

## واقع أساليب اختيار وتأهيل مُديري مدارس التعليم الأساسي بدولة الإمارات العربية المتحدة

أ. حسن سليمان سعيد الوتري  
وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة  
طالب دكتوراة بقسم أصول التربية  
معهد الدراسات التربوية – جامعة القاهرة (مصر)

د. ابراهيم الدسوقي عوض الله  
أستاذ أصول التربية المساعد  
معهد الدراسات التربوية  
جامعة القاهرة (مصر)

د. هيثم محمد إسماعيل الطوخي  
أستاذ أصول التربية المساعد  
معهد الدراسات التربوية  
جامعة القاهرة (مصر)

### الخلاصة

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع أساليب اختيار وتأهيل مُديري مدارس التعليم الأساسي بدولة الإمارات العربية المتحدة ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت المقابلة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (11) من القيادات التعليمية بوزارة التربية والتعليم. وكشفت نتائج الدراسة عن وجود اهتمام من قبل وزارة التربية والتعليم بأساليب اختيار وتأهيل مُديري مدارس التعليم الأساسي من خلال معايير اختيار وبرامج تدريب مُحددة، كما أظهرت إهمال استخدام الاختبارات الكتابية كأحد شروط الاختيار، والبعثات كأسلوب مهم من أساليب التأهيل .

# The Reality of the Methods of Selecting and Qualifying Principals of Basic Education Schools in the United Arab Emirates

**Hassan Sulaiman Saeed Al-Witri**  
Ministry of Education, United Arab Emirates, PhD student,  
Department of Educational Foundation, Institute of  
Educational,  
Cairo University (Egypt)

**Dr. Ibrahim Al - Desouki**  
Awad Allah  
Assistant Professor of  
Educational Foundation  
Institute of Educational Studies,  
Cairo University(Egypt)

**Dr. Haytham Mohammed**  
Ismail Al-Tukhi  
Assistant Professor of Educational  
Foundation Institute of  
Educational Studies, Cairo  
University(Egypt)

## ABSTRACT

The present study aimed to finding out The reality of the methods of selecting and qualifying principals of basic education schools in the United Arab Emirates, study used a descriptive method also used the interview to collect data and information were applied to a sample of (11) Educational leadership in Ministry of Education, United Arab Emirates, . The findings of the study showed the Ministry of Education has interest in the selection and qualification of principals of basic education schools through specific selection criteria and training programs. The neglect of the use of written tests as one of the selection criteria and the Scholarships as an important method of Qualification.

## المقدمة

يعترف صانعو السياسات التعليمية في جميع أنحاء العالم بأن التعليم أمر حيوي لتحقيق رفاهية الفرد والجماعة في أي دولة، ويُعد مدير المدرسة واحد من الجهات الفاعلة والرئيسة في جعل التعليم يحقق أهدافه بكفاءة وفعالية حيث يُعتبر المحور الرئيس والمسئول الأساسي عن سير العملية التعليمية في شتى ميادين ومجالات العمل المدرسي.

ولا يمكن لمدير المدرسة أن يقوم بمهامه ومسئولياته وأدواره إلا إذا تم اختياره وفق معايير دقيقة وتم تأهيله وفق أسلوب علمي مخطط ومدرّس، ولذا شرعت كثير من دول العالم في إعداد برامج متخصصة لتأهيل مديري المدارس لهذه المهام والمسئوليات، ففي ولاية نيو ساوس ويلز New South Wales الاسترالية يتولى قسم التعليم والتدريب في الولاية بالتعاون مع السلطات التعليمية المحلية مسؤولية تأهيل مديري المدارس وذلك من خلال برنامج قومي تحت مسمى برنامج إعداد مدير المدرسة الموجه Targeted Principal Preparation Program (TPPP)، ويستغرق هذا البرنامج مدة تتراوح من عام إلى عامين. (1)

وفي النرويج تتولى وزارة التربية مسؤولية إعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي بالتعاون مع جامعة باسكريد University College Buskerud، وذلك من خلال برنامج للإدارة والقيادة المدرسية ويتم من خلاله منح الملتحقين به درجة الماجستير في الإدارة والقيادة المدرسية، وهذا المؤهل شرط أساسي للتعين في وظيفة مدير مدرسة، وتستغرق مدة الدراسة في هذا البرنامج تتراوح من عام ونصف إلى ثلاثة أعوام. (2)

وفي إنجلترا تتولى وزارة التربية والتعليم والسلطات التعليمية المحلية بالتعاون مع كلية القيادة المدرسة National College for School Leadership في نوتينجهام Nottingham مسؤولية إعداد مديري المدارس من والمعروف بالمؤهل القومي للإدارة المدرسية National Professional Qualification for Headship، ومدة هذا البرنامج من 12-18 شهراً، ويدرس فيه الملتحقين خمس وحدات دراسية ثلاثة منهم إجباري واثنين اختياري. (3)

وفي دولة الإمارات العربية المتحدة أنشأت وزارة التربية والتعليم عام 2007 في هيكلها الجديد إدارة تناط بها عملية التدريب والتأهيل والتنمية المهنية تحت مسمى إدارة التدريب والتنمية المهنية وذلك مواكبة مع توجيهات الخطة الاستراتيجية للوزارة والتي تضمنت في هدفها الاستراتيجي السادس، الارتقاء بأنظمة وبرامج التطوير المهني للعاملين في النظام التعليمي كافة، وقد عملت هذه الإدارة منذ نشأتها على تركيز الجهود في مجال التنمية المهنية لتحسين التعليم، ورفع جودته بما يتوافق مع أفضل المعايير والممارسات التربوية الحديثة. (4)

وقد تضمنت هذه الجهود مجموعة من البرامج التدريبية أولها برنامج تطوير القيادات المدرسية، ويتضمن التدريب على مهارات الحاسب الآلي للحصول على الرخصة الدولية لقيادة الحاسب الآلي ومدتها 6 أسابيع، والتدريب على مهارة اللغة الانجليزية للحصول على شهادة IELTS ومدتها ثلاثة فصول دراسية بواقع 640 ساعة تدريبية، وشهادة القيادة التربوية وتهدف الي تدريب القيادة المدرسية على الاستخدام الفعال للبيانات في تطوير عمل المدرسة، وبناء مجتمع مدرسي دائم التعلم، والمشاركة المجتمعية الفعالة، وتطوير الممارسات الشخصية الفعالة لمدير المدرسة، وتطوير مناخ مدرسي محفز لعملية التعلم، ومدتها 6 أسابيع خلال عام دراسي كامل ويحصل المدير بعدها على الرخصة المهنية كمدير مدرسة. (5)

وثاني هذه البرامج برنامج التطوير المهني للإدارة المدرسية، ويهدف إلي تدريب وتطوير كفايات مديري المدارس المرتبطة بالأدوار والمسئوليات الجديدة، والتي رفع الثقة بالقدرات والكفاءات المحلية، للحفاظ على الثقافة والهوية الوطنية لدولة الامارات العربية المتحدة. وقد تضمن هذا البرنامج الموضوعات التدريبية مثل بيئة التعلم المتمركز حول المتعلم والتطوير المهني لملف الانجاز. (6)

وثالث هذه البرامج هو برنامج الدبلوم المهني للإدارة المدرسية حيث قامت وزارة التربية والتعليم بتنفيذ دورة تدريبية لمديري المدارس بواسطة ادارة التدريب الفني والتأهيل التربوي بالتعاون مع كلية التربية بجامعة الامارات واستهدفت كذلك الموجهين الفنيون وتستمر الدورة من بداية شهر ديسمبر من العام نفسه بمعدل يومين

في الاسبوع . ونتيجة لقناعة الادارة العليا بوزارة التربية والتعليم بدولة الامارات بالفكرة من خلال تطوير مجالات العمل بها وقناعتها بأهمية الدور الذي يقوم به عنصر الادارة التربوية ولما تتمتع به المدرسة من أهمية كبيرة في الارتقاء بمستوي العاملين فيها لذلك سعت الوزارة بالتعاون مع جامعة الامارات العربية المتحدة طرح الدبلوم المهني في الإدارة المدرسية. (7)

