق فعلياً في الواقع الحالي عند إجراء الاختيار وأفضلية مرشح عن آخر ويتضمن كمعيار أساسي يؤخذ به من خلال القواعد المنظمة لعملية الاختيار الصادرة من وزارة التربية والتعليم .

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهة نظر عينة المديرين /نظار ووجهة نظر عينة المشرفين علي الاختيار من الناحية الواقعية لجوانب هذا المعيار .

٧- في معيار ما يراعي عند الاختيار من توفر صفات شخصية مهمة .

أثبتت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠.٠٠١)، وبين وجهة النظر المأمولة، ووجهة النظر الواقعية للعينة الكلية للدراسة، وجاءت هذه الفروق لصالح وجهة النظر المأمولة، وذلك بسبب أن الجوانب المتعددة المذكورة من خلال هذا المعيار يصعب التحقق منها واقعياً إلا من خلال مقاييس متعددة وتوفر دراية وقدرة لدى القائمين علي عملية الاختيار للتأكد من وجود تلك الصفات المطلوبة في شخصية الفرد المرشح للإدارة المدرسية، جاءت هذه الجوانب كمطلب مأمول ينبغي تحقيقه مستقبلاً لدى ما تمثله هذه الجوانب من أهمية، كما يشير إجماع أفراد العينة ككل أو المجموعتان عند المقارنة بين الأوزان النسبية الدالة علي ما هو مأمول ونظيرتها في الواقع إلي عدم اقتناع أفراد العينة بأن معايير اختيار المرشحين تراعي التأكد من وجود سمات أو صفات شخصية مما جعل هناك مطلباً مأمولاً بالسعي والعمل علي تطوير الإجراءات والطرق المناسبة للاختيار .

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

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

كشفت الدراسة عن وجود فروق دالة إحصائية عند مستوي (٠.٠٥) (لجانِب التعليمات الواردة من المجالس المحلية، وبين وجهة النظر المأمولة، ووجهة النظر الواقعية للعينة الكلية للدراسة، وجاءت هذه الفروق لصالح وجهة النظر المأمولة وذلك بسبب أن التعليمات الواردة من المجالس المحلية يمكن الأخذ بها عندما لا يكون هناك تعارض بينها

وبين التعليمات الوزارية الصادرة من جهات الاختصاص كما أنها تزيد من عملية ضبط معايير الاختيار عندما تكون دقيقة ومحددة .

هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠.٠٠١)، لجوانب الحصول علي مؤهل جامعي والتعليمات الواردة من المحافظة، والتعليمات الواردة من هيئة التنظيم والإدارة، ومعرفة الاتجاهات الجديدة للإدارة المدرسية، واستخدام مقاييس خاصة بالقيادة المدرسية، بين وجهة النظر المأمولة، وجهة النظر الواقعية للعينة الكلية للدراسة، وجاءت هذه الفروق لصالح وجهة النظر المأمولة، وذلك بسبب مدي أهمية هذه الجوانب كضوابط لعملية الاختيار المناسب للمرشحين لتولي وظيفة مدير/ناظر مدرسة، فينبغي أن يأخذ بهذه الجوانب بطريقة متوازنة غير متعارضة لتحقيق الغرض الصحيح لاستخدامها في التوصل إلي الاختيار المناسب للمرشحين للإدارة المدرسية، وتحقيق قدر من التوازن بينها عند التطبيق للوصول للاختيار الصحيح للشخص المرشح لتولي منصب مدير/ناظر مدرسة .

قد أثبتت الدراسة وجود فروق دالة إحصائية عند مستوي (٠.٠٠١)، لجوانب هذا المعيار من وجهة نظر عيني الدراسة (مديرين/نظار- المشرفين علي الاختيار) من الناحية الواقعية، جاءت هذه الفروق لصالح عينة المديرين/النظار، وذلك بسبب أن هذه الجوانب المتضمنة في هذا المعيار تمثل أهمية كبيرة لفئة المديرين والنظار للوصول إلي تحقيق الاختيار الصحيح للشخص المناسب للإدارة المدرسية كما أن بعض جوانب هذا المعيار مثل جانب المعرفة بالاتجاهات الجديدة للإدارة المدرسية وجانب استخدام مقاييس خاصة بالقيادة الإدارية، يتوافق مع الاتجاهات العالمية المعاصرة في اختيار مدير ناظر المدرسة .

## ثانياً: التصور المقترح :-

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

هذا وقد تطلبتا للإجابة عن هذا التساؤل القيام بالاجراءات التالية :-

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

### ١- فلسفة التصور المقترح :

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

ويقتضي قيام هذه المدارس بالمهام المنوطة بها توافر منظومة إدارية يراعي فيها

الفلسفات والنظريات الإدارية الداعمة لجوانبها وبخاصة ما يرتبط منها بالمنطور :

- **الفلسفي** : الذي يختص بمجالات نظريات الإدارة والقيادة التربوية والتنظيم الإداري ونماذج الاتصالات الحديثة، والتخطيط والتمكن من أساليب العمل .
  - **الاجتماعي** : الذي يهتم بمجالات القيادة التربوية الصحيحة، وكيفية إدارة الصراع وأساليب الضبط الاجتماعي، والعلاقات العامة، ونظم الترقى .
  - **الاقتصادي** : الذي يركز علي مجالات الإدارة المالية، وإدارة الموارد، وتخطيط القوى البشرية و الخطط التربوية، وإدارة الوقت ومقاييس الكفاءة الداخلية والخارجية للمؤسسة التعليمية وفعاليتها ونتاجيتها .
  - **السيكولوجي** : الذي يختص بسلوك الفرد ودوافعه و مستوي الرضا عن العمل وعلاقات الأفراد، والروح المعنوية، ودرجة التوافق النفسي مع مجالات العمل بمهنة الإدارة المدرسية .
  - **الأيكولوجي** : الذي يهتم بالبيئة ومؤثراتها علي الإدارة من كافة النواحي الجغرافية، والديموجرافية، والسياسية، والتحقق من مدي تأثير هذه النواحي أو العوامل علي الإدارة المدرسية و اتجاهات التأثير ومداه وطبيعته .
  - **المقارن** : الذي يهتم بمعرفة النظم الإدارية في بعض الدول المتقدمة وخصائصها ومميزاتها للوصول إلي الأصول والقواعد التي لها صفة الشمول والعمومية .
- ونظراً لأن مدير/ناظر المدرسة هو المحور الأساسي لهذه المنظومة ومركزها الرئيسي، كما أنه الموجه لها خاصة إذا كان لديه من المهارات والكفايات ما يؤهله لاستخدام طرائق وأساليب إدارية حديثة ، لذا من الضروري أن يتم ترشيح هؤلاء المديرين /النظار وانتقاء الأفضل منهم بناءً علي أساليب ومعايير متطورة حتى يتمكن كل مدير/ناظر مدرسة من تحقيق النجاح الإداري بكل جوانبه في الإدارة المدرسية ويستدعي

تحقيق تطوير أساليب ومعايير الاختيار لمديري /نظار مدارس التعليم الأساسي تقديم تصورات ومنطلقات تعمل علي تزويد القائمين علي تطبيق أساليب ومعايير الاختيار،والعاملين علي تطويرها وتحسينها بالمتطلبات اللازمة للوصول بهذه الأساليب والمعايير إلي النجاح المطلوب لعملية الاختيار ومسايرتها للتجديدات الحديثة في الحقل الإداري و التربوي بصفة مستمرة ،وكذلك العمل علي أن تتضمن أساليب ومعايير الاختيار للمرشحين للإدارة المدرسية التأكد من توفر قدرات ومهارات أساسية تجعل عملية الاختيار ناجحة في اختيار الشخص المناسب ولكي نصل إلي وجود أساليب ومعايير اختيار لمديري /نظار المدارس مناسبة ومتكاملة فإن ذلك يتطلب فلسفة خاصة يراعي فيها الاتجاهات العصرية والتغيرات السريعة الحالية والمحتمل حدوثها في النظام التعليمي والإداري .

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

- جانب معرفي: يتضمن أن تشتمل أساليب ومعايير اختيار المديرين /النظار المبادئ الأساسية في علم الإدارة التعليمية وما يستجد فيه من معلومات واتجاهات وتقنيات .

- جانب مهاري: يتضمن أن تشتمل أساليب ومعايير الاختيار علي التحقق من توفر مهارات وقدرات تعمل علي تحسين ممارسة المسؤوليات والمهام الوظيفية التي تساعد الشخص المرشح لوظيفة مدير /ناظر مدرسة علي تشخيص المواقف الإدارية المختلفة والتوصل لحلها .

