

## تقويم ممارسات إدارة الموارد البشرية فى التعليم قبل الجامعى فى مصر

د. آية مصطفى ماهر\*

### مستخلص:

تهدف هذه الورقة إلى دراسة وتحليل الوضع الراهن للممارسات الخاصة للعاملين من هيئة التدريس والإداريين فى التعليم قبل الجامعى فى مصر للتعرف على مواطن القوة والضعف والتحديات المختلفة بهدف الوصول إلى مجموعة من التوصيات تساهم فى تقويم هذه الممارسات فى ضوء الاستفادة من تجارب الدول الناجحة، توصلت بها الورقة إلى مجموعة من التوصيات تضمنت ضرورة تقويم كل الممارسات الخاصة بالعاملين فيما يخص الخطة الإستراتيجية للقوى البشرية العاملة فى التعليم قبل الجامعى، تحديث البطاقات الوظيفية، وتقويم النظم الخاصة بالتعيين والتدريب والترقية والحوافز. تنقسم الورقة إلى أربعة أجزاء بخلاف المقدمة، تتضمن أول أربعة أجزاء المشكلة البحثية، أهداف الدراسة وأهميتها، مصادر جمع البيانات، ثم ناقشت الدراسة فى الجزء الخامس المحاور الرئيسية للدراسة وتدور حول الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية فى الخبرات الأجنبية، ووصف الوضع الراهن وتحليل لممارسات الموارد البشرية فى قطاع التعليم قبل الجامعى فى مصر ثم جاءت الدراسة بالنتائج والتوصيات.

### مقدمة:

أصبحت عملية تطوير القوى البشرية وتنمية المهارات الشخصية لجميع الفئات العاملة فى مجال التعليم هى العنصر الأكثر أهمية فى نجاح المنظومة التعليمية فى المجالات العلمية

\* مدرس إدارة الموارد البشرية بالجامعة الألمانية بالقاهرة، مصر.

والبحثية وأنشطة وبرامج خدمة المجتمع، وتعتبر المؤسسات التعليمية هي الجهة الأولى المسؤولة عن وضع اللبنة الأساسية لمفاهيم التعليم والثقافة التربوية، كما تساهم تلك المؤسسات في تأهيل وتوجيه الطلاب على مختلف أنماطهم واهتمامهم وإكسابهم مهارات التفكير العلمي والتحليل والنقد الموضوعي والتأهيل لسوق العمل. ولذا فقد أصبح تطوير الموارد البشرية وتنمية المهارات الشخصية لجميع الفئات العاملة في مجال التعليم هو العنصر الأكثر أهمية في نجاح هذه المنظومة، بل يعتبر المحفز الرئيسي للعناصر الأخرى وهو الأساس لتطوير التعليم وإصلاحه، والذي يؤصل لجيل قادر على المشاركة الفعالة في المجالات العلمية والبحثية وأنشطة وبرامج خدمة المجتمع، ومن هنا لا بد لنا من الاعتراف أن منتج التعليم النهائي في مصر لا يزال يحتاج إلى قدر أكبر من الجودة، إذ تعتبر مصر من أقل الدول إنفاقاً على التعليم مقارنة بدول مماثلة لها في الظروف، فطبقاً لتقرير البنك الدولي لعام ٢٠٠٨/٢٠٠٩، يمثل الإنفاق على التعليم في مصر حوالي ٣.٨% من الدخل القومي مقارنة بـ ٦.٥% في تونس و ٥.٦% للمغرب وقد يتطلب ذلك التوجه إلى تطبيق برامج التنمية البشرية للعاملين بالعملية التعليمية والذي يتطلب أيضاً لتنفيذه دراسة الوضع الحالي لهذه الكوادر البشرية وإعداد برامج لتدريبهم وتأهيلهم للارتقاء بهم وتأهيلهم مهنيًا وفنيًا ونفسيًا وثقافيًا لتمكينهم من أداء دورهم في المنظومة التعليمية على الوجه الذي يرتقي بهذه المنظومة ويحقق المرجو منها<sup>٢</sup>.

#### ١. مشكلة الدراسة:

تسعى الدراسة إلى محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

ما هي الممارسات المتبعة لإدارة القوى البشرية في التعليم قبل الجامعي في مصر وكيف يمكن أن نقوم هذه الممارسات في ضوء الاستفادة من تجارب الدول التي أصلحت من النظم الخاصة بالعاملين لديها؟

بالإضافة إلى التساؤل الرئيسي هناك عدة أسئلة فرعية مثل:

١- كيف نوصف الوضع الراهن فيما يخص الممارسات التي تخص القوى البشرية في

التعليم قبل الجامعي؟

٢- ما هي تجارب الدول الناجحة في إصلاح النظم الخاصة بالعاملين لديها وما الذي

اشتملت عليه هذه البرامج؟ وكيف يمكن الاستفادة منها في قطاع التعليم قبل الجامعي في مصر؟

## ٢. أهداف الدراسة وأهميتها:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الممارسات الخاصة بإدارة القوى البشرية العاملة في التعليم قبل الجامعي (هيئة التدريس والإداريين) في مصر من التعيين والتدريب والتقييم والترقية والأجور والمكافآت وغيرها، محاولة لإصلاح هذه النظم والممارسات في ضوء تجارب بعض الدول الأخرى التي نجحت في ذلك، بغرض تطوير وتنمية أداء العاملين بهذا القطاع بإعتباره العنصر الأكثر أهمية في نجاح المنظومة التعليمية وبناء جيل قادر على المشاركة الفعالة في بناء وخدمة المجتمع.

واستنادا إلى ما سبق، يكون من الطبيعي أن ينال موضوع تقويم النظم الخاصة بالعاملين في مجال التعليم اهتماما كبيرا بإعتباره ضمن منظومة إصلاح التعليم وبناء وتنمية الأفراد مما ينعكس أثره على جهود التنمية في مصر. ويعتبر الاهتمام بالعنصر البشري من الموضوعات الهامة في حقل الإدارة العامة لما له من تأثير إيجابي على أداء العاملين وبالتالي على إنتاجيتهم. كما أن موضوع تحسين التعليم العام والارتقاء به يعد على قائمة الموضوعات الهامة التي تعتبر ضمن أولويات الحكومة في مصر الآن وخصوصا بعد ثورة يناير ٢٠١١. وبالإضافة إلى ما سبق، فإن الدراسة تتفق مع الاتجاهات الحديثة في مجال الإدارة العامة؛ في ضرورة إصلاح كل النظم الخاصة بشئون العاملين، وذلك في ضوء تطبيق برامج الجودة الشاملة وأيضا في ظل المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة العامة الجديدة . "New Public Management" والمقارنة المرجعية "Benchmarking"

## ٣. منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. تم الاعتماد على منهج توصيف منظومة الموارد البشرية وتحليل العلاقات البيئية من مكونات هذه المنظومة واكتشاف مواطن القوة والضعف بها في مراجعة الأدبيات المتعلقة بدراسة الممارسات الخاصة بإدارة العاملين في التعليم قبل الجامعي.

#### ٤. مصادر وأساليب جمع البيانات:

اعتمدت الباحثة على الأدبيات المختلفة المتمثلة في الكتب والمجلات المتخصصة والدوريات وشبكة الإنترنت في جمع البيانات، هذا بالإضافة إلى النشرات والبيانات المختلفة من وزارة التربية والتعليم وجهاز التعبئة والإحصاء وبعض المقابلات مع بعض المسؤولين في التعليم قبل الجامعي.

#### ٥. المحاور الرئيسية للدراسة:

ويمكن الإجابة على التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية من خلال المحاور الأساسية للدراسة فيما يلي:

- ١- الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في الخبرات الأجنبية.
- ٢- وصف الوضع الراهن في قطاع التعليم قبل الجامعي.
- ٣- تحليل للممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في قطاع التعليم قبل الجامعي في مصر.
- ٤- الخاتمة (النتائج والتوصيات).

