

الخبرة السويدية في إعداد واختيار القيادات المدرسية وإمكانية الاستفادة منها في مصر

إعداد

موسى محمد موسى مصطفى
باحث ماجستير

اد/ أحمد نجم الدين عيادروس
أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة
والإدارة التعليمية
كلية التربية جامعة الزقازيق

ملخص البحث

يهدف البحث إلى وضع مجموعة من المقترحات التي تسهم في تطوير نظام إعداد واختيار القيادات المدرسية في ضوء الخبرة السويدية، واستخدام البحث المنهج الوصفي، وتوصل البحث إلى العديد من النتائج أهمها: أن إعداد واختيار القيادات المدرسية يعد جزءاً من منظومة أكبر وهي التنمية المهنية للقيادات المدرسية، ولا يمكن أن تحقق المدرسة أهدافها بكفاءة دون توفر قائد مدرسي ناجح، والذي أحسن إعدادة، واختياره وفق أحدث الأساليب والاتجاهات، ويعد مجلس أو مكتب التعليم في كل بلدية في السويد هو المسئول عن اختيار القيادات المدرسية الجديدة، وتوجد برامج واضحة، ومنظمة، ومخططة لإعداد القيادات المدرسية في السويد، ذات رؤية وأهداف واضحة، ومجالات محددة وشاملة، وأساليب متنوعة، ومتطلبات نجاح واضحة ومتوفرة، وتهدف برامج إعداد القيادات المدرسية في السويد إلى تطوير المدارس، وتعزيز فهم القيادات المدرسية للأهداف التعليمية الوطنية.

واقترح البحث الحالي العديد من المقترحات، من أهمها: أن يكون للجامعات دور مهم وفعال في إعداد، وتنفيذ، وتقويم برامج إعداد القيادات المدرسية في مصر، الأخذ بالاتجاهات الحديثة في إعداد واختيار القيادات المدرسية وتطوير معايير الاختيار، وأن تكون فترة الترشيح كافية بحيث تتيح للجان الاختيار تحري الدقة، والموضوعية، والنزاهة، والشفافية في عملية الاختيار.

الكلمات المفتاحية: القيادات المدرسية، إعداد، اختيار، السويد، معايير.

Abstract

The research aims to develop a set of proposals that contribute to the development of the system of preparing and selecting school leaders in the light of the Swedish experience. The school cannot achieve its goals efficiently without the availability of a successful school leader, who is well-prepared and chosen according to the latest methods and trends. The education council or office in each municipality in Sweden is responsible for selecting new school leaders. There are clear, organized, and planned programs for preparing school leaders in Sweden, with clear vision and goals, specific and comprehensive areas, various methods, and clear and available success requirements. School leadership development programs in Sweden aim to develop schools and enhance school leaders' understanding of national educational goals.

The current research suggests many proposals, the most important of which are: that universities have an important and effective role in preparing, implementing, and evaluating school leadership preparation programs in Egypt, adopting modern trends in preparing and selecting school leaders and developing selection criteria, and that the nomination period should be sufficient to allow selection committees seeking accuracy, objectivity, integrity and transparency in the selection process.

Keywords: School leaders, Preparation, Selection, Sweden, Criteria.

مقدمة البحث:

يعيش العالم اليوم في عصر تعصف به المتغيرات وتعج به المخترعات في كل المجالات، فأصبح التعليم له الدور الحاسم والمهم في تطور وتقدم المجتمعات البشرية، ويقاس نجاح المؤسسة التعليمية بقدرة قيادتها على التجديد المستمر، ولقد تطورت العملية الإدارية لتتواكب مع الاتجاهات والتطورات الحديثة ومن أبرز هذه الاتجاهات تطوير نظم إعداد واختيار القيادات المدرسية، فبمقدار نجاح القيادات في استخدام المفاهيم التربوية الحديثة في تسيير أمور العمل وقيادة المدرسة بمقدار ما يكون نجاحها، وقدرتها على تطوير أداء المدرسة.

وتعد عملية إعداد واختيار القيادات المدرسية من أهم وأخطر العمليات الإدارية على الإطلاق، فهو من يبنى شخصية قائد الغد، ومخطط السياسات، وقائد التغيير، وموجه المجتمع، لذلك من الضروري وضع المعايير، والضوابط المناسبة لإعداد واختيار القيادات المدرسية حتى نضمن بناءً صحيحاً لقادة المستقبل^(١).

ولابد من الاهتمام بإعداد واختيار القيادات المدرسية بشكل فعال، لأن جميع القيادات المدرسية يبدأون حياتهم كمعلمين، ومؤهلات المعلمين وخبرات التدريس ليست كافية لإعداد قائد مدرسة ناجح، وكفاء، ومهني، لاختلاف أدوار، ومتطلبات، وكفايات القيادات المدرسية عن المعلمين^(٢).

وبعد القرار الخاص بإعداد واختيار القيادات المدرسية من أهم القرارات التي تؤثر على تحقيق المدرسة لفاعليتها، فقائد المدرسة يقوم بدور محوري، ومهم، وحرص لنجاح المدرسة أو فشلها في تحقيق أهدافها، ويقتضي هذا أن يتم اختياره، وانتقائه، وإعداده بطريقة صحيحة حتى يمكنه أن يقوم بالمهام الموكلة إليه ويواجه الاحتياجات التربوية لمدرسة المستقبل^(٣).

وكل هذه التغيرات والتحديات تفرض ضرورة إعادة النظر في أساليب، وآليات، ونظم إعداد واختيار القيادات المدرسية، بما يمكنهم من امتلاك المهارات الإدارية، والقيادية بشكل فعال، وتوجد شروط، ومعايير لاختيار إعداد القيادات المدرسية، لكنها تختلف في أساليب الاختيار، وقلما تستخدم دولة من الدول أسلوباً واحداً، وإنما تمزج بين أكثر من أسلوب بنسب متفاوتة^(٤).

فقد قدمت السويد تجربة لإعداد القيادات المدرسية، ويتكون برنامج إعداد القيادات المدرسية في السويد من أربعة برامج فرعية وهي: برنامج إعداد وتدريب الأفراد الراغبين في الترشيح لتولي مناصب القيادات المدرسية، وبرنامج الإعداد والتدريب التمهيدي لمساعدة قادة المدارس الجدد، وبرنامج تدريب القيادات المدرسية الذين يعملون بالفعل في المدارس الوطنية وقضاو عامين في الوظيفة، وكذلك برنامج القيادات المدرسية التكميلي^(٥).

وقد وضعت السويد متطلبات للترشح لوظيفة مدير مدرسة منها: الحصول على درجة جامعية عليا، والأولوية للحاصلين على الماجستير، خمس سنوات خبرة على الأقل في مجال التدريس، شهادة حسب مستوى المدرسة، إتمام برنامج تأهيل وإعداد القيادات المدرسية وإجادة لغات أجنبية والتعامل الجيد مع التكنولوجيا المتقدمة^(٦).

وقد حاولت مصر مواكبة التقدم بإصلاح النظام التعليمي وتطوير المؤسسات التعليمية كما جاء في الخطة الإستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر (٢٠١٤-٢٠٣٠)، فمن أهم الأهداف الاستراتيجية للبرنامج الإصلاحي المتمركز حول المدرسة تطوير أداء القيادات المدرسية من خلال وضع معايير وأسس موضوعية صادقة لاختيار القيادات المدرسية، وبناء قدرات القيادات المباشرة لإتخاذ القرار، وإدارة الموارد، وتزويدهم بمهارات التواصل الفعال، والمهارات التكنولوجية، والتنمية المهنية الذاتية^(٧).

مشكلة البحث:

برغم كل الجهود التي بذلت من قبل وزارة التربية والتعليم في مجال إعداد واختيار القيادات المدرسية، فإنه ثمة مجموعة من السلبيات وأوجه القصور في عملية إعداد واختيار القيادات المدرسية ومن أهم هذه السلبيات ما يلي:

سلبيات تتعلق بإعداد القيادات المدرسية:

تناولت بعض الدراسات بالتحليل والنقد مشكلات تخص إعداد القيادات المدرسية، من أهمها عدم توفر معهد فني متخصص في الإدارة المدرسية يقوم بإعداد قادة مدارس محترفين يمتلكون مهارات وخبرات ابتكارية، وكذلك فإن الإعداد المهني للقيادات المدرسية لا يساعدهم على ملاحقة التقدم التكنولوجي^(٨)، كما إن برامج الإعداد يغلب عليها الجانب النظري، وكذلك الأسلوب الأساسي المستخدم في برامج التدريب التي تهدف إلى إعداد القيادات المدرسية هو أسلوب المحاضرات، بينما يفترض التنوع في أساليب التدريب^(٩).

سلبيات تتعلق باختيار القيادات المدرسية:

أظهرت بعض الدراسات أوجه القصور في عملية اختيار القيادات المدرسية في مصر منها، أن عملية اختيار هذه القيادات لا تتم على أسس علمية حيث ما زال ينظر إلى الأقدمية، والتدرج الوظيفي على أنها المعيار الأهم في عملية الاختيار مما أحدث فجوة كبيرة بين التوجهات الفكرية المعاصرة المتطورة والممارسات الواقعية في مؤسساتنا التعليمية^(١٠).

وما زالت النظم المتبعة في عملية اختيار القيادات المدرسية قاصرة ويغلب عليها عنصر الأقدمية، والاستناد على التقارير الكمية المعتمدة على التقارير الكمية المعتمدة على الدرجات كمعيار لمستوى الكفاءة، وأن هناك مجموعة من العوامل النابعة من أنماط السلوك الاجتماعي مثل المحسوبية والمجاملة تتحكم في عملية اختيار القيادات المدرسية^(١١).

ولقد انتهجت وزارة التربية والتعليم في مصر سياسات حديثة لإعداد واختيار القيادات المدرسية، إلا إن الضوابط المستخدمة حالياً في إعداد واختيار القيادات المدرسية ربما تكون غير كافية وهذا ناتج عن عدم تطبيق الضوابط والأساليب المنظمة للعمل تطبيقاً جاداً.

ولعله من المفيد الوقوف على التجارب الناجحة الدولية والتي أثمرت فيها جهود إصلاح التعليم وأدت إلى تحقيق أهدافه التنموية، وذلك بنية استخلاص الدروس وإدراك التحديات القائمة.

وتأسيساً لما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

كيف يمكن الاستفادة من خبرة السويد فى إعداد واختيار القيادات المدرسية فى مصر؟

و يتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

- ١- ما الأسس النظرية التى يستند إليها نظام إعداد واختيار القيادات المدرسية فى الفكر الإداري المعاصر؟
- ٢- ما أهم ملامح إعداد واختيار القيادات المدرسية فى السويد؟
- ٣- ما أهم ملامح واقع إعداد واختيار القيادات المدرسية فى مصر؟
- ٤- ما التوصيات والأجراءات المقترحة لتطوير نظام إعداد واختيار القيادات المدرسية فى مصر فى ضوء الإطار النظري وخبرة السويد؟

أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- التعرف على الأسس النظرية التى يستند إليها نظام إعداد واختيار القيادات المدرسية فى الفكر الإداري المعاصر.
- ٢- التعرف على واقع إعداد واختيار القيادات المدرسية فى السويد.
- ٣- التعرف على واقع إعداد واختيار القيادات المدرسية فى مصر.
- ٤- تطوير نظام إعداد واختيار القيادات المدرسية فى مصر فى ضوء خبرة السويد.

