

معايير اختيار القيادات التعليمية بالتعليم قبل الجامعي (دراسة تحليلية)

الباحث/ وجيه سلامه محوضه سلامه

باحث دكتوراه - قسم أصول التربية
كلية التربية - جامعة المنصورة

الملخص

هدف البحث الوقوف على أبرز سلبيات معايير اختيار القيادات التعليمية بالتعليم قبل الجامعي وكيفية مواجهتها، واستخدم البحث المنهج الوصفي، وتم العرض التحليلي لمعايير اختيار القيادات التعليمية بالتعليم قبل الجامعي، وتوصل البحث إلى مجموعة من السلبيات أبرزها: غلبة المكون البيروقراطي وغياب البعد الديمقراطي، وافتقاد المشاركة في مناقشة السياسة التعليمية واتخاذ القرار، المسئولة عن اختيار القيادات التعليمية، حيث يكون القطاع الأكبر من أعضاء هذه القيادات التعليمية بحكم مناصبهم، ومن ثم فإن معظم القيادات التعليمية تم بالتكليف أي بالاختيار وليس بلجنة قيادات وإن تم يكون الاختيار حسب رغبة لى، و ضعف أو قلة مشاركة التنظيمات الشعبية على المستوى القومي، أو حتى على مستوى المحليات في اتخاذ ادات التعليمية، مما يعني أن السلطة التعليمية المركزية تستأثر في أكثر الأحوال بتحديد القيادية فى التعليم قبل الجامعي دون مراعاة الأهداف المجتمعية للسياسة التعليمية، كما أنها لا تتيح ات والأجهزة الاستشارية الفنية القومية للمشاركة، أو تقديم مشورتها الفنية والعلمية باختيار القيادات التعليمية.

Abstract

The aim of the research is to identify the most important disadvantages of the criteria for **choosing** educational leaders in pre-university education and how to face them, and the research used the descriptive approach, and the analytical presentation of the criteria for choosing educational leaders in pre-university education, and the research reached a set of negatives, the most important of which are: the predominance of the bureaucratic component and the absence of the democratic dimension, and the lack of participation in Discussing educational policy and decision-making, and this is represented in the educational leaders responsible for choosing educational leaders, where the largest sector of these educational leaders is by virtue of their position, and then most of the educational leaders were commissioned by any selection and not by a leadership committee even if the selection was made according to the leadership's level's desire The highest, and the weakness or lack of participation of popular organizations at the national level, or even at the local level in taking educational decisions related to the selection of educational leaders, which means that the central educational authority is accounted for in most cases by identifying persons who assume leadership positions in pre-university education without taking into account the objectives Societal educational policy, as it does not provide an opportunity for councils and body National technical advisory bodies to participate, or provide their technical and scientific advice by selecting educational leaders

مقدمة البحث وتساؤلاته

وعلى الرغم من أن عملية الاختيار تتم من قبل لجنة تضم عناصر فنية وإدارية مختلفة ، وفي ضوء مجموعة من المعايير والقدرات إلا أن العديد من الدراسات ومنها دراسة عبد الرحمن (٢٠٠١) ودراسة مطر (٢٠١٥) أكدت وجود العديد من أوجه القصور التي تتعلق باختيار القيادات التعليمية منها : تدخل الوساطة والمحسوبية في الاختيار والتعيين ، غياب التحديد الدقيق للشروط اللازم توافرها في المتقدمين لشغل الوظائف ، البطء في إجراءات الاختيار والتعيين ، ومن ثم تتضح الحاجة إلى ضرورة البحث في نظام اختيار القيادات التعليمية، لتحديد ما يواجهه من إيجابيات وسلبيات ، وعليه تمت صياغة مشكلة البحث الحالي في التساؤلات التالية :

- ١- ما الأساس الفكري والفلسفي لمعايير اختيار القيادة التعليمية ؟
- ٢- ما واقع اختيار القيادة التعليمية في التعليم قبل الجامعي ؟
- ٣- ما أبرز الإيجابيات والسلبيات في معايير اختيار القيادة التعليمية في التعليم قبل الجامعي ؟
- ٤- ما أبرز المقترحات لمواجهة بعض سلبيات معايير اختيار القيادة التعليمية في التعليم قبل الجامعي ؟

هدف البحث

يهدف البحث الحالي إلى محاولة التوصل إلى أبرز المقترحات لمواجهة بعض سلبيات معايير اختيار القيادة التعليمية في التعليم قبل الجامعي.

أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث الحالي في النقاط التالية :

- أهمية موضوعه ، والذي يتمثل في تطوير معايير اختيار القيادات التعليمية في التعليم قبل الجامعي ،

تعد القيادة سمة العصر الحاضر والمستقبل ، فكل المنظمات الواعية تبحث في القائد الذي يمكنه تحقيق أهداف المنظمة المنشودة ، وفي نفس الوقت يكون تحقيقه لتلك الأهداف لمساعدة العاملين معه، بحيث يكون أدائهم نابعاً من دوافع داخلية لديهم ، وليس خوفاً من قوة النظام. وإذا كان نجاح القائد في مؤسسات المجتمع بشكل عام يتوقف على مدى ما يمتلكه من سمات شخصية وفنية ، فإن الأمر يزداد إلحاحاً في المؤسسات التربوية، حيث إن تحقيق المؤسسة التربوية لأهدافها لايتأتى من فراغ ، بل من صفات وسلوكيات وقدرات القائد. (جويده ، ٢٠١١ ، ٣٥٨).

وانطلاقاً من الدور الحيوي للقيادات التعليمية ، تحرص الدول المتقدمة على وضع مجموعة من الضوابط لحسن اختيارها بما يؤهلها للقيام بأدوارها على نحو يضمن تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية بشكل فعال ، ففي الصين يُشترط لشغل إحدى وظائف القيادة التربوية التحاق الفرد بمعهد متخصص في الإدارة لمدة سنة دراسية كاملة ، واجتيازه لمقابلة شخصية متدرجة المستويات ، إلى جانب توافر الميول والإستعداد النفسي والذهني والمهارى اللازم لممارسة تلك الوظيفة. (خان ، ١٩٩٣ ، ٦٣).

وفي مصر يتم اختيار القيادات التعليمية من خلال لجنة تُشكل بقرار من السلطة المختصة ، بحيث تضم ثلاثة من الخبراء في مجال الوظيفة ورئيس مجلس الأمناء بالمحافظة ، وعميد كلية التربية بالمحافظة أو من ينوبه من أساتذة التربية بالكلية ، وتكون برئاسة مدير مديرية التربية والتعليم وللجنة أن تضم الى عضويتها من تراه من الخبراء ، ويكون التقييم على أساس مجموعة من المعايير والقدرات وذلك مع باقى اشتراطات شغل الوظيفة. (رئيس مجلس الوزراء رقم ٤٢٨ ، ٢٠١٣ ، مادة ١٠)

القائمة من خلال المجالات الثمانية التي تناولتها الدراسة، وكانت النتائج على النحو الآتي :

- كانت استجابات أفراد عينة الدراسة مرتفعة ومرتفعة جداً في جميع المجالات، وحققت صدق المحتوى والبناء، لذا توصي الدراسة بتبني المعايير المقترحة لتطبيقها في اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية.
- أنّ عملية الاختيار المستخدمة في اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية حالياً تعتمد على الأقدمية في الخدمة، وسنوات الخبرة، وعليه، توصي الدراسة بالتنوع في المعايير المستخدمة في اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في الوزارة ، وتطبيقها بدقة وشفافية.
- اعتماد الشهادة الجامعية الأولى في اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية، وتوصي الدراسة باعتماد المؤهلات العلمية العليا، وتمكين العاملين في الوزارة من الالتحاق ببرامج أكاديمية، وتربوية، وإدارية تساهم في تطور المؤسسة التربوية.