أما رابع هذه البرامج فيتمثل في دورات الإعداد والتأهيل لوظيفة مدير المدرسة حيث يتم تدريب مديري المدارس ومساعدتهم بدورات تأهليه عن طريق الترشيح للترقي كما يتم تدريبهم على عدد من الدورات التدريبية وفق حصة تدريب سنوية تشرف عليها إدارتهم بالتنسيق مع إدارة التدريب الفني والتأهيل التربوي بالوزارة. (8) ونظراً لأهمية اختيار وتأهيل مديري المدارس فقد اهتمت كثير من الدراسات السابقة العربية بهذا الجانب، حيث أجرى البهواشي (1994م) دراسة هدفت إلى التعرف على أساليب اختيار وتدريب قيادات مدرسة التعليم الأساسي بمصر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الدراسة المقابلات الشخصية في جمع المعلومات والبيانات من قيادات مدرسة التعليم الأساسي بمصر وكشفت نتائج الدراسة عن اعتماد اختيار قيادات مدرسة التعليم الأساسي في مصر على عامل الأقدمية والخبرة في المقام الأول، وعدم التركيز على عامل الكفاءة، كما أن المقابلة الشخصية التي يتم الاعتماد عليها كشرط في اختيار تلك القيادات لا تعبر بصورة فعلية وحقيقية عن مدى توافر مهارات القيادة لدى القيادات. (9)

كما أجرت هلال (1998م) دراسة هدفت إلى التعرف على نظام اختيار وتدريب القيادات التعليمية العليا بالتعليم قبل الجامعي في مصر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، كما استخدمت الاستبانة في جمع المعلومات والبيانات وتم تطبيقها على القيادات التعليمية العليا بالتعليم قبل الجامعي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أسلوب التدريب المتنوع في برامج الإعداد والتدريب يعتمد على المحاضرات النظرية وهو أسلوب تقليدي لا يتناسب مع المتغيرات العالمية المعاصرة، وأن المحتوى الدراسي للبرنامج يعتمد على موضوعات تقليدية لا تتناسب مع الاتجاهات الحديثة في الإدارة التعليمية والتربوية، ولا يساعد المتدربين على اكتساب الخبرات والمهارات الإدارية والقيادية الملائمة لثورة الاتصالات والمعلومات. (10)

أما دراسة الغافري (2007م) فهذهت إلى الوقوف على الخطوات المتبعة في اختيار مدير المدرسة، وأهم الأساليب العلمية المتبعة في اختياره، والوقوف على إجراءات واشتراطات اختيار مديري المدارس في سلطنة عمان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأظهرت نتائج الدراسة أن اختيار مديري المدارس في سلطنة عمان يعتمد على عدد من الأساليب وهي الأسلوب القائم على الأقدمية، والاختبارات التحريرية، والمقابلات الشخصية. (11)

في حين هدفت دراسة شريف (2009م) إلى التعرف على واقع اختيار القيادات التربوية في مصر، وأهم التحديات الإدارية التي تواجه القيادات الإدارية المدرسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وبينت نتائج الدراسة الاعتماد على الأقدمية في اختيار المرشحين لمناصب الإدارة المدرسية، وسيطرة العلاقات الشخصية في هذا الاختيار، وعدم وجود اختبارات نفسية ووظيفية مقننة في هذا المجال. (12)

كما اهتمت كثير من الدراسات السابقة الأجنبية باختيار وتأهيل مديري ال مدارس حيث قام كيم وباركي (Kim and Parkay,2004) بدراسة هدفت إلى التعرف على شروط اختيار مديري المدارس الابتدائية في جمهورية كوريا الجنوبية ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، كما استخدمت الاستبانة في جمع المعلومات والبيانات، وتم تطبيقها على ست مدرء مدارس في مدينة سول الكورية. وأبرزت نتائج الدراسة أن شروط اختيار مديري المدارس تعتمد على حصول المتقدم على عدد من النقاط من خلال تقييم أداءه السنوي، وعدد برامج التدريب الذي اجتازها بنجاح، والبحوث التي ساهم بها لتطوير العملية التعليمية، وعدد سنوات الخبرة، والخدمة في المناطق النائية، والعمل في مكاتب الخبرة التعليمية المحلية، وعندما تتراكم لدى المتقدم النقاط المطلوبة يتقدم لوزارة التربية ويخوض برنامج إعداد المديرين، وعندما يجتازه بنجاح يحصل على شهادة تأهيل المدير ويصبح بعدها مؤهل لقيادة المدرسة الابتدائية. (13)

وأجرى براندرين وأخرون (Brundrett and others,2006) دراسة هدفت إلى التعرف على تطور برامج تأهيل مديري المدارس في إنجلترا ونيوزيلندا ، واستخدمت الدراسة المنهج المقارن. وأوضحت نتائج الدراسة أن برامج الإعداد في البلدين انطلقتا من حركة إصلاح وتطوير واسعة، وتتشابه الدولتان في وجود برنامج قومي لإعداد المديرين فيسمى في إنجلترا المؤهل القومي للقيادة بمشاركة وزارة التربية والتعليم والسلطات التعليمية المحلية والكلية القومية للقيادة التربوية في جامعة نوتنجهام، وفي نيوزيلندا يعرف ببرنامج مدرء لأول مرة بمشاركة وزارة التربية والتعليم والسلطات التعليمية المحلية وعدد من الجامعات. (14)

أما دراسة ويدلي وأخرون (Wildy and others,2011) فهذهت إلى التعرف على إمكانية تطبيق معايير القيادة في عمليات اختيار وتعيين مديري المدارس الثانوية في غرب أستراليا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن كثير من دول العالم مثل الولايات المتحدة وإنجلترا وويلز أعدت معايير للإدارة والقيادة المدرسية الفعالة وأنها تستخدم هذه المعايير في عمليات اختيار وتعيين مديري المدارس، بينما في أستراليا ما زال يتم الاعتماد في اختيار مديري المدارس في المقام الأول على السمات والخصائص الشخصية مثل: الحسم والتعاون واللباقة والمثابرة . (15)

ويتضح من عرض الدراسات السابقة وجود برامج منظمة لاختيار وتأهيل مديري المدارس في كثير من دول العالم، واعتماد برامج اختيار وتأهيل المديرين على معايير وشروط محددة مثل: الخبرات والكفاءات والمؤهلات العلمية، والأقدمية، والاختبارات، والمقابلات، ووجود تعاون بين الجهات المسؤولة عن برامج اختيار وتأهيل المديرين مثل وزارات التربية والتعليم والجامعات والكليات والمعاهد المتخصصة. كما يتضح أيضاً جود بعض المشكلات التي تواجه برامج اختيار وتأهيل المديرين في البلاد العربية مثل: الاعتماد على المحاضرات النظرية ، وأن المحتوى الدراسي للبرامج يعتمد على موضوعات تقليدية لا تتناسب مع الاتجاهات الحديثة في الإدارة التعليمية والتربوية، ولا يساعد المتدربين على اكتساب الخبرات والمهارات الإدارية والقيادية الملائمة لثورة الاتصالات والمعلومات، وسيطرة العلاقات الشخصية في هذا الاختيار، وعدم وجود اختبارات نفسية ووظيفية مقننة في هذا المجال.

### مشكلة الدراسة

قام الباحث بدراسة إستطلاعية على عدد ( 20 ) مديراً ممن خاضوا برامج لإختيار وتأهيل المديرين بدولة الامارات العربية المتحدة وأكدوا وجود كثير من المشكلات الخاصة بالتدريب في هذه البرامج حيث تُعاني عملية التأهيل من غياب رؤية واضحة للاحتياجات التدريبية، ومن ثم خطة واضحة للتدريب، ووجود تداخل بين أدوار جهات التدريب وغياب التنسيق والتعاون فيما بينها، ووجود قصور في أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية ، وقلة وجود كوادر متخصصة في عملية تصميم البرامج التدريبية وصياغة الأهداف العامة وتقويمها، وضعف تفعيل وإستغلال كافة الطاقات والإمكانات المتاحة بالشكل السليم.

وفي ضوء ما سبق يمكن أن تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

1. واقع أساليب اختيار وتأهيل مديري مدارس التعليم الأساسي بدولة الإمارات العربية المتحدة ؟
2. ما أهم التوصيات التي يمكن من خلالها تطوير أساليب اختيار وتأهيل مديري مدارس التعليم الأساسي بدولة الإمارات العربية المتحدة.

### أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى:

- 1- التعرف على واقع أساليب اختيار وتأهيل مديري مدارس التعليم الأساسي بدولة الإمارات العربية المتحدة.

2- وضع مجموعة من التوصيات يمكن من خلالها تطوير أساليب اختيار وتأهيل مُدبري مدارس التعليم الأساسي بدولة الإمارات العربية المتحدة.

#### أهمية الدراسة :

تمثلت أهمية الدراسة في كونها يمكن أن تفيد مُدبري التعليم الأساسي بدولة الإمارات العربية المتحدة والسلطات التعليمية العليا الممثلة في وزارة التربية والتعليم في التعرف على واقع أساليب اختيار وتأهيل مُدبري مدارس التعليم الأساسي وأهم المُشكلات التي تواجهه، مما يُساهم في توفير كافة المُتطلبات المادية والبشرية لحل هذه المُشكلات، وتطوير اختيار وتأهيل مُدبري المدارس ليوكب التطورات العالمية المُعاصرة ويتغلب على تحدياتها.

#### حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة في الآتي:

- 1- **الحدود الموضوعية:** حيث اقتصرت على أساليب اختيار وتأهيل مُدبري مدارس التعليم الأساسي بدولة الإمارات العربية المتحدة .
- 2- **الحدود البشرية:** حيث اقتصرت على جميع القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية.
- 3- **الحدود المكانية:** حيث اقتصرت على وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة .
- 4- **الحدود الزمنية:** حيث أجريت الدراسة الميدانية في العام الدراسي 2014-2015م.

#### مصطلحات الدراسة

##### اختيار وتأهيل المديرين :

هي كافة العمليات والإجراءات التي يتم من خلالها إعداد القيادات التربوية عن طريق برامج مُخصصة لشغل مناصب مديري مدارس مثل: شروط الإختيار، والمسؤولين عن البرنامج، ومدة البرنامج ، وأساليب التدريس والتدريب به ، ومحتواه ، وتقييم الملتحقين، ومخرجاته.

#### الإجراءات المنهجية للدراسة

وتتمثل تلك الإجراءات في تحديد منهج الدراسة، ومجتمعها ، وعينتها ، وأداتها والتحقق من صدقها ، والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة وتحليل البيانات والمعلومات، وذلك كما يأتي:

#### منهج الدراسة

اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يعني بدراسة الظاهرة أو حالة معينة وإيضاح خصائصها كما هي كائنة في الواقع، وتفسيرها وتحديد علاقاتها في إطار المُتغيرات المُحيطة بها والإحداثيات التي تقود إلى تعميمات متباينة. (16)

#### مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة للعام الدراسي 2014/2015م والبالغ عددهم (13) قيادة تربوية، وتم أخذ المُجتمع كله كعينة للدراسة، وتم إجراء المُقابلة مع عدد (11) قيادة منهم أي بنسبة (84.6%) من مجتمع الدراسة، حيث تعثر إجراء المُقابلة مع القيادتين المُتبقيتين لظروف عملهم وسفرهم خارج البلاد في مهام عمل.

### أداة الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد أداة الدراسة بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، حيث تكونت المقابلة من ثلاثة محاور رئيسة بعد التحكيم هي الاختيار، والتأهيل، وأساليب الاختيار والتأهيل، وكل محور يندرج تحته عدد من الأسئلة.

### صدق الأداة:

للتحقق من صدق الأداة تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والمختصين في مجال أصول التربية والإدارة التعليمية، وبلغ عددهم تسعة محكمين، وذلك في كلية التربية جامعة الإمارات، وكلية التربية جامعة السلطان قابوس بسلطنة عُمان، وقسم التربية والدراسات الإنسانية بجامعة نزوى في سلطنة عُمان، والمركز القومي للبحوث التربوية بمصر، وقد عادت المقابلات المحكمة جميعها، وأجمع المحكمون على صدقها، وملائمتها لقياس المحاور التي وضعت من أجلها، وذلك بعد إجراء التعديلات المناسبة في ضوء ملاحظات المحكمين وتوجيهاتهم، إما بالحذف، أو الإضافة، أو إعادة الصياغة، أو إعادة الترتيب.

### المعالجات الإحصائية

تم استخدام التوزيعات التكرارية، والنسب المئوية للتعرف على تكرار الإجابات لدى أفراد عينة الدراسة.

### نتائج الدراسة

أسفر نتائج المقابلة التي تم إجرائها مع القيادات التربوية بدولة الإمارات العربية المتحدة على الآتي:

#### [ أ ] المحور الأول: الاختيار

\*السؤال الأول: ما رأيكم في أساليب اختيار مديري مدارس التعليم الأساسي في وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة؟

ويوضح الجدول الآتي رقم (9) استجابات أفراد العينة حول السؤال الأول

#### جدول رقم (9)

رأي القيادات التربوية في أساليب اختيار مديري مدارس التعليم الأساسي في وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة.

م	الاستجابات	التكرار	النسبة المئوية	درجة ترتيب الأهمية
1	أساليب الاختيار تتم وفق آلية محددة ومعتمدة تعتمد على معايير وشروط معينة من قبل وزارة التربية والتعليم.	11	100	1
2	أساليب الاختيار مناسبة وجيدة.	5	45.5	2
3	أساليب الاختيار تهدف إلى ضمان كفاءة مديري المدارس المختارين لشغل الوظائف المنوطة لهم.	4	36.4	3

و تشير القراءة التحليلية لنتائج استجابات أفراد العينة إلى ما يلي :

- أكدت جميع القيادات التربوية أن أساليب اختيار مديري مدارس التعليم الأساسي في وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة تتم وفق آلية محددة ومعتمدة تركز على معايير وشروط معينة من قبل وزارة التربية والتعليم ، ويرجع هذا إلى التخطيط الجيد من قبل وزارة التربية والتعليم وحرصها على أن تكون أساليب الاختيار عملية منظمة ومرتبطة وبعيدة عن العشوائية والارتجالية.
- أصدر ما يقرب من نصف أفراد العينة حكمها على أساليب اختيار مديري مدارس التعليم الأساسي حيث أشاروا إلى أنها مناسبة وجيدة، ويرجع ذلك إلى رضاهم عن النظم المتبعة في عملية الاختيار.
- أشار بعض أفراد العينة إلى الهدف من أساليب الاختيار وهو ضمان كفاءة مديري المدارس المختارين لشغل الوظائف المنوطة لهم، ويرجع هذا إلى حرص الجهات المسؤولة عن الإعداد على الجودة والتميز والبراعة في أداء المرشحين لشغل وظائف مديري المدارس.

#### \*السؤال الأول (أ) الفرز الأول :

ويوضح الجدول الآتي رقم (10) استجابات أفراد العينة حول السؤال الأول (أ) الفرز الأول .

#### جدول رقم (10)

رأي القيادات التربوية في معيار الفرز الأول لاختيار مديري مدارس التعليم الأساسي في وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة .

م	الاستجابات	التكرار	النسبة المئوية	درجة ترتيب الأهمية
1	تقارير الكفاءة السنوية.	9	81.8	1
2	الخبرة في الإدارة المدرسية.	8	72.7	2
3	المؤهل الدراسي.	6	54.6	3
4	الكفاءة والإنجاز في العمل.	4	36.4	4
5	معرفة مدير المنطقة والتوجيه الإداري المختص بالمرشحين.	2	18.2	5

و تشير القراءة التحليلية لنتائج استجابات أفراد العينة إلى ما يلي :

- جاءت تقارير الكفاءة السنوية في مقدمة معيار الفرز الأول لاختيار مديري مدارس التعليم الأساسي في وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة وهذا ما أشار إليه غالبية أفراد عينة الدراسة، ويرجع هذا إلى حرص المسؤولين على كفاءة وتميز أداء المتقدمين لشغل وظائف مديري المدارس، ويتسمون بالأخلاق الفاضلة والكرامة، ويحافظون على كرامة مهنة التدريس .
- حصلت الخبرة في الإدارة المدرسية على المرتبة الثانية في مقدمة معيار الفرز الأول لاختيار مديري المدارس وحصلت على نسبة متوسطة من الاستجابات، ويرجع هذا إلى وجود نوع من الحرص لدى المسؤولين عن هذه البرامج أن يكون لدى المتقدمين لشغل وظائف مديري المدارس نوع من الخبرة تؤهلهم لإدارة مدارسهم بكفاءة وفعالية.
- جاءت الكفاءة والإنجاز في العمل في المرتبة الثالثة من معيار الفرز الأول لاختيار مديري المدارس وحصلت على نسبة قليلة من الاستجابات، ويرجع ذلك إلى الاعتماد على تقارير الكفاءة السنوية في تحديد الكفاءة والإنجاز في العمل، حيث لا يُطلب من المتقدمين لشغل وظائف مديري المدارس ملفات إنجاز أعمالهم بالمدارس، أو خطابات توصية من المسؤولين والمشرفين ومجالس الآباء تؤكد تميزهم في العمل.