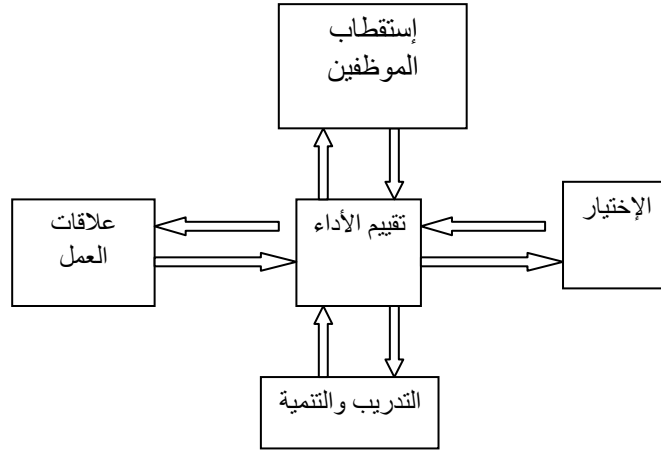
### **أولاً: الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في الخبرات الأجنبية**

#### ١- إدارة الموارد البشرية كمنظومة متكاملة بالمنظمات الأجنبية الناجحة:

تسعى إدارة الموارد البشرية في المنظمات الأجنبية الناجحة إلى تحقيق أهدافها بأعلى كفاءة ممكنة، وتعتبر سياسات الإختيار والتعيين والأجور والحوافز وإعداد فئة القادة المدربين وسائل أساسية تعتمد عليها الإدارة الحديثة في تحقيق هذا الهدف، فتطبيق هذه السياسات لا يعتبر كافياً في حد ذاته للتأكد من أن الأفراد سوف يؤدون أعمالهم بالكفاءة المطلوبة. لذلك تظهر ضرورة تقييم أداء العاملين، للحكم على مساهمة كل فرد في العملية الإنتاجية<sup>٣</sup>. فنظام تقييم الأداء لا يعمل منعزلاً عن النظم الفرعية الأخرى لنظام إدارة الموارد البشرية، المتمثلة في تحليل وتوصيف الوظائف، الإختيار والتعيين، تحديد الأجور والحوافز، إعداد خطط وبرامج التدريب والتطوير<sup>٤</sup>. كما هو موضح في الشكل رقم (١)

## الشكل رقم (١)

يوضح علاقة تقييم أداء العاملين ببعض أنشطة إدارة الموارد البشرية \*



\* المصدر: أحمد عبد المجيد العفدة، "تقييم الأداء: دراسة تحليلية لنظام تقييم الأداء في الجهاز الحكومي لسلطنة عمان"، الإدارة، مسقط: معهد الإدارة العامة، العدد ٦٧، ديسمبر ١٩٩٦، ص ١١٧.

وتتطلب عملية تقييم الأداء ضرورة توافر تحليل للوظائف، بحيث يسهل وضع معايير تستند للواجبات الوظيفية المحددة، حيث أن عدم وجود تحليل وظيفي يؤدي إلى صعوبة تقييم الأداء. ومن خلال معرفة نتائج تقييم الأداء، يمكن الحكم على مدى كفاءة عملية استقطاب الموارد البشرية، بحيث يتم البحث عن مصادر استقطاب بديلة في حالة عدم كفاءة المصادر الحالية. فالاختيار الجيد للأفراد سوف ينعكس أيضا في تقارير تقييم الأداء والعكس صحيح، حيث ان أداء الموظفين المرتفع معناه أن عملية الاختيار كانت سليمة. ومن خلال نتائج تقييم الأداء، يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد والمنظمة، ويعتبر تقييم الأداء وسيلة لتحديد زيادة الأجور أو الحوافز. فتلاحم نظام التقييم مع نظام إدارة الموارد البشرية يكون واضحا في جميع عمليات إدارة الموارد البشرية حيث يبدأ بتحديد الاحتياجات البشرية وتوصيف الوظائف يليها مرحلة استجلاب المتقدمين، ثم اختيار العاملين وتدريبهم، يمر بعدها العاملون بمرحلة تقييم أدائهم. وبناء على نتيجة هذا التقييم، يتم تحديد العلاوة أو الترقية أو التدريب للعاملين

في حالة تحقيق نتيجة مرضية ، أما بالنسبة للنتيجة الغير مرضية، فيتم مراجعة مراحل إدارة الموارد البشرية التي تسبق عملية التقييم<sup>(٥)</sup>.

## ٢- تجارب بعض الدول الناجحة في تقويم الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية:

يعتبر فكر إدارة الموارد البشرية من الأساسيات العامة للمنظمة لأغلب الممارسات الخاصة للعاملين بالرغم من اختلاف النشاط الذي تعمل من أجله المؤسسات سواء كانت مؤسسة تعليمية أو صحية أو خدمية أو غيرها<sup>٦</sup>، وفيما يلي عرض لتجارب بعض الدول التي نجحت في تقويم السياسات والممارسات الخاصة بالموارد البشرية لديها:

### أ- الممارسات ذات الأداء المرتفع High Performance Work Practices:

ففي دراسة أجريت على ٦٦ مصنع صغير ومتوسط الحجم في ولاية بنسلفانيا بأمريكا، أثبتت نتائج الدراسة بأن المصانع التي لديها إستراتيجية ونظام متكامل لإدارة الموارد البشرية تقوم بعمليات التقويم المستمر للممارسات الخاصة بالموارد البشرية لديها من خلال برامج التدريب وتقوم الأداء وربط الأداء بالحوافز سجلت معدلات للإنتاجية أعلى من مثيلتها التي لم يكن لديها استراتيجية واضحة أو لديها نظام متكامل لإدارة الموارد البشرية، وقد توصل هوسليد من خلال بحث ميداني أجراه على ٩٦٨ مصنع ومؤسسة، أن المصانع أو المؤسسات التي لديها أسس ومعايير موضوعية وعادلة للاختيار والتعيين والتدريب وتقييم الأداء يؤدي بها عادة إلى ارتفاع في درجة الرضاء الوظيفي للعاملين وزيادة إنتاجيتهم وتدنى معدلات دوران العاملين وزيادة الانتماء الوظيفي لديهم. وقد سمى هوسليد هذه الممارسات الخاصة بالعاملين بالممارسات ذات الأداء المرتفع<sup>٧</sup>.

ب- تجارب بعض دول شرق ووسط أوروبا (المجر وبولندا واستونيا والبنانيا) في تقويم نظم العاملين: حرصت بعض دول شرق ووسط أوروبا مثل المجر وبولندا واستونيا وألبانيا على وضع إطار عمل للخدمة المدنية بها في أواخر الثمانينات وأوائل التسعينيات من خلال تشريع بعض القوانين والقواعد الأساسية التي تحكم شؤون العاملين فيما يخص نظم التعيين والتدريب والتدرج الوظيفي، وتنبهت هذه الدول إلى أهمية وجود جهات منسقة لكل هذه الممارسات فيما