أهمية البحث:

يكتسب البحث أهميته من خلال الآتي:

- ١- توجيه المزيد من الاهتمام إلى إعداد واختيار القيادات المدرسية بناءً على معايير موضوعية.
- ٢- استفادة الدارسين، والباحثين، والمهتمين بمؤسسات التعليم بصفة عامة، والقيادات المدرسية بصفة خاصة من خلال منهجية الدراسة ونتائجها، والإجراءات المقترحة لتطوير الأداء المؤسسي بها ككل.
- ٣- تسهم فى إدراك الجهاز الإداري بوزارة التربية والتعليم لأهمية اختيار وإعداد القيادات المدرسية باعتبارهم أصحاب التأثير القوي على العاملين بالمدارس.
- ٤- المساهمة فى تطوير نظام التعليم ليتسق مع رؤية مصر ٢٠٣٠م.

منهج البحث: يستخدم البحث المنهج الوصفي.

وسوف يسير البحث من خلال إتباع الخطوات المنهجية الآتية:

- ١- جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بنظم إعداد واختيار القيادات المدرسية فى الفكر الإداري المعاصر.
- ٢- تحليل خبرة السويد فى مجال إعداد واختيار القيادات المدرسية.
- ٣- تناول ودراسة واقع إعداد واختيار القيادات المدرسية فى مصر من خلال الدراسات النظرية.

- ٤- تحليل، وتفسير البيانات، ونتائج الدراسة بهدف التوصل إلى وضع مقترحات تسهم في تطوير نظام إعداد واختيار القيادات المدرسية في مصر في ضوء خبرة السويد.
- حدود البحث:** تمثلت حدود الدراسة في الآتي:
- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على نظام إعداد واختيار القيادات المدرسية بمدارس التعليم العام لما تحظى به من أهمية كبيرة في عملية تطوير التعليم في الوقت الراهن.
 - **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على خبرات السويد ومصر في إعداد واختيار القيادات المدرسية.
 - **الحدود البشرية:** المرشحون لوظيفة مدير مدرسة.
- مبررات اختيار دولة الخبرة (السويد):**

- ١- يعد النظام التعليمي في السويد من أفضل الأنظمة التعليمية في العالم، ولها تجربة متميزة في مجال إعداد واختيار القيادات المدرسية.
- مصطلحات البحث:**

وتضمنت مصطلحات الدراسة عرضها لمصطلحات القيادة، والإعداد، والاختيار، وذلك على النحو التالي:

١- القيادة Leadership:

هناك العديد من التعريفات للقيادة، منها ما ينظر إليها على أنها القدرة على التأثير على الآخرين أفراداً وجماعات في أفكارهم وسلوكياتهم وتوجهاتهم لتحقيق الأهداف التي يرغب بها القائد، وإحداث تغيير في الأهداف والأساليب والإجراءات في العمل والقدرة على التصور والتفاعل مع الحاضر والمستقبل^(١٢).

وتعرف أيضاً بأنها درجة قوة التأثير التي يمارسه القائد في إحداث تغيير هادف في سلوك الأفراد، تعتبر مؤشراً مهماً على قيادته بالفاعلية^(١٣).

ونلاحظ من التعريفات السابقة أن القيادة نوع خاص من العلاقة بين الفرد "القائد" وجماعته تتيح له القدرة على دفع الجماعة للعمل ولديه القدرة على التأثير والتوجيه للآخرين لتحقيق أهداف محددة وواضحة.

٢- الإعداد Preparation:

يمكن تعريف الإعداد على أنه تدريب الأفراد على ممارسة الأعمال والمهن المختلفة ومنها التعليم، التي يزودون من خلالها بالمعلومات والثقافات العامة التخصصية والتطبيقات العلمية التي تساعدهم على تحقيق أهداف المهنة، وتتم داخل مؤسسات متخصصة، سواء كانت معاهد أو جامعات أو مراكز تدريب^(١٤).

ويمكن تعريف الإعداد إجرائياً بأنه مجموعة العمليات، والأنشطة المخططة التي يتلقاها المرشحون لتولي مناصب القيادات المدرسية بهدف إكسابهم المهارات، والمعلومات، والإتجاهات اللازمة للقيام بمهام وظيفتهم على الوجه الأكمل.

٤- الاختيار Selection:

يمكن تعريف الاختيار على أنه أحد مراحل التعيين في الخدمة، ويتم عادة عن طريق الأمتحان أو المقابلة وغيرها، بهدف الاختيار من بين عدد من المتقدمين لشغل وظيفة معينة كمعيار للجدارة وتكافؤ الفرص، والأسلوب العلمي للاختيار يتم عن طريق تحليل الوظائف، ثم تحليل الأفراد لتحديد استعداداتهم وقدراتهم وميولهم، ثم المماثلة بين مقتضيات الوظيفة وخصائص الأفراد بحيث يوضع في الوظيفة أكثر المتقدمين صلاحية لها^(١٥).

وهو أيضًا العمل الذي يتم بموجبه إنتقاء أفضل وأنسب المتقدمين للتوظيف في المنظمة لشغل وظيفة شاغرة فيها، ويتم ذلك وفق أسس موضوعية عادلة، وفي ضوء شروط ومواصفات معينة مطلوب توافرها فيهم، يجري تحديدها من خلال متطلبات هذه الوظيفة الشاغرة، ومن أجل تمكين الفرد من أداء مهام وظيفته بكفاءة، وتحقيق أهداف المنظمة^(١٦).

وفي ضوء ما سبق يمكن التوصل إلى التعريف الإجرائي للاختيار بأنه عبارة عن الأسلوب الذي تتبعه المؤسسة لإنتقاء أفضل القيادات المدرسية وفقاً للشروط والمعايير المطلوبة.

الدراسات السابقة:

قام الباحث بتقسيم الدراسات السابقة إلى عربية وأجنبية ومن الأقدم إلى الأحدث، وذلك على النحو التالي:

أولاً : الدراسات العربية :

وتتمثل أهم هذه الدراسات في الآتي:

١- دراسة بعنوان اختيار وإعداد القيادات العليا في التعليم قبل الجامعي-دراسة وصفية(٢٠١٩م)^(١٧)

هدفت الدراسة إلى معرفة مفهوم اختيار وإعداد القيادات العليا في التعليم قبل الجامعي، ومعايير الاختيار، وأساليبه وكيفية الإعداد الجيد لهم، وفي سبيل تحقيق هذه الأهداف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أهمية تشكيل لجنة متخصصة في كل مديرية تعليمية لاختيار القيادات العليا في التعليم قبل الجامعي، وأوصت بوضع معايير جديدة، ودقيقة، وصادقة لاختيار القيادات مع إعادة النظر في البرامج التدريبية التي تقدم لهم

٢- دراسة بعنوان الاحتياجات التدريبية اللازمة لرفع كفاءة مديري المدارس في ضوء الفكر الإداري المعاصر من وجهة نظرهم (٢٠١٨م)^(١٨)

هدفت الدراسة إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية اللازمة لرفع كفاءة مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظرهم، وتحديد المعوقات التي تحول دون عقد البرامج التدريبية، وفي سبيل تحقيق هذه الأهداف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: شدة احتياج مديري المدارس إلى التدريب على المهارات الذاتية، والفنية، والإنسانية، والإدارية، والتنظيمية.

٣- دراسة بعنوان تطوير ادارة الأداء بالمدرسة الثانوية العامة فى جمهورية مصر العربية فى ضوء متطلبات تطبيق الجودة الشاملة(٢٠١٦م)^(١٩)

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس الفكرية التى تقوم عليها ادارة الأداء بالمدارس الثانوية فى ضوء متطلبات تطبيق الجودة الشاملة، والوقوف على واقع الأداء الإداري بالمدرسة الثانوية العامة فى جمهورية مصر العربية فى ضوء تطبيق الجودة الشاملة، والوصول إلى تصور مقترح لتطوير إدارة الأداء بالمدرسة الثانوية العامة فى جمهورية مصر العربية فى ضوء متطلبات الجودة الشاملة . وفي سبيل تحقيق هذه الأهداف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود ضعف في المهارات الإدارية لدى قيادات مدارس التعليم الثانوي العام فى مصر والتي أدت إلى ضعف القيام بأدوارهم القيادية، والحاجة إلى نظام إداري ومالي داعم للامركزية فى المدرسة، وغياب العمل التعاوني والجماعي وضعف الثقافة التنظيمية .

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

وتتمثل أهم هذه الدراسات فى الآتي:

١- دراسة بعنوان: "البرنامج الوطني السويدي لتدريب المديرين: برنامج يتغير باستمرار" (٢٠١٩م)^(٢٠)

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم لمحة تاريخية عن تطور البرنامج الوطني السويدي لتدريب المديرين بالإضافة إلى تصميم البرنامج الحالي والتحديات التي يواجهها. وفي سبيل تحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الأهداف أهمها: أن هناك ثلاثة أبعاد لتدريب المديرين فى السويد: السياسة والمهنة ، والأهداف الوطنية والمتطلبات المحلية ، والتعليم العام والمستقل. وأن للعولمة والهجرة والسياسة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تأثيرات على التنمية المجتمعية والتغييرات التعليمية، وتعليم المديرين ليس استثناءً.

٢- دراسة بعنوان: "عملية اختيار مديري المدارس فى تركيا وبعض البلدان الأخرى: دراسة مقارنة" (٢٠١٧م)^(٢١)

هدفت الدراسة إلى تحليل عملية اختيار مدير المدرسة وتعيينه فى تركيا وبعض البلدان المتقدمة الأخرى بطريقة مقارنة. و تقديم اقتراحات من أجل تحسين عملية اختيار مدير المدرسة فى تركيا من خلال التحليل المقارن لعملية اختيار مدير المدرسة فى تركيا وبعض البلدان المتقدمة. وفي سبيل تحقيق هذه الأهداف استخدمت الدراسة المنهج المقارن. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن هناك طرق اختيار مختلفة تستخدم لهذا الغرض، ويوجد فى ألمانيا مجموعة متنوعة من إجراءات الاختيار بين الولايات. إن وزارات وإداري التعليم فى الولايات هم المسؤولون عن اختيار وتعيين مديري المدارس وتعديل إجراءات الاختيار. وتعتبر امتحانات الولاية وتقييمات الأداء الرسمية المنتظمة من قبل الرؤساء حاسمة فى عملية الاختيار المركزية فى معظم الولايات الفيدرالية. فى فنلندا ، يشترط الحصول على شهادة ومؤهل تعليمي ليكون مديراً. تستخدم المقابلات والاختبارات فى إجراءات الاختيار. المسؤولون وأعضاء اللجان التعليمية مسؤولون عن عملية

الاختيار اللامركزية للغاية. هناك بعض السمات المشتركة والمتنوعة في عملية الاختيار الرئيسية بين تركيا والدول المذكورة في الدراسة. في تركيا ، يعتبر مدير المدرسة دورًا ثانويًا للمعلم ، وتتغير عمليات اختيار المدير وإجراءاته وقواعده كثيرًا بمرور الوقت.

