

واقع اختيار مديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت من وجهة نظر المديرين أنفسهم

إعداد

الباحثة/ أميرة صالح قرطاج الهاجري

باحثة ماجستير _ قسم أصول التربية _ كلية التربية جامعة المنصورة

إشراف

الأستاذ الدكتور

أمل معوض الهجرسي

أستاذ أصول التربية

كلية التربية جامعة المنصورة

الأستاذ الدكتور

محمد حسنين عبده العجمي

أستاذ أصول التربية

كلية التربية جامعة المنصورة

واقع اختيار مديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت من وجهة نظر المديرين أنفسهم

إعداد

الباحثة/ أميرة صالح قرطاج الهاجري

باحثة ماجستير _ قسم أصول التربية _ كلية التربية جامعة المنصورة

ملخص

هدف البحث رصد واقع اختيار مديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت من وجهة نظر المديرين أنفسهم، واستخدم البحث المنهج الوصفي، وتم تطبيق الاستبانة على عينة من مديري مدارس التعليم الابتدائي بدولة الكويت قوامها (١٥٥) مديراً، وانتهى البحث إلى أبرز المقترحات لتحسين عملية اختيار مديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت، وتشمل: تشكيل لجنة لمتابعة الأشخاص الذين تم اختيارهم لشغل وظيفة مدير مدرسة ووضعهم تحت الاختبار مدة عام أو عامين قابلة للتجديد بحيث لا يتم تثبيت أي منهم في وظيفته إلا بعد التأكد من أهليته وجدارته، والفصل بين عمليتي الاختيار والتجديد لمديري المدارس بأن يكون لكل عملية على حده لجنة تتمتع بقدر كبير من الاستقلالية والحرية، وتأسيس نظام فعال لتقييم القيادات المدرسية بدقة وموضوعية في المستويات الإشرافية المختلفة لأن ذلك سوف يساهم في توفير مؤشرات ودلائل صادقة لمستوى الأداء الفعلي مما يساعد على معرفة الفجوات والنواحي التي تحتاج إلى صقل وتدعيم بحيث تؤخذ في الاعتبار عند وضع سياسة التدريب التأهيلي والتجديدي للمديرين، كما يساعد ذلك على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتقويم المرشح لشغل وظيفة مدير ضمن برنامج شامل ومتكامل تشرف عليه وزارة التربية، وأن تتعاون في ذلك كليات التربية في الجامعات من أجل القيام ببعض أعمال وآليات الاختيار مع والفترة من بين المتقدمين.

الكلمات المفتاحية: اختيار مديري المدارس-معايير الاختيار-مديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة

الكويت

Abstract

The aim of the research is to monitor the reality of selecting primary school principals in the State of Kuwait from the point of view of the principals themselves. The research used the descriptive approach, and the questionnaire was applied to a sample of primary school principals in the State of Kuwait consisting of (155) principals. The research concluded with the most prominent proposals to improve the process of selecting primary school principals in the State of Kuwait, including: forming a committee to follow up on the people who were selected to fill the position of school principal and putting them on probation for a period of one or two years, renewable, so that none of them is confirmed in their position except after verifying their eligibility and worthiness, and separating the selection and renewal processes for school principals so that each process has a committee that enjoys a great deal of independence and freedom, and establishing an effective system to evaluate school leadership accurately and objectively at the various supervisory levels because this will contribute to providing honest indicators and evidence of the actual level of performance, which helps to identify the gaps and aspects that need to be refined and supported so that they are taken into account when developing a policy for qualifying and renewing training for principals. This also helps to place the right person in the right place, and to evaluate the candidate for the position of principal within a comprehensive and integrated program supervised by The Ministry of Education, and that the faculties of education in the universities cooperate in this in order to carry out some of the selection and filtering work and mechanisms among the applicants.

Keywords: Selection of school principals - selection criteria - primary school principals in the State of Kuwait

مقدمة

يعتبر مدير المدرسة المركز الرئيس للعملية التعليمية كلها في المدرسة، ولا يكون جديراً بهذا المنصب إلا إذا كان مؤهلاً له تأهيلاً خاصاً يجعله جديراً بمنصب القيادة الجماعية في مدرسته، وإذا كان لمدير المدرسة هذه الدرجة من الأهمية؛ فلا بد من أن يكون هناك نوع من الدقة في اختيار من يوكل إليه إشغال هذا المنصب شديد الحساسية، بل إنّه من الخطورة بمكان أن يكون للعشوائية أمر في اختيار مدير المدرسة.

هذا ويتم اختيار مدير المدرسة عادة من داخل المدرسة أي من أحد معلميه أو من خارجها، ضمن اشتراطات ومعايير محددة، بمعنى آخر مدير المدرسة قائد تربوي يجب أن تتوفر فيه الخصائص والسمات القيادية التي تؤهله كي يكون الشخص المناسب لقيادة وتوجيه المدرسة التي يقودها؛ لتحقيق الأهداف المنشودة التي تسعى المدرسة للوصول إليها وتحقيقها (طلعت آدم، ٢٠١٤، ٧٩).

وتجدر الإشارة إلى أن مهمة اختيار مديري المدارس من أهم مهمات التي يتقوم بها إدارة الموارد البشرية، لما يترتب على هذه الأنشطة من نتائج تنعكس إيجاباً على المدرسة، بل تنعكس على النتائج النهائية للمؤسسة، فاختيار مديري المدارس بطرق منهجية ومنظمة، يقلل من حجم التكلفة والهدر الذي من الممكن أن تتكبده المنظمات والمؤسسات التعليمية، وتستطيع هذه المؤسسات، إذا ما اتبعت معايير وإجراءات وأسس سليمة في عملية الاختيار، فإنها حتماً ستخفض من هذه التكلفة الناتجة عن قرار الاختيار الخاطئ (نادر أبو شيخة، ٢٠١٠، ١١٤).

كما أنها تمثل واحدة من أهم العمليات المهمة لتحقيق الأهداف المخطط لها سلفاً، حيث ينبغي للإدارة التعليمية العليا من الإعداد لها بالشكل الذي ينتهي بتصفية المرشحين، واختيار الأنسب، والأصلح لشغل وظيفة مدير المدرسة، وفقاً لمعايير وأسس قد تم تحديدها سلفاً، بدءاً من مرحلة الفرز الأولي مروراً بالاختبارات والمقابلات، وانتهاءً بمرحلة الاختيار والتعيين (معن العياصرة، ٢٠١٩، ٢٥٨).

