

## الفصل الأول

# الإطار العام للدراسة

- تمهيد
- مشكلة الدراسة
- فرض الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- منهج الدراسة
- مصادر الدراسة
- أدوات الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة
- الدراسات السابقة
- صعوبات الدراسة
- خطوات الدراسة

## الفصل الأول الإطار العام للدراسة

تمهيد:

يحتل مدير المدرسة الثانوية الفنية موقعاً استراتيجياً هاماً داخل المدرسة، فهو الرئيس المباشر لكل العاملين بها، والمسئول الأول عن نجاح العملية التعليمية، وأصبح يمثل رأس العملية التعليمية داخل المدرسة، والموجه لكافة عملياتها، والمرجع الأعلى للطلاب وللمعلم وللموجه الفني، وإليه تتوجه الأنظار لتحقيق أهداف المجتمع الذي أوكله أمر تربية أبنائه والأخذ بيدهم للوصول إلى الأهداف المنشودة.

ونظراً لاختلاف المدرسة الثانوية الفنية عن غيرها من المدارس من حيث الهدف ونوعية التلاميذ ونوعية الوسائل التعليمية، ونوعية المعلمين فإنه يترتب على هذا أيضاً أن مدير هذه المدرسة لابد وأن يكون متميزاً عن غيره من المديرين، ولذا هو قائد تربوي مسئول عن توفير بيئة تربوية إيجابية وصحية، توفر للطلبة الجو الأمثل للتعلم، بكل ما يتطلب ذلك من متابعة للمنهاج ومحاولة تحسينه وتطويره، ومن تنمية لطاقت المعلمين وقدراتهم، ومن خلق لفرص تفاعل مع فعاليات المجتمع المحلي بشكل خاص، والمجتمع الكبير بشكل عام<sup>(١)</sup>، وبالتالي فإن نجاح المدارس الثانوية الفنية في القرن الحادي والعشرين يرجع إلى تأثير المدير القائد، لأن القيادة القوية ستكون هي الصفة الفردية التي تمتاز بها هذه المدارس<sup>(٢)</sup>.

بيد أن مدير المدرسة يمثل العنصر والمحرك الأساسي، وباعت الحياة في كل عمل داخل المدرسة، لأنه إذا كان هناك عامل واحد أساسي في تفعيل العملية التعليمية داخل المدرسة، فإن هذا العامل هو الإدارة، ومن ثم فكفاءة وأداء المدير هي التي تحدد نجاح أي عمل<sup>(٣)</sup>، وبناء عليه يعتبر مدير المدرسة نقطة الانطلاق وحجر الزاوية في أي إصلاح أو تطوير للعملية التعليمية داخل المدرسة.

وانطلاقاً من الدور المحوري الذي يضطلع به مدير المدرسة الثانوية الفنية، وإيماناً بمركزية التأثير الذي يحدثه في تفعيل العملية التعليمية داخل المدرسة، تزايدت الحاجة

(١) كمال أبو سماحة: "تصور مستقبلي لتطوير الإدارة المدرسية"، مجلة التربية، قطر، س ٢١، ع ١٠٣٤، ديسمبر، ١٩٩٢م، ص ١٤٥.

(٢) إبراهيم عباس الزهيرى: "أبعاد الإشراف التربوي لدى مدير المدرسة في ضوء الاتجاهات العالمية الحديثة"، المجلة العلمية لكلية التربية بدمياط، جامعة المنصورة، ع ٣٩، ٢٠٠٢م، ص ٧٥.

(3) Rob Dixan: **Management Theory And practice**, Britain, Guild Forod And King's Lunn, 1991, p.1.

بضرورة الاهتمام بنظم اختياره وتدريبه، بعد أن أصبح نجاح المدرسة فى تحقيق أهدافها يتوقف إلى حد كبير على حسن اختيار وتدريب مديرها، والذى يمثل عمودها الفقرى، ولأن المدرسة الجيدة تعنى مديراً جيداً، خاصة "وأن أى هفوة من المدير قد تهدد شرعية المدرسة كلها"<sup>(١)</sup>، ومن ثم أصبح مدير المدرسة من أهم عناصر استراتيجيات تفعيل العملية التعليمية داخل المدرسة الثانوية الفنية، والنجاح فى حسن اختيار الكفاءات العالية فى شغل وظيفة مدير المدرسة، يمكن من تذليل الصعاب التى تصادفه داخل المدرسة<sup>(٢)</sup>.

وإذا كانت المدرسة تعتمد بدرجة كبيرة على المديرين الأكفاء<sup>(٣)</sup>، فإن نجاحها فى تحقيق أهدافها يتوقف على كفاءة إدارة المدرسة والطريقة التى تدار بها<sup>(٤)</sup>، ولذا كان مديرو المدارس هم المسئولين الأول عن تحقيق أهدافها<sup>(٥)</sup>، ولعل هذا هو السبب فى الاتجاه المستمر للاهتمام بحسن اختيارهم وتدريبهم، ليرتقوا إلى مستوى المسئولية<sup>(٦)</sup>، مسئولية التجويد المستمر فى أدائهم وأداء معلمهم، وليس مجرد الوجود.

ولتحقيق متطلبات العصر ومفاهيم الإدارة المدرسية الفعالة، فلا بد من وجود نظم جيدة لاختيار قائد المدرسة<sup>(٧)</sup>، حيث إن القائد العصرى الفعال هو القائد، "الذى يقدم رؤية جديدة لهيكلة العمل التنظيمية والتخطيطية والإجرائية ويوضح ويحدد المهام بدقة، ويوفر متطلباتها، ويعطى المعلومات الكافية المتعلقة بها"<sup>(٨)</sup>، إلى جانب الارتقاء بمستوى حاجات مرعوسيه ورغباتهم<sup>(٩)</sup>، وهذا القائد يتمتع بالعديد من المهارات، ولعل من أهمها المهارات

- 
- (١) ستيفن أكرويد، وبول طومبسون: سوء السلوك التنظيمى، ترجمة/ عبد الحكيم أحمد الخزامى، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢م، ص ١٠٩.
  - (٢) محمد خير الخليل: آراء مديري المدارس ومعلمي المرحلة الثانوية حول المعايير المتبعة فى اختيار مديري المدارس فى الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن، ١٩٩١م، ص ٥٠.
  - (٣) عبد الخالق فؤاد محمد عبد الخالق: دراسة تقويمية لنظام الترقيات للوظائف الأعلى فى المرحلة الثانوية فى مصر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية البنات، جامعة عين شمس، ١٩٩١م، ص ٤.
  - (٤) أحلام رجب عبد الغفار: "اختيار وإعداد مدير المدرسة الثانوية وتدريبه، دراسة تحليلية"، مجلة كلية التربية ببنها، جامعة الزقازيق، مج ١٠، ع ٤٠، ١٩٩٩م، ص ص ١٤٧-١٦٨.
  - (٥) نبودور ليفيت: الإدارة الحديثة، ترجمة/ نيفر غراب، القاهرة، الدار الدولية للنشر والتوزيع، ١٩٩٤م، ص ٢٥.
  - (٦) نادية عبد المنعم: المتطلبات الفنية لمدير المدرسة العصرى فى ضوء المتغيرات العالمية، القاهرة، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠٠٠م، ص ص ١١٢-١١٣.
  - (٧) أمال مصطفى الحماسى: "أهمية القيادة فى الإدارة"، مجلة التنمية الإدارية، س ١٠، ع ٤٠، يوليو، ١٩٨٨م، ص ٤١.
  - (٨) محمد عبد ديرانى: "المهام الفنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية فى الأردن"، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، ع ١٣، ج ١، يناير، ١٩٩٧م، ص ٢٢٢.

(9) Patrick Wright, Roymand Noe: Management Of Organization, London, Anthems Mirror Higher Education Group, Inc., 1996. P.411.

الإدارية والفنية والإنسانية، والقدرة على الإبداع والتغيير وروح المخاطرة<sup>(١)</sup>، والجرأة في اتخاذ القرار المدرسي، هذا فضلا عن أن مدير المدرسة الفعال يجب أن يتميز بسمات شخصية كالثقة في النفس، والذكاء، والقدرة على استشراف المستقبل، وامتلاك سمات قيادية معينة، كالقدرة على القيادة من خلال التأثير على الآخرين<sup>(٢)</sup>، والقدرة على تفعيل العملية التعليمية داخل مدرسته .

لذلك يجب وضع نظام دقيق لاختيار هذا المدير المستقبلي، ولا يكفي أن يكون متمتعا بهذه المهارات والسمات بل يجب أن يتميز بها، ويمكن التحقق من هذا التميز وتوافرها في مدير المدرسة المستقبلي من خلال نظام دقيق لاختياره، ثم يأتي تدريبه لزيادة صقل مهارته وتلبية احتياجاته الفعلية، واحتياجات وظيفته الجديدة<sup>(٣)</sup> .

واستجابة لضرورة تحسين أداء مديري المدارس الثانوية الفنية أصبحت الحاجة ماسة وملحة إلى نظم أكثر نضجا لاختيارهم وتدريبهم، ولتضعهم في صورة أكثر مسئولية<sup>(٤)</sup>، وبناء على ذلك فإن ضرورة تطوير نظم اختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية من الأمور الملحة، لرفع فاعليتها وكفاءتها، الأمر الذي ينعكس إيجابيا على تحسين أدائهم، وبالتالي مستوى الأداء العام للمدرسة، ولأن إصلاح حال المدرسة لا يأتي من خارجها بقدر ما يكون من داخلها<sup>(٥)</sup> .

ولا شك في أنه قد بات من المتعين أن يطرأ تغيير على واجبات مديري المدارس الثانوية الفنية، وأسلوب عملهم داخل المدرسة، بعد ظهور الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية<sup>(٦)</sup>، وأصبح الأمل في تحسين وتجويد أدائهم معقودا بدرجة كبيرة على تطوير النظم الحالية لاختيارهم وتدريبهم، واعتباره من المداخل الفاعلة لتحسين أدائهم، وفي الوقت نفسه تعمل على تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي لهم، وتضمن أيضا درجة عالية من فرص التعبير عن ذاتهم، وقدر أكبر من المسؤولية والرقابة على سير العمل، وتحسين بيئته داخل المدرسة .

وبالنظر للأهمية القصوى المناطة بتطوير نظم اختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية، وإدراكا لدورها في تحسين أداء المديرين<sup>(٧)</sup>، ينبغى أن يستمر العمل على

(١) سيد الهواري: القائد التحويلي، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٦م، ص ص ٢٦-٢٧.

(٢) Bernard Bass: Handbook Of Leadership, New York, The Free Press, 3<sup>rd</sup> Ed., 1990, p.20.

(٣) عادل رمضان الزبدي: تدريب الموارد البشرية، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٣م، ص ص ١٢-١٣.

(٤) انظر الفصل الثالث .

(٥) سهير عبد اللطيف أبو العلاء: "عملية صنع واتخاذ القرار التربوي في الإدارة المدرسية، دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، مج ١٩، ١٤، ج ٢، يناير، ٢٠٠٣م، ص ٥٧٤.

(٦) همد إبراهيم الحب: "مسئوليات وواجبات مدير المدرسة و صرء الاماظ للحلقة للإدارة المدرسية"، دراسات تربوية، ٨٤، ج ٥٦، ١٩٩٣م، ص ٢٥٩.

(٧) علي السلمي: الإدارة المصرية في مواجهة الواقع الجديد، القاهرة، مكتبة غريب، ١٩٩٣م، ص ص ١٣٥-١٣٦.

تطويرها<sup>(١)</sup>، مثلما هو حادث في ماليزيا وأستراليا حيث الاختيار بناء على الجدارة والاستحقاق والتدريب الفعال المستمر<sup>(٢)</sup>، الأمر الذي يدعو لأخذهما كنموذج يُحتذى، وللاستفادة من خبرتهما، وبما يتفق مع طبيعة وخصوصية وثقافة المجتمع المصري، وبالتالي وضع تصور مقترح لتطوير هذه النظم في مصر في ضوء نتائج المقارنة، بحيث تصير نظاماً فعالة، وإخراج المدرسة الثانوية الفنية من وضعها الحرج إلى وضع أفضل، تظهر فيه ملامح التقدم المنشود، بجعلها مدرسة فعالة فيها بيئة مدرسية صحية فى ظل قيادة مدير قادر على تطبيق ممارسات قيادية إيجابية ناجحة، ويمكن معلميه من زيادة رضاهم الوظيفي، ومن ثم يمكن الارتفاع بمعدلات التحصيل للطلاب<sup>(٣)</sup>.

### مشكلة الدراسة:

إن اختيار مديري المدارس الثانوية الفنية يمثل العمود الفقري لنجاح الإدارة المدرسية، ومحور رئيس تعتمد عليه وزارة التربية والتعليم فى تنفيذ سياستها، والتي يقع على كاهل الإدارة المدرسية عبء تحقيقها، إذ يتوقف على حسن اختيار مدير المدرسة الكفاء تميز الإدارة المدرسية ونجاحها فى تحقيق أهدافها.

إلا أن نظم اختيار مديري المدارس الثانوية الفنية قد شابها ولا شك الكثير من أوجه القصور، أدت بدورها إلى انتكاسة العمل القيادي<sup>(٤)</sup>، وجعل المدرسة الثانوية الفنية تعاني تخلفاً إدارياً، وهذا التخلف يعنى بالدرجة الأولى مجموعة مساوئ تظهر جلياً فى الأداء المتدننى للمديرين<sup>(٥)</sup>، نتيجة ضعف الإعداد المسبق فى مجال الإدارة المدرسية<sup>(٦)</sup>، وسيطرة نوعية من المديرين بالضرورة وليس بالمهنة<sup>(٧)</sup>، بجانب الترقية بالأقدمية<sup>(٨)</sup>، فضلاً عن الثغرات الإدارية وبعض الاعتبارات الشخصية، دون اعتداد

(١) زينب عبد العزيز السيد جاد: دراسة ميدانية لمشكلات الإدارة المدرسية فى المدرسة الثانوية الفنية، الثانوى الصناعى نظام ٣ سنوات، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية البنات، جامعة عين شمس، ١٩٩٤م، ص ٣١٢.

(٢) انظر الفصل الخامس والسادس.

(٣) أمل محسوب محمد زناتي: الممارسات القيادية لمديري مدارس التعليم الثانوى والرضا الوظيفى لمعلميه فى جمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠١م، ص ٥٣.

(٤) عمرو عبد الحميد عبد الفتاح الجندى: أنماط الإدارة المدرسية، دراسة مقارنة بين جمهورية مصر العربية ودولة لورنسا، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ٢٠٠١م، ص ١١٣.

