

## رسمة قيادات التعليم قبل الجامعي على ضوء إدارة التغيير " تصور مقترح "

### د. مها ناصر الجميلي د. رشا جمال نور الدين الليثي

أستاذ مساعد بكلية التربية جامعة حائل - السعودية

مقدمة :

يمر العالم العربي بالوقت الراهن بظروف كثيرة على الساحة الإقليمية والعالمية مفادها أننا نتعامل مع ظروف كثيرة علينا مواكبتها ، والتعامل معها والتفاعل أحياناً والتصدي أحياناً أخرى ، فسمّة العصر الحديث هو التغيير ، الأمر الذي مفاده أن منظومة التعليم عليها أن تتفهم بيئة التغيير المفروضة وتتعامل معها بإيجابية عن طريق تحسين وتفعيل إدارتها ، واستحداث أوضاع تنظيمية وأوجه نشاط جديدة ، ونظراً لأهمية مؤسسات التعليم قبل الجامعي في تشكيل مستقبل الوطن ومستقبل تواجده على الساحتين الإقليمية والعالمية، والحاجة الملحة لطاقت بشرية مدربة، ظهرت الحاجة للتغيير التعليمي كمدخل لصناعة مستقبل يواكب كل التغيرات الحادثة على المحيط الاقليمي والعالمي .

الأمر الذي لن يتأتى إلا ببذل الجهد وإعادة صياغة الأدوار القيادية ورسمتها على ضوء إدارة التغيير لتفادي أي خللاً محتملاً عند التطوير مستقبلاً .

وعليه تعمل حكومة المملكة العربية السعودية جاهدة في ظل التصور المستقبلي لتعليم متميز على الارتقاء بالتعليم ، وذلك في ضوء إدارة التغيير التي باتت ضرورة حتمية ، ونظراً لأهمية الأدوار التي تقوم بها القيادات التعليمية يأتي الحرص على اختيار قيادات وفقاً لمعايير مهنية مقننة ، فضلاً عن توفير البرامج التأهيلية والتدريبية لدعم الفاعلية والجودة في الأداء .

ولعل أبرزها برنامج السعودية أكسفورد للقيادات التربوية ، وأنشاء مركز القيادات التربوية في جامعة الملك سعود ، ومشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم العام ، وحديثاً برنامج فطن ...

حيث يشكل قيادات التعليم العام عنصراً في المساهمة بتطوير أداء التعليم العام في المملكة العربية السعودية خصوصاً في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة ، لذا يهدف هذا البحث إلى دراسة رسمة قيادات التعليم قبل الجامعي على ضوء إدارة التغيير .

واستناداً على حقيقة مفادها أن الفجوة الأساسية بين الدول المتقدمة والصناعية من جهة ، والدول النامية من جهة أخرى ، هي فجوة إدارية من المقام الأول ( Management Gap ) والمقصود بهذه الفجوة ضعف القيادات على ممارسة القيادة بكفاءة وفعالية وإنتاجية وجودة، ولعل الاعتراف بوجود هذه الإشكالية أحد أهم أسباب صنع نماذج إدارية حديثة تعتمد على الإصلاح والتطوير الإداري ( Armstrong, M, 2006: 50 )

مشكلة الدراسة:

تعتبر الرسمة منهجية إدارية جديدة على المجال التعليمي وتشير الرسمة في المجال الإنساني إلى تأهيل رأس المال البشري وتزويده بالمعرفة والمهارات اللازمة لقيادة التغيير وتحسين الأداء ، بالإضافة إلى القدرات الذاتية مثل المبادأة أو الابتكار . ومن وجهة نظر الباحثين تعتبر من أنسب المنهجيات التي تتفق مع روح العصر واحتياجاته من عقول مميّزة قادرة على القيادة والتطوير، فهي حل مقترح لعلاج كثير من مشكلات التعليم في مرحلة ما قبل التعليم الجامعي في المملكة ، والتي تم رصدها من وجهة نظر بعض قيادات التعليم مرتبة تنازلياً حسب قوتها كما يلي ( حافظ ، 2000 : 5 ) ( مسلم ، 2003 : 15 ) :

- تواضع الإمكانيات المادية اللازمة لتدريب المعلمين .
  - ارتفاع معدلات التسرب بين الطلاب .
  - النقص في أعداد المشرفين التربويين اللازمين .
  - تدني مستوى المعلم في المجالات التربوية عند تخرجه من الجامعة .
  - سطحية مهارات المعلم في تقويم تلاميذه .
  - النظام المدرسي ولوائحه تسبب متاعب للطلاب والمعلم .
  - ضعف الثقة بين إدارة التعليم وبعض مديري المدارس .
  - ضعف التعاون بين مديري المدارس وإدارات التعليم .
  - لا تلبى إدارات التعليم حاجات الإدارة المدرسية أحياناً .
  - غياب التنسيق أحياناً بين إدارة التعليم والإدارة المدرسية .
- الأمر الذي يستدعي تحسين عمليات النظام التعليمي بناء على تصور علمي جديد يتفق وروح العصر يمكن أن يسهم في حل هذه المشكلات من خلال إدارة علمية متميزة وقيادات مؤهلة للتعامل مع مشكلات الواقع ومتغيرات المستقبل .

وعليه يمكن تحديد المشكلة في التساؤل الرئيس التالي:

ما التصور المقترح لرسملة قيادات التعليم قبل الجامعي على ضوء إدارة التغيير؟ .