بين الأقسام والوزارات المختلفة لمنع حدوث ازدواجية أو تناقض في القرارات أو الممارسات الخاصة بنظم العاملين، كما تم تحديد مسؤوليات وسلطات هذه الأجهزة المنسقة بوضوح حتى يسهل عملية التعامل معها مع الوزارات أو الإدارات المختلفة والتأكد من أن سياسات الخاصة بالعاملين مطبقة بها بشكل صحيح. كما حرصت هذه الدول على إنشاء قاعدة بيانات دقيقة خاصة بالعاملين لكي تساهم في عملية التخطيط الاستراتيجي للقوى البشرية في الوزارات والإدارات حيث يتطلب ذلك تطويراً للآليات التكنولوجية، وأيقنت هذه الدول في ظل عمليات الإصلاح ومرحلة الانتقال لنظم الخدمة المدنية أنه قد تظهر وظائف ومواقع جديدة مهمة، وتقل أهمية بعض المناصب، وبالتالي لا بد من إعادة توزيع الموارد البشرية في الوظائف والمواقع المختلفة طبقاً لخبراتهم ومهاراتهم، ويستلزم ذلك وجود قاعدة بيانات للعاملين بها، ومعلومات كاملة عنهم بما فيها سنوات الخبرة، ونوعية الوظائف التي يمكن أن يقوم بها الموظف، والدرجة الوظيفية الحالية؛ ليساهم هذا النظام في عمليات التخطيط المستقبلي للموارد البشرية من داخل المنظمة دون الاستغناء عنهم كما حدث في ألبانيا وأستونيا. اختلفت هذه الدول في أساليب الاستقطاب لديها حيث كانت تتم طبقاً لرؤساء الأقسام كما في المجر وأستونيا، أو طبقاً لقسم شئون العاملين بالوزارات المختلفة أو لسلطة الوزير كما في ألبانيا. وتتشابه هذه الدول مع مصر في أسلوب ممارستها لبرامج التدريب لديها، حيث لا يوجد لديها علاقة تربط ببرامج التدريب بالأداء الفعلي للموظف طبقاً لاحتياجاته الفعلية للتدريب. فيلاحظ أن المجر ركزت على الجانب النظري أكثر في التدريب عن الجانب العملي، ونفس الحال في بولندا حيث يتم تنفيذ برامج التدريب من خلال المدرسة القومية للتدريب. وتنبهت هذه الدول أيضاً إلى أن من أهم عناصر إصلاح الخدمة المدنية بها جعل العمل بداخل المنظمات العامة للعاملين عملاً جذاباً، ليس فقط فيما يخص المرتبات والعوائد المادية للعاملين ولكن فيما يتعلق بأهمية كل وظيفة من خلال إعادة النظر في المسؤوليات والمهام المنوطة لكل وظيفة مع تحديد مستوى تنافس للمهارات المطلوبة بها. وبالإضافة إلى برامج التدريب لتقويم الأداء الوظيفي للعاملين، حرصت هذه الدول على استمرارية عمليات التطوير لتنمية قدرات ومهارات العاملين بشكل عام<sup>٤٥</sup>.

#### ج- تجربة ماليزيا وسنغافورة في إصلاح النظم الخاصة بالعاملين:

اعتمدت ماليزيا برامج إصلاح النظم الخاصة بالعاملين لديها كجزء من برامج الإصلاح الإداري الشاملة لجميع مؤسسات الدولة عام ١٩٥٧ بما فيها المؤسسات التعليمية وكان ذلك بعد الاستقلال بهدف تحقيق التنمية الاقتصادية وإيمانا بضرورة التغيير. بدأت عمليات الإصلاح

على عدة مكونات رئيسية تمثلت فى إصلاح الخدمة المدنية حيث وضعت الحكومة لنفسها أجندة وبرامج واضحة، ركزت فيها ماليزيا على إصلاح النظم والممارسات الخاصة بالعاملين وزيادة رواتبهم سنويا، وأسندت عمليات تعيين الموظفين إلى هيئة مركزية مستقلة وهى لجنة الخدمة الحكومية لتتولى شئون العاملين فى كل الممارسات الخاصة بالتشغيل من التخطيط للتوظيف والإعلان للوظائف والتعيينات بناء على الخبرة والمهارة. وتم إنشاء نظام لقياس معدلات الأداء الكمية والكيفية للوظائف من خلال المؤشرات والمعدلات وتدريب المدراء والمشرفين على عمليات التقييم لمروؤسيهم ووضع خطط التطوير والتحفيز، وربط المكافآت والحوافز بالأداء، وبناء عليه، أصبحت الترقيات مرتبطة بالكفاءة والخبرة وليس بالأقدمية. كما أرسلت ماليزيا نظاما فى التدريب أيضا يعتمد على التدريب قبل الالتحاق بالوظيفة وأيضاً أثناء الوظيفة، ولم ينظر للتدريب على أنه وسيلة فقط لمد الموظفين بالعلم والمعرفة ولكنها وسيلة لرفع قدراتهم وتغيير سلوكهم وخرس وتعزيز القيم المهنية الايجابية للعمل بما يتماشى مع متطلبات الإصلاح الإدارى المطلوب. وأنشئت ماليزيا جائزة الابداع للخدمة الحكومية والتي تمنح للأفراد الذين قدموا أفكاراً جديدة أو نجحوا فى تطبيق أفكارا جديدة وكان لها مردود إيجابى على مؤسساتهم. بالإضافة إلى ما سبق، بادرت الحكومة الماليزية عام ١٩٩٣ بإصدار ميثاق شرف أخلاقى لتنظيم التعاملات والسلوك المهني المتوقع للعاملين وحددت المكافآت ووقعة العقوبات على المخالفين لهذا الميثاق، بل قامت بتنظيم برامج للتدريب وورش العمل للتوعية له<sup>٤</sup>.

أما فى سنغافورة، فجاء الاهتمام بإصلاح النظم والممارسات الخاصة للعاملين فى نهاية السبعينات وأوائل الثمانينات كمدخل للإصلاح الإدارى وبهدف تحسين الخدمات العامة لتشجيع الاستثمارات والأنشطة التجارية وأيضاً للاهتمام بالمواطن لديهم. وتم بالفعل إنشاء مكتب إدارة الخدمات على يد رئيس الوزراء آنذاك الدكتور جوكينج سوبى لتقديم الدعم الفنى للوزارات والمؤسسات الحكومية كبيت خبرة وكمستشار من داخل الحكومة لمراجعة الهياكل التنظيمية والمخططات الإستراتيجية للوزارات والأجهزة الحكومية بكافة مؤسساتها. ومثلها مثل ماليزيا، كان من ضمن الإصلاحات فى الممارسات الخاصة بالعاملين فى المؤسسات الحكومية إنها أصلحت هيكل الأجور بحيث أصبحت متساوية مع القطاع الخاص، وعملت بمبدأ ربط الأداء بالحوافز، بل جعلت البقاء فى الوظيفة العامة مبنى على الجدارة وليس الأقدمية، واهتمت بعمليات التدريب قبل وأثناء الالتحاق بالوظيفة، وعملت على التقويم المستمر للممارسات



الخاصة بالعاملين بحيث أصبحت أغلب المؤسسات لديها تطبيق الفكر الحديث لإدارة الموارد البشرية المحترفة<sup>١٠</sup>.

### ٣- الدروس المستفادة من تجارب بعض الدول نجحت في تقويم الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية:

وفيما يلي عرض للدروس المستفادة لهذه الدول:

- أ- أثبتت تجارب هذه الدول بأن المؤسسات التي تقوم بتطبيق النظام متكامل لإدارة الموارد البشرية حققت إنتاجية أعلى من مثيلتها التي لم تطبق هذا النظام.
- ب- ساهم النظام المتكامل والعاقل في إدارة الموارد البشرية للعاملين فيما يخص التعيين والترقيات وتوزيع الحوافز على خلق مناخ آمن للعاملين وارتفاع معدلات الرضاء الوظيفي وانخفاض معدلات الدوران لديهم.
- ج- حرصت بعض هذه الدول مثل دول شرق ووسط أوروبا على تحديث التشريعات الخاصة بالعاملين لكي يتماشى مع الفكر الحديث لإدارة الموارد البشرية.
- د- قامت بعض هذه الدول بإصلاح وتحديث كل النظم الخاصة بالعاملين من خلال إعادة تصنيف اختصاصات الوظائف والاختصاصات وتحديث البطاقات الوظيفية، وضع نظم ولوائح منظمة وعادلة للتعيينات والترقيات.
- هـ- كما حرصت بعض هذه الدول أيضا على تنويع إدارة مركزية لإدارة الموارد البشرية كما في دول شرق ووسط أوروبا فيما بين الوزارات والوحدات المختلفة لمنع الازدواجية في القرارات والأنشطة الخاصة بالعاملين، بينما في ماليزيا أسندت عمليات تعيين الموظفين إلى هيئة مركزية مستقلة لتتولى شئون العاملين في كل الممارسات الخاصة بالتشغيل، وفي سنغافورة تم إنشاء مكتب لتقديم الدعم الفني للوزارات والمؤسسات الحكومية كبيت خبرة وكمستشار من داخل الحكومة لمراجعة الهياكل التنظيمية والخطط الاستراتيجية لكافة الأجهزة الحكومية.
- و- قامت بعض هذه الدول بإنشاء قاعدة بيانات دقيقة للعاملين على المستوى المركزي مستخدمة أحدث النظم التكنولوجية لكي تدعم عملية التخطيط الإستراتيجي للقوى البشرية لديها.
- ز- طبقت هذه الدول نظام التدريب قبل وأثناء الالتحاق بالوظيفة .
- ح- جعلت هذه الدول الترقيات مبنية على الكفاءة والخبرة بدلا من الأقدمية من خلال تطبيق نظام كمى وكيفى لقياس معدلات الأداء ورب المكافآت والحوافز بالأداء