3- دراسة بعنوان: "القيادة المدرسية الناجحة في السويد والولايات المتحدة: سياقات المسؤولية الاجتماعية والفردية" (٢٠١٢م) (٢٢)

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على السياقات الثقافية للمدارس في كلا السويد والولايات المتحدة، والدور القيادي للمديرين في إنشاء وإدامة المدارس الشاملة. وفي سبيل تحقيق هذه الأهداف تم استخلاص البيانات من دراستين؛ الأولى التي تشمل الزيارات المدرسية، والملاحظات الصفية، والمقابلات التي أجريت في تبادل الباحثين بين البلدين. ويأتي المصدر الثاني للبيانات من مشاركة المؤلفين في دراسة طولية متعددة الجنسيات، وهي المشروع الدولي لمديري المدارس الناجحة (ISSPP) وتوفر أداة المسح المشتركة والمقابلات الفردية والزيارات المدرسية والملاحظات البيانات الخاصة بهذه الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: ظهرت المواضيع السبعة التي برزت بطرق تعكس الفلسفات المختلفة لكل بلد: المشاركة والفخر، والتوقعات العالية، واستقلالية الطلاب، والتعلم المبكر للطلاب والتنمية، والعمل الجماعي، والتنوع والتكامل، والتركيز الدولي علي التصنيف الأكاديمي.

من خلال ما تناولته الدراسات السابقة يمكن ملاحظة إهتمام البحث العلمي بموضوع البحث الذي يدور حول إعداد واختيار القيادات المدرسية.

خطوات البحث:

سار البحث وفقاً للخطوات التالية:

- **الخطوة الأولى:** تحديد الإطار العام للدراسة ويشمل (مقدمة الدراسة، ومشكلة الدراسة، وحدود الدراسة، وأهداف الدراسة، وأهمية الدراسة، ومنهج الدراسة، وحدود الدراسة، ومصطلحات الدراسة، والدراسات السابقة، وخطوات الدراسة).
- **الخطوة الثانية:** تضمنت الإطار النظري للدراسة، ويشمل (القيادة المدرسية، ونظم إعداد القيادات المدرسية ، ونظم اختيار القيادات المدرسية) .
- **الخطوة الثالثة:** وفيها تم وصف وتحليل واقع إعداد واختيار القيادات المدرسية في السويد.
- **الخطوة الرابعة:** وصف، وتحليل واقع إعداد واختيار القيادات المدرسية في مصر .
- **الخطوة الخامسة:** التوصل إلى مقترحات يمكن الإستفادة منها في تطوير نظام إعداد واختيار القيادات المدرسية في مصر في ضوء خبرة السويد.

أولاً: إعداد واختيار القيادات في ضوء الفكر الإداري المعاصر:

يعد قائد المدرسة المسئول الرئيس عن ضمان أن المدرسة تحقق الأهداف الوطنية للتعليم وهو المسئول النهائي عن أداء المدرسة.

ونجاح المؤسسات في أداء رسالتها وتحقيق أهدافها المأمولة مرتبط إلى حد بعيد بوجود قيادة فعالة تتسم بالقدرة الفائقة على الإستفادة من إمكانياتها والإنتفاع بطاقتها، فضلاً عن قدرتها على مسايرة التغيرات المجتمعية السريعة، والإستجابة لمتطلبات المستقبل ومتغيراته، ولما كانت المؤسسات التعليمية على إختلاف مستوياتها تعمل في ظل تلك المتغيرات متأثرة بها ومؤثرة فيها، فهي في حاجة إلى قيادات فعالة توجهها نحو تحقيق أهدافها، وفي ذات الوقت تكون قادرة على ملاحقة التطورات التنظيمية والتكنولوجية السريعة والتكيف معها بما يكفل تطوير أدائها ورفع كفاءتها وتحسين إنتاجيتها^(٢٣).

وتأسيساً على ما سبق فقد أصبح من الضروري التعرف على كيفية إعداد القيادات المدرسية، واختيارها، وهذا يتضح من خلال ما يلي:
١/١ - إعداد القيادات المدرسية:

لما كانت القيادات المدرسية تواجه تحديات كبيرة لها تأثير مباشر على أدائهم، كل ذلك جعل الاهتمام بهم والعمل على رفع مستواهم وتعزيز كفاءتهم وتطوير أدائهم ضرورة ملحة، ومن هنا فإن الإعداد المتميز أصبح أمراً لا غنى عنه لجميع العاملين في المؤسسات التعليمية من أجل مواكبة التطورات الحديثة والمتلاحقة في شتى المجالات ولاسيما مجال الإدارة، لذا ينبغي أن تحرص الإدارات العليا في مؤسسات التعليم على توفير إعداد متميز يواكب عجلة التقدم في شتى نواحي الحياة للقيادات المدرسية، ونظراً لأهمية ذلك فإن هذا المحور سوف يتناول النقاط التالية:

١/١/١ - أهمية إعداد القيادات المدرسية:

إن نجاح المؤسسة التعليمية في تحقيق أهدافها يتوقف على كفاءتها والطريقة التي تدار بها وطالما أن قادة المؤسسة التعليمية بوصفهم قادة تربويين يجب أن تتوفر فيهم الصفات القيادية التي تجعل منهم الأشخاص المناسبين لقيادة وتوجيه المؤسسة التربوية لتحقيق الأهداف المرسومة لها بأفضل صورة ممكنة، كل ذلك كان سبباً في الاتجاه المستمر نحو الاهتمام بحسن إعدادهم وتدريبهم حتى يتسنى لهم الارتقاء إلى مستوى المسؤولية.

ومن ثم فإنه يتضح أن للإعداد أهمية مؤكدة خاصة لدى القيادات المدرسية، وتتجلى هذه الأهمية فيما يلي:

- إن نجاح المؤسسات التعليمية يقوم على قيادات مدرسية مزودة بدرجة عالية من الكفاءات والمهارات التي تمكنها من مواجهة مستجدات العصر^(٢٤).
- العمل على غرس أخلاقيات وسلوكيات جديدة وأساليب من التفكير السليم لدى القيادات المدرسية الأمر الذي يساعدهم في التعرف على احتياجات ودوافع مرؤوسيهم والعمل على خلق مناخاً جيداً من العمل يساعد على تحقيق الأهداف التربوية المنشودة^(٢٥).
- مساعدة تلك القيادات المدرسية على تحديد ومواجهة التحديات التي تواجهها تلك المؤسسات، من خلال تعريفهم بكيفية تحديد مهام ومسئوليات العاملين داخل المؤسسة التعليمية، وقدرتهم على تحقيق التواصل الفعال وإكسابهم المهارات والكفايات اللازمة لمواجهة تلك التحديات^(٢٦).

- تساعد على بناء علاقات إنسانية سواء داخل المدرسة أو خارجها، لتمكينها من تحقيق أداء فعال عن طريق بناء شبكة اتصال تسهل عملية انتقال المعلومات وتكوين فريق عمل يحقق الأهداف التربوية الموضوعية^(٢٧).
- تزويد القيادات المدرسية بالمهارات الفنية والتقنية والتكنولوجية والمرونة في التفكير بما يساهم في بناء شخصياتهم المتكاملة، وإطلاق إمكاناتهم إلى أقصى مدى^(٢٨).
- ينضح مما سبق أن الإعداد غاياته الأساسية هي رفع مستوى الأداء عن طريق اكتساب القيادات المدرسية المهارات العلمية، والمهنية، وتنمية قدراتهم على التفكير الإبتكاري.

١/١/٢- أهداف إعداد القيادات المدرسية:

- تحتاج القيادات التعليمية بشكل عام لمجموعة من المعلومات، والمهارات، والكفايات الإدارية والقيادية تؤهلهم للاضطلاع بالمهام الجديدة التي تقع على عاتقهم، ومن هنا فإن برامج إعداد القيادات المدرسية تهدف إلى ما يلي:
- زيادة قدرة المشاركين في برامج إعداد القيادات المدرسية على اكتساب أنماط مختلفة من القيادة، وأساليب متنوعة من المهارات والاتجاهات مثل مهارة الابتكار وثقافة التغيير وتعميق معرفتهم وفهمهم بالمهام المنوط بهم القيام بها داخل مؤسساتهم التعليمية، وتعزيز كفاءتهم كقادة يعملون ضمن فريق واحد مع باقي أفراد المؤسسة التعليمية وتعلم كيفية إدارة الموارد بشكل أكثر كفاءة وفعالية^(٢٩).
- يجب أن تكون القيادات المدرسية على درجة عالية من التأهيل والإعداد، وهذا يتطلب ضرورة توافر برامج إعداد تؤهلهم لقيادة مدارس المستقبل، وتمكنهم من تلبية المتطلبات والتغلب على التحديات في شتى النواحي سواء التعليمية، السلوكية، الاجتماعية أو الاقتصادية وغيرها، وذلك بدرجة عالية من الكفاءة وهو ما تهدف إليه عملية إعدادهم، شرط أن تتوفر برامج إعداد تتسم بالدقة والبراعة والوقوف على التوجهات الحديثة في التعليم بحثاً عن قيادة تعليمية ناجحة^(٣٠).

ينضح مما سبق أن العنصر الرئيس للتغيير، وتحسين الفاعلية داخل المدرسة، هو إعداد كوادر من القيادات المدرسية داخل المؤسسات التعليمية لأن المؤسسات التعليمية الناجحة تقودها نخبة من القيادات التي توجه، وترشد عملية التعليم والتعلم، وقادرة على تحقيق أهداف هذه المؤسسة.

١/١/٣- مبادئ إعداد القيادات المدرسية:

هناك ثمة مبادئ ينبغي ان تتوفر في برامج إعداد القيادات المدرسية حتى يمكن أن تؤتي هذه البرامج بثمارها ومن تلك المبادئ ما يلي^(٣١):

١/١/٣- المرونة:

ينبغي أن تسعى برامج إعداد القيادات المدرسية نحو تزويد تلك القيادات بالمهارات والمعارف والخبرات التي يمكن من خلالها إعداد ما يعرف بقيادة المستقبل، وخلق مرشحين مزودين بكافة المؤهلات التي تمكنهم من مواكبة التطورات السريعة والمتلاحقة.

١/١/٣-الشمولية:

يجب أن تشتمل برامج إعداد تلك القيادات على آليات تزود تلك المؤسسات بقيادات مدرسية على درجة عالية من الوعي، والفهم، والمؤهلات اللازمة، ولديهم من المهارات، والإمكانات التي تمكنهم من فهم وتحليل البيانات، وتحقيق مفاهيم التغيير، والتنمية المهنية للمعلمين، كل ذلك من أجل زيادة انتاجية الطلاب وبغية تحقيق أهداف مؤسساتهم التعليمية، وهذا يتحقق من خلال تحلي برامج إعداد تلك القيادات بأمر عديدة منها اتسامها بالشمولية.

١/١/٣-الاستمرارية:

تقديم برامج التدريب، والتنمية المهنية المستمرة للقيادات المدرسية، وتزويدهم بالمهارات والمعارف التي تتعكس ايجاباً على جميع عناصر مؤسساتهم التعليمية من طلاب ومعلمين وغيرهم.

١/١/٤-مراعاة الفروق الفردية:

نظراً لاختلاف المرشحين من حيث معارفهم وخبراتهم السابقة وميولهم الشخصية لذا يجب دعم الأفراد بالمعارف والمهارات والكفايات الملائمة والمناسبة لهم.