٢- دراسة ثلجي (٢٠١٥) بعنوان: " تطوير معايير اختيار القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء الواقع وتجارب الدول المتقدمة "

هدفت الدراسة تطوير معايير اختيار القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء الواقع وتجارب الدول المتقدمة ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الإدارات ومديري المديرية في مركز الوزارة ، ومن مديري التربية والتعليم في الميدان وعددهم (١١١) فرداً ، وتكونت عينة الدراسة من (٢١) فرداً تم اختيارهم عشوائياً من هذا المجتمع ، ولجمع البيانات استخدمت الباحثة الأسئلة المفتوحة ، والمقابلات الشخصية والملاحظة المباشرة ، وقد توصلت الباحثة الى النتائج الآتية :

لما للقيادة التعليمية من أهمية ، حيث تعد حلقة الوصل بين الموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية ، وخطتها وتصوراتها المستقبلية.

- التنظير للقيادة التعليمية وآليات اختيارها في التعليم قبل الجامعي مما يمثل إضافة للمكتبة التربوية في هذا المجال .
- طرح بعض الأفكار والبدائل التي قد تساعد في التغلب على جوانب القصور في نظام اختيار القيادات التعليمية في التعليم قبل الجامعي .
- قلة الدراسات التي تناولت موضوع المقارنة بين معايير اختيار القيادات التعليمية بالتعليم قبل الجامعي ، فهذا البحث - على حد علم الباحث - يعد الأول من نوعه في تحديد مثل هذه المعايير لاختيار القيادات التعليمية
- اتساع قطاع المستفيدين من نتائج البحث الحالي ، ومنهم المعلمين القيادات التعليمية في التعليم قبل الجامعي، المجتمع بأسره .

منهج البحث

تم استخدام المنهج الوصفي نظراً لملاءمته لطبيعة البحث الحالي.

الدراسات السابقة

١- دراسة الطويل وزبيدة (٢٠١٦) بعنوان: "معايير مقترحة لاختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية "

هدفت هذه الدراسة اقتراح معايير لاختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية، من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وانتهت الدراسة إلى صياغة مجموعة من التوصيات التي من الممكن أن تساهم في تقديم وتطوير المؤسسات التعليمية ، واقتراح معايير جديدة لاختيار مديري الإدارات العليا والوسطى، أو تطوير المعايير

■ نمط القيادة السائد هو النمط الديمقراطي الذي يظهر دائماً في القدرة على العمل الفريقي ، واتخاذ القرار التشاوري .

■ جودة العمل ترتبط بجودة الأداء والتخطيط الفعّل المنظم لدى المدراء التربويين .

■ وجود دلالات واضحة لجودة العمل من قبل مدراء المناطق التعليمية من خلال المشاهدات الفعلية لهم.

وأوصت الدراسة بضرورة وضع برامج معينة منظمة لمدراء المناطق وفقاً لما تقرره الولاية من أهداف تعليمية للمنطقة .

٤- دراسة (Garven,2006) بعنوان: " التغيير بالإقناع "

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية التغلب على فشل القيادات في إعداد الموظفين للتغيير " حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

■ ضرورة أن يتبنى القادة حملة إقناع فعالة للموظفين وتبدأ قبل وقت مناسب من أحداث التغيير.

■ تكوين جبهة عمل قوية داعمة للتغيير وقادة على التأثير في العاملين.

٥- دراسة (Cohen,2005) بعنوان: " جوهر التغيير – دليل ميداني: آليات وطرق قيادة التغيير في مؤسستك "

هدفت الدراسة إلى معرفة كيفية تعامل القيادات مع أعضاء فريق التغيير من المعارضين. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

■ أن على قيادة التغيير البحث عن المعارضين وتوظيفهم والاهتمام بآرائهم واحتياجاتهم

■ وبيان ضرورة التغيير ومساعدتهم على رؤية الصورة الكلية للتغيير والاقناع بأساسه.

من خلال ما تم عرضه من دراسات سابقة يتضح أن البحث الحالي يتشابه مع بعض الدراسات السابقة في

■ تحددت المعايير المعمول بها حالياً في اختيار القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية ما يلي (المؤهل العلمي ، والمقابلات الشخصية ، وسنوات الخبرة ، والخبرات التربوية ، والأقدمية في الدرجة، والتقدير لأخر سنتين ، والبرامج التدريبية، وبطاقات الوصف الوظيفي .

■ تضمنت المعايير التي يجب اعتمادها في اختيار القيادات التربوية من وجهة نظر القياديين التربويين، بالإضافة إلى المعمول بها حالياً (الكفايات ، السمات الشخصية ، و إتقان اللغة الإنجليزية، والإختبارات التنافسية ، والرتب، والرخصة الدولية لقيادة الحاسوب، والتسلسل الإداري ، واستخدام التكنولوجيا ، وتزكية كبار الرؤساء ، والأصدقاء والأقارب ، والسيرة الذاتية ، والتثبيت بعد سنة بالوظيفة الإدارية ، والمؤهل التربوي .

■ تضمنت المعايير في بعض الدول المتقدمة منها) السمات الشخصية ، والكفاية ، والفاعلية ، والمؤهل العلمي ، والخبرة، والامتحان التنافسي ، والتدريب ، والمواصفات الأساسية للوظيفة .

٣- دراسة (Wilyam , Tomas ,2007) بعنوان " :الواقع الفعلي لأداء مدير المنطقة التعليمية في ولاية تكساس في الولايات المتحدة الأمريكية " .

هدفت الدراسة التعرف على الواقع الفعلي لأداء مدراء المناطق التعليمية في ولاية تكساس في الولايات المتحدة الأمريكية، والكشف عن معايير الجودة لديهم، بالإضافة إلى معرفة الممارسات الحقيقية لدى مدراء المناطق التعليمية من تخطيط وأساليب وبرامج تقييمية، واعتمد الباحث المنهج (الوصفي التحليلي، وقد استخدمت بطاقات الرصد كأداة رئيسة وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٠) من مدراء المناطق التعليمية في كافة التخصصات والمجالات، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة :

- ويعرفها (العجارمة، ٢٠١٢: ١٣) بأنها "القيادة التي تعالج شئون المعلمين والطلبة والمواد الدراسية والتجهيزات، والمصادر المالية اللازمة لتعليم الطلاب، وإدارة الفعاليات المتعلقة بالعملية التعليمية، وتنظيم هذه العناصر كافة وتوجيهها وضبطها

- كما يعرفها (الغامدي، ٢٠١٣: ٤) بأنها: "مجموعة العمليات القيادية التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب، الذي يحفز الهمم ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي النشط والمنظم من أجل تحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع وللمؤسسات التعليمية".

- كما عرفها (السعود، ٢٠١٥: ٥) بأنها "مقدرة القائد التعليمي على التأثير في سلوك العاملين معه، للعمل برغبة من أجل تحقيق أهداف محددة

وفي ضوء ما تقدم يعرف الباحث القيادة التعليمية بأنها: "سلوكيات وأفعال معينة يقوم بها الأشخاص شاغلي المناصب القيادية بالمؤسسات التربوية والتعليمية، هؤلاء الأشخاص يمتلكون مجموعة من المهارات والقدرات الشخصية تهدف إلى حث الأفراد على التعاون والحماس من أجل الوصول بالمؤسسة أو بالجماعة إلى تحقيق أهدافها بفاعلية واقتدار، والتي تمكنهم من التأثير على سلوك الأفراد والجماعات (المرؤسين) وتوجيههم ودفعهم للعمل برغبة واضحة ورفع روحهم المعنوية، وتحقيق حاجاتهم الإنسانية والتفاعل الإنساني باستخدام الطرق والأساليب والسلوك القيادي الذي يعكس قوة شخصية القائد نحو تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية المنشودة".

المنهج المستخدم والأداة، حيث استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي، كما أن البحث الحالي استفاد من تلك الدراسات في صياغة المشكلة، وتنظيم محاور البحث، وفي بناء وإثراء الإطار النظري، وفي التعرف على المراجع المختلفة التي تغطي بعض جوانب البحث الحالي، وأن البحث الحالي يختلف عن الدراسات السابقة في طبيعة الموضوع، حيث يركز البحث الحالي على واقع اختيار القيادة التعليمية في التعليم قبل الجامعي من منظور تحليلي.