ط- حرصت بعض هذه الدول مثل ماليزيا على إصلاح النظم والممارسات الخاصة بالعاملين وزيادة رواتبهم سنويا.

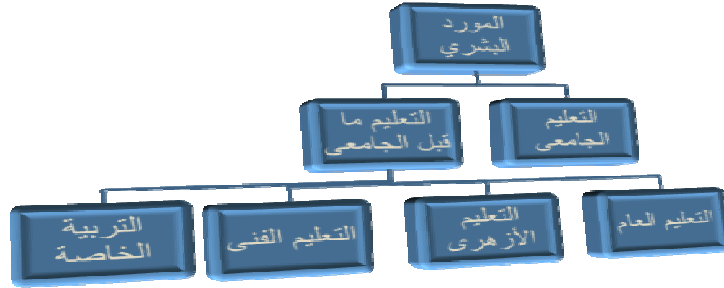
### ثانياً: وصف الوضع الراهن في قطاع التعليم قبل الجامعي

ولوصف الوضع الراهن للممارسات المتبعة للموارد البشرية في قطاع التعليم بمصر، لا بد أولاً من تحديد فئات العاملين في التعليم قبل الجامعي حسب الفئات الوظيفية المختلفة، وتحديد محاور الممارسات الخاصة بالموارد البشرية كالتالي:

١. فئات العاملين في التعليم قبل الجامعي: ويشتمل على جميع العاملين بالمرحلة الابتدائية، والإعدادية، والثانوية الخاضعين للقانون ١٥٥ لعام ٢٠٠٧ في كل من التعليم العام، التعليم بالتربية الخاصة أو ذوي الإعاقة، التعليم الفني (الصناعي والزراعي والتجاري) والأزهري، وفئة الإداريين الخاضعين للقانون ٤٧ لعام ١٩٧٨ كما هو موضح أسفل كالتالي<sup>١١</sup>:

الشكل رقم (٢)

يوضح فئات العاملين في أنواع التعليم المختلفة



المصدر: الخطة الاستراتيجية للتعليم ما قبل الجامعي ٢٠٠٧ - ٢٠٠٨ / ٢٠١١ - ٢٠١٢

## ٢. الفئات الوظيفية المختلفة في التعليم قبل الجامعي<sup>١٢</sup>:

تتلخص الفئات الوظيفية المختلفة العاملة في كل من التعليم قبل الجامعي والتعليم الجامعي على:

أ- كوادرات أكاديمية (أعضاء هيئة التدريس، الهيئة المعاونة): تتضمن هذه المجموعة شاغلي الوظائف العاملة بالتدريس والبحث العلمي.

ب- كوادرات فنية (فنيو معامل وورش، صيانة، كهرباء، حاسب آلي، تكييف، وغيرهم...) وهم شاغلو الوظائف الفنية ويقومون بأعمال ذات طبيعة فنية.

ج- كوادرات إدارية (هم الموظفون ورؤساء الأقسام ومديرو الإدارات المختلفة).

د- كوادرات قيادية (مديرو المديرية التعليمية، وكذلك مديرو العموم ورؤساء القطاعات والإدارات المركزية، ورؤساء الأقسام العلمية ونوابهم) وهم شاغلو الوظائف القيادية سواء الأكاديمية أو غير الأكاديمية في المؤسسات التعليمية.

## ٣. الطاقات البشرية في مرحلة التعليم قبل الجامعي

وفيما يلي عرض للطاقات البشرية في قطاع التعليم ما قبل الجامعي طبقاً لإحصائيات عام ٢٠٠٨ - ٢٠٠٩:

تقدر أعداد القوى البشرية العاملة في قطاع التعليم الحكومي ما قبل الجامعي بما يقرب من ١.٦ مليون فرد حيث يعمل بالتعليم العام والحكومي ٨٢١.٠٠٠ معلم و٧١١.٠٠٠ إداري، بينما يقدر عدد العمال بـ ١٠٥.٠٠٠ عامل<sup>١٣</sup>. ويقدر عدد الطلاب المقيدون بالتعليم الابتدائي الحكومي ٨.٣٠٨.٠٠٣ طالباً وعدد الطلاب بالتعليم الإعدادي الحكومي ٣.٥٦٩٩٦٨ بينما عدد الطلاب في التعليم الثانوي العام ٧٢٢.٢٤٦ أما عدد الطلاب بالتعليم الفني، فيقدر عددهم بـ ١.٧٩٣٦.٠٩<sup>١٤</sup>.

## ثالثاً: تحليل للممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في قطاع

### التعليم قبل الجامعي

وفيما يلي عرض وتحليل للممارسات المتبعة للموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعي من خلال دراسة وفحص النظم الخاصة بالعاملين، وأيضاً من خلال إجراء بعض المقابلات الشخصية مع بعض المسؤولين والعاملين في قطاع التعليم قبل الجامعي<sup>١٥</sup>:

#### ١. التخطيط الاستراتيجي لاحتياجات الموارد البشرية على المدى القصير والبعيد

##### :Strategic HR Planning

يتضح من السياسات المتبعة بالموارد البشرية على المستوى المركزي وجود تصور عام لكل المديرات التعليمية من احتياجاتها المستقبلية من المعلمين والإداريين، ولكن بالرغم من هذا يوجد تكديس للإداريين في بعض المدارس، بينما يوجد عجز كبير في المعلمين في نفس المدارس أو المدارس الأخرى، كما يوجد نقص في معلمي بعض المواد مثل اللغة العربية (٢٧.٧%) واللغة الإنجليزية (٨.٤%)، والرياضيات (٨.١%) في المرحلة الابتدائية<sup>١٦</sup>.

#### ٢. التحليل الوظيفي وتوصيف الوظائف Job Analysis and Job

##### Description

يتكون جدول وظائف المعلمين من الوظائف الآتية طبقاً للمادة ٧١ للقانون ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧: معلم مساعد، معلم، معلم أول، معلم أول (أ)، معلم خبير، كبير معلمين، ويصدر قرار من وزير التربية والتعليم يتضمن ما يقابلها من وظائف الأخصائيين الاجتماعيين والنفسيين وأخصائي التكنولوجيا وغيرها<sup>١٧</sup>، ولكن بالرغم من أن نظام كادر المعلمين حدث البطاقات الوظيفية للمعلمين، لكن مازالت البطاقات الوظيفية الخاصة بالإداريين والصادرة من الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة والذي يخضع لقانون ٤٧ لعام ١٩٧٨ غير محدثة، بالإضافة

إلى ذلك لا يوجد أيضا خاتمة لتوقيع المعلم أو الإدارى على ما جاء فى بطاقتهم الوظيفية من مهام ومسئوليات، للتأكد من مطابقتها للواقع أو تطابقها مع بعض معايير تقييم الأداء.