وعليه تتحدد أسئلة الدراسة الفرعية كما يلي :-

- ما واقع التعليم قبل الجامعي في المملكة ؟
- ما العلاقة بين الرسملة وإدارة التغيير ؟
- ما التصور المقترح لرسملة قيادات التعليم قبل الجامعي على ضوء إدارة التغيير ؟

أهمية البحث :

- النقص في أعداد المباني المدرسية الحكومية
- النقص في المرافق التعليمية
- ضعف المعلم في القيام بمسئوليته .
- انخفاض مستوى التحصيل العام لدى الطلاب .
- عدم قيام الطالب وأسرته بمسئولياتهم التعليمية .
- النقص في الوسائل التعليمية والمواد والأدوات .
- زيادة العبء التدريسي على المعلم .
- ضعف تقدير الطلاب لمعلمهم .
- ضعف كفاءة المعلم في توصيل المادة العلمية لطلابه .
- النقص في أعداد الموظفين الإداريين في المدارس .
- النقص في التجهيزات المعملية والمكتبية .
- نقص الطاقة البشرية لتدريب المعلمين .
- ضعف المعلم في مجال تخصصه عند تخرجه من الجامعة .
- ارتفاع معدلات الهدر التعليمي .
- تدني مستوى أداء المعلم عموماً .
- تدهور العلاقة بين المعلم وطلابه .
- عدم دقة تقويم مدير المدرسة للمعلم .
- ضعف مساهمات المعلم لخفض مستوى الهدر التعليمي .
- قلة توافر الكفايات أو المهارات المطلوبة إدارياً لدى بعض المديرين .
- ارتفاع معدلات الرسوب .
- ضعف مهارات المعلم في استخدام الوسائل التعليمية .
- احجام المعلم عن الدورات التنشيطية القصيرة .

ترجع أهمية البحث الحالي إلى أنه يبحث في توجه إداري حديث نسبياً على الميدان التعليمي ( رسمة قيادات التعليم ) والتي تعتمد على الاهتمام برأس المال البشري ، والاهتمام بتجويد الأداء والجدران الوظيفية كمقترح لتطوير قيادات النظام التعليمي قبل الجامعي على ضوء إدارة التغيير .

#### أهداف البحث :

- التعرف على واقع التعليم قبل الجامعي في المملكة .
- التعرف على العلاقة بين الرسمة وإدارة التغيير ودورها في تطوير الأداء لقيادات التعليم قبل الجامعي .
- وضع تصور مقترح لرسمة قيادات التعليم قبل الجامعي على ضوء إدارة التغيير .

#### منهج البحث :

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي " كأحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم ، لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميًا عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة " (ملحم ، 2000 : 324).

ويسير البحث التالي وفق المحاور التالية للتوصل إلى تصور مقترح لرسمة قيادات التعليم قبل الجامعي على ضوء إدارة التغيير .

#### محاور الدراسة :

المحور الأول : ( واقع الأداء الإداري لقيادات التعليم قبل الجامعي بالمملكة).

تنتقل النهضة التعليمية بالمملكة من أسس تحدها الشريعة الإسلامية لتمثل الاتجاهات العامة للسياسة التعليمية التي تهدف إلى تكوين مخرجات تعليمية ذات هوية إسلامية وعربية ووطنية منفتحة على الحضارات والثقافات الأخرى، وتتفاعل معها بحياوية ودون انغلاق ووفق محددات ومعطيات وأسس الثقافة العربية الإسلامية .

فيعد التعليم السعودي أنموذج مختلف في طبيعته وأهدافه ، لذلك فقد أوجبت الدولة على نفسها ضرورة توفير التعليم للجميع، هذا بالإضافة إلى أنه للتقاليد والعادات والتي تحظى بتقدير وتواجد ، ولعل محاولة التغيير، أو استحداث نمط جديد في هذه العادات والتقاليد من الأمور التي لا يمكن تحقيقها بسهولة ويسر، ما لم تكن هناك أسس ومبررات قوية تيسر الأمر إلى أذهان العامة، حتى يمكنهم تقبل ذلك التغيير ( العقيل ، 1426 : 69 ).

ويتدرج السلم التعليمي في المملكة العربية السعودية بدءاً من التعليم ما قبل الابتدائي (الحضانة، ورياض الأطفال، والتمهيدي) ، فالتعليم الابتدائي، فالمتوسط ، فالثانوي سواء في مدارس تعليم البنين أو مدارس تعليم البنات .

وقد اهتمت السياسة التعليمية في المملكة العربية السعودية اهتماماً بالغاً بمبدأ العناية بمرحلة الطفولة ، حيث تمثل مرحلة رياض الأطفال بداية مراحل التربية والتعليم ، فهي بمثابة المرحلة التمهيديّة ، ينتقل بعدها الطفل للمرحلة الابتدائية بمراحل التعليم العام في المملكة العربية السعودية ، ومدة الدراسة في المرحلة الابتدائية ست سنوات، يلتحق بها التلميذ بعد بلوغه السنة السادسة من العمر، وينتقل من خلالها من صف إلى صف أعلى في نهاية العام الدراسي بعد نجاحه .

وتعرفها وثيقة "سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية" في بندها رقم (72) المرحلة الابتدائية بأنها "القاعدة التي يركز عليها إعداد الناشئين للمراحل التالية من

حياتهم وهي مرحلة عامة تشمل أبناء الأمة جميعاً وتزويدهم بالأساسيات من العقيدة الصحيحة والاتجاهات السليمة والخبرات والمعلومات والمهارات.

تليها في السلم التعليمي المرحلة المتوسطة وتقع ما بين المرحلة الابتدائية ، والمرحلة الثانوية التي تمثل نهايته، إذ يلتحق التلميذ بالمرحلة المتوسطة ، وذلك بعد نجاحه وحصوله على شهادة إتمام الدراسة الابتدائية ( الحامد وآخرون ، 2007 : 97 ).