١/١/٥-وضوح الأهداف:

يجب أن تكون أهداف الإعداد واضحة، ومحددة، ومناسبة للمحتوى وللأفراد المتدربين، ويتم صياغتها بلغة واضحة يمكن من خلالها الوقوف على السلوك المتوقع أدائه من هؤلاء الأفراد المتدربين والمرشحين لتولى مهام قيادية مع تحديد مستوى الأداء الذى ينبغي أن يصلوا إليه بعد انتهاء برامج إعدادهم لتولى تلك المهام القيادية داخل مؤسساتهم التعليمية.

١/١/٤- الأساليب المستخدمة في إعداد القيادات المدرسية:

هناك بعض الأساليب المستخدمة في إعداد القيادات المدرسية، نذكر منها:

١/١/٤- المحاضرة:

من أقدم أساليب التدريب، وهي عملية اتصال بين مدرب ومجموعة من الأفراد يتم خلالها تقديم بعض الأفكار والمعلومات حول موضوع سبق إعداده وتنظيمه^(٣٢)، ومن إيجابيات المحاضرة أنها أقل تكلفة؛ وأكثر رقابة ووضوحاً، ومن عيوبها غياب المشاركة والتفاعل، إذ هي عملية اتصال من جانب واحد، وندرة اعتبار الفروق الفردية بين المتدربين.

١/١/٤- المناقشة والمناظرة:

تعني تبادل المعلومات والآراء بين المدرب والمتدربين، وهي من أساليب المشاركة الجماعية، وهناك ثلاثة أنماط من المناقشة^(٣٣):

أ- المناقشة الحرة للانفتاح على موضوعات جديدة في صورة ورش عمل.

ب- المناقشة المضبوطة جزئياً لتبادل الأفكار والمعلومات كنوع من المذاكرة.

ج- المناقشة المضبوطة تستخدم لتوجيه العمليات المعرفية.

ويتمتع أسلوب المناقشة بأهمية رئيسة في حياة المنظمات المعاصرة باعتباره أحد المداخل الأساسية لتحقيق المشاركة المباشرة من قبل المتدربين، فتأتي قراراته أكثر موضوعية وقابلية للتنفيذ.

١/٤/٣- الورش التدريبية:

حيث يسعى المتدربون سواء كانوا أفرادًا أو جماعات في هذا الأسلوب إلى إرشاد المدربين لدراسة مشكلات أو قضايا تهم الأفراد المسؤولين عن النواحي الإدارية والقيادية مثل الإدارة والتوجيه والإرشاد، وكذا المناهج التعليمية، وكل ذلك يأتي من خلال المناقشات الهادفة، كما أنه أسلوب يتم فيه العمل بشكل تعاوني وجاد لإنجاز مشروع معين كما يتم أيضًا من خلال هذا الأسلوب من الإعداد لدراسة بعض المشكلات التي يمكن أن تواجه المتدربين خلال مسيرتهم العملية^(٣٤)، ومن هنا فإن هذا الأسلوب يعد من الأساليب الفعالة في إعداد القيادات المدرسية.

ويتضح مما سبق أن أساليب الإعداد متنوعة، وتسعى جميعها نحو تزويد القائد بالمهارات، والمعارف التي تمكن من النهوض بالمؤسسة التعليمية، ولكن لا بد من استخدام الأساليب الملائمة لنجاح برامج الإعداد.

١/٥- متطلبات نجاح برامج إعداد القيادات المدرسية:

إن من أهم المتطلبات التي يعتمد نجاح برامج إعداد القيادات المدرسية ما يلي:

- التفكير الاستراتيجي لتحديد أبرز التحديات والقضايا المستقبلية التي تواجه تلك القيادات المدرسية أثناء إدارتها لتلك المؤسسات التعليمية،
- وضع آليات عملية محددة للتعامل مع تلك التحديات والقضايا بكفاءة وفعالية
- توفير المناخ الداعم للتغيير الإيجابي،
- تحفيز كافة الأعضاء أو الأطراف اللزوم تعاونها لخلق هذا التغيير^(٣٥).

ويتضح مما سبق أنه لا بد من إعداد قائد المدرسة إعدادًا جيدًا يتناسب مع حجم المهام الملقاة على عاتقه، لذا تنوعت أساليب إعداده، ومتطلبات تنفيذ الإعداد بما يتناسب مع بيئة العمل، والتنظيمات الداخلية، والخارجية.

١/٢- اختيار القيادات المدرسية:

على الرغم من كثرة الجدل الذي يثار حول محدودية دور القيادات المدرسية في مدارس الدول النامية التي يتميز نظامها التعليمي بالإدارة المركزية، إلا أن هذا لا يلغي الأهمية البالغة لعملية انتقاء واختيار القيادات المدرسية ضمن أسس ومعايير واضحة ومقننة، ليؤدي دوره كقائد تعليمي وفيلسوف وموجه ومقيم ورجل علاقات عامة وإداري ومشرف تربوي ومنظم للعملية التربوية والتعليمية داخل مدرسته، ومن هنا تأتي أهمية الاختيار والانتقاء للقيادات المدرسية وفق معايير علمية وموضوعية مستحدثة، ومواكبة للتغيرات الحياتية المتسارعة، والآمال التربوية التي يتوق المجتمع للوصول إليها، وتمثلها واقعا ممارسا على الأرض^(٣٦).

ويمكن توضيح أهم ملامح اختيار القيادات المدرسية في النقاط التالية:

١/٢-١- أهمية اختيار القيادات المدرسية:

هناك العديد من الفوائد التي تنتج عن الاختيار الجيد للقائد المدرسي ومن بينها ما يلي^(٣٧):

- توفير الكفاءات الجيدة التي تستطيع الوصول إلى تحقيق الأهداف.

-تخفيض كلفة العمل من خلال زيادة الانتاجية.

-يضمن للمؤسسة التربوية مستوى مرتفع من الأداء.

-تحقيق الاستقرار والرضا الوظيفي لجميع أفراد المؤسسة التعليمية والتربوية.

٢/٢/١- معايير اختيار القيادات المدرسية:

إن المعايير المهنية للقيادات المدرسية تجسد فهم العلاقة بين القيادة المدرسية وتعليم الطلاب، فتحسين تعليم الطالب يتطلب نظرة شمولية للقيادة، حيث يجب على القيادات المدرسية مراعاة تعزيز التعلم والإنجاز - التركيز في جميع مجالات والتنمية لكل طالب. فصفات وقيم العمل القيادي هي جزء لا يتجزأ من نجاح الطالب^(٣٨).

وفي هذا السياق حددت مجموعة من المعايير المهنية التي ينبغي على القيادات المدرسية الالتزام بها من أجل تحقيق الأهداف التعليمية، وتتمثل أهم هذه المعايير فيما يلي^(٣٩):

أ- تقوم بتطوير، وتبني، وتضع الرسالة والرؤية والقيم الأساسية المشتركة للتعليم عالي الجودة.

ب- تعمل على التحسين المستمر للعملية التعليمية.

ج- تسعى لتحقيق المساواة في فرص التعليم والممارسات الثقافية.

د- تقوم بتطوير القدرات المهنية للعاملين في المدارس.

هـ- تعزز المجتمع المهني للمعلمين والموظفين الفنيين الآخرين.

و- تدير العمليات والموارد المدرسية.

٣/٢/١- مراحل عملية اختيار القيادات المدرسية:

قائد المدرسة هو المحور الأهم في العملية الإدارية، والركيزة الأساسية في النهوض بمستوى الإدارة المدرسية وتطويرها، والعنصر الفعال الذي يتوقف عليه نجاح العمل الإداري بالمدرسة، وحيث أن الأداء الجيد لقائد المدرسة يعتبر شرطا أساسيا لنجاح العملية الإدارية في المدرسة، فإن الاهتمام بالاختيار الصحيح لقائد المدرسة أمر بالغ الأهمية. ولذلك قيل " أعطني مديرا ناجحا اعطك مدرسة نموذجية".

هذا وتمر عملية الاختيار للوظائف القيادية الشاغرة بإتباع الخطوات الآتية:

١- الإعلان عن الوظيفة الشاغرة؛ وهنا لا بد من تحديد الوصف الوظيفي للوظيفة الشاغرة، والشروط، والمواصفات المطلوب توافرها في المتقدمين لها^(٤٠).

٢- استقبال طالبي العمل، والمقابلات الشخصية لاستبعاد غير المناسب من المتقدمين للوظيفة الشاغرة .

٣- الفحص الأولي لطلبات التوظيف، ويتم في هذه الخطوة فحص الطلبات، والتأكد من مطابقتها للشروط، والمواصفات المعلنة للوظائف الشاغرة، واستبعاد التي لا تنطبق عليها الشروط.

٤- الاختبارات وتسمى اختبارات المفاضلة بين المتقدمين لاختيار أنسبهم، واعتبار نتائجها جزءاً من عملية المفاضلة، شرط أن تتفد بأمانة، وتتضمن اختبارات تحريرية، وشفوية تغطي مختلف جوانب الأنشطة التي تتطلبها، طبيعة العمل الذي يقوم به رجل الإدارة في المستقبل^(٤١).

٥- المقابلة: وهي محادثة شفوية تتم بين شخصين أو أكثر بعدها يتم قبول الشخص في الوظيفة أو يرفض، وتعد محكاً يعتمدها الخبير للحكم على المظهر الشخصي والسلوك في المواقف الفعلية، وعامل مساعد لتقييم الفرد، وهي عدة أنواع .

٦- القرار النهائي: بعد تحليل البيانات الخاصة بالمرشح، الذي اجتاز الاختبار أو المقابلة بنجاح، تقوم الإدارة بتقديم ترشيحات التعيين إلى الجهة المخولة بالتعيين، وإصدار الأمر الإداري الخاص وإعلامه بذلك^(٤٢).

يتضح مما سبق مدى أهمية الاختيار الجيد للقيادات المدرسية، فالاختيار الجيد ليس بالمهمة السهلة، فيجب اختيار أفضل المتقدمين لشغل وظيفة مدير مدرسة وفقاً لشروط معينة.

ثانياً: إعداد واختيار القيادات المدرسية في السويد:

١/٢ - إعداد مدير المدرسة في السويد :

يعتبر إعداد قائد المدرسة، وتدريبه، وتنميته في السويد أمراً حيوياً، وعلى قدر كبير من الأهمية، ففي عام ١٩٧٦م أقر البرلمان السويدي التشريعات التي تقرر عقد برنامج تدريب وطني لجميع القيادات المدرسية في السويد لمدة عامين بكافة المدارس الوطنية.

١/١/٢ - محاور إعداد القيادات المدرسية:

ويرتكز إعداد القيادات المدرسية في السويد على خمسة محاور هي^(٤٣):

- تحديد الرؤية والقيم،
- بناء العلاقات وتطوير الأفراد،
- تطوير المؤسسة،
- قيادة البرنامج التعليمي،
- المساءلة والمحاسبية،

وتهدف برامج الإعداد إلى إعداد القيادات المدرسية لتطوير المدارس، وتعزيز فهم القيادات المدرسية للأهداف التعليمية الوطنية، وتدريبهم على كيفية وضع خطة لتطوير مدارسهم، ويقوم بالتدريب مفتشو المدارس، وعلماء وخبراء التربية وعلم النفس، وقادة المدارس ذوو الخبرة، وممثلوا النقابات^(٤٤).

وفي السابق كانت الوكالة أو الهيئة الوطنية للتعليم في السويد هي المسؤولة مسؤولة كاملة عن برامج إعداد وتدريب القيادات المدرسية، لكن في السنوات الأخيرة بدأت الجامعات تشارك في إعداد وتصميم برامج الإعداد، مع احتفاظ الوكالة بالمسؤولية عن التنفيذ والتنظيم والتمويل وغيرها^(٤٥).