- جاءت معرفة مدير المنطقة والتوجيه الإداري المختص بالمرشحين في المرتبة الأخيرة من معيار الفرز الأول لاختيار مديري المدارس وحصلت على نسبة قليلة جداً من الاستجابات، ويرجع هذا إلى حرص المسؤولين على الموضوعية والحيادية والنزاهة والشفافية في عمليات اختيار المرشحين لشغل وظائف مديري المدارس .

#### \* السؤال الأول(ب) المؤهل العلمي :

ويوضح الجدول الآتي رقم (11) استجابات أفراد العينة حول السؤال الأول(ب) المؤهل العلمي

#### جدول رقم (11)

رأي القيادات التربوية في معيار المؤهل العلمي لاختيار مديري مدارس التعليم الأساسي في وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة .

م	الاستجابات	التكرار	النسبة المئوية	درجة ترتيب الأهمية
1	البكالوريوس ويفضل الدراسات العليا مثل الماجستير والدكتوراه.	7	63.6	1
2	البكالوريوس فقط.	4	36.4	2

#### وتشير القراءة التحليلية لنتائج استجابات أفراد العينة إلى ما يلي :

- أجمع جميع أفراد العينة أن درجة البكالوريوس شرط أساسي لاختيار مديري مدارس التعليم الأساسي في وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة ، ويرجع هذا إلى حرص المسؤولين على أن يكون لدى المتقدمين لشغل وظائف مديري المدارس الثقافة العلمية المناسبة والتي تتوفر لدى الحاصلين على درجة البكالوريوس .

- أشار بعض أفراد العينة أن الحاصلين من المرشحين على الدراسات العليا مثل الماجستير والدكتوراه يتم تفضيلهم وتقديمهم على الآخرين في عمليات اختيار مديري المدارس، ويرجع ذلك إلى حرص السلطات المسؤولة عن عمليات الاختيار على جودة مدخلات عمليات الاختيار وتشجيعهم للمعلمين ومساعدتي المديرين للحصول على الدراسات العليا، بالإضافة إلى أن الحصول على الماجستير والدكتوراه أصبح من الشروط الأساسية لاختيار مديري المدارس في كثير من دول العالم.

#### \*السؤال الأول(ج) الخبرة في العمل:

ويوضح الجدول الآتي رقم (12) استجابات أفراد العينة حول السؤال الأول(ج) الخبرة في العمل.

#### جدول رقم (12)

رأي القيادات التربوية في معيار الخبرة في العمل لاختيار مديري مدارس التعليم الأساسي في وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة .

م	الاستجابات	التكرار	النسبة المئوية	درجة ترتيب الأهمية
1	لا تقل عن خمس سنوات.	6	54.5	1
2	لا تقل عن أربع سنوات.	3	27.3	2
3	غير محددة ويتم تحديدها من قبل الوزارة .	2	18.2	3

**و تشير القراءة التحليلية لنتائج استجابات أفراد العينة إلى ما يلي :**

- اختلف أفراد عينة الدراسة في تحديد الخبرة اللازمة للمتقدمين لشغل وظائف مديري المدارس، فما يزيد عن نصف العينة أشاروا أنها لا تقل عن خمس سنوات، وبعضهم أكد أنها لا تقل عن أربع سنوات، وأخران أشارا إلى أنها غير محددة ويتم تحديدها من قبل الوزارة، ويرجع هذا إلى وجود مرونة من قبل السلطات المسؤولة عن عمليات الاختيار في شرط الخبرة للمتقدمين لشغل وظائف مديري المدارس حتى يتاح للقيادات من الشباب الفرصة لتولى هذه المناصب القيادية للاستفادة من حماسهم في العمل .

**السؤال الأول(د) الاختبار الكتابي:**

ويوضح الجدول الآتي رقم (13) استجابات أفراد العينة حول السؤال الأول(د) الاختبار الكتابي

**جدول رقم (13)**

رأي القيادات التربوية في معيار الاختبار الكتابي لاختيار مديري مدارس التعليم الأساسي في وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة .

م	الاستجابات	التكرار	النسبة المئوية	درجة ترتيب الأهمية
1	كان من الأساليب القديمة لاختيار مديري المدارس ولا يستخدم الان.	8	72.7	1
2	يجب أن يقيس مهارات إدارية واقعية ميدانية، كما يجب أن يقيس جوانب سلوكية وشخصية.	3	27.3	2

**و تشير القراءة التحليلية لنتائج استجابات أفراد العينة إلى ما يلي :**

- أجمع غالبية أفراد العينة أن الاختبار الكتابي معيار اختيار مديري مدارس التعليم الأساسي في وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة كان من الأساليب القديمة لاختيار مديري المدارس ولا يستخدم الآن ، ويرجع هذا إلى أن معايير الاختيار تعتمد على شروط أخرى مثل تقارير الكفاءة والمؤهل الدراسي والخبرة، كما أن الاختبار الكتابي لا يمكن من خلاله إلا قياس الجانب المعرفي فقط، أما الجانب المهاري والسلوكي فمن الصعب الحكم عليهما من خلال الاختبار الكتابي.

- أشار نسبة قليلة من أفراد عينة الدراسة إلى أن الاختبار الكتابي معيار اختيار مديري المدارس ولكنه يفتقد إلى أن يقيس مهارات إدارية واقعية ميدانية، وجوانب سلوكية وشخصية، ويمكن تفسير ذلك إلى أن هذه النسبة القليلة من القيادات قد خاضت في الماضي اختبارات كتابية عندما تقدموا لشغل وظائف مديري المدارس فهم يحكمون من واقع خبراتهم السابقة.

**\*السؤال الأول(ه) المقابلة الشخصية:**

ويوضح الجدول الآتي رقم (14) استجابات أفراد العينة حول السؤال الأول(ه) المقابلة الشخصية.

## جدول رقم (14)

رأي القيادات التربوية في معيار المقابلة الشخصية لاختيار مديري مدارس التعليم الأساسي في وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة .

م	الاستجابات	التكرار	النسبة المئوية	درجة ترتيب الأهمية
1	ليست مطبقة الآن.	5	45.5	1
2	التركيز على مهارات التواصل، والطلاقة اللغوية.	4	36.4	2
3	التركيز على السمات الشخصية والانفعالية والالتزان النفسي.	3	27.3	3
4	التركيز على المظهر العام.	2	18.2	4
5	تتم المقابلة من خلال لجنة من المنطقة سابقاً، والوزارة حالياً.	2	18.2	4
6	الجوانب المعرفية مثل إلمامه بالاتجاهات الحديثة في الإدارة.	1	9.1	5
7	التركيز على القدرة على التصرف في المواقف المختلفة.	1	9.1	5

و تشير القراءة التحليلية لنتائج استجابات أفراد العينة إلى ما يلي :

