

# اختيار واعداد القيادات العليا فى التعليم قبل الجامعى دراسة وصفية

عل محمد على الألف

## المقدمة:

ومنذ فترة طويلة يشهد العالم سباقا علميا شرسا فى جميع الميادين والمجالات بل إن جوهر الصراع العالمى فى المستقبل هو فى حقيقته تنافس تعليمي، فلقد أثبتت الدراسات المقارنة والتجارب الدولية المعاصرة بما لا يدع مجالاً للشك أن آلية التقدم الحقيقية بل والوحيدة هي التعليم، فالتعليم يعتبر بمثابة المحرك الرئيسي لمجتمع المعرفة Knowledge Society الأمر الذي يدفع معظم دول العالم إلي إعادة النظر فى بنيتها التعليمية علي مستوياتها المختلفة، والمراجعة العميقة والدقيقة لبرامج إعدادها لمعلميها ( زينب صبره، ٢٠٠٨، ١٧١٥).

ونظرا لما يمر به العالم اليوم من تطورات سريعة وتكتلات اقتصادية متنوعة وتغيرات سياسية مدمرة، فإن المجتمع فى حاجة ماسة إلى نوعية خاصة من الأفراد يتمتعون بقدرات فائقة ويمارسون أساليب تعلم طوال حياتهم ويتميزون بمهارات حياتية عالية تجعلهم يتعاملون بايجابية ومرونة مع كل المتغيرات، ولا يحقق ذلك للمجتمع إلا

لقد أيقنت حكومات كثيرة أهمية التعليم ودوره فى دخول بوابة القرن الحادى والعشرين، وتحدث عنه كثير من رؤساء هذه الحكومات باعتباره القوة التى ستأخذ بيد الفرد والمجتمع إلى التنمية البشرية، وحسم كثير من الصراعات السياسية، والإقتصادية، والعسكرية مع الدول الأخرى، وسرعة إعادة النظر نحو التعليم إذا واجهت الدولة أى صعوبات أو كوارث، ومثال ذلك عندما شعرت الحكومة الأمريكية بالتقدم العلمى السوفيتي فى مجال الفضاء عام ١٩٥٧، أعادت تصميم وتطوير مناهج العلوم والرياضيات، وعندما شعرت بالخطر اليابانى فى بداية الثمانينيات أصدرت تقريرا " أمة فى خطر " Nation at Risk وعندما قامت روسيا بمشاركة ٢٠ دولة لإطلاق المسبار الفضائى نحو المريخ عام ١٩٩٦، ورغم فشله بادرت الولايات المتحدة بإطلاق مسبارها الفضائى باثفايندر Pathfinder، فى ديسمبر ١٩٩٦ ونجح فى مهمته (على السيد الخشبي، ٢٠١٢، ٣١٩)

تعليم متميز تنفذ فيه وتتابع خطة تعليمية قومية هادفة، إذ إن التقرير الدولي للتعليم للجميع والتي قامت به منظمة اليونسكو (٢٠٠٩، ١٨٥) يقرر أن التعليم يظل ضعيفا طالما هناك خطط تعليمية ضعيفة، يعمل على تحقيق هذه الخطة عقول وسواعد قومية بوزارة التربية والتعليم، ويتولى التوجيه والقيادة فيها قادة تربويون لديهم الخبرات التربوية الطويلة المفعمة بالتدريبات والمؤتمرات واللقاءات وورش العمل المتخصصة ويتبعون أساليب قيادية ناجحة تحقق الأهداف وترفع مستوى الأداءات التعليمية. وتعد القيادة التربوية من المدخلات الرئيسية في العملية التربوية التي تلعب دورا هاما في صياغة وتعديل وإنجاز أهداف المجتمع وتحقيق طموحاته ، ولذا فإن العمل الدؤوب لتحسين نوعية التربية والتعليم لابد أن يواكبه إهتماما بتطوير مفاهيمنا وممارستنا الإدارية والقيادية (تيسير الدويك، وحسين ياسين، ٢٠٠٩، ٢).

يبين المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية (٢٠١٢، ١١) أن الاهتمام بتطوير أداء القيادات التربوية ضرورة حتمية يفرضها التحدي الذي نواجهه في هذه الأيام، خاصة في ظل التوجهات الحالية نحو اللامركزية في الإدارة والمحاسبية والشفافية والحكومة الإلكترونية. وكلها أمور تحتاج

إلى قادة تربويين على قدر عال من الكفاءة. وقد أدركت الدول المختلفة أهمية القيادة التربوية في تحقيق جودة التعليم، فأولتها اهتماما كبيرا من خلال التدريب والتنمية المهنية المستمرة. ويقصد بهذه القيادات التربوية المديرين العموم وكلاء المديرات التعليمية ومدراء المديرات التعليمية بوزارة التربية والتعليم، ويتناول البحث هذا الموضوع من خلال الآتي:

#### **أولا: أهمية العنصر البشري فى العملية التعليمية:**

لقد خلق الله تعالى الإنسان وخلق له كل شيء وكرمه على سائر مخلوقاته وجعله خليفة فى أرضه، فهو المقصود بكل الرسالات السماوية وهو المطالب بإعمار الأرض ونشر الخير فى كل مكان، وعنى سبحانه وتعالى بتكوينه وتربيته لأنه فقط القادر على صنع الحضارات وتنشئة الأجيال بكيفية صحيحة، وإن العنصر البشرى فى كل مكان هو فى الحقيقة القوة المحركة والفاعلة فى تقدم وتطور المجتمعات، وإن الكوادر المؤهلة ومعارفها المهنية و العلمية والتكثيكية بصفة خاصة والخبرة الإنتاجية والإدارية تكون عنصرا من أهم عناصر إعادة الإنتاج الإجتماعية التى كثيرا ما تحدد سير وأفاق عملية التنمية (مصدق الحبيب، ١٩٨١، ١٧).

فهذا العنصر البشرى هو الذى فجر الثورة التكنولوجية، وحركها، وأبدعها، واستطاع أن يطور من نفسه ومن مجتمعه ومن عناصر إنتاجه، ويتعامل معها علميا وتكنولوجيا ويوجهها لخدمته وخدمة مجتمعه. ومن ثم أصبح الإنسان هو الرائد والموجه والمنفذ لكل حركة تقدم وتنمية شاملة تطمح إلى تحقيقها كل دولة فى هذا العالم، والساعد الأيمن الذى يستند عليه كل مجتمع يرغب فى أن يكون له موقع استراتيجى على خريطة القرية الكونية، ذلك العنصر البشرى الذى أجبر كثيرا من النظريات العلمية والفلسفية التى كانت تؤكد دائما على أهمية العنصر المادى فى بناء الأمم والشعوب والتي سيطرت على عقول أجيال متعاقبة- إلى ضرورة إعادة النظر فى مضمونها ومبادئها، مع ضرورة الأخذ فى الاعتبار الأهمية القصوى والمكانة العليا للعنصر البشرى المتعدد المواهب، والمبدع، والقادر على التعليم الذاتى والتعلم المستمر، والتعلم عن بعد، والقابل للتدريب المستمر، والذى لديه الإستعداد لإعادة التأهيل المهنى أكثر من مرة خلال حياته العلمية (على السيد الخشبي، ٢٠١٢، ٣١٨).

وإذا كانت القيادة هى الركن الركين فى تحقيق أهداف المؤسسة التربوية، فإن هؤلاء القادة لابد أن يتم انتقاؤهم واختيارهم

بأعلى درجات الدقة والنزاهة ولذلك لابد من وجود مدخل ذو توجه نحو الأشخاص، وفى هذا المدخل يقدر الأشخاص بحد ذاتهم وليس لمجرد أنهم يستطيعون تقديم مستوى مناسب من الأداء، وهذا الموقف يتخذ علاقة أكثر ديناميكية يمكن فيها تطوير الأشخاص وتحريضهم على تقديم مستويات أعلى من الأداء. وهذا قريب من القيادة التحويلية حيث يلمح الأشخاص بإنجاز رؤية متفق عليها لمستقبل أفضل للمنظمة وعملائها، ويتعلق الأمر ببناء مصلحة مشتركة موحدة بين القادة والأتباع (جنتر د، ٢٠٠١، ٦٩).

ولأهمية اختيار المسؤولين والقادة أصحاب القرارات الهامة والمصيرية، فقد ذكر أحمد بن على بن حجر العسقلاني (١٩٩٤، ٢٣٣) أن رسول الله صلى الله عليه وآله وصحبه وسلم قال: "أيا رجل استعمل رجلا على عشرة أنفس علم أن فى العشرة أفضل ممن استعمل فقد غش الله وغش رسوله وجماعة المسلمين.

مما سبق تتضح أهمية العنصر البشرى وأيضاً أهمية المناصب القيادية فى توجيه العملية التعليمية الوجهة الصحيحة والمطلوبة فى هذا العصر، الذى يطالب وبالبحاح التعليم فى مصر، بتخريج منتج تعليمى يواكب ما يحدث من تغيير ويلاحق ما يسبق من معلومات وتكنولوجيا، الأمر

الذى يدفعنا إلى تحرى الدقة الكاملة والأساليب العلمية الحديثة فى انتقاء القيادات العليا فى التعليم قبل الجامعى بمصر .