(٥) أمين عبد العزيز حسن: إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادى والعشرين، القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠١م، ص ٢٣٢.

(٦) ماجدة محمد سرور: "ربط التعليم الفنى باحتياجات السوق"، المؤتمر والمعرض الفنى (التقني) الأول، تعليم فنى متطور .. رؤية مستقبلية واقعية، القاهرة، وزارة التربية والتعليم، ١٧-١٨ أبريل، ٢٠٠٥م، ص ص ٢١٨.

(٧) إبراهيم بدر شهاب: "امتحانات التوظيف فى الإسلام"، الإدارة العامة، الرياض، مج ٤٠، ع ٢٤، يولييه، ٢٠٠٠م، ص ٣٤٨.

(٨) عبد المنعم يس موسى شحاته: المشكلات الإدارية التى تواجه مديري التعليم الثانوى ووسائل التغلب عليها، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة ١٩٩٧م، ص ٧٩.

بالاتجاهات الموضوعية<sup>(١)</sup>، واتباع بعض المرشحين لشغل وظيفة مدير المدرسة أسلوب النفاق الإداري كوسيلة للوصول لوظيفة مدير المدرسة<sup>(٢)</sup>.

وعلى الرغم من صدور القانون رقم (٥) لسنة ١٩٩١م في شأن الوظائف المدنية القيادية، إلا أن تطبيق هذا القانون يقابله مشاكل عديدة مثل عدم توافر معايير واضحة فيمن يتم اختيارهم لشغل وظيفة مدير عام مدرسة ثانوية فنية<sup>(٣)</sup>، كما أن عملية الاختيار لازالت ينقصها العديد من المقومات التي تقلل من فعاليتها، ومن ثم عدم اختيار قيادات بالقدرات والمواصفات التي تمكنها من أداء دورها القيادي بالمستوى المطلوب من النجاح<sup>(٤)</sup>.

ومن هنا أصبحت الإدارة المدرسية جوفاء من الكفاءات، وانتشرت فيها الفوضى، وندى مستوى الأداء القيادي بها، وضعفت كفاءتها، وباتت كسيحة عن النهوض بواجباتها. وأخطر ما تعانيه المدرسة الثانوية الفنية هو الاعتماد على غير الكفاءات في تولى وظيفة مدير المدرسة<sup>(٥)</sup>، وتلك ظاهرة كثرت وانتشرت واستشرت في كثير من المدارس الثانوية الفنية، حيث يتولى هذه الوظيفة غير المتخصصين في الإدارة المدرسية، والذين لا تتوافر فيهم القدرات الإدارية والفنية الممتازة التي تشكل عنصر القيادة الإدارية الفعالة، أو حتى الاستعداد الذهني، والنفسي، والشخصي، والمهاري<sup>(٦)</sup>.

كما أن نظم التدريب والمعمول بها حالياً في مصر مازال يشوبها الغموض وسوء الفهم من جانب بعض المتدربين والمدرسين، وتتأهبها بعض أوجه القصور والسلبيات التي تحول دون تحقيق الفائدة المرجوة منها، وهذا ما سيوضح فيما يلي:

١- عملية تدريب مديري المدارس الثانوية الفنية تتطلب في المقام الأول الوقوف على مواطن الضعف لديهم حتى يمكن تحديد نوع وأساليب التدريب المناسبة ومدته، الأمر الذي يتطلب تفويهم أدائهم الفعلي بدقة وموضوعية، وهو أمر يندر تحقيقه، لأنه غالباً ما يخضع هذا التفويهم لتأثير عوامل المحسوبة والاعتبارات الشخصية، وغالباً ما يلعب

(١) سعيد محمد المصري: "المعايير العملية لاختيار الأفضل من بين المرشحين لشغل الوظائف القيادية، دراسة ميدانية

تحليلية"، المجلة العلمية التجارة والتمويل، كلية التجارة جامعة طنطا، ٢٤، ١٩٩٩م، ص ٢.

(٢) مسلم محمد عليوة حميد: نظام إدارة المدرسة الثانوية في مصر وأثره على الأداء المدرسي، دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ١٩٩٥م، ص ٦.

(٣) عزة صبحي عبد المنعم: "اختيار القيادات الإدارية وتنميتها من خلال تحقيق الذات"، مجلة التنمية الإدارية، ٥٧٤، ١٩٩٢م، ص ٨٤.

(٤) فاروق حلمي منصور: محددات اختيار القيادات الإدارية بوحدات الجهاز الإداري للدولة"، مجلة الإدارة، ٤٤، أبريل، ١٩٩٦م، ص ٨١.

(٥) ثناء يوسف العاصي: "بعض أشكال التجديد في التعليم الثانوي في إطار التعليم المستمر"، المؤتمر السادس لرابطة التربية الحديثة، التعليم الثانوي الحاضر والمستقبل، القاهرة، ٦-٨ يولي، ١٩٩١م، ص ٩٧٩.

(٦) عبد الرحمن توفيق: التكامل الاستراتيجي لتنمية القيادات الشابة، الجندور والبندور، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ١٩٩٦م، ص ٢١.

النفاق من قِبَل بعض مديري المدارس دوراً فاعلاً في الحصول على أفضل تقويم<sup>(١)</sup>، وهذا يزيد من صعوبة وضع برامج تدريبية مفيدة وفاعلة للمتدربين، لأنه لم يتم تصنيفهم حسب مستوى أدائهم الفعلي في أول الأمر.

٢- الوضع النفسي لمديري المدارس خاصة وأنهم جميعاً من كبار السن (٥٥ سنة فما فوق)، يجعلهم غير مهئين نفسياً لتقبل هذا البرنامج التدريبي، وغير مقتنعين بجداواه، ويرون أن حضورهم كان ثلبيّة لترشيحات مديرية التربية والتعليم، والتي اختارتهم لتلقى هذا التدريب، باعتبار أن التدريب عملية روتينية لمجرد استكمال شرط من شروط الترقية، ولا تحتاج للابتكار، والتدريب في نظرهم لا يعدو أن يكون فترة راحة من العمل المدرسي، أو تغيير روتين اعتادوا عليه في مدارسهم، هذا بجانب اعتقادهم الخاطئ أن التدريب لا يفيدهم في شيء، وأنهم على قدر من الكفاءة، وليس في أدائهم الوظيفي أي شائبة أو نقصير، وأن تدريبهم يعنى تشكيقاً في كفاءتهم وقدراتهم على أدائهم للعمل القيادي، وضعف الثقة فيهم<sup>(٢)</sup>، فضلاً عن عدم رغبة بعض المرشحين في حضور أية برامج تدريبية لاعتقادهم أنهم أصحاب خبرة ومهارة ولا يحتاجون إلى أية تدريب مهما كان نوعه، كما أن البعض الآخر يقاوم التدريب باعتباره حسب الاعتقاد السائد أنه عودة بهم إلى عهد المدرسة والدراسة، وهذا أدى إلى تهرب كثير من العاملين من حضور الدورات التدريبية التي تساعد على رفع مستوى أدائهم لأعمالهم، كما أثر على مدى أو حجم الاستفادة التي يحصلون عليها إذا حضروا أية دورات تدريبية وذلك لاتجاههم الغير إيجابي لمثل هذه البرامج والدورات<sup>(٣)</sup>.

٣- غياب التخطيط العلمي السليم لبرامج تدريب المديرين وغياب خصوصية الإدارة المدرسية، مما نتج عنه ضعف هذه البرامج، فعملية تحديد الاحتياجات التدريبية تتم بالاعتماد على أساليب تقليدية، وغير فعالة في تحديدها، حيث يتم الاعتماد بشكل أساسي على الخبرة والاجتهادات الشخصية، وهو أسلوب يتسم بضعف الدقة والموضوعية، هذا فضلاً عن غياب المشاركة الحقيقية من جانب المتدربين أنفسهم، بالإضافة للقصور في تصميم محتوى البرامج التدريبية، لانخفاض كفاءة مصممي هذه البرامج، وغياب العدد

(١) عيسى نصار: "معايير تقويم أداء مديري المدارس"، مجلة التربية، قطر، ص ٢٦، ١٢٢٤،

سبتمبر، ١٩٩٧م، ص ص ١٨١-١٨٣.

(٢) ياسر عبد الحميد الخطيب، ووهيب عبد الفتاح الصيرفي: "العملية التدريبية واتجاهات المسؤولين والعاملين نحوها، دراسة تحليلية مقارنة"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ع ١٤،

١٩٩٥م، ص ص ٥-٦.

(٣) مصطفى مصطفى كامل: في الاتجاهات الحديثة والإدارة، إدارة الموارد البشرية، الجزيرة،

القاهرة للنشر والتوزيع، ص ١٩٩٦م، ص ٣٤١.

الكاف منهم، والاعتماد بصفة أساسية فى تنفيذ هذه البرامج على أساليب تدريب تقليدية كأسلوب المحاضرات، بهدف تزويد عقول المتدربين بكميات هائلة من المعلومات والبيانات لزيادة معارفهم دون النظر إلى إكسابهم مهارات متنوعة، أو تدريبهم على الأساليب والأدوات الإدارية الحديثة لإدارة مدارسهم، مما نتج عنه ضعف استفادات المتدربين بالبيانات والمعلومات والمعارف التى يحصلون عليها عند عودتهم لمدارسهم، إما لكونها غير مناسبة لوظائفهم القيادية، أو لكونها تحتاج إلى متطلبات وإجراءات لا تتوافق مع بيئة العمل المدرسى، أو لتقدم هذه البيانات، بالإضافة للافتقار إلى تكنولوجيا التدريب، فالتدريب طبقاً للأساليب والأدوات التقليدية لم يعد مجدياً فى ظل التطور التكنولوجى المتزايد والثورة فى نظم المعلومات والاتصالات<sup>(١)</sup>.

٤- غياب الربط بين نشاط بحوث التدريب التى تجرى فى أقسام إدارة الأعمال والإدارة العامة بكليات التجارة، والحقوق، والاقتصاد والعلوم السياسية، والتربية، ومركز البحوث التربوية والتنمية، والمركز القومى لامتحانات والتقويم التربوى، ونشاط التدريب فى مراكز التدريب بمديريات التربية والتعليم، الأمر الذى يؤدي إلى تقادم التدريب وأدواته وأساليب تنفيذه، وتقويمه.

٥- نقص الإمكانيات المادية والبشرية وضعف التمويل اللازم لبرامج التدريب، وكذلك نقص الموارد والعناصر البشرية الأساسية التى تتمثل فى المدربين، فليس هناك العدد الكافى والمدرّب للقيام بتحمل المسؤولية التدريبية بالكامل، وأيضاً فإن إعداد العاملين فى إدارات التدريب غير كافٍ وقليل وغير مناسب، ولذلك فإن هؤلاء الأفراد ليسوا على المستوى الذى يضمن إدارتهم للعملية التدريبية<sup>(٢)</sup>.

٦- غياب التقييم لبرامج التدريب والنتائج المتحققة منها، أو عدم وجود تقييم موضوعى لمثل هذه النتائج والبرامج التى تعد، وهذا يؤدي إلى عدم ضمان تحقيق هذه البرامج لأهدافها التى وضعت أو صممت من أجلها، وكذلك عدم إمكانية تطوير البرامج الحالية أو التخطيط لبرامج جديدة تفيد فى تحقيق الأهداف، كذلك عدم تلبية البرامج التدريبية للاحتياجات الفعلية<sup>(٣)</sup>.

(١) تجدر الإشارة إلى بعض الأدبيات التى أشارت إلى ذلك مثل:  
- محمد عليان عليمات: الاتجاهات الحديثة فى التعليم والتدريب والإدارة، الأردن، دار الخواجا للنشر والتوزيع، ١٩٩١م، ص ص ٢٥-٢٨.  
- الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة: برنامج القادة الإداريين، القاهرة، مركز إعداد القادة، أكتوبر، ١٩٩٦م، ص ص ٨-١٠.  
- عبد المنعم يسن موسى شحاته: مرجع سابق، ص ٨٠.  
(٢) مصطفى مصطفى كامل: مرجع سابق، ص ص ٣٤١-٣٤٢.  
(٣) المرجع السابق: ص ٣٤٢.

وبناء على ذلك فقد ترتب على النظم المعمول بها حالياً لاختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية في مصر ما يلي:

١- تمسك أغلب مديري المدارس بحرفية القانون والتحايل عليه: حيث تلجأ نسبة كبيرة من المديرين، إلى التطبيق الحرفي تماماً للقانون، واللوائح التنظيمية، والقرارات الوزارية والأوامر الصادرة من الإدارة التعليمية، والتحايل عليها، مما ساعد على ظهور مدير المدرسة البيروقراطي، ومع كثرة عدد المديرين داخل المدرسة الواحدة دون النظر لحاجة العمل نفسه، خاصة بعد أن فتحت وزارة التربية والتعليم الترقيات، فأصبح في المدرسة الواحدة أكثر من مدير، على الرغم من عدم حاجة العمل المدرسي لمثل هذا العدد، الأمر الذي ترتب عليه أن ضاقت الإدارة المدرسية بهم، وأصبحت تثن من وجود البطالة المقنعة، فضلاً عن تضارب الآراء فيما بينهم<sup>(١)</sup>، ونتج عن ذلك من الناحية العملية أن اقتصر عمل أغلبهم على مجرد التوقيع في سجلات الحضور، ثم يقضون يومهم في التنقل داخل الأقسام المختلفة للمدرسة، إلى أن يأتي موعد الانصراف، وكل منهم يحاول إلقاء المسؤولية على غيره، وكثيراً ما يحدث صراع بين التنظيم المدرسي غير الرسمي، والتنظيم المدرسي الرسمي، مما قد يؤدي إلى إحداث تنازع بين الأهداف العامة للمدرسة والأهداف الخاصة لبعض المديرين.

والأخطر من هذا أن تعدد مستويات التنظيم المدرسي أدت إلى كثرة الفواصل بين مستويات هذا التنظيم، تبعاً لتعدد وحداته، وبين هذه المستويات وقمة الهرم التنظيمي للمدرسة، وأدى ذلك بدوره إلى صعوبة التوصل إلى إحكام عمليات الإدارة المدرسية، والإشراف المدرسي، والتوجيه التربوي، والرقابة وتقويم أداء المعلمين داخل المدرسة، وهذا بالطبع يؤدي إلى إشاعة الفوضى، وضعف استنباب النظام الإداري داخلها، بالتالي هبوط مستوى الأداء العام للمدرسة<sup>(٢)</sup>، هذا فضلاً عن ضعف ثقة أولياء الأمور والطلبة أنفسهم بإدارة المدرسة.