وفي ذلك أكد (شينج) على ضرورة اختيار المسؤولين التربويين وفق معايير نزيهة، فالمدير الناجح يؤكد على تعليم طويل المدى، وعلى المواءمة مع التغيير السريع، وعلى المواطنة وعلى التطلع نحو مستقبل عالمي والمشاركة مع المدارس نحو التطوير ليشمل الصعيدين المحلي والعالمي، والتأكيد على التنمية المستدامة، وتطور المجتمع والأفراد (Cheng. , 2010, 25).

ولكي تتمكن الجهة المسؤولة عن عملية الاختيار من اتخاذ القرار الموضوعي، والبعد عن التحيز والشخصانية ينبغي اعتماد معايير محددة تكون بمثابة القاعدة السلوكية التي يقبل بها الأفراد، إذ

يخضعون في سلوكهم وعملهم لما تحدده الجماعة، لذلك تعد المعايير أدوات النظام الانضباطية" في الجماعات، فهي إحدى وسائل الرقابة التي تضعها الجماعات، وتتميز بالثبات النسبي؛ إذ توفر للأفراد معايير السلوك في الحاضر والمستقبل، وتحدد ما يجب عمله وما لا يجب عمله في مختلف المواقف، ويتم الوصول إليها بالإجماع مما لا يستدعي رقابة محكمة على درجة التقيد بها، كما يتم الاعتماد على تطبيقها على وسائل جماعية لا فردية؛ لأن ذلك يبعد الحرج أو التأثير عن الشخص المكلف بها)(معن العياصرة، ٢٠١٩، ٢٥٧).

وفي ظل وجود توجهات إدارية جديدة كالإدارة الذاتية التي تمنح استقلالية أكبر للمدرسة زادت معها أعباء عمل القيادات التعليمية التنفيذية، وعليه يلزم إعطاء مزيد من الاهتمام لعملية اختيار مديري المدارس، فعملية الإدارة الذاتية للمدرسة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بعملية نقل السلطة، والتي تعتبر مفهوماً جوهرياً في الإدارة الذاتية للمدرسة، حيث يتم نقل السلطة والنفوذ من المستوى الأعلى إلى مستوى المدرسة، وطبقاً لهذا المفهوم لا يكون للحكومة المركزية نفس السلطة والنفوذ فوق المدارس، كما كان من قبل حيث يتم إسناد المهام الإدارية الخاصة بالتخطيط وتطبيق الخطط والرقابة والإشراف والتوجيه والمتابعة إلى إدارة المدارس الداخلية، وعليه جاء البحث الحالي لرصد واقع اختيار مديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت من وجهة نظر المديرين أنفسهم، ومن ثم تمت صياغة مشكلته في التساؤلات الآتية:

- (١) ما الإطار المفاهيمي لاختيار مديري مدارس التعليم العام؟
- (٢) ما واقع اختيار مديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت من وجهة نظر المديرين أنفسهم؟
- (٣) ما أبرز المقترحات لتحسين عملية اختيار مديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت؟

هدف البحث

سعى هذا البحث إلى محاولة التوصل إلى أبرز المقترحات لتحسين عملية اختيار مديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت.

أهمية البحث

تتضح أهمية البحث الحالي من خلال النقاط التالية:

- أن الدراسة الحالية تعد استجابة للتوجهات العالمية المعاصرة وتوصيات المؤتمرات التي تنادي بضرورة إعادة النظر في معايير اختيار القيادات التعليمية؛ لما لها من أهمية، حيث يعد حلقة الوصل بين الموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية، وخططها وتصوراتها المستقبلية.

- يمكن أن يسهم البحث في توجيه اهتمام القيادات العليا من واضعي السياسات التعليمية ومتخذي القرار في قطاع التعليم بعملية اختيار مديري المدارس الابتدائية للحد من المشكلات الإدارية والمساعدة في تطوير الأداء الإداري بهذه المؤسسات التعليمية.
- ندرة الدراسات والبحوث العربية -على حد علم الباحثة- التي تناولت اختيار مديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت.
- يعد هذا البحث محاولة لإثراء المكتبة التربوية بكل ما يستخلص من نتائج في هذا المجال المهم والحيوي.

منهج البحث وأداته

تم استخدام المنهج الوصفي نظراً لملاءمته لطبيعة البحث الحالي، ولتحقيق بعض أهداف البحث، تم تصميم استبانة مقدمة إلى عينة من من مديري مدارس التعليم الابتدائي بدولة الكويت، وذلك بغرض رصد واقع اختيار مديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت من وجهة نظر المديرين أنفسهم، وتحديد المقترحات لتحسين عملية اختيار مديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت.

الدراسات السابقة

١- دراسة (Weber, 2012) بعنوان: دراسة هيكل ومحتوى مقابلات اختيار المديرين في ولاية

بنسلفانيا

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نوعية ومحتوى الأسئلة المستخدمة أثناء المقابلة مع المتقدمين للقيادة في مؤسسات التعليم بعدد من الإدارات التعليمية بولاية بنسلفانيا خلال العام الدراسي ٢٠١١ - ٢٠١٢م، وبعد معالجة البيانات باستخدام تحليل المحتوى أشارت النتائج إلى أن جميع نماذج أسئلة المقابلات التي شملتها الدراسة كانت بنيتها منظمة بنسبة عالية لاسيما ما يتعلق بقياس الأسئلة، كما اتضح أن معظم من يقومون بمقابلة المرشح يفضلون الأسئلة المرتبطة بالموقف عن تلك التي ترتبط بالخبرة.

٢- دراسة (Alhelali, 2014) بعنوان: تحسين عملية اختيار مديري المدارس الحكومية في

مكتب التربية والتعليم بالعين

هدفت الدراسة تقصي وجهة نظر مديري، ومساعد مديري المدارس والمعلمين عن معايير الاختيار، وإجراءات التعيين لمديري مدارس العين الحكومية، مستخدمة المنهج الوصفي ، ، وتكون مجتمع الدراسة من (٤٨٤٦) معلماً ومعلمة، و(١٠١) من نواب مديري المدارس، و (٩٨) مديراً ومديرة، بمجموع كلي (٥٠٤٥) فرداً، وتكونت عينة الدراسة من (٥٠٠) معلماً ومعلمة، و (١٠١) من نواب مديري

المدارس، و (٩٨) مديراً، ومديرة، بمجموع كلي (٦٩٩) فرداً، وبنسبة مئوية (١٤%)، وكان من أهم نتائجها موافقة عامة للمشاركين على جوانب الخمسة للتعيين والاختيار بلغت بوزن نسبي (٤,٦٤)، و اختلاف بعض الآراء على بعض الفقرات مثل متطلب اللغة الإنجليزية، ومسؤولية الاختيار، ومدة وشروط التعيين، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس مع وجود فروق تبعاً لمتغير نوع الوظيفة لصالح المعلمين

٣-دراسة نوف حسن (٢٠١٧) بعنوان: تطوير معايير اختيار مديرات مدارس المرحلة الثانوية

بوزارة التربية والتعليم في ضوء عدد من الخبرات المحلية والعالمية

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق معايير اختيار مديرات مدارس المرحلة الثانوية بوزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية، والكشف عن معوقات تطبيقها والوصول إلى معايير متطورة لاختيار مديرات المدارس من خلال الاستفادة من تجارب عدد من الدول المحلية والعالمية، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة والمقابلة الشخصية، وكان من أهم النتائج: اهتمام وزارة التربية والتعليم بما يلي: المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإدارية، والتدريسية، واعتماد الاقدمية في التعيين وعدد الدورات التدريبية وكذلك مهارة القدرة على التعبير بطلاقة ومهارة الاتصال الشفوي وحسن الاستماع للآخرين.