يؤكد المركز القومى للبحوث التربوية (٢٠١٢، ٧-٨) أن ضعف أداء القيادات التربوية وضعف الاعداد المهني لهم لا يمكنهم من القيام بمهامهم و مسؤولياتهم القيادية علي المستوي المطلوب، و كذلك عدم التسلسل في شغل الوظائف الادارية مثل ترقي مدير مؤسسة مثلا من التوجيه الفني الي إدارة المؤسسة او العكس بشكل يجعل بعض القيادات تفتقر الي الخبرة ، وأيضا البرامج التدريبية و التي تعد شرطا اساسيا للترقية والاعداد لشغل الوظائف القيادية تعاني من جوانب قصور تجعل هذه القيادات غير قادرة علي ممارسة مهامهم الجديدة بكفاءة و فعالية و الذي يؤدي بالتالي الي انخفاض المستوي المهاري والفني للقيادات التربوية مع عدم وجود معايير واضحة لاختيارهم كذلك اعتماد ترقيتهم علي نظام الاقدمية، وعدم وجود سياسة واضحة لتنميتهم مهنيا او نظام اعتماد اكايمي للقيادات التربوية. وهذا الأمر يدفعنا إلى الحديث عن كيفية اختيار واعداد القيادات العليا فى التعليم قبل الجامعى فى جمهورية مصر العربية والذى نتناوله فى الصفحات التالية:

## ثانيا: اختيار القيادات العليا فى التعليم قبل الجامعى:

إن اختيار القيادات ليس بالعملية السهلة إلا أنه من الممكن أن تصبح أكثر يسرا إذا ما تم اختيار الأشخاص المناسبين منذ اللحظة الأولى، فإن الطريقة التى يتم اختيارهم بها تكون قد سارت على أسس سليمة، ويكون لدى القائد القدرة على أداء العمل المطلوب منه، كما يفترض أن تتوفر لديه قدرة الإستعداد للتطوير و التقدم لتحمل أعباء ومسؤوليات الوظيفة التى سيعمل بها، وذلك لأن الهدف من الإختيار هو توفير نوعيات معينة من القيادات تقوم بوظائف محددة وبشكل عالى الكفاءة، و تتشد التطور المستمر من أجل تحقيق أهداف المنظمة(عائشة جاسم محمد عبيد ،٢٠١٠، ٥١).

ويتم اختيار الشخص المناسب وفقا للشروط والمعايير التى تحددها سلفا المنظمة، و تتمثل هذه المعايير واجراءاتها فى الاختيار وأساليب الاختيار، ثم التصفية النهائية والندب أو التعيين، ويمكن ايجازها على النحو التالى:

### (أ) معايير وإجراءات الاختيار:

ويقصد بمعايير الاختيار أنها مجموعة من الخصائص والمواصفات التى يجب توافرها فى الشخص المرشح لشغل

الوظيفة بمستوى معين، ومن أهم هذه المعايير ما يلي (كمبيرتش ر. بلاك، ١٩٩٩، ٦٩-١٢٤):

١- المستوى التعليمي.

٢- الخبرة السابقة

٣- الصفات الشخصية

٤- المهارات والكفاءات

٥- القدرة على دفع مجموعة العمل إلى الأمام.

٦- البراعة فى التركيز على المهام المتاحة.

وتتضمن عملية الاختيار عدة اجراءات تبدأ بالاعلان وتنتهى بالتصفية النهائية واستلام العمل وبيانها كما يلي ( صالح عوده سعيد، ١٩٩٨، ١٨٧):

(١) الاعلان حيث تنشر المؤسسة أو المنظمة من خلال وسائل الاعلام المتاحة والوسائط المتعددة اعلانها الخاص بطلب أفراد وتضمنه المسميات الوظيفية وشروط شغل الوظيفة مثل المؤهل والخبرة والقدرات ونظم الأجور والمزايا الاضافية المرتبطة به والجهة التى تقدم لها الطلبات.

(٢) الاتصال بالمرشحين بعد الاعلان، ممن توافرت فيهم شروط شغل

الوظيفة بناء على طلبات الالتحاق التى تم تعبئتها وإرسالها بمعرفة المتقدم للوظيفة، وتقوم المنظمة أو المؤسسة باختبار الأفراد حسب كفاءتهم من خلال البيانات الموجودة.

#### (ب) أساليب الاختيار:

إن اختيار القادة مسألة حيوية ضمن مهام إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، لأن التوظيف للقادة الجدد أمر مكلف، كما أن تصويب أخطاء اختيار هؤلاء القادة مسألة أكثر كلفة، كما أن المنظمات بمقدورها تشجيع المتقدمين من أصحاب المهارات المطلوبة من خلال تقديم رواتب، وتوفير ظروف مواتية، وهو ما سيجذب أعدادا كبيرة من المتقدمين ومما يوسع مجال الاختيار.

- وتتم عملية الاختيار من خلال الأساليب الآتية:

#### ١- فترات الاختبار:

وتعنى فترات الاختبار توظيف القائد لفترة إختبار معينة، حتى يمكن من خلالها قياس المستوى ونوعية الأداء لهذا القائد، وقد يتدرب على مهام الوظيفة ذاتها، وإن هناك عدد من المشكلات التى يثيرها اللجوء إلى التوظيف بطريقة اجتياز فترات الاختبار منها

(جيمس ان. بارون وديفيد ام. كريس،  
١٩٩٩، ٣٤٤):

أ- أن نظام وضع القائد المرشح فى فترات اختبار يعد مرهونا بقدرة المنظمة ورغبتها فى تحمل مخاطرة الأستغناء عن نوى الأداء المنخفض وخاصة بعد تحمل تكاليف تدريبهم.  
ب- أنه كلما ازدادت فترات الاختبار ازدادت تكاليف الاستغناء عن القيادات الذين وضعوا تحت الاختبار سواء فى نهاية أم مع اقتراب نهاية تلك الفترات.

ج- أنه عندما يتم اللجوء إلى أسلوب فترات الاختبار لتوسيع مجال الاختيار بين المتقدمين فإن قرارات الاستغناء من الضروري أن تبتعد عن الطابع التمييزى أو تدخل الأهواء فى عملية الاختيار.

ومن الجدير بالذكر أن المنظمات التعليمية تستخدم طريقة الاختبار فى اختيار القيادات التربوية بصورة متزايدة فى المؤسسة التعليمية المعاصرة، وتتضمن هذه الاختبارات عادة اختبارات تحريرية وشفهية تعطى مختلف جوانب الأنشطة التى تتطلبها طبيعة العمل الذى يقوم به القائد فى المستقبل، ومن بين الاختبارات اختبار الأداء واختبار المقال والاختبارات الموضوعية فى

مجالات المبادئ والأسس الإدارية العامة للتعليم ومجالات الإشراف والتقييم والتوجيه (محمد منير مرسى، ٢٠٠١، ١٦٩).

وتستخدم المنظمات أسلوب فترة الاختبار كآلية لفرز المتقدمين للوظائف القيادية لأمرين أساسيين هما (جيمس ان. بارون وديفيد ام. كريس، ١٩٩٩، ٣٤٥):

أ- أن البيانات المتاحة وقت التقدم لشغل الوظيفة هى المعيار الوحيد لشغل المرشح للوظيفة.

ب- إنه فى حالات معينة يكون لدى المتقدم حاسة أولية جيدة بشأن مدى ملاءمته للوظيفة، وذلك من شأنه أن يحول دون قيام غير الأكفاء بالتقدم لشغل الوظيفة.

وفى المؤسسات التعليمية يمكن تطبيق فترات الاختبار على القيادات التربوية حتى يتمكن من تحديد مستوى الأداء ونوعيته، وبذلك يكون القائد التربوى قد تعرف على المهام والمسئوليات المطلوبة منه والمشكلات التى ستواجهه فى فترات الاختبار.

## ٢- المقابلات الشخصية:

تعد المقابلات الشخصية من الطرق الشائعة لتقييم المرشحين للوظائف، فيتم الإعتماد عليها للتوظيف، إلا أن هناك ما يسمى بالأساليب الجيدة والسيئة فى تنظيم المقابلات الشخصية، لذلك فإن المقابلات

الشخصية غير البنائية التي لم يتم إعداد أسئلتها مسبقاً غير صالحة، ولا تؤدي الغرض منها، وحتى تؤدي المقابلة الغرض منها بصورة ملموسة، يلزم القائم بالمقابلة الشخصية اتباع نص مكتوب معد سلفاً ومحدد من خلال المقابلة، وهو ما يسمح بعقد مقارنات مباشرة بين المرشحين، ما دام المعيار واحداً وثابتاً ويؤدي ذلك إلى التخلص من عيب التأثير بالانطباعات الأولية (عائشة جاسم محمد عبيد، ٢٠١٠، ٥٥).

هذه المقابلات الشخصية تعدها لجان وفيها يواجه الخاضع للمقابلة لجنة تضم عدداً من موجهي الأسئلة في آن واحد، وفي مقابلات أخرى يعطى المرشح موقفاً مقلداً ليتخذ فيه قراراً، وكذلك مقابلات تختبر مهارات التواصل مع الآخرين، وكل هذه الأنماط تعطي نتائج جيدة.

إن المقابلات الشخصية ككيفية لاختيار المتقدمين وفرزهم تتصف أحياناً بالصلاحيات في حالات معينة هي (ميشيل لانجبيرت، ٢٠٠١، ٧٣-٧٤):

- (١) أن تكون غير معرضة لعدد من الانحيازات الإدراكية والتقويمية.
- (٢) أن تتبع نصاً مكتوباً حتى تكون منهجية وتسير وفقاً لنقاط محددة وتبعد عن الانطباعات الشخصية.

(٣) أنها أداة تقويمية ضعيفة ويمكن تقويتها إذا استثمرت في تقديم معلومات عن الوظيفة المرتقبة والأدوار المتنوعة للقائد فيها.

وينبغي وضع تصميم لتنظيم المقابلات، على أن يشمل الأسئلة المتعلقة بالموضوع الذي يطرح على المرشحين ويتضمن المجالات الآتية:

- (أ) الأنشطة والأعمال التي يقومون بها الآن.
- (ب) علاقات العمل.
- (ج) السجل الوظيفي.
- (د) الإهتمامات الشخصية والظروف العامة.
- (هـ) أسباب التقدم للوظيفة.

وتعد المقابلة الشخصية هي أفضل كيفية لاختيار القائد التربوي بشرط أن تتميز المقابلة بالموضوعية، وتسير على منهج وأسلوب مقنن لإجرائها.