٢- الإهمال في العمل القيادي: حيث الاستهتار والتراخي في أداء الواجبات، والفوضى وإضاعة وقت العمل في أمور لا علاقة لها بالعمل المدرسي، واللامبالاة والانتهازية، وانقراض الولاء للعمل من بعض مديري المدارس<sup>(٣)</sup>، وتدني القدرة القيادية لدى غالبية مديري المدارس، مما يؤثر على إدارتهم للعمليات التربوية والتعليمية في مدارسهم

(١) عمرو عبد الحميد عبد الفتاح الجندى: مرجع سابق، ص ١٢٠.

(٢) المجالس القومية المتخصصة: تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، الدورة ٢١، سبتمبر، ١٩٩٣م، يونيو، ١٩٩٤م، ص ٨٣.

(٣) عمرو عبد الحميد عبد الفتاح الجندى: مرجع سابق، ص ص ١١٤-١١٧.

وهذه ظاهرة عامة في أغلب المدارس الثانوية الفنية، وقد تختلف في الدرجة من مدرسة إلى أخرى، تبعاً لتنوع الأسباب التي تؤدي إليها<sup>(١)</sup>، وهناك صور عديدة لهذه الظاهرة، فتجد بعض المديرين يكتفى بالتوقيع صباح كل يوم في سجلات الحضور، وينصرف بعدها بدقائق للتفرغ لشؤونه الخاصة خارج المدرسة، بل أن هذه الظاهرة قد تبلغ ذروتها عند البعض منهم، عندما يقتصر تواجده داخل المدرسة على يومين أو ثلاثة في الأسبوع، لينتفرغ هو لأعماله الخاصة بقية أيام الأسبوع، وقد يُلوح بأنه في مأمورية لمديرية التربية والتعليم، ومعتمداً على علاقته الحميمة برئيس العمل، وظاهرة تناول الإفطار الجماعي داخل مكتب مدير المدرسة، وقراءة الصحف اليومية داخل فصول المدرسة، وكثرة استقبال الضيوف بمكتب مدير المدرسة، وكثرة الاستئذان من المعلمين، واعتياد بعض المعلمات على القيام بأعمال التريكو وتحضير المسائل الأولية لوجبات الغذاء الخاص بهن بالمكاتب داخل المدرسة، وانتشار ظاهرة مندوبي المبيعات ودخولهم المدرسة لبيع بعض الأجهزة الكهربائية أو الملابس للمعلمين، أو ذهاب المعلمين أنفسهم للتسوق من الأسواق القريبة من المدرسة خلال اليوم المدرسي.

وكل هذا يمثل صوراً للتسيب القيادي واللامبالاة بمصلحة العمل المدرسي، وهذا يعنى غياب الإكتراث بمصالح التلاميذ وغياب الشعور من جانب بعض مديري المدارس بروح الخدمة العامة والتفاني فيها، وقد يكون مرجعه التكاسل والتباطؤ، أو عدم الرغبة في هذه الوظيفة لكثرة مشاكلها اليومية، أو لضالة المرتبات، أو لانتهاء صفة الأمانة وغياب الضمائر الحية المؤمنة بأداء واجباتها على أكمل وجه<sup>(٢)</sup>.

٣- الإسراف والمغالاة في النفقات من جانب بعض مديري المدارس: يعتبر الإسراف من جانب بعض المديرين من أهم مظاهر التخلف للإدارة المدرسية<sup>(٣)</sup>، فقد يجنح بعض المديرين للتوسع في الإنفاق على تجهيز الأثاث لمكاتبهم، والمغالاة في نفقات الحفلات والرحلات، وهذا بسبب الاهتمام بالمظهرية فقط، ومحاولتهم سرقة حجم اجتماعي أكبر، وهذا يؤدي إلى استقطاع مبالغ مالية من موارد المدرسة.

٤- كثرة المحاباة من جانب بعض مديري المدارس: وأخطر ما خلفه هذا المظهر، هو شيوع الفوضى في تقويم أداء المعلمين، وإعطائهم تقديرات عالية دون ثمة جدارة، فضلاً عن التمييز في التعامل مع المعلمين<sup>(٤)</sup>.

(١) حسن أحمد عيسى: تقرير عن حالة التعليم بمصر في عامين (٩٤-١٩٩٥م)، (٩٥-١٩٩٦م) القاهرة، المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي، ١٩٩٧م، ص ص ٤٠-٤٦.  
(٢) عبد الله طلبة: "ظاهرة التسيب في إدارات الدول النامية"، مجلة الأمن، وزارة الداخلية، السعودية، ع ٤٤، ذو الحجة، ١٤١١هـ، ص ص ١٥٢-١٥٨.  
(٣) عبد المنعم يسن موسى شحاته: مرجع سابق، ص ص ٦٥-٧٠.  
(٤) محمد عيد عتريس: دور السلطات التعليمية المحلية في إدارة التعليم العام، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ١٩٩٥م، ص ١٧٤.

٥- ضعف الخلق الإداري لبعض مديري المدارس: فلم تعد البيروقراطية هسى المرض الوحيد الذى أصاب الإدارة المدرسية فى المدارس الثانوية الفنية فى مصر، بل انتاب هذه الإدارة الكثير من الأمراض الفتاكة، والتي تمثلت فى الأوجه المتباينة للقصور الإداري<sup>(١)</sup>، والذي يعتبر أحد مظاهر السلوك اللاأخلاقى فى مجال الإدارة المدرسية، حيث يعبر عن ذلك السلوك بأنه الانحراف المسلكى والإخلال بالواجبات، والرغبة الجامحة فى الحصول على المال بصورة المختلفة<sup>(٢)</sup>، وكثيراً ما يبرر مدير المدرسة ذلك بضائلة مرتبه، والذي لا يكفيه على مواجهة أعباء المعيشة، وهذا التبرير يتعارض مع ما يجب أن يتحلى به مدير المدرسة الشريف من الأمانة وحسن الخلق .

٦- إضفاء طابع السرية الشديدة: وتتواجد هذه الظاهرة لدى بعض مديري المدارس الثانوية الفنية، وتقل فى البعض الآخر، وتعنى أن بيروقراطية هؤلاء المديرين تضى طابعاً حاداً من السرية على الأعمال الإدارية للمدرسة، حتى ولو كانت تافهة للغاية، فتجدهم يعتمدون على النشرات الواردة من الإدارة التعليمية أو من المديرية التعليمية وحتى القرارات الوزارية أيضاً<sup>(٣)</sup>، وفى بعض الأحيان قد يخفونها تماماً، والسبب يرجع إما إلى اعتبارات تقليدية للغاية، قوامها مواريث اجتماعية خاطئة، تقضى إلى اعتبار شئون المدرسة هى شئون خاصة لمدير المدرسة، فينصرف فيها كما يشاء، وهذا يؤدي إلى إصباغ صفة التعقيم على شئون المدرسة، مما يولد الانعزالية بين مدير المدرسة ومعلميه، وفى النهاية تكون المحصلة ضياع الثقة بين الجميع .

٧- غياب جماعية اتخاذ القرارات المدرسية: حيث يجنح بعض مديري المدارس (مدير عام المدرسة - مدير إدارة المدرسة - مدير المدرسة - ناظر المدرسة) إلى تركيز سلطة اتخاذ القرار فى أيديهم، وهذا يؤدي إلى اختناق العمل داخل المدرسة، مما يتولد عنه عواقب وخيمة، من أهمها إضعاف الروح المعنوية للمعلمين، وكبت حرياتهم<sup>(٤)</sup>، وكثيراً ما تسمعهم يرددون عبارة بابى مفتوح لمشاركتم قراراتى<sup>(٥)</sup> .

(١) أحمد إبراهيم أحمد: القصور الإداري فى المدارس، الواقع والعلاج، القاهرة، دار الفكر العربى، ٢٠٠٠م، ص ١٨ .

(2) Collin John: The Seven Fatal Management Sins, Florida, Lucie Press, 1998, p.4.

(٣) ماجدة محمد سرور: مرجع سابق، ص ٢١٨ .

(٤) أسامة عبد الفتاح محمد جاد الكريم: بنية السلطة وعلاقتها بالأداء المدرسي، دراسة ميدانية على محافظة القليوبية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ببنها، جامعة الزقازيق، ٢٠٠٢م، ص ٢٤٤ .

(٥) تجدر الإشارة إلى أن بعض مديري المدارس يفرط فى استعمال هذه العبارة، وهى عبارة مضللة وخاطئة، فمدير المدرسة الذى يترك بابه مفتوحاً على السدوم لمعلميه من كل المستويات، سيجد نفسه منشغلاً بالتفاصيل والتوافه من الأمور، أما المدير الذى يقول أن بابه مفتوح بينما هو فى الحقيقة غير مفتوح فسيجد أنه أوجد جواً من السخرية والتهكم .

٨- جنوح بعض مديري المدارس نحو النمطية فى التخطيط المدرسى: حيث يجنح بعض المديرين إلى النمطية فى التخطيط، واتباع أسلوب السير مع الركاب، فلا تخطيط جيد للأنشطة المدرسية، أو لأساليب العمل وإجراءاته، فهذا العام مثل العام الماضى تماما، وذلك بصرف النظر عن طبيعة أهداف المدرسة، وتغير ظروفها الداخلية، وتغير ظروف بيئتها الخارجية<sup>(١)</sup>.

٩- تخوف بعض مديري المدارس من الاعتماد على الأساليب الإدارية الحديثة: حيث هجرها أغلب المديرين، وما يجرى داخل المدرسة فى كثير من الأحيان، يكون على أساس من محاولات التجربة والخطأ، وعلى أساس من الاجتهادات الشخصية، التى قد تنجح مرة وتفشل مرات، وأخطر من هذا كله، تخوف بعض مديري المدارس من تطبيق بعض الأساليب الإدارية الحديثة<sup>(٢)</sup>، وكثيرا ما تسمعهم يرددون عبارة: إذا لم تكن مكسورة فلا تجبرها<sup>(٣)</sup>، وهذا أدى إلى أن ترسبت لديهم بعض القيم غير المرغوب فيها، مثل البطء فى العمل، والتسلط، والتهرب من المسؤولية، والمحسوبية، الأمر الذى أدى إلى عجز المدرسة الثانوية الفنية عن تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

ولما كانت أفضل طريقة لقياس فعالية الإدارة التعليمية على مختلف مستوياتها فى الهرم الإدارى هو قياسها على مستوى الإدارة المدرسية<sup>(٤)</sup>، فإن سوء الإدارة المدرسية وقصورها يعد من أهم المشكلات التى تعانى منها مختلف المدارس الثانوية الفنية فى مصر فى الوقت الحالى<sup>(٥)</sup>، وأن الخلل فى قدرات ومهارات المديرين، هو أهم أسباب تلك

(١) ماجدة محمد سرور: مرجع سابق، ص ٢١٨.

(٢) المرجع السابق، ص ٢١٨.

(٣) تجدر الإشارة إلى أن هذه العبارة الشائعة تبدو معقولة ومفهومة تماما، ومع ذلك فإنها غالبا مل تمثل عائقا أمام تفعيل العملية التعليمية فى المدرسة، فإن كون المدرسة تسير سيرا حسنا لا يعنى أنها لا تحتاج إلى أفكار ومبادرات جديدة، فإذا لم تكن مكسورة فقد تكون بالرغم من ذلك بحاجة إلى قدر كبير من التفعيل، وذلك من خلال المبادرة بالأساليب الإدارية الحديثة، مثل الإدارة بالأهداف، إدارة الجودة الشاملة، إدارة الأزمات، إدارة التغيير.

(٤) عبد الغنى عبود: إدارة التربية فى عالم متغير، القاهرة، دار الفكر العربى، ١٩٩٢م، ص ٦٦.

(٥) تجدر الإشارة إلى بعض الأدبيات التربوية التى أشارت إلى ذلك مثل:

- أحمد إبراهيم أحمد: القصور الإدارى فى المدارس، الواقع والعلاج، مرجع سابق، ص ٢٣-٢٤.

- أحمد عبد الرحمن السيد: "جدوى استخدام أساليب التنبؤ فى مجال الإدارة المدرسية فى مصر"،

مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع ٥٢، أكتوبر، ١٩٩٥م، ص ٢٩٨.

- ضياء الدين زاهر: "الوظائف الحديثة للإدارة المدرسية من منظور نظمى"، مجلة مستقبل

التربية العربى، ع ٤، ١٩٩٥م، ص ٩-١٠.

المشكلات<sup>(١)</sup>، هذا بجانب أسباب أخرى، وبحيث بات واضحاً أن التغلب على تلك المشكلات لن يتم إلا من خلال تطوير النظام الحالي لاختيارهم وتدريبهم، والذي أصبح أمراً حتمياً لا مفر منه، في ظل التحديات المختلفة السريعة المتلاحقة، للاستمرار في إعادة إنتاج بنية ثقافية تعليمية للمجتمع تمكن النظام التعليمي من القيام بمهمته نحو بنية ثقافية للأفراد وتنمية المجتمع، وتكوينه تكويناً كلياً، حتى تكون لديه القدرة على المنافسة لا المشاركة فقط<sup>(٢)</sup>.

بيد أن مدير المدرسة الثانوية الفنية لم يعد شخصاً يعتمد على بعض المهارات الشخصية الموروثة أو المكتسبة من التجربة العملية، بل أصبح شخصاً لا بد أن تتوفر فيه خبرات خاصة يكتسبها بالدراسة والتأهيل<sup>(٣)</sup>، وتصل تلك الصفات بالتدريب والتمرين، وتتمى بالاحتكاك بظروف العمل الواقعية، والاتصال المستمر البناء بمراكز التدريب المختلفة، والإطلاع على كل جديد ومستحدث في فنيات القيادة المدرسية.

وبناء على ما سبق فإن نظم اختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية من النظم التي تحتاج لجهد كبير، وهزة تطوير شاملة، لأنها تنصب على تحسين أدائهم في الحاضر، وتأهيلهم لمسئوليات أكبر في المستقبل، ولتحولهم من السلبية واللامبالاة والتخاذل والانسلاخ إلى الإيجابية والاهتمام والجدية والانتماء، ومن الارتجالية الانفعالية العشوائية الضيقة إلى العقلانية الرشيدة واسعة الرؤية والإدراك، ومن اجترار الماضي والعيش في أوامه إلى صنع المستقبل المشرق، ومن ثم ينتهي عصر المديرين "الكسالي" في المدرسة الثانوية الفنية، وتأسيساً على ما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- ١- ما أهم الاتجاهات الحديثة في نظم اختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية؟
- ٢- ما أهم مبررات تطوير نظام اختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية في مصر؟

٣- ما نظام اختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية في مصر؟ وما أهم مشكلاته؟

٤- ما نظام اختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية في ماليزيا؟

٥- ما نظام اختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية في أستراليا؟

(١) على السيد طنش: "الإدارة المدرسية في ج.م.ع بين الواقع والمأمول"، المؤتمر العلمي السنوي الثالث، التعليم وتحديات القرن

الحادي والعشرين، كلية التربية، جامعة حلوان، ٢٩-٣٠ أبريل، ١٩٩٥م، ص ١٠٦٤-١٠٦٥.