- جانب منفعي: وهو الجانب الذي يفرض علي المؤسسات القائمة بعملية اختيار المديرين /النظار لمدارس التعليم الأساسي ضرورة تطوير أساليب ومعايير الاختيار بطريقة تبرز إمكانات الشخص المرشح، وتكامل جوانب شخصيته وفهمه لقضايا التعليم والعمل الإداري وأهدافه، وكل ما يرتبط بالسياسة التعليمية، أي أن هذا الجانب يمثل الوظيفة التوضيحية لفلسفة عملية تطوير أساليب ومعايير الاختيار لأنها تساعد علي أن تكون هذه الأساليب والمعايير أكثر تطوراً وملاءمة للعصر الحالي الذي يتميز بالتغيرات السريعة .

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

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

- جانب معياري: يتمثل في تمتع القائمين بعملية الاختيار وتطبيق أساليبها ومعاييرها علي المرشحين للإدارة المدرسية بقدر كبير من الإعداد الجيد والتخصص العلمي

والعملي للقيام بهذه المهمة الدقيقة للوصول إلي اختيار من يمثل الإدارة المدرسية خير تمثيل، وأن يستخدموا في ذلك أفضل المقاييس العلمية الدقيقة والمقننة والتي تعطي نتائج ثابتة غير متذبذبة وذلك مع مراعاة التعاون بين وزارة التربية والتعليم بخبرائها في هذا المجال، وأقسام الإدارة التعليمية بكليات التربية بأسانذتها المتخصصين .

- جانب تكنولوجي : يتمثل في الاستفادة من التقدم التكنولوجي في التوعية بأهمية قيام أساليب ومعايير الاختيار علي مبادئ وأسس متطورة ومتجددة باستمرار لكي تتناسب مع المتغيرات العالمية واتجاهات الفكر الإداري الحديثة .

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

## ٢- أهداف التصور المقترح :-

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

ومرجع تأكيد المؤلف علي هذه الأهداف هو أن عدم وضوح الأهداف يجعل الإجراءات المستخدمة غير محددة المعالم ويحول دون تطبيقها وتنفيذها بصورة صحيحة في حين يسهم

- وضوح الأهداف في النجاح للتوصل إلى التصور المقترح لأساليب ومعايير الاختيار لمدير/ناظر مدارس التعليم الأساسي علي أسس من التخطيط والدقة .
- وفي ضوء هذا يهدف (التصور المقترح إلي) :-
- توضيح أهمية قيام أساليب ومعايير اختيار مديري /نظار مدارس التعليم الأساسي علي أسس علمية نابعة من علم الإدارة التعليمية والمدرسية والاتجاهات العالمية المعاصرة .
  - توظيف تكنولوجيا التربية في الاستفادة بها في عملية تطبيق أساليب ومعايير الاختيار مع مراعاة ضرورة أن تتمشي أساليب ومعايير الاختيار مع الأهداف التي وضعت من أجلها لاختيار المرشحين للترقية ونوعية الوظيفة ومتطلباتها .
  - تنوع أساليب ومعايير الاختيار للمرشحين للإدارة المدرسية بالتعليم الأساسي . مع توظيف تكنولوجيا التعليم في الاستفادة بها عند إجراء الاختيار .
  - وضع برنامج دائم لتقويم أساليب ومعايير الاختيار للوقوف علي مدي صلاحيتها بما يتناسب مع مستجدات العصر والمتطلبات التربوية والإدارية المتغيرة وتحديات المستقبل . بناء دليل استرشادي يعين القائمين علي عملية الاختيار يتضمن هذا الدليل كيفية التعرف علي مدي إلمام الشخص المرشح للإدارة المدرسية بدورة من كافة جوانبه واجباته ومسئوليته إدارياً وفنياً وإنسانياً .
  - بناء مقاييس دقيقة يمكن من خلالها تطبيق أساليب ومعايير الاختيار للوصول إلي النتائج الصحيحة في الاختيار .

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

تؤسس فلسفة التصور لأساليب ومعايير الاختيار لمديري /نظار مدارس التعليم

الأساسي علي المرتكزات الآتية:-

- إن قضية التعليم عموماً، وإدارة التعليم علي وجه الخصوص تعد من أهم القضايا الاستراتيجية التي ينبغي أن تتكاتف جميع الجهود للارتفاع بمستواها، وذلك للارتباط الوثيق بين الإنتاج والتعليم والإدارة .
- إن معالم الصورة التي ينبغي أن يستهدفها كل نهج قائم لتطوير أساليب ومعايير الاختيار لمن يتولون مناصب الإدارة المدرسية يمكن تركيزها في صورة الإدارة العصرية التي هي مظهر من مظاهر الحياة المعاصرة، والتي تقوم علي المستقبلية والعلمية والثقافية والديمقراطية والجودة الشاملة كمقومات وملامح أساسية لها .
- إن تطوير أساليب ومعايير الاختيار بصورتها المأمولة لا يمكن أن تتم إلا من خلال عملية تطوير شاملة للنظام الإداري العام في مصر نحقق التنسيق والشمول والتكامل والمرونة .
- أن كل تطوير سليم لأساليب ومعايير الاختيار لا يمكن أن يتحقق بغير اصطناع الطريقة العلمية وأساليبها وتقنياتها المتقدمة .
- إن قيام خطة التطوير لأساليب الاختيار علي التنسيق والتعاون بين مختلف الأجهزة المسؤولة بوزارة التربية والتعليم، وأقسامها التابعة بالمديريات التعليمية، وبين كليات التربية بالجامعات، والمركز القومي للبحوث التربوية، تكافئ في أهميتها إعداد واختيار كوادر ذات كفاءة عالية لتطبيق أساليب الاختيار بالطرق العلمية الدقيقة

تطوير أساليب اختيار مديري المدارس  $\longleftrightarrow$  في  $\longleftrightarrow$  ضوء بعض الاتجاهات العالمية

والصحيحة، وأن القائمين علي تطبيق أساليب الاختيار يمثلون عنصراً أساسياً لنجاح هذه العملية .

- أن المدخل الصحيح لكل تطوير سليم لأساليب ومعايير الاختيار هو التخطيط الكفاء لإحداثه، وما يستلزمه ذلك من تنفيذ جاد مستمر لخطط التطوير .

- إن وضوح أهداف عملية الاختيار لمديري /نظار مدارس التعليم الأساسي من خلال أساليب ومعايير دقيقة وصحيحة يعد ركيزة أساسية من ركائز الإدارة المدرسية الناجحة .

- إن زيادة الدعم المالي من جانب وزارة التعليم لإعداد وتدريب الكوادر اللازمة لتولي الإدارة المدرسية، لها دور كبير في نجاح كافة جوانب العملية التعليمية، وذلك يحقق الوصول إلي قاعدة عريضة من المرشحين لتولي وظيفة مدير/ناظر مدرسة يمكن أن تنطبق عليهم المعايير العلمية التي يمكن تطبيقها لنصل إلي اختيار الشخص المناسب الذي يتوقع نجاحه .

- إن نجاح تطبيق الأساليب والمعايير في القيام بدورها في عملية الاختيار يتوقف علي ارتباط أهداف الاختيار بالاتجاهات الإدارية المتقدمة ونتاج الفكر الإداري الحديث التي تناولتها الدراسة .

٤- مضمون ومكونات التصور المقترح:-

أن معايير وأساليب اختيار مديري /نظار مدارس التعليم الأساسي في مصر يجب أن تكون قادرة علي مجابهة التغيرات السريعة الحالية في العالم ولكي تستطيع مدرسة التعليم الأساسي في مصر الوفاء باحتياجات المجتمع وأن يكون لها الدور في

إحداث التقدم فان اختيار مدير /ناظر المدرسة يجب أن يقوم علي ثلاث مراحل أو عمليات هي :-

١- **مرحلة ما قبل الاختيار:** وفيها توضع أسس وقواعد شغل الوظيفة من أهمها مستوي التعليم والخبرة لدي الفرد - التخصص في مجال عمل - الكفاءة والريفة في العمل .

٢- **مرحلة الاختيار:** وفيها يتم تحديد مدي الكفايات المطلوبة للعمل بالإدارة المدرسية وتقييم الأوراق المقدمة من الشخص المرشح من شهادات وتقارير كفاية وغيرها - تقييم خبرات المتقدم من خلال مقابلته - التوصل إلي قرار والمفاضلة بين المرشحين .

٣- **مرحلة ما بعد الاختيار** وهدفها الوقوف علي مدي صحة سير المرحلتين السابقتين للاختيار وذلك من خلال التعرف علي (مدي مناسبة القواعد والمعايير الموضوعة - مدي تحقيق الأهداف المراد تحقيقها من عملية الاختيار- مدي كفاية الشخص الذي اختير - مدي نجاح عملية الاختيار )

وهناك بعض المضامين التي يجب مراعاتها في معايير اختيار مديري /نظار مدارس

التعليم الأساسي وذلك علي النحو التالي :-

- **المؤهلات العلمية:** وهي ضرورة أساسية بالنسبة للإدارة المدرسية خاصة المؤهلات التربوية والإدارية فهي تكسب الشخص المرشح الفرصة الأكبر في تحقيق النجاح
- **الخبرة:** وتتضمن الخبرة والدراية التي اكتسبها الفرد من خلال عملة السابق و تفاعلة المباشر مع من سبقوه في العمل بالإدارة المدرسية .