إجراءات البحث

تمت معالجة البحث من خلال المحاور الآتية:

- المحور الأول: الإطار المفهومي لمعايير اختيار القيادة التعليمية.

- المحور الثاني: واقع اختيار القيادة التعليمية في التعليم قبل الجامعي (منظور تحليلي)

- المحور الثالث: أبرز المقترحات لمواجهة بعض سلبيات معايير اختيار القيادة التعليمية في التعليم قبل الجامعي.

وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه المحاور الثلاث.

المحور الأول: الإطار المفهومي لمعايير اختيار القيادة التعليمية

أ- مفهوم مفهوم القيادة التعليمية

تعددت مفاهيم القيادة وتنوعت بتعدد الاتجاهات والأطر النظرية، حيث يمكن النظر إليها كدور اجتماعي تربوي، أو كوظيفة اجتماعية، أو كسمة شخصية، كما يمكن النظر إليها كعملية سلوكية، إلا أن ثمة قاسماً مشتركاً بينهما، وفيما يلي عرض موجز لبعض التعريفات التي تناولت مفهوم القيادة بصفة عامة وفي مجال التعليم بصفة خاصة:

- عرفها هاشم (٢٠٠١ م: ٤٢٥) بأنها: التأثير على

سلوك الأفراد وتدعيمهم بالشكل الذي يحفزهم على

الحفاظ على المستوى المطلوب لتحقيق رؤية

محددة.

ب- أسس ومبادئ القيادة التعليمية

تشكل القيادة محوراً مهماً تركز عليه مختلف النشاطات في جميع المؤسسات على حد سواء، وفي ظل تنامي التحديات في عصر المعرفة والتكنولوجيا، مما يستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية تستند على مبادئ وقواعد تساعد على أداء مهامها، وقد حدد (عطوى، ٢٠١٠ : ٦٩-٧٠) مبادئ القيادة التعليمية في الآتي :

- القيادة تعتمد على المشاركة والتفاعل الاجتماعي بين الرئيس ومروسيه .
- المركز الوظيفي لا يعطى بالضرورة القيادة فليس كل من يشغل مركزاً رسمياً قائداً .
- القيادة في أي تنظيم أو مؤسسة ممتدة وواسعة الانتشار ، فالقائد يمارس دوره على نوابه الفرعيين وهؤلاء يمارسون دورهم على مروسيهم ويكون دور القائد أيضاً علاوة على عملية القيادة التنسيق والتنظيم داخل المؤسسة .
- معايير أو مبادئ المجموعة هي من تقرر من هو القائد، فالمجموعة تعطي القيادة للأشخاص الذين ترى فيهم سندا لمبادئها .
- مميزات القيادة ومميزات التبعية قابلة للتبادل فالقائد في موقف ما يمكن أن يكون تابعا في موقف آخر .

وحتى يكون القائد التربوي فعال في قيادته للمؤسسة التربوية، ينبغي أن يكون مؤثرا في سلوكيات من حوله، ويقوم هذا التأثير على مجموعة ضرورية من الأسس كما حددها (جبران، ٢٠١٣ : ٢٠-٢١) في:

- ١- القيادة الصالحة هي القيادة القريبة من الواقع، وهذا يتطلب أن يكون القائد قادراً على إدارة

وقته، ولديه القدرة على التأثير في سلوك الجماعة، وقادراً على التفاهم مع جميع أفرادها، وأن يتسم بالمرونة العالية التي تتيح له الاستجابة للمواقف الحرجة، واتخاذ القرارات المناسبة.

٢- شعور العامل بأنه جزء لا غنى عنه في المؤسسة، فنجاح المؤسسة أو فشلها يعتمد عليه شخصياً، فإذا استطاع القائد توصيل تلك الفكرة لمروسيه، سيتمكن من تحفيزهم باستمرار، فهم لا يعملون لصالحه بل هم يعملون لصالح المؤسسة ككل، والقائد فرد فيها.

٣- اقتناع كل فرد في المؤسسة بأهمية دوره مهما تضاءلت مهامه فلا غنى عنه، فإذا شعر كل فرد بقيمته بالنسبة لمؤسسته، فسيكون ذلك بمثابة دافعا كبيرا له لتحسين أدائه، بل سيتجاوز ذلك إلى السعي للإبداع والابتكار في كيفية أداء مهامه، لذلك من مهام القائد التربوي الناجح أن يشعر كافة العاملين معه بأهمية أدوارهم، والجميع سواسية فتنزع الغيرة الشخصية من قلوبهم، وتكون الغيرة على مصلحة المؤسسة.

٤- وجود مساحة للاختيار، فينبغي للقائد الناجح أن يترك مساحة للاختيار أمام مروسيه، فيطرح عليهم المشكلة، ويستشيرهم في البدائل المتاحة، حتى يكون البديل المتفق عليه من اختيارهم، فيشعر الجميع بالمسئولية والحافز تجاه نجاح هذا الاختيار.

ويرى الباحث أنه من خلال هذه الأسس يتم التوافق بين أركان عملية القيادة، ويصبح في إمكان القائد التربوي استغلال قدرات العاملين معه، وتوظيفها في المواقف المختلفة التي يتم فيها التفاعل من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.

ما للنظرية من فوائد تحدث (الطويل ، ٢٠٠١ ، ٥٨)
عن أهميتها في :

- تساعد على ترتيب معرفة الإنسان ، بشكل منظم ومنسق .
- تساعد على توقع نتائج ممكنة لأعمال .
- تشكل موجهاً ، ومرشداً للسلوك الإدارى فى السعى لتحقيق الأهداف التربوية .
- تساعد على بلوغ الأهداف التربوية بكفاية وفاعلية.
- تساعد على فهم الفرد ووعيه بالأهداف والوسائل ودرجة التناسب بينها .
- تساعد الإدارى فى معرفة الإنحراف عن أهداف المؤسسة.

بينما أشار الخزامى إلى بعض الفوائد التى يوفرها تطبيق معايير الاختيار وأهمها : (الخزامى ، ١٩٩٤ م ، ٦٩)

- تحقيق الموضوعية فى تحديد مقياس الأداء ، والحصول على قوى عاملة تتسم بالجدارة ، والوصول إلى قرار مدروس عن مدى تعايش المؤسسة مع المتغيرات فى ظل المعايير المطبقة .
- الكشف عن فجوات الأداء ، والتعرف على نواحي القوة والضعف لدى الأفراد أصحاب الخبرات ، والمؤهلات العلمية عندما يخضعون لنفس المعايير .
- قد يكون هناك شك لدى القيادة عند تطبيق المعايير ؛ لأن الأفراد يتعلمون الكثير من وظائفهم ، وإسهاماتهم فى العمل، وكيف يؤدون عملهم بفاعلية أكبر فى أثناء ممارسة العمل نفسه .

ج- مفهوم معايير الاختيار

عرفها (خير، ٢٠٠٣م: ٤٢١)" بأنها تعبير أو قيمة تدل على أهداف المخطط والتخطيط ، وتبين ما ينبغي أن يتم إنجازه من عمل حيث تقاس النتائج الفعلية مقارنة بهذا المعيار، وبموجبه يتحدد حسن أو سوء الأداء، ومعرفة كمية أو نوعية العمل المنجز، وبالتالي رصد النتائج الفعلية ، وانعكاساتها على تحقيق الأهداف.

وعرف سليمان(٢٠١٥ : ٢١٥) معايير اختيار القيادات بأنها" مجموعة الشروط أو الأسس التي يجب الالتزام بها وتطبيقها من أجل تعيين الأفضل ممن يرشحون للعمل كمديري مدارس مسئولين عن تسيير شؤونها، وتوفير المناخ المناسب للعملية التعليمية فيها".