(٢) عادل عبد الحميد عوض الله السيسى: نظم تدريب قيادات التربية والتعليم بمراكز إعداد القادة الحكوميين، دراسة تفويجية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بنها، جامعة الزقازيق، ٢٠٠٤م، ص ٣٠٠.

(٣) حصة محمد صادق: تطوير نظام تدريب القيادات التربوية بقطر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ١٩٩٠م، ص ٢٨-٢٩.

٦- ما أوجه التشابه والاختلاف بين نظام اختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية والمعمول به في مصر وبين نظام الاختيار والتدريب المعمول به في كل من ماليزيا وأستراليا؟ وما أوجه الاستفادة من النظام المقترح الذي تقدمه الدراسة المقارنة في تطوير هذا النظام في مصر وبما يتفق والواقع الثقافي المصري؟

**فرض الدراسة:** في ضوء دلالات المشكلة السابق عرضها، يمكن وضع الفرض المبدئي التالي: "قد يؤدي الأخذ بنظم فعالة لاختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية في مصر استنادا إلى الدراسة المقارنة لاتجاهات هذه النظم في ماليزيا وأستراليا إلى الدفع بقيادات مدرسية فعالة قادرة على تفعيل العملية التعليمية داخل مدارسها".  
**أهداف الدراسة:** وتتمثل فيما يلي:

١- الوقوف على أبرز الاتجاهات الحديثة في نظام اختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية.

٢- الوقوف على أبرز مبررات تطوير نظام اختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية في مصر.

٣- الوقوف على نظام اختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية في مصر، والكشف عن بعض جوانب الخلل والقصور فيه، وتحليل واقعه في ضوء أهم القوى والعوامل المؤثرة فيه.

٤- الوقوف على نظام اختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية في ماليزيا، وتحليل واقعه في ضوء أهم القوى والعوامل المؤثرة فيه.

٥- الوقوف على نظام اختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية في أستراليا، وتحليل واقعه في ضوء أهم القوى والعوامل المؤثرة فيه.

٦- وضع تصور مقترح يساهم في تطوير نظام اختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية في مصر، وبما يتناسب مع خصوصية وثقافة المجتمع المصري.

**أهمية الدراسة:** تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من خلال:

١- أهمية موضوعها، وحثية تطويره في الوقت الحالي، خاصة وأن العملية التعليمية في المدارس الثانوية الفنية في مصر في أمس الحاجة لتلك المساهمة، بعد أن آن الأوان لتفهم أهمية الدور الذي يمكن أن تؤديه النظم الفعالة للاختيار والتدريب في رفع كفاءة وفعالية مدير المدرسة خاصة مع الفيض الهائل من المتغيرات التربوية، والمجتمعية، التي تواجه هذه المدارس والتي تستدعي ضرورة تفعيل العملية التعليمية بها.

٢- إنها تعد إسهاماً فى موضوع الدراسات الخاصة بنظام اختيار وتدريب مديرى المدارس الثانوية الفنية فى مصر، خاصة فى ظل ندرة الدراسات التى تطرقت لهذا الموضوع، فضلاً عن رغبة الباحث فى طرح هذا الموضوع على بساط البحث .

٣- إن تطوير نظام اختيار وتدريب مديرى المدارس الثانوية الفنية يساعد على رفع مستوى كفاية وإنتاجية المدرسة، ومن ثم يرتفع مستوى الأداء العام لها، وذلك من خلال مديرين قادرين على تفعيل العملية التعليمية داخل مدارسهم، خاصة وأن مصر من الدول النامية، والتى فى حاجة ماسة وملحة للعمالة الفنية الماهرة والمدرّبة والمتقّنة، حيث تعتبر هذه المدارس هى مفرزة هذه العمالة، وهذا يمثل قضية هامة تستوجب تقديم حلول علمية وعملية لها، وبذلك يعتبر تطوير هذا النظام أحد المداخل الفاعلة لتفعيل العملية التعليمية داخل المدارس الثانوية الفنية فى مصر .

٤- إنه من المتوقع أن تساهم نتائج هذه الدراسة فى وضع تصور مقترح لتطوير نظام اختيار وتدريب مديرى المدارس الثانوية الفنية، ويتلاءم فى الوقت ذاته مع ظروف ومتطلبات البيئة المصرية، ويساعد على تبصير المسؤولين عن السياسة التعليمية، والتخطيط التربوى فى مصر بمواقع الاختناقات فى نظام الاختيار والتدريب المعمول به حالياً، ومتطلبات تطبيق نظام الاختيار والتدريب الفعال، وكذلك الشكل الذى يتعين أن يكون عليه هذا النظام ليتلاءم مع طبيعة العملية التعليمية فى المدرسة الثانوية الفنية، ومن ثم تمكينهم من اتخاذ قرارات رشيدة وواقعية .

**منهج الدراسة:** تعتبر هذه الدراسة بحكم طبيعتها، من الدراسات التربوية المقارنة، ويقدم "جورج بيريداي" معالجته المنهجية لهذه الدراسات فى أربع خطوات هى:

١- الوصف **Description**<sup>(١)</sup>: وتتضمن الجانب الوصفى لنظام اختيار وتدريب مديرى المدارس الثانوية الفنية فى مصر وماليزيا وأستراليا، ويعرف ذلك بتصور النظام أو عالم المشكلة، ويتم هنا جمع البيانات والمعلومات التربوية الوصفية والإحصائية المتعلقة بهذا النظام، مع ضرورة تحرى الدقة والموضوعية فى عملية رصد النظام أو وصفه لأن ذلك يقود الباحث إلى وضع الفرض الرئيس للدراسة .

٢- التفسير **Interpretation**<sup>(٢)</sup>: وتتضمن الجانب التحليلى لنظام اختيار وتدريب مديرى المدارس الثانوية الفنية فى ضوء القوى والعوامل المؤثرة فيه فى مصر وماليزيا وأستراليا .

(١) عبد الغنى عيود، وآخران: التربية المقارنة، منهج وتطبيقه، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية، ١٩٨٩م، ص ٥٢-٩٢.  
(٢) المرجع السابق: ص ٥٢، ٩٢.

٣- المقابلة Juxtaposition<sup>(١)</sup>: وتعنى بالاستعراض النمطى لنظام اختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية فى مصر وماليزيا وأستراليا، لتحديد الإطار العام لعملية المقارنة، وبناء على مقابلة عناصر النظام، وكذلك فى ضوء الفرض الرئيس يتوصل الباحث إلى الفرض الحقيقى للدراسة.

٤- المقارنة Comparison<sup>(٢)</sup>: وتختص بالتأكد من صحة الفرض الرئيس للدراسة، والوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة المقارنة، وبالتالي وضع التصور المقترح لتطوير نظام اختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية فى مصر، وبما يتناسب مع خصوصية وثقافة المجتمع المصرى.

مصادر الدراسة: ومن أهمها:

- ١- القوانين، القرارات الوزارية ولوائحها التنفيذية، وكتبها الدورية، الوثائق الرسمية السجلات، اللوائح، الإحصاءات المرتبطة بموضوع الدراسة.
- ٢- النشرات، التقارير، الندوات، المؤتمرات المرتبطة بموضوع الدراسة.
- ٣- الرسائل العلمية والدراسات والبحوث العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع الدراسة.
- ٤- المعاجم، الكتب العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع الدراسة.

أدوات الدراسة: اعتمدت الدراسة على الاستبانة، حيث قام الباحث بتصميم مجموعة من الاستبانات<sup>(٣)</sup>، وناقشها مع بعض الخبراء والمتخصصين<sup>(٤)</sup>، وعلى ضوء المناقشات تم تعديل بعض أسئلتها، وأعيد تصميمها فى شكلها النهائى، واستخدمت للحصول على بيانات دقيقة عن آرائهم فى النظم المعمول بها لاختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية ومقترحاتهم لتطويرها<sup>(٥)</sup>، وتم استخدام البريد والإنترنت فى توزيع بعض الاستبانات فى ماليزيا وأستراليا.

(١) محمد أحمد كريم، وآخرون: فى التربية المقارنة، الأسكندرية، دار الفناء للطباعة، ١٩٩٨م، ص ص ٤٦-٤٨.

(٢) المرجع السابق: ص ص ٤٦-٤٨.

(٣) تجدر الإشارة إلى أنه نظرا لتنوع الفئات وثيقة الصلة بموضوع الدراسة فقد تم استخدام استبانة خاصة بكل فئة على حدة.

(٤) رأى الباحث ضرورة الاستفادة من خبرة بعض مديري إدارات التعليم الثانوى الفنى بمديريات التربية والتعليم الذين تمت إحالتهم للمعش، وإن كانت الأعداد التى أمكن الوصول إليها يصعب الاعتماد على نتائجها، إلا أنها تعد مؤشرا هاما لتأكيد وتقحيح ما سبق استخلاصه من آراء الفئات السابقة، حيث نصت المادة (١٦) من القرار الوزارى رقم ٢٧٦ بتاريخ ١١/٢/١٩٩٣م، بشأن قواعد صرف مكافآت السرامج التدريبية على أنه يجوز الاستعانة بالخاملين للمعاش فى عمليات تخطيط وتنفيذ البرامج بحيث لا يزيد عن ثلاثة مشاركين، وتمنح لهم المكافأة على أساس آخر وظيفة وصل إليها قبل بلوغ السن القانونية، هذا بالإضافة إلى بعض المتخصصين فى الإدارة المدرسية/التعليمية، وإدارة الأعمال والتدريب والتربية وعلم النفس، انظر ملحق (٧).

(٥) حصل الباحث على موافقة الإدارة المركزية لأمن وزارة التربية والتعليم بتاريخ ٣/٩/٢٠٠٣م، والخاصة بمده بكافة البيانات والمعلومات المتاحة للنشر العام والتى تخدم موضوع الدراسة من ديوان عام الوزارة، وبعض مديريات التربية والتعليم، فى ست عشرة محافظة وهى: القاهرة الجيزة بنى سويف الفيوم القليوبية المنوفية الشرقية الإسماعيلية بورسعيد دمياط الدقهلية الغربية كفر الشيخ البحيرة الأسكندرية مطروح.

### حدود الدراسة: وتتمثل فيما يلي:

أولاً: الحدود الموضوعية: دراسة أسس ومعايير اختيار مديري المدارس الثانوية الفنية والكيفية التي تتم بها عملية الاختيار، وكذلك أسس وأساليب وأهداف وإجراءات برنامج تدريبهم ومحتواه وعملية تقويمه.

ثانياً: الحدود البشرية: في مصر: المديرون بالمدارس الثانوية الفنية الحكومية (الصناعية - الزراعية - التجارية)، نظام السنوات الثلاث والسنوات الخمس، وهم: مدير/ مدير إدارة/ مدير عام مدرسة ثانوية فنية، وفي ماليزيا وأستراليا: المديرون بالمدارس الثانوية الفنية (الصناعية - الزراعية - التجارية).

ثالثاً: الحدود المكانية: في مصر: تقتصر الدراسة على بعض مديري المدارس الثانوية الفنية (الصناعية - الزراعية - التجارية) في ست عشرة محافظة<sup>(١)</sup>، حيث تتنوع المناطق من حضرية وريفية، وتكثر الإدارات التعليمية من المستوى الأول إلى جانب إدارات المستوى الثاني والثالث<sup>(٢)</sup>، وتكثر فئات مديري المدارس (مدير عام - مدير إدارة - مدير)، وفي ماليزيا وأستراليا: سوف تقتصر الدراسة على بعض مديري المدارس الثانوية الفنية في بعض الولايات الماليزية (قدح - برليس - سرواك) والأسترالية (مقاطعة العاصمة الفيدرالية كانبيرا - كوينزلاند) والتي لها تجارب رائدة في نظم الاختيار والتدريب، الأمر الذي يُمكن معه أن تؤخذ كمثال يُحتذى، وبما يمكن من اعتبارها تجربة ناجحة يمكن الاستفادة منها، وأن تنظيمها الإداري يماثل لما تهدف إليه مصر، وهو الجمع بين المركزية واللامركزية في تنظيم العمل، وأن الاتجاهات الحديثة أصبحت تركز على دراسات المقارنة، للوصول إلى الأفضل، وقد اختار الباحث المرحلة الثانوية الفنية، لأنها مرحلة متميزة تلعب دوراً هاماً في حياة تلاميذها، وتسهم بدور كبير في تشكيلهم، وإعدادهم للحياة المنتجة، من خلال تنمية مهاراتهم الذهنية والاستيعابية، وتنمية معارفهم الثقافية، وزرع جذور العلوم الأساسية، وتؤدي بهم إلى الجامعات والمعاهد المختلفة، أو الانخراط في سوق العمل<sup>(٣)</sup>، ومن ثم فإن هذه المرحلة تختلف في طبيعتها وأهدافها عن أي مرحلة أخرى.

(١) تجدر الإشارة إلى أنه أثناء إجراء الدراسة الميدانية في بعض المحافظات ظهرت بعض المشكلات الخاصة بنظم الاختيار والتدريب ولم تكن موجودة

في العصر الآخر، فتم أخذ أكبر عدد ممكن من المحافظات، وعندما لاحظ الباحث أن المشكلات بدأت تتكرر فتم الاكتفاء بست عشرة محافظة.

(٢) وزارة التربية والتعليم: قرار وزارى رقم (١١٥) بتاريخ ١٨/٥/١٩٩٤م، بشأن تحديد مستويات وإنشاء الإدارات التعليمية بوحدة الإدارة المحلية.

(٣) وزارة التربية والتعليم: قانون التعليم رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١م، المادة ٣٠.