### ٣- الاختبارات المباشرة

#### والتقييم المباشر:

تلجأ بعض المنظمات للاعتماد على إجراءات أكثر مباشرة وأكثر قياساً للقدرات والمهارات المتعلقة بالوظيفة من خلال اختبارات سيكومترية وبدنية للمرشحين للوظائف حتى تقيم مدى صلاحيتهم لتقلد

وظائف معينة، وأكثر الجهات المستخدمة لهذه الاختبارات هي المنظمات التي تستثمر كثير من الأموال فى الأنشطة التدريبية والتي تتبع معظمها النقابات، إضافة إلى أن هذه المنظمات بها أقسام وأفراد على درجة عالية من التطور ويعهد إليها إجراء مثل هذه الاختبارات، وبطبيعة الحال لا يوجد أى اختبار سيكومتري قادر على أن يوضح بطريقة مثلى ما إذا كان الفرد مناسباً لوظيفة معينة أم لا؟ كما أنه لا يوجد اختبار قادر على أن يعطى نتائج مرتبطة بصورة مثالية مع الأداء الوظيفى (جيمس ان. بارون وديفيد ام. كريس، ١٩٩٩، ٣٥٢-٣٥٥).

يعتبر التقييم المباشر أحد أساليب الإختيار التي تقوم بها بعض المنظمات والمؤسسات لقياس أداء المديرين ومعرفة قدراتهم وإمكاناتهم ومواصفاتهم من داخلها وخارجها وفى حالات معينة مثل تدنى مستوى أو معدل الإنتاج، وتستخدم المنظمات التقييم المباشر للأغراض التالية (فوزى عبد الرحمن أصيل، ٢٠٠٠، ١٤٠-١٤١):

(أ) تقويم أداء المتقدمين للوظائف الشاغرة من خارج المنظمة لاختيار الأنسب للوظيفة المتاحة.

(ب) المفاضلة بين المتقدمين من الموظفين من داخل المنظمة للوظائف الإدارية

العليا الشاغرة من خلال نظام متكامل وثابت للاختيار والترقية.

(ج) تقويم مستوى الموظفين عند إعادة هيكلية المنظمات وفى حالات تغيير أهدافها أو استراتيجياتها، أو فى حالات تصغير حجم المنظمة لأسباب اقتصادية، أو لاشتداد المنافسة.

(د) عند ظهور مؤشرات تدنى إنتاجية المديرين الحاليين للمنظمة، ولمعرفة مستوى القدرات القيادية لديهم.

ويمكن أن يتم اختيار القيادات التربوية عن طريق: (محمد حسنين العجمى، ٢٠٠٨، ٩٨-٩٩)

(١) الاختيار على أساس منهج السمات، وهذه كيفية قديمة تقليدية تتم عن كريق رؤساء العمل، وقد يتم وضع اختبارات أو مقابلات لتقدير هذه السمات.

(٢) الاختيار على أساس تحليل التفاعل، وهذه الكيفية تبنى على أساس النظر إلى القيادة على أنها موقفية، وعلى أساس الاستخدام الشامل لأساليب تحليل التفاعل والتنبؤ بالنجاح كقائد.

ومن ذلك ما قام به، جزئياً، مكتب الخدمات الاستراتيجية بالجيش الأمريكى أثناء الحرب العالمية الثانية فى اختيار أفراد



### (ج) التعيين:

يبين زكى محمود هاشم (د.ت، ٢٤٦) أنه بعد تطبيق أساليب الاختيار على القادة، تجرى الإدارة تصفية أخرى نهائية، ويتم استبعاد الأفراد الذين لم تثبت صلاحيتهم بناء على نتائج أساليب الاختيار التي خضعوا لها، واستبقاء من حصل على نتائج مطابقة للشروط والمعايير المحددة للوظيفة وتعيينهم. وبعد التعيين واستلام القادة وظائفهم، يأتي دور التدريب وهو لا يقل أهمية عن الاختيار بل هو جزء مكمل لعملية الاختيار. وكل القادة التربويين، شأنهم في ذلك شأن كل الموارد البشرية، في حاجة ماسة إلى التدريب، إذ أن ما يحدث في العالم اليوم من أحداث وتغييرات واختراعات وتوجهات مختلفة، يتطلب وبالحاح تدريبات متعددة ومتخصصة حتى يواكبوا هذه التغيرات ويصلوا إلى الكفاءات العلمية والمهنية التي تعينهم على تنفيذ مهام أدوارهم وتحقيق أهداف مؤسساتهم التربوية.

### ثالثاً: اختيار القيادات العليا في التعليم قبل الجامعي في جمهورية مصر العربية:

ولقد مر الباحث بتجربة اختياره كواحد من هذه القيادات العليا عندما صدر القرار الوزاري رقم ٢٣٧ في ٨/٩/٢٠١٠م بندب الباحث الى وظيفة وكيل مديرية التربية والتعليم بجنوب سيناء وبعد مرور ستة

لمهام حربية معينة مثل أعمال المخابرات وذلك على أساس الاختبارات الموقفية، أي على أساس ملاحظة السلوك والتصرفات، وفي المواقف العملية التي يختار لها القائد وقد اشتمل الجزء الرئيسي من عملية الاختيار على برنامج استغرق ثلاثة أيام متتالية من الملاحظة والاختبار، عاش فيها المرشحون معا في جماعات صغيرة تحت ملاحظة دقيقة ومستمرة من رجال المكتب، وقد شمل البرنامج اختبارات للإستعدادات الخاصة واختبارات اسقاطية ومقابلات متعمقة وملاحظات عامة في ظروف عامة. وقد استتبط لهذا الغرض عدد كبير من الاختبارات الموقفية، كما اقتبس غيرها مما سبق استخدامه في الجيشين البريطانى والألماني، وعلى كل يمكن القول أن هذه الاختبارات السابقة تمثل ولا شك تقدما مرضيا في أساليب اختيار القادة.

يتضح مما سبق الكيفيات المختلفة لاختيار القيادات التربوية العليا، وهذا التنوع إن دل على شيء، فإنما يدل على أهمية ومكانة القائد التربوي الذي يتم اختياره. والمؤسسات التربوية تعتبر أكثر المنظمات حاجة إلى هذا التنوع في أساليب الاختيار وتطويرها لبناء قائد تربوي لديه الوعي بما يستجد من تغيرات مذهلة ومسرعة في التكنولوجيا والمعارف المختلفة في العالم.

شهور صدر القرار الوزارى رقم ٩٨ فى ٢٠١١/٣/١٩م بتعديل النذب من وكيل مديرية التربية والتعليم بجنوب سيناء إلى النذب الى مدير عام الإدارة العامة للتعليم الإعدادى بالوزارة.

وبعد مرور احدى عشر شهرا، تم اختيار الباحث لحضور التدريب المؤهل إلى التعيين مديرا عاما للتعليم الإعدادى بالوزارة، وبدأ التدريب بالفعل فى الفترة من ٢٠١٢/٢/٥م إلى ٢٠١٢/٢/٢٣م وبعد اجتياز التدريب بنجاح، صدر القرار الوزارى رقم ١٢٣ فى ٢٠١٢/٣/٥م بالتعيين مديرا عاما للإدارة العامة للتعليم الإعدادى بديوان عام وزارة التربية والتعليم.

وقضى الباحث فى وظيفة الأصلية كمدير عام للتعليم الإعدادى بالوزارة ثمانية أشهر، ثم صدر القرار الوزارى رقم ٤٥٧ فى ٢٠١٢/١١/١م بالنذب إلى منصب رئيس الإدارة المركزية لرياض الأطفال والتعليم الأساسى بديوان عام الوزارة، وبعد مرور تسعة أشهر، صدر القرار الوزارى رقم ٢٥٨ فى ٢٠١٣/٧/٢٥م بالنذب مديرا لمديرية التربية والتعليم بالجيزة.

ولهذا يقدم الباحث وصفا لما تم فى كيفية اختيار القيادات العليا فى التعليم قبل الجامعى بمصر على النحو التالى:

- فى غالب الأحيان يتم الإعلان عن طريق المديرىات التعليمية عن حاجة المديرية إلى موظفين ليشغلوا وظائف قيادية شاعرة، وتوضع الشروط التى يجب توافرها فى المرشح للوظيفة ( أحيانا تكون هذه الشروط موجهة ليتم اختيار أشخاص بعينهم تتوافر فيهم هذه الشروط أو بعضها) ثم تؤخذ الملفات وتراجع ويتم استبعاد بعضها لعدم توافر الشروط ويرتب الباقي حسب ما تراه لجان شئون العاملين أو الوظائف الإشرافية بالوزارة إذا كان الإعلان صادرا من ديوان عام الوزارة ( تم اللجوء إلى الإعلان من ديوان عام الوزارة مؤخرا ولكن قبل ذلك كانت كل الإعلانات من المديرىات وبالتالى كان يسهل التلاعب وإتباع الأهواء والمصالح الشخصية وكذلك الوساطة بأشكالها المتعددة).

- وبعد ذلك يتم تحديد المقابلات الشخصية التى يجرى من خلالها اختيار القادة، وعادة ما تتكون لجان المقابلات الشخصية من مجموعة متنوعة من القيادات تشمل وكيل الوزارة، مدير عام التعليم العام، مدير عام التعليم الفنى، مدير عام الخدمات، مدير عام شئون العاملين، مدير عام الشئون القانونية،

مدير عام الشؤون المالية والإدارية، ممثلون عن التنظيم والإدارة من المحافظة وهذه اللجان عادة تخضع للمؤثرات الداخلية والخارجية مثل الأهواء الشخصية، أو التوصيات أو المعارف.

وتشير الأدبيات التربوية ونتائج بعض الأبحاث والدراسات الميدانية في هذا الشأن إلى أن واقع أسلوب تقويم أداء القيادات التربوية وإختيارهم في مصر تكتفه عدة جوانب قصور تتمثل في الآتي (محمد السيد حسونه، جيهان كمال محمد، ٢٠١٠، ٣٨):

١- تنص اللوائح الرسمية على أن من يرشح لإحدى وظائف القيادة التربوية يجب أن يكون حاصلًا على تقدير "ممتاز" في آخر سنتين في عمله طبقًا للقرار الوزاري ٢٦٢ لسنة ٢٠٠٣م، ولما أصبح هذا التقدير شائعا وغير عملي أو واقعي أو موضوعي لأسباب كثيرة كالأهواء الشخصية والرشوة والمجاملات والعلاقات وغفلة الضمير الإنساني، فقد جعل المرشح لهذه الوظيفة غير مناسبًا لها.