كما تُعبر معايير الاختيار عن تلك الخصائص والموصفات التي يجب توافرها فى المرشح لشغل الوظيفة بمستوى معين، وهذه الخصائص والموصفات تكون مستمدة من تحليل الوظائف بغرض الحصول على مستويات عالية من الأداء فى تلك الوظائف (Cascio , 2006: 306)

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف معايير الاختيار إجرائياً بأنها تلك الخصال والخصائص والمهارات و المتطلبات الإلزامية المستندة إلى المبادئ و المقاييس والقواعد المُنتظمة للعمل والتي يجب توافرها فى القيادات التعليمية، والتي توضح المتطلبات الأساسية للممارسة المهنية ، ولتقييم فعالية الأداء، وهي متطلبات واجبة التطبيق على مستوى المؤسسات والأفراد على السواء.

د- أهمية وفوائد معايير اختيار القيادات التعليمية

بما أن المعايير تأخذ أهميتها فى مجال القيادة التعليمية من اعتمادها على النظرية فى القيادة ، فإن لها

والتعليم رقم ٢٨،٢٠٠٤ : مادة (١). تلا ذلك القرار الوزاري بشأن معدلات وظائف الإدارة المدرسية بالمراحل التعليمية المختلفة بالمديريات والإدارات التعليمية والذي وضع بعض الشروط الواجب توافرها في شاغلي هذه الوظائف (قرار وزير التربية والتعليم رقم ٢٥٠، ٢٠٠٥ : مادة ٢).

ثم صدر القانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ الخاص بتعديل بعض أحكام قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ والذي حدد جدول وظائف المعلمين فى: معلم مساعد، ومعلم، ومعلم أول، ومعلم أول (أ)، ومعلم خبير، وكبير معلمين، وأضاف بعض الشروط الواجب توافرها فيمن يشغل أيًا من الوظائف السابقة اعتباراً من تاريخ العمل بهذا القانون (قانون رقم ١٥٥، ٢٠٠٧ : مادة ٧١، مادة ٧٢). كما أوضحت المادة ٢ من اللائحة التنفيذية لهذا القانون معايير تقدير مدى ثبوت صلاحية المعلم المساعد للتعين فى وظيفة معلم (قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٢٨٤٠، ٢٠٠٧ : مادة ٢).

ولم ينته الأمر عند ذلك الحد؛ بل أصدرت الأكاديمية المهنية للمعلمين توصيفات وظيفية منها للمعلمين (معلم مساعد، ومعلم، ومعلم أول، ومعلم أول (أ)، ومعلم خبير، وكبير معلمين)، والقيادات المدرسية (مدير مدرسة، وكيل المدرسة لشئون التعليم، وكيل المدرسة لشئون التنمية المهنية والجودة، وكيل المدرسة لشئون الخدمات (الأكاديمية المهنية للمعلمين، ٢٠١٠ : ١ - ١٣٠).

كما صدر قرار رئيس الجمهورية بتعديل بعض الشروط الواجب توافرها فيمن يشغل، ووظائف المعلمين السابق ذكرها (قرار رئيس جمهورية مصر العربية بالقانون رقم ٩٣، ٢٠١٢ : مادة ١ "تعديل مادة ٧٢"، فى حين أشارت الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعى (٢٠١٤ - ٢٠٣٠) على وجود وصف وظيفى لجميع

- قد يشعر القادة المباشرون بالتهديد عندما يصبح الأفراد أكثر أهلية، وجدارة، ويصبحون بحاجة إلى إشراف أقل، وهذا يتطلب تطوير أدوارهم.

- سوف تغير المعايير من ترتيبات التدريب، ويصبح الأفراد قادرين على تقييم برامج التدريب، وما يوفر لهم من معرفة، ومهارات لتنفيذ واجباتهم الوظيفية.

هنا يمكن القول بأن المعايير يمكن أن تغير ثقافة المؤسسة التعليمية، ويطلب الأفراد المشاركة فى اتخاذ القرارات المرتبطة بأدائهم ومعرفة أكثر عن احتياجات العمل، وكيف تسهم جهودهم فى نجاح المؤسسة أو فشلها، ولكون مستويات الأداء المرتفعة مطلوبة، مع تلك المعايير التى لا تقيد من حرية الأفراد بل تمتع أفراد المؤسسة بمزيد من الصراحة والوضوح سوف تنطلق طاقاتهم الإبداعية والإبتكارية، ويكون الحكم على الأداء الموضوعى.

المحور الثانى: واقع اختيار القيادة التعليمية فى التعليم قبل الجامعى (منظور تعليمي)

حدد القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بشأن نظام العاملين المدنيين بالدولة متطلبات شغل وظائف المجموعة النوعية للتعليم، من حيث توافر التأهيل العلمى المناسب، بالإضافة إلى توافر الخبرة المتخصصة أو التدريب المتخصص فى مجال العمل، ولم يقتصر على ذلك فحسب؛ بل أضاف شرطاً وهو ألا يقل التقدير فى تقرير الكفاية عن ممتاز فى السنتين الأخيرتين ضمن ضوابط، التحرك داخل التقسيمات الوظيفية المختلفة (قانون رقم ٤٧، ١٩٧٨ : مادتي ٢٠، ٣٧)

ولم يتوقف الأمر عند ذلك؛ بل صدر قرار وزارى يحدد اختصاصات الوظائف الإشرافية فى الإدارات التعليمية والمدارس ومسئولياتها بدءاً من مدير الإدارة وانتهاءً بأمين التوريدات (قرار وزير التربية

- استحدث القانون وظيفة (وكيل وزارة دائم) ومدة تعيينه ٤ سنوات وتجدد إلى أربعة أخرى مرة واحدة.

- لم يعد في قانون الخدمة المدنية وظيفة (كبير) وقد خلت درجات الترقيّة من هذه الدرجة ، والتي كانت تعادل وظيفة مدير عام وظيفياً ومالياً ولكنها لم تكن من بين الوظائف القيادية سابقاً .

ويذكر الباحث الأسس التي تحكم اختيار القيادات وفق ما ورد بقانون الخدمة المدنية المصري الجديد ومنها:

- اعتبر القانون أنه على لجنة الموارد البشرية التزام أن تعرض على السلطة المختصة بيان كاف عن الوظائف القيادية والإشرافية والتي من المتوقع أن تكون خالية خلال ٦ أشهر، وأن يعلن عنها ولا تقل مدة الإعلان وتقديم الأوراق عن شهر (مادة ٥١، ٥٢ من اللائحة).

- تشكل اللجنة التي تنظر في تعيين القيادات من ٦ أعضاء برئاسة السلطة المختصة ويكون بين التشكيل عناصر من الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والقانون ويكون نصف أعضائها على الأقل من خارج الوحدة لضمان الحيادة والنزاهة، وتختص اللجنة أيضاً بالتجديد للمدة التالية للقيادة الإدارية .

بينما عناصر التقييم التي تحسب عليها درجات المتقدم كما ورد بقانون الخدمة المدنية المصري الجديد بأن للوظيفة القيادية أو الإشرافية أربع عناصر ولكل منها ٢٥ درجة ويجب حصول المتقدم على ٧٠ % على الأقل من درجة كل عنصر منها وهي كالآتي :

١- **القدرة العلمية** : الدرجة العلمية والمؤهل ، وإجادة اللغات ، وقدرة التعامل مع الحاسوب" وخاصة برامج Office، الاشترتراك

الوظائف والمهام بقطاع التعليم قبل الجامعي ككل، بالإضافة إلى قلة إلمام العاملين بمهامهم ومسئولياتهم وسلطاتهم، فضلاً عن تضارب المسئوليات والاختصاصات والسلطات الحادث على جميع المستويات الإدارية وعلى المستويين المركزي واللامركزي (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤: ٤٧) .

لذا نص قرار رئيس الجمهورية على أن تضع كل وحدة جدولاً للوظائف مرفقاً به بطاقات وصف كل وظيفة، تتضمن تحديد مستواها الوظيفي، وطريقة شغلها، والمجموعة الوظيفية التي تنتمي إليها، والشروط اللازم توفرها فيمن يشغلها، والواجبات والمسئوليات والمهام المنوطة بها، ومؤشرات قياس أدائها. (قرار رئيس جمهورية مصر العربية بالقانون رقم ١٨، ٢٠١٥: مادة ٩) .