وقد اختار الباحث دولة ماليزيا لعدة أسباب من أهمها:

- ١- ماليزيا تشبه مصر في الظروف التاريخية، حيث ظلت واقعة تحت وطأة الاستعمار قرابة خمسة قرون تعاقب عليها مستعمرون عديدون، فقد جاء البرتغاليون إلى ماليزيا في أواخر القرن الخامس عشر، ومن بعدهم الهولنديون ثم الإنجليز، وانتهى الإحتلال الإنجليزي جزئياً مع الحرب العالمية الثانية ليأتى الإحتلال الياباني، ثم يرحل اليابانيون، ويعود البريطانيون من جديد<sup>(١)</sup>، وتخلصت من السيطرة الأجنبية بعد مصر بأكثر من سنة واحدة (مصر ١٨ يونيو ١٩٥٦م، وماليزيا ٣١ أغسطس ١٩٥٧م)، وكونت إتحاد ماليزيا الفيدرالي يوم ١٦ سبتمبر ١٩٦٣م<sup>(٢)</sup>.
- ٢- تعد ماليزيا قوة إقليمية مؤثرة في إقليم جنوب شرق آسيا، وهي من الدول الفاعلة في رابطة الآسيان، كما أنها تؤدي دوراً فاعلاً في حركة دول عدم الانحياز، ومجموعة الـ ٧٧، ومجموعة الـ ١٥، ومنظمة المؤتمر الإسلامي، وكلها تنظيمات دولية تشترك مصر في عضويتها<sup>(٣)</sup>.
- ٣- تتشابه ماليزيا مع مصر من حيث الموقع الاستراتيجي، فماليزيا تحتل موقعاً استراتيجياً هاماً جعلها مركزاً للاهتمام، وهدفاً للحركة الشيوعية الآسيوية، وللتبيلات الغربية<sup>(٤)</sup>، كما أدى الموقع الهام لماليزيا بين الحضارتين الصينية والهندية إلى جعلها ملتقى لهاتين الثقافتين بالإضافة للثقافة الإسلامية العريقة.
- ٤- ماليزيا دولة لا تعاني من تعدد الصراعات الداخلية، كما أنها تتمتع بقدر كبير من الاستقرار السياسي، بسبب نظام الحكم السائد فيها<sup>(٥)</sup>، وهذا يساعد على إقامة علاقات مستقرة ومستمرة معها دون توقف، ويتضح ذلك جلياً في قدرة النظام السياسي في ماليزيا على الاستقرار عندما صمد في وجه الأزمة المالية التي اجتاحت دول جنوب شرق آسيا صيف عام ١٩٩٧م، وهذه الأزمة تجلت مظاهرها في ثلاث نقاط وهي: انهيار سعر العملات بسبب المضاربات، والمشكلات الاقتصادية التي أسفرت عن انخفاض معدل النمو، والإضطرابات السياسية<sup>(٦)</sup>، ولكن على الرغم من تأثر

---

(١) ميرفت عبد العزيز: "سنغافورة وماليزيا"، في: محمد السيد سليم، ونيفين سعد: العلاقة بين الديمقراطية والتنمية في آسيا، جامعة القاهرة، مركز الدراسات الآسيوية، ١٩٩٧م، ص ٣٣٩.

(٢) حس أبو العين: جغرافية العالم الإقليمية، آسيا الموسمية وعالم المحيط الهادئ، الإسكندرية، مؤسسة الثقافة للعالمية، ط ١٠، ١٩٩٠م، ص ٥١٥.

(٣) عبد الرحيم عبد الواحد: الدكتور محضير محمد بعيون عربية وإسلامية، سلاخجور، دار الإحسان، ٢٠٠٣م، ص ص ٢١٦-٢١٧.

(٤) سليمان مظهر: النمر الصغير الزاحفة، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، ١٩٩٨م، ص ١٣٨.

(٥) عبد الرحيم عبد الواحد: مرجع سابق، ص ص ١٨-١٩.

(٦) عمرو الشربيني: "صندوق النقد الدولي واضطرابات أسواق المال"، السياسة الدولية، ١٣١٤، يناير ١٩٩٨م، ص ٣٠٤.

اقتصاديات ماليزيا بشدة من جراء هذه الأزمة، حيث فقدت عملتها ١٩% من قيمتها مقابل الدولار، وكذلك تعرضها للمشكلات الاقتصادية، وانخفاض معدل النمو فيها<sup>(١)</sup>، إلا أن نظامها السياسى ظل شامخا ومستقرا، فلم تحدث فى ماليزيا اضطرابات سياسية ينتج عنها تغيير القيادة السياسية، مثلما حدث فى إندونيسيا<sup>(٢)</sup>.

٥- ماليزيا نموذج متحضر وفريد فى معاملة الأقليات، حيث استطاعت أن تحقق نهضتها الاقتصادية فى ظل تعددية عرقية<sup>(٣)</sup>، مما يجعلها نموذجا للعالم المستقبلى الذى يتكون من ثقافات متعددة، ولغات متعددة، وعرقيات متعددة، وفى الوقت ذاته صاحبة أداء اقتصادى متميز<sup>(٤)</sup>، فقد استطاعت ماليزيا أن تحقق معدل نمو اقتصادى مرتفع يتراوح بين ٧% إلى ١٠% سنويا<sup>(٥)</sup>، كما أن النهضة الاقتصادية فى ماليزيا لم تقم على تصدير المواد الأولية المتوفرة فيها، بل ارتكزت على بنية اقتصادية صناعية فى المقام الأول، فالإنتاج الصناعى فى ماليزيا ينمو بمعدل يزيد على العشرة بالمائة<sup>(٦)</sup>، وارتبط بتحقيق معدل نمو تعليمى كبير، ويتضح ذلك من انخفاض حجم الأمية (من ٦٠% ممن بلغت أعمارهم ١٥ سنة فأكثر عام ١٩٨٠م إلى ١٧% عام ١٩٩٥م)، وزيادة معدل القيد فى المدارس (من ٤٨% من إجمالى من هم فى سن التعليم عام ١٩٧٤م إلى ٧٥% عام ١٩٩٠م)<sup>(٧)</sup>، مما يجعلها مثالا ونموذجا واقعيًا للدول النامية على مدى ما يمكن أن يحققه الاهتمام بالإنسان بإعداده وتدريبه وإتاحة الفرصة لإبداعه ومشاركته الواعية فى تحقيق رفاهية مجتمعه، حيث بنيت ماليزيا نفسها على نجاحها فى النظام التعليمى، وعلى مهارات أبنائها، وليس على توافر المصادر الطبيعية بها<sup>(٨)</sup>، حيث ربطت ماليزيا بين التعليم الثانوى الفنى وما يحتاجه

(١) نعمت عبد اللطيف مشهور: "أزمة جنوب شرق آسيا، الأسباب، الانعكاسات، الدروس المستفادة"، المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة الأزهر، فرع البنات، ع ١٨٤، يونيو، ٢٠٠١م، ص ٤١٩.

(2) Chen Tean: "Lessons From Financial Crisis In South East Asia", Beijing Review, Sept.- Oct., 1997, pp. 7-8.

(٣) عبد الرحيم عبد الواحد: مرجع سابق، ص ص ٢٠-٢٤.

(4) Stijn Claessens, Thomas Glaessner: "Financial Sector Weakness And The East Asia Crisis", World Development, Sept., 1997, pp.1-2

(٥) وزارة الخارجية الماليزية: ماليزيا باقتصاد، كوالالمبور، إيمانج سنديريان برهارد، ١٩٩٤م، ص ٧٥.

(٦) هانس بيتر مارتين، وهارالدشومان: "فخ العولمة والاعتداء على الديمقراطية والرفاهية"، ترجمة/ عدنان عباس على، مجلة عالم المعرفة، ع ٢٣٨، أكتوبر، ١٩٩٨م، ص ٢٦٠.

(٧) ميرفت عبد العزيز: "العلاقة بين الديمقراطية والتنمية فى سنغافورة وماليزيا"، مؤتمر العلاقة بين الديمقراطية والتنمية والحياة الآسيوية، مركز الدراسات الآسيوية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ٥-١١ فبراير، ١٩٩٦م، ص ٤٤.

سوق العمل من كوادر مؤهله ومدربه، مما ساعد على إحداث نهضة اقتصادية ماليزية حقيقية<sup>(١)</sup>،

٦- نجحت ماليزيا في تطوير نظم اختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية، وتميزت تجربتها بخصوصية ميزتها عن غيرها من الدول الأخرى، تمثلت في التركيز على مواصفات وخصائص مدير المدرسة المستقبلي الفعال، وتنوع أساليب تدريبه، والتركيز على تدريبه المستمر منذ أن يكون معلما، ووفق احتياجاته القيادية الفعلية<sup>(٢)</sup>، ولهذه الأسباب مجتمعة فإن تجربة ماليزيا جديرة بالدراسة لاستخلاص النتائج في تطوير نظم اختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية في مصر. وقد اختار الباحث دولة أستراليا لعدة أسباب من أهمها<sup>(٣)</sup>:

١- أستراليا قليلة السكان (٢٠ مليون نسمة عام ٢٠٠٠م) بالنسبة لمساحتها الشاسعة (٧,٦٨٢,٣٠٠ مليون كيلو متر مربع تقريبا)، وصاحبة موارد طبيعية هائلة، وهنا أدركت أهمية الأيدي العاملة الماهرة المدربة لاستغلال تلك الموارد، فاهتمت بالتعليم الثانوي الفني وإدارته، ورفعت شعار "المدرسة الجيدة تعنى مديرا جيدا"، واستجابت بالفعل لنظم اختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية، وقامت على أسس علمية وموضوعية، بحيث يشهد للشخص المختار بأنه من ذوى الكفاءات النادرة وأنه أنسب شخص لشغل وظيفة مدير المدرسة، لإحداث نهضة تعليمية متميزة في مدرسته.

٢- لنظام تدريب مديري المدارس الثانوية الفنية في أستراليا خصوصية تميزه، فتدريبهم موجه لحل مشكلات محددة داخل المدارس، مع تمكين المديرين من التغلب على معوقات نقل أثر التدريب إلى المدرسة، مما يؤدي إلى تعظيم عائد التدريب القيادي.

٣- نظرا للمساحات الشاسعة في أستراليا، وتزايد أعداد المدارس الثانوية الفنية، وما صاحبه من تزايد في أعداد المديرين، الأمر الذي ساعد على شراء أسلوب تدريب المديرين عن بعد، وأصبحت صاحبة تجربة رائدة في هذا الأسلوب.

(١) انظر الفصل الخامس من الدراسة.

(2) Economic Planning Unit: *The Hand Book Of Selecting Agnd Training Principals*, Ministry Of Education, Kuala Lumpur, 2002, p.2.

(3) For More Details See:

- Commonwealth Department Of Education: *Major Trends And Developments In Australian Education 1997-1998*, Canberra, Government publishing Service, 2000, PP. 1-8.  
- Dimmock Hattie: "Principals' And Teachers Reactions To School Restructuring In Australia", *Journal Of Education*, Vol. 38, No. 1, 1994, pp.36-55.

رابعاً: الحدود الزمانية: الفترة من ٢٠٠٢م - ٢٠٠٥م

مصطلحات الدراسة:

أولاً: المصطلحات الأساسية:

١- النظام System : يعرف بأنه: "الترتيب والاتساق، فنظام الأمر قوامه وعماده"<sup>(١)</sup>، أو هو "مجموعة مصالح، ونواحي نشاط متصلة ببعضها، وفي ترتيب منظم يتميز بالتنسيق في العمل والتكامل في البنين"<sup>(٢)</sup>، أو هو "مجموعة متكاملة من الوسائط التعليمية والأفراد تعمل كوحدة واحدة طبقاً لبرنامج زمني ومراحل متتابعة"<sup>(٣)</sup>، أو هو "الكيان المتكامل الذي يتكون من عناصر متداخلة تقوم بينها علاقة تبادلية من أجل أداء وظائف أو أنشطة تكون محصلتها النهائية الناتج الذي يحققه النظام ككله"<sup>(٤)</sup>، أو هو مجموعة أجزاء متداخلة توجد بينها علاقات مشتركة متبادلة، لتحقيق هدف معين"<sup>(٥)</sup>.

وفي ضوء التعريفات السابقة يمكن للباحث أن يضع تعريفاً إجرائياً للنظام حيث يعرف نظام اختيار وتدريب المديرين بأنه: "نظام أصغر، وفي نفس الوقت نظام أكبر، فهو في الحالة الأولى جزء من النظام التعليمي في مصر، وهو في الحالة الثانية نظام له مدخلات ومخرجات تتجه لتحقيق أهداف معينة، والذي تتناوله الدراسة الحالية على أساس الحالة الثانية، مع عدم تجاهل انتمائه وتفاعله مع النظام التعليمي ككل".

٢- الاختيار Selection: يعرف بأنه: "أحد مراحل التعيين في الخدمة، ويتم عادة عن طريق الامتحان، 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 والمهن، ثم تحليل الأفراد لتحديد استعداداتهم، وقدراتهم، وميولهم، ثم المماثلة بين مقتضيات الوظيفة، وخصائص الأفراد، بحيث يوضع في الوظيفة أكثر المتقدمين صلاحية لها"<sup>(٦)</sup>، أو هو "تمكن الإدارة من انتقاء العناصر البشرية الأكثر قدرة على أداء الأعمال التي سيكلف بها، عن طريق تقويم قدراتهم ومؤهلاتهم وتحديد درجة احتمال نجاحهم في هذه الأعمال"<sup>(٧)</sup>، أو هو "عملية قياسية

(١) مجمع اللغة العربية: المعجم الوجيز، القاهرة، وزارة التربية والتعليم، ١٩٩٥م، ص ٦٢٣.

(٢) أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، بيروت، مكتبة لبنان، ١٩٩٣م، ص ٤١٩.

(٣) شوقي السيد الشريفي: معجم مصطلحات العلوم التربوية، الرياض، مكتبة لبنان، ٢٠٠٠م، ص ٢٥٤.

(٤) محمد سيف الدين فهمي، وحسن عبد المالك محمود: تطوير الإدارة المدرسية في دول

الخليج العربية، الرياض، مكتب التربية العربي لدول الخليج، ١٩٩٣م، ص ٢١١.

(٥) شاكر محمد فتحى أحمد: إدارة المنظمات التعليمية، القاهرة، دار المعارف، ١٩٩٦م، ص ١٣٦.

(٦) أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الإدارية، القاهرة، دار الكتاب المصري، ١٩٨٤م، ص ٣٥٩.

(٧) صالح عودة سعيد: إدارة الأفراد، طرابلس، الجامعة المفتوحة، ١٩٩٤م، ص ١٥٣.