وتعرفها وثيقة "سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية" في بندها رقم (82) المرحلة المتوسطة بأنها "مرحلة ثقافية عامة، غايتها تربية الناشئ تربية إسلامية شاملة لعقيدته وعقله وجسمه وخلقه، يراعي فيها نموه وخصائص التطور الذي يمرُّ به، وهي تشارك غيرها في تحقيق الأهداف العامة من التعليم.

ويكتمل هيكل التعليم العام بالمرحلة الثانوية ولهذه المرحلة طبيعة خاصة من حيث سن الطلاب وخصائص نموهم ، وهي تستدعي ألواناً من التوجيه والإعداد، وتضم فروعاً مختلفة يلتحق بها حاملو الشهادة المتوسطة وفق الأنظمة التي تضعها الجهات المختلفة ، فتشمل : الثانوية العامة، وثانوية المعاهد العلمية ودار التوحيد والمعاهد المهنية بأنواعها المختلفة (زراعية وصناعية وتجارية) بالإضافة إلى المعاهد الفنية والرياضية ، وما يستحدث في هذا المستوى ، وهذه المرحلة تشارك غيرها من المراحل في تحقيق الأهداف العامة للتربية والتعليم .

ويشرف على التعليم العام بالمملكة وزارة التعليم وتهدف الوزارة إلى إتاحة فرص التعليم لكل مواطن في سن التعليم وفق قدراته وإمكاناته ورغباته وتوفير الخدمات اللازمة لذلك، وتوفير الاحتياجات التعليمية من الإنشاءات والمرافق والمواد التعليمية، وتحسين القائم منها، واستثمار رؤوس أموال القطاع الخاص في تمويل تلك المشاريع

وتطوير المناهج وتحديث نظم التعليم العام بما يتواءم مع متطلبات التنمية حسب السياسة التعليمية التي ترسمها اللجنة العليا للتعليم في المملكة .

تليها في الأهمية إدارة التعليم وترتبط إدارات التعليم بالوزارة، وتشرف على إدارات المدارس ، وأمور التعليم في مناطقها الجغرافية.

ويفوض الوزير مديري إدارات التعليم، بالصلاحيات المالية والإدارية، التي تعينهم على سير العمل وتنفيذ الأنظمة والتعليمات، وعلى الإشراف على سير أعمال المدارس وبرامجها.

وتشارك إدارات التعليم بالمناطق، في رسم السياسة التعليمية، وفي اللوائح والنظم ووضع القرارات، وإلى تقديم مقترحات لتطوير العمل والبرامج التعليمية.

وتشرف إدارات التعليم، على تقييم وتقويم أعمال المدارس، والبرامج التعليمية، للوقوف على مدى فاعلية العاملين بها في تحقيق أهداف العمل.

ثم تأتي بالترتيب الأخير ( إدارة المدارس ) فتمثل المدرسة القاعدة في الهرم الإداري للتعليم، حيث تتدرج المسؤوليات التعليمية حتى تصل الى المدرسة، وهي المؤسسة المخولة بتنفيذ البرامج والسياسات التعليمية، وممارسات العملية التعليمية، ويأتي على قمته مدير المدرسة، والوكلاء .

ومدير المدرسة، هو المسئول أمام مدير التربية والتعليم عن حسن سير العمل في مدرسته، وعن تنفيذ السياسة التعليمية، وإتباع الخطط، والبرامج وتطبيق النظام.

ما سبق هو واقع النظام التعليمي ومراحل التعليم قبل الجامعي والذي تهتم الدراسة بطرح تصور لتطويره من خلال رسمة قياداته في ضوء إدارة التغيير .

## المحور الثاني : العلاقة بين الرسملة وإدارة التغيير :

## أولاً ماهية الرسملة

تزايد الاهتمام بشكل كبير بالآونة الأخيرة برأس المال الفكري ، ويتكون من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس مال المستفيد ، وهذه المكونات الثلاثة تتفاعل لتكون رأس المال الفكري الذي يقوم على خلق القيمة عن طريق المعرفة الفكرية ، وبذلك فهو الثروة الحقيقية للمنظمات والمصدر المهم لتطوير الأداء والخدمات ( تايه ، 2013 : 228 ) .

والرسملة مصطلح اقتصادي يشير إلى الإمكانيات سواء كانت بشرية أو مادية للشركة على المدى الطويل ، وهي مصطلح اقتصادي أيضاً يشير إلى تعديل الهيكل الرأسمالي لتحقيق أهداف منشودة ومعدل فائدة مضمون (Samuel, 2012:484).

والرسملة مصطلح يشير أيضاً إلى تنمية رأس المال البشري كجزء لا يتجزأ من عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية باعتبار أن الإنسان هو الهدف من هذه التنمية وهو في الوقت ذاته وسيلة هذه التنمية وسبيلها ( بشير ، 2013 : 3 ) .