ومن خلال الدراسة الحالية ووفق مستجدات الوظيفة القيادية في قانون الخدمة المدنية الجديد ٨١ لسنة ٢٠١٦ م، ووفقاً للمواد ١٧ من القانون وما بعدها والمواد ٥١ من لائحته التنفيذية وما بعدها، فإن هذا القانون جاء بفلسفة جديدة وهي :

- أن الوظائف القيادية والتي كانت من القوانين السابقة " وظائف الإدارة العليا من مدير عام وما يعلوها " إلا أن هذا القانون استحدث فكرة اعتبار (الوظيفة الإشرافية) والتي تسبق وظيفة مدير عام في السلم الوظيفي وهي وظيفة (مدير الإدارة) اعتبرها ضمن الوظائف القيادية وتسرى عليها أحكامها الواردة بهذا القانون .

- ان فترة تعيين الموظف على وظيفة قيادية هي) ثلاث سنوات (وكانت سنة واحدة فيما سبق ، وأنه لايجوز التجديد إلا لثلاث سنوات أخرى مرة واحدة فقط .

تدريبية شكلية مدتها خمسة أيام لدي فروع الأكاديمية المهنية للمعلمين بالمحافظات؛ يجلس بعدها على كرسي القيادة في المدرسة أو الإدارة أو المديرية من يفتقدون بالطبع إلى كثير من مهارات القيادة؛ لافتقادهم إلى الممارسة الميدانية التي تختلف كثيرًا عن الأطر النظرية التي ترد في كثير من الدورات، ولذلك تتخبط المؤسسات التربوية بمستوياتها المختلفة في مسألة الإدارة؛ والقدرة على اتخاذ القرار؛ والإلمام بالقوانين والقرارات والكتب الدورية والنشرات العامة؛ بل ربما لا يعرف الكثيرون ما هو الفرق بين القانون والقرار الوزاري والكتاب الدوري والمنشور العام والمنشور المحلي؛ ولذلك تتناقض المديرية والإدارات والمدارس في أسلوب إدارتها المالية والفنية؛ عبر منشورات تُقبل هنا وترفض هناك؛ وسياسات يُعمل بها هناك وأخرى يعمل بها هنا؛ لدرجة أنك تجد اختلافًا في رواتب المعلمين ذوي التعيين الواحد بين إدارة وأخرى، وكلٌّ يدافع عن عمله بطريقته الخاصة..

وعلى الرغم من أن معايير اختيار القادة التربويين تقتصر على الأسس الأكاديمية والخبرة، إلا أن أساليب اختيار القادة التربويين في التعليم العام ما زالت لا تواكب التطورات الحديثة في أساليب اختيار القيادات التربوية، ولا يوجد اهتمام بالصفات الشخصية بقدر الاهتمام الذي يعطي للصفات المهنية، بالإضافة إلى الاقتصار على التاريخ الوظيفي، ولا يحظى هذا المعيار وهو الصفات الشخصية على قدر كبير من الأهمية، والذي يجب أن يتوفر في القائد التربوي (مفتي ، ٢٠١٢ ، ٣٤).

ويرى الباحث ضرورة الملحة لإعادة النظرية في المعايير الراهنة لاختيار القيادات ونحن بصدد إجراء تعديلات جديدة على قانون التعليم قبل الجامعي، بما يضمن اختيار القيادة من الميدان، لا من واقع الأوراق المُنمقة، واقترح لذلك أن توضع شروطًا عامة صارمة

في المؤتمرات العلمية وغيرها من القدرات العلمية.

٢- **التاريخ الوظيفي** : تقارير الكفاية (إذا كان المتقدم موظف ، فإنه يمكن التقدم للوظائف غير الموظفين باستيفاء شروط ومهارات الوظيفة المطلوبة) ، وكذلك من بين عناصر التاريخ الوظيفي سابقة الأعمال والانجازات فى مهام مماثلة للوظيفة .

٣- **المقترح الوظيفي** : وهى ما ورد فى طلب المتقدم من اقتراحاته لتطوير الوحدة الإدارية التى يطلب قيادتها .

٤- **السمات الشخصية** : ويرجع فيها لملاحظة أعضاء اللجنة للجوانب الإيجابية فى شخصية المتقدم مثل (مهارات القيادة- وكفاءة اتخاذ القرار، والابداع، وقدرته على التواصل ، وحل المشكلات، وقد يكون المظهر له دلالاته أمام اللجنة) .

ولهذا، فمن الضروري اعتماد طرق وأساليب وإجراءات في اختيار القيادات التعليمية والتربويين في كل مستويات الإدارة وفق معايير نزيهة، تراعى فيها القدرات، والمهارات، والكفايات، والقيم والأخلاق، ويمكن أن يتم ذلك عبر استخدام طرائق متنوعة كإجراء الامتحان، والمقابلة الشخصية، ومقاييس الرتب، وغيرها، فالقيادة هى الأساس فى أي منظمة ومؤسسة، تقوم بمهام وأعمال متنوعة تكمن فى تحقيق رؤية المؤسسة ورسالتها، لذا ينبغي أن تتم عملية اختياره بدقة ونزاهة وموضوعية لما ينعكس ذلك على نجاح المؤسسة، وتحقيق الإصلاح التربوي، والتنمية المستدامة.

أما الآن وفي ظل القانون ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ وتعديله بالقانون ٩٣ لسنة ٢٠١٢ فيتم الاختيار من وظائف المعلمين مباشرة بعد الحصول على دورة

- أن تثبت لياقته الصحية لشغل الوظيفة بشهادة تصدر من المجلس الطبي المختص.
 - أن يكون مستوفياً لشروط شغل الوظيفة.
 - أن يجتاز الامتحان المقرر لشغل الوظيفة.
 - ألا يقل سنه عن ثمانية عشر عاماً ميلادياً.
 - ويتم ترتيب من يتقدم لشغل الوظيفة والمفاضلة بينهم وفقاً للقواعد الآتية (قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٤٢٨، ٢٠١٣ : مادة ٤) :
 - الأعلى فى مرتبة الحصول على المؤهل اللازم لشغل الوظيفة.
 - الأعلى مؤهلاً .
 - الأعلى فى درجات نتيجة الاختبار.
 - الأقدم تخرجاً.
 - الأكبر سناً.
- وبصدور قانون الخدمة المدنية تغير ترتيب هذه القواعد؛ حيث نص على أن شغل الوظائف يكون بامتحان ينفذه الجهاز من خلال لجنة للاختيار ويشرف عليه الوزير المختص، على أن يكون التعيين بحسب الأسبقية الواردة فى الترتيب النهائى لنتيجة الامتحان، وعند التساوى يقدم الأعلى فى المرتبة نفسها، فالأعلى مؤهلاً، فالأقدم فى التخرج، فالأكبر سناً (قرار رئيس الجمهورية بالقانون رقم ١٨ ، ٢٠١٥ : مادة ١٣).
- ويكون اختيار شاغلي وظيفة مدير مدرسة من بين شاغلي وظيفي معلم أول (أ) على الأقل، ووظيفة وكيل مدرسة من بين شاغلي وظيفة معلم أول، ويكون الاختيار لمدة سنتين قابلة للتجديد.
 - ويكون شغل وظيفة مدير أو وكيل إدارة تعليمية من بين شاغلي وظيفة معلم أول (أ) بأقدمية سنتين على الأقل، ويكون الاختيار لمدة سنتين قابلة للتجديد(قرار

لاختيار القيادات من قبل الوزارة؛ وأن يتم انتخاب القيادات في ضوء هذه المعايير عن طريق الجمعيات العمومية للمؤسسات التربوية باختلاف مستوياتها؛ وأن تشرف الوزارة على كل خطوات عملية الانتخابات ثم تتخذها قرارها من واقع نتيجة الانتخابات بتعيين أرباب أعلى الاصوات في مناصب المديرين والكلاء بعد اتخاذ كل الإجراءات والتدابير اللازمة؛ حتى يمكن إفراس قيادة تدين بالولاء للمؤسسة التي تعمل بها؛ حتى تجتهد في النهوض بها فترة قيادتها ولتكن خمس سنوات، بدلاً من العمل على حماية المنصب بكل الأساليب المتاحة وغير المتاحة على حساب الصالح العام .