٢- يتضمن تقويم المرشح لإحدى وظائف القيادة التربوية تدريبًا رسميًا يتم عقده عن طريق الإدارة المركزية للتدريب بوزارة التربية والتعليم، بالتنسيق مع

جهاز التنظيم والإدارة التابع لوزارة الحكم المحلي، ويتسم هذا التدريب بالشكلية والتقليدية ويفتقر إلى الدقة العلمية في تحديد الأهداف وتنظيم محتوى البرامج التدريبية وتقويمها ومتابعة المتدربين. كما أنه لا يتم تصميمه والتخطيط له وتنفيذه تلبية لاحتياجات المتدربين، واستمر العمل بهذا النظام حتى تم تطبيق كادر المعلمين بالقانون رقم (١٥٥) لسنة ٢٠٠٧م، ولم يأت هذا القانون بجديد فيما يخص الترقيات على الرغم من إنتظار المعلمين للتغيير إلى الأفضل.

٣- القصور في المقابلات الشخصية والتي تعتمد في غالب الأحيان على الملاحظة التي تتأثر بالميول والإستلطف والأهواء والمعارف والرشوة وردود أفعال من تجرى له المقابلة، كما أنها تتأثر بالحالة النفسية وهيبة المواقف والتلعثم أو عدم التركيز، فكل ذلك قد يؤدي إلى عدم الدقة في التقييم أو إصدار قرارات بجانبها الصواب ولذلك لا ينبغي أن نبني إختيارنا على المقاييلات الشخصية فقط، وقد أظهرت بعض البحوث ضمن ميدان التربية وخارجه العدد الكبير من الملاحظات التي قد

تشوه عملية الإنتقاء مثل (توني بوش  
وديفيد ميدلوود، ٢٠١٠، ١٩٤-  
١٩٥):

- استناد الأحكام إلى الحدس بدلا من  
الوقائع.
- إطلاق أحكام سريعة.
- الإصرار على نمط شخصى مسبق فيما  
يخص تعريف المرشح الجديد.
- مقارنة المرشحين مع شاعلى الوظائف  
السابقين أو مع مرشحين آخرين بدلا من  
مقارنتهم بالمعايير المتفق عليها.
- تفضيل المرشح الذى تتفق صورته مع  
تصور المنتقى نفسه.

كما أنه لا يمكن للمنتقين الإختيار  
سوى من الذين يتقدمون فعلا، وهذه هى  
المرحلة التى تعطى فيها العناية المبذولة فى  
توصيف الوظائف ووضع مواصفات  
للأشخاص المطلوبين، كما يقول لومبى ج.(  
٢٠٠١، ٩٥) سيحصل كل فرد على وصف  
للوظيفة بين الواجبات والمسئوليات، لكن هذا  
فى أفضل الحالات مجرد وصف تقريبي غير  
تفصيلي لدوره. إن مفهوم الدور أكثر  
ديناميكية، ويقع على السطح المشترك  
للواجبات والمسئوليات الرسمية وتوقعات  
الدور الموضوع والمكانة الممنوحة للدور  
من قبل القائمين به.

وإذا لم يحقق أى من المطلوبين الحد  
الأدنى من المتطلبات، فمن الأسهل جدا  
والباعث على إطمئنان أكبر، إتخاذ قرار  
بالإعلان من جديد عن الوظيفة بدلا من  
الخشوع لإجراء " أن ننظر فيما لدينا على  
أية حال"، والمجازفة الحقيقية بإختيار شخص  
لا يلبي الإحتياجات، وحين يكون هناك  
ضغط لشغل منصب شاغر، يمكن لهذا  
الإجراء أن يكون كبيرا، لكن العواقب طويلة  
الأمد لتعيين موظف قد يبرهن أنه أقل من  
كفاء، يمكن أن تكون شديدة الضرر.

ويقول طومسون ر.(١٩٩٣، ٣٠)  
أن الجمعية النفسية البريطانية ذكرت أن  
المقابلات التى تدار على نحو جيد لا تزيد  
جودة إلا بمقدار ٢٥ بالمائة عن إختيار  
شخص من قائمة المرشحين بطريقة عشوائية  
جدا.

#### **رابعاً: إعداد القيادات العليا فى التعليم قبل الجامعى:**

تعتبر عملية إعداد القيادات التربوية  
فى التعليم قبل الجامعى من أهم العمليات  
التي تقوم بها وزارة التربية والتعليم وذلك  
لما للقيادات التربوية من دور هام وفعال فى  
تنفيذ خطط الوزارة والدولة فى تطوير  
وتحسين الخدمات التعليمية التى تقدمها  
مؤسسات التربية والتعليم.

ويعد التدريب من أفضل الكيفيات التي تستخدم فى إعداد القيادات التربوية لما يتم من خلاله من نقل المعلومات واكتساب المهارات وتعديل السلوك لدى القيادات وأيضا تبادل الخبرات والآراء بما يصب فى تحسين الأداء وتحقيق الأهداف.

#### (١) التدريب فى التعليم قبل الجامعى:

##### (أ) تعريف التدريب:

يعرف سعود بن حامد بن عبد الله الحديدى (٢٠٠٤، ١١) التدريب بأنه عملية شاملة ومعقدة تتناول جميع التدابير اللازمة لإيصال المواطن إلى وضع يخول له من الإضطلاع بوظيفة معينة وإنجاز المهام التى تتطلبها، وجعله قادرا على متابعة العمل فى الإدارة العامة.

ويعرف عبد الكريم بكار (٢٠١١، ٣٢٥) التدريب بأنه عبارة عن نشاط منظم، يركز على الفرد لتحقيق تغير فى معارفه ومهاراته وقدراته لمقابلة إحتياجات محددة فى الوضع الحاضر أو المستقبلى فى ضوء متطلبات العمل الذى يقوم به المرء وفى ضوء تطلعاته المستقبلية للوظيفة التى يقوم بها فى المجتمع.

ويعرف مجدى المهدي (٢٠٠١، ٢١٣) التدريب بأنه نشاط مخطط يستهدف أحداث تغييرات فى الفرد والجماعة، يتناول

معلوماتهم وأدائهم وسلوكهم واتجاهاتهم بما يجعلهم لائقين لشغل وظائفهم بكفاءة وإنتاجية عالية.

يتضح مما سبق من تعريفات التدريب ما يلى:

١- أن التدريب نشاط إنسانى.

٢- أن التدريب إكتساب للمعرفة.

٣- أن التدريب تنمية للمهارات.

٤- أن التدريب تعديل لسلوك معين.

٥- أن التدريب جهود إدارية تنظيمية.

٦- أن التدريب زيادة فى كفاية الفرد الإنتاجية.

٧- أن التدريب زيادة فى كفاية المنظمة الإنتاجية.

٨- أن التدريب مصمم لتصحيح أخطاء فى برامج الإعداد السابقة.

٩- أن التدريب قد يمارس فرديا أو جماعيا.

##### (ب) أهمية التدريب:

إن عملية إعداد القيادات التربوية ترتبط ارتباطا وثيقا بعملية التدريب، على اعتبار أن العقل البشرى لا يتكون ولا يصل - كما يذهب ابن خلدون - الى أعلى المراتب الا بالتدريب. فالتدريب هو الكيفية الحقيقية للتعلم واكتساب المهارات، وهو من أهم الاتجاهات التربوية الحديثة فى قضية

أحداث تغيير فى نوع أو مستوى المهارات الإدارية ومعارف القادة ومعلوماتهم، ويمكن تحديد أهداف التدريب الإدارى فيما يلى ( سعاد بسيونى عبد النبى، ١٩٩٨، ١٢-١٣):

- رفع مستوى أداء القيادات التربوية عن طريق اكتساب المهارات المعرفية والعملية المستحدثة فى ميدان عمله.
- زيادة قدرة القائد التربوى على التكيف المبدع الخلاق، مما يمكنه من التكيف مع عمله من ناحية، ومواجهة مشكلته والتغلب عليها من ناحية أخرى.
- تنمية الاتجاهات السليمة للقائد نحو تقديره لقيمة عمله وأهميته والآثار الاجتماعية
- تنمية شعور القائد التربوى بالانتماء للمنظمة.
- تحقيق الذات للقائد الذى يمتلك عنصر الطموح.
- تكيف القائد التربوى مع المتغيرات التقنية فى مجال الإدارة.
- تحقيق احتياجات المنظمة من القوى البشرية، واختصار الوقت اللازم لأداء العمل بفعالية.
- ويؤكد جيمس ان. بارون وديفيد ام. كريس (١٩٩٩، ٣٧٤) أن التدريب

اعداد القيادات التربوية والمعلمين للنهوض بمستواهم الثقافى والمهنى وزيادة كفاءتهم، خاصة مع التقدم العلمى والتكنولوجى والانفتاح المعرفى فى العالم الواحد الذى يميز العصر الذى نعيش فيه، بالشكل الذى يلقى بمسئوليات واعباء كثيرة على التربية (مجدى المهدي، ٢٠٠١، ٢١٤).

إن التدريب هام للقيادات الجديدة، أو القيادات الموجودة بالفعل، لكونه يساعد على تحسين العمل الحالى أو المستقبلى للمنظمة، وتتبع أهمية التدريب مما يلى (جون إم. ايفانسفنتش، ٢٠٠١، ٣٨٣):

- (١) أنه يعد عملية تحويل وتعديل سلوك القائد فى اتجاه يحقق أهداف المنظمة.
- (٢) أنه يساعد القائد على امتلاك قدرات ومهارات خاصة تتطلبها الوظيفة.
- (٣) أنه جهد تقوم به المنظمة لتقديم فرصة للقائد لاكتساب المهارات والمعارف المطلوبة لأداء العمل المنوط به.