وعليه فهو أحد أهم الموارد الاقتصادية ، ويتكون مصطلح الرسملة (تنمية رأس المال البشري) من جزئين جزء يتعلق بالبشر ( Human ) ويتجسد في الإنسان وجزء يتعلق برأس المال ( capital ) الذي يعتبر مصدر إشباع الحاجات أو جني الأرباح المستقبلية أو كليهما معاً ، وهذا المصدر يمكن اكتسابه عن طريق الاستثمار في الذات ( الخرابشة ، 1996 : 10 )

وعليه يمكن تعريف الرسملة على أنها "رأس المال البشري الذي يحتوي على المهارات الإنسانية من " المواهب والخبرات والجودة في الأداء والإبداع والتجديد المرونة والقدرة على التعامل مع المتغيرات وحل المشكلات "

## أبعاد الرسملة :

ولرسملة القيادات من وجهة نظر الدراسة أبعاد متعددة أبرزها ما يلي ( Robert E. Ployhart, Anthony J, 2014:371 :

- البعد الثقافي : ويشير لدرجة الوعي بثقافة النظام التعليمي ومشكلاته وأهدافه ورؤيته ورسالته .
- البعد الاقتصادي : ويشير إلى أن الفرد المؤهل تعليمياً هو فرد منتج يحقق قيمة مضافة .
- البعد الاجتماعي : ويشير إلى أن الرسملة تنتج قيادي أكثر قدرة على تفهم المشكلات الاجتماعية ومؤثر .
- البعد العلمي : ويشير إلى أن العلم والتأهيل المستمر قادرين على دعم القدرة على البحث ، والابتكار وتطوير الأداء والقدرة على استيعاب المتغيرات بشتى مناحي الحياة .

## محددات رسملة قيادات التعليم قبل الجامعي

ترتبط عملية الرسملة بثلاثة محددات رئيسية هي كالتالي :

- التخطيط : ويشير إلى العملية التي تتحدد فيها الأسس اللازمة للرسملة وتحديد الجدارات الوظيفية اللازمة لشغل الوظائف القيادية لتحقيق أهداف النظام التعليمي .

- التنمية : وتشمل برامج التنمية المهنية التي تؤهل القيادات لممارسة المسؤوليات والأدوار بالنظام التعليمي .

-التوظيف : وهي فرصة العمل المتاحة للقيادات التي تم تدريبها وتأهيلها .

وجدير بالذكر أن هناك علاقة حتمية بين رسمة القيادات وإدارة التغيير ، إذ أن الهدف من إدارة التغيير هو تحسين الأداء والإنتاجية بأي مؤسسة من خلال استحداث أساليب وطرق جديدة وتهينة بيئة عمل مناسبة ويمكن الاستفادة من هذه العلاقة في تحسين الأداء من الزوايا التالية ( عيسى وخلوط ، 2015 : 12-14).

-الاختيار والترقية والتقدم الوظيفي : حيث لابد من وجود عملية متطورة لتحديد المهارات المطلوبة للوظائف القيادية من خلال اختيار وترقية تعكس هذه المهارات والكفاءات الجديدة

-إدارة الأداء : حيث توجد علاقة مباشرة بين إدارة التغيير والأداء ، حيث الهدف من التغيير هو رفع الكفاءة وتحسين الأداء وتطويره .

-تكوين منظمات متجددة ومتكيفة : من مجالات إدارة التغيير ، إعادة التنظيم ، والمنظمات التي تتمتع بالمرونة والتكيف وتغيير أنماط العمل هي منظمة فاعلة ( Xiangmin L, Danielle D, 2014 : 371)

ثانياً إدارة التغيير

يعتبر التغيير أساس كل تطوير وتحسين واصلاح ، وإدارة التغيير تحدياً لا يمكن تجنبه ، ويمكن تعريفها على أنها تحسين وتطوير العمليات الإدارية ( التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ) لتحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل وأكثر فعالية ( القشامي ، 2000 : 235 ) .

كما تم تعريفها على أنها العمل الإداري الذي يواكب عملية التغيير ويسهم في تحسين أداء المنظمة في المدد البعيد لما تشتمل عليه من عمليات تحسين البيئة الداخلية التي تؤثر عليها البيئة الخارجية ( الغزالي وثابت ، 2012 : 6 ) .

وتتفق أهداف التغيير مع أهمية الرسمة في ما يلي (Norman L, 2014:255) :

- إرساء الثقة بين جماعات العمل .

- خلق مناخ مفتوح لحل المشكلات .

- تحديد مسؤوليات اتخاذ القرارات وحل المشكلات .

- زيادة درجة الإنتماء للمنظمة ولأهدافها .

- زيادة درجة التعاون بين الأفراد بفرق العمل .

- تحقيق الجودة في العمل .

وإدارة التغيير التي تختص دون غيرها من الإدارات بعدد من المحددات هي كما يلي :

١- لها هدف محدد : فالتغيير عملية تفاعل محدد لا يحدث عشوائياً ، ويتم في إطار منظم يتجه من الواقع إلى غاية معلومة.

٢- الواقعية : ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي للنظام وامكاناته وظروفه .

3-التوافقية : بمعنى أنه تنسق عملية التغيير بين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.

٤- الفاعلية : يجب أن تكون إدارة التغيير فعالة ، أي أن تملك القدرة على توجيه قوى العمل في النظام والوحدات الإدارية المستهدف تطويرها.

٥- المشاركة : تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي ، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.

- فلسفة تمنح النظام التعليمي نموذج معتمد للجدارات الوظيفية اللازمة بعيداً عن سنوات الخبرة والروتين لتحقيق أهداف موحدة لا تتعارض فيها التخصصات ولا تتداخل فيها المسؤوليات .
  - فلسفة تستعين بتوجهات الجودة ومبادئها الفلسفية وتسعي لتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص على ضوء أهداف نظام التعليم .
- ثانياً أهداف التصور المقترح :

إن الهدف المحوري للتصور المقترح هو رسملة قيادات التعليم قبل الجامعي على ضوء إدارة التغيير :

ويمكن تحديد الأهداف فيما يلي :

- 1- تعديل القوانين واللوائح لرسملة قيادات التعليم قبل الجامعي على ضوء إدارة التغيير بناء على جدارات وظيفية محددة سلفاً .
- 2- وضع سياسة رسملة القيادات التعليمية في شكل خطط وأهداف واضحة طويلة المدى وتحديد معايير الأداء المطلوب تحقيقها في شكل معن للإتفاق عليها .
- 3- وضع خصائص ومستويات قياسية لبرامج التدريب علي الجدارات الوظيفية .
- 4- ضبط وتطوير النظام الإداري نتيجة لتوصيف الأدوار والمسؤوليات المحددة لكل فرد في النظام التعليمي حسب قدراته ومستواه .
- 5- تدريب الكوادر البشرية القادرة علي قيادة النظام بكفاءة واقتدار والاستعانة بهم في تقدير احتياجاتهم التدريبية .
- 6- الاستعانة بالتكنولوجيا ومستحدثاتها والتدريب علي الاستفادة منها .