فيما يتعلق بعملية الاستقطاب نص القانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ على أن يكون التعيين أو التعاقد لشغل وظائف التعليم من خلال إعلان واسع الانتشار يوجه للجميع وبما يكفل تكافؤ الفرص ، وتنظم اللائحة التنفيذية وسائل الإعلان وقواعد الترتيب والمفاضلة (قانون رقم ١٥٥، ٢٠٠٧ : مادة ٧٦)، ويجب أن ، يتضمن الإعلان البيانات المتعلقة بالوظيفة، وشروط شغلها(قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٢٨٤٠ ، ٢٠٠٧ : مادة ٣).

وأضاف قانون الخدمة المدنية شروطاً أخرى فيمن يعين فى إحدى الوظائف؛ هى (قرار رئيس الجمهورية بالقانون رقم ١٨ ، ٢٠١٥ : مادة ١٥):

- أن يكون متمتعاً بالجنسية المصرية أو جنسية إحدى الدول العربية التي تعامل المصريين بالمثل فى تولى الوظائف المدنية.
- أن يكون محمود السيرة حسن السمعة.
- ألا يكون قد سبق الحكم عليه بعقوبة جنائية أو بعقوبة مقيدة للحرية فى جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة ما لم يكن قد رُد إليه اعتباره.
- ألا يكون قد سبق فصله من الخدمة بحكم أو قرار تأديبي نهائى.

٤- السمات الشخصية: وتتمثل فيما تكشف عنه المقابلة من التمتع بالمظهر اللائق والقدرة على التخاطب، ويحدد لها ١٠ درجات.

وفى هذا الصدد أشارت الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعى (٢٠١٤ - ٢٠٣٠) إلى أن أسلوب اختيار القيادات التعليمية قائم على الأقدمية وليس الكفاءة، مما يؤدي إلى غياب مفهوم القيادة التعليمية، فضلاً عن أنه لا توجد آلية واضحة لتبادل الخبرات والمعلومات بين المستويات القيادية المختلفة. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤ "أ": ٤٧).

لذا نص قانون الخدمة المدنية على أن الوظائف المدنية حق للمواطنين على أساس الكفاءة الجدارة، وهى تكليف للقائمين بها لخدمة الشعب، وتكفل الدولة حقوقهم وحمايتهم، وقيامهم بأداء واجباتهم فى رعاية مصالح الشعب (قرار رئيس الجمهورية بالقانون رقم ١٨، ٢٠١٥ : مادة ١).

كما نص على أن يؤدي كل موظف من شاغلي وظائف الإدارة العليا أمام السلطة المختصة وقبل أن يباشر عمله اليمين الآتية: "أقسم بالله العظيم أن أحترم الدستور والقانون، وأن أخدم الدولة، وأن أحافظ على المال العام، وأن أؤدي واجباتي الوظيفية بنزاهة وشفافية وبروح فريق العمل، وعلى الوجه الأكمل لخدمة الشعب". (قرار رئيس الجمهورية بالقانون رقم ١٨، ٢٠١٥ : مادة ١٦).

وبنأمل القوانين والقرارات واللوائح المحددة لعملية اختيار اقيادة بالتعليم قبل الجامعى، وفى ضوء الإطار النظرى لهذه العملية يتضح أن واقع تلك العملية به الكثير من الإيجابيات التى تساعد على استقطاب الأكفاء من الموارد البشرية واختيارهم وتعيينهم بمؤسسات التعليم قبل الجامعى، كما ينتابه بعض جوانب القصور التى قد تعوق تلك المؤسسات عن تحقيق التميز المنشود.

رئيس جمهورية مصر العربية بالقانون رقم ٩٣، ٢٠١٢ : مادة ١ "تعديل مادة ٧٩"). وقد زادت مدة شغل وظائف الإدارة العليا والإدارة التنفيذية فأصبحت لمدة أقصاها ثلاث سنوات، ويجوز تجديدها لمدة واحدة.(قرار رئيس الجمهورية بالقانون رقم ١٨، ٢٠١٥ : مادة ١٩). ويتم تقييم المتقدمين لوظائف التوجيه أو وظائف الإدارة المدرسية أو الإدارة التعليمية من خلال لجنة تشكل بقرار من السلطة المختصة، بحيث تضم ثلاثة من الخبراء فى مجال الوظيفة، ونقيب المعلمين ورئيس مجلس الأمناء بالمحافظة، وعميد كلية التربية بالمحافظة أو من ينيبه من أساتذة التربية بالكلية، وتكون برئاسة مدير مديرية التربية والتعليم، وللجنة أن تضم إلى عضويتها من تراه من الخبراء، ويكون التقييم على أساس مجموعة من المعايير والقدرات وذلك مع باقى اشتراطات شغل الوظيفة، وتراعى اللجنة عند تقدير هذه المعايير بطاقة وصف الوظيفة، وتنقسم هذه المعايير والقدرات إلى أربع مجموعات؛ وذلك على النحو التالى (قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٤٢٨، ٢٠١٣ : مادة ١٠).

١- التاريخ الوظيفى: ويشمل السن عند التقدم لشغل الوظيفة، وتقارير الكفاية والإنجازات التى حققها المتقدم، ويحدد لهذه المجموعة ٣٠ درجة.

٢- المهارات القيادية: وتشمل عناصر القدرة على القيادة واتخاذ القرارات فى التوقيت المناسب، القدرة على التجديد والابتكار، ويحدد لهذه المجموعة ٣٠ درجة.

٣- القدرات العلمية والعملية: وتشمل الحصول على مؤهلات أعلى، والقدرة على إجادة لغات أجنبية، والمعرفة بعلوم الحاسب الآلى، والاشتراك فى المؤتمرات وإعداد البحوث، ويحدد لهذه المجموعة ٣٠ درجة.

أما الإيجابيات فتتمثل في الآتى:

يوليو من كل عام، بحيث يتم الانتهاء من شغل هذه الوظائف قبل بداية العام الدراسى بوقت كاف، وهو ما حدث حيث أعلنت الوزارة عن المسابقة فى شهر يوليو ٢٠١٤ كما سبق ذكره، ولكن لم تلتزم الوزارة بالانتهاء من إجراءات الاختيار والتعيين فى الموعد المحدد (قبل بداية العام الدراسى)، حيث انتهى الفصل الدراسى الأول للعام ٢٠١٤ / ٢٠١٥ بل وأوشك الفصل الثانى على الانتهاء ولم تنته إجراءات الاختيار والتعيين بعد.

- إغفال اشتراط الحصول على درجات علمية أعلى من الدرجة الجامعية الأولى؛ كالحصول على درجة الماجستير والدكتوراة، فضلا عن إغفال تفضيلها وبخاصة بالنسبة لشغل الوظائف القيادية على مستوى المدرسة أو الإدارة أو المديرية.