- الاستعداد والقدرة علي الإدارة: من خلال التأكد من كفاية الشخص المرشح واستعداده لتحمل مسئوليات العمل ويمكن التعرف علي مدي توفر الاستعداد والقدرة لدي الشخص المرشح لوظيفة مدير/ناظر مدرسة للتعليم الأساسي عن طريق توزيع استبانة علي المرشحين أكثر من مرة ثم تحليلها لمعرفة مدي قدراته واتزانة النفسي.
- القدرة علي التعاون والتفاعل مع العاملين بالمدرسة: فالصفة المهمة للإدارة المدرسية أنها عمل جماعي تعاوني بين جميع أفراد المدرسة فكلما كانت الإدارة المدرسية قائمة علي التعاون والتفاعل كلما كانت قادرة علي تحقيق الأهداف المطلوبة.
- القدرة علي المواءمة بين النواحي الإدارية والفنية: فينبغي التأكد من أن الشخص المرشح للإدارة المدرسية يعرف كيف يفرق بين ماهو إداري و ماهو فني في العمل ويمكن معرفة ذلك من خلال استبانة يتم توزيعها علي المرشحين تحتوي علي عبارات إدارية وفنية مستقاة من القوانين التي تضعها الوزارة ويطلب الإجابة عليها وبعدها يتم تحليل الإجابات للوقوف علي مدي إلمام المرشحين بين ماهو إداري و ماهو فني، كما يمكن تكوين مواقف مصنعة ويطلب من المرشحين معرفة طبيعة هذا الموقف.
- المقابلة الشخصية: وفيها يركز الاهتمام علي معرفة السلوك والمظهر العام للشخص المرشح - معرفة الأنشطة والاهتمامات ومدي خبرته العلمية - العوامل المتصلة بالتعبير عن النفس أثناء المقابلة - كيف يخطط لكي ينجح في مهنة المرشح لها - ما المواصفات والمؤهلات التي يعتقد أنها تتوفر لديه ويشعر أنها

ستساعده علي النجاح - معرفة مدي توفر المهارات الفنية والإنسانية والتصورية وذلك من خلال معرفته بتقنيات التربية ومقدرته علي العمل في محيط المجموعة ومهارته في رؤية المدرسة والمنطقة التعليمية والبرنامج التعليمي ككل متكامل .

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

#### ٥- الإجراءات والآليات التي يمكن إتباعها لتحقيق التصور المقترح:

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

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

- لكي تؤدي أساليب ومعايير الاختيار لمديري /نظار مدارس التعليم الأساسي دورها بطريقة علمية وتتضح نتائجها الايجابية فلا بد من توفر الكوادر المتخصصة مرتفعة

المستوي في مجال الإدارة التعليمية والمدرسية للقيام بإجراء أساليب ومعايير الاختيار وان تكون هذه الكوادر ذات قدرة وخبرة عملية لتطبيق مقاييس الاختيار علي المرشحين ،وذلك للوصول إلي الاختيار الصحيح لأنسب الأشخاص وأقدرهم علي تولي منصب مدير/ناظر مدرسة .

- تطوير المقاييس التي تستخدم لتطبيق أساليب ومعايير الاختيار لمن سيتولي منصب مدير/ناظر مدرسة، بصورة تجعلها تبرز كافة خبرات ومهارات الشخص المرشح للإدارة المدرسية التي تمكنه من تحقيق أهداف المرحلة التعليمية وأهداف المدرسة ،والقدرة علي التفاعل مع كل فئات العاملين معه، ومع البيئات المحيطة بالمدرسة ،وأن تتيح الفرصة له في توضيح فلسفته التربوية ومدى تطورها ،وإدراكه للأسس الثقافية والاجتماعية التي يقوم عليها النظام التعليمي ،وأن تبرز قدراته في وضع خطة مناسبة لسير العمل الإداري والتربوي في المدرسة بكل جوانبه وتفصيلاته ،هذا بالإضافة إلي قدرتها علي إبراز جوانب التفوق والتميز في جوانب شخصيته، وتمسكه بالقيم وخاصة القيم الدينية ومدى توفر المهارات الذاتية والادراكية التي تؤهله لمعالجة قضايا التعليم والتعامل مع الآخرين ،والنظرة الشاملة للتنمية الإدارية والتربوية .

- بناء دليل يسترشد به القائمون علي الاختيار لمعرفة مدى إلمام المرشحين لتولي مناصب الإدارة المدرسية بطبيعة دورهم الإداري، ومعرفة درجة كفاءتهم المتوقعة عند تولي الوظيفة، وهذا الدليل يتضمن التعرف علي مدى إلمام الشخص المرشح بدورة تجاد التلاميذ وأعضاء هيئة التدريس والعاملين بمختلف فئاتهم، ودوره تجاد الآباء والمجتمع المحلي، وتجاد الأعمال الإدارية والمالية والفنية، والموازنة بين طبيعة كل مجال وطبيعة

دوره تجاه الإشراف على المباني المدرسية والتجهيزات، ودوره تجاه كل الأنشطة المتنوعة بالمدرسة، والمعرفة بمعايير النجاح في إدارة وتنظيم المدرسة .

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

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

#### ٦- الضمانات والضوابط لنجاح التصور المقترح :-

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

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

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

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

- أن تركز أساليب الاختيار لمديري /نظار مدارس التعليم الأساسي علي إظهار مهارات  
وقدرات الشخص المرشح في جوانب الإدارة المدرسية، ومطلبات وظائفهم ودورهم

القيادي والإداري الجديد بما يسهم في الإعداد والاختيار الجيد لكوادر ذات كفاءة عالية كماً وكيفاً للاضطلاع بمسئوليات تطبيق أساليب ومعايير الاختيار علي الأشخاص المرشحين لتولي وظيفة مدير/ناظر مدرسة من حيث تحديد الأهداف والتخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقويم وغيرها من عمليات الإشراف والتنظيم والتنسيق، حيث أن المشرف علي تطبيق أساليب ومعايير الاختيار هو العنصر الأساسي في نجاح هذه العملية، وخاصة إذا كان متحمساً وملماً بأساسيات عملية الاختيار، ولديه الخبرة الكافية بالتطبيق لأساليب ومعايير الاختيار بطريقة تعطي النتائج الموثوق في صحتها ودقتها .

- أن توضح أساليب ومعايير الاختيار الجوانب التي تقوم عليها المفاضلة بين المرشحين، وأن تكون هذه الجوانب مرتبطة بالإعداد المهني والمهارات الوظيفية، أي الجمع بين نواحي الإعداد الأكاديمي والخبرة المهنية، جانب الكفاءة والجدارة الشخصية لمنصب الإدارة المدرسية .
- أن تركز أساليب ومعايير الاختيار للشخص المرشح لوظيفة مدير/ناظر مدرسة علي مدي إلمام المرشحين بجوانب عمل الإدارة المدرسية ومتطلبات الوظيفة القيادية وقدراتهم علي إدارة المدرسة باقتدار لتحقيق أهدافها وكيفية استغلال كل ذلك وترجمته من خلال عملهم بالإدارة المدرسية وتطبيقه بطريقة مفيدة تخرج بالعمل الإداري والتربوي في المدرسة محققه أعلى درجات التميز والنجاح .
- أن تركز أساليب ومعايير الاختيار علي إظهار مهارات وقدرات الشخص المرشح لوظيفة مدير/ناظر مدرسة في جوانب الإدارة المدرسية ومتطلبات وظائفهم ودورهم

القيادي والإداري وأن تصيح هذه الأساليب والمعايير نظاماً متكاملًا ومبرمجاً ومتفاعلاً مع البيئة .

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

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

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

- أن تبرز أساليب الاختيار في الشخص المرشح لتولي وظيفة مدير /ناظر مدرسة فلسفة التربية ومدى تطورها ووضوح معالمها وكيفية السعي إلي تطبيقها، مع التأكّد من

إدراك الشخص المرشح للأسس الثقافية والأخلاقية والاجتماعية التي يقوم عليها النظام التعليمي، وأن توضح قدرة الشخص المرشح علي وضع خطة مناسبة لسير العمل الإداري والتربوي في المدرسة بكل جوانبه وتفصيلاته .