تقويمية تنتهى باتخاذ القرار لاختيار الشخص الذى يتلاءم جيدا مع الوظيفة الشاغرة من حيث المؤهلات والمهارات والخبرات التى يجب أن تكون عادلة ودقيقة مع استخدام وسائل الاختيار المتعددة<sup>(١)</sup>، أو هو "العملية التى بمقتضاها تستطيع إدارة الأفراد أن تميز بين متطلبات وواجبات الوظيفة من ناحية، وبين سمات ومؤهلات وخصائص الفرد المتقدم للوظيفة وفقا لما هو منصوص عليه فى توصيف الوظائف من ناحية ثانية"<sup>(٢)</sup>، أو هو "تلك العمليات التى تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهو الشخص الذى تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقا لمعايير الاختيار التى تطبقها المنظمة"<sup>(٣)</sup>، أو هو: "العملية التى يتم بمقتضاها تحديد الأفراد الذين يتوافر فيهم المعايير المطلوبة لشغل المراكز الشاغرة"<sup>(٤)</sup>، أو هو "العملية التى بمقتضاها يمكن الحصول على أفضل العناصر القيادية لتولى قيادة المنظمة أو المؤسسة وتحقيق أهدافها المنشودة"<sup>(٥)</sup>، أو هو "الحصول على الأفراد المناسبين لشغل الوظائف المختلفة بالمنظمة، ويتضمن ذلك اختيار الأصلح من بين المتقدمين فى ضوء الاختبارات المختلفة والمؤهلات التى تتوافر فيهم يتقدم لشغل الوظيفة"<sup>(٦)</sup>، أو هو "انتقاء أفضل العناصر البشرية التى تم استقطابها من مصادر متعددة، وذلك لتعيينها داخل المنظمة فى الوظائف الشاغرة المحددة"<sup>(٧)</sup>، بهدف تحقيق المزيد من الكفاءة الإنتاجية، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة"<sup>(٨)</sup>، أو هو "العملية التى يتم فيها ملاحظة الأفراد المتقدمين للعمل، واستبعاد غير المناسبين منهم، على ضوء احتياجات المنظمة، وما يتم تحديده من متطلبات لشغل المراكز

(1) Live Lundy, Alan Cowlig: Strategic Human Resource Management, London, Routledge, 1996,p.226

(٢) كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمى، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ١٩٩٧م، ص ٨١.

(٣) أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الأسكندرية، مركز التنمية الإدارية، ط ٣، ١٩٩٦م، ص ١٥٥.

(4) Christopher Lewis: **Employee Selection**, London, Stanley Thornes Ltd., 2<sup>nd</sup> Ed., 1992, p.18.

(5) Devid Decenzs And Others: **Selection Devices In: Human Resources Management**, New York, John Wiley & Sons, Inc., 1996, p.189.

(٦) السيد ناجى: الإدارة العامة، مدخل إدارى، القاهرة دار النهضة العربية، ط ٣، ١٩٩١م، ص ٣٩٠.

(٧) عمرو وصفى عقيلي: إدارة القوى العاملة، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، ١٩٩٦م، ص ١٢٣.

(8) Schuler Randall, Huber Vandra: **Personnel And Human Resources Management**, New York, West publishing Company, 4<sup>th</sup> Ed., 1990,p.104.

الخالية<sup>(١)</sup>، أو هو "العملية التي بمقتضاها تستطيع الإدارة أن تفرق بين الأفراد المتقدمين لشغل عمل ما، من حيث درجة صلاحيتهم لأداء ذلك العمل بمعنى تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة ومؤهلات وخصائص الفرد المتقدم للعمل"<sup>(٢)</sup>. وقبل وضع التعريف الإجرائي للاختيار تجدر الإشارة إلى ضرورة إلقاء الضوء على علاقة الاختيار بالتدريب، فإذا تم التسليم بأهمية الإدارة المدرسية فى المدارس الثانوية الفنية، فإن التسليم بأهمية اختيار المدير الجيد شىء لا بد منه، وذلك لأن إدارة المدارس الثانوية الفنية تتعلق عليها الآمال فى تحقيق أهداف المدرسة والمجتمع، وهذا يؤكد على أن مهام ومسئوليات الإدارة المدرسية على قدر كبير جداً من الأهمية، ومن ثم تحتاج إلى قائد كفاء، قادر على القيام بها، وبالشكل الجيد، ووفق قواعد الاختيار السليمة التى تضع هذا القائد فى إطار هذه المسؤولية<sup>(٣)</sup>.

وبناء عليه أصبح المدخل الصحيح للنهوض بالمدارس الثانوية الفنية هو تنمية مديري هذه المدارس، من خلال عدة عمليات مكملة بعضها لبعض، "وأول هذه العمليات الاختيار"<sup>(٤)</sup>، من يتولى قيادة المدارس فى عصر يسوده التغيير السريع فى جميع المجالات؟ وهنا لا بد "أن تكون عملية الاختيار وفق معايير موضوعية ودقيقة، بحيث تتحقق كفاءة وجودة الاختيار للمدير المستقبلى"<sup>(٥)</sup>، ثم يأتى بعد هذا الاختيار دور التدريب ليكمل إعداد مدير المدرسة، وينمى المهارات الواجب توافرها فيه، "وتتحدد علاقة الاختيار بالتدريب فى إذا ما أحسن اختيار مدير المدرسة كانت لديه درجة عالية لتقبل التدريب"<sup>(٦)</sup>.

(١) صلاح الشنوان: التنظيم الإدارى فى قطاع الأعمال، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، ١٩٩٣م، ص ٩٩.

(٢) على السلمى: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، القاهرة، مكتبة غريب، ١٩٨٥م، ص ٢٠٣.

(3) Sergit Singh: Towards Schools Effectiveness And Improvement Through School Leadership In A Third World Country, Brunei, Paper Presented At The Annual Meeting Of The International Congress For School Effectiveness And Improvement, Victoria, Jan. 2-5, 1992, pp.1-4.

(٤) صلاح الشنوان: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، ١٩٩٤م، ص ١٠١.

(٥) عبد الفتاح إبراهيم السيد بدور: "نظرات فى الإدارة الحديثة، أثر التدريب فى ترشيد أسلوب الإدارة"، مجلة التنمية الإدارية، س ٢٢، ع ٩٢، يوليو، ٢٠٠١م، ص ٣٦.

(6) For More Details See:

- Hanisch Kathy, Hulin Charles: "Two Stage Sequential Selection Procedures Using Ability And Training Performance, Incremental Validity Of Behavioral Consistency Measures", *personnel Psychology*, Vol. 4, No.4, 1994, p.19.
- Bernardin John, Russell Joyce: *Human Resources Management, An Experimental Approach*, New York, McGraw Hill Inc., 1998, p.379.

"ومن ثم يستفيد من التدريب فى اكتساب المعلومات، والمهارات المطلوبة"<sup>(١)</sup>، وبالتالي يرتفع عائد التدريب، هذا فضلاً عن أن الاختيار الجيد لمدير المدرسة، "يحق له الشعور بالرضا الوظيفى وتحمل المسؤولية"<sup>(٢)</sup>، ويسهل من اقتناعه بحتمية وجود التدريب المستمر الذى يساعده على تعلم كل ما هو جديد ومستحدث فى الإدارة المدرسية، ومن ثم يمكنه تفعيل المدرسة التى سيقودها .

وفى ضوء التعريفات السابقة يمكن للباحث أن يضع تعريفاً إجرائياً للاختيار: بأنه "العملية التى يتم بموجبها انتقاء أفضل الأشخاص المتقدمين لشغل وظيفة مدير مدرسة ثانوية فنية من الذين لديهم المقدرة على أداء واجباتها وتحمل مسؤولياتها، وذلك على أساس موضوعى وعادل، وفى ضوء شروط ومواصفات معينة مطلوب توافرها فيهم، ويتم تحديدها من خلال متطلبات هذه الوظيفة، لتحقيق غاية أساسية هى تمكين مدير المدرسة من أداء مهام وظيفته بكفاءة عالية، وبالتالي تحقيق أهداف مدرسته".

٣- التدريب **Training**: يعرف بأنه "إعداد الشخص للاستخدام والترقى فى أى فرع من فروع النشاط، ومساعدته فى الإفادة من قدراته، حتى يحقق لنفسه وللمنشأة التى سيعمل بها وللمجتمع أكثر ما يمكن تحقيقه من مزايا"<sup>(٣)</sup>، أو هو: "تشاط منظمة مستمر يركز على الفرد لتحقيق تغيير فى معارفه، ومهارته، وقدراته الفنية، لمقابلة احتياجات محددة فى الوضع الراهن والمستقبلى، وفى ضوء متطلبات العمل الذى سيقوم به وتطلعاته المستقبلية لدوره فى المجتمع"<sup>(٤)</sup>، أو هو "تلك العملية المنظمة المستمرة التى تكسب الفرد معارف، أو مهارات، أو قدرات، أو أفكاراً، أو آراء لازمة لأداء عمل معين، أو بلوغ هدف محدد"<sup>(٥)</sup>، أو هو "تهيئة الفرد للعمل المنظم، ومدته بالمعارف، والمهارات، التى تمكنه من القيام بعمله على الوجه الأكمل، وهو مرحلة تالية للتعليم"<sup>(٦)</sup>، أو هو "مجموعة من الأفعال التى تسمح لإعادة تأهيل الأفراد حتى يكونوا فى حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم، من أجل أداء وظائفهم

(١) على السلى: الإدارة المصرية فى مواجهة الواقع الجديد، القاهرة، مكتبة غريب، ١٩٩٣م، ص ١٣٥-١٣٦.

(٢) ناصر بن هلال بن ناصر الراسبي: مرجع سابق، ص ٧.

(٣) أحمد زكى بدوى: معجم مصطلحات العلوم الإدارية، مرجع سابق، ص ٣٥٩.

(٤) عبد الفتاح دياب حسين: دور التدريب فى تطوير العمل الإدارى، القاهرة، سلسلة مطبوعات المجموعة الاستشارية العربية، ١٩٩٦م، ص ١٠.

(٥) على محمد عبد الوهاب، وعائدة سيد خطاب: إدارة الأفراد والعلاقات العامة، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٣م، ص ١٧٩.

(٦) عادل الزيدى: تدريب الموارد البشرية، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٩م، ص ٢٢.

الحالية، والمستقبلية، فى إطار أهداف المؤسسة التى يعملون بها<sup>(١)</sup>، أو هو "النشاط الفعال الذى يسهم فى زيادة مهارة الموارد البشرية فى أداء أعمالهم لتنفيذ خطط وبرامج العمل الحالية والمستقبلية، وذلك على أسس علمية وعملية، بهدف رفع كفاءة المنظمة وزيادة وفعاليتها"<sup>(٢)</sup>، أو هو إحداث تغييرات سلوكية، وفنية، وذهنية، لمقابلة احتياجات محددة حالية ومستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذى يؤديه والمنظمة التى يعمل فيها والمجتمع المحيط به"<sup>(٣)</sup>.

وتأسيسا على ما سبق يمكن للباحث أن يضع تعريفا إجرائيا للتدريب " أنه تلك الأنشطة، والجهود المنظمة والمستمرة، التى يتلقاها المرشح لتولى وظيفة مدير مدرسة ثانوية فنية من خلال مشاركته للحصول على المعلومات، والمعارف، والخبرات، والاتجاهات، التى تساعد فى تنمية وتطوير قيمه، ومعارفه، ومهاراته، وخبراته، حتى يتمكن من القيام بمهام هذه الوظيفة الحساسة بأعلى كفاءة قيادية ممكنة".

٤- المدير Principal: وهو الرئيس التنفيذى المسئول عن كافة الأنشطة المدرسية فى كافة المجالات التربوية والتعليمية ويعمل على تحقيق أهدافها، من خلال قيامه بمجموعة من الأدوار، والوظائف الفنية والإدارية والتربوية، اعتمادا على سلطاته التى تمكنه من أداء عمله، والقيام بأعباء وظيفته، وقد يكون على درجة مدير مدرسة، أو مدير إدارة مدرسة، أو مدير عام مدرسة<sup>(٤)</sup>.

(١) عبد الفتاح دياب حسين: إدارة الموارد البشرية، مدخل متكامل، القاهرة، دن، ١٩٩٧م، ص ١٨٩.

(٢) صالح عودة سعيد: إدارة الأفراد، طرابلس، مطبعة الانتصار، ١٩٩٧م، ص ٢٢٥.

(3) For More Details See:

- Gode Winfred: "Training", In: Colin Chose: **Handbook Of Management Skills**, London, The Industrial Society, 1990, p.166.

- Werther William, Davis Keith: **Personnel Management**, New York, McGraw - Hill Inc., 4<sup>th</sup> Ed., 1993, P.320.

- Mike Wills: **Managing The Training Process**, London, McGraw Hill Book Company, 1993, p.8.

(٤) وزارة التربية والتعليم: قرار رقم (٢١٣) بتاريخ ١/١١/١٩٨٧م، بشأن قواعد النقل والتعيين فى وظائف العاملين بمديريات التربية والتعليم بالمحافظات وديوان عام وزارة التربية والتعليم، وتجدر الإشارة إلى أنه فى كثير من الأحيان قد يحدث خلط بين لقب "ناظر المدرسة" و"مدير المدرسة"، فالأول يطلق على جميع من يتولون رئاسة العمل فى المدارس الثانوية الفنية بأنواعها المختلفة، حيث يصلوا إلى درجة وظيفية ومالية معينة، فإذا ما تجاوزوها أطلق عليهم اللقب الثانى "مدير المدرسة" فالمدير قائد تربوى ذو خصائص معينة، وتتوافر فيه مهارات تتطلبها طبيعة دوره القيادية لضمان تحقيق الأهداف المدرسية.

ثانياً: المصطلحات ذات العلاقة بنظم اختيار وتدريب مديري المدارس:

أ- الاستقطاب Recruitment: ويعرف بأنه "العملية الإدارية التي تتعلق بترغيب وجذب عدد كاف من الأفراد لتزويد المنظمة بعاملين تتوفر فيهم شروط شغل الوظائف الشاغرة"<sup>(١)</sup>، أو هو "ذلك النشاط الذي ينتج عنه اجتذاب مجموعة من الأفراد لديهم الرغبة في التوظيف في المنظمة، ومن بينهم يتم اختيار الأنسب لشغل الوظائف"<sup>(٢)</sup>، أو هو "العملية التي تهدف إلى البحث عن الأفراد القادرة والراغبة في أداء العمل من المصادر المختلفة، لاختيارهم لشغل الوظائف الشاغرة لتحقيق أهداف المنظمة"<sup>(٣)</sup>، أو هو "دعوة الأفراد وجذبهم للتقدم للالتحاق بالعمل في منظمة ما، وهو خطوة سابقة على الاختيار، وتنصب على القيام بالدعاية والإعلان"<sup>(٤)</sup>.