- ٦-الرسمية : ينبغي أن يتم التغيير في إطار قانوني وأخلاقي في آن واحد.
- ٧-التطوير: حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتجه للإصلاح والتنمية والتطوير وتنتهج منهجية للتعامل مع المشكلات والأزمات والوقت وأي مستجدات قد تُحدث خلل بالنظام .
- ٨-القدرة على التطوير والابتكار: التغيير الإيجابي يسهم في بناء قدرات تطويرية فعالة ويضمن أداء جيد ومتوازن .
- 9 المرونة : فإدارة التغيير تتفاعل مع الأحداث وتبدأ من الواقع ، وتتوافق وتتكيف معه. لذا كانت المظلة الأنسب لرسملة قيادات التعليم ما قبل الجامعي لزيادة مستوى الأداء وفق خطط محددة و هادفة لزيادة قدرة النظام التعليمي قبل الجامعي على مساعدة قياداته على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير الإيجابي المطلوب في جو من الثقة والتمكين وفق تقدير مسبق لإمكانات النظام المادية والبشرية الأمر الذي تبلورت في ضوء مشكلة الدراسة البحثية الحالية .

المحور الثالث : تصور مقترح لرسملة قيادات التعليم قبل الجامعي في المملكة العربية السعودية على ضوء إدارة التغيير .

أولاً فلسفة التصور المقترح : يمكن تحديد مؤشرات وموجهات فلسفة التصور المقترح لرسملة قيادات التعليم قبل الجامعي في المملكة العربية السعودية على ضوء إدارة التغيير علي النحو التالي :

- فلسفة تعليمية واضحة تعبر عن رسملة القيادات التعليمية.

كما تعرف على أنها " مجموعة من الكفايات التي تتعلق بالكفاءة الفنية والإدارية والانضباط في العمل وحسن التعامل والسلوك التي تمكن القيادات من تحقيق معدلات أداء عالية وجيدة "

وتعد الجدارات أحد أهم ركائز التصور المقترح لرسملة القيادات من وجهة نظر الدراسة الحالية وفيما يلي عرض لأهم مواصفات الجدارة الوظيفية للقيادات :

يمكن تحديد هذه المواصفات من خلال تحديد نوعين من سمات شاغلي الوظائف القيادية بالتعليم على النحو التالي (Saltsman, G, 2014: 36):

#### 1- مواصفات شاغل المنصب القيادي الرسمي العادي :

وهي المهارات الوظيفية التي تمثل الحد الأدنى من السمات والمهارات التي تمكن القيادي من الاحتفاظ بوظيفته.

#### 2- مواصفات شاغل المنصب القيادي المبدع المتميز :

وهي المهارات التي يتميز بها القياديون المتميزون ، والتي تظهر في معدلات أدائه العالية وسرعة انجازه للعمل ، مقارنة بأقرانه في العمل.

وقد يكتسب شاغل العمل القيادي عددا من مواصفات الجدارة نتيجة الخبرة في أداء العمل لكن هناك عددا من المتطلبات المهمة أبرزها :

1- وجوب تصور واضح عن مواصفات الجدارة الخاصة برسملة القيادات ومعايير كفاءتها .

2- وضوح رؤية الإدارة العليا .

3- وجود نموذج قياسي لمواصفات الجدارة لكل موقع قيادي .

ثالثاً مراحل رسملة قيادات التعليم على ضوء إدارة التغيير بالتصور المقترح:

تم الاستعانة بنموذج ( kurt – lewin ) في التغيير ومراحله متدرجة كما يلي : (24: asche, A; Escudero, M, 2014) :

- مرحلة التهيؤ ( إذابة الجليد ) : وهي مرحلة الاستعداد للتغيير ورسملة القيادات وهذا يتطلب من الإدارة العليا تحسين العلاقات مع الأفراد والعاملين حتى تتغير اتجاهاتهم .

- مرحلة التغيير : تأتي هذه المرحلة بإحداث التغيير المطلوب من خلال مكونات التنظيم المطلوب ( العنصر البشري ، المهام ، الهيكل التنظيمي ، العنصر التكنولوجي )

- مرحلة الاستقرار ( إعادة التجميد ) : وهي مرحلة الاستقرار هي آخر مرحلة التغيير التنظيمي حيث تهدف هذه المرحلة إلى الإستقرار بعد الوصول للوضع المرغوب .

رابعا الركائز والمقومات الأساسية للتصور المقترح :

تهتم الدراسة الحالية برسملة القيادات والتي تهدف إلى تعزيز وتبادل ونشر ثقافة التغيير في مستوى القيادات التعليمية ومنه لباقي مستويات الإدارات التعليمية لتحقيق أعلى معدل فائدة من رسملة القيادات لذا تم الاستعانة بمنهجية الجدارات الوظيفية في رسملة القيادات التعليمية على ضوء إدارة التغيير .

وتُعرف الجدارة «Competency» على أنها " السمات المميزة لدى الأفراد والتي تؤدي إلى الأداء الفعّال أو المتميز .