- اختلفت استجابات أفراد عينة الدراسة في معيار المقابلة الشخصية لاختيار مديري مدارس التعليم الأساسي حيث أشار أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة إلى أن المقابلة الشخصية من معايير اختيار مديري المدارس، ويرجع ذلك إلى السلطات المسؤولة عن عمليات الاختبار على استخدام المقابلة مما توفره من فرص حقيقية للحكم على المتقدمين لشغل وظائف مديري المدارس في جوانب كثيرة مثل المعارف، والالتزان النفسي، والطلاقة اللغوية، ومهارات الحوار والمناقشات، وقوة وضعف الشخصية.
- على الجانب الآخر أشارت ما يقرب من نصف استجابات عينة الدراسة أن معيار المقابلة الشخصية لاختيار مديري مدارس ليس مطبقة الآن لأنه يتم الاعتماد على معايير أخرى مثل تقارير الكفاءة السنوية، والمؤهل الدراسي، والخبرة. ويمكن تفسير هذا الاختلاف إلى أن القيادات التي أكدت أن المقابلة الشخصية من معايير اختيار مديري خاضت في الماضي مقابلات شخصية عندما تقدموا لشغل وظائف مديري المدارس فهم يحكمون من واقع خبراتهم السابقة.
- اختلفت القيادات التي أكدت أن المقابلة الشخصية من معايير اختيار مديري المدارس في تحديد المجالات التي يتم التركيز عليها في المقابلات حيث تنوعت استجاباتهم، فالبعض أشار أنها ركزت على مهارات التواصل، والطلاقة اللغوية، والبعض أشار أنها ركزت على السمات الشخصية والانفعالية والالتزان النفسي، وهناك من أشار أنها ركزت على المظهر العام، وهناك من أشار أنها ركزت على إلمامه بالاتجاهات الحديثة في الإدارة، وهناك من أشار أنها ركزت على القدرة على التصرف في المواقف المختلفة، ويمكن تفسير ذلك إلى اختلاف الاهتمامات لدى أعضاء لجان المقابلة، وقصورهم في توظيف المقابلة توظيفاً شاملاً متكاملاً في الحكم على المتقدمين والمرشحين لشغل وظائف مديري المدارس في الجوانب المعرفية والمهارية والسلوكية.
- أشارت استجابات فئة من عينة الدراسة إلى أنه تتم المقابلة من خلال لجنة من المنطقة سابقاً، والوزارة حالياً، ويرجع ذلك إلى وجود حرص من قبل السلطات المسؤولة عن عمليات اختيار مديري مدارس التعليم الأساسي على الحيادية والموضوعية والشفافية والنزاهة في الاختيار.

\*السؤال الثاني: ما أهم مقترحاتكم في أساليب اختيار مديري مدارس التعليم الأساسي في وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة؟

ويوضح الجدول الآتي رقم (15) استجابات أفراد العينة حول السؤال الثاني 0

### جدول رقم (15)

مقترحات القيادات التربوية في أساليب اختيار مديري مدارس التعليم الأساسي في وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة.

م	الاستجابات	التكرار	النسبة المئوية	درجة ترتيب الأهمية
1	استحداث برنامج متكامل خاص بمديري المدارس يركز على تنمية المهارات القيادية.	4	36.4	1
2	اتباع الاتجاهات العلمية الحديثة في اختيار مديري المدارس.	2	18.2	2
3	الاهتمام باللغة الانجليزية ضمن معايير وشروط اختيار مديري المدارس.	2	18.2	2
4	تطبيق برنامج المرشحين للتوجيه على المرشحين للإدارة المدرسية حيث يتضمن ( اختبار- مقابلة- حلقة نقاشية- دورة تدريبية- تدريب ميداني- منتدى).	2	18.2	2
5	توافر في المرشح الكفاءة العلمية، والكفاءة الشخصية، والإنجازات، والشراكات مع المجتمع المحلي.	1	9	3

و تشير القراءة التحليلية لنتائج استجابات أفراد العينة إلى ما يلي :

- تنوعت استجابات أفراد عينة الدراسة في مقترحاتهم في أساليب اختيار مديري مدارس التعليم الأساسي، حيث أشار بعض أفراد عينة الدراسة إلى ضرورة استحداث برنامج متكامل خاص بمديري المدارس يركز على تنمية المهارات القيادية ، ويرجع ذلك إلى شعور هذه الفئة بأن الأساليب الحالية غير كافية وهناك نوع من القصور في الأساليب الاختيار.

- أشار بعض أفراد عينة الدراسة إلى ضرورة اتباع الاتجاهات العلمية الحديثة في اختيار مديري المدارس، ويرجع ذلك إلى حرص هذه القيادات على مواكبة التطورات العلمية الحديثة في أساليب اختيار مديري مدارس، والاطلاع على الخبرات العالمية المعاصرة في هذا المجال والاستفادة منها بما يتوافق مع البيئة التعليمية بدولة الإمارات العربية المتحدة.

- أشارت فئة من أفراد عينة الدراسة إلى ضرورة الاهتمام باللغة الانجليزية ضمن معايير وشروط اختيار مديري المدارس، ويرجع ذلك إلى حرص هذه القيادات على امتلاك مديري المدارس لمهارات اللغة الانجليزية والتي تمكنه من الاطلاع على أحدث الأساليب الإدارية الحديثة في الإدارة المدرسية من خلال الاطلاع على البحوث والدراسات والكتب الحديثة، فضلاً عن تمكنهم من التواصل مع الوافدين والخبراء الأجانب في العملية التعليمية.

- أشارت فئة من أفراد عينة الدراسة إلى ضرورة تطبيق برنامج المرشحين للتوجيه على المرشحين للإدارة المدرسية حيث يتضمن ( اختبار- مقابلة- حلقة نقاشية- دورة تدريبية- تدريب ميداني- منتدى)، ويرجع ذلك إلى تنوع شروط الاختيار في برنامج المرشحين للتوجيه، حيث يتضمن شروط غير موجودة في اختيار المديرين مثل: حلقة نقاشية- دورة تدريبية- تدريب ميداني- منتدى.

- أشارت فئة من أفراد عينة الدراسة إلى ضرورة توافر في المرشح الكفاءة العلمية، والكفاءة الشخصية، والإنجازات، والشراكات مع المجتمع المحلي، ويرجع ذلك إلى حرص هذه القيادات على التأكد من أن المتقدمين

على درجة عالية من التميز والجودة في الأداء، وانفتاحه على المجتمع المحلي ودعم الشراكة المجتمعية مع مؤسساته وهيئاته ومنظماته المختلفة.

السؤال الثاني (أ) الاختبارات الكتابية :

ويوضح الجدول الآتي رقم (16) استجابات أفراد العينة حول السؤال الثاني (أ) الاختبارات الكتابية .

#### جدول رقم (16)

مقترحات القيادات التربوية في أسلوب الاختبارات الكتابية لاختيار مديري مدارس التعليم الأساسي في وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة .

م	الاستجابات	التكرار	النسبة المئوية	درجة ترتيب الأهمية
1	تطوير الاختبارات الكتابية لتشمل الجوانب الإدارية والقيادية والسلوكية والمهارية والسمات الشخصية.	6	54.5	1
2	أسلوب قديم ويجب البحث عن أساليب جديدة تواكب التطورات العلمية الحديثة.	3	27.3	2
3	ضروري لضمان المعرفة العلمية والتربوية لدى المرشح للوظيفة، ولضمان وجود الخبرة والمعرفة.	2	18.2	3

وتشير القراءة التحليلية لنتائج استجابات أفراد العينة إلى ما يلي :

- أشارت استجابة غالبية أفراد عينة الدراسة إلى موافقتهم على أسلوب الاختبارات الكتابية في اختيار مديري مدارس التعليم الأساسي ، ويرجع ذلك إلى اقتناع غالبية القيادات بأهمية وجدوى تلك الاختبارات حيث إنها وسيلة جيدة للكشف عن معارف المرشحين في الإدارة والقيادة المدرسية.
- أشارت استجابة ما يزيد عن نصف أفراد عينة الدراسة إلى حاجة أسلوب الاختبارات الكتابية في اختيار مديري المدارس إلى التطوير لتشمل الجوانب الإدارية والقيادية والسلوكية والمهارية والسمات الشخصية، ويرجع ذلك إلى الرؤية الشاملة والمتكاملة لهذه القيادات في أسلوب الاختبارات الكتابية لتشمل كافة الجوانب المعرفية والمهارية والسلوكية.
- أشارت استجابة فئة من أفراد عينة الدراسة إلى رفضهم لأسلوب الاختبارات الكتابية لاختيار مديري المدارس باعتباره من الأساليب القديمة ، ويرجع ذلك إلى رؤية هذه القيادات بأن الاختبارات لا تقيس إلا الجانب المعرفي ولا يمكن من خلالها قياس الجانبين المهاري والسلوكي بدقة، ويجب البحث عن أساليب جديدة تواكب التطورات العلمية الحديثة.
- أشارت استجابة فئة من أفراد عينة الدراسة إلى أهمية أسلوب الاختبارات الكتابية لاختيار مديري المدارس ، ويرجع ذلك إلى رؤية هذه القيادات بأن الاختبارات الكتابية ضروري لضمان المعرفة العلمية والتربوية لدى المرشح للوظيفة، ولضمان وجود الخبرة والمعرفة.