٤-دراسة علي سالمان (٢٠١٨) بعنوان: تصور مقترح لتطوير نظام اختيار وتدريب مديري

المدارس الابتدائية في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرات بعض الدول

هدفت الدراسة الحالية تعرف نظام اختيار وتدريب مديري المدارس الابتدائية في المملكة العربية السعودية، في ضوء خبرة كل من ماليزيا، مصر، كما هدفت التوصل إلى تصور مقترح لتطوير نظام اختيار وتدريب مديري المدارس الابتدائية في المملكة العربية السعودية في ضوء الاستفادة من خبرات كل من ماليزيا ومصر في هذا المجال واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتوصلت إلى عدة نتائج أهمها ما يلي أن عملية اختيار مديري المدارس الابتدائية ليست عملية سهلة لأن القيادة تتضمن العديد من الخصائص المهنية والشخصية التي يجب أن تتوفر في مدير المدرسة الابتدائية، أنه يتم اختيار مديري المدارس بناء على أسس واعتبارات شخصية وغير موضوعية وبدون تخطيط سليم مبنى على الطبيعة الفنية للوظائف الشاغرة وعلى الحاجة الفعلية للأداء الإداري، وهناك قواعد تنظيمية وضعت لترشيح مديري المدارس الابتدائية وكذلك معايير الاختيار ولكن لا تستند على دراسة علمية وموضوعية. وبالنسبة للتدريب اتضح أنه يعتمد كلية على الأساليب التقليدية كالمحاضرات النظرية دون استخدام وسائل حديثة، كما أن تنفيذ هذه الدورات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية لم يخلو من المشكلات التي تعترض طريق التدريب والمتدربين، كما أن معايير الاختيار وبرامج التدريب الحالية تحتاج إلى مراجعة دقيقة ووضع

استراتيجية ومنظومة طويلة المدى لإعداد مديري المدارس تستجيب لاحتياجات الواقع الفعلي وتتواءم مع التغييرات العالمية المعاصرة.

٥- دراسة (Gurmu, 2020) بعنوان: مديرو المدارس الابتدائية في إثيوبيا: الاختيار والإعداد

هدفت الدراسة إلى التحقق من عمليات الاختيار لمديري المدارس الابتدائية الإثيوبية، مستخدمة المنهج النوعي، ومجموعات التركيز، وتحليل الوثائق، وتكونت عينة الدراسة من (٧) معلمين و (١١) مدير مدرسة، و (٥) من مسؤولي التعليم، وتم جمع البيانات والمعلومات من خلال المقابلات شبه المنظمة، ومناقشة مجموعة التركيز، وتحليل الوثائق، وكان من أهم نتائجها وجود فجوة بين عمليات الاختيار الحالية، وبين عمليات اختيار مديري المدارس الأكفاء

٦- دراسة سامي أبو حسب الله، وسليمان المزين (٢٠٢٣) بعنوان: درجة توافر معايير الاتجاهات

العالمية المعاصرة في اختيار مديري المدارس بالمحافظات الجنوبية لفلسطين

هدفت الدراسة تحديد درجة توافر معايير الاتجاهات العالمية المعاصرة في اختيار مديري المدارس بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، وكذلك الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير عينة الدراسة لدرجة توافر معايير الاتجاهات العالمية المعاصرة في اختيار مديري المدارس بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغيري (الجنس الجهة المشرفة، مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي، فيما استخدمت الاستبانة بعد التأكد من صدقها وثباتها كأداة أساسية لجمع البيانات من خلال تطبيقها بطريقة المسح الشامل على مجتمع الدراسة البالغ (٥٨) فرداً يمثلون مديري التعليم وقيادات تربوية من ذوي العلاقة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ووكالة الغوث الدولية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين للعام الدراسي ٢٠٢٢ - ٢٠٢٣ م، واستجاب منهم (٤٥) فرداً، وبنسبة مئوية (٧٧,٦%)، وأظهرت النتائج أن درجة توافر معايير الاتجاهات العالمية المعاصرة في اختيار مديري المدارس بالمحافظات الجنوبية لفلسطين بلغت (٧٢,٦١%) أي بدرجة كبيرة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند بين متوسطات درجات تقدير عينة الدراسة لدرجة توافر معايير الاتجاهات العالمية المعاصرة في اختيار مديري المدارس بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغير الجنس

إجراءات البحث

تمت معالجة البحث من خلال المحاور الآتية:

- المحور الأول: الإطار المفاهيمي لاختيار مديري مدارس التعليم العام
- المحور الثاني: الإطار الميداني
- المحور الثالث: أبرز المقترحات لتحسين عملية اختيار مديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت.

وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه المحاور الثلاثة.

المحور الأول: الإطار المفاهيمي لاختيار مديري مدارس التعليم العام

أولاً: مفهوم اختيار مديري مدارس التعليم العام

هناك من يرى أن الاختيار هو بعض العمليات التي تقوم بها المؤسسة التعليمية لانتقاء أفضل المرشحين لمنصب مدير المدرسة من الذين تتوافر فيهم مقومات ومتطلبات الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقاً للمعايير التي تحددها المدرسة والأساليب التي ترى أنها مناسبة للظروف البيئية وكفيلة لانتقاء الأفضل والأصلح والأفضل لشغل المراكز الشاغرة (Blackmore, et al. 2009, 37).

ويمكن تعريفه بأنه "العملية التي يتم بموجبها معرفة أكثر الأشخاص المتقدمين للعمل صلاحية لشغل الوظائف الشاغرة، من خلال تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة الشاغرة، وبين مؤهلات الفرد المتقدم لشغلها وخصائصه (حسن شكرى، ٢٠٠٨، ٢٠).