وفي نهاية برامج الإعداد، يجب على القيادات المدرسية أن يكونوا قادرين على ما يلي^(٤٦).

- توجيه تعلم المدرسة نحو الأفضل،

- فهم دور المدرسة في المجتمع،
 - القدرة على تحقيق أهداف المدرسة،
 - استخدام طرق المتابعة والتقييم.
- وتقوم برامج إعداد القيادات المدرسية في السويد على ثلاثة مبادئ أساسية، وهي^(٤٧):
- ١- القيادة الديمقراطية، من خلال تشجيع الحوارات، والمشاركة بين الطلاب والمعلمين،
 - ٢- تعلم القيادة المدرسية، ومهاراتها،
 - ٣- التواصل، والمسئولية، والتبادل بين مختلف الأطراف داخل المدرسة وبينها وبين محيطها المحلي أيضاً.

وتركز برامج إعداد القيادات المدرسية في السويد على مجالات مهمة عديدة، منها^(٤٨):

- فهم البنية التحتية للمدرسة.
 - فهم كيفية التعلم ونتائجه.
 - قواعد الإنجاز والعلاقات.
 - هيكل السلطة والمسئولية.
 - نظم المكافآت.
 - نظم تقييم تحصيل الطلاب.
 - تقييم الجودة وتحسينها.
 - كيفية تواصل المدرسة مع الآخرين.
- وفي التسعينات بدأت السلطات التعليمية المحلية يكون لها دوراً أكبر في إعداد واختيار القيادات المدرسية، بعد أن كانت السلطة المركزية مسيطرة على ذلك الأمر، كما زادت مسئوليات القيادات المدرسية، كما تم استبدال المجلس الوطني السويدي للتعليم بالوكالة الوطنية للتعليم في ١٩٩٠م، وأصبح اسم البرنامج "برنامج التدريب الرئيسي لقادة المدارس"، كما تأسست كلية إعداد وتدريب القيادات المدرسية، مع إمكانية الحصول على درجة الليسانس فيها، وبدأت تتواجد برامج ماجستير ودكتوراه في مجال إعداد وتدريب القيادات المدرسية في الجامعات، غير أن معظم قادة المدارس لازالوا يختارون البرنامج الذي تديره الوكالة الوطنية وليس الجامعات^(٤٩).
- ثم تم الدمج الكامل بين البرنامج الذي تديره الوكالة الوطنية وبرامج الإعداد في الجامعات، ومع ذلك ظلت مسئولية البرنامج خارج نطاق الجامعات، ثم ظهر الإصدار الأخير من البرنامج خلال الفترة من ٢٠٠٠ - ٢٠٠٨م، بعد أن أظهر التقييم أن ثمة خلل، وقصور في البرنامج الموجود، ولاسيما في إعداد القيادات المدرسية بمهارات، وكفايات الجوانب القانونية، والتنظيمية، وأسس تحسين المدرسة والقيادة المدرسية، إضافة إلى كون البرنامج تطوعياً أو اختياريًا فقد حضره ٥٠% فقط من قادة المدارس، وأصبحت مؤسسات التعليم العالي هي المسئولة عن برامج إعداد وتدريب القيادات المدرسية، كما أصبحت البرامج إلزامية وإجبارية، وتطوعية أو اختيارية لقادة رياض الأطفال فقط^(٥٠).

٢/١/٢ - برنامج إعداد القيادات المدرسية في السويد:

- يتمثل هذا النموذج في "البرنامج الوطني الجديد لإعداد وتدريب القيادات المدرسية في السويد"، والذي بدأ تنفيذه في يناير ٢٠٠٢م.
- ويمكن بيان أهم ملامح هذا النموذج أو البرنامج على النحو التالي^(٥١):

١/٢/١- رؤية البرنامج :

خلق قائد مدرسي يتسم بالديمقراطية والتعلم والتواصل الجيد والكفاءة الإدارية والقيادية.

١/٢/٢- أهداف البرنامج :

تمثلت أهداف البرنامج فيما يلي:

- إعداد القيادات المدرسية لتحقيق التطوير، والتحسين المدرسي،
- تعزيز فهم القيادات المدرسية للأهداف التعليمية الوطنية،
- وضع الخطط لتطوير المدارس،
- تطوير الكفاءة القيادية من أجل تحسين العمل المدرسي،
- القدرة على تطوير الأنشطة التربوية، واحترام حقوق التلاميذ، والآباء،
- القدرة على التفكير، ومعالجة المعلومات، وحل المشكلات،
- تطوير علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي،
- الإلمام بدور القيادة المدرسية في تحقيق النظام المدرسي، والإدارة بالأهداف والنتائج،
- تنمية قدرات القيادات المدرسية على تخطيط، وتنظيم، وتنفيذ الأنشطة المدرسية.

١/٢/٣- ملامح البرنامج ومكوناته:

ويتضح ذلك من خلال النقاط التالية:

- يتم القبول في البرنامج بالتشاور مع مجلس إدارة المدرسة التي ينتمي إليها،
- يستغرق البرنامج فترة زمنية لا تقل عن سنتين ولا تزيد عن ثلاث،
- يشمل الإعداد والتدريب ٣٠ يوم على الأقل من المحاضرات، والندوات، والحلقات النقاشية وورش العمل،
- رسوم البرنامج ممولة من قبل الدولة، بينما تتحمل البلديات وأصحاب العمل تكاليف وبدلات السفر، والإقامة، والمدرسين، والمادة العلمية،
- الجامعات مسؤولة عن إعداد البرنامج ومحتواه العلمي، بينما الوكالة الوطنية للتعليم مسؤولة عن تحديد الأهداف، وتوزيع التمويل الحكومي المخصص لهذا الغرض، ويتم تنفيذ البرنامج في ست جامعات مختلفة،

١/٢/٤- المدربون:

أساتذة جامعات وعلماء وخبراء التربية وعلم النفس وكبار المديرين وموجهي المدارس وممثلو النقابات.

١/٢/٥- أساليب البرنامج:

تشمل الأساليب، والآليات أمور عديدة منها:

- مناقشات وحوارات بين المشاركين.
- الانخراط في شبكات وشراكات مع المدارس الأخرى لتبادل الخبرات والرؤى.
- تقديم أبحاث حول الأداء المدرسي وكيفية تطويره.

- حضور ندوات ومؤتمرات ومحاضرات وأنشطة تدريبية أثناء الخدمة.
- الالتحاق بالدراسات الأكاديمية بالجامعة.
- حلقات نقاشية وورش عمل والمواقف الإدارية.
- اختبار فى نهاية المدة للحصول على الشهادة
- التدريب على أشكال مختلفة من مهارات الاتصال خلال الندوات وعروض المحاضرات.
- دراسات الحالة.

٦/٢/١/٢ - القضايا والموضوعات الأساسية للبرنامج:

تشمل القضايا والمجاور الأساسية للبرنامج الآتي^(٥٢):

- الإلمام باللوائح المدرسية.
- توقعات الأداء المدرسي.
- العلاقات العامة والإنسانية.
- تقييم الأداء المدرسي.
- الاقتصاد المدرسي.
- النظريات التنظيمية، والإدارية.
- نظريات تطوير وتحسين المدرسة.
- القدرة على اتخاذ القرار.

وفى عام ٢٠٠٨م أدخلت بعض التعديلات على البرنامج فى ضوء التقييم المستمر الذى خضع له وسمى "البرنامج الوطنى الجديد لإعداد وتدريب القيادات المدرسية"، وأصبح البرنامج إلزامياً، ويستمر البرنامج لمدة أو على مدار ثلاث سنوات كما كان سابقاً، لكنه يغطى بثلاث دورات فى السنة، تتكون كل منها من عشر أنشطة معتمدة من التعليم العالى، وتركز هذه الدورات على^(٥٣):

- التشريعات واللوائح الخاصة بالمدارس، ودور ممارسة وظائف السلطة،
 - الإدارة بالأهداف والنتائج، وتأثيرها على ضمان جودة المدرسة،
 - قيادة المدرسة، ومبادئها التوجيهية لتعزيز التحصيل الدراسي المعزز.
- مما سبق نجد أن دولة السويد قدمت برنامجاً وطنياً لإعداد القيادات المدرسية، وركزت في أهدافه على معرفة القيادات المدرسية لنظام المدارس الوطنية والمحلية معاً، واهتمت بدور المدرسة في المجتمع لتحقيق إدارة فعالة، وعمل البرنامج على تطوير الأنشطة التربوية، ومتابعة الأداء باستمرار لتقييم الوضع الحالي، وتحسينه للأفضل، وقد تولت الوكالة الوطنية للتعليم مسئولية تحديد تلك الأهداف، وتوزيع التمويل الحكومي.

٢/٢- اختيار القيادات المدرسية في السويد :

تطبق السويد النظام اللامركزي فى إدارة مؤسسات التعليم وتمويلها بوجه عام، مما ساعد المدارس على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، حيث أعطى هذا النظام الحرية لكل مدرسة فى إدارة شئونها التعليمية والمالية، واتباع الاستراتيجيات التي تراها مناسبة لدعم مشاركة الآباء، وأعضاء المجتمع المحلي، والمهتمين بالتعليم فى إدارته وتمويله، بما يسهم فى تقديم برامج تعليمية تتسم بالجودة فى سوق تعليمي جديد قائم على المنافسة، والريادة، والتميز.

وقد انعكس هذا النظام اللامركزي على كافة جوانب التعليم فى السويد، بما فى ذلك اختيار القيادات المدرسية، حيث تعد البلديات، والمناطق المحلية هي المسئولة عن تنظيم اختيار القيادات

المدرسية الجديدة، حيث يوجد في كل بلدية أو منطقة محلية مجلس أو مكتب للتعليم مسئول عن كافة أنشطة، وعمليات التعليم على مستوى البلدية، بما في ذلك اختيار القيادات المدرسية، من حيث إجراءات الترشيح، والاختيار، والتوظيف، والتعيين، والإعداد، ثم يصدر القرار الرسمي النهائي من المكتب أو المجلس السياسي للبلدية^(٥٤).

١/٢/٢ - متطلبات الترشيح لتولي منصب القيادة المدرسية:

وتشمل متطلبات الترشيح ما يلي^(٥٥):

- الحصول على درجة جامعية، والأولية للحاصلين على الماجستير،
- خمس سنوات خبرة على الأقل في مجال التدريس،
- التأهيل، والتخصص العلمي المناسب،
- إتمام برنامج تأهيل وإعداد قادة المدارس.

ونظراً للأهمية والمكانة العالية لمنصب قائد المدرسة في السويد، فقد ازداد عدد المتقدمين لشغل هذه الوظيفة، ففي بعض الأحيان يصل عدد المتقدمين إلى عشرة أو أكثر لكل منصب متاح، وتعد مهمة قائد المدرسة في السويد مهمة صعبة، ومعقدة، ومتعددة الأوجه، فهو يتحرك في سياق العولمة، ومطالب، وتحديات خارجية، وداخلية للتغيير، ومجموعة متنوعة من القيم المتنافسة غير المتسقة، كما يجب على قادة المدارس الحفاظ على الأداء المدرسي عاليًا في بيئة شديدة التنافسية، ومن هنا كانت الدقة المتناهية في اختيار القيادات المدرسية^(٥٦).