#### (ج) أهداف التدريب:

يعد التدريب الإدارى أحد الأنشطة الرئيسية فى عملية التنمية الإدارية المتكاملة، ويستهدف فى الأساس أحداث تغيير واضح فى أنماط السلوك الإدارى يتوافق مع متطلبات الكفاءة الإدارية، كما قد يستهدف

الخدمة، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

#### ١- التدريب الإعدادى ( قبل الخدمة ):

على الرغم من أن هذا النوع من التدريب لا يقدم مباشرة إلى القيادات العليا فى التعليم، إلا أنه أحد الإسهامات المبكرة فى بناء شخص وشخصية الطالب المعلم والذى من الممكن أن يكون قائدا تربويا يوما ما، ومن أهداف هذا التدريب إكساب الطالب المعلم الثقة بالنفس ومحاولة إثبات الذات والتحلّى بصفات المثابرة وحب التميز وبذل الجهد للترقى، وكل ذلك يستمر مع الطالب المعلم على مدى حياته العملية.

وينفذ هذا التدريب لإعداد المتدرب لممارسة عمل معين وبالتالي فإن تصميم البرنامج الإعدادى يستند الى متطلبات هذا العمل والمطلوب توافرها فى الموظف من قدرات ومهارات وقيم، ويغلب على هذا النوع من التدريب الطابع الأكاديمى فى مجال التدريب الإدارى. ويختلف هذا الاعداد من جامعة إلى أخرى ومن دولة إلى أخرى، فيتضمن برنامج هذا الاعداد ما تراه كلية التربية مناسبة لاعداد المعلم المطلوب بمواصفات مطلوبة، ولا شك إن اختلاف البيئات والأهداف من وراء الاعداد هما السبب الرئيس فى تغاير الاعداد من دولة إلى أخرى.

الفعال يركز على عدد من الأسس والدعامات الضرورية لتحقيق أهدافه والتي تتمثل فيما يلى:

- إعطاء القيادات فرصة لتوسيع قدراتهم ومهاراتهم وتعظيم دورهم داخل المنظمة.

- تزويد القيادات بفرص للارتقاء الوظيفى طوال مدة خدمتهم.

- إن التدريب وظيفة أساسية ومستمرة أى أنه ليس بمجرد حل مؤقت لمشكلة تواجه المنظمة، إنما هو نشاط وظيفته الأساسية اعتماد المنظمة عليه فى خططها المستقبلية فى التعيينات والترقيات، ومواكبة التطورات الحاصلة.

- أن التدريب نشاط متجدد يواكب ويساير المتغيرات الحديثة التى يحتاجها القائد والمنظمة معا.

- أن التدريب عملية إدارية وفنية تحتاج إلى خبرة جيدة فى الإدارة، وتحديد الاحتياجات بدقة، كما تحتاج هذه العملية إلى فن العملية الإدارية من حيث تحديد الإختصاصات، وتنسيق العمل وتنظيمه وتوجيهه.

#### (ح) أنواع التدريب:

يتمثل التدريب فى نوعين، أولهما التدريب قبل الخدمة، والآخر التدريب أثناء

يقدم هذا التدريب لطلاب كلية التربية في العامين الثالث والرابع بالكلية ويسمى بالتربية العملية، وفيه يقسم الطلاب إلى مجموعات، كل مجموعة يشرف عليها موجه من التربية والتعليم والمعيد أو المدرس أو الأستاذ الجامعي الذي يعطى أو يدرس الطلبة مادة تخصصه وتخصصهم.

تحدد مدارس معينة تمارس فيها التربية العملية، وغالبا ما يتم تحديد مدارس البنات للطالبات المعلمات ومدارس البنين للطلبة المعلمين من الكلية، وتختار المدارس الإعدادية للطلبة المعلمين الذين يدرسون بالعام الثالث في الكلية، والمدارس الثانوية للطلبة المعلمين الذين يدرسون بالعام الرابع في الكلية.

يقوم الطلبة المعلمون بتدريس مواد تخصصهم في الصفوف الدنيا بالمدرسة في البداية حتى يتأقلموا مع التلاميذ، ويقوم الموجه من التربية والتعليم والدكتور المشرف من الكلية بتوجيه الطلبة المعلمين وتعليمهم طرق تدريس مادة التخصص عن طريق جلسات مصغرة واجتماعات دورية والحضور معهم داخل فصول الدراسة لتشجيعهم ومتابعتهم والإشراف عليهم، وبين الحين والآخر يعقد اجتماع للنظر في إيجابيات الطلبة المعلمين وتعظيمها، وأيضا النظر في سلبيات تدريسيهم وتقويمها

وتعديلها، وبعد ذلك يتم تقييم الطلاب المعلمين ويتفق المشرفان، أحدهما من كلية التربية والآخر من مديرية التربية والتعليم، على الدرجة التي يستحقها كل طالب معلم.

يتم اختيار طالب معلم أو طالبة معلمة لكل مجموعة، يكون مسئولا عن أخذ الحضور والغياب في كل يوم تربية عملية على مدار السنة أو التيرم، ويكون على اتصال مباشر مع إدارة المدرسة والموجه ومدرس الجامعة والطلاب المعلمين للتنسيق الأسبوعي ليوم التربية العملية، وتبدأ التربية العملية بيوم واحد في الأسبوع وفي نهاية المدة في كل تيرم يتم تخصيص اسبوعين متصلين للتربية العملية، وفي هذه المدة يعامل الطالب المعلم كأنه معلمى فعلى بالمدرسة، يلتزم بكل ما يلتزم به المعلم المعين الفعلى، ويمارس الأنشطة المطلوبة ويشترك مع إدارة المدرسة في تيسير العمل ويؤدى كل ما عليه من واجبات، وهذا يسمح لمدير المدرسة أن يكون له دور في تحديد الدرجة التي يستحقها الطالب المعلم في التربية العملية.

## ٢- التدريب أثناء الخدمة:

إن التدريب أثناء الخدمة هو التدريب الذى ينفذ للموظفين على رأس العمل بهدف تحسين مهاراتهم وتطوير آدائهم، وتشير



- **الملاءمة:** أن يكون ملبي الاحتياجات المتدربين ومناسبا لقراتهم وميولهم.

- **الديناميكية:** أن يكون مرنا بحيث يتيح الفرصة أمام جميع المتدربين لاشباع حاجاتهم بطرق مختلفة.

وينبغي ألا نغفل أو نهمل هذا النوع من التدريب أثناء العمل لما له من أهمية بالغة، إذ إنه يصقل شخصية المتدرب ويزوده بالخبرات والمهارات اللازمة حتى يتقن عمله ويؤدي دوره بفعالية، وأنه يعوض المتدرب عن النقص أو العجز في التدريب الإعدادي له أثناء دراسته في الجامعة، وهذا التدريب يلبي الاحتياجات التدريبية المطلوبة للقائد التربوي حتى يتعامل بمرونة ولباقة وفعالية مع المستجدات والمتغيرات المجتمعية الحديثة، ومن مميزات هذا التدريب أنه يمكن عقده كلما دعت الحاجة إليه، فالترقية من وظيفة إلى أخرى دائمة ومستمرة، ولابد من عقد تدريبات للترقية كلما دعت الحاجة، وإذا جد جديد في فنون القيادة أو استحدث أمر معرفى أو تكنولوجياى أو إدارى، ويحتاج اتقانه إلى تدريب على كيفية اتقانه، أمكن اقامة تدريب لهذا الاتقان، وبهذا يكون هذا التدريب متضمنا تحت عنوان التنمية المستدامة للقادة.

الدراسات التى تناولت المهن إلى أن من أهم معايير التدريب أثناء الخدمة التى تحقق خصائص النزعة المهنية، إعتبار التدريب واجبا قوميا وشرطا رئيسا لترقية القائد والمعلم، وأن تتاح فرص الإلتحاق ببرامج التدريب أمام جميع المعلمين فى تخصصاتهم المختلفة وفى مراحلهم التعليمية المختلفة، لتجديد خبراتهم العلمية والتربوية ومتابعة الجديد فى مجالات تخصصاتهم، هذا بالإضافة إلى ربط برامج التدريب بين الأفكار النظرية وتطبيقها العملية.

وهناك بعض الأسس التى ينبغى أن توضع فى الاعتبار عند عقد التدريب أثناء الخدمة (محمد هاشم فالوقى، ٢٠٠٥، ٦٩):

- الغرضية، أن يكون هادفا وملبيا للاحتياجات التدريبية.

- الإستمرارية: أن يكون مستمرا من بداية الإلتحاق بالخدمة الوظيفية.

- الشمولية: أن يكون مهتما بتطوير وتنمية الجوانب الشخصية والمهنية والتخصصية للمتدرب، وأن يكون شاملا لجميع العاملين بحقل التعليم ومن لهم علاقة بالعملية التعليمية.

- الواقعية: أن يكون مستهدفا اكساب المتدربين المهارات والخبرات اللازمة التى تساعد على حل المشكلات الفعلية التى تواجههم.

## (هـ) أساليب التدريب:

- تبادل الأعمال / المهام.
- الإدارة المتعددة والتشاركية.
- \* أساليب التدريب خارج المنظمة: وتتمثل هذه الأساليب فيما يلي:
- المهمات الفردية
  - المحاضرات
  - المؤتمرات والندوات وحلقات البحث
  - التعليم المبرمج
  - دراسة الحالات العملية
  - تمثيل الأدوار
  - تدريب الحساسية
  - المباريات
  - التدريب باستخدام الكمبيوتر والفيديو والتلفزيون
  - العصف الذهني
- ومن هذه الأساليب التدريبية ما يلي، ( يوسف القبلان، ١٩٩١، ١٦-١٧).
- ولقد تنوعت الأساليب التدريبية المستخدمة في عملية تنفيذ البرامج التدريبية تنوعا كبيرا في العصر الحديث، واستخدمت أساليب التدريب تبعا لفئات القيادات وهيئاتهم الوظيفية والمهنية، وتصنف عموما في مجموعتين رئيسيتين هما ( محمد مرعى، ٢٠٠١، ٤٩-٥١):
- \* أساليب التدريب داخل المنظمة: وتتمثل هذه الأساليب فيما يلي:
- تدريب العمل.
  - التدريب بالمرافقة.