**السؤال الثاني (ب) المقابلة الشخصية :**

ويوضح الجدول الآتي رقم (17) استجابات أفراد العينة حول السؤال الثاني (ب) المقابلة الشخصية

**جدول رقم (17)**

مقترحات القيادات التربوية في أسلوب المقابلة الشخصية لاختيار مديري مدارس التعليم الأساسي في وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة .

م	الاستجابات	التكرار	النسبة المئوية	درجة ترتيب الأهمية
1	أن تشكل لجنة محايدة من قبل وزارة التربية والتعليم ويكون لديهم خبرة في إجراء المقابلات.	4	36.4	1
2	التركيز على الجوانب الشخصية والقيادية ومهارات وكفاءات العمل.	4	36.4	1
3	أن تكون دقيقة غير متشعبة في الأسئلة، وتركز على رغبة الشخص في التطوير الذاتي والمهني.	2	18.2	3
4	يتم فيها قيام المرشح بتقديم عرض توضيحي يعرض فيه رؤيته التطويرية وكيفية تحسين أداء العاملين بالمهنة.	1	9	3

وتشير القراءة التحليلية لنتائج استجابات أفراد العينة إلى ما يلي :

- تنوعت استجابات أفراد عينة الدراسة في مقترحاتهم حول أسلوب المقابلة الشخصية لاختيار مديري مدارس التعليم الأساسي ، حيث أشار بعض أفراد عينة الدراسة إلى تشكيل لجنة محايدة من قبل وزارة التربية والتعليم ويكون لديهم خبرة في إجراء المقابلات ، ويرجع ذلك إلى حرص هذه الفئة من القيادات على الموضوعية والحيادية والنزاهة والشفافية في اختيار أفضل الكفاءات المتقدمة لشغل وظائف مديري المدارس.
- اقترح بعض أفراد عينة الدراسة التركيز على الجوانب الشخصية والقيادية ومهارات وكفاءات العمل في أسلوب المقابلة الشخصية لاختيار مديري المدارس، ويرجع ذلك إلى حرص تلك القيادات على توافر المهارات والشخصية القوية في المتقدمين لشغل وظائف مديري المدارس.
- اقترح بعض أفراد عينة الدراسة أن تكون المقابلة الشخصية كأسلوب لاختيار مديري المدارس دقيقة غير متشعبة في الأسئلة، وتركز على رغبة الشخص في التطوير الذاتي والمهني، ويرجع ذلك إلى حرص تلك القيادات على الدقة والتركيز في المقابلات والبعد عن العمومية المفرطة التي لا تقيس معرفة أو مهارة أو سلوك.
- اقترح أحد أفراد عينة الدراسة أن يقوم المرشح لشغل وظيفة مدير مدرسة بتقديم عرض توضيحي يعرض فيه رؤيته التطويرية وكيفية تحسين أداء العاملين بالمهنة، ويرجع ذلك إلى حرص هذه القيادات على التأكد من توافر بعض المهارات التنظيمية، والحوار والمناقشات، والتفكير العلمي، والرؤية المستقبلية، والأفكار التطويرية والإبداعية والابتكارية في المرشح لشغل وظيفة مدير مدرسة .

**السؤال الثاني (ج) الاستبانات :**

ويوضح الجدول الآتي رقم (18) استجابات أفراد العينة حول السؤال الثاني (ج) الاستبانات.

## جدول رقم (18)

مقترحات القيادات التربوية في أسلوب الاستبانات لاختيار مديري مدارس التعليم الأساسي في وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة .

م	الاستجابات	التكرار	النسبة المئوية	درجة ترتيب الأهمية
1	يجب تصميمها وفق شروط تناسب الحاجة لمديري المدارس.	3	27.2	1
2	إعادة تصميمها بشكل جديد وبطريقة علمية ومنهجية بحيث تكشف أسلوب التفكير وثقافة المجتمع.	2	18.2	2
3	تصمم بطريقة بحيث تتصف بالشمول والوضوح	1	9.1	3
4	تصاغ بطريقة تكشف عن مهارات المرشح وسماته الشخصية.	1	9.1	3
5	تطويرها لتكون الكترونية وتركز على الجوانب المعرفية للمرشح.	1	9.1	3
6	أداة مهمة ويسهل إجرائها	1	9.1	3
7	إعادة تصميمها بشكل جديد بحيث تغطي جوانب دقيقة في الموظف	1	9.1	3
8	ترسل إلى الميدان قبل إجراء المقابلات	1	9.1	3

و تشير القراءة التحليلية لنتائج استجابات أفراد العينة إلى ما يلي :

- أشارت استجابة غالبية أفراد عينة الدراسة إلى موافقتهم على أسلوب الاستبانات في اختيار مديري مدارس التعليم الأساسي ، ويرجع ذلك إلى اقتناع غالبية القيادات بأهمية وجدوى تلك الاستبانات حيث إنها وسيلة جيدة للكشف عن بعض معارف ومهارات وسلوكيات المرشحين في الإدارة والقيادة المدرسية.

- تنوعت مقترحات أفراد عينة الدراسة حول أسلوب الاستبانات في اختيار مديري مدارس التعليم الأساسي، فالبعض أشار إلى أنه يجب تصميمها وفق شروط تناسب الحاجة لمديري المدارس، وفئة أشارت إلى إعادة تصميمها بشكل جديد وبطريقة علمية ومنهجية بحيث تكشف أسلوب التفكير وثقافة المجتمع، وهناك من أشار إلى صياغتها بطريقة تكشف عن مهارات المرشح وسماته الشخصية، وهناك من أشار إلى تطويرها لتكون الكترونية وتركز على الجوانب المعرفية للمرشح، وهناك من أشار إلى إعادة تصميمها بشكل جديد بحيث تغطي جوانب دقيقة في الموظف، وهناك من أشار إلى إرسالها إلى الميدان قبل إجراء المقابلات، ويمكن تفسير هذا التنوع إلى حرص القيادات التعليمية على تحسين وتطوير الاستبانات لتواكب أحدث التطورات العلمية في توظيفها لاختيار مديري مدارس التعليم الأساسي.

السؤال الثاني (د) أساليب أخرى :

ويوضح الجدول الآتي رقم (19) استجابات أفراد العينة حول السؤال الثاني (د) أساليب أخرى.

**جدول رقم (19)**

مقترحات القيادات التربوية في أساليب أخرى لاختيار مديري مدارس التعليم الأساسي في وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة .

م	الاستجابات	التكرار	النسبة المئوية	درجة ترتيب الأهمية
1	غير محدد.	10	91	1
2	دورة تدريبية لمدة أسبوع أو اسبوعين لتعريفه بالمهام التي ستقع على عاتقه ومدى قدرته على تحمل ضغوط العمل	1	9	2

و تشير القراءة التحليلية لنتائج استجابات أفراد العينة إلى ما يلي :

- لم تقدم الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة أي مقترحات جديدة بشأن أساليب أخرى لاختيار مديري مدارس التعليم الأساسي في وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة، ويرجع ذلك إلى اقتناع هذه القيادات بالأساليب المتبعة حالياً لأن في معظمها مواكب للتطورات العلمية الحديثة، بالإضافة إلى الاستعانة ببيوت خبرة عالمية في هذه العمليات.