كما يمكن تعريفه بأنه "انتقاء الأفراد الذين تتوافر فيهم المؤهلات المطلوبة لإنجاز مهام الوظائف المعنية أو المحددة بالشكل المطلوب من خلال مجموعة من الخطوات تبدأ بتقديم طلب من قبل الفرد الذي يرغب في التوظيف، وتنتهي باتخاذ قرار بالموافقة على اختيار موظف واحد لشغل وظيفة من الوظائف الشاغرة في المؤسسة (Anthony, 2009, 360).

وعليه يعرف البحث الحالي اختيار مديري المدارس إجرائياً بأنه عملية انتقاء لأفضل العناصر استعداداً لقيادة المدرسة الابتدائية من بين الأقران الذين أعدوا إعداداً تربوياً يؤدي إلى أفضل إنتاجية ومنافسة للحصول على منتج تعليمي ذي جودة عالية من خلال انتهاج المدخل الذاتي في إدارة المدرسة.

ثانياً: أهداف اختيار مديري مدارس التعليم العام

يكمن الهدف الأساسي من عملية الاختيار في التأكد من صلاحية المرشح لملء الوظيفة الشاغرة، إذ أن اختيار غير الصالحين من المتقدمين للعمل قد يؤثر سلباً على العمل، وعلى المصلحة العامة، ويحد من تحقيق الأهداف، وتتضمن أهداف عملية اختيار مديري المدارس الثانوية ما يلي (محمد عبد الهادي، ٢٠١٣، ٣٤):

- الحصول على أفضل المتقدمين لشغل وظيفة مدير المدرسة من خلال المواءمة بين صفات المتقدم الشخصية ومؤهلاته العلمية وما يتطلبه العمل، ويقتضي ذلك تحليلاً لأعمال والتعرف على ما تتطلبه من شروط ثم قياس قدرات الأفراد ومؤهلاتهم وإمكاناتهم الفكرية والنفسية والجسمية التي تتسجم مع متطلبات العمل.

- تعيين الأفراد الذين يتوقع لهم النجاح في المدارس التي سيديرونها، بحيث تتم المفاضلة بين المرشحين بحسب درجة امتلاكهم للمواصفات المطلوبة، ويقتضي ذلك تحليل الوظيفة من أجل التعرف على متطلباتها وتحليل الفرد من أجل التعرف على قدراته وإمكاناته المختلفة، ومن ثم مطابقتها.
- تحقيق مبادئ العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص لجميع المرشحين، واعتماد أسس الجدارة والاستحقاق وتوزيع الأشخاص حسب مؤهلاتهم وخبراتهم وقدراتهم ومن شأن الاختيار السليم المضبوط أن يساعد على إتقان العمل ورفع مستوى كفاءته وأن يسهم في تحقيق الفاعلية في المؤسسة وأن يقلل من تبديد الجهد والوقت والمال.
- المساهمة في تحقيق فاعلية العمل القيادي لأنه يصل بأفضل المرشحين إلى مركز صناعة واتخاذ القرار
- المساعدة في سد الفراغ الموجود في المدرسة من خلال شغل الوظائف الشاغرة.
- تجويد أداء التنظيم المدرسي حيث يعتمد على أداء الأفراد العاملين به، ومن الأولى انتقاء واختيار القيادات قبل العاملين في المدرسة.
- تقليل الأعباء المالية والإدارية، حيث إن الاختيار الخاطئ يمكن أن يكلف التنظيم المدرسي أعباء مالية وإدارية زائدة تؤثر على أداء المدرسة ككل، ويؤدي إلى تزايد الضغوط على العاملين وانخفاض معنوياتهم.

ثالثاً: أهمية اختيار مديري مدارس التعليم العام

لعملية اختيار مدير المدرسة وتعيينه مدلولاً رمزياً وقيماً هائلاً، فالطريقة التي تتم بها هذه العملية تعد مؤشراً على القيم السائدة لدى الإدارة العليا، وعلى منهجيتها في تحقيق أهداف التربية، كما أن لعملية اختيار وانتقاء مديري المدارس عدة فوائد تتمثل في (يوسف على كنعان (٢٠١٧، ٣٩):

(أ) بالنسبة للمدرسة، وتشمل هذه الفوائد ما يلي:

- تقليل الجهود التي يتم بذلها لتعليم الموظف العمل الجديد الذي سوف يزاوله في المستقبل، وبالتالي يحقق أهداف المؤسسة في أسرع وقت ممكن.
- تخفيض كلفة العمل من خلال زيادة الإنتاجية.
- ضمان مستوى مرتفعاً من الأداء للمدرسة والتعليم.

- توفير النفقات الناتجة عن التدريب.
- توفير المال والجهد الذي يبذل في الاختيار العشوائي للمديرين.
- (ب) بالنسبة للفرد، وتتمثل هذه الفوائد في:
- المساعدة في الحصول على أفضل الأشخاص المرشحين لشغل الوظيفة، وتحقيق الاستقرار للمدرسة.
- تحقيق الاستقرار والشعور بالرضا لدى المديرين، فيتولد لديهم الحماس وزيادة في الخبرة ومهارة في العمل وبالتالي تحسين كفايته الإنتاجية مما يرتقي بأدائه مستقبلاً.
- توفير الكفاءات الجيدة التي تستطيع الوصول إلى الأهداف الإنتاجية.
- رفع الروح المعنوية لدى الفرد، كما يجعل الفرد محل ثقة المؤسسة التي يعمل بها، ويمكنها الاعتماد عليه في تنفيذ خططها وبرامجها.
- إمكانية مقارنة المواصفات المتوفرة في الفرد بمتطلبات الوظيفة، مما ييسر عملية التعيين إشباع المدير للميول الشخصية ورفع معنوياته الذي ينعكس على تحسين العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين العاملين، ويعزز ثقته بنفسه ويزيد من انسجامه بالعمل، ويجعله أكثر استعداداً للتفاهم مع الآخرين والتعاون معهم، الأمر الذي يساعد في خلق المناخ الاجتماعي الملائم.