- ٧- أسلوب المبادرات الإدارية: هذا الأسلوب يعتمد على شحذ المنافسة بين المتدربين من خلال تقسيمهم إلى مجموعات صغيرة يطلب منها مناقشة وإتخاذ قرارات في مواقف إدارية مشابهة.
- ٨- أسلوب الزيارات الميدانية: وهذا الأسلوب عبارة عن زيارة لمؤسسة أو لمشروع ما مخطط لها بهدف الدراسة والإطلاع المباشر واكتساب الخبرة.
- ٩- أسلوب البحث العلمي: وهو تلك الجهود المخطط لها والتي تستهدف حل مشكلات معينة أو قد تضيف أفكارا جديدة للمتدرب وتعتمد على الأسلوب العلمي في التفكير.
- ١٠- أسلوب الورش التعليمية: ويتم تحديد موضوع أو موضوعات يخطط لمناقشتها في مجموعات متخصصة تعمل بروح الفريق ولكل مشارك دور فعال في التدريب الذي يشبه الى حد كبير العمل في الورش
- ١١- أسلوب المواقف الإدارية: وفيه يتم إيجاد مواقف إدارية واقعية يمر بها المتدربون ويسلكون فيها السلوك التربوي الصحيح ويتخذون فيها القرارات السديدة.

- عملية استطلاع رأى المتدرب فى القضية المطروحة.
- ٣- أسلوب المؤتمرات: وهذا الأسلوب هو إجتماع لمجموعة من الأفراد يساهم كل منهم بخبراته واقتراحاته فيما يتعلق بموقف أو مشكلة معينة.
- ٤- أسلوب دراسة الحالات: وهو من الأساليب التى تناقش قضايا من واقع الحياة الإدارية وهو من الأساليب الجماعية التى تتصف بالمشاركة والمناقشة الفعالة. وهوتدريب الأفراد على التحليل والتفكير المنظم فى أسباب المشكلة والنظر الى جوانبها المتعددة.
- ٥- أسلوب الحلقة الدراسية: هذا الأسلوب هو دراسة لموضوع معين تحت إشراف مستتير ويشتمل على عدة ألوان من النشاط مثل إعداد التقارير، والمناقشات الجماعية، وتخطيط الواجبات وتقويم الأعمال المقدمة.
- ٦- أسلوب تمثيل الأدوار ( لعب الأدوار): وهو عبارة عن الإعداد الدرامى لواقعة إدارية أو أكثر حيث يقوم أعضاء الجماعة بأدوار فردية أحداث الواقعة، وهوتمرين على مهارات العلاقات الإنسانية وقيادة الجماعات.

١٢- أسلوب المحاكاة: وهو تهيئة وضع تدريبي يشبه بيئة العمل الآمنة والمحكمة والمتدرب فى هذا الأسلوب يتلقى معلومات وموضوعات يتصرف فيها وينجزها كما لو كان فى مكان العمل الرئيسى.

١٣- أسلوب تنمية الأحاسيس والمشاعر: وهذا الأسلوب من الأساليب الخاصة لتدريب وتطوير القيادات وهو عبارة عن تكوين جلسات لمجموعات على شكل " T " ويوجد عالم إجتماعى كفاء ذو تدريب خاص يعمل مع مجموعة من ١٥ إلى ٢٥ شخص والمشاركون يتعرفون ( غالبا لأول مرة) أسباب عدم فاعليتهم كمجموعات، أو فى قيادة الآخرين، وكيف يتواصلون بكفاءة أكثر مع الآخرين.

١٤- أسلوب المشروعات التطبيقية: هذه المشروعات التطبيقية تشبه التمارين لكنها تعطى للمتدرب فرصة لعرض أفكاره وابتكاراته حيث يحدد المدرب العمل أو المشروع المراد ويترك الوصول إلى النتيجة للمتدرب.

(٢) الإحتياجات التدريبية للقيادات العليا فى التعليم قبل الجامعى:

(أ) ماهية الإحتياجات التدريبية:

تعد الإحتياجات التدريبية مجموعة المتغيرات المطلوب إحداثها فى معلومات وخبرات العاملين لتجعلهم قادرين على أداء أعمالهم على الوجه الأكمل متمثلة فى معلومات المتدربين ومعارفهم، وطرق العمل التى يستخدمونها، ومعدلات الأداء، وسلوكهم واتجاهاتهم. وهذه الإحتياجات تعد العامل الرئيس فى انجاح التدريب وفاعليته وتحقيق أهدافه بل وتضفى عليه أهمية كبيرة ويحظى بإقبال وتفاعل المتدربين ويزيد من رصيد المدربين إذ أنهم يجدوا جدية ونشاطا واستيعابا ومشاركة من المتدربين حيث إن ما يقدم فى التدريب يلبى حاجاتهم ( غانم شريف وحنان عيسى سلطان، ١٩٨٣، ١٧ ).

وهناك عدة مصادر للتعرف على أنواع الإحتياجات التدريبية اللازمة وذلك من خلال دراسة الظواهر المختلفة، والمؤثرات التى تساعد على معرفة تلك الإحتياجات التدريبية مثل (يوسف عبد المعطى مصطفى، ٢٠٠٥، ٩٢):

- مساعدة التربويين والمسؤولين فى تحديد مدى فاعلية البرنامج فى مؤسساتهم فى تغطية وسد حاجات أو فى إجراء بعض التغييرات أو التعديلات لتحقيق ذلك فى مرحلة التقويم لكل مرحلة من مراحل بناء البرنامج.

- التعرف على أسباب المشكلات الأدائية وإيجاد الحلول المناسبة.

وينبغى أن يضع المتدربون حاجاتهم التدريبية بأنفسهم حيث إن القادة هم الأفضل فى تحديد احتياجاتهم ولذلك فإن تحديد الاحتياجات أصبح عاملاً أساسياً عند مقدمى التطوير الإدارى والقيادى ويحظى هذا الاتجاه بتأييد عام، فيضعونها قبل إعداد وتجهيز التدريب بوقت كاف حتى يتسنى لوضعى البرنامج التدريبى وضع مكونات البرنامج بناءً على احتياجات المتدربين وما يتناسب مع قدرات ورغبات المتدربين لضمان فاعلية ونجاح التدريب (ليسلى كيد وميجان كروفورد وكولين ريتشز، ١٩٩٧، ٨٨).

**(٣) المكونات الرئيسة للبرنامج التدريبى للقيادات العليا فى التعليم قبل الجامعى**

ينبغى أن يحتوى البرنامج التدريبى على ما يلى (ج. سيوارت وهال بى. جريجرسن، ٢٠٠٠، ١٨١-١٨٢):

- ارتفاع معدل دوران العمل فى الإدارة التربوية.

- تعيين موظفين جدد أو نقل بعضهم إلى أماكن أخرى.

- ادخال نظم جديدة فى العمل.

- تغيير ظروف العمل.

- صدور لوائح وقرارات وقوانين وزارية وأنظمة جديدة.

- استخدام التكنولوجيا الإدارية فى صورها المختلفة.

- الترقى لوظائف أخرى أعلى.

**(ب) أهمية الإحتياجات التدريبية:**

عملية تحديد الإحتياجات التدريبية عملية مهمة وحاسمة لفاعلية البرنامج التدريبى، وذلك للأسباب التالية (على محمد ظافر الشهرى، د.ت، ٤٨):

- إن تحديد الإحتياجات التدريبية هو العامل الرئيس وراء رفع كفاءة المتدرب وتحسين مقدراته المهنية.

- إن عدم تحديد الإحتياجات التدريبية مسبقاً يؤدى إلى إضاعة المال والوقت والجهد.

- إنها توضح الإحتياجات التدريبية للأفراد المطلوب تدريبهم، ونوع التدريب المطلوب، والنتائج المتوقعة منه.

\_ رؤية استراتيجية واضحة لتدريب القيادات على مواجهة التحديات الفريدة لتطوير استراتيجيات المنظمة، ومواجهة المنافسين في المنظمات الأخرى.

\_ اختبار لقياس قدرة القائد على كيفية تصميم وبناء خطط فعالة ومتكاملة للمنظمة. إعادة هندسة تقنية المعلومات تتناسب مع القائد.

\_ أساليب مختلفة تساعد القادة على تنوير عقولهم واكتسابهم معارف جديدة.

\_ يتيح البرنامج التدريبي للقيادات بناء العلاقات والاتصال وتنفيذ الأنشطة الداعمة للتعاون بين الأفراد في المنظمة. ولكي يحقق البرنامج التدريبي أهدافه، ينبغي أن يقوم على (مريم محمد عيسى، ٢٠٠٢، ٤٥):

\_ توافر حد أدنى من المعلومات والخبرات التي يجب أن يتزود بها المتدربون.

\_ تقييم البرامج التدريبية بشكل يتضامن مع خبرات وخلفيات المتدربين والهدف من التدريب هو تلبية الاحتياجات التدريبية الفعلية للمشاركين.

\_ تهيئة البيئة الادارية المساعدة على التعلم، والحصول على الدعم الكامل من قبل المستويات العليا قبل تطبيق البرنامج في المستوى الأدنى.

كما أنه من الممكن أيضا تعليم القيادات في الأنظمة المعرفية، الكفايات الإجتماعية العاطفية والمواقف والقيم اللازمة لهم ليكونوا مواطنين مساهمين في مجتمعهم وبشرا سعادة يهتمون بخير مجتمعهم ولديهم القدرة على التعاطف وفهم مشاعر الآخرين، وكذلك القدرة على التحكم في عواطفهم وتعاملاتهم مع الآخرين بشكل بناء، ولديهم القدرة على تكوين علاقات سليمة ومرضية والمحافظة عليها (ديفيد و. جونسون و روجرت جونسون، ٢٠٠٧، ١١٤).