- على الرغم من أن القانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ وضع المعايير والقواعد التى يتم فى ضوئها اختيار المتقدمين للوظائف التعليمية الشاغرة، فإن وزارة التربية والتعليم تجاهلت هذه القواعد عند اختيارها من سيؤدون الاختبارات من المتقدمين فى مسابقة ال ٣٠ ألف معلم التى أعلنت عنها؛ حيث تقدم لهذه المسابقة ما يفوق ال ٦٠٠ ألف متقدم، وإذا أمعنا النظر فى المعيار الأول - (اختيار الأعلى فى مرتبة الحصول على المؤهل اللازم لشغل الوظيفة) الذى حدده القانون سالف الذكر - نجده كفى لا باختيار أضعاف العدد المطلوب، وهو ما تم الأخذ به بالفعل دون النظر إلى المعيار الثالث (الأعلى فى درجات نتيجة الاختبار)، وبناءً عليه فإن اختبار ٦٠٠ ألف معلم يُعد سوء تنظيم إدارى نتج عنه إهدار للوقت والمال سواء بالنسبة للدولة أم للمتقدمين. فضلًا عن أن المصريين المغتربين بالخارج منهم من تحمل مشاق السفر وتكاليفه، ومنهم من أنهى عمله بالخارج كى يحضر هذه الاختبارات، وفى النهاية لم

- إتاحة فرص عادلة لتقدم جميع الأفراد للوظيفة الشاغرة من خلال الإعلان عن الوظيفة الشاغرة فى صحيفتين يوميتين متسعتا الانتشار كأحد وسائل الاستقطاب الخارجى، وعليه يمكن الحصول على مهارات متنوعة ومؤهلات عالية تسهم فى تعميق الرؤية التنظيمية لمؤسسات التعليم قبل الجامعى، ومن ثم تحقيق الكثير من المزايا التنافسية.

- ضرورة اجتياز المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة للاختبارات المقررة لشغل الوظيفة، واستيفاء برامج التنمية المهنية اللازمة لذلك.

- اشتراط الحصول على شهادة الصلاحية التى تمنحها الأكاديمية المهنية للمعلمين لمزاولة مهنة التعليم، لشغل وظائف المعلمين المحددة بالقانون ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧

- تشكيل لجنة برئاسة مدير مديرية التربية والتعليم تضم عناصر فنية وإدارية تتولى عملية الاختيار وتقييم المتقدمين لوظائف التوجيه أو وظائف القيادة المدرسية أو القيادة التعليمية بناءً على مجموعة من المعايير والقدرات، الأمر الذى يشير إلى موضوعية الاختيار.

- تأدية شاغلى وظائف الإدارة العليا المنصوص عليها سابقا قبل مباشرة العمل.

أما السلبيات فتتمثل فى الآتى:

- قلة الالتزام من قبل الوزارة بالوقت المحدد للاستقطاب والاختيار والتعيين (بطء إجراءات الاختيار والتعيين)، حيث نصت المادة ١٢ من اللائحة التنفيذية الصادرة بقرار رئيس الوزراء رقم ٤٢٨ لسنة ٢٠١٣ أنه يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة بمؤسسات التعليم قبل الجامعى خلال شهر

حيث يكون القطاع الأكبر من أعضاء هذه القيادات التعليمية بحكم مناصبهم، ومن ثم فإن معظم القيادات التعليمية تم بالتكليف أى بالاختيار وليس بلجنة قيادات وإن تم يكون الاختيار حسب رغبة المستوى القيادى الأعلى.

- ضعف أو قلة مشاركة التنظيمات الشعبية على المستوى القومي، أو حتى على مستوى المحليات في اتخاذ القرارات التربوية المتعلقة باختيار القيادات التعليمية، مما يعني أن السلطة التعليمية المركزية تستأثر في أكثر الأحوال بتحديد الأشخاص الذين يتولون المناصب القيادية فى التعليم قبل الجامعى دون مراعاة الأهداف المجتمعية للسياسة التعليمية، كما أنها لا تتيح الفرصة للمجالس والهيئات والأجهزة الاستشارية الفنية القومية للمشاركة، أو تقديم مشورتها الفنية والعلمية باختيار القيادات التعليمية.

المحور الثالث: أبرز المقترحات لمواجهة بعض سلبيات معايير اختيار القيادة التعليمية فى التعليم قبل الجامعى.

فى ضوء العرض التحليلي لمعايير اختيار القيادة التعليمية فى التعليم قبل الجامعى، تم صياغة المقترحات التالية لمواجهة بعض سلبيات معايير اختيار القيادة التعليمية فى التعليم قبل الجامعى، وتتمثل في:

- توخى الدقة والموضوعية وتطبيق الأسس العلمية عند اختيار القيادات التعليمية على مختلف المستويات، وخاصة المستوى المدرسي.

- يتم الاختيار على أساس التنافس، وعلى أساس بعض الاختبارات والامتحانات الخاصة، وعامل العمر (الحد الأدنى الشائع للعمر هو ثلاثون عاما)، وخبرة معينة في العمل (لا تقل عن عشر سنوات)، وقضاء مدة أربع سنوات على الأقل في وظيفة معلم أول (أ)، بالإضافة لثلاثة أعوام وكيلا لإحدى

يتم اختياره طبقاً للمعيار الأول حتى وإن كانت نتيجته فى الاختبارات أعلى من غيره الأعلى منه فى التقدير. وهو ما أدى أيضاً إلى تظلم ما يقرب من ٧٥ ألف متقدم من نتيجة هذه المسابقة.

- التضارب الشديد بين القوانين والقرارات؛ فعلى الرغم من أن اختيار المتقدمين فى مسابقة ال ٣٠ ألف معلم تم بناءً على القواعد المحدد فى القانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧، والذى يجعل تقدير المؤهل المعيار الأول فى الاختيار، فقد نُشر قرار رئيس الجمهورية بالقانون رقم ١٨ لسنة ٢٠١٥ فى ١٢ مارس ٢٠١٥ أى قبل ظهور نتيجة المسابقة والتي أعلنت فى ٢١ مارس ٢٠١٥، ونُص فيه على أن درجة نتيجة الاختبار هى المعيار الأول فى الاختيار.

- وفى هذا الصدد أشارت الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعى (٢٠١٤ - ٢٠٣٠) إلى أن أسلوب اختيار القيادات التعليمية قائم على الأقدمية وليس الكفاءة، مما يؤدى إلى غياب مفهوم القيادة التعليمية، فضلاً عن أنه لا توجد آلية واضحة لتبادل الخبرات والمعلومات بين المستويات القيادية المختلفة. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤ "أ": ٤٧)، لذا نص قانون الخدمة المدنية على أن الوظائف المدنية حق للمواطنين على أساس الكفاءة الجدارة، وهى تكليف للقائمين بها لخدمة الشعب، وتكفل الدولة حقوقهم وحمايتهم، وقيامهم بأداء واجباتهم فى رعاية مصالح الشعب (قرار رئيس الجمهورية بالقانون رقم ١٨، ٢٠١٥ : مادة ١) .

- غلبة المكون البيروقراطي وغياب البعد الديمقراطي، وافتقاد المشاركة فى مناقشة السياسة التعليمية واتخاذ القرار، ويتمثل ذلك فى القيادات التعليمية المسؤولة عن اختيار القيادات التعليمية،

هناك لجنة علمية من أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية للتقييم العلمي والموضوعي لتلك البحوث، ثم مناقشتهم فيها في إطار لجان شفوية تعقد خصيصاً لذلك.

- يجب حصول المتقدمين للعمل كقيادات مدرسية على درجات لا تقل عن ٨٥ % من إجمالي الأعمال التي يقومون بها منذ بدء آليات عملية التقييم وحتى نهايته، على أن يقوم كل منهم بتقديم تصور علمي قابل للتطبيق عن تطوير الأداء المدرسي على ضوء معايير الجودة.

- وضع نظام لمتابعة المديرين بعد التعيين لتقويم عملية الاختيار، ومدى ملاءمة المعايير التي استخدمت فيها.

- دراسة الواقع الحالي من حيث أوجه التمييز والقصور، وطبيعة الموارد والإمكانات الوقوف على أهم الأولويات المطلوبة من القيادات القادمة.

- مراجعة القوانين واللوائح التي تسير العمل في المؤسسة التعليمية وإمكانية تعديلها إذا كانت متعارضة مع معايير القيادة المبتغاة حتى لا يحدث أي تعارض في المستقبل.

- تبنى استراتيجية واضحة لكيفية قيادة مؤسسات التعليم قبل الجامعي في المستقبل بحيث تراعى ثقافة المجتمع المحلي/ القومي وتتوافق مع الاتجاهات الحديثة في علوم القيادة التعليمية عموماً وقيادة مؤسسات التعليم قبل الجامعي بوجه خاص.