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

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

- أن يؤخذ في الحسبان الحصول علي الدبلوم العام التربوي، والخاص في الإدارة التعليمية وصولاً إلي درجات أعلي كالحصول علي الماجستير والدكتوراه معياراً للمفاضلة للترقي إلي مناصب الإدارة المدرسية بين المتقدمين للترشيح لوظيفة مدير /ناظر، مع ضرورة تمييز من يحصل علي هذه الدرجات العلمية عن غيره ممن لم يحصلوا علي هذه الدرجات - أن تتضمن معايير الاختبار لوظيفة مدير /ناظر مدرسة التأكد من توفر الصحة المتكاملة جسمياً ونفسياً، وبالمظهر الشخصي وقوة الشخصية والمقدرة علي التعبير عن الذات بوضوح وقدرة علي توصيل التعليمات وتنفيذها .

- أن تشمل معايير الاختيار التحقق من مدي إلمام الشخص المرشح لإدارة المدرسة بوسائل تحقيق الأهداف وتنفيذ المناهج ومعرفة بالاتجاهات الإدارية الحديثة وما يستحدث في العمل الإداري .
- أن تشمل معايير الاختيار علي مدي معرفة الشخص المرشح لتولي وظيفة مدير/ناظر مدرسة للفلسفات والنظريات الإدارية التي تحكم عمل الإدارة المدرسية .
- أن تقوم معايير الاختيار علي إبراز جوانب التفوق والتميز في شخصية المرشح لوظيفة مدير/ناظر مدرسة، وقدرته علي التوجيه الإداري نحو التفوق وتحقيق معدلات نمو مستمرة ومتزايدة للعوائد من التعليم، وإبراز مدي قدرته علي تهيئة مناخ تنظيمي يسمح بانطلاق أعمال الابتكار والإبداع والمشاركة الجادة للأفراد بالمدرسة في تحقيق مستويات اعلي من التميز.
- أن تتضمن معايير الاختيار للأشخاص المرشحين لوظيفة مدير/ناظر مدرسة التأكد من توفر مهارات أساسية مهمة منها:- المهارات الذاتية التي تتضمن مدي قدراته العقلية وقدرته علي المسادة والابتكار، والثبات الانفعالي، والمهارات الفنية المادية التي اكتسبت بالدراية والعلم والخبرة والتدريب، والمهارات الإنسانية والاحتماعة التي توضح القدرة علي التعامل مع الرؤوسين والقدرة علي خلق روح العمل الجماعي والمهارات والادراكمة التصورية والتي تتضح من خلال القدرة علي رؤية التنظيم المدرسي وفهمه للترابط بين أجزاءه وعلاقات المدرسة بالمجتمع .
- أن تتضمن جوانب المفاضلة المؤهلات العلمية المتخصصة في مجال الإدارة التعليمية والخبرة الإدارية والاستعداد والقدرة علي العمل الإداري بكل جوانبه، والقدرة علي التعاون والتفاعل ودرجة العطاء المطلوب للعمل .

- التنوع والتجدد لأساليب ومعايير الاختيار، والعمل علي تقويم نتائجها للوقوف علي نقاط القوة والضعف بها ومراعاتها مستقبلاً، وأن يتوفر فيها جميع العوامل التي تراعي التطور العلمي والتكنولوجي السريع، وأن يشرف علي تطبيقها ممثلون من وزارة التربية والتعليم، وكليات التربية من أقسامها المتخصصة، بجانب المديرين ذوي الخبرة بالإدارة المدرسية .
- أهمية تأكيد أساليب ومعايير الاختيار للشخص المرشح للإدارة المدرسية علي النضوج المهني الذي يعتمد علي بصيرة تربوية تساعد علي تدعيم الديمقراطية والتخلي عن البيروقراطية ومحاربة الفوضوية .
- توفير كافة الإمكانيات لتطبيق أساليب ومعايير اختيار مديري /نظار مدارس التعليم الأساسي بطريقة لا تسمح بالتشكك في نتائجها من خلال توفير الكوادر العلمية التي تقوم بإجراء عملية الاختيار، ووجود المقاييس العلمية الدقيقة التي تعين في عملية الاختيار.
- أن تتضمن أساليب ومعايير الاختيار للشخص المرشح للإدارة المدرسية توضيح قدراته علي توثيق الصلة بين المدرسة والبيئة، وبينه وبين غيره في المدرسة، تنفيذ تعليمات المهنة بحكمة، القدرة علي اتخاذ القرارات، توصيل التعليمات، تخطيط العمل المدرسي، تنظيم الأنشطة المدرسية، إتباع التسلسل الوظيفي، إدارة الاجتماعات، فهم سياسة الإدارة المدرسية وإجراءاتها .
- إيجاد نوع من الدعم المادي الدائم لتطوير وتحسين كافة البرامج الإدارية التي يكون لها الدور الفعال والمؤثر في نجاح العمل الإداري والتربوي مثل البرامج التي تعمل علي رفع

الكفاءة المهنية، والحصول علي الدراسات المتخصصة من الجامعة والمعرفة الدائمة  
بالمستجدات الحديثة في مجال الإدارة التعليمية .

- أن يتم القضاء علي الفجوات الشاسعة بين واقع أساليب ومعايير الاختيار وما ينبغي أن تكون عليه من حيث الدقة والتطور والحداثة .

### ثالثاً: التوصيات: -

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة -ممن- تقديم التوصيات العامة المهمة لثالثية :-
- أهمية أن يكون هناك تعاون كامل بين مختلف الأجهزة والمؤسسات التعليمية والإدارية لتطبيق أساليب ومعايير اختيار متطورة ودقيقة لاختيار الأشخاص المرشحين لتولي وظيفة مدير /ناظر مدرسة .
- أن يشارك أساتذة الإدارة التعليمية والتربية المقارنة في تطبيق وتطوير أساليب ومعايير الاختيار وعدم قصرها علي وزارة التربية والتعليم .
- أن يكون هناك تنوع لأساليب ومعايير الاختيار حتى تبرز كافة جوانب شخصية المرشح لتولي مناصب الإدارة المدرسية ومناسبتها للوظيفة .
- أن تتضمن أساليب ومعايير الاختيار جوانب المفاضلة بين المرشحين لوظيفة مدير/ناظر مدرسة بطريقة علمية ودقيقة، وان تكون معايير المفاضلة مرتبطة بالجوانب العلمية والعملية والخبرة .
- ضرورة وضع مقاييس معينة لتطبيق أساليب ومعايير الاختيار تساعد في التوصل إلي نتائج صادقة ومحددة .

- أهمية الاستفادة من نتائج الفكر الإداري الحديث، والاتجاهات العالمية المعاصرة في مجال أساليب ومعايير الاختيار للعاملين بمجال الإدارة المدرسية وخاصة عند اختيار مدير/ناظر المدرسة .
- استغلال التقدم التكنولوجي في مجالات الإدارة وضرورة توظيفه في تطبيق أساليب ومعايير الاختيار .
- القضاء علي مشكلة الفجوات الشاسعة بين واقع أساليب ومعايير الاختيار وما ينبغي أن تكون عليه من حيث الدقة والتماسك والتطور .
- عمل بعض الدراسات التي تسهم في جعل أساليب ومعايير الاختيار ذات فعالية تطبيقية في اختيار المرشحين لتولي مناصب الإدارة المدرسية .
- الاستفادة من نتائج عمليات تطبيق أساليب ومعايير الاختيار في تنظيم الدورات التدريبية للمديرين و النظار الجدد .
- مع ما يمثله أسلوب المقابلة من أهمية تطبيقية عند اختيار الأفراد للتقري وتولي كثير من المناصب الإدارية الأعلى ،ومنها تولي منصب مدير /ناظر مدرسة ،فيمكن من خلال ما تضمنته الدراسة الحالية أن يطبق هذا الأسلوب ويحقق النجاح الكامل له في اختبار المديرين /النظار علي أسس ومعايير دقيقة وذلك من خلال :-
- ١- التركيز علي معرفة جوانب شخصية الشخص المرشح للإدارة المدرسية من كافة النواحي المعرفية والسلوكية .
- ٢- الأنشطة والاهتمامات .
- ٣- التأكد من وجود الاتجاه الايجابي نحو مهنة الإدارة المدرسية ومدى خيراته من عملة السابق لنجاحه في العمل الإداري .