ب- التعيين placement: تمثل عملية التعيين الخطوة الأخيرة من إجراءات الحصول على المدير الذي تحتاجه المدرسة، وتأتي هذه المرحلة كنتويج لمجهود بشري في البحث والتحرى عن أنسب فرد لتحقيق أهداف المدرسة، وتتوقف كفاءة قرارات التعيين على ما سبق هذا القرار من خطوات، وينصب التعيين على إسناد الوظيفة رسمياً إلى أحد المرشحين لشغل وظيفة مدير مدرسة ثانوية فنية، ووفق شروط التعيين المقررة لذلك.

الدراسات السابقة : ويمكن تناولها كما يلي:

١- دراسة مقارنة لبعض مشكلات مؤسسات تدريب القيادات الإدارية في مصر والولايات المتحدة الأمريكية (١٩٨٥)<sup>(٥)</sup>: هدفت الدراسة إلى تعرف واقع عدد من المؤسسات العاملة في مجال تدريب القيادات الإدارية والمشكلات التي تواجهها، بغية تعرف أسباب هذه المشكلات، ومن ثم اقتراح الحلول المناسبة لمواجهتها، واستخدمت المنهج المقارن، وتوصلت إلى عدد من النتائج، أهمها: أن ما تقدمه مؤسسات التدريب من أنشطة تدريبية للقيادات إنما هو وسيلة لتحقيق الأهداف التدريبية، سواء أكانت معرفية أو انفعالية، وأن اختلاف مدة التدريب وأساليبه، تؤثر على أسلوب الإعداد لهذه القيادات، وبالتالي ممارساتهم لأدوارهم في الواقع العملي، ووجود نقص واضح في أعداد المدربين في مصر، وأن التدريب لا يرتبط بالاحتياجات التدريبية أو

(١) أحمد سيد مصطفى: المدير وتحديات العولة، إدارة جديدة لعالم جديد، القاهرة، دار النهضة العربية، ٢٠٠١م، ص ٥٢١.

(٢) Cynth Fisher: Human Resources Management, New York, McGraw Hill Book Company, 1992, p.220.

(٣) مدني عبد القادر علاقي: إدارة الموارد البشرية، المنهج الحديث في إدارة الأفراد، جدة، مكتبة دار جدة، ١٩٩٩م، ص ص ١٧٠-١٧١.

(٤) Gary Dessler: Personnel Management, New Jersey, Prentice International Inc., 4<sup>th</sup> Ed., 2002, p.120

(٥) عماد الدين حسن إبراهيم: دراسة مقارنة لبعض مشكلات مؤسسات تدريب القيادات الإدارية في مصر والولايات المتحدة الأمريكية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ١٩٨٥م.

مستلزمات الوظائف القيادية الفعلية، هذا بجانب غياب التنسيق بين مؤسسات التدريب الحكومية والخاصة، من حيث التخطيط، والتنفيذ، والمتابعة، وتختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها تركز على القيادات الإدارية العليا، ففى حين أن الدراسة الحالية تركز على مديرى المدارس الثانوية الفنية، وكذلك فى دول المقارنة، واتفقتا فى الاهتمام بمجال التدريب، واستفادت الدراسة الحالية منها فى تعرف أساليب التدريب المختلفة، وهذا ما يثرى الدراسة الحالية فى هذا المجال .

٢- اختيار القيادات الإدارية بين القانون وعلم الإدارة (١٩٩٧) (١) : هدفت الدراسة إلى تعرف اختيار القيادات الإدارية بين القانون وعلم الإدارة، وتعرف أهمية الاعتماد على المعايير الموضوعية والعلمية فى اختيارهم، وذلك فى عدد من الدول (إنجلترا - الولايات المتحدة الأمريكية - فرنسا - المغرب - الإمارات العربية المتحدة)، وكذلك معالجة التغيرات والسلبيات والملاحظات التى ظهرت فى تطبيق القانون رقم (٥) لسنة ١٩٩١م فى مصر، وأظهرت نتائجها أن الدول المتقدمة مثل إنجلترا، والولايات المتحدة الأمريكية، وفرنسا، انتهجت سياسة متطورة وحديثة، جوهرها هو الموضوعية والكفاءة فى اختيار أفضل المرشحين، ومن ثم تختلف عن النظم المعمول بها فى الدول النامية، التى تعتمد على المعايير غير الموضوعية فى اختيار القيادات الإدارية، وهو ما أدى إلى إفراز قيادات دون مستوى الكفاءة، ولا تتوافق مهاراتها وقدراتها مع متطلبات شغل الوظيفة القيادية، خاصة فى ظل المتغيرات العالمية المعاصرة، والتى تمثل تحديات حقيقية للقادة، وتختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية فى أنها تتناول اختيار القيادات الإدارية، فى حين أن الدراسة الحالية تتناول نظم اختيار وتدريب مديرى المدارس الثانوية الفنية فى مصر، وماليزيا، وأستراليا، واتفقتا فى الاهتمام بموضوع الاختيار، واستفادت الدراسة الحالية منها فى تعرف أهم المعايير الموضوعية والعلمية فى اختيار القيادات، وهو ما يثرى الدراسة الحالية فى هذا المجال .

٣- اختيار وتنمية القيادات فى الخدمة المدنية، دراسة مقارنة مع التطبيق على مصر (١٩٩٨) (٢) : هدفت الدراسة إلى تعرف مدى فاعلية نظام اختيار القيادات الإدارية فى القطاع الحكومى فى مصر، وتحليل مشاكل التطبيق العملى، بغرض

(١) صابر الحسينى محمود الجندى : اختيار القيادات الإدارية بين القانون وعلم الإدارة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الحقوق، جامعة عين شمس، ١٩٩٧ م .  
(٢) ممدوح مصطفى محمد إسماعيل : اختيار وتنمية القيادات فى الخدمة المدنية، دراسة مقارنة مع التطبيق على مصر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ١٩٩٨ م .

التوصل إلى مقترحات يمكن أن تساهم في تطوير نظام اختيار القيادات كمدخل جوهري للإصلاح الإداري، وفي ضوء تجارب بعض الدول المتقدمة مثل فرنسا، وأمريكا، وتعرف مدى الارتباط بين نظام اختيار القيادات الإدارية في المنظمات الحكومية وبين بعض مجالات إدارة الموارد البشرية الأخرى، كتخطيط التنمية الإدارية، وتوصيف الوظائف، والتحفيز وتقييم الأداء، واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة والمنهج القانوني، وأظهرت نتائجها أن الإدارة العليا ليست مسئولة فقط عن تحقيق الكفاءة الإدارية، والتي تمثل قياساً لنجاح كل مدير في إدارته، بل هي مسئولة كذلك عن الفعالية الإدارية، والتي تعد قياساً لنجاح المنظمة ككل، ومن ثم فإن نجاح المنظمة يتوقف في جانب كبير منه على القيادات الإدارية، هذا فضلاً عن أن التجربة المصرية، الخاصة بنظام اختيار وتنمية القادة الإداريين لم تنل الاهتمام الكافي من محاولات التطوير، وتوصلت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطوير نظام اختيار وتنمية القيادات في الخدمة المدنية في مصر على ضوء خبرة فرنسا، وأمريكا .

وتختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها تناولت القيادات الإدارية في الخدمة المدنية في القطاع الحكومي، في حين أن الدراسة الحالية تركز على مديري المدارس الثانوية الفنية، وكذلك في المنهج، ودول المقارنة، واتفقتا في الاهتمام بمحور الاختيار، واستفادت الدراسة الحالية منها في تعرف الطرق المختلفة التي يتم بها اختيار القادة، وهو ما يثرى الدراسة الحالية أثناء وضع تصور مقترح لتطوير نظام اختيار مديري المدارس الثانوية الفنية في مصر .

٤ - الاحتياجات التدريبية للقادة، نموذج محدد (١٩٨٦) <sup>(١)</sup>: هدفت الدراسة إلى تعرف الحاجات التدريبية لمجلس إدارة المدرسة، الذي يضم مجموعة من المراقبين، والمديرين، والنظار، واستخدمت الدراسة، أدوات لقياس المهارات الإدارية التربوية، والتي تساعد في الكشف عن مواطن القوة والضعف في الأداء، مما يترتب عليه وجود حاجة إدارية معينة للتدريب، وقد شملت عينة الدراسة ٣٠٤ مدرسة في ولاية كنساس Kansas، وأظهرت نتائجها أن نظار المدارس في حاجة للتدريب في عدة مجالات، منها القدرة التنظيمية، والاتصال الشفهي، والمخاطبة، وإدارة الضغوط، والإبداع، وتطوير المناهج، وتقويم أعضاء هيئة التدريس، والإشراف على التدريس، وأساليب التخطيط الفعال، وتختلف هذه الدراسة عن

---

(1) Rex Douglas, Caradine Johnson: "Principals' Training Needs, A Determinative Model", U.S.A., Department Of Education, Office Of Educational Research And Improvement, Educational Resources Information Center (ERIC), 1986.

الدراسة الحالية، في أنها تركز على تحديد الاحتياجات التدريبية لمجلس إدارة المدرسة، في حين أن الدراسة الحالية تركز على نظم اختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية في مصر، وماليزيا، وأستراليا، واتفقتا في محور التدريب، واستفادت الدراسة الحالية منها في أن فعالية تخطيط وتصميم برامج التدريب تعتمد على التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية للمديرين، وهو ما يثرى الدراسة الحالية في هذا المجال:

٥- تأهيل وتدريب نظار المدرسة الابتدائية الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر وبعض الدول المتقدمة (١٩٨٧)<sup>(١)</sup>: هدفت الدراسة إلى تعرف الأسس والبرامج والأساليب المتبعة في اختيار نظار مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية، وتشخيص نواحي القوة والضعف، وتعرف القوى والعوامل الثقافية المؤثرة في ذلك، واقتراح بعض الحلول لتطوير تأهيلهم وتدريبهم في مصر، وبلاستفادة من تجربة كل من إنجلترا، والولايات المتحدة الأمريكية، واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت إلى عدد من النتائج أهمها: غياب موضوعية الأسس المتبعة في عملية اختيار وترشيح نظار المدارس، وضعف البرنامج التأهيلي لوظيفة ناظر مدرسة ابتدائية، وضعف كفاءة نظام التقويم، هذا بجانب غياب الفلسفة الواضحة التي تحكم عملية التدريب أثناء الخدمة، وتختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية، في أنها تتناول تأهيل وتدريب نظار المدرسة الابتدائية في مصر، على ضوء خبرة إنجلترا والولايات المتحدة الأمريكية، في حين أن الدراسة الحالية تركز على نظم اختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية في مصر، وماليزيا، وأستراليا، واتفقتا في الاهتمام بمحور التدريب، واستفادت الدراسة الحالية منها في بعض النتائج التي توصلت إليها، والخاصة بتطوير عملية التدريب، وهو ما يثرى الدراسة الحالية في هذا المجال.

٦- البحث عن مديرين أقوياء، أفضل استثمار (١٩٩٠)<sup>(٢)</sup>: هدفت الدراسة إلى تعرف مشكلات تدريب النظار الجدد من أجل تحسين أدائهم، وتمكينهم من القيام بمسئولياتهم، واستخدمت الدراسة مدخل الإرشاد والتدريب على يد متخصصين لمساعدة النظار المبتدئين في تنمية مهاراتهم الأساسية، وتختلف هذه الدراسة عن

(١) زينب عبد العزيز السيد حاد: تأهيل وتدريب نظار المدرسة الابتدائية الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر وبعض الدول المتقدمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية البنات، جامعة عين شمس، ١٩٨٧م.

(2) Kermit Buckner, Larry Jones: "In Search Of Strong Administrators, A Worthy Investment", NASSP Bulletin, Vol. 74, No. 529, Nov., 1990, PP.20-25.

الدراسة الحالية، فى أنها تسعى لتعرف مشكلات تدريب النظار الجدد، فى حين أن الدراسة الحالية تتناول نظم اختيار وتدريب مديرى المدارس الثانوية الفنية فى مصر وماليزيا وأستراليا، واتفقتا فى الاهتمام بمحور التدريب، واستفادت الدراسة الحالية منها فى التأكيد على ضرورة الأخذ بنظام التدريب لتحسين أداء نظار المدارس الجدد، وهذا ما يثرى الدراسة الحالية فى هذا المجال .

#### ٧- تطوير نظام تدريب القيادات التربوية فى وزارة التربية والتعليم بدولة البحرين

(١٩٩١) (١): هدفت الدراسة إلى تعرف طرق اختيار القيادات التربوية لبرامج التدريب، وواقع عملية التدريب التى يتم بها تنمية مهاراتهم، واستخدمت المنهج الوصفى التحليلى، وكان من أهم نتائجها أن هناك حاجة ملحة لتدريب القيادات الإدارية بهدف تجاوز مشكلات العمل، والقدرة على التعامل مع المشكلات بالأساليب الإدارية المعاصرة، وتختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية، فى أنها تناولت القيادات التربوية بصفة عامة فى دولة البحرين، فى حين أن الدراسة الحالية تركز على مديرى المدارس الثانوية الفنية، وكذلك فى المنهج، واتفقتا فى الاهتمام بمحور التدريب، واستفادت الدراسة الحالية منها فى تعرف الطرق التى يتم بها اختيار القادة التربويين لبرامج التدريب، وهو ما يثرى الدراسة الحالية فى هذا المجال .

#### ٨- بعض مشكلات تدريب قيادات المرحلة الثانوية بجمهورية مصر العربية، دراسة ميدانية على محافظة المنوفية (١٩٩٢) (٢): هدفت الدراسة إلى تعرف بعض

مشكلات تدريب قيادات المرحلة الثانوية العامة، ومن ثم محاولة وضع تصور مقترح لتدريب هذه القيادات، واستخدمت المنهج الوصفى، وتوصلت لأهم مشكلات تدريب هذه القيادات، وتختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية فى أنها تركز على مشكلات تدريب قيادات المرحلة الثانوية العامة فى محافظة المنوفية، بينما تركز الدراسة الحالية على نظم اختيار وتدريب مديرى المدارس الثانوية الفنية فى مصر، وماليزيا وأستراليا، وكذلك فى المنهج، واتفقتا فى الاهتمام بمجال التدريب، واستفادت الدراسة الحالية منها فى المقترحات الخاصة بتطوير عملية تدريب قيادات المرحلة الثانوية، وهو ما يثرى الدراسة الحالية فى هذا المجال .

(١) عبد على محمد حبيب : تطوير نظام تدريب القيادات التربوية فى وزارة التربية والتعليم

بدولة البحرين، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ١٩٩١ م .