ومن معايير تحقق الجدارات في رسملة القيادات Hatcher, R. & Lassiter, (K,2007:49)

- التغلب على مشكلات الأداء.
- جودة العمل والخدمة المقدمة.
- التصرف بمنطقية وفق مقتضيات الواقع .
- إدارة الإختلاف بموضوعية.
- إدارة الوقت بكفاءة .
- الجودة في العلاقات والقدرة على إدارة فرق العمل .
- الاهتمام بالتحفيز ودعم إنجازات الآخرين .
- التمكين .
- القدرة على التعامل مع الإعلام الإداري الرقمي والتقليدي .
- العدالة واحترام القانون .
- القدرة على الإقناع وإدارة الحوار .

وقد أكد ماركوس على ثلاثة مداخل لتحديد الجدارة الوظيفية هي (Vaculik, M, Prochazka, J, 2014:337)

- المدخل العلمي : حيث تحليل وتوصيف الدور القيادي وتحديد المهارات والمعارف والاتجاهات المطلوبة لأداء الدور القيادي .
- المدخل النفسي : ويشمل المميزات الشخصية بما تمتلكه من سلوكيات ودوافع ومعامل ذكاء حيث تعتبر أفضل الوسائل لتوقع النجاح المهني .
- مدخل الأعمال : ويشير إلى الميزة التنافسية ، فالأداء الأعلى هو الذي يحدد الجدارات الوظيفية .

كيفية تحديد مواصفات الجدارة الوظيفية لرسملة القيادات التعليمية على ضوء إدارة التغيير

إن تحديد مواصفات الجدارة الوظيفية تؤثر على مستوى الأداء في وظيفة ما ، فالمهارات والسمات الوظيفية تتحول إلى أداء جيد.

لذا من المهم استخدام مفهوم الجدارة ونتائج تحليل عناصر الجدارة بداخل النظام التعليمي في رسملة القيادات بدءاً من " عمليات الاستقطاب، والاختيار، وتصميم الوظائف، وإدارة الأداء، وتنمية العاملين ومكافآتهم" وتظهر أهمية الجدارة في ما يلي :

1- الاختيار والتعيين: حيث تعتمد قرارات التعيين والاختيار على بيانات ترتبط بإمكانيات الأداء الجيد الفعلية للقيادة التعليمية .

2- الترقية والمسارات الوظيفية: يساعد مدخل الجدارة القيادات التعليمية على اتخاذ قرارات الترقية والتطوير الوظيفي .

3- التدريب والتطوير: يوضح مدخل الجدارة المهارات التي تحتاجها الأعمال وأداء الوظائف داخل النظام التعليمي وبالتالي يمكن توجيه الجهود التدريبية لدعم هذه الاحتياجات .

4- إدارة الأداء: تقدم بيانات الجدارة معايير دقيقة لتقييم الأداء ، وتعتبر الجدارات الإدارية أحد أهم المهارات التي تهدف إلى ما يلي :

- تطوير الأداء .
- تنمية السلوك القيادي .
- تعزيز العمل الجماعي .

ومن الشكل السابق يمكن تحديد أربع حزم لجدارات لأزمة لرسمة القيادات التربوية هي ، كما يلي (عبد الرحمن ، 2014 : 30 ) :

1 - حزمة الجدارة الإنتاجية: وتشير إلى السمات الخاصة بأسلوب القيادات في الأداء لتحقيق أهداف النظام التعليمي .

2 - حزمة الجدارة الفنية: وتشير إلى السمات الخاصة بالمهارات والقدرات والخبرات العملية للقيادات.

3 - حزمة الجدارة القيادية: وتشير إلى السمات الخاصة بتعامل القيادات التربوية مع الآخرين، وهي تعتمد بدرجة كبيرة على مدى تمتع القيادات بالمهارات الاجتماعية.

4 - حزمة الجدارة الشخصية: وتشير إلى السمات الشخصية التي تمكن القيادات من التعامل مع ضغوط العمل والزملاء والقيادات الأعلى وأهداف النظام .

ولعل من أهم خطوات رسمة القيادات التعليمية :

1-تحديد الوظائف : ومن خلالها تقديم توصيف للأدوار والمسئوليات لضمان الشفافية الإدارية .

2-تحليل متطلبات الوظائف من الجدارات : تستخدم نظم الخبرة لتحليل الوظائف لتطوير نماذج الجدارة للوظائف القيادية في النظام.

ويمكن الاستفادة من هذه الدعائم والمرتكزات في ما يلي :

- في مجال الإستقطاب لرسمة القيادات :

- ينبغي دمج الجدارات الوظيفية في توصيف الوظائف لتعريف عن متطلبات الوظيفة.

ليتم في ضوءها اختيار المرشحين للوظائف القيادية .

في ما يلي حزم الجدارة الوظيفية التي يمكن الإستعانة بها في رسمة قيادات التعليم العام

حزم الجدارة الوظيفية	طبيعة الوظيفة		
	فنية	ادارية	تنفيذية
الحزمة الانتاجية			
التركيز على الأهداف		√	√
الاهتمام بالجودة ومواعيد التسليم		√	
الرغبة في التطوير والابتكار		√	
الرغبة في البحث عن حلول		√	
الاحلاص في العمل دون رقابة خارجية	√	√	√
مهاجمة المشكلات قبل أن تتفاقم			√
المبادرة والحماس			√
الحزمة الفنية			
القدرة على التعامل مع البرمجيات والأجهزة الضرورية للعمل	√		
درجات المؤهلات العلمية والخبرة العملية .	√		√
القدرة على حل المشكلات بالطرق التقليدية .	√	√	√
القدرة على التعامل مع المعلومات	√	√	
الحزمة القيادية			
القدرة على التعامل مع المشكلات وحلها بالطرق الابتكارية		√	
القدرة على تنظيم الوقت والمكان وادارة المشروعات .	√	√	
القدرة على التأثير الاجتماعي وتعزيز النفوذ السياسي داخل المنشأة	√	√	
القدرة على التوجيه والاشراف والتدريب			
الحزمة الشخصية ( السلوكية )			
القدرة على الالتزام وإدارة الذات .		√	
درجة عالية من الثقة بالذات .	√	√	
المرونة في معاملة الزملاء والعملاء والعمل في فريق	√	√	
القدرة على الاستفادة من التغذية العكسية	√	√	
وجود رؤية واضحة للأهداف الذاتية			√
القدرة على التعامل مع الرؤساء وتلقي الأوامر وتنفيذها .	√	√	