### ٣. نظم لاختيار والتعيين فى وزارة التربية والتعليم Recruitment and Selection

#### Selection

تقوم كل مديرية تعليمية بكل محافظة من محافظات الجمهورية بتحديد احتياجاتها من المعلمين كل عام، وتقوم بتبليغ هذا الاحتياج لوزارة التربية والتعليم، وتحدد المادة (٧٣) من القانون رقم ١٥٥ ما يلي<sup>١٨</sup>:

أ- يكون شغل وظيفة معلم مساعد بالتعاقد لمدة سنتين قابلة للتجديد سنة أخرى بقرار من وزير التربية والتعليم، ويجب على شاغلها خلال هذه المدة الحصول على شهادة الصلاحية لمزاولة المهنة بالمرحلة التعليمية التي يتقدم لها، فإذا لم يحصل على الشهادة خلالها انتهى عقده تلقائيا ودون الحاجة لأي إجراء.

ب- يتم التعاقد مع المعلمين المؤقتين الذين يباشرون أعمال التعليم من تاريخ العمل بهذا القانون لشغل وظيفة معلم مساعد متى توافرت فيهم شروط شغل الوظيفة.

ج- يتم تعيين المعلم اعتماداً على المؤهل الدراسي فقط، أما الوظائف الإدارية والحرفية والعمالة اليدوية فيتم التعيين فيها طبقاً لأحكام القانون ٤٧ كباقي موظفي الدولة.

د- بعد توقف تكليف خريجي كليات التربية، هناك نظم متعددة يتم من خلالها تعيين المدرسين منها: الإعلان عن الوظائف، أو تحويل الإداريين إلى معلمين، أو التعاقد المؤقت (بالحصة). ومن خلال ما سبق يتضح من خلال السياسات المتبعة لنظم الاختيار والتعيين من خلال كادر المعلم أنها عالجت الكثير من أوجه الضعف والقصور السابقة في عمليات الاختيار والتعيين؛ حيث أصبحت مرهونة بضمان عنصر الجدارة والخبرة المهنية من خلال اجتياز الاختبارات اللازمة لذلك، ولكن لا يتضح ذلك بالنسبة للإداريين أو الكوادر الفنية التي تخضع

للقانون ٤٧ لعام ١٩٧٨ للعاملين بالدولة من خلال بنود القانون أو اللوائح الخاصة بالعاملين المدنيين بالدولة.

#### ٤. عمليات التأهيل والتدريب والتطوير Training and Development :

جاء القانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ والخاص لتعديل بعض أحكام قانون التعليم قبل الجامعي رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١، ووفقاً للمادة (٧٥) من القانون رقم ١٥٥ تم إنشاء الأكاديمية المهنية للمعلمين وهي تتبع وزير التربية والتعليم لتكون مسؤولة عن تصميم وتخطيط أنشطة التنمية المهنية للمعلمين والقيادات التربوية وتنسيقها وتقييمها ومتابعتها لضمان تطبيق نظام كادر المعلم ونظام منح التراخيص أو الشهادات لصلاحيات مزاولي المهنة للمعلمين والمدرسين والمقيمين لاعتماد برامج التدريب والتنمية المهنية، ويتضمن ذلك عمليات التأهيل لمزاولة مهنة التدريس واعتماد معايير الترقى للكوادر التعليمية من مستوى لآخر<sup>١٩</sup>. الجدول رقم (١) بالملاحق يوضح أعداد المتدربين على المستوى المركزي والمحلي والتعليم عن بعد وغيرها. ومن خلال دراسة دور الأكاديمية المهنية للمعلم لتأهيل وتدريب الكوادر التعليمية الأكاديمية المهنية للمعلم يتضح دورها الحيوي في هذا المجال، ولكن لم يتضح وجود آليات لقياس أثر هذا التدريب على المعلم فيما بعد على أدائه مع الطلاب.

#### ٥. تقييم الأداء (ومخرجاته من تحديد الإحتياجات التدريبية، الحوافز، الترقية)

##### :Performance Appraisal

تحدد المادة رقم (٨٠) من القانون رقم ١٥٥ لعام ٢٠٠٧ نظاما يكفل تقويم كفاية أداء شاغلي وظائف التعليم والتوجيه ووظائف الإدارة، أما عن شروط الترقية فطبقاً للمادة (٨١) من القانون فلا بد من قضاء خمس سنوات على الأقل في ممارسة العمل الفعلي في الوظيفة الأدنى مباشرة، أو في مستواها وفقاً للقواعد التي يصدر بها قرار من الوزير، والحصول على شهادة الصلاحية لمزاولة الوظيفة المرقي إليها، والحصول على تقرير تقويم

أداء بمرتبة فوق المتوسط على الأقل في السنتين السابقتين مباشرة عند النظر في الترقية<sup>٢٠</sup>. ويتضح بالنظر إلى نماذج التقييم (مرفق بالملاحق نموذج رقم (٢) الخاص بتقييم بالمعلمين والصادر من وزارة التربية والتعليم) لكل من الوظائف التعليمية والإدارية أن أغلب هذه النماذج مماثلة لبعضها بالنسبة للمستويات الوظيفية التعليمية والإدارية المختلفة، وتحتاج إلى معايير أكثر موضوعية وتحديدا دقيقا، على أن يتم ربطها بالبطاقات الوظيفية المختلفة، هذا بالإضافة إلى ضعف الوعي المجتمعي بأهمية تقييم الأداء، ويتضح هذا في حصول أغلب الكوادر التعليمية على مرتبة "كفاء"، وحصول أغلب الإداريين طبقا للقانون ٤٧ لعام ١٩٧٨ على تقدير "ممتاز" حيث تتم عملية التقييم بصفة رسمية مرة سنويا، ويسمى بالتقرير السري ولا يعلم الأفراد بنتائج تقييمهم، وبالتالي يكون من الصعب الاعتماد على نتائج التقييم في تحديد حقيقي للاحتياجات التدريبية أو برامج التطوير أو توزيع الحوافز أو ربط الترقية بالأداء. هذا بالإضافة إلى أنه لا توجد آلية لربط رضا المستفيد من الخدمة (من الطلاب أو زملاء العمل) في تقييم أداء الأفراد، أو إدراك هذا العنصر كمعيار له وزن في نماذج التقييم.

#### ٦. بند الحوافز والأجور والمزايا Wages and Benefits:

يخضع نظام حوافز الاداء والتميز العلمى ومقابل أعباء الوظيفة إلى المادة رقم (٨٤) من القانون بقرار رئيس مجلس الوزراء بناء على قرار وزير التربية والتعليم ، أما المادة رقم (٨٩) فيمنح المعينون مستقبلا بدل معلم ٥٠% من أساسى الأجر، وتسري عليهم العلاوة السنوية المقررة بالدولة، أما بند الأجور والمزايا فتحدد من خلال الكادر الجديد للمعلم، بينما الإداريون تتحدد أجورهم طبقا لدرجتهم الوظيفية حسب القانون ٤٧<sup>٢١</sup>. ويتضح مما سبق ربط أجور المعلمين بالأقدمية والجدارة من خلال الكادر الجديد للمعلم، ولكن لا يتضح ذلك بالنسبة لأجور الإداريين حيث الخاضعين للقانون ٤٧ لعام ١٩٧٨ حيث أن الترقية تكون مبنية على الأقدمية، هذا بالإضافة إلى عدم وجود نظام يربط الأداء بالحوافز كوسيلة من وسائل التحفيز

## ٧. التخطيط للمسار الوظيفي Career Development:

تخضع عمليات التدرج الوظيفي لجميع العاملين بالعملية التعليمية للقانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ على ، بينما تسري أحكام القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ الخاص بنظام العاملين المدنيين بالدولة على الإداريين<sup>٢٢</sup>.