تطوير أساليب اختبار مهربي المدارس في ← بعض الاتجاهات العالمية

## البحوث المقترحة .

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

## المراجع

أولاً: المراجع العربية :-

أ- الكتب :-

- ١- إبراهيم عبد العزيز شبحا، أصول الإدارة العامة، الإسكندرية: منشأة المعارف، ١٩٩٣م.
- ٢- إبراهيم عصمت مطاوع، وأمنة أحمد حسن، الأصول الإدارية للتربية، جدة: دار الشروق، ١٩٨٩م.
- ٣- إبراهيم نافع، الصين معجزة نهاية القرن العشرين، القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ٢٠٠٠م.
- ٤- أحمد إبراهيم أحمد، رفع كفاءة الإدارة المدرسية، جامعة بنها: كلية التربية، ١٩٩١م.
- ٥- \_\_\_\_\_، تحديث الإدارة التعليمية و النظارة و الإشراف الفني، القاهرة: دار المطبوعات الحديثة، ١٩٩١م.
- ٦- \_\_\_\_\_، نحو تطوير الإدارة المدرسية (دراسة نظرية وميدانية) الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة، ١٩٩٧م.
- ٧- \_\_\_\_\_، في التربية المقارنة، الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة، ١٩٩١م.
- ٨- أحمد إسماعيل حجي، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٩٨م.
- ٩- \_\_\_\_\_، إدارة بيئة التعليم و التعلم - النظرية و الممارسة داخل الفصل و المدرسة، القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠٠م.
- ١٠- أحمد بستان، بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة في اختيار و إعداد و تدريب القادة التربويين، الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج، ١٩٨٤م.

١١- أحمد حسن اللقاني، وعلي أحمد الجمل. معجم المصطلحات التربوية العربية في المناهج وطرق التدريس، القاهرة: مطبعة عالم الكتب، الطبعة الثانية، ١٩٩٩م.

١٢- أحمد عبد المطلب، وفيصل الراوي طابع، الإدارة المدرسية بين الديمقراطية والبيروقراطية: دراسة ميدانية، سوهاج: دار محسن للطباعة، ١٩٨٧م.

١٣- أحمد عرفة، وسمية شلبي، فعاليات الإدارة في الرقابة التامة للجودة والوقت، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، ٢٠٠٢م.

١٤- أحمد عمر هاشم، الإدارة في ظلال التغيير، القاهرة: مركز وايت سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، ١٩٩٦م.

١٥- أميل فهمي شنودة، الرقابة على الإدارة التعليمية، الواقع والإصلاح، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٧٦م.

١٦- \_\_\_\_\_، القرار التربوي بين المركزية واللامركزية: دراسة مستقبلية، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨١م.

١٧- إميل فهمي شنودة، وأحمد إسماعيل حجي، إدارة المدرسة الابتدائية - برامج تأهيل معلمي المرحلة الابتدائية للمستوي الجامعي، القاهرة: مطبعة وزارة التربية والتعليم، ١٩٨٦م.

١٨- بيومي محمد ضاوي، التربية المقارنة ونظم التعليم، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية ودار الفكر العربي، الطبعة الثانية، ٢٠٠١م.

١٩- ثناء يوسف العاصي، التاريخ التربوي في العصر الحديث، طنطا: مكتبة التقدم، ١٩٨٦م.

- ٢٠- جابر عبد الحميد جابر، وحمد خيرى كاظم، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، القاهرة: دار النهضة العربية، الطبعة الثانية، ١٩٧٨.
- ٢١- جابر عبد الحميد، وطاهر عبد الرازق، أسلوب النظم بين التعليم والتعلم، القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٧٨م.
- ٢٢- جمال أبو الوفا، وسلامة عبد العظيم، اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعي، ٢٠٠٠م.
- ٢٣- حامد زهران "القيادة الإدارية في التعليم" - عبد الغني عبود (محرر)، إدارة التعليم في الوطن العربي في عالم متغير، تقديم حامد عمار، القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٩٥م، ص ١٤٣.
- ٢٤- حسين عبد الله محضر، الجديد في الإدارة المدرسية، جدة: دار الشروق، ١٩٩٢م.
- ٢٥- حمدي أمين عبد الهادي، الإدارة العامة العربية والمعاصرة، القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٨٧م.
- ٢٦- \_\_\_\_\_، الفكر الإداري الإسلامي والمقارن، القاهرة: دار الفكر العربي، الطبعة الثالثة، ١٩٩٩.
- ٢٧- داود يعقوب كردي، الصين قديماً وحديثاً وكونفوشيوس المعلم، عمان: المركز الثقافي الأردني، ١٩٨١م.
- ٢٨- رجب حسنين محمد، السلوك الإداري، الأسس والمبادئ والنظريات، كلية التجارة بأسسيوط: دار الصفا والمروة للطبع، ٢٠٠١م.
- ٢٩- زكريا حسن السيلي، في علم النفس والاجتماع، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠١.

- ٣٠- سعيد ياسين عامر، إدارة القرن الواحد والعشرين، القاهرة: مركز وايت سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، ١٩٩٨م.
- ٣١- سعيد يسن عامر، وعلي محمد عبد الوهاب، الفكر العربي المعاصر في التنظيم والإدارة، القاهرة: مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، ١٩٩٤م.
- ٣٢- سليمان اللوزي، وآخرون، أساسيات في الإدارة، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٨م.
- ٣٣- سمير عوض، الإدارة في ظلل التغيير، القاهرة: مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، ١٩٩٦م.
- ٣٤- سيد الهواري، الإدارة بالأهداف والنتائج - أسلوب فعال للإدارة ومنهج للتطوير التنظيمي، القاهرة: دار الجيل للطباعة، ١٩٧٦م.
- ٣٥- \_\_\_\_\_، المدير الفعال - دراسة تحليلية لأنماط المديرين، القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٧٦م.
- ٣٦- سيد محمد غنيم، سيكولوجية الشخصية - محدداتيا - قياسيا - نظرياتيا، القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٨٧م.
- ٣٧- شاکر محمد فتحي احمد، إدارة المنظمات التعليمية - رؤية معاصرة للأصول العامة، القاهرة: دار المعارف، ١٩٩٧م.
- ٣٨- شبل بدران، التربية المقارنة دراسات في نظم التعليم، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، الطبعة الثانية، ٢٠٠١م.
- ٤٠- صلاح عبد الحميد مصطفي، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، الرياض: دار المريخ، الطبعة الثالثة، ٢٠٠٣م.

٤١- عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية، مكتبة الإشعاع للطباعة، الطبعة الثانية، ١٩٩٧م.

٤٢- عبد الغفار حنفي، وعبد السلام أبو قحف، تنظيم وإدارة الأعمال، الإسكندرية: الدار الجامعية، ١٩٩٢م.

٤٣- عبد الغني النوري، اتجاهات جديدة في التخطيط التربوي في البلاد العربية، قطر: دار الثقافة، ١٩٨٧م.

٤٤- \_\_\_\_\_، اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية، قطر: دار الثقافة، ١٩٩١م.

٤٥- عبد الغني عبود، إدارة التربية في عالم متغير، القاهرة: دار لفكر العربي، ١٩٩٨م.

٤٦- عبد الغني عبود، وآخرون، التربية المقارنة: منهج وتطبيق، القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٩٨م.

٤٧- عبد الوهاب عبد ربه، الاتجاهات العالمية في القيادة التربوية، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض ١٩٨٨م.

٤٨- عبد الكريم راضي الجبوري، المدير الناجح والتخطيط الإداري الفعال، بيروت: دار مكتبة الهلال، ٢٠٠٠م.

٤٩- عبد الله السيد عبد الجواد، المؤشرات التربوية واستخدام الرفاضيات في العلوم الإنسانية، أسيوط: مكتب جولد فنجرز، ١٩٨٣.

٥٠- عبد الله السيد عبد الجواد، وعبد المنعم محمد محمد، التربية المقارنة، كلية التربية: جامعة أسيوط، ٢٠٠٠م.

- ٥١- عرفات عبد العزيز سليمان، الاتجاهات التربوية المعاصرة، دراسة في التربية المقارنة، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، الطبعة الثانية، ١٩١٩م.
- ٥٢- \_\_\_\_\_، استراتيجية الإدارة في التعليم، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩١١م.
- ٥٣- عرفات عبد العزيز، بيومي محمد ضاحوي، الإدارة التربوية الحديثة، القاهرة: مكتبة الأنجلو، ١٩٩١م.
- ٥٤- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٨م.
- ٥٥- \_\_\_\_\_، السلوك الإنساني في الإدارة، القاهرة: مكتبة غريب، ١٩٩٨م.
- ٥٦- \_\_\_\_\_، المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، ١٩٩٩م.
- ٥٧- علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، منهج تحليلي، القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٨٤م.
- ٥٨- فؤاد أبو حطب، التقويم النفسي، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٦.
- ٥٩- فؤاد البهي السيد، علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري، القاهرة: دار الفكر العربي، الطبعة الثالثة، ١٩٧٩.
- ٦٠- فؤاد بسيوني متولي، التعليم العام: تاريخه - تشريعاته - إصلاحاته - خططه، دراسة وثائقية لتاريخ التعليم العام منذ بداية القرن التاسع عشر وحتى نهاية القرن العشرين والإسكندرية، مركز الإسكندرية للكتاب، ٢٠٠٠م، ص ٧١.

٦١- فرغلي جاد احمد، نظام التعليم في الصين التجربة والدروس المستفادة، القاهرة: دار المعارف، ١٩٨٩م.