رابعاً: أسس اختيار مديري مدارس التعليم العام

تتعدد الزوايا التي ينظر منها القائلون على عملية الاختيار لمدير المدرسة بتعدد المهام الملقة على كاهله وتنوعها، مما يعدد الأسس التي يتم في ضوءها اختيار مدير المدرسة، ويتغير ترتيب هذه الأسس وفقاً لدرجة أهميتها من شخص لآخر، وتتضمن أسس وشروط اختيار مديري مدارس التعليم العام ما يلي (46, 2003, Bill):

- منح استقلالية مهنية وإدارية أكبر للنظم المدرسية وقادتها، الأمر الذي يعزز من جاذبية القيادة المدرسية كخيار مهني.
- يجب تحديد الطابع الرسمي للقادة المحتملين وتطويرهم بدلا من تركهم للصدفة، إضافة إلى توفير تجارب قيادية مبكرة للمعلمين الصغار.
- لا بد للتدخلات التعليمية أن تستهدف ليس التنفيذ الفعال للبرامج / الأولويات الوطنية فحسب، بل تتضمن الحاجة إلى التقدم من خلال المراحل الإنمائية، وفي التدخلات المستهدفة، يجب الاعتراف

بأن الرحلة هي رحلة وأن الإجراءات (بما في ذلك تقييم النجاح) في مرحلة ما قد تكون غير ملائمة أو حتى عكسية في مرحلة أخرى.

- كجزء من دورهم يحتاج مدرء المدارس إلى دعم المعلمين (أى العمل معهم وليس من خلالهم)، ومن ثم عزل وحماية المعلمين من التجاوزات الخارجية المتصاعدة والمتناقضة والتركيز على عملية تحسين المدارس من خلال بناء قدرات المعلمين وتأهيلهم للقيادة المدرسية.

ومن ناحية أخرى هناك عدد من أسس اختيار وتعيين قادة المدارس، منها (2, Denise 2015):

- تعرف ما إذا كانت تدابير المساءلة تقوض استقلالية المعلمين والمدرء.
- التأكد من أن القيادة المدرسية تتعلق بالقيادة وليس الإدارة.
- تشجيع المزيد من المعلمين على توسيع نطاق عملهم كمعلمين خارج الفصول الدراسية إلى المدرسة ففضايا التوظيف والاستبقاء في التدريس والإدارة الوسطى هي مفتاح نجاح القيادة المدرسية.

- تطوير أطر تعاقب شاملة لإدارة القيادة المدرسية (بما في ذلك التوظيف والتنمية والاحتفاظ والتخطيط لتعاقب الموظفين) بحيث يكون أكثر من مجرد استبدال الوظائف في الوقت المناسب. كما أن هناك حاجة إلى ما يكفي من المتقدمين الجيدين الذين يرغبون في وظيفة يكونون على دراية كافية (أي ضمان وجود فرص للتعرف على الدور) لاتخاذ قرار وظيفي مستنير، ورصد الأرقام للحصول على وظائف الإدارة الوسطى وتكريب المدرء والاستجابة في حالة ما إذا كانت الأرقام تبدو غير متوقعة

المحور الثاني: الإطار الميداني

يهدف إلى رصد واقع اختيار مديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت من وجهة نظر المديرين أنفسهم، وتحديد أبرز المقترحات لتحسين عملية اختيار مديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت، ولتحقيق ذلك قامت الباحثة بالآتي:

١- إعداد أداة البحث: والتي تمثلت في استبانة، ولقد مرت عملية بناء هذه الاستبانة بالخطوات الآتية:

- الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وذلك بهدف صياغة محاور الاستبانة.
- تكونت الاستبانة من محورين، الأول يتكون من (٢٠) مفردة، وكانت الإجابة عن عباراته في صورة متدرجة وفق مقياس ليكرت ليكرت الثلاثي (تتحقق بدرجة كبيرة- تتحقق بدرجة متوسطة-

تتحقق بدرجة صغيرة)، والثاني سؤال مفتوح لمعرفة وجهة نظر أفراد العينة حول أبرز المقترحات لتحسين عملية اختيار مديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت.

■ تم عرض الاستبانة على السادة المحكمين من الخبراء والمتخصصين؛ وذلك للتحقق من مدى ملاءمة الاستبانة للغرض الذي وضعت من أجله؛ ومدى وضوح عبارات الاستبانة وسلامة صياغتها، ومدى كفاية العبارات والإضافة إليها أو الحذف منها، وتمت مراعاة ملاحظات ومقترحات السادة المحكمين.

■ تم وضع الأداة في صورتها النهائية مكونة من محورين على النحو التالي:

✓ المحور الأول: واقع اختيار مديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت

✓ المحور الثاني: أبرز المقترحات لتحسين عملية اختيار مديري مدارس المرحلة

الابتدائية بدولة الكويت

■ وللتأكد من مدى صلاحية هذه الاستبانة للتطبيق، تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية لها، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط عالية، حيث تراوحت ($0.955^{**} - 0.599^{**}$)، وللتأكد من ثبات الأداة ، تم حساب معامل الفا كرونباخ حيث كانت قيمته ٠,٩٥٠، وهي قيمة عالية

٢- عينة البحث

تم تطبيق الاستبانة على عينة من مديري مدارس المرحلة الابتدائية في الكويت قوامها (١٥٥) مديراً.

٣- المعالجة الإحصائية

تمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) 17.٧ Statistical Package for Social Sciences في حساب التكرارات المقابلة لكل عبارة موزعة على تكرارات الاستجابات (تتحقق بدرجة كبيرة - تتحقق بدرجة متوسطة - تتحقق بدرجة صغيرة) والنسب المئوية لهذه التكرارات وقيمة كا^٢ ومستوى دلالتها والأوزان النسبية والترتيب. حساب الوزن النسبي لعبارات الاستبانة:

أعطيت موازين رقمية لمستوى الاستجابة كما يلي :

كبيرة	متوسطة	صغيرة
٣	٢	١

وتم حساب الوزن النسبي، أي درجة الموافقة على كل عبارة من المعادلة التالية:

- حساب التقدير الرقمي لكل مفردة من خلال المعادلة الآتية:

التقدير الرقمي = $٣ \times \text{تكرار البديل (تتحقق بدرجة كبيرة)} + ٢ \times \text{تكرار البديل (تتحقق بدرجة متوسطة)} + ١ \times \text{تكرار البديل (تتحقق بدرجة صغيرة)}$

- حساب الوزن النسبي لكل مفردة، من خلال المعادلة الآتية:

$$\text{الوزن النسبي} = (\text{التقدير الرقمي} \times 100) / \text{ن}$$
حيث ن: عدد العينة
 - ترتيب العبارات حسب الوزن النسبي أو الأهمية النسبية لكل منها؛ حيث إن:
الأهمية النسبية أو التقدير المئوي = الوزن النسبي / عدد البدائل
 - تم حساب قيمة كا^٢ لحسن المطابقة لكل مفردة، وذلك للكشف عن الفروق في اختيارات أفراد العينة لبدائل الاستجابة الثلاثة (تتحقق بدرجة كبيرة)، و(تتحقق بدرجة متوسطة)، و(تتحقق بدرجة صغيرة)
- نتائج البحث على أبعاد الاستبانة**
- المحور الأول: واقع اختيار مديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت**
- لمعرفة وجهة نظر أفراد العينة الكلية حول واقع اختيار مديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت ، كانت استجاباتهم كما هي مبينة بالجدول (١):**