## ٨. التحفيز وبناء الانتماء الوظيفي Building Commitment and

### Motivation

يتضح من دراسة الوضع الراهن اقتصار إدارة شؤون العاملين بوزارة التربية والتعليم على بعض الممارسات الخاصة بشؤون العاملين دون وجود آليات تكفل تحفيز العاملين وبناء انتمائهم الوظيفي.

## الخاتمة: النتائج والتوصيات

### ١. نتائج الدراسة:

وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة من خلال دراسة الوضع الراهن للممارسات المتبعة في التعليم قبل الجامعي

#### أ- مواطن القوة في الوضع الراهن:

- ١) وجود بعض المحاولات والجهود من قبل كل من وزارة التربية والتعليم في تحسين أداء العاملين من خلال الأكاديمية المهنية للمعلم.
- ٢) استخلاص بعض التجارب الناجحة من الدول المختلفة فيما يخص السياسات والممارسات الخاصة بالعاملين (إنشاء هيئة لضمان جودة الأداء، إجراء اختبارات قبل الالتحاق بالوظيفة أو عند الترقى، زيادة الإتفاق على التدريب، إنشاء نظام كادر المعلم).
- ٣) توافر فرص للتدريب وتطوير أداء للعاملين بكل من التعليم قبل الجامعي (أكاديمية المعلم).
- ٤) وجود محاولات فعلية لرفع أداء المعلمين والإداريين في قطاع التعليم قبل الجامعي.



**ب- مواطن الضعف في الوضع الراهن (بصفة عامة للتعليم ما قبل الجامعي):**

- (١) نقص المعرفة بالمفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية حيث ما زالت الإدارة المركزية المختصة بشئون العاملين في قطاعات التعليم المختلفة تتعامل بالمفهوم القديم على أنها إدارة لشئون العاملين تختص فقط بتطبيق القوانين الخاصة بالعاملين.
- (٢) تحتاج بعض القوانين التي تنظم شئون العاملين في قطاع التعليم إلى بعض التعديلات لتواكب عمليات التطوير المستمرة (مثل القانون ٤٩ لسنة ١٩٧٢ الخاص بتنظيم الجامعات، أو القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ الخاص بالعاملين في الدولة).

**ج- تحتاج أغلب النظم والممارسات الخاصة بالعاملين بقطاع التعليم لبعض التعديلات فيما يخص**

- (١) وجود استراتيجية واضحة للتخطيط المستقبلي للمهارات المطلوبة للعنصر البشري على المدى القصير والبعيد.
- (٢) ملائمة البطاقات الوظيفية (إن وجدت) للواقع العملي، وتطابقها مع نماذج التقييم.
- (٣) جعل عملية التأهيل قبل الإلتحاق بالوظيفة لأعضاء هيئة التدريس إجباريا قبل مزاولة المهنة للتعرف على الأساليب الحديثة للتدريس .
- (٤) آليات الترقي بالنسبة للوظائف الإدارية؛ حيث إنها تعتمد على الأقدمية أكثر من الجدارة.
- (٥) موضوعية نظم تقييم الأداء، حيث لا يوجد علاقة تربط نتائج التقييم بالتدريب والحوافز أو الترقية، ولا يوجد آلية أيضا لربط رضاء المستفيد من الخدمة بتقييم أداء الأفراد (من الطلاب أو زملاء العمل).
- (٦) تدني مستوى الأجور والمزايا مقارنة بالمستوى المعيشي مما ينتج عنه عدم الرضاء الوظيفي وضعف الأداء.
- (٧) افتقاد النظم الخاصة بالوظائف الإدارية إلى آليات لربط الحوافز بالأداء.
- (٨) عدم تماثل السياسات الخاصة بالموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس مع السياسات الخاصة بالعاملين بالمؤسسات التعليمية.

د- وجود بعض التحديات لعملية تقويم الممارسات الخاصة بالتعليم ككل مثل

- ١) غياب قواعد البيانات الدقيقة التي يمكن من خلالها حصر الكوادر البشرية المطلوبة والتخصصات المطلوبة لسوق العمل.
- ٢) نقص التمويل للبرامج الخاصة بتنمية وتطوير الموارد البشرية في قطاع التعليم (للمعلمين والإداريين) بسبب ضعف الموارد المالية لها.
- ٣) مقاومة التغيير حيث أن الثقافة السائدة في التعليم منذ الخمسينيات تتسم بالمركزية الشديدة، وضعف المرونة مما يتطلب جهد ووقت للتغيير التدريجي للتخلي على ثقافة الإبقاء على الوضع القائم، وينطبق هذا على الممارسات والقوانين والتشريعات السائدة.
- ٤) المركزية الشديدة في نظم شؤون العاملين، وقلة المرونة المتاحة للمسؤولين بالمؤسسات التعليمية.

٢. التوصيات المقترحة:

وفيما يلي عرض للتوصيات المقترحة لتقويم الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في التعليم قبل الجامعي:

أ- تخطيط الاستراتيجي لاحتياجات الموارد البشرية على المدى القصير والبعيد:

- ١) تدريب وتأهيل الإدارات المركزية لشؤون العاملين بداخل المؤسسات التعليمية المختلفة لتدار بأسلوب الإدارة الحديثة للموارد البشرية ( في كل ما يخص النظم والممارسات الحديثة الخاصة بالعاملين) وليس بأسلوب إدارة لشؤون العاملين (كما هو الحال في الوضع الراهن).
- ٢) تحديث وتوحيد قواعد البيانات لكل الفئات النوعية بالتعليم قبل الجامعي بكل المؤسسات التعليمية، ورصد معدلات الدوران بها.
- ٣) إعادة النظر في الهياكل الوظيفية للمؤسسات التعليمية وفي ضوء استخدام التكنولوجيا بشكل يسمح بالحراك الوظيفي بين الوظائف المختلفة لسد العجز في بعض الوظائف بالفئات في وظائف أخرى، أو في بعض المواقع الجغرافية.

٤) الاستعانة بخبرات الاستشاريين في الموارد البشرية في عمليات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.

#### ب- في التحليل الوظيفي وتوصيف الوظائف:

١) تحديث كل البطاقات الوظيفية للكوادر التعليمية والإدارية المختلفة من خلال عمل تحليل وظيفي لأغلب الوظائف.

٢) ارتباط البطاقات الوظيفية بنماذج التقييم للوظائف المختلفة.

٣) الاستعانة بخبرات الاستشاريين في الموارد البشرية في عمليات التحليل الوظيفي وتوصيف الوظائف.

#### ج- في نظم الاختيار والتعيين:

١) التوجه نحو التعاقد كنظام للتعيين بشكل يحقق المنافسة مع وجود ضوابط تحقق ذلك.

٢) وضع معايير ونظم عادلة للاختيار والتعيين.

#### د- في مجال التأهيل قبل الالتحاق بالوظيفة:

١) تحديد المهارات ومستوى التنافسية المطلوب لكل وظيفة.

٢) تحديد فترة زمنية محددة ( أقل مدة ٣ شهور) للتأهيل قبل الإلتحاق بالوظائف الإدارية أيضا.

٣) اختبار الكوادر المدربة لعمليات تأهيل المعينين الجدد على الوظائف من خلال معايير موضوعية.

#### هـ- في نظم تقييم الأداء:

١) تحديث كل النماذج الخاصة بنظم تقييم الأداء، ومعالجة أوجه الضعف والقصور بها.

٢) ربط نتائج التقييم بعمليات تحديد الاحتياجات التدريبية ونظم توزيع الحوافز، والترقية.

٣) جعل عملية تقييم الأداء عملية مستمرة على مدار السنة لجميع الوظائف، وليست سنوية.

٤) إعادة النظر في رضاء المستفيد من الخدمة (من الطلاب أو زملاء العمل) في تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس والإداريين.

٥) تطبيق نظام التقييم الشامل أو ما يسمى بـ 360 Appraisal كوسيلة لتقويم أداء الأفراد وليس لدواعي الترقية أو توزيع الحوافز.