ولقد توصل قادة برنامج مدرسة الإدارة في جامعة كاليفورنيا UCLA School Management Program إلى أن هناك ثلاث مهارات حاسمة كأبعاد لتحسين المدارس وهي: التأمل والاستقصاء والحوار (Martinez, 2001) وأنا أوافق من كل قلبي على أن معظم مهارات القيادة تتدفق من هذه العمليات الثلاث الأساسية، وأن التأمل والاستقصاء والحوار يعتمد بعضها على بعض، ولا يقف أي واحد منها بمفرده، وأنها معا تمثل الدينامية الأولية للممارسة المهنية. وهي تحدث بفعالية حين يتضافر المربون ويتعاونون معا (جابر عبد الحميد، ٢٠٠٩، ٢٦٥).

وبالإضافة إلى ما سبق، فإنه يجب التعيين الدقيق للموارد التدريبية اللازمة

لتطبيق التدريب وتحقيق أهدافه، وتتضمن هذه الموارد نوع المعدات اللازمة، والمواد التعليمية مثل شاشات العرض الضوئية، وأوراق الأنشطة لعمل التمارين المختلفة والصور والشرائح الضوئية وشرائط الفيديو والمادة العلمية التى تحتوى المعلومات وصحائف الواجبات التدريبية (عبد الحكيم أحمد الخزامى، ٢٠٠٢، ٧١-٧٢).

وقد ذكر نخبة من الخبراء فى برنامج تحسين التعليم الممول من البنك الدولى والإتحاد الأوروبى بجمهورية مصر العربية (٢٠٠٣، ١١٠-١١٣) أن العناصر الأساسية للبرنامج التدرىبى هى: الهدف العام للبرنامج، الفئات المستهدفة من التدريب، مكان وزمان التدريب، موضوعات البرنامج التدرىبى وعدد الساعات اللازمة لكل موضوع، أساليب التدريب، الوسائط التدرىبية، اختيار المدربين، إعداد المادة التدرىبية، إدارة التدريب، تقويم التدريب، وميزانية البرنامج.

#### (٤) تقييم البرنامج التدرىبى للقيادات العليا فى التعليم قبل الجامعى:

يمكن تقويم البرنامج التدرىبى عن طريق، (برنامج تحسين التعليم (٢٠٠٣، ١١٢):

\_ إعداد استمارة تقييم مدرب، توزع على المتدربين يوماً عقب كل جلسة تدرىبية لإستطلاع آرائهم.

- إعداد استبيان يوزع على المتدربين فى نهاية البرنامج التدرىبى لتسجيل آرائهم وتقييمهم.

\_ قيام المشرف العام بعقد إجتماع عن البرنامج مع المتدربين للتعرف على ايجابيات وسلبيات البرنامج من كل مكوناته.

#### خامساً: إعداد الفيادات العليا فى التعليم قبل الجامعى فى جمهورية مصر العربية:

لا شك أن التعليم هو القاطرة الرئيسة التى تقود عمليات التنمية، فمن الرشد بمكان، إعتبار القائمين على العملية التعليمية فى الدولة هم أهم العناصر الفاعلة وهم الأولى بالإعداد الأمثل وبذل الجهد واستثمار المال فى إيجاد القيادات العليا المسؤولة عن قيادة كل ما يحدث فى التعليم من مدخلات وعمليات ومخرجات.

وعلى ذلك تهتم وزارة التربية والتعليم بالمعلم فى مراحل عمله المختلفة وتقدم له تدريبات الترقية فى وظائفه المختلفة، وتدريبات أخرى فى مجال تخصصه بما يعمل على رفع مستوى أدائه ومواكبته مع ما يستحدث من طرق تدريس وكيفيات تعليمية، والتدريب الذى نتحدث عنه هو الذى تقدمه الدولة لإعداد القيادات التربوية العليا فى التعليم قبل الجامعى.

كروت الذاكرة أو الأقراص المدمجة وقد يتم تصوير المادة التدريبية ورقياً وتسليمها للمتدربين مقابل مبالغ مالية معينة، وتشتمل المواد التدريبية على محاضرة فى الشؤون المالية وأخرى فى الشؤون القانونية وثالثة فى شؤون العاملين ورابعة فى إدارة الوقت وخامسة فى التقويم ومحاضرة عن التخطيط وأخرى عن الشؤون الإدارية ومحاضرة عن التكنولوجيا.

وقبل نهاية التدريب بيوم أو يومين يقدم المتدرب بحثاً روتينياً، يحصل عليه من زميل سبق والتحق بمثل هذا التدريب فالموضوعات ثابتة ومتكررة ولا تجدد فيها، وقد يستخرجه من صفحات الإنترنت بدون بذل مجهود أو كسب معلومة أو اكتساب مهارة ويتم مناقشته عن طريق المحاضر بأسئلة روتينية سهلة لا تستغرق الإجابة عليها دقيقتين أو ثلاثة على الأكثر.

وفى اليوم الأخير يتم تكريم الحضور من المدربين والمتدربين بعد ملء استبيان تقييم المحاضرين وتسلم الشهادات ويعود المتدرب القائد إلى ممارسة مهام وظيفته كما كان قبل التدريب.

وعلى الرغم من أن هناك اتجاهات عديدة أكدت على أهمية التنمية المهنية

فى نهاية مراحل الاختيار، تصدر القرارات باستلام المناصب القيادية عن طريق الندب ولم يتم أى تأهيل أو إعداد من أى نوع لمن صدر له القرار، وبناء على ذلك يمارس القائد مهامه الوظيفية وهو لم يلتحق بتدريب ولا يكتسب مهارات القيادة ولم يتم تعديل سلوكه ولم يواجه مشكلات تعليمية ويقدم لها الحلول ولم يمر بدراسة حالة أو يشترك فى زيارة ميدانية ليقف على أحوال الدراسة بالمدارس ولم يلتق بمجالس الأمناء ولا المهتمين بالعملية التعليمية، ويظل الأمر كذلك إلى أن يأتى موعد انعقاد التدريب المخصص لإعداد القيادات العليا، وغالبا ما ينعقد هذا التدريب فى معهد اعداد القادة فى الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة بمدينة نصر بالقاهرة أو بأحد فروعها فى الإسكندرية وغيرها من محافظات الجمهورية التى يوجد بها فروع لهذا المعهد.

- يستمر هذا التدريب لمدة ثلاثة أسابيع بها خمسة عشر يوماً تدريبياً فعلياً فقط، والتدريب الذى حضره الباحث خير دليل على ذلك إذ بدأ فى ٢٠١٢/٢/٥ وانتهى فى ٢٠١٢/٢/٢٣، ويقوم هذا التدريب على أسلوب المحاضرة عن طريق محاضرين تمرسوا لقاء المحاضرات بهذا التدريب مستخدمين مواد تدريبية عقيمة ومتداولة من خلال الفلاشات أو



٢- يخلو التدريب من الجانب العملى التطبيقى.

٣- لا مكان على الإطلاق لتدريس اللغة الإنجليزية على الرغم من حاجة القائد التربوى الماسمة إليها، إذ أن من مقتضيات وظيفته مقابلة الوفود الأجانب والتعامل معهم، ومقابلة زيارة معلمى اللغة الإنجليزي وكذلك قد يكون من بين العاملين أو الطلاب من هو أجنبى لا يعرف اللغة العربية كما هو الحال فى المدارس الدولية الخاصة فى مصر.

٤- قصر مدة البرنامج التدريبى، فهى لا تتجاوز ثلاثة أسابيع منها خمسة عشر يوماً تدريبياً فقط، ويبدأ اليوم التدريبى من الساعة التاسعة صباحاً الى الساعة الثانية ظهراً تتخللها فسحة لصلاة الظهر.

٥- الجانب التكنولوجى فى هذا التدريب عبارة عن محاضرة نظرية عن الحاسب الآلى والنت واستخداماتهما دون أدنى تدريب عملى على الجهاز.

٦- لا توجد دراسة حالات تعليمية تمثل مشكلات تحتاج إلى حلول يتعرض لها القائد ويحاول إيجاد حلول ابداعية لها، وذلك من مهمات عمله الأساسية.

للمعلمين والقيادات التربوية بشكل مستمر، فكان منها الإتجاه القائم على الكفايات والإتجاه القائم على التعليم الذاتى، والتدريب أثناء الخدمة، حيث أدت كل تلك الإتجاهات إلى استثمار تكنولوجيا العصر والاستفادة منها فى تطوير الإنسان سلوكياً، ومعرفياً، وابداعياً، كما ركزت على اشترك المتدربين والربط بشكل مستمر بين النظرية والتطبيق العملى، كذلك اعداد معلمين وقادة أكفاء وتمييزهم وفق أحدث نظريات التعليم والتعلم، وذلك باستخدام التكنولوجيا فى المجال التعليمى، إلا أن الاعداد التى تقوم به جمهورية مصر العربية ينحصر فقط فى تقديم تدريب يستغرق خمسة عشر يوماً يقوم على أسلوب المحاضرة ولا يوجد له أثر فعلى على شخصيات المتدربين وسلوكهم (حميده التهامى محمد أنوش، ٢٠١١، ٩٩).

مما سبق يتضح أن التدريب فى مجال إعداد القيادات العليا فى التعليم قبل الجامعى بمصر له بعض السلبيات التى يمكن توضيحها فيما يلى:

١- يقوم التدريب على أسلوب المحاضرات والندوات فى مكونات المادة التدريبية وهى أساليب نظرية بحتة، يقوم المحاضر بالقاء محاضراته والمتدربون منصتون، وقد يكون هناك وقت فى آخر المحاضرة للأسئلة.

٧- لا يبين المدربون دور القائد اليومي وتعرضه لمواقف مختلفة تحتاج إلى لباقة وحسن تصرف لكي يحاكيها القائد المدرب ويستخلص دروسا منها.

٨- لا يتفرغ المدربون لهذا التدريب، فكثيرا ما يضطرون إلى الذهاب الى أعمالهم قبل أو بعد التدريب ليقوموا ببعض مهام عملهم الملحة مما يمثل عبئا عليهم وتشتيتا لتركيزهم.

٩- إن القائد التربوي، بجانب إعدادة الأكاديمي وإعدادة المهني، فإنه يلزمه اعداد من نوع اخر يتمثل في التمكن من مهارات استخدام الكمبيوتر وتكنولوجيا المعلومات ومهارات استخدام شبكة الانترنت في مجال التخصص مع اجادة اللغة الانجليزية (عبد السلام عبد الغفار، ٢٠٠٠، ٢٠٥).