٦٢- قسم السياسة التربوية و التخطيط، الإدارة التربوية على المستوى المحلي، الوحدة الأولى، الرياض: مكتب التربية العربي، لدول الخليج، ١٩٩٦م.

٦٣- \_\_\_\_\_، مشاركة المجتمع في إدارة التربية، الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج، ١٩٩٦م.

٦٤- مجيد دمة، بعض الاتجاهات المعاصرة في القيادة التربوية، الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج، ١٩٨٤م.

٦٥- محسن احمد خضيرى، الإدارة ا في دول النور الآسيوية، القاهرة: ايزاك للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، ١٩٩٩م.

٦٦- محمد احمد الغانم، تجديد الإدارة ثورة استراتيجية لتطوير النظم التربوية في البلاد العربية، الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج، ١٩٨٤م.

٦٧- \_\_\_\_\_، الاتجاهات العالمية المعاصرة في القيادة التربوية، الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج، ١٩٨٦م.

٦٨- محمد احمد عوض ،ونبيل سعد خليل ، إدارة المدرسة الابتدائية ،سوهاج: كلية التربية بسوهاج ، ١٩٨٥م.

٦٩- محمد حسنين العجمي، الإدارة المدرسية، القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠٠م.

٧٠- محمد سليمان شعلان وأخرون، الإدارة المدرسية والأشراف الفني، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٦م.

- ٧١- محمد سيف الدين فهمي، وحسن عبد الملك محمود، تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربية، الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج، ١٩٩٣م.
- ٧٢- محمد صالح البلهيشي، الإدارة المدرسية بين النظرية والتطبيق، جدة: دار الشروق، ١٩٨٨م.
- ٧٣- محمد قدرى لطفي، دراسات في نظم التعليم، القاهرة: مكتبة مصر، (د.ت.).
- ٧٤- محمد منير مرسي، الإدارة التعليمية، أصولها وتطبيقاتها، القاهرة: عالم الكتب، ٢٠٠١م.
- ٧٥- \_\_\_\_\_، الإصلاح والتجديد التربوي في العصر الحديث، القاهرة: مكتبة عالم الكتب، ١٩٩٦م.
- ٧٦- مصطفى متولي، الإشراف الفني في التعليم دراسة مقارنة، الإسكندرية: دار المطبوعات الجديدة، ١٩٨٣م.
- ٧٧- منصور حسين، ومحمد مصطفى زيدان، سيكولوجية الإدارة المدرسية والإشراف الفني التربوي، القاهرة: مكتبة غريب، الطبعة الثانية، ١٩٨٦م.
- ٧٨- نبيل سعد خليل، دراسة ميدانية لتحديد حاجات مديري / نظار التعليم الأساسي التدريبي بمحافظة سوهاج، سوهاج: دار محسن للطباعة، ١٩٩٢م.
- ٧٩- \_\_\_\_\_، واقع الممارسات القيادية في الإدارة لمديري المدارس الثانوية بمحافظة سوهاج - دراسة ميدانية، سوهاج: دار محسن للطباعة، ١٩٩٢م.
- ٨٠- \_\_\_\_\_، دراسة تحليلية لنظام التعليم في جمهورية الصين الشعبية وعلاقته بالشمسية القومية والتنمية، سوهاج: دار محسن للطباعة، ١٩٩٢م.

٨١- نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٠م.

٨٢- نور الدين محمد عبد الجواد، ومصطفى محمد متولي، مهنة التعليم في دول الخليج العربي، الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج، ١٩٩٢م.

٨٣- يعقوب نشوان، الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق، عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع، ١٩٩٢م.

#### ب : الكتب المترجمة:-

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

٨٥- جمس هارولد تركي وآخرون، الإدارة المدرسية ومبادئها وعملياتها، (ترجمة) جابر عبد الحميد جابر، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، الطبعة الثالثة، ١٩٨٢م.

٨٦- جمهورية الصين الشعبية واللجنة الوطنية للتربية، تطور التربية في الصين ١٩٨٤- ١٩٨٦، (ترجمة): مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج، ١٩٨٧م.

٨٧- جون كاربنتر، مدير المدرسة ودوره في تطوير التعليم، (ترجمة): عبد الله احمد شحاته، القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع، ٢٠٠١م.

٨٨- جون ه. جاكسون وروجرل. هابن، "ترشيد الموارد النادرة: وقت المدير"، أ.د. تيمب (المحرر)، إدارة الوقت، سلسلة علم وإدارة الأعمال، (ترجمة): وليد عبد اللطيف هوانة، السعودية: الإدارة العامة للبحوث، السعودية: ١٩٩١م.

٨٩- دييولد .ب. فان دالين. مناهج البحث في التربية وعلم النفس. (ترجمة): محمد نبيل نوفل وآخرون . القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية. الطبعة الثالثة، ١٩٩٨.

٩٠- روبرت د. بركانان، "كيف تفوض بفعالية"، أ.د. تيمب (المحرر)، إدارة الوقت، سلسلة علم وإدارة الأعمال. (ترجمة): وليد عبد اللطيف هوانة، السعودية: الإدارة العامة للبحوث، السعودية: ١٩٩١م.

٩١- ريتا ريتشي، تصميم التعليم للدارسين الكبار - نظرية النظم وتطبيقاتها في التدريب، القاهرة وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، كتب مترجمة (١٣)، القاهرة: ١٩٩٩م.

٩٢- ل. ميكرجي، التربية المقارنة. (ترجمة): محمد قدرى لطفي، القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٨٥م.

٩٣- يونج هونج، الثورة التعليمية، مستقبل التربية: تحقيق خاص عن سمات التعليم في الصين، (ترجمة): محمد عبد العزيز جاد الله، العدد الرابع، اليونسكو: مركز مطبوعات اليونسكو، ١٩٧٥م.

#### ج : المجلات العلمية:-

٩٤- أحمد شحاتة محمد حسين، "استراتيجية إدارة الوقت لدي مديري المدارس الثانوي، واقعها ومعوقاتهما: (دراسة ميدانية بمحافظة المنيا)"، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، (تصدر عن كلية التربية، جامعة المنيا)، المجلد التاسع، العدد الرابع، أبريل، ١٩٩٦م.

٩٥- أم. واد هوفاني، "تطورات تدريب الإداريين ببريطانيا بعد تقرير فولتون"، مجلة العلوم الإدارية، (تصدر عن الشعبة المصرية للمعهد الدولي للعلوم الإدارية بالقاهرة)، السنة الخامسة عشر، العدد الثالث: ديسمبر ١٩٧٣م.

٩٦- حسن أحمد الحيارى، "الإدارة في ضوء الفكر الإسلامي"، مجلة كلية التربية، جامعه المنصورة، العدد ٢٤، يناير ١٩٩٤م.

٩٧- حصة محمد صادق، "معايير وأساليب اختيار مديري المدارس"، مجلة مركز البحوث التربوية بقطر، (تصدر عن مركز البحوث التربوية بجامعة قطر)، العدد التاسع، يناير ١٩٩٦م.

٩٨- دلال عبد الواحد الهدهود، "الكفايات الأساسية لمدير المدرسة في التعليم في دولة الكويت"، سلسلة أبحاث تصدر عن رابطة التربية الحديثة، القاهرة: عالم الكتب، المجلد ٣٧، ١٩٩١م.

٩٩- رشاد علي عبد العزيز، وفهد عبد الله آل عمرو، "قدرة مديرة المدرسة علي التصرف في بعض المواقف المدرسية"، حولية كلية التربية، (تصدر عن كلية التربية بجامعة قطر)، العدد الثالث عشر، ١٩٩٦م.

١٠٠- سعيد إسماعيل علي، "إدارة الوقت في التعليم المصري"، مجلة دراسات تربوية، (تصدر عن رابطة التربية الحديثة)، العدد ٥٤، المجلد الثامن، القاهرة: ١٩٩٣م.

١٠١- صلاح الدين جوهر، "التعليم وتحديات القرن الواحد والعشرين - نظرة مستقبلية"، صحيفة التربية، (تصدر عن رابطة خريجي معاهد وكليات التربية)، العدد الثالث، القاهرة، مارس ١٩٩٥م.

١٠٢- عازد محمد سلام، "القدرة القيادية لدي مديري ووكلاء مدارس التعليم العام من الجنسين وعلاقتها ببعض المتغيرات، دراسة ميدانية مطبقة علي مدارس محافظة المنيا"، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، (تصدر عن كلية التربية بجامعة المنيا)، المجلد الرابع، العدد الثالث، يناير ١٩٩١م.

١٠٣- عبد الحميد سلام، "بعض العوامل المؤثرة علي السلوك الإداري لمديري ووكلاء المدارس في قطر"، دراسات في الإدارة التربوية، (تصدر عن مركز البحوث التربوية بجامعة قطر)، المجلد السادس، أبريل ١٩٨٢م.