- اقترح أحد أفراد عينة الدراسة دورة تدريبية لمدة أسبوع أو اسبوعين لتعريف المتقدمين لشغل وظائف مديري المدارس بالمهام التي ستقع على عاتقهم ومدى قدرتهم على تحمل ضغوط العمل، ويمكن تفسير ذلك على حرص تلك القيادة على التأكد من إلمام المرشحين بمهام عملهم والحكم على قدرتهم في تحمل الأعباء والضغوط الوظيفية.

**[ب] المحور الثاني: التأهيل**

\*السؤال الأول: ما رأيكم في أساليب تأهيل مديري مدارس التعليم الأساسي في وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة؟

ويوضح الجدول الآتي رقم (20) استجابات أفراد العينة حول السؤال الأول .

**جدول رقم (20)**

رأي القيادات التربوية في أساليب تأهيل مديري مدارس التعليم الأساسي في وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة.

م	الاستجابات	التكرار	النسبة المئوية	درجة ترتيب الأهمية
1	مناسبة وتساهم بشكل فعال في تطوير أداء مديري المدارس بعد الاختيار.	8	72.7	1
2	غير محدد.	3	27.3	2



و تشير القراءة التحليلية لنتائج استجابات أفراد العينة إلى ما يلي :

- أجمع غالبية أفراد عينة الدراسة على موافقتهم على أساليب تأهيل مديري مدارس التعليم الأساسي المتبعة حالياً في وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة، وأنها مناسبة وتساهم بشكل فعال في تطوير أداء مديري المدارس بعد الاختيار ، ويرجع ذلك إلى اقتناع هذه القيادات بتلك الأساليب حيث تتسم بالتنوع كما يُستعان بتنفيذها ببيوت خبرة عالمية بالإضافة إلى الخبرات المحلية.

#### \*السؤال الأول (أ) : التدريب

ويوضح الجدول الآتي رقم (21) استجابات أفراد العينة حول السؤال الأول(أ) .

#### جدول رقم (21)

رأي القيادات التربوية في أسلوب التدريب لتأهيل مديري مدارس التعليم الأساسي في وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة.

م	الاستجابات	التكرار	النسبة المنوية	درجة ترتيب الأهمية
1	تتسم بوجود برامج متنوعة تطورهم معرفياً وميدانياً.	4	36.4	1
2	تستعين الوزارة بأفضل بيوت الخبرة لتنفيذ البرامج التدريبية.	3	27.3	2
3	تحتاج البرامج للاستمرارية.	3	27.3	2
4	تحتاج البرامج للتقويم.	2	18.2	3
5	غير محدد.	2	18.2	3

و تشير القراءة التحليلية لنتائج استجابات أفراد العينة إلى ما يلي :

- أجمع غالبية أفراد عينة الدراسة على موافقتهم على أسلوب التدريب لتأهيل مديري مدارس التعليم الأساسي في وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة ، وأنها مناسبة وتساهم بشكل فعال في تطوير أداء مديري المدارس بعد الاختيار ، ويرجع ذلك إلى أن التدريب من الأساليب الشائعة لتأهيل القيادات التعليمية في جميع دول العالم لأنه يساهم في الارتقاء بمعارف ومهارات وقدرات وإمكانات واتجاهات مديري المدارس.

- أشارت بعض استجابات أفراد عينة الدراسة إلى أن أسلوب التدريب لتأهيل مديري المدارس تتسم بوجود برامج متنوعة تطورهم معرفياً وميدانياً، وتستعين الوزارة بأفضل بيوت الخبرة لتنفيذ البرامج التدريبية ، ويرجع ذلك إلى حرص السلطات المسؤولة عن التأهيل على جودة وتميز هذه البرامج وتوظيفها في تطوير كفاءات مديري المدارس لتحقيق أهداف العملية التعليمية.

- أشارت بعض استجابات أفراد عينة الدراسة إلى أن أسلوب التدريب لتأهيل مديري المدارس يحتاج للاستمرارية والنقويم ، ويرجع ذلك إلى حرص السلطات المسؤولة عن التأهيل على جودة وتميز هذه البرامج وتوظيفها في تطوير كفاءات مديري المدارس لتحقيق أهداف العملية التعليمية.

## السؤال الأول (ب) : البعثات

ويوضح الجدول الآتي رقم (22) استجابات أفراد العينة حول السؤال الأول (ب) .

## جدول رقم (22)

رأي القيادات التربوية في أسلوب البعثات لتأهيل مديري مدارس التعليم الأساسي في وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة.

م	الاستجابات	التكرار	النسبة المنوية	درجة ترتيب الأهمية
1	غير محدد.	6	54.5	3
2	يتم إرسال بعثات ولكن بصورة قليلة ومحدودة جداً.	4	36.4	2
3	لا توجد بعثات.	1	9.1	1

وتشير القراءة التحليلية لنتائج استجابات أفراد العينة إلى ما يلي :

- لم يُبد ما يزيد على نصف أفراد عينة الدراسة رأيهم في أسلوب البعثات لتأهيل مديري مدارس التعليم الأساسي في وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة، ويرجع ذلك إلى أن أسلوب البعثات غير شائع أو يتم الاعتماد عليه بصورة قليلة في تأهيل مديري مدارس التعليم الأساسي.
- أشارت بعض استجابات أفراد عينة الدراسة إلى أن أسلوب البعثات لتأهيل مديري مدارس يتم الاعتماد عليه بصورة قليلة ومحدودة جداً ، ويرجع ذلك إلى طبيعة عملية البعثات المعقدة، وتحتاج لإجراءات تنظيمية وفنية متعددة، حيث إن هناك أساليب أسهل منها مثل التدريب.
- أشارت إحدى استجابات أفراد عينة الدراسة إلى أن أسلوب البعثات لتأهيل مديري مدارس لا يتم الاعتماد عليه تماماً ، ويمكن تفسير ذلك إلى الخبرات السابقة لتلك القيادة والتي لم تعهد أسلوب البعثات في التأهيل.

\*السؤال الثاني: ما مقترحاتكم في أساليب تأهيل مديري مدارس التعليم الأساسي في وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة؟

ويوضح الجدول الآتي رقم (23) استجابات أفراد العينة حول السؤال الثاني.

## جدول رقم (23)

مقترحات القيادات التربوية في أساليب تأهيل مديري مدارس التعليم الأساسي في وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة.

م	الاستجابات	التكرار	النسبة المنوية	درجة ترتيب الأهمية
1	متابعة البرامج التدريبية الحديثة في الدول المتقدمة والاستفادة منها.	3	27.3	1
2	زيارات خارجية للدول المتقدمة للاستفادة من خبراتها.	3	27.3	1
3	برنامج مخصص للتأهيل يتميز بالحدثة.	3	27.3	1
4	الحصول على درجة ماجستير في التربية.	2	18.2	2

5	الحاق مدرء المدارس ببرامج جامعية لتطوير أدائهم علمياً ومعرفياً.	1	9.1	2
6	تبادل الخبرات والزيارات على المستوى المحلي ولا سيما في المؤسسات الإبداعية.	1	9.1	2
7	التركيز على التدريب العملي الميداني.	1	9.1	2
8	الاهتمام بنظام البعثات الخارجية لنقل الخبرات المتميزة.	1	9.1	2
9	غير محدد.	1	9.1	2

وئشير القراءة التحليلية لنتائج استجابات أفراد العينة إلى ما يلي :

- تتوعت استجابات أفراد عينة الدراسة في مقترحاتهم في أساليب تأهيل مديري مدارس التعليم الأساسي بدولة الإمارات العربية المتحدة ، حيث أشار بعض أفراد عينة الدراسة إلى ضرورة متابعة البرامج التدريبية الحديثة في الدول المتقدمة والاستفادة منها، وزيارات خارجية للدول المتقدمة للاستفادة من خبراتها ، ويرجع ذلك إلى حرص الجهات والسلطات المسؤولة عن تأهيل مديري المدارس على اتباع أحدث الاتجاهات العالمية المعاصرة في تأهيل القيادات المدرسية تحقيقاً للجودة والتميز ومواكبة التطورات العلمية الحديثة.
- أشار بعض أفراد عينة الدراسة إلى ضرورة برنامج مخصص للتأهيل يتميز بالحدثة ، ووجود برنامج مخصص للتأهيل يتميز بالحدثة، والحصول على درجة ماجستير في التربية، والحاق مدرء المدارس ببرامج جامعية لتطوير أدائهم علمياً ومعرفياً، الاهتمام بنظام البعثات الخارجية لنقل الخبرات المتميزة، وتبادل الخبرات والزيارات على المستوى المحلي ولا سيما في المؤسسات الإبداعية، التركيز على التدريب العملي الميداني ، ويرجع ذلك إلى حرص هذه القيادات على اتباع النهج العلمي السليم في تأهيل هذه القيادات، كما أن هذه الأساليب المقترحة موجودة لدى كثير من الدول المتقدمة في مجال تأهيل مديري المدارس .