الجدول رقم (١)

استجابات أفراد العينة الكلية حول واقع اختيار مديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت

م	العبارة	العينة الكلية (ن=١٥٥)								قيمة كا ^٢	مستوى الدلالة
		تتحقق بدرجة كبيرة		تتحقق بدرجة متوسطة		تتحقق بدرجة صغيرة		الأهمية النسبية	الترتيب		
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	تعمل اللجان المشكلة لاختيار مديري المدارس كهيئة استشارية محايدة.	٦٢	٤٠,٠	٨٣	٥٣,٥	١٠	٦,٥	٧٧,٩٩	٥	٥٤,٦٧١	٠,٠١
٢	يتم تطبيق اختبارات متنوعة ما بين اختبارات تحصيل، واختبارات نفسية، واختبارات أداء، واختبارات مهنية وفنية على المتقدمين لشغل وظيفة مديري المدارس.	٢٧	١٧,٤	٩٦	٦١,٩	٣٢	٢٠,٦	٦٥,٦٦	٢٠	٥٧,٣٠٣	٠,٠١
٣	يتم الإعلان عن أسباب الاختيار بشفافية ووضوح لمن يرغب.	٥٢	٣٣,٥	٧٩	٥١,٠	٢٤	١٥,٥	٧٢,٦٦	١٥	٢٩,٢٧٧	٠,٠١
٤	تتضمن معايير الاختيار حصول الشخص على مؤهلات إدارية أعلى.	٣٦	٢٣,٢	٨٩	٥٧,٤	٣٠	١٩,٤	٦٧,٩٩	١٩	٤٠,٨١٣	٠,٠١
٥	تتمتع اللجان المشكلة لاختيار مديري المدارس بالاستقلالية التي تمكنها من إصدار قرارات والدفاع عنها.	٦٢	٤٠,٠	٧٢	٤٦,٥	٢١	١٣,٥	٧٥,٣٣	١٠	٢٨,٢٧١	٠,٠١
٦	تتضمن معايير الاختيار إدراك الشخص للمعايير الثقافية للمجتمع الكويتي وقيمه.	٦١	٣٩,٤	٧٠	٤٥,٢	٢٤	١٥,٥	٧٤,٦٦	١٣	٢٣,٠٠٦	٠,٠١

تابع الجدول رقم (١)

استجابات أفراد العينة الكلية حول واقع اختيار مديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت

م	العبارة	العينة الكلية (ن=١٥٥)								قيمة كا ^٢	مستوى الدلالة
		تتحقق بدرجة كبيرة		تتحقق بدرجة متوسطة		تتحقق بدرجة صغيرة		الأهمية النسبية	الترتيب		
		ك	%	ك	%	ك	%				
٧	يتم إجراء تقييم أولى حول كفاية الشخص الذي وقع عليه الاختيار لوظيفة المدير.	٥٦	٣٦,١	٨٦	٥٥,٥	١٣	٨,٤	٧٥,٩٩	٨	٥٢,١١٦	٠,٠١
٨	تتسم اختبارات شغل وظيفة مدير مدرسة بالجدية بحيث تمثل معيارا حاسماً في اختيار المديرين.	٥٨	٣٧,٤	٦٦	٤٢,٦	٣١	٢٠,٠	٧٢,٣٣	١٧	١٣,٠١٩	٠,٠١
٩	تتضمن معايير الاختيار استيعاب الشخص لأصول ونماذج الإدارة المدرسية الحديثة .	٧٠	٤٥,٢	٦٧	٤٣,٢	١٨	١١,٦	٧٧,٩٩	٦	٣٢,٩٩٤	٠,٠١
١٠	تتضمن معايير الاختيار استخدام الشخص للتكنولوجيا المتقدمة في الإدارة المدرسية .	٦٤	٤١,٣	٦٨	٤٣,٩	٢٣	١٤,٨	٧٥,٣٣	١١	٢٤,٠١٣	٠,٠١
١١	تتضمن معايير الاختيار قضاء عدد كاف من سنوات العمل في التعليم	٧٣	٤٧,١	٧٠	٤٥,٢	١٢	٧,٧	٧٩,٦٦	٣	٤٥,٧٦٨	٠,٠١
١٢	تتضمن معايير الاختيار الحصول على تدريبات تجديدية في مجال الإدارة .	٦٢	٤٠,٠	٨١	٥٢,٣	١٢	٧,٧	٧٧,٣٣	٧	٤٩,١٧٤	٠,٠١

تابع الجدول رقم (١)

استجابات أفراد العينة الكلية حول واقع اختيار مديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت

م	العبارة	العينة الكلية (ن=١٥٥)								قيمة كا ^٢	مستوى الدلالة
		تتحقق بدرجة كبيرة		تتحقق بدرجة متوسطة		تتحقق بدرجة صغيرة		الأهمية النسبية	الترتيب		
		ك	%	ك	%	ك	%				
١٣	يتم مراعاة استطلاع رأي المرؤوسين وقبولهم للشخص المرشح لوظيفة المدير.	٥٢	٣٣,٥	٧٢	٤٦,٥	٣١	٢٠,٠	٧١,٣٣	١٨	١٦,٢٧١	٠,٠١
١٤	تلتزم لجان الاختيار بشروط الترشيح والاختيار الواردة في القرارات الوزارية.	٥٠	٣٢,٣	٨١	٥٢,٣	٢٤	١٥,٥	٧٢,٣٣	١٦	٣١,٥٢٣	٠,٠١
١٥	يتم متابعة المديرين فى مدارسهم للتأكد من صلاحيتهم.	٤٥	٢٩,٠	٩٤	٦٠,٦	١٦	١٠,٣	٧٢,٩٩	١٤	٦٠,١٦٨	٠,٠١
١٦	تستند عملية الاختيار على مبدأ المساواة في التعامل مع جميع المرشحين.	٧٧	٤٩,٧	٦٥	٤١,٩	١٣	٨,٤	٨٠,٣٣	٢	٤٤,٨٠٠	٠,٠١
١٧	يتم عقد دورات تدريبية في كيفية تطبيق معايير عملية الاختيار لمن يتم انتخابهم كأعضاء في لجان الاختيار.	٥٥	٣٥,٥	٨٣	٥٣,٥	٨,٤	١١,٠	٧٤,٩٩	١٢	٤٢,٤٧٧	٠,٠١
١٨	يتم الاهتمام بالسمات الشخصية للمتقدم لوظيفة مدير مدرسة.	٦٣	٤٠,٦	٧٣	٤٧,١	٧٣	١٢,٣	٧٥,٩٩	٩	٣١,٩٤٨	٠,٠١

تابع الجدول رقم (١)

استجابات أفراد العينة الكلية حول واقع اختيار مديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت

م	العبارة	العينة الكلية (ن=١٥٥)								قيمة كاي ^٢	مستوى الدلالة
		تتحقق بدرجة كبيرة		تتحقق بدرجة متوسطة		تتحقق بدرجة صغيرة		الأهمية النسبية	الترتيب		
		ك	%	ك	%	ك	%				
١٩	يتم تقويم المرشح لشغل وظيفة مدير ضمن برنامج شامل ومتكامل تشرف عليه وزارة التربية.	٧٦	٤٩,٠	٦٤	٤١,٣	١٥	٩,٧	٧٩,٦ ٦	٤	٤٠,٤٢٦	٠,٠١
٢٠	يتم التأكد من فهم المرشحين المسئوليات والواجبات المحددة لمدير المدرسة، والمهارات الإدارية والمهنية اللازمة لتوافرها لدى المرشحين للقيادات المدرسية.	١٢٢	٧٨,٧	١٧	١١,٠	١٦	١٠,٣	٨٩,٣ ٢	١	١٤٣,٦٢ ٦	٠,٠١

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن:

جاءت استجابات أفراد العينة الكلية حول واقع اختيار مديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت في ضوء مدخل الإدارة الذاتية ، على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في العبارات (٩، ١١)، (١٦) لصالح البديل (تتحقق بدرجة كبيرة)، بينما في بقية العبارات لصالح البديل (تتحقق بدرجة متوسطة) حيث جاءت قيم كا^٢ دالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠١ ودرجات حرية = ٢، هذه النتيجة تؤكد أن أغلب العبارات تتحقق بدرجة متوسطة، الأمر الذي يؤكد على أن عملية اختيار مديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت بحاجة إلى مزيد من الاهتمام من قبل الإدارة العليا، خاصة في ظل المتغيرات المعاصرة والمداخل الإدارية الحديثة التي تتطلب أشخاص ذوي سمات خاصة للقيام بمهام إدارة المدرسة. أمّا بالنسبة لترتيب العبارات حسب الأهمية النسبية لها جاء كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (٢٠): " يتم التأكد من فهم المرشحين المسؤوليات والواجبات المحددة لمدير المدرسة، والمهارات الإدارية والمهنية اللازم توافرها لدى المرشحين للقيادات المدرسية."، في المرتبة الأولى في استجابات أفراد العينة الكلية حول واقع اختيار مديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت في ضوء مدخل الإدارة الذاتية ، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٩,٣٢ %).

- جاءت العبارة رقم (١٦): "تستند عملية الاختيار على مبدأ المساواة في التعامل مع جميع المرشحين." في المرتبة الثانية في استجابات أفراد العينة الكلية حول واقع اختيار مديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت ، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٠,٣٣ %).

- جاءت العبارة رقم (١١): " تتضمن معايير الاختيار قضاء عدد كاف من سنوات العمل في التعليم" في المرتبة الثالثة في استجابات أفراد العينة الكلية حول واقع اختيار مديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت ، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٩,٦٦ %).

- جاءت العبارة رقم (١٩): "يتم تقويم المرشح لشغل وظيفة مدير ضمن برنامج شامل ومتكامل تشرف عليه وزارة التربية." في المرتبة الرابعة في استجابات أفراد العينة الكلية حول واقع اختيار مديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت ، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٩,٦٦ %).

- جاءت العبارة رقم (١): " تعمل اللجان المشكلة لاختيار مديري المدارس كهيئة استشارية محايدة، في المرتبة الخامسة في استجابات أفراد العينة الكلية حول واقع اختيار مديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت ، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٧,٩٩ %).

- جاءت العبارة رقم (١٤): "تلتزم لجان الاختيار بشروط الترشيح والاختيار الواردة في القرارات الوزارية." في المرتبة السادسة عشر في استجابات أفراد العينة الكلية حول واقع اختيار مديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت ، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٢,٣٣ %).

- جاءت العبارة رقم (٨): " تتسم اختبارات شغل وظيفة مدير مدرسة بالجدية بحيث تمثل معياراً حاسماً

في اختيار المديرين" ، في المرتبة السابعة عشر في استجابات أفراد العينة الكلية حول واقع اختيار مديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت ، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٢,٣٣%).

- جاءت العبارة رقم (١٣): "يتم مراعاة استطلاع رأي المرؤوسين وقبولهم للشخص المرشح لوظيفة

المدير" في المرتبة الثامنة عشر في استجابات أفراد العينة الكلية حول واقع اختيار مديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت ، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧١,٣٣%).

- جاءت العبارة رقم (٤): تتضمن معايير الاختيار حصول الشخص على مؤهلات إدارية أعلى." في

المرتبة التاسعة عشر في استجابات أفراد العينة الكلية حول واقع اختيار مديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت ، حيث بلغت الأهمية النسبية لهما (٦٧,٩٩%)

- جاءت العبارة رقم (٢): " يتم تطبيق اختبارات متنوعة ما بين اختبارات تحصيل، واختبارات نفسية،

واختبارات أداء، واختبارات مهنية وفنية على المتقدمين لشغل وظيفة مديري المدارس في المرتبة العشرين (الأخيرة) في استجابات أفراد العينة الكلية، حول واقع اختيار مديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت ، حيث بلغت الأهمية النسبية لهما (٦٥,٦٦%).

وقد ترجع الباحثة مجيء العبارة يتم التأكد من فهم المرشحين للمسؤوليات والواجبات المحددة لمدير المدرسة، والمهارات الإدارية والمهنية اللازم توافرها لدى المرشحين للقيادات المدرسية"، في المرتبة الأولى في استجابات أفراد العينة الكلية حول واقع اختيار مديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت ، إلى إدراك مديري المدارس الابتدائية بالكويت لأهمية إدراك المديرين المرشحين لمهام ومسؤوليات المهنة حتى يمكنهم القيام بأدوارهم على أكمل وجه، فمفهوم وظيفة مدير المدرسة في الدول المتحضرة مفهوم شامل كامل، أي أنها وظيفة إدارية كاملة، ووظيفة فنية كاملة، ويعني هذا التعبير أن مدير المدرسة مسئول عن جميع ما يتعلق بالنواحي الإدارية من مثل (شئون الطلبة، شئون العاملين، الشئون المالية، البناء المدرسي العلاقة مع المجتمع المحلي، والاجتماعات، ...) ، وجميع ما يتعلق بالنواحي الفنية (كالمناهج وطرق التدريس والكتاب المدرسي من طبع وإخراج وأسلوب، وعن الإشراف الإداري والإشراف الفني، ومتابعة النشاطات الموجودة في المدرسة، كالنشاط الثقافي والرياضي

المحور الثاني: أبرز المقترحات لتحسين عملية اختيار مديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت

باستقصاء آراء عينة البحث من خلال سؤال مفتوح حول مقترحاتهم لتحسين عملية اختيار مديري

مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت ، كانت استجاباتهم على النحو التالي:

١. تشكيل لجنة لمتابعة الأشخاص الذين تم اختيارهم لشغل وظيفة مدير مدرسة ووضعهم تحت الاختبار مدة عام أو عامين قابلة للتجديد بحيث لا يتم تثبيت أي منهم في وظيفته إلا بعد التأكد من أهليته وجدارته.
٢. الفصل بين عمليتي الاختيار والتجديد لمديري المدارس بأن يكون لكل عملية على حده لجنة تتمتع بقدر كبير من الاستقلالية والحرية.
٣. تأسيس نظام فعال لتقييم القيادات المدرسية بدقة وموضوعية في المستويات الإشرافية المختلفة لأن ذلك سوف يساهم في توفير مؤشرات ودلائل صادقة لمستوى الأداء الفعلي مما يساعد على معرفة الفجوات والنواحي التي تحتاج إلى صقل وتدعيم بحيث تؤخذ في الاعتبار عند وضع سياسة التدريب التأهيلي والتجديدي للمديرين، كما يساعد ذلك على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .
٤. تقويم المرشح لشغل وظيفة مدير ضمن برنامج شامل ومتكامل تشرف عليه وزارة التربية، وأن تتعاون في ذلك كليات التربية في الجامعات من أجل القيام ببعض أعمال وآليات الاختيار مع والفترة من بين المتقدمين.
٥. التركيز على رصد المتقدمين لشغل وظائف القيادات المدرسية من إنتاج المعرفة، بما يواكب التوجهات الحديثة في عملية الاختيار، وعدم التركيز على أسلوب واحد بعينه، وذلك لمراعاة الشمولية في الاختيار، ويمكن الاعتماد على أسلوب الخبرة، والجدارة، والتقدير الموقفية، وآراء رؤساء العمل والاختبارات والمقابلات الشخصية والدورات المتخصصة).
٦. تطبيق الإدارة الذاتية ومنح صلاحيات أكبر لصناعة واتخاذ القرارات على المستوى اللامركزي.
٧. عقد دورات تدريبية في كيفية تطبيق معايير وتنفيذ عملية الاختيار لمن يتم انتخابهم كأعضاء في لجان الاختيار.
٨. نشر ثقافة تنظيمية ترسخ الحيادية وعدم التحيز أو التعصب وتغلب المصلحة العامة عند اتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل المؤسسي أثناء عملية الاختيار.
٩. تفعيل إجراءات المساءلة والمحاسبية واتخاذ تدابير إدارية وقانونية تضمن تحقق الشفافية والمصداقية في وضع معايير وإجراء عملية الاختيار.

المراجع

- حسن شكرى (٢٠٠٨). دور التسيير التقديرى للوظائف والكفاءات فى فعالية إدارة الموارد البشرية فى المؤسسة دراسة حالة للمؤسسة الوطنية للهندسة المدنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الخضر بالجزائر.
- سامي سعيد أبو حسب الله، وسليمان حسين المزين (٢٠٢٣). درجة توافر معايير الاتجاهات العالمية المعاصرة في اختيار مديري المدارس بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية**، الجامعة الإسلامية بغزة، مج ٣١، ع ٥.
- طلعت آدم (٢٠١٤). **الإدارة المدرسية الميدانية**، الاسكندرية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر.
- على أحمد محمد سالمان (٢٠١٨). تصور مقترح لتطوير نظام اختيار وتدريب مديري المدارس الابتدائية في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرات بعض الدول، **المجلة العلمية جامعة أسبوط**، مج ٣٤، ع ٢٤، ج ٢، فبراير.
- محمد فتحى عبد الهادي (٢٠١٣). الاتجاهات الحديثة فى اختيار القيادات الوسطى والتنفيذية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، **مجلة كلية التربية**، العدد (١٥٤)، الجزء (٢)، جامعة الأزهر، يوليو.
- معن محمود العياصرة (٢٠١٩). درجة تطبيق معايير الجدارة في اختيار مديري المدارس ومساعدتهم في مديرية تربية وتعليم محافظة جرش من وجهة نظر المتقدمين لشغل الوظيفة، **مجلة الجدارة للأبحاث والدراسات**، ٥(١).
- نادر أحمد أبو شيخة (٢٠١٠م). **إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية**، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- نوف نشمي حسن (٢٠١٧). تطوير معايير اختيار مديرات مدارس المرحلة الثانوية بوزارة التربية والتعليم في ضوء عدد من الخبرات المحلية والعالمية، **المجلة التربوية الدولية المتخصصة**. مج ٦، ع ٤.
- يوسف على كنعان (٢٠١٧). اختيار مدراء المدارس والثانويات الرسمية في جبل لبنان، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة اللبنانية.

- Alhelali, H. A. (2014). Improving the Selection of Public School Principals in Al-Ain Education Office. Master Degree. United Arab Emirates University.
- Anthony, W. (2009). **Human Resources Management. A Strategic Approach**, 6th ed, U.S.A, Cengage Learning,
- Bill Mulford(2003).School Leaders : Changing Roles and Impact on Teacher and School Effectiveness", **A paper commissioned by the Education and Training Policy Division**, OECD, for the Activity Attracting, Developing and Retaining Effective Teachers, April,.
- Blackmore, J., et al.(2009). Principal Selection, homosociability, the search for security and the production of normalized principal identities. **Educational Management Administration and Leadership**, Vol. 34, No. 3.
- Cheng, Y. (2010). A Topology of Three -Wave Models of Strategic Leadership in Education. **ISEA**. (38):1.
- Denise Vaillant(2015). School leadership, trends in policies and practices, and improvement in the quality of education", **Background paper prepared for the Education for All Global Monitoring Report 2015**, Education for All 2000-2015: achievements and challenges,.
- Gurmu, T. G. (2020). Primary school principals in Ethiopia: Selection and preparation, **Educational Management Administration & Leadership**, 48(4), 651-681.
- Weber, Elizabeth A. (2012). A Study of The Structure and content of Principal selection Interviews In Pennsylvania", Unpublished Doctoral Dissertation. Immaculata University, ProQuest Dissertations & Theses,.