١٠٤- عبد الرحمن المسير، "العلاقات السببية الاستدلالية بين سلوك المدير ورضا المرؤوس و أدائه"، المجلة العربية للإدارة، (تصدر عن المنظمة العربية للعلوم والإدارة بالأردن)، المجلد الثاني عشر، العدد الثاني، ١٩٨١م.

١٠٥- عبد الرحمن بن أحمد صائح، "مقاييس فعالية أداء مدير المدرسة لأدواره المتوقعة"، حولية كلية التربية، (تصدر عن كلية التربية بجامعة قطر)، العدد الثاني عشر، ١٩٩٥م.

١٠٦- عبد اللطيف البرعوثي، "دور التكنولوجيا الإدارية في تطوير أنظمة التعليم العربية"، حولية كلية التربية، (تصدر عن كلية التربية جامعة الإمارات)، العدد الأول، السنة الأولى، يونيو ١٩٨٠، ١

١٠٧- عبد الودود مكرم، "الأهداف التربوية بين صناعة القرار ومسئولية التنفيذ: دراسة تحليلية في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية"، مجلة كلية التربية، (تصدر عن كلية التربية جامعة المنصورة)، العدد ٣٢، سبتمبر ١٩٩٦م.

- ١٠٨- عصام توفيق قمر. "التربية البنينة في دول العالم المتقدم". صحيفة التربية. (تصدر عن رابطة خريجي معاهد وكليات التربية بمصر) السنة الحادية و الخمسون ، العدد الثاني، القاهرة: يناير، ٢٠٠٠م.
- ١٠٩- علي السلمي، "مهنة الإدارة"، مجلة عالم الفكر، (تصدر عن وزارة الأعلام الكويتية)، المجلد العشرون، العدد الثاني، الكويت: ١٩٨٩م.
- ١١٠- علي جمعة محارب، "التأديب الإداري في المملكة المتحدة (إنجلترا)"، مجلة العلوم الإدارية، (تصدر عن الشعبة المصرية للمعهد الدولي للعلوم الإدارية بالقاهرة) ، السنة التاسعة والعشرون، العدد الثاني ، القاهرة: ديسمبر ١٩٨٧م.
- ١١١- علي ذكي ثابت " تأثير توقيت إعلان نتيجة الفصل الدراسي علي إدارة طلاب كلية التربية لوقتهم في الفصل الدراسي الثاني" مجلة البحث في التربية وعلم النفس، (تصدر عن كلية التربية جامعة المنيا)، المجلد الثالث عشر، العدد الأول ١٩٩٩م.
- ١١٢- فاطمة محمد السيد علي، "تطوير إدارة التعليم الثانوي في مصر في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة"، مجلة صحيفة التربية، القاهرة: السنة السادسة والاربعون، أكتوبر، ١٩٩٥م.
- ١١٣- فهد إبراهيم الحبيب، "أولويات البحث التربوي في مجال الإدارة المدرسية - استراتيجية مقترحة"، المجلة التربوية، (تصدر عن جامعة الكويت)، العدد الثامن والثلاثون، المجلد العاشر، ١٩٩٦م.

١١٤- كمال أبو سماحة، "تصور مستقبلي لتطوير الإدارة المدرسية"، مجلة التربية (تصدر عن الأمانة العامة للجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم)، العدد الخامس عشر، ١٩٩٦م.

١١٥- محمد احمد محمد حسن، "نحو مخطط لإعداد القيادات الإدارية التربوية"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز بجدة، (تصدر عن مركز النشر العلمي بجدة) ١٩٨٩م.

١١٦- محمد السيد حسونة، "القيادة المدرسية في الولايات المتحدة الأمريكية"، مجلة صحيفة التربية، (تصدر عن رابطة خريجي معاهد وكليات التربية)، السنة الثالثة والخمسون، العدد الثاني، القاهرة، يناير ٢٠٠٢.

١١٧- محمد عبد الله المنيع، "أهمية اختيار مديري المدارس"، مجلة التوثيق التربوي، (تصدر عن وزارة المعارف السعودية)، العدد ١٩، السعودية: ١٩٩٠م.

١١٨- محمد يوسف حسن، "فعالية القيادة الإدارية و التربوية لمديري المدارس كما يدركها المعلمون، دراسة ميدانية في منطقة مكة المكرمة"، الكتاب الثانوي للتربية وعلم النفس، القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٨٦م.

١١٩- ملكة أبيض، "ضبط التربية بين المركزية واللامركزية"، مجلة التربية، (تصدر عن اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم جامعة قطر)، العدد الحادي عشر بعد المائة، قطر: ١٩٩٤م.

١٢٠- نبيل احمد عامر صبيح، "القيادة الإدارية في إطار منهج وفلسفة النظم"، دراسات في الإدارة التربوية، (تصدر عن مركز البحوث التربوية بقطر)، المجلد السادس، العدد الرابع، ١٩٨٣م.

١٢١- نبيل سعد خليل. "إدارة التعليم في جمهورية الصين الشعبية". مجلة العلوم التربوية. (تصدر عن كلية التربية بقنا، جامعة جنوب الوادي)، العدد الثامن، يونيو ١٩٩٥ م.

١٢٢-، "فعالية إدارة الوقت من وجهة نظر مديري ونظار التعليم العام"، مجلة دراسات تربوية واجتماعية. (تصدر عن كلية التربية جامعة حلوان)، المجلد الثاني، العددان الثالث والرابع، سبتمبر وديسمبر، ١٩٩٦ م.

١٢٣- نجدة إبراهيم سليمان، "الاتجاهات الجديدة في الإدارة التعليمية المحلية في بعض الدول المتقدمة"، مجلة العلوم التربوية. (تصدر عن معهد الدراسات التربوية بجامعة القاهرة، أبريل، ١٩٩٨ م.

د : المؤتمرات :-

١٢٤- ابتسام محمد حسن السحماوي، "التغير الثقافي والتغير في نظام التعليم الأمريكي وإمكانية الاستفادة منه في تطوير نظام التعليم العام - قبل الجامعي - في مصر"، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الخامس، "التعليم من أجل مستقبل عربي أفضل"، المنعقد بكلية التربية جامعة عين شمس في الفترة من ٢٢- ٢٤ يناير ١٩٩٧ م. المجلد الثاني، القاهرة، ١٩٩٧ م.

١٢٥- السيد عبد الغني البهواشي، "اختيار وتدريب قيادات مدرسة التعليم الأساسي في مصر بين الواقع والمأمول في عالم متغير"، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الثاني للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، "إدارة التعليم في الوطن العربي في عالم متغير" المنعقد بكلية التربية جامعة عين شمس في الفترة من ٢٢-٢٤ يناير ١٩٩٤ م. الجزء الثاني، القاهرة، ١٩٩٤ م.

١٢٦- المركز القومي للبحوث التربوية، "نحو تطوير التعليم: دراسة تحليلية لأراء وتوصيات المديرية التعليمية"، بحث مقدم إلى المؤتمر القومي لتطوير التعليم المنعقد بالمركز القومي للبحوث التربوية في الفترة من ١٤-١٦ يوليو ١٩٨٧م، القاهرة، ١٩٨٧.

١٢٧- أمين النسي، "إدارة الجودة الشاملة، مدخل لفعالية إدارة التغير التربوي علي المستوي المدرسي بجمهورية مصر العربية"، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الثالث للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، "إدارة التغيير في التربية وإدارته في الوطن العربي"، المنعقد بكلية التربية جامعة عين شمس في الفترة من ٢١-٢٣ يناير ١٩٩٥م، الجزء الثاني، دراسات المؤتمر، ١٩٩٥م.

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

١٢٩- جمال أبو الوفا، "الإدارة بالاتفاق كأسلوب عصري لإدارة المدرسة"، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الثاني للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، "إدارة التعليم في الوطن العربي في عالم متغير" المنعقد بكلية التربية جامعة

عين شمس في الفترة من ٢٢-٢٤ يناير ١٩٩٤م. الجزء الثاني. القاهرة.

١٩٩٤م.

١٣٠- حامد زهران، "القيادة الإدارية في التعليم"، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الثاني

للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، "إدارة التعليم في

الوطن العربي في عالم متغير" المنعقد بكلية التربية جامعة عين شمس في

الفترة من ٢٢-٢٤ يناير ١٩٩٤م. الجزء الثاني، القاهرة. ١٩٩٤م.

١٣١- رمضان احمد عيد، "إدارة الصراع وإحداث التغيير في المنظمات التعليمية - دراسة

تحليلية"، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الثالث للجمعية المصرية للتربية

المقارنة والإدارة التعليمية، "إدارة التغيير في التربية وإدارته في الوطن

العربي"، المنعقد بكلية التربية جامعة عين شمس في الفترة من ٢١-٢٣

يناير ١٩٩٥م. الجزء الثاني، دراسات المؤتمر، ١٩٩٥م.