٢/٢/٢ - نموذج اختيار القيادات المدرسية في السويد:

يمكن بيان أهم ملامح هذا النموذج كما يلي^(٥٧):

- يعد مجلس أو مكتب التعليم في كل بلدية في السويد هو المسئول الأول عن اختيار قادة المدارس الجدد، بالتنسيق مع مجالس إدارة المدارس، ومجالس الآباء، ونقابات التعليم،
- يتم الإعلان عن المنصب في الصحف، والمجلات، وخاصة المجالات المملوكة لنقابات وهيئات الإدارة المدرسية، وعبر صفحات الويب الموجهة نحو أفراد المدرسة،
- يتم إعلان متطلبات، ومقومات، ومعايير الترشيح بشفافية ووضوح،
- يتم إرسال طلبات الترشيح إلى مكتب مدير التعليم بالبلدية،
- يتم إجراء مقابلات من قبل مدير التعليم، وممثل المجلس السياسي في البلدية مع المرشحين،
- يتم إجراء مقابلات، واستطلاع رأي المعلمين، والطلاب بالمدرسة التي يعمل فيها المرشح،
- مؤخرًا تم إحداث تعديل في نمط الاختيار، بحيث يكون معظم المرشحين أو المعينين يأتون من مدارس أخرى غير التي يعملون فيها،
- هناك اتجاه متزايد بأن لا يتم اختيار قادة المدارس من بين معلمي المدرسة نفسها، وإنما من مدارس أخرى، ويصل هذا الآن في السويد إلى نحو ٨٠%،
- هناك اتجاه متزايد في السويد إلى زيادة نسبة اختيار القيادات المدرسية من بين الإناث، حيث زاد عددهم أو نسبتهم من ١٦% في الماضي إلى ٥٩% الآن،

- يتم الاختيار على أساس مزايا المتقدمين، وكفاءتهم، ومؤهلاتهم، وخبراتهم الإدارية، والقيادية وأحيانًا المجتمعية،
- عادة ما يتم تعيين القيادات المدرسية في السويد دون حد زمني، ولكن في السنوات الأخيرة، بدأ التعيين يتم لمدة سنة قابلة للزيادة لفترة من ٣ - ٥ سنوات، ويتم خلالها تقييم أداء قائد المدرسة، وبشكل مستمر من قبل مدير التعليم في البلدية، ومن قبل مجلس إدارة المدرسة والنقابات المعنية، وعندما يكون الأداء منخفضًا، يتم تصميم برنامج لتحسين الأداء وتقديم آليات الدعم من خلال المرشد والمطور التنظيمي، وقد يكون الإجراء المشاركة في برنامج تدريبي، وفي حالة استمرار انخفاض الأداء، قد يتم إبعاد قائد المدرسة عن المنصب،
- في ضوء كل ما سبق يتم الاختيار النهائي للقيادات المدرسية، وتتم مفاوضات ومشاورات مع النقابات حول الراتب، والحوافز، وظروف العمل، كل ذلك يتم قبل اتخاذ القرار بالتوظيف النهائي.

ويتضح مما سبق أن دولة السويد سعت إلى الاهتمام جدًّا باختيار القيادات المدرسية اختيارًا مبني على عدة معايير لضمان الاختيار الأفضل بين المرشحين المتقدمين، فقد اهتمت بالشفافية، ولم تهتم بالمعايير المهنية فقط بل اهتمت أيضًا بالشخصية، والكفاءة، والخبرة.

ثالثًا: إعداد واختيار القيادات المدرسية في مصر:

لقد تحتاج العملية التعليمية إلى قيادات مدرسية وإدارية ترسم سياساتها، وتضع خططها، وتقوم بعمليات الإشراف والتنفيذ والتقويم، ومهما بذل من جهدٍ ومالٍ في إعداد المناهج، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية فإن قائد المدرسة يظل العامل الرئيس المؤثر في نجاح أو فشل عملية التعليم، وهو محور التواصل بين مختلف أطراف العملية التعليمية من أساتذة وطلاب وأولياء أمور.

١/٣- إعداد القيادات المدرسية في مصر:

ولا بد لكي تنتج عملية إعداد وتدريب قيادات مدرسية ناجحة من تحديد الاحتياجات التدريبية، ووضع برامج إعداد تلبي تلك الاحتياجات، بحيث يتم التعارف على نوع التدريب المطلوب، والنتائج المتوقعة، وبدون هذه المحددات تكون عملية الإعداد والتدريب إضاعة للجهد والوقت والمال.

١/٣- أساليب إعداد وتدريب القيادات المدرسية في مصر:

يقصد بأساليب الإعداد والتدريب طرقه المتنوعة التي تستعملها المنظمات، وأبرز هذه الأساليب وأكثرها استعمالًا في مصر:

- المحاضرة: من أقدم أساليب التدريب، وهي عملية اتصال بين مدرب ومجموعة من الأفراد يتم خلالها تقديم بعض الأفكار والمعلومات حول موضوع سبق إعداده وتنظيمه^(٥٨)، ومن إيجابيات المحاضرة أنها أقل تكلفة؛ وأكثر رقابة ووضوحًا، ومن عيوبها غياب المشاركة والتفاعل، إذ هي عملية اتصال من جانب واحد، وندرة اعتبار الفروق الفردية بين المتدربين،
- العروض التقديمية،
- العصف الذهني،

- المناقشة
- ورش العمل.
٢/١/٣ - برنامج مهارات القيادة للقيادات المدرسية^(٥٩):
يتكون برنامج مهارات القيادة المدرسية من الآتي:
١/٢/١/٣ - الهدف العام للبرنامج:
تنمية معارف ومهارات مديري المدارس بما يمكنهم من ممارسة عملهم بكفاءة وفاعلية.
٢/٢/١/٣ - الأساليب والفنيات المستخدمة في البرنامج التدريبي:
- يستخدم البرنامج التدريبي فنيات متعددة في تنفيذه من أهمها المحاضرات القصيرة والعروض
التقديمية، العصف الذهني، المناقشة، لعب الأدوار، ورش العمل، التمرکز حول المشارك (المدير)
وليس المدرب، تطبيق أفكار التدريب.
٣/٢/١/٣ - مدة البرنامج التدريبي:
(٣٠) ساعة مقسمة على خمسة أيام.
٤/٢/١/٣ - الفئة المستهدفة من البرنامج التدريبي:
القيادات المدرسية - المرشحين لتولي مناصب قيادات مدرسية.
٥/٢/١/٣ - البرنامج:
اليوم الأول - مقدمة وتعارف
أهداف اليوم الأول:
مع نهاية اليوم الأول سوف يقوم المشارك ب:
- التعرف على المشاركين الآخرين، والأهداف العامة لورشة العمل، والاتفاق على قواعد العمل خلال
الورشة، واستنتاج الأهداف المختلفة للتعليم، والتعرف على نواتج التعلم،
- إستنتاج المجالات الرئيسة لنواتج التعلم، والتفريق بين مجالات البيئة المعرفية للمواد الدراسية،
والمجالات العامة، والمجالات التي ترغب المؤسسة التعليمية في تحقيقها،
- التعرف على المدرسة الفعالة، ومجالاتها، وتعريف الجودة ومتطلباتها.
اليوم الثاني - القيادة والإدارة
أهداف اليوم الثاني:
مع نهاية اليوم الثاني يكون المشارك قادرًا على أن:
- يعرف القيادة، وأنماطها، والعناصر المؤثرة فيها،
- تحديد مزايا، وعيوب أنماط القيادة المختلفة، ويربط بين أنماط القيادة والعمل على مستوى المدرسة،
ويختار نمط القيادة المناسب للمهمة،
- يقارن بين السلطة والقوة، ويحدد مصادر القوة في المؤسسة التعليمية، ويطبق مهارات القيادة في
إصلاح منظومة القوة داخل المؤسسة التعليمية.
اليوم الثالث - مهام قائد المدرسة

أهداف اليوم الثالث:

- مع نهاية اليوم الثالث يكون المشاركون قادرًا على أن:
- يستنتج المهارات المطلوبة للقيادة، ويذكر أمثلة لبعض مهارات القائد، ويعرف ما هي مهام قائد المدرسة، ويستنتج العلاقة بين مهام مدير المدرسة ومهام القائد.
 - يعرف المهارات الإدارية التي يحتاجها قائد المدرسة لإنجاز عمله،
 - أن يعرف أن شاغل الوظيفة مسئولًا عن القيادة التنظيمية، والتربوية، والمجتمعية لجميع العاملين، وأصحاب المصلحة في المدرسة،
 - يشرف على تنفيذ جميع البرامج والأنشطة الصفية واللاصفية.

اليوم الرابع - التأمل في التغييرات

أهداف اليوم الرابع:

- مع نهاية اليوم الرابع يكون المشاركون قادرًا على أن:
- يقدر التغيير كجزء من الحياة، ويفهم دوره في إدارة التغيير،
 - يحدد، ويصنف معوقات التغيير، وكيفية التغلب عليها، وطرق مقاومتها،
 - يحدد متطلبات تنفيذ التغيير، والمجالات العامة للتغيير.

اليوم الخامس - التأمل الذاتي في المهارات القيادية

أهداف اليوم الخامس:

- مع نهاية اليوم الخامس يكون المشاركون قادرًا على أن:
- يتعرف على القرارات والقوانين المهمة مثل (قانون ١٥٥، قانون ٩٣)،
 - يحدد أعلى ثلاث مهارات قيادية متمكن منها،
 - يقترح الإجراءات التي يمكن إتخاذها لتوظيف المهارة المتمكن منها،
 - يحدد مهارتين قياديتين يعتقد أنه بحاجة إلى المزيد من التطوير، والتحسين فيهما،
 - يحدد الإجراءات التي يمكن إتخاذها لتطوير مهارته.

يرى الباحث أن هذا البرنامج به إيجابيات كثيرة مثل التركيز على المفاهيم الخاصة بالقيادة ومهاراتها وأدوارها وأنماطها، والتعرف على أسباب مقاومة التغيير وكيفية التغلب على مقاومة التغيير، والتعرف على القرارات المهمة لعمل قائد المدرسة، ولكن يجب أن يتم عمل جلسات تدريب منفصلة لكل مرحلة على حدة، حيث أن لكل مرحلة سماتها وخصائصها المنفردة، والتي تختلف من مرحلة لأخرى، وأيضًا أن المدة الزمنية للإعداد لا تكفي لتعديل النواحي السلوكية لدى المتدرب ولا تساعد على ربط الأطر النظرية بالواقع.

٢/٣ - إختيار القيادات المدرسية في مصر:

على الرغم من كثرة الجدل الذي يثار حول محدودية دور قائد المدرسة في مصر التي يتميز نظامها التعليمي بالإدارة المركزية، إلا أن هذا لا يلغي الأهمية البالغة لعملية انتقاء واختيار القيادات المدرسية ضمن أسس، ومعايير تربوية واضحة، ومقننة، ليؤدي دوره كقائد تعليمي، وفيلسوف، وموجه

مقيم، ورجل علاقات عامة، وإداري، ومشرف تربوي مقيم، ومنظم للعملية التربوية والتعليمية داخل مدرسته، ومن هنا تأتي أهمية الاختيار والانتقاء للقادة وفق معايير علمية وموضوعية مستحدثة، ومواكبة للتغيرات الحياتية المتسارعة، والآمال التربوية التي يتوق المجتمع للوصول إليها، وتمثلها واقعاً ممارساً على الأرض^(٦٠).