- مصادر سياسية : حيث تتم المقاومة بناءً على اعتبارات تتصل بالقوي المسيطرة أو السائدة.
- مصادر اقتصادية : وغالباً ما تتعلق بالحوافز والمكافآت .
- سادساً متطلبات نجاح التصور المقترح والتغلب على المعوقات
- وضع رؤية ورسالة واستراتيجية لرسملة قيادات التعليم على ضوء إدارة التغيير .
- وضع أهداف تنظيمية طويلة المدى واقعية ومنطقية وقابلة للتحقق والقياس .
- تحديد المسؤوليات في ضوء التغيير .
- وضع معايير متفق عليها وتمكين الأفراد من متابعة عملية التغيير .
- توفير قاعدة بيانات إلكترونية وتأسيس نظام معلوماتي دقيق وفعال .
- توضيح ونشر تعليمات العمل بناءً على الجودة ويجب أن تكون هذه التعليمات واضحة وقابلة للتطبيق.
- معرفة الصلاحيات والحقوق والواجبات من خلال توصيف الوظائف بوضوح ودقة لكافة العاملين بالنظام التعليمي .
- اعتبار التعليم مهنة من المهن التخصصية، تتطلب الاحتراف بالمعايير اللازمة لممارستها وتقويم الكفاءات الأساسية فيها والضوابط المناسبة لسلوكياتها وأخلاقياتها، والتوسع في برامج التدريب وإعادة التأهيل.
- وأخيراً .. فإن رسملة قيادات التعليم قبل الجامعي على ضوء إدارة التغيير تعتبر بمثابة بث الحياة في النظام التعليمي الذي يعتبر في أشد الحاجة إلي التطوير والتحسين وفق معايير الجودة والجدارات الوظيفية لاستثمار كل الطاقات البشرية، وتحقيق التوازن والكفاءة في العمل الأمر الذي يتطلب ضرورة تضافر الجهود .

- في مجال التدريب والتنمية المهنية للقيادات :

يراعى إعداد برامج تدريبية تهدف لاكتساب الجدارات المطلوبة لتجويد الأداء .

- في مجال تخطيط وإدارة العمل :

يتم تخطيط مسار الترقى في العمل ، والتنقل بين الوظائف بناءً على الجدارات

وليس بناءً على الأقدمية .

- في مجال تقييم الأداء :

- يتم بناء معايير تقييم الأداء بناءً على اكتساب وتطبيق الجدارات .

- تبنى مناقشات التغذية العكسية التي تلى عملية التقييم على أساس القدرة على

تحقيق أنواع الجدارة، ثم يتم وضع خطة مشتركة بين الموظف والمدير لكيفية تعلم

واكتساب مزيد من أنواع الجدارة المطلوبة ( فاضل ، 2011 : 24 ) .

خامساً معوقات تطبيق التصور المقترح ومقترحات التغلب عليها :

توجد خمسة مصادر مقاومة للتغيير يمكن أن نستعين بها للتنبؤ بمعوقات رسملة

قيادات التعليم قبل الجامعي على ضوء التغيير هي كما يلي (العطيات، 2006 : 112):

مصادر منطقية : تتبع من فائدة وجدوى الرسملة حيث تنظر مثلاً في الوقت والكلفة

والنتائج البعيدة غير المضمونة .

- مصادر عاطفية : وهي تتبع من شعور واتجاهات القائمين على العمل والخوف

من التغيير

- مصادر اجتماعية : مثل المحافظة على العلاقات الاجتماعية السادة والرغبة

في الإبقاء على الوضع الراهن .

عيسى ، نبوية وخلوط ، عواطف (2015) : علاقة التغيير التنظيمي بأداء رأس المال البشري ، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية : مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع ، الجزائر ، ع24.

الغزالي، محمد و ثابت ،احمد ( 2000): ادارة التغيير وأساليب علاجها ، المؤتمر الدولي العلمي حول ادارة التغيير في عالم متغير، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية ، الأردن.

فاضل ، دينا جهاد (2011): أثر الجداريات الفردية على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم في الأردن دراسة تطبيقية ، جامعة عمان العربية ، دراسة ماجستير .

القشامي، أمل مسحل( 2000) : تأصيل إدارة التغيير ، المجلة العربية للعلوم الاجتماعية ، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية ، مصر ، ع3 ، ج1 .

اللجنة العليا لسياسة التعليم : وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية، الفصل الأول، الباب الثالث، دور الحضانه ورياض الأطفال، 1390هـ.

مسلم ، حسن حسن ( 2003) : مشكلات التعليم العام " مظاهر سلبية وتطلعات ايجابية " دراسة تحليلية لمدرجات عينة من مديري المدارس المتدربين بكلية التربية جامعة الملك سعود " اللقاء السنوي الحادي عشر( التربية ومستقبل التعليم في المملكة العربية السعودية ) ، السعودية.