هـ: الرسائل الجامعية:-

١٣٢- أحمد جلال حسن إسماعيل، "تطوير عمل الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية في ضوء

بعض النماذج الحديثة للإدارة: دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير، جامعة

جنوب الوادي، كلية التربية بسوهاج، ٢٠٠٠م.

١٣٣- بدر سعيد علي غالب، "دراسة ميدانية لأختيار مديري المدارس في المراحل الثانوية و

تدريبهم بالجمهورية العربية اليمنية"، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس،

كلية التربية، ١٩٨٣م.

١٣٤- سليمان عبد ربه محمد مبارز، "نموذج مقترح للإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية في ضوء الاتجاهات المعاصرة"، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، كلية التربية، ١٩٨٥م.

١٣٥- عفاف هاشم خليل، "اختلاف نمط الإدارة المدرسية الثانوية وأثر ذلك علي بعض جوانب العملية التعليمية"، رسالة دكتوراه، جامعة حلوان، كلية التربية، ١٩٨٨م.

١٣٦- علي ذكي ثابت، "دراسة تحليلية لبعض الوظائف القيادية في إدارة المدرسة الثانوية من ناحية واقعها وبرامج الترقى لها في جمهورية مصر العربية"، رسالة ماجستير، جامعة المنيا، كلية التربية، ١٩٨٥م.

١٣٧- علي هود باعباد، "دراسة مقارنة لأوضاع القيادات التربوية والإدارية في مجال التربية والتعليم في اليمن ومصر وأمريكا"، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس، كلية التربية، ١٩٨٢م.

١٣٨- فتحي عبد الرسول محمد، "تدريب نظار الحلقة الأولى من التعليم الأساسي و مشكلاته في مصر"، رسالة ماجستير، جامعة أسيوط، كلية التربية بأسيوط، ١٩٨٥م.

١٣٩- فتحي محمد الحسين عصفور، "دراسة تقويمية لإدارة دور المعلمين والمعلمات في مصر في ضوء المتطلبات الوظيفية للإدارة بجمهورية مصر العربية"، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، كلية البنات، ١٩٨٥م.

١٤٠- محمد محمد علي خضراوي، "بعض المهارات الإدارية اللازمة لمديري مدارس التعليم الثانوي"، رسالة ماجستير، جامعة أسيوط، كلية التربية بأسيوط، ١٩٩٤.

١٤١- محمود محمد عمر السالك، "إعداد واختيار مديري المدارس بالمدينة المنورة: دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، كلية التربية بالمدينة المنورة، ١٩٨٨م.

١٤٢- نبيل سعد خليل، "دراسة تقويمية لدور مجالس الآباء والمعلمين بمرحلة التعليم الأساسي في محافظة سوهاج"، رسالة ماجستير، جامعة أسيوط، كلية التربية بسوهاج، ١٩٨٥م.

١٤٣- يوسف عبد المعطي مصطفى، "دراسة ميدانية لأساليب إعداد مديري المدارس الثانوية في جمهورية مصر العربية مقارنة بالولايات المتحدة الأمريكية"، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، كلية التربية، ١٩٨٠.

و: القرارات والقوانين والتقارير:-

١٤٤- جمهورية مصر العربية - وزارة التربية والتعليم، تطوير الإدارة التعليمية، تقرير بالخطوات التنفيذية لتطوير وتحديث الإدارة التعليمية، القاهرة: مطبعة الوزارة، ١٩٨١م.

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

١٤٦- جمهورية مصر العربية - وزارة التربية والتعليم، "قرار وزاري رقم (٥٢) بتاريخ ١٢/١٢/١٩٩٦م بشأن تشكيل مجلس إدارة مدارس التعليم العام"، القاهرة : مطبعة الوزارة ١٩٩٦م .

١٤٧- جمهورية مصر العربية - وزارة التربية والتعليم، "قرار وزاري رقم (٢٣٤) بتاريخ ١٩٩٩.٧/٦/٢٩م بشأن تقييم الأداء الإداري ومتابعة العملية التعليمية".

القاهرة: مطبعة الوزارة، ١٩٩٩م.

١٤٨- جمهورية مصر العربية - وزارة التربية والتعليم، قانون رقم (٢٣) لسنة ١٩٩٩م بشأن التعليم الأساسي، القاهرة: مطبعة الوزارة ١٩٩٩م.

١٤٩- جمهورية مصر العربية - وزارة التربية والتعليم، إدارة التنسيق، "قرار وزاري رقم (١٧٨) بتاريخ ٢٠٠١/٨/١٥م بشأن قواعد التشريع للتدريب للترقية للوظائف الأعلى"، القاهرة: مطبعة الوزارة، ٢٠٠١م.

١٥٠- جمهورية مصر العربية - وزارة التربية والتعليم، "قرار وزاري رقم (٢٦٢) بتاريخ ٢٠٠٣/١١/٤م بشأن تحديد معدلات ومستويات واختصاصات وطاقم الإدارة المدرسية بالمراحل التعليمية المختلفة بالمديريات والإدارات التعليمية"، القاهرة: مطبعة الوزارة ٢٠٠٣م.

تانياً: المراجعة الأجنبية :-

A: Books: -

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

**B: Dissertation Abstracts:**

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

**C: Internet:-**

- 168- Amy, Klauke, "Performance Standards For School Superintendents", Available at, [http:// www.ed.gov/databases/ERIC-Digests/ed301970.html](http://www.ed.gov/databases/ERIC-Digests/ed301970.html). 06/03/2000.

- 169- Amy Klauke, Preparing School Administrators", Available at, <http://www.ed.gov/databases/ERICDigests/ed350726htm>. 06/03/2000
- 170- Blase, Joseph, Kirby, Peggy C., "Bringing Out the Best in Teacher: What Effective Principals Do", A Valuable at, <http://www.wascd.org/services/eric/ericep.html>. 06/03/2000.
- 171- Peterson, David, "Recruiting And Selecting Principals", Available at <http://www.ERICDigest/ed297481html>. 06/03/2000.
- 172- Daresh John & Playnko Marasha, "What Do Beginning Leaders Need, Available at <http://www.Uni.edu/coe/rengroup/newsletter4/genu.Html>. ERIC,05/03/2000>
- 173- Henderson, Patricia, "Administrative Skills In Counseling Supervision, Available at, <http://www.ed.gov/databases/ERIC-Digests/ed372356.html>. 06/03/2000.
- 174- Lashway Larry, "Trends and Issues: Training of school Administration", Available at <http://eric.uorgon.edu/issues/training.html>. 06/03/2000.
- 175- Lewis, John, Sherman, Lee, "The Best Job in the World". Available at <http://www.nwrel.org/ERICnw.edu.html>. 2000.
- 176- Lumsden's Linda's., "Prospects In principal Preparation", Available at <http://www.ed.gov/databases/ERIC,Digests> 2000.
- 177- Lumsden, Lindas, "Projects in Principal Preparation". Available at. <http://www.edgov/databases/ERICDigests/ed.350726.htm>. 06/03/2000.
- 178- Strengthening School Leadership And School– Level Accountability :  
Rethinking Principals Rights And Responsibilities After Governance Reform, Report of the Committee on Education and the Law of the Association of the Bar of

the City of New York, Available at

<http://www.abcny.org/educprep.htm> 06/03/2000

- 179- Tourgee & Others, "Principal Leader Ship", 1992, Available at  
[http://www.ed.gov/databases/ERIC\\_Digests/ed330064.htm](http://www.ed.gov/databases/ERIC_Digests/ed330064.htm)  
ml. 8/03/2000.

**D: Journals:-**

- 180- Chirichello, Michael, "Preparing Principals to Lead in the New Millennium, A Response to Leadership Crisis in American Schools". 7-1-2001 Computer Search.
- 181- Comett, L., "The Preparation and Selection Of School Principals".  
Summary of Many of the Key Issues Discussed at the  
Southern Regional Education Board, S. Conference On  
the Selection and Training of Principals. Atlanta, CA,  
May - 11 -12 - 1982.
- 182- Flaningan, J & Others, "Apprises Model of Principal Selection",  
Paper Presented at the Annual Meeting of the National  
Dun Forth Conference For the Preparation of School  
Principals, Norman, April, 1989. Computer Search.
- 183- Ovich Jim Frank & Baldwin L.R, "Quality Principles for Service  
Industries", Management Solutions, New York, American  
Management Association, November 1988.
- 184- Short, P.M., "School Improvement Through Self - Managing Teams:  
Leader Behavior in Developing Self - Managing Work  
Groups In School", Unpublished Report, Pennsy Lvania  
University, 1993.