١/٢/٣ - شروط وأسس اختيار قائد المدرسة:

قد ورد في المادة (١٣) من القرار الوزاري رقم ٢١٣ بتاريخ ١١/١/١٩٨٧م بشأن قواعد النقل والتعيين في وظائف العاملين بالتعلم ثلاثة شروط يجب توافرها للمرشحين لوظيفة مدير مدرسة هي^(٦١):

الشرط الأول:

الأقدمية: فالمرشحون للترقية يرتبون وفق الأولويات هي (الأقدم في الدرجة الحالية - فالأقدم في الدرجة المالية التي تسبقها مباشرة - فالأقدم في التعيين - الأقدم في التخرج - الأكبر سنًا).

الشرط الثاني:

الحصول على تقدير ممتاز في التقرير السنوي للسنتين الآخريتين على الأقل، مع اجتياز برنامج تدريبي بنجاح.

الشرط الثالث:

حضور المرشحين للترقية برنامجاً تدريبياً يعد لهذا الغرض، ثم يليه اختبار تحريري، ويخضع للمناقشة لجنة ثلاثية من رجال التعليم الذين يعولونه في الوظيفة وفق المادة (١٦) من القرار السابق. تم تعديل شروط اختيار قائد المدرسة تبعاً للقرار رقم ١٧٦٤ لسنة ٢٠٢٠م في المادة رقم (١١) كما يلي:

- شروط شغل وظيفة مدير مدرسة:

ورد في بطاقة الوصف الوظيفي شروط يجب توافرها فيمن يتقدم لشغل وظيفة مدير مدرسة هي^(٦٢):

- الحصول على مؤهل تربوي مناسب أو مؤهل عال مناسب إلى جانب إجازة التأهيل التربوي،
- تشغل بالاختيار من بين شاغلي وظيفة معلم أول (أ) أو ما يعادلها على الأقل لمدة سنتين،
- الحصول على تقويم أداء بمرتبة فوق المتوسط على الأقل في سنتين سابقتين مباشرة على النظر في شغل وظيفة مدير مدرسة،
- الحصول على شهادة الصلاحية لمزاولة وظائف الإدارة المدرسية.
- استيفاء برامج التنمية المهنية في مجال الإدارة المدرسية التي تقرها الأكاديمية المهنية للمعلمين.

وهذا ما أيده نص القرار رقم ١٧٦٤ لسنة ٢٠٢٠م في المادة رقم (١١) كما مایلي^(٦٣):

"يكون اختيار شاغلي وظيفة مدير مدرسة من بين شاغلي وظيفة معلم أول (أ) أو ما يعادلها على الأقل، ويكون الاختيار لمدة سنتين قابلة للتجديد، بشرط الحصول على مؤهل عال تربوي مناسب أو مؤهل عال مناسب بالإضافة إلى شهادة أو إجازة التأهيل التربوي، وكذلك اجتياز برامج

التمتية المهنية فى مجال الإدارة المدرسية والتي تقررها الأكاديمية المهنية للمعلمين، ويجوز تعيين الحاصلين على دبلوم المعلمين والمعلمات فى وظيفة مدير مدرسة بمدارس التعليم الأساسي".
٢/٢/٣ - معايير اختيار القيادات المدرسية:

يتم التقييم المتقدمين على أساس مجموعة من المعايير والقدرات، إلى جانب باقي اشتراطات شغل الوظيفة، وتنقسم المعايير والقدرات إلى أربع مجموعات هي^(٦٤):

- التاريخ الوظيفي: ويشمل السن وقت التقدم لشغل الوظيفة، وتقارير الكفاية، والإنجازات التي حققها المتقدم، ويحدد لهذه المجموعة (٣٠) درجة.
 - المهارات القيادية: وتشمل عناصر القدرة على القيادة واتخاذ القرارات فى التوقيت المناسب، والقدرة على الابتكار والتجديد، و يحدد لهذه المجموعة (٣٠) درجة.
 - القدرات العلمية والعملية: تشمل الحصول على مؤهلات أعلى، مع القدرة على إجادة لغات أجنبية، والمعرفة بعلوم الحاسب الآلي، والاشتراك فى المؤتمرات، وإعداد البحوث، ويحدد لهذه المجموعة (٣٠) درجة.
 - السمات الشخصية: وهي ما تكشف عنه المقابلة من التمتع بالمظهر اللائق، والقدرة على التخاطب، ويحدد لهذه المجموعة (١٠) درجات.
- وتراعى اللجنة عند التقدير بطاقة الوصف الوظيفي.

من خلال ما تم عرضه نجد أن مصر أولت اهتمامًا كبيرًا بإعداد واختيار القيادات المدرسية، وكانت البداية بإنشاء الأكاديمية المهنية للمعلمين عام ٢٠٠٧م، إلا انه لم يتم تقديم برامج حديثة تواكب العصر الحديث، ومتغيراته، ومتطلباته وأن عملية الاختيار مازال يشوبها بعض القصور.

رابعًا : نتائج البحث ومقترحاته :

١/٤-نتائج البحث :

تتمثل أهم النتائج التي أسفر عنها البحث الحالى فيما يلي:

- ١- تتنوع متطلبات الترشيح لوظيفة مدير مدرسة فى السويد ما بين المؤهل العلمى، سنوات الخبرة، المقابلات الشخصية، السمات النفسية والعقلية والوجدانية، الكفاءة الإدارية والقيادية وغيرها.
- ٢- يعد مجلس أو مكتب التعليم فى كل بلدية بالسويد هو المسئول عن اختيار القيادات المدرسية الجديدة.
- ٣- يتم الإعلان عن وظيفة مدير مدرسة بالسويد فى الصحف والمجلات المتخصصة والواسعة الانتشار.
- ٤- يتم إعلان متطلبات ومعايير الترشيح والاختيار بكل شفافية وموضوعية.
- ٥- تهدف برامج إعداد القيادات المدرسية فى السويد إلى تطوير المدارس وتعزيز فهم القيادات المدرسية للأهداف التعليمية الوطنية، وكيفية مشاركتهم فى تحسين الأداء المدرسي.

- ١٢- تركز برامج إعداد القيادات المدرسية في السويد على ثلاثة ركائز: القيادة الديمقراطية، تعلم القيادة ومهاراتها، والقدرة على التواصل والتعاون البناء.
- ١٣- توجد برامج واضحة ومنظمة ومخططة لإعداد القيادات المدرسية في السويد، ذات رؤية وأهداف واضحة ومجالات محددة وشاملة وأساليب متنوعة، ومتطلبات نجاح واضحة ومتوفرة.
- ١٤- يعاني اختيار وإعداد القيادات المدرسية في مصر من تحديات ومشكلات وأوجه قصور عديدة ومتنوعة، أثرت سلباً على كفاءة وفاعلية القيادات المدرسية، ومن ثم على الأداء المدرسي بوجه عام.
- ٢/٤- مقترحات البحث :
- في ضوء ما سبق، يمكن تقديم المقترحات التالية:
- ١/٢/٤- إعداد القيادات المدرسية:
- أن يكون للجامعات دور مهم وفعال في إعداد، وتنفيذ، وتقويم برامج إعداد القيادات المدرسية في مصر.
 - أن تركز رؤية برنامج الإعداد إلى إيجاد قائد مدرسي يتسم بالكفاءة الإدارية، والقيادية، والعلاقات الإنسانية الطيبة، والديمقراطية، وتشجيع التعلم، والتواصل، والقدرة على تطوير الأداء المدرسي.
 - أن يستغرق البرنامج فترة زمنية ممتدة لا تقل عن سنتين ولا تزيد عن ثلاثة، ينخلها عقد دورات، وندوات، ومحاضرات تدريبية متنوعة، تمتد إلى ثلاثين يوماً على الأقل خلال هذه الفترة.
 - الاهتمام الجدي بإعداد القيادات المدرسية، وعدم الاكتفاء بمرحلة الخبرة في مجال التدريس بالفصول، فمؤهلات المعلمين وخبراتهم التدريسية لا يمكن أن تكون كافية لإعداد قائد مدرسي ناجح وكفاء وفعال، وذلك لاختلاف أدوار ومتطلبات وكفايات القيادات المدرسية عن المعلمين، كما تحتاج القيادات المدرسية إلى مهارات إدارية وقيادية واستراتيجية متخصصة.
 - تنوع أساليب وآليات إعداد القيادات المدرسية بحيث تشمل العصف الذهني، التدريب من بعد، الورش التدريبية، المحاكاة والمباريات الإدارية، تمثيل الأدوار، تدريب الحساسية، المواقف الإدارية.
 - تطوير برامج إعداد القيادات المدرسية بما يجعلها تواكب التقدم التكنولوجي.
 - تحفيز القيادات المدرسية على حضور الندوات وورش العمل والمؤتمرات الأخرى.
 - إدخال التقنيات الحديثة والمتطورة في برامج إعداد القيادات المدرسية.
 - الاستعانة بمدربين من ذوي الخبرة والاختصاص وخاصة أساتذة الجامعات.

- توفير المكان المناسب والمجهز للإعداد، مع توفير التمويل الكافي وتوفير التقنية التكنولوجية والوقت المناسب والمكان المناسب.
 - تحديث القواعد واللوائح الإدارية المرتبطة باختيار وإعداد القيادات المدرسية.
 - نشر وتفعيل ثقافة اختيار وإعداد القيادات المدرسية لدى المعلمين والمشرفين والقيادات، من خلال ندوات ومؤتمرات وتوزيع كتيبات وأدلة عمل ومطويات، على تخصيص صفحة متعلقة بإعداد القيادات المدرسية على موقع المدرسة على الإنترنت.
 - تشجيع القيادات المدرسية وتحفيزهم على استمرارية الإعداد والتدريب، والحصول على إجازة تفرغ للالتحاق بالبرامج التدريبية المتخصصة والهادفة، أو الحصول على منح تدريبية بالخارج.
- ب- اختيار القيادات المدرسية:**
- تحديد شروط واضحة ومحددة وشفافة وتطبق على أرض الواقع اختيار القيادات المدرسية، تشمل:
 - مؤهل جامعي تربوي ويفضل الحاصلون على الدرجات الأعلى مثل الدراسات العليا والماجستير والدكتوراه.
 - خبرة في مجال التعليم، وخاصة في مجال ممارسة أعمال الإدارة والإشراف والقيادة لا تقل عن خمس سنوات.
 - امتلاك مهارات أساسية مثل تحليل المشكلات وإدارة الحوار واتخاذ القرار وإدارة الأزمات والصراع والاجتماعات.
 - امتلاك المهارات الأساسية للتعامل مع الحاسب الآلي والثورة الرقمية.
 - السمات الشخصية مثل أخلاقيات المهنة والالتزان الانفعالي وسلامة الفكر والمنهج والشجاعة الأدبية والوازع الديني والسلوك النموذجي والأناقة وحسن المظهر والولاء والانتماء للوطن.
 - تركية بالترشيح من المعنيين مثل مدير المرحلة أو الموجهين أو مجلس إدارة المدرسة أو مجلس الآباء والأمناء.
 - أن تكون الأفضلية في الترشيح للموهوبين قيادياً.
 - أن تكون فترة الترشيح كافية، بحيث تتيح للجان الاختيار تحري الدقة والموضوعية والنزاهة والشفافية في عملية الاختيار.
 - الأخذ بالاتجاهات الحديثة في اختيار القيادات المدرسية وتطوير معايير الاختيار، مثل اختبارات الذكاء والتمكن اللغوي والاختبارات النفسية والمقابلات الشخصية وأخذ آراء المعلمين والطلاب وأولياء الأمور والنقابات المعنية وحسن السمعة والمشاركة الفاعلة في تطوير المدرسة، إضافة إلى اجتياز اختبار تحريري.