- وضع توصيف وظيفي يعكس استراتيجية القيادة المقترحة، ويوضح الدور القيادي المطلوب على أن يتسم بالشمول، والمرونة وإمكانية ترجمته إلى مؤشرات موضوعية يسهل قياسها والرجوع إليها أثناء عملية الاختيار.

المدارس، في حالة وظيفة مدير المدرسة، على أن يكون الاختيار موضوعياً، قوامه الجدارة الشخصية، والقدرة العقلية، والكفاية.

- تقويم المرشح لشغل وظيفة مدير ضمن برنامج شامل ومتكامل تشرف عليه وزارة التربية والتعليم، وأن تتعاون في ذلك مع كليات التربية في الجامعات من أجل القيام ببعض أعمال وآليات الاختيار والفترة من بين المتقدمين.

- التركيز على رصيد المتقدمين لشغل وظائف القيادات (العليا – المتوسطة – الدنيا) 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) .

- حضور برامج تدريب القادة في أثناء العمل، والتي تتضمن مجموعة المهارات والكفايات التي يجب أن تتوفر في قائد المدرسة، وإقامة الدورات المكثفة والمنظمة والمستمرة بالتعاون مع كليات التربية، واجتياز التدريب المؤهل للوظيفة طبقاً لما تقرره الأكاديمية المهنية للمعلمين.

- التأكد من فهم المرشحين للمسئوليات والواجبات المحددة للوظيفة القيادية التي يرغب في شغلها، والمهارات الإدارية والمهنية اللازم توافرها لدى المرشحين للقيادات المدرسية، مع امتلاكهم الجوانب الأخلاقية والمهنية والثقافية التي تؤهلهم لشغل الوظيفة.

- مطالبة المرشحين بعمل بحوث علمية في مواضيع متعلق بطبيعة العمل المتقدمين إليه، على أن تكون

٤- خان ، نجم الثاقب،(١٩٩٣). دروس من اليابان الى الشرق الأوسط، القاهرة ، مؤسسة الأهرام ، مطابع الأهرام التجارية .

٥- الخير، طارق وأخرون(٢٠٠٣م) " مبادئ الإدارة ، ووظائفها" منشورات جامعة دمشق ، دمشق .

٦- سليمان ، ظلال محمد عادل(٢٠١٥م) ، " تصور مقترح لمعايير اختيار القيادات المدرسية في مصر على ضوء أدوارهم التربوية و بعض التوجهات العالمية " ، مجلة المعرفة التربوية ، الجمعية المصرية لأصول التربية بينها ، مصر، مج ٣، ع ٥ ، يناير ٢٠١٥ .

٧- الطويل وزبيدة (٢٠١٦) بعنوان: "معايير مقترحة لاختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية " دراسات العلوم التربوية ، كلية العلوم التربوية ، عمادة البحث العلمي ، الجامعة الأردنية .

٨- عبد الرحمن ، فوزى رزق شحاته(٢٠٠١) ، تطوير نظم الرعاية الاقتصادية للمعلمين لتنمية فعاليات أدائهم ، رؤى مستقبلية ، القاهرة المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية .

٩- العجارمة، موفق أحمد شحادة (٢٠١٢)، "الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان": رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية - جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

١٠- عطوى ، جودت عزت(٢٠١٠) : الإدارة التعليمية والإشراف التربوى ، ط ٤، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان .

١١- الغامدي، علي بن محمد (٢٠١٣)، "درجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية

- يراعى توافر الصدق والثبات فى أدوات المفاضلة بين المرشحين أثناء عملية الاختيار وأن تكون متنوعة حتى يسهل الحكم على مدى تمكن المرشح للدور القيادي بواسطتها وأن تعكس بصدق المعايير القيادية الموضوعية، ويمكن بناء أدوات معينة تتفق مع المعايير الموضوعية ويتم استخدامها فى المقابلات والاختبارات.

- الاهتمام بالإعداد السابق لشغل وظائف القيادات التعليمية، وذلك لضمان التأهيل المناسب للأفراد المرشحين.

- التأكيد على الفحص الطبي للمرشح كمؤشر مبدئي على قدرته على تحمل مشقة العمل الإدارى.

المراجع

أولاً : المراجع العربية :

١- ثلجى ، رويل نور (٢٠١٥م) : " تطور معايير اختيار القيادات التربوية فى وزارة التربية والتعليم الأردنية فى ضوء الواقع وتجارب الدول المتقدمة "، رسالة دكتوراه ، كلية الدراسات التربوية العليا ، جامعة عمان العربية ، الأردن ، ٢٠٠٧م .

٢- جبران ، على (٢٠١٣م) : " القيادة التربوية ودورها فى بناء البيئة الايجابية لثقافة الإنجاز التربوي " ، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر ثقافة الانجاز التربوي ، المعهد العالمي للفكر الاسلامي والمدارس الخاصة فى الأردن " ، كلية التربية - جامعة اليرموك، الأردن.

٣- جويده، عميرة (٢٠١١)، القيادة والحكمة فى الأنظمة التربوية ، مجلة عالم التربية، المغرب ، ٢٠٠٤ .

١٩- قرار وزير التربية والتعليم رقم ٢٥٠ (٢٠٠٥) بشأن معدلات وظائف الإدارة المدرسية بالمرحلة التعليمية المختلفة بالمديريات والإدارات التعليمية بتاريخ ٦ / ٩ .

٢٠- قرار وزير التربية والتعليم رقم ٢٨ (٢٠٠٤) بشأن اختصاصات ومسؤوليات الوظائف الإشرافية في الإدارات والمدارس، القاهرة، مكتب الوزير.

٢١- مطر ، محمد محمد إبراهيم (٢٠١٥)، تطوير إدارة الموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعي في ضوء بعض الخبرات العالمية ، رسالة دكتوراه ، غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة المنصورة .

٢٢- مفتي، أسعد درويش (٢٠١٢) ، العوامل المؤثرة في صنع القرار الإداري المدرسي، ماجستير غير منشورة ، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

٢٣- هاشم، عبد العزيز (٢٠٠٥) . "إدارة وتخطيط الموارد البشرية - دراسة تطبيقية"، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، ع (٦٥) .

٢٤- وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤) ، الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤-٢٠٣٠). الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والإعتماد (٢٠١٠/٢٠١١) وثيقة معايير ضمان الجودة والإعتماد لمؤسسات التعليم قبل الجامعي ، الإصدار الثالث .

المراجع الأجنبية:

1- Cascio, W. (2006). Managing Human Resources. Productivity, Quality of Work Life, Profits, 7th ed, New York, McGraw - Hill/Irwin.

في المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة": دراسات، العلوم التربوية، (١٠٩٦-١٠٦٨)، (الجامعة الأردنية، مجلد (٤٠) ، ملحق (٣) ، (١٠٦٨-١٠٩٦) .

١٢- فليه، فاروق عبده والسيد محمد عبد الحميد (٢٠٠٥): السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

١٣- قانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ الصادر بتعديل القانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ بشأن التعليم .

١٤- قانون رقم ٤٧ لسنة (١٩٧٨) بشأن نظام العاملين المدنيين بالدولة وفقاً لأخر التعديلات، القاهرة، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية.

١٥- قرار رئيس جمهورية مصر العربية بالقانون رقم ١٨، ٢٠١٥: (مادة ٩) - بشأن إصدار قانون الخدمة المدنية .

١٦- قرار رئيس جمهورية مصر العربية بالقانون رقم ٩٣، ٢٠١٢: مادة ١ "تعديل بعض أحكام القانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ الصادر بتعديل القانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ بشأن التعليم .

١٧- قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٢٨٤٠ (٢٠٠٧). بشأن إصدار اللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ المضاف بمقتضى القانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ .

١٨- قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٤٢٨ (٢٠١٣) بشأن إصدار اللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ المضاف بمقتضى القانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ المعدل بالقانون رقم ٣٩ لسنة ٢٠١٢ .