و- في نظم الأجور والمزايا:

١) تعديل شرائح الأجور لجميع العاملين بالمؤسسات التعليمية بما يكفل لهم مستوى معيشى يليق بمكانتهم بحيث يكون الحد الأدنى للأجور لأدنى مستويات وظيفى فى التعليم حوالى ١٢٠٠ جم.

٢) زيادة بعض المزايا الخاصة بالعاملين لجعل العمل بالمؤسسات التعليمية محفزاً.

ز- في التخطيط للمسار الوظيفى:

١) جعل التدرج للوظيفة مبنياً على الأقدمية والجدارة معا للوظائف الإدارية.

٢) اعداد كوادر صف ثانى لاستمرار الأداء الوظيفى بجودة.

ح- في آليات التحفيز والولاء الوظيفى:

١) تشجيع آليات التحفيز بحيث تكون مبنية على مبدأ الثواب والعقاب.

٢) الالتزام بمبدأ الشفافية والعلاية لكل الممارسات الخاصة بالعاملين.

٣) إرساء مبدأ تمكين العاملين (من خلال إشراكهم فى عمليات اتخاذ القرار أو التعبير عن آرائهم).

ط- متطلبات التنفيذ للتصدى للتحديات التى تعوق عمليات التقويم:

١) تعديل بعض التشريعات الخاصة بالعاملين فى قطاع التعليم بما يحقق تماثل أغلب النظم الخاصة بهيئة التدريس وبالإداريين بداخل المؤسسات التعليمية للارتقاء بالعملية التعليمية.

٢) وجود إحصاءات وبيانات دقيقة عن الكوادر المتاحة ومهارتهم وكذلك الاحتياجات المستقبلية بما يخدم خطط التطوير التعليمية المستمرة.

٣) رصد الاعتمادات المالية الكافية لتطبيق الأساليب الحديثة لإدارة الموارد البشرية )

كتعديل شرائح الأجور والحوافز للعاملين والاستعانة بالخبراء في مجال الموارد البشرية  
(....).

٤) التخطيط لعمليات إدارة التغيير من قبل المستويات الإدارية المتوسطة والعاملين.

٥) وضع نظم جديدة للتدريب التحويلي للعاملين للاستفادة بهم في التخصصات التي يوجد  
بها نقص للعاملين

ي- التنسيق بين الجهات والوزارت المنوط بها عمليات التقييم بحيث تعمل من

خلال إستراتيجية موحدة لكي تشمل وزارة التربية والتعليم، الإدارات التعليمية والمدارس،

الأكاديمية المهنية للمعلم، الهيئة القومية لضمان الاعتماد والجودة، الجهاز المركزي للتنظيم

والإدارة بالتضامن مع وزارة الدولة للتنمية الإدارية.

## هوامش الدراسة

<sup>2</sup> Saavedra, Jorge, Education Financing in Developing Countries: Level and Sources of Funds, World Bank Institute, 2002, p.8.

<sup>3</sup> - Gary Dessler, **Human Resource Management**, (New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2003),p.48-49.

<sup>4</sup>- Michael R Carrell, Human Resource Management: Global Strategies for Managing A Diverse“, **Journal of Workforce**, Vol.5,1995,p.384.

<sup>5</sup>- Harbison, Frederick; Myers, Charles A, **Education, Manpower and Economic Growth**, (NewYork: McGraw-Hill Book Company, 1994), p.61.

<sup>6</sup>- **Department of Education Recruitment, Selection and Appointment of School Administrators, Retrieved: 19/5/2012. <http://det.wa.edu.au/policies/detcms/policy-planning-and-accountability/policies-framework/policies/recruitment-selection-and-appointment-of-principal-and-deputy-principal> .**

<sup>7</sup> - Gaylen N. Chandler, Glenn M. Mcevoy; **Entrepreneurship: Theory and Practice**, 2000, Vol. 25, pp 1-5,

<sup>8</sup>- OECD, Promoting Performance and Professionalism in the Public Service, SIGMA Papers No.21, (Paris: OECD, 1998).

<sup>9</sup>- UNDP's Bureau for Development Policy and UNDP's Emergency Response Division, Management Development and Governance Division (MDGD) of November 1999, p.21.

<sup>10</sup>- Carl A. Trocki, **Singapore: Wealth, Power and the Culture of Control**,(Routledge: New York,2006) & Bernardo, Robert,The Role of Incentives in Civil Service Reform: The Singapore Story, *Retrieved*

٦٠

20 May, 2012, [http://asia.pacific.undp.org/practices/capacitydevelopment/documents/Evidence\\_from\\_the\\_field\\_series\\_Singapore\\_Civil\\_Service\\_Reform\\_through\\_Incentives\\_-\\_formatted.pdf](http://asia.pacific.undp.org/practices/capacitydevelopment/documents/Evidence_from_the_field_series_Singapore_Civil_Service_Reform_through_Incentives_-_formatted.pdf)

- <sup>١١</sup> - الجهاز المركزي للتعبيبة العامة والإحصاء، الكتاب الإحصائي السنوى، ٢٠٠٨ .
- <sup>١٢</sup> - وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية للتعليم ما قبل الجامعي ٢٠٠٧ - ٢٠٠٨ / ٢٠١١ - ٢٠١٢ .
- <sup>١٣</sup> - وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر ٢٠٠٧/٢٠٠٨ - ٢٠١١/٢٠١٢
- <sup>١٤</sup> - الجهاز المركزي للتعبيبة العامة والإحصاء، الكتاب الإحصائي السنوى، ٢٠٠٩ . (التعليم في المرحلة الابتدائية ٢٠٠٧-٢٠٠٨، ص ٢٥٥-٢٦٧).
- <sup>١٥</sup> - عيد عبد الرحمن (وكيل الوزارة لشئون العاملين بوزارة التربية والتعليم)، مقابلة شخصية، ٢٠٠٩؛ القانون ١٥٥ لعام ٢٠٠٧ في كل من التعليم العام، التعليم بالتربية الخاصة أو ذوي الإعاقة، التعليم الفني (الصناعي والزراعي والتجاري) والأزهري وفئة الإداريين الخاضعين للقانون لعام ١٩٧٨؛ والخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر ٢٠٠٧/٢٠٠٨ - ٢٠١١/٢٠١٢؛ (ق، أ، ت، ح من المعلمين والإداريين)، مقابلات شخصية، أبريل ومايو ٢٠٠٩ .
- <sup>١٦</sup> - الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر ٢٠٠٧/٢٠٠٨ - ٢٠١١/٢٠١٢ .
- <sup>١٧</sup> - وزارة التربية والتعليم، المادة ٧١ للقانون ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ .
- <sup>١٨</sup> - وزارة التربية والتعليم، المادة (٧٣) من القانون رقم ١٥٥ لعام ٢٠٠٧ .
- <sup>١٩</sup> - محمود عابدين (مدير الأكاديمية المهنية للمعلم) مقابلة شخصية، مايو ٢٠٠٩ ، د.صلاح الدين عبد العزيز غنيم، التقرير الوطنى حول تطور التعليم في مصر (تقرير جنيف المقدم لليونسكو)، ٢٠٠٤-٢٠٠٩ .

- ٢٠ - وزارة التربية والتعليم، المادة (٨٠) من القانون رقم ١٥٥ لعام ٢٠٠٧.
- ٢١ - وزارة التربية والتعليم، المادة (٨٤) و(٨٩) من القانون رقم ١٥٥ لعام ٢٠٠٧.
- ٢٢ - الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، القانون ٤٧ لعام ١٩٧٨ .