ملحم ، سامي(2000): مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، عمان : دار المسيرة للنشر.

- *Armstrong, M., A handbook of human resource management practice, 10<sup>th</sup> ed, Kogan Page, London and Philadelphia(2006),p50*
- *asche, A; Escudero, M: Leading Change The Role of the Principles for Responsible Management Education , New York: General Learning Process.p24*

## المراجع

بشير ، محمد عمر (2013) : تنمية رأس المال البشري ، مجلة الثقافة العربية الافريقية ( الخرطوم ) ، وزارة الاعلام والشؤون الاجتماعية ، مج 3 ، ع 2 .  
تايه ، صفاء (2013) : العلاقة بين راس المال الفكري وفق نموذج *stewart* وبطاقة الأداء المتوازن ، ع 28 .

حافظ ، عبد الله (2000) : أهم مشكلات التعليم العام ودور جامعة الملك عبد العزيز في حلها " الواقع والمأمول " دراسة مقدمة إلى ندوة ممثلي التعليم العام والجامعي في الدول الأعضاء لتعزيز التعاون والتكامل بين التعليم العام والعالي ، جامعة البحرين .

الحامد ، محمد بن معجب وآخرون (2007) : التعليم في المملكة العربية السعودية : رؤية الحاضر واستشارف المستقبل، مكتبة الرشد، الرياض، .

الخرابشة ، سليمان (1996) : الاستثمار في رأس المال البشري : التعليم والترب في الأردن ، الجامعة الأردنية ، رسالة ماجستير .

عبد الرحمن ، بكري ( 2014 ) : الجداريات الوظيفية لتطبيق نظم الحكومة الالكترونية ، المجلة العلمية للاقتصاد والادارة ، مصر .

عبد الرحمن ، عبيدات؛ كايد ، عبد الحق (1999) : البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، الرياض: دار أسامه.

العطيات، محمد (2006) :ادارة التغيير والتحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين، دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية السعودية : الحامد للنشر.

العقيل ، عبد الله عقيل (1426هـ) : سياسة التعليم ونظامه في المملكة العربية السعودية : مكتبة الرشد، الرياض، .

## المعادلة التكاملية الشاملة لإصلاح منظومة التعليم العام وتطويرها

أ.د. عادل سرايا

أستاذ تكنولوجيا التعليم والتدريب وعميد كلية التربية بالعريش

مقدمة:

من المنطقي أن يأتي إصلاح التعليم وتطويره في أولويات القضايا القومية للدولة المصرية، باعتبار التعليم خط الدفاع الأول في معالجة قضايا الوطن والمواطنة، من منطلق أن مفهوم الأمن القومي في الوقت الراهن لا يقتصر على حماية حدود الدولة ومقدراتها وأمنها الداخلي عبر سلسلة التدابير العسكرية والأمنية، فقد أصبحت للأمن القومي آفاق أخرى تلعب دوراً محورياً في تأمين مسيرة أي مجتمع وتحديد مدي قدرته على مواجهة التحديات التي تحيق به وفي رسم معالم حاضره ومواصفات مستقبله.

وتشكل عملية إعداد الشخصية المصرية القادرة على الفهم والتعامل مع تحديات عصر المعرفة بانفتاحه وتقلباته بوعي وإدراك، شخصية مؤمنة بفكر وثقافة التسامح وتقبل الآخر وملتزمة بمهارات القرن الـ21؛ من المهام الرئيسة والإستراتيجية التي يقع العبء الأكبر منها على عاتق المنظومة التعليمية ببرامجها ومؤسساتها.

وقد تبدو عملية إصلاح المنظومة التعليمية في مصر وتطويرها أمراً مستحيلاً في ظل تراكمات من مجموعة من المشاكل وعدم وضوح الرؤى المستقبلية الشاملة وعدم التركيز بالقدر الملائم على بعد الأمن القومي للتعليم من ناحية، وعدم اتخاذ قرارات وتدابير إصلاحية قوية مرتبطة بمكونات المنظومة بداية من إعداد المعلم المتميز ومروراً بتطوير المناهج ونظم التقويم والإدارة التعليمية، وفي ضوء تلك المعطيات تصبح معركة إصلاح التعليم وتطويره أكبر بكثير من أن تختزل في رؤية وزير تنفيذي أو محاولات وزارة، لأنها معركة المجتمع المصري بأسره بجميع قطاعاته ومفكره ومبدعيه ومثقفيه

- *Hatcher, R. & Lassiter, K.: Initial training in professional psychology: the Practicum Competencies Outline. Training and Education in Professional Psychology, 2007, 1, p49-63.*
- *Norman .L : Cultural Change in Further Education: A Management Development Initiative in Hertfordshire , Education & training , May 2014, p255.*
- *Robert E. Ployhart, Anthony J: Human Capital Is Dead; Long Live Human Capital Resources, Journal of Management, February 2014; vol. 40, 2: pp. 371-398*
- *Saltsman, G : Global leadership competencies in education: A Delphi study of UNESCO delegates and administrators , Lamar University - Beaumont, Pro Quest Dissertations Publishing, 2014 p36*
- *Samuel A : Developing and leveraging human capital resource to promote service Quality : Testing a Theory of Performance, journal of management, vol 2, no2, 2012. p484.*
- *Vaculik, M, Prochazka, J : Competencies and Leadership Effectiveness: Which Skills Predict Effective Leadership? , European Conference on Management, Leadership & Governance: Kidmore End: Academic Conferences International Limited. , Nov 2014, p337*
- *Xiangmin L, Danielle D : The Influence of Capital Structure on Strategic Human Capital: Evidence From U.S. and Canadian Firms Journal of Management, February 2014; vol. 40, 2: pp. 422-448*