#### سادسا: توصيات ومقترحات:

# تشكيل لجنة متخصصة أو هيئة استشارية أو مجلس متخصص في كل مديرية تعليمية تكون مهمته الرئيسة البحث والاكتشاف للأشخاص القياديين في المراحل التعليمية المختلفة والمناصب الإدارية المتنوعة.

# وضع معايير جديدة ودقيقة وصادقة لاختيار القيادات التربوية العليا.

# يخضع الأشخاص المتميزون لاختبارات متنوعة على فترات متفاوتة تبين بوضوح قدراتهم الذاتية وشخصياتهم القيادية ومهاراتهم ومواهبهم حتى يتم الاختيار الصحيح.

# يجب تحرى الدقة الكاملة عند تكليف الأشخاص الذين سيقومون بالبحث واكتشاف الأشخاص القياديين.

# إعادة النظر في البرامج التدريبية التي تقدم لإعداد القيادات العليا في التعليم قبل الجامعي.

# من الضرورة بمكان أن يحتوى البرنامج التدريبي للقيادات العليا على دراسات حالة واقعية يقوم المدرب بالتعامل معها لاكتساب الخبرة.

# احتواء البرنامج التدريبي على منهج لغة انجليزية مخصص لرفع كفاءة القيادات العليا في اللغة الإنجليزية نطقا وكتابة واستخداما، ضرورة تفرضاها التغييرات العالمية والمجتمعية.

# لا بد أن يمنح البرنامج التدريبي للقيادات العليا الفرصة الكاملة لهذه القيادات لمعرفة واستخدام التكنولوجيا الحديثة

- لأهميتها القصوى ولتلبية احتياجات الوظيفة.
- # ينبغي أن يحتوى البرنامج التدريبي للقيادات العليا على جرعة كافية ونافعة نظريا وعمليا من قواعد وقوانين الشئون المالية والإدارية والقانونية.
- # من حق القائد عند إعداده أن يمارس القيادة عن طريق التفويض تحت رعاية ومساعدة القائد الفعلى حتى تتم الاستفادة ونقل الخبرة وتقويم الأخطاء.
- # من الممكن التعاون المثمر بين التربية والتعليم وكليات التربية لاختيار الطلبة القيايين فى الكلية وتعهدهم بالرعاية والملاحظة والتدريب بأشكاله المختلفة واستمرار ذلك بعد التخرج واستلام العمل بالتربية والتعليم وغطائهم فرص عملية لاكتساب الخبرات اللازمة فى حياتهم الوظيفية.
- # إرسال القيادات العليا فى بعثات داخلية وخارجية هادفة لمحاكاة ما يتعرضون له وبشاهدونه ومساعدتهم على التفكير الناقد والإبداع.
- # من الأفضل أن تطول مدة البرامج التدريبية للقيادات العليا على الأقل لسنة كاملة حتى تأتى ثمارها المطلوبة.
- المراجع:**
- ١- أحمد بن على بن حجر العسقلانى، المطالب العالية لزوائد الكتب الثمانية، ج٢، دار المعرفة للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ١٩٩٤ م، ص ٢٣٣
- ٢- أحمد شوقى، الأعمال الشعرية الكاملة، المجلد الأول، الشوقيات، قصيدة بنك مصر، دار العودة، بيروت، ١٩٨٨.
- ٣- المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية، تطوير أداء القيادات التربوية بمدارس التعليم العام فى ضوء خبرات بعض الدول، القاهرة، ٢٠١٢.
- ٤- تونى بوش وديفيد ميدلوود، قيادة الأشخاص وإدارتهم فى التربية، ترجمة رباب حسنى هاشم، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، ٢٠١٠
- ٥- تيسير الدويك، وحسين ياسين وآخرون، أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي، ط ٤ عمان، دار الفكر، ٢٠٠٩.
- ٦- جابر عبد الحميد، القيادة المدرسية والضبط دليل المعلم للتطوير، القاهرة، دار الفكر العربى للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩.

- ٧- ديفيد و. جونسون & روجرت. جونسون، تعليم الطلاب ليكونوا صناع سلام، ترجمة مدارس الظهران الأهلية، دار الكتاب التربوي للنشر والتوزيع، الدمام، ٢٠٠٧.
- ٨- سعاد بسيونى عبد النبى، تطوير نظام تدريب القادة التربويين بجمهورية مصر العربية فى ضوء بعض الخبرات المعاصرة، (القاهرة، وزارة التربية والتعليم، البنك الدولى، ١٩٩٨).
- ٩- صالح عودة سعيد، ادارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، ليبيا، ١٩٩٨.
- ١٠- عائشة جاسم محمد عبيد، مدخل استراتيجى لتطوير القيادات التربوية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠١٠.
- ١١- عبد الحكيم أحمد الخزامى، تنمية مهارات مسئولى التدريب، القاهرة، ايترك للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢.
- ١٢- عبد الكريم بكار، حول التربية والتعليم، ط٣، دار القلم، دمشق، ٢٠١١.
- ١٣- على السيد الخشيبى، آفاق جديدة فى التعليم الجامعى العربى، دار الفكر العربى، القاهرة، ٢٠١٢.
- ١٤- غانم شريف وحنان عيسى سلطان، الاتجاهات المعاصرة فى التدريب أثناء الخدمة التعليمية، دار العلوم، الرياض، ١٩٨٣.
- ١٥- فوزى عبد الرحمن أصيل، طرق اختيار وتقويم الموظفين، الرياض، مكتبة الميكان، ٢٠٠٠.
- ١٦- مجدى صلاح المهدي، تربية الإنسان العربى فى ضوء القرآن والسنة، دار الوفاء للنشر والتوزيع، المنصورة، ٢٠٠١.
- ١٧- محمد حسنين العجمى، الاتجاهات الحديثة فى القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ٢٠٠٨.
- ١٨- محمد منير مرسى، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، القاهرة، عالم الكتب، ٢٠٠١.
- ١٩- محمد هاشم فالوقى، التدريب فى أثناء العمل، بنى غازى، دار الجماهير للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥.
- ٢٠- مصدق جميل الحبيب، التعليم والتنمية الإقتصادية، دار الرشيد للنشر، بغداد، ١٩٨١.
- ٢١- يوسف محمد القبلان، أسس التدريب الإدارى مع تطبيقات عن المملكة العربية السعودية، دار عالم الكتب، الرياض، ١٩٩١.

## ثانياً: الدوريات والمجلات:

- ٢٢- حميده التهامي محمد أنوش، تطوير التنمية المهنية لمعلم مرحلة التعليم الأساسى بليبيا لمواكبة تغيرات القرن الحادى والعشرين، مجلة البحث العلمى فى التربية، كلية البنات، جامعة عين شمس، ع ١٢، ٢٠١١

## ثالثاً: الرسائل العلمية:

- ٢٣- سعود بن حامد بن عبد الله الحديدى، أساليب تدريب القيادات التربوية ومدى تحقيقها لأهداف الدورات التدريبية فى الجامعات وكليات المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، ٢٠٠٤
- ٢٤- على محمد ظافر الشهرى، تحديد الإحتياجات التدريبية لمعلمى العلوم من تقنيات التعليم بالمرحلة المتوسطة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، كلية التربية، الرياض، د. ت.
- ٢٥- مريم محمد عيسى العبار، تقويم فعالية برامج التدريب الادارى بالوزارات الاتحادية. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم ادارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس. ٢٠٠٢

## رابعاً: المؤتمرات:

- ٢٦- عبد السلام عبد الغفار، مقترحات لجنة قطاع الدراسات التربوية واعداد المعلم، المؤتمر القومى للتعليم العالى، مركز القاهرة الدولى للمؤتمرات، ١٣-١٤ فبراير، ٢٠٠٠.

## خامساً: القرارات الوزارية:

- ٢٧- وزارة التربية والتعليم، القرار الوزارى رقم ٢٣٧ بشأن الندب الى وظيفة وكيل مديرية التربية والتعليم، ٢٠١٠/٩/٨
- ٢٨- وزارة التربية والتعليم، القرار الوزارى رقم ٩٨ بشأن الندب إلى وظيفة مدير عام التعليم الإعدادى بالديوان العام لوزارة التربية والتعليم، ٢٠١١/٣/١٩
- ٢٩- وزارة التربية والتعليم، القرار الوزارى رقم ١٢٣ بشأن التعيين مديراً عاماً للإدارة العامة للتعليم الإعدادى بالديوان العام بوزارة التربية والتعليم. ٢٠١٢/٣/٥
- ٣٠- وزارة التربية والتعليم، القرار الوزارى رقم ٤٥٧ بشأن الندب إلى منصب رئيس الإدارة المركزية لرياض الأطفال والتعليم الأساسى بالديوان العام لوزارة التربية والتعليم، ٢٠١٢/١١/١

- 
- 
- 5- Kimberch R. Black, "Personalities Screening in Employment," American Business Law Journal, Vo 132, No 5, 1999
  - 6- Lesley Kydd, Megan Crawford and Colin Riches, Professional development for educational management, open University Press, Buckingham, 1997, P 88
  - 7- Lumby, J., Meaning Further Education: Learning Enterprise, Paul Chapman Publishing, London, 2001, P. 95
  - 8- Mitchell Langbert, "Professors Managers and Human Resource Education", Human Resource, Vol 39, No1, 2001
  - 1- Gunter, D. , Leaders and Leadership in Education, Paul Chapman Publishing, London, 2001, P. 69
  - 2- James N. Baron and David M. Kreps, Strategic Human Resources Frameworks for General Managers.(New York: John Wiley and Sons INNNC, 1999
  - 3- John M. Ivancevich, Human Resource Management, Irwin: McGraw Hill, 2001, p 383
  - 4- J. Stewart Black And Hal B. Gregersen, "High Impact Training Forming Leaders For The Global Frontier", Human Resource Management, 2000, Vol 39, No. 3