المراجع

- (1) Tony Bush (2016): "Preparation for School Principals: Rationale and Practice", **Educational Management Administration & Leadership**, Vol. 44, No. 4, p. 537.
- (2) **Ibid**, p.538.
- (3) سليمان عبد ربه محمد (٢٠٠٧): "القيادة التربوية لمدرسة المستقبل في الوطن العربي في ضوء الفكر الإداري رؤية تربوية"، من بحوث مؤتمر تأهيل القيادات التربوية في مصر والعالم العربي، المؤتمر السنوي الخامس عشر، في الفترة ٢٨-٢٨ يناير ٢٠٠٧، الجزء الثاني، دار الفكر العربي، القاهرة، ص ٨١٩ - ٨٢٠.
- (4) جودة عزت عطوى (٢٠٠٦): الإشراف التربوي، مفاهيمه وأساليبه، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ٢٦.
- (5) Olof Johanson: "School Leadership Training in Sweden (2016): "Perspective for Tomorrow", **Journal of In-service Education**, p. 186.
- (6) Anders Schleicher (2012): "Preparing Teachers and Developing School Leaders for the 21st Century, Lessons from Around the World", **OECD**, p. 14.
- (7) وزارة التربية والتعليم، مكتب الوزير (٢٠١٤): الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤-٢٠٣٠)، بشأن برنامج الإصلاح المتمركز حول المدرسة، جمهورية مصر العربية، ص ١٠٢.
- (8) عزة جلال مصطفى (٢٠٠٧): " الذكاء العاطفي وتحسين الأداء القيادي لمديري المدارس الثانوية العامة بمصر"، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، كلية البنات للآداب والعلوم التربوية، العدد ١٨، الجزء ٩، ص ٢٢٣.
- (9) فايز مراد مينا (٢٠٠٧): "تأهيل القيادات التربوية في مصر والوطن العربي"، من بحوث المؤتمر السنوي الخامس عشر-تأهيل القيادات التربوية في مصر والوطن العربي، القاهرة، ص ٥٨٦.
- (10) محمد فتحى عبد الفتاح حسين (٢٠١٣): "الاتجاهات الحديثة لإختيار القيادات الوسطى والتنفيذية لمؤسسات التعليم قبل الجامعي"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد ١٥٤، الجزء ٢، ٢٠١٣، ص ١٠٩.
- (11) صلاح عبد الحميد مصطفى (٢٠٠٩): الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار المريح للنشر، الرياض، ص ١٩٧.
- (12) علي أحمد عبد الرحمن عياصرة (٢٠٠٦): القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ص ٣٤.
- (13) حسن شحاته وزينب النجار (٢٠٠٣): معجم المصطلحات التربوية والنفسية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ص ٢٤٢.
- (14) ملحقه سعيدة الجهوية (٢٠٠٩): المعجم التربوي، دار اقرأ للنشر والتوزيع، بيروت، ص ١٠٩.
- (15) احمد زكى بدوي: مرجع سابق، ص ٣٥٩.
- (16) عمر وصفي عقيلي (٢٠٠٤): إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل، عمان، ٢٠٠٤، ص ١٢٣.
- (17) علي محمد الألفي (٢٠١٩): "اختيار وإعداد القيادات العليا في التعليم قبل الجامعي: دراسة وصفية"، مجلة كلية التربية بالمنصورة، ع (١٠٧).

(١٨) علية محمد اسماعيل شرف(٢٠١٨): "الاحتياجات التدريبية اللازمة لرفع كفاءة مديري المدارس في ضوء الفكر الإداري المعاصر من وجهة نظرهم"، **المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية**، مج(٢)، ع(٣).

(١٩) وائل محمود القحطان(٢٠١٦): "تطوير ادارة الأداء بالمدرسة الثانوية العامة فى جمهورية مصر العربية فى ضوء متطلبات تطبيق الجودة الشاملة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر.

(20) Katarina Norberg(2019): "The Swedish national principal training programme: a programme in constant change", **Journal Of Educational Administration And History**, Vol. 51, No. 1..

(21) Sait Akbaşlı, et.al (2017): "Selection Process of School Principals in Turkey and Some Other Countries: A Comparative Study", **Universal Journal of Educational Research**, V. 5, No.12..

(22) Betty Merchant, et.al(2012): "Successful school leadership in Sweden and the US: Contexts of social responsibility and individualism", **International Journal of Educational Management**, Vol. 26 Issue: 5.

(٢٣) طارق عبد الحميد البدرى(٢٠٠٥): **الإتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية فى تنمية القيادة التدريسية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص٥٢.

(٢٤) Ashley Yoon-Mooi Ng(2017): "School leadership preparation in Malaysia: Aims, Content and impact", **Educational Management Administration & Leadership**, Vol.45 (6), p1003.

(٢٥) Krista Louise Anderson(2017): "School Leadership Preparation: Aspiring principal succession", **A Dissertation Proposal Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctorate of Education**, Grand Canyon University, Phoenix, Arizona, p1.

(٢٦) Krista Louise Anderson : **Ibid**, p48.

(٢٧) شريف محمد محمد شريف: **مرجع سابق**، ص١٩٦.

(٢٨) ضياء الدين زاهر ، علاء حمدي أحمد(٢٠١٩): "سيناريوهات مقترحة لتطوير إعداد القيادات التربوية في ضوء توجهات التنمية المهنية المستدامة: مصر نموذجاً"، **مجلة مستقبل التربية العربية**، المركز العربي للتعليم والتنمية، مج(٢٦)، ع(١١٧)، مارس، ص١٦٦.

(٢٩) Wei Zhang(2013): "Principles of School Leadership (Developing Middle Leaders: The Problematic Nature of Socialization Theory and Leadership Learning", **SAGE publication Inc.**, p 4 .

(٣٠) Leviticus S. Pointer(2018): "Urban School Leadership Preparation Programs 'Key Factors for Developing School Leaders: What are The Key Factors Urban School Leadership Preparation Use Programs Use to Develop School Leaders?'" **A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of The Requirements of The Degree of Doctor of Education**, The University of Memphis, p. 1.

(٣١) Kathleen Setzer(2020): "A Supplemental Leadership Development Programs Model Preparing Aspiring Leaders for Principal ship", **Project Study Submitted in Partial Fulfillment of The Requirements of The Degree of Doctor of Education**, Walden University, pp1-2.

(٣٢) محمد غزالة (٢٠١٠): "الإحتياجات التدريبية لمدير مدارس التعليم العام"، **مجلة كلية الآداب**، العدد ٢٩، ص٢٣٣.

(٣٣) هاني محمود مصطفى (٢٠٠٥): **بناء برنامج تدريبي لمديري ومديرات المدارس الثانوية حكومية لتطوير كفاءتهم الإدارية في ضوء إحتياجاتهم التدريبية**، دار جرير للنشر، عمان، ص٢٥.

- (٣٤) رأفت الشناوي(٢٠٠٦) : إدارة الموارد البشرية ، دار الاتحاد للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ص٣٧ .
- (٣٥) فلاح ضويحي السويدي : مرجع سابق، ص ٦٠ .
- (٣٦) أحمد إبراهيم سلم: مرجع سابق، ص ٢ .
- (٣٧) منيف بن مروى بن منور الشمري: مرجع سابق ، ص١٥٨ .
- (٣٨) أحمد سعيد الحريري وآخرون(٢٠١٦): "تصور مقترح لتطوير برنامج القيادة التربوية فى جامعة الطائف"، مجلة كلية التربية ، العدد(١٦٩)، الجزء الرابع، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، مصر، ص ١٣٩ .
- (39) National Policy Board for Educational Administration. Professional Standards for Educational Leaders, Ibid, p,9.
- (٤٠) عبد العزيز بن حبتور(٢٠٠٠): أصول ومبادئ الإدارة العامة، ط ١ ،الدار العلمية الدولية للنشر، عمان، ص٩٧ .
- (٤١) محمد رسمي(٢٠٠٤): أساسيات الإدارة التربوية ، ط ١، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، ص١٣٤ .
- (٤٢) مؤيد سالم وصالح عادل(٢٠٠٢) : إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديثة، الأردن، ص ١١٢ .
- (٤٣) Andreas Schleicher, **op.cit.**, p. 14.
- (44) Katarim Norberg(2019): "The Swedish National Principal Training Programme: A Programme in Constant Change", **Journal of Educational Administration & History**, Vol. 51, No. 1, 2019, p. 7.
- (45) Swedish National Agency, **op.cit.**, p. 40.
- (46) Olof Johansson, **op.cit.**, p. 199.
- (47) Swedish National Agency, **op.cit.**, pp. 40-41.
- (48) **Ibid.**
- (49) **Ibid**, pp. 8-9.
- (50) **Ibid**, p. 11.
- (51) Olof, Johanson, **op.cit.**, pp. 186-196.
- (52) Swedish National Agency, **op.cit.**, p. 39.
- (53) Katarina Norberg, **op.cit.**, p. 11.
- (54) Swedish National Agency for School Improvement(2007): "Improving School Leadership", **Background Report Sweden**, p. 34.
- (55) Andreas Schleicher, **op.cit.**, p. 14.
- (56) Katarina Morberg (2019): "The Swedish National Principal Training Programme : a Programme in Constant Change", **Journal of Educational Administration and History**, Vol. 51, No. 1, p. 5.
- (57) Swedish National Agency, **op.cit.**, pp. 34-36.
- (٥٨) محمد غزالة (٢٠١٠): "الإحتياجات التدريبية لمدير مدارس التعليم العام"، مجلة كلية الآداب، العدد ٢٩، ص٢٣٣ .
- (٥٩) الأكاديمية المهنية للمعلمين(٢٠١٣): "برنامج مهارات القيادة لمديري المدارس"، دليل المدرب، ص ص ٥٦-١ .
- (٦٠) عبد الحميد عبد الفتاح شعلان (٢٠٠٢): "اللامركزية كمدخل لفعالية جودة عملية صنع القرار في مصر"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة بنها، ص١٩ .
- (٦١) أحمد إسماعيل حجي (٢٠٠٥): الإدارة التعليمية والمدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة ، ص ص ٣٧١-٣٧٢ .

- (٦٢) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، مكتب الوزير، قرار وزارى رقم (١٦٤) بتاريخ ٢٠١٦/٥/٣١ بشأن اعتماد بطاقات وصف أعضاء هيئة التعليم، ص ١٣١.
- (٦٣) جمهورية مصر العربية، رئاسة مجلس الوزراء، قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٧٦٤ لسنة ٢٠٢٠ بتعديل بعض أحكام اللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم الصادرة بقرار مجلس الوزراء رقم ٢٨ لسنة ٢٠١٣، مادة (١١)، نشر بالجريدة الرسمية ٧ سبتمبر ٢٠٢٠م، ص ١٤.
- (٦٤) جمهورية مصر العربية، رئاسة مجلس الوزراء، المرجع السابق، ص ١٣-١٤.