ثانياً: الجداول - تابع الملاحق

الجدول رقم (١)

يوضح أعداد التدريب على المستوى المركزي من ٢٠٠٣-٢٠٠٧

إجمالي	الإدارة المنفذة للبرامج								العام التدريبي		
	عدد المتدربون	عدد البرامج	لغات		الإشرافية		التعليم الفني			العلمية	
			متدربون	برامج	متدربون	برامج	متدربون	برامج		متدربون	برامج
٩,٤٤١	١٩٨	٤,٩٢٣	١٠١	١,٨٤٦	٢٥	٩٦٨	٢٣	١,٧٠٤	٤٩	٢٠٠٣- ٢٠٠٤	
٩,٤٤٦	١٩٥	٤,٣٤٥	٩٧	١,٥٦٧	٢٤	٨٩٢	٢٣	٢,٢٤٢	٥١	٢٠٠٤- ٢٠٠٥	
٩,٦٠٤	١٩٦	٤,٤١٤	٩٠	١,٩٥٢	٣١	١,٠٠٢	٢٣	٢,٢٣٦	٥٢	٢٠٠٥- ٢٠٠٦	
٢٧,٣٤٣	٦١٢	١٧,١٧٤	٤٢١	٤,٣٢٥	٧٢	١,٤٠٧	٣٣	٤,٤٣٧	٨٦	٢٠٠٦- ٢٠٠٧	
٥٥,٤٣٤	١,٢٠١	٣٠,٨٥٦	٧٠٩	٩,٦٩٠	١٥٢	٤,٢٦٩	١٠٢	١٠,٦١٩	٢٣٨	إجمالي	

المصدر: الأكاديمية المهنية للمعلم ، ٢٠٠٨-٢٠٠٩ .

هذا بالإضافة إلى برامج الكمبيوتر التعليمي والمعلومات والحاسب الآلي وهي برامج مستحدثة في العام ٢٠٠٦-٢٠٠٧ وتبلغ (٢٢٩) برنامجاً بإجمالي عدد متدربين (٣٤٨٤) متدرباً.



## الجدول رقم (2)

إجمالي عدد المبعوثين (الخارجية والداخلية) من عام ١٩٩٣-٢٠٠٨

الجملة	تربية خاصة	رياض أطفال	لغة فرنسية	لغة انجليزية	رياضيات	علوم	المواد
١١٩٢٢	١٣١	٢٥٠	١٠٢٥	٣٤٢٨	٢٩٤١	٤١٤٧	العدد

المصدر: الأكاديمية المهنية للمعلم ، ٢٠٠٨-٢٠٠٩ .

## ثالثاً: النماذج - تابع الملاحق

## النموذج رقم (١)

## نموذج البطاقة الوظيفية

## وزارة التربية والتعليم

## الإدارة العامة للتنظيم والترتيب

## اسم الوظيفة : معلم

## المجموعة النوعية : هيئات التعليم الدرجة المالية المقابلة : ثالثة

- تقع هذه الوظيفة في جميع المدارس حسب المرحلة التعليمية.
- يختص شاغل الوظيفة بتدريس مادة التخصص وفقاً لنصاب الحصص المقرر للمرحلة التعليمية.

## الواجبات والمسئوليات:

- يعمل شاغل الوظيفة تحت الإشراف لهيئة الإدارة بالمدرسة ومن الناحية الفنية للمستوى الأعلى لهيئات التعليم والتوجيه الفني المختص.
- يتواصل ويتفاعل مع الطلاب عند شرح الدرس من خلال:-  
(التساؤلات - الحوار - التغذية المرتجعة)
- يستخدم الوسائل التعليمية وتكنولوجيا التعلم في تحقيق الأهداف المعرفية والمهارية والوجدانية لدى الطلاب مثل استخدام الحاسب الآلي ووسائل إيضاحية مجسمة وزيارة المراكز الاستكشافية والعلمية.
- يكون لديه القدرة على تنمية التفكير والإبداع لدى الطلاب عن طريق البحوث والأنشطة والمجالات والعملية العلمية.
- يقوم بالتقويم المستمر للتلاميذ عن طريق الأسئلة والاختبارات ومدى تفاعله مع زملائه من جهة، ومع المعلمين من جهة أخرى.
- يحقق أهداف العملية التعليمية التربوية التي تتمثل أساساً في النمو المتكامل لشخصية المتعلم.

- يحسن توجيه الطلاب وحمايتهم من الانحراف مثل توضيح أضرار التدخين والمخدرات باستخدام المادة العلمية.
- يدفع الطلاب ويحفز على التحصيل عن طريق وضع نظم للإثابة مثل وضع اسمه ضمن المتفوقين بمجلة المدرسة أو ترشيحه لرحلات...إلخ.
- يراعى الفروق الفردية وخصائص نمو الطلاب وتقويمهم عن طريق فرق العمل، وذلك لإذابة الفروق الفردية بينهم.
- يجيب الطلاب على الأسئلة الصعبة ويقدم الإثبات والتبرير للإجابة.
- يراعى تبسيط الحقائق والمعلومات للتلاميذ.
- يقوم بإعداد الدفاتر المطلوبة منه مثل دفاتر التحضير والغياب .. إلخ.
- يقوم بما يسند إليه من أعمال أخرى مماثلة في نطاق واجبات ومسئوليات الوظيفة.

#### مطالب التأهيل:

- الحصول على مؤهل عالي تربوي أو مؤهل عال في مجال تخصصه، بالإضافة إلى شهادة إجازة التأهيل التربوي، ويستنتى من هذا الشرط الشاغلون لوظائف تعليمية في تاريخ العمل بالقانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧.
- قضاء مدة بينية قدرها سنة على الأقل ولا تزيد عن ثلاث سنوات في وظيفة معلم مساعد مع احتساب مدة بقائه في وظيفة معلم كأقدمية بحد أقصى سنتين.
- اجتياز الاختبارات والبرامج التدريبية اللازمة لشغل هذا المستوى.
- الحصول على شهادة الصلاحية لمزاولة المهنة بالمرحلة التعليمية المقيد عليها.
- الحصول على تقرير تقويم أداء بمرتبة فوق متوسط على الأقل.
- توافر السمات الشخصية والجوانب الأخلاقية والمهنية والثقافية التي تؤهله لشغل الوظيفة.
- توافر شروط شغل الوظيفة طبقاً للإعلان

## النموذج رقم (٢)

## نموذج تقييم الأداء

## مديرية التربية والتعليم

إدارة: ..... نموذج تقييم الأداء لشاغلي وظائف المعلمين وما يعادلها طبقاً للقانون رقم ١٥٥ لسنة

مدرسة: .....  
عام ٢٠٠٧

عن الفترة من: // ٢٠ حتى: // ٢٠

أولاً: بيانات من واقع ملف خدمة العامل:

الاسم : .....

الإدارة التي يعمل بها : .....

الدرجة وتاريخها : .....

المؤهلات الدراسية : .....

الوظيفة التي يشغلها : .....

ثانياً: الجزاءات التأديبية خلال عام التقييم:

.....

ثالثاً: بيانات تملأ بمعرفة العامل نفسه:

الأعمال البارزة التي قام بها خلال فترة التقييم:

.....

نواحي التقدير المادية والأدبية للأعمال الممتازة خلال فترة

التقييم: .....

رابعاً: قياس كفاية الأداء						
الدرجة القصوى		الرئيس المباشر		المدير المحلي		الرئيس الأعلى
عناصر التقييم						
أولاً: أداء العمل ومستواه						
١٥	كمية العمل					
١٥	درجة إتقان العمل					
ثانياً: القدرات الإدارية والفنية						
٢٠	درجة مشاركته في تحسين مستوى أداء العمل بالمدرسة					
١٠	درجة متابعة أداء المعلمين					

							١٠	القدرة على القيادة والتوجيه
							١٠	الشهادات والدرجات العلمية والدورات التدريبية
								ثالثاً: المهارات السلوكية:
							١٠	سلوكياته مع إدارة المدرسة والإدارة التعليمية
							١٠	الانضباط في العمل
							١٠٠	المجموع
								مرتبة التقدير
								توقيع

عرض على لجنة الموارد البشرية ووافقت على تقويم الأداء بمرتبة .....

رئيس لجنة الموارد البشرية

( )