(٢) جمال الدين سعد عبد الحميد نجم الدين : بعض مشكلات تدريب قيادات المرحلة الثانوية

بجمهورية مصر العربية، دراسة ميدانية على محافظة المنوفية، رسالة ماجستير غير منشورة،

كلية التربية بينها، جامعة الزقازيق، ١٩٩٢ م .

٩- الجهد المشترك لإعداد مديري المستقبل (الولايات المتحدة الأمريكية- جنوب كارولينا) (١٩٩٢)<sup>(١)</sup>: هدفت الدراسة إلى تعرف خبرات الباحثين فى كيفية تطوير القيادات والمهارات الإدارية اللازمة لمديري المدارس بين منطقة مدرسة Greenwood فى جنوب كارولينا، وجامعة Clemson، حتى تصبح المدرسة فعالة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى، وتوصلت الدراسة إلى أن التدريب المشترك يزود مقاطعة المدرسة، والجامعة بمعدل أوسع من الموارد، فضلاً عن تعرف مديري المستقبل المأمولين، ونظم التدريب الفعالة، وتختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية فى أنها تؤكد على المشاركة بين المدرسة والجامعة، للاستفادة من الخبرات النظرية والعملية فى تعرف مديري المستقبل، فى حين أن الدراسة الحالية تركز على نظم اختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية فى مصر وماليزيا وأستراليا، وكذلك فى المنهج، ودول المقارنة، واتفقتا فى محور تدريب المديرين، واستفادت الدراسة الحالية منها فى تعرف أساليب التدريب الفعالة، وهو ما يثرى الدراسة الحالية فى هذا المجال .

١٠- اختيار وتدريب قيادات مدرسة التعليم الأساسى فى مصر بين الواقع والمأمول فى عالم متغير (١٩٩٤)<sup>(٢)</sup>: هدفت الدراسة إلى الوقوف على معايير وأسس اختيار قيادات مدرسة التعليم الأساسى فى مصر، وطريقة تدريبهم، ومدى مناسبتها للمهام الملغاه على عاتق هذه القيادات حاضراً ومستقبلاً، واقتصرت الدراسة على مدير المدرسة والناظر والوكيل والمدرس الأول، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى، وكان من أهم نتائجها: أن العمليات الإدارية التى يقوم بها مدير المدرسة فى التعليم الأساسى فى مصر من تخطيط، وتنظيم، ومتابعة، وتوجيه، هى عمليات تحتاج منه أن يكون لديه ثلاث مهارات: فكرية، وفنية، وإنسانية، والتأكد من توافر هذه المهارات فى مدير المدرسة هو مسئولية عملية الاختيار، وأن الأقدمية تلعب دوراً كبيراً فى الترشيح لوظيفة مدير مدرسة، ومعيار الأقدمية لا يدل على ضرورة توافر سمات معينة فىمن يتولى إدارة المدرسة سواء كانت سمات شخصية أو مهنية، وأن

(1)Richardson Michael And Others: A Collaborative Effort To Prepare Future Administrators, U.S.A. - South Carolina, Paper Presnted At The Annual Meeting Of The Southern Regional Council On Educational Administration, Atlanta, Nov.,1992, pp. 8-10.

(٢) السيد عبد العزيز البهواشى: "اختيار وتدريب قيادات مدرسة التعليم الأساسى فى مصر بين الواقع والمأمول فى عالم متغير"، المؤتمر السنوى الثانى، إدارة التعليم فى الوطن العربى فى عالم متغير، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالاشتراك مع كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٢-٢٤ يناير، ١٩٩٤م.

يكون قد أمضى عدة سنوات في مجال الإدارة المدرسية لا تقل عن سنتين ولا تزيد عن ثماني سنوات، وهذا المعيار مثل سابقه، لا يدل على كفاية وأهلية الشخص المرشح لتولى وظيفة قيادية، وتختلف هذه الدراسة مع الدراسة الحالية، في أنها تركز على قيادات مدرسة التعليم الأساسي، في حين أن الدراسة الحالية، تركز على مديري المدارس الثانوية الفنية، واتفقتا في الاهتمام بمحور الاختيار والتدريب، واستفادات الدراسة الحالية منها في تعرف عملية اختيار وتدريب القيادات المدرسية، وهو يثرى الدراسة الحالية في هذا المجال .

١١- برامج التنمية المهنية لمديري المدارس، دراسة تحليلية (١٩٩٥) <sup>(١)</sup>:هدفت الدراسة إلى تعرف أهم برامج التنمية المهنية لمديري المدارس، وتحليلها، بغية التوصل إلى أهم المجالات التي يجب أن تشتمل عليها هذه البرامج، واستخدمت الدراسة منهج تحليل النظم، وأظهرت نتائجها أن برامج التنمية المهنية لمديري المدارس يجب أن تشمل سبعة مجالات هامة، وهي:فعالية هذه البرامج، والإعداد الجيد، والترقى الوظيفي، والاتصال التنظيمي، والتدريب الفعال، والمهارات القيادية، والتقييم المستمر، وتختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها تناولت برامج التنمية المهنية لمديري المدارس، في حين أن الدراسة الحالية تركز على نظم اختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية، واتفقتا في الاهتمام بمحور التدريب، واستفادات الدراسة الحالية منها في تعرف نظم التدريب الفعال لمديري المدارس، وهو ما يثرى الدراسة الحالية في هذا المجال .

١٢- تطوير وتحسين المدارس من الداخل (المعلمين - الآباء - القيادات) (١٩٩٦) <sup>(٢)</sup>:هدفت الدراسة إلى وضع نظام تدريبي جيد وفعال للمعلمين، والنظار، والإداريين، على السواء، إضافة إلى أولياء الأمور أنفسهم، باعتبارهم من صانعي التغيير في المدرسة، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة إصلاح وتحسين المدرسة من الداخل، اعتماداً على المدير أو الناظر، مع ضرورة تدريبهم في عدد من المراكز المتخصصة في ذلك، ووظيفة هذه المراكز المساعدة في جعل النظار أكثر فهما لمدارسهم، وأكثر نجاحاً في تحقيق أهدافها، وتختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها تهتم بوضع نظام تدريبي جيد وفعال للمعلمين، والنظار، والإداريين، وأولياء

(1)Callists Peter: Professional Development Programs For School Mangers, An Analytical Study, Ph.D., Dissertation, University Of Columbia, Columbia, 1995.

(2) Roland Barth: Improving Schools From Within, Teachers, Parents And Principals, San Fransisco, Jossey - Bass Publishers, 1996.

الأمر، فى حين أن الدراسة الحالية تهتم بنظم اختيار وتدريب مديرى المدارس الثانوية الفنية فى مصر وماليزيا وأستراليا، واتفقتا فى محور الاهتمام بتدريب مديرى المدارس، واستفادت الدراسة الحالية منها فى تعرف نظام التدريب الفعال، وهو ما يثرى الدراسة الحالية فى هذا المجال .

١٣- أربعة نمور آسيوية صغيرة، مقارنة لدور التعليم فى تنميتها (١٩٩٦)<sup>(١)</sup>: هدفت الدراسة إلى تعرف الدور الذى لعبه التعليم على مختلف مراحلها فى التنمية التى حققتها أربعة من النمور الاقتصادية الآسيوية هى: كوريا الجنوبية، هونج كونج، ماليزيا، سنغافورة، واستخدمت الدراسة المنهج المقارن، وأظهرت أهم نتائجها أن دور التعليم فى التنمية الاقتصادية أكثر فاعلية ووضوحاً بالمقارنة بدوره فى المناطق الأخرى من العالم، كما أن التعليم الثانوى الفنى كان له أثر فعال فى إحداث التنمية الاقتصادية السريعة لهذه الدول، وتختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية فى أنها تناولت دور التعليم فى إحداث التنمية، فى حين أن الدراسة الحالية تركز على نظم اختيار وتدريب مديرى المدارس الثانوية الفنية فى مصر وماليزيا وأستراليا، واتفقتا فى الاهتمام بأهمية التعليم الثانوى الفنى فى إحداث التنمية الاقتصادية، واستفادت الدراسة الحالية منها فى تعرف أهم أساليب تفعيل دور التعليم فى التنمية الاقتصادية، وهو ما يثرى الدراسة الحالية فى هذا المجال .

١٤- تأثير التصحيح الهيكلى على التعليم، استعراض التجربة الآسيوية (١٩٩٧)<sup>(٢)</sup>: هدفت الدراسة إلى تعرف تأثير سياسة التصحيح الهيكلى على التعليم فى بعض دول شرق وجنوب شرق آسيا، وخاصة فيما يتعلق بالإنفاق العام على التعليم، وكذلك على معدلات القيد بالمدارس وعلى تدريب المعلمين وقيادات المدارس فى البلدان التالية: باكستان، الفلبين، كوريا الجنوبية، تايلاند، ماليزيا، أندونيسيا، نيبال، الهند، سيرلانكا، واستخدمت المنهج المقارن، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها أن آثار التصحيح الهيكلى لم تكن واحدة فى كل بلدان الإقليم، وأن الاستثمار فى التعليم يعد ضرورة أساسية لنجاح واستمرار برامج التصحيح الهيكلى، كما أن زيادة الإنفاق على التدريب يساعد على جعل التدريب أكثر فعالية، وتختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية فى أنها تناولت تأثير

(١) Paul Morris: "Asia's Four Little Tigers, A Comparison Of The Role Of Education In Their Development", A Journal Of Comparative Education, Vol.3, No.1, March, 1996, pp. 95-109.

(٢) جاند ب. تيلاك: "تأثير التصحيح الهيكلى على التعليم، استعراض التجربة الآسيوية"، مجلة مستقبلات، مج ٢٧، ع ١٤، مارس، ١٩٩٧م، ص ص ٩٧-١٢٣.

التصحيح الهيكلي على التعليم، في حين أن الدراسة الحالية تركز على نظم اختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية في مصر وماليزيا وأستراليا، واتفقتا في الاهتمام بجانب تدريب القيادات المدرسية، واستفادات الدراسة الحالية منها في تعرف أهم سبل تفعيل عمليات التدريب للقيادات المدرسية، وهو ما يثرى الدراسة الحالية في هذا المجال .

#### ١٥ - نماذج التنمية والتربية في دول الآسيان (ASEAN) (١٩٩٨) <sup>(١)</sup>: هدفت

الدراسة إلى تعرف العلاقة بين التنمية والتربية في دول الآسيان، وتعرف سمات النظم التعليمية وأسلوب إدارة المؤسسات التعليمية في كل من أندونيسيا وماليزيا وسنغافورة، واستخدمت الدراسة المنهج المقارن، وأظهرت نتائجها أن هناك سمات مشتركة بين دول الآسيان في تجارب التنمية والتربية فيها، وأهم هذه السمات هو أهمية العنصر البشري المدرب المتق في التجارب التنموية لهذه الدول، وتوافر بعض القيم التي تسهم في إحداث التنمية مثل الولاء والانتماء والإدارة والتميز في الأداء وأداء العمل بطريقة صحيحة من أول مرة، فضلاً عن أن هناك مجموعة من السمات المشتركة التي تجمع بين أهداف وتنظيم عمليات التعليم في دول الآسيان، والتي تعمل كلها في منظومة واحدة تسهم في تحقيق التنمية مثل توفير التعليم لكافة المواطنين، وتطوير المناهج وربطها بالسياسة التعليمية والسياسة الاقتصادية للدولة والتركيز على التعليم الفني بجميع مستوياته، وتختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها تناولت العلاقة بين التنمية والتربية وسمات النظام التعليمي وتطوير أسلوب إدارة المؤسسات التعليمية، في حين أن الدراسة الحالية تركز على نظم اختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية، واتفقتا في الاهتمام بأهمية تفعيل دور قيادات المؤسسات التعليمية، واستفادات الدراسة الحالية منها في تعرف المحكات الأساسية الخاصة بتطوير أسلوب إدارة المؤسسات التعليمية، وهو ما يثرى الدراسة الحالية في هذا المجال .

#### ١٦ - أسس مقترحة لاختيار مديري المدارس الثانوية بسلطنة عُمان (١٩٩٨) <sup>(٢)</sup>:

هدفت الدراسة إلى التوصل لأسس مقترحة لاختيار مديري المدارس الثانوية، بالمناطق التعليمية الست المشمولة بالدراسة (مسقط - ظفار - الشرقية جنوب - الداخلية - الباطنة شمال - الظاهرة) بسلطنة عُمان، وتعرف مدى اختلاف هذه الأسس باختلاف

(١) عبد الجواد السيد بكر، وهدى سعد السيد: "نماذج التنمية والتربية في دول الآسيان (ASEAN)"، المؤتمر السنوي السادس، تجارب معاصرة في التربية والتنمية، القاهرة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٢٥-٢٧ يناير ١٩٩٨ م.

(٢) ناصر بن هلال بن ناصر الراسبي: أسس مقترحة لاختيار مديري المدارس الثانوية بسلطنة عُمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية والعلوم الإسلامية، جامعة السلطان قابوس، ١٩٩٨ م.

المستوى الإدارى، والمؤهل العلمى، والخبرة التعليمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى، وتوصلت إلى نتائج منها: مجموعة هامة من الأسس لاختيار مديرى المدارس الثانوية بسلطنة عُمان، وتختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية فى أنها تتناول الأسس المقترحة لاختيار مديرى المدارس الثانوية بسلطنة عُمان، فى حين أن الدراسة الحالية تتناول نظم اختيار وتدريب مديرى المدارس الثانوية الفنية فى مصر وماليزيا وأستراليا، وكذلك فى المنهج، واتفقتا فى تناول موضوع على قدر من الأهمية وهو الاختيار، واستفادت الدراسة الحالية منها فى تعرف أهم الأسس المقترحة لاختيار مديرى المدارس الثانوية، وهو ما يثرى الدراسة الحالية فى هذا المجال .

١٧- بعض المشكلات والقضايا المعاصرة الناجمة عن التوسع التعليمى فى جنوب شرق آسيا (١٩٩٩)<sup>(١)</sup>: هدفت الدراسة إلى تعرف بعض المشكلات والقضايا المعاصرة الناجمة عن التوسع التعليمى فى دول جنوب شرق آسيا (الآسيان)، خاصة أندونيسيا، الفلبين، ماليزيا، تاييلاند، سنغافورة، وأظهرت أهم نتائجها أن السياسة التعليمية فى هذه الدول ركزت على تشخيص أهم القضايا منذ بداية استقلال هذه الدول مما يدل على ارتباط السياسة التعليمية باحتياجات المجتمع