#### ملخص نتائج الدراسة الميدانية مع القيادات التربوية:

بعد عرض نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها يتضح وجود جوانب قوة وجوانب ضعف تحتاج لتطوير في نظام اختيار وتأهيل مديري مدارس التعليم الأساسي بدولة الإمارات العربية المتحدة، ويمكن عرض هذه الجوانب على النحو الآتي:

#### أولاً : جوانب القوة

وتتمثل أهم جوانب القوة فيما يأتي:

- تعتمد أساليب اختيار مديري مدارس التعليم الأساسي في وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة على آلية محددة وترتكز على معايير وشروط معينة من قبل وزارة التربية والتعليم.
- تهدف أساليب اختيار مديري مدارس التعليم الأساسي في وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة إلى ضمان كفاءة مديري المدارس المختارين لشغل الوظائف المنوطة لهم.
- تتعدد وتنوع شروط اختيار مديري مدارس التعليم الأساسي في وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة حيث تركز على تقارير الكفاءة السنوية، والخبرة في الإدارة المدرسية، والمؤهل الدراسي، والكفاءة والإنجاز في العمل، والاستبانات.
- يفضل ويقدم الحاصلين على الدراسات العليا مثل الماجستير والدكتوراه في شروط اختيار مديري مدارس التعليم الأساسي في وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة.
- اعتماد أساليب تأهيل مديري مدارس التعليم الأساسي في وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة على التدريب بشكل أساسي.

- اعتماد أساليب تأهيل مديري مدارس التعليم الأساسي في وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة في تصميم البرامج التدريبية على بيوت خبرة أجنبية.

### ثانياً : جوانب الضعف

وتتمثل أهم جوانب الضعف فيما يأتي:

- إهمال أساليب اختيار مديري مدارس التعليم الأساسي في وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة الاختبارات الكتابية، على الرغم من أهميتها في الجوانب التي تتعاقب المعرفة العلمية والتربوية لدى المرشح للوظيفة، وممكن من خلالها قياس دقته وتنظيمه في العمل، والتعرف على أفكاره في التطوير والتحسين، والتأكد من بعض المهارات مثل تصميم برنامج تنمية مهنية، أو تصميم خطة استراتيجية للمدرسة.
- إهمال أساليب تأهيل مديري مدارس التعليم الأساسي في وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة البعثات الدراسية لما لها من أهمية في صقل خبرات المديرين، والحصول على درجات علمية، والتعرف على أحدث الأساليب الإدارية الحديثة في إدارة المدارس.

### توصيات الدراسة

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الميدانية من نتائج توصي الدراسة بضرورة اهتمام وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة بالآتي:

- تنوع أساليب اختيار مديري مدارس التعليم الأساسي بحيث تتضمن الاختبارات الكتابية، والنفسية، والشخصية، والذكاء، والأداء، والاستعدادات، والقدرات.
- الاهتمام بتعدد أنواع مقابلات اختيار مديري مدارس التعليم الأساسي بحيث تتضمن على المقابلات الانفعالية، ومقابلات حل المشكلات.
- اعتماد برامج تأهيل مديري مدارس التعليم الأساسي على حصول المُلتحقين بها على شهادات جامعية مُتخصصة في الإدارة والقيادة التعليمية.
- التعاون البناء بين وزارة التربية والتعليم ومؤسسات التعليم العالي من جامعات ومعاهد وكليات في برامج اختيار وتأهيل مديري مدارس التعليم الأساسي.
- تركيز برامج تأهيل مديري مدارس التعليم الأساسي على موضوعات تواكب التطورات العالمية المُعاصرة مثل: معايير جودة الإدارة والقيادة، والمهارات الإدارية الحديثة، وأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية.
- تعدد أساليب تأهيل مديري مدارس التعليم الأساسي بحيث تتضمن ورش العمل، وتعلم إجرائي، ودراسات الحالة، ولعب الأدوار، والعصف الذهني، والمُباريات الإدارية، والتعلم الإلكتروني، والندوات، والمؤتمرات، والزيارات الخارجية.

### مراجع الدراسة

- (1) State of New South Wales, Department of Education and Training, School Leadership Development Unit , Targeted Principal Preparation Program (TPPP) , Sydney , September 2004,pp.1-3.
- (2) Christopher Wales and Anne Welle-Strand , School Management Training Country Report: Norway , Centre for Education Management Research (CEM) , Oslo, 2005, p.46.

- (3) National College for School Leadership in England, National Professional Qualification for Headship (NPQH) With Anglia Ruskin Leadership Development Alliance, Nottingham, 2012, pp.3-4..
- (4) دولة الامارات العربية المتحدة ، نظام التدريب والتطوير لموظفي الحكومة الاتحادية ، ابوظبي ، 2012 ، ص ص 1-5 .
- (5) دولة الامارات العربية المتحدة : وزارة التربية والتعليم ، إدارة الدراسات والبحوث ، تطوير التعليم في دولة الامارات العربية 1972-2012 ، دبي ، 2012 ، ص 117 .
- (6) دولة الامارات العربية المتحدة : وزارة التربية والتعليم ، برنامج تطوير القيادات المدرسية، دبي . 2013 م.
- (7) دولة الامارات العربية المتحدة : وزارة التربية والتعليم : قرار وزاري رقم 1028 بشأن تعديل الهيكل التنظيمي للمناطق التعليمية ، دبي ، 2003 م
- (8) دولة الامارات العربية المتحدة : وزارة التربية والتعليم ، ادارة المعلومات والبحوث ، التقرير الوطني عن تطوير التعليم في الفترة من 1993-1996 م ، 1996 م
- (9) السيد عبدالعزيز البهواشي، اختيار وتدريب قيادات مدرسة التعليم الأساسي في مصر بين الواقع والمأمول في عالم متغير، المؤتمر السنوي الثاني ( إدارة التعليم في الوطن العربي في عالم متغير ) - مصر ، مج. 2 (1994)، ص ص 135 - 160.
- (10) يمان عبد النبي هلال، تطوير اختيار وتدريب القيادات التعليمية العليا بالتعليم قبل الجامعي في ج.م.ع في ضوء الاتجاهات الإدارية التربوية الحديثة، رسالة دكتوراه غير منشورة مقدمة إلى قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية – جامعة عين شمس، 1998.
- (11) سالم بن سليمان بن خميس الغافري، أساليب اختيار القيادات التربوية في سلطنة عمان : مدير المدرسة نموذجاً، المؤتمر السنوي الخامس عشر - تأهيل القيادات التربوية في مصر والوطن العربي - مصر ، ج. 2 ، (2007)، ص ص 725 - 760.
- (12) شريف محمد محمد شريف، إعداد القيادات الإدارية المدرسية بمصر في ضوء خبرات بعض الدول، مجلة كلية التربية بالزقازيق – مصر ، ع. 63 ، (2009)، ص ص 195 – 242.
- (13) Meesook Kim and Forrest W. Parkay, Beginning Principals in the Republic of Korea: The Challenges of New Leadership, KEDI Journal of Educational Policy, Vol.1, No.1 2004, pp. 85-97
- (14) Mark Brundrett, (et.al), The Creation of National Programmes of School Leadership Development in England and New Zealand: a comparative study, International Studies in Educational Administration (ISEA) , Vol.34, No. 1, 2006, pp.89-105.
- (15) Helen Wildy and others ,Applying standards for leaders to the selection of secondary school principals, Journal of Educational Administration , Vol. 49, No. 3, 2011, pp.276-291.
- (16) حسام محمد مازن، أصول مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، (2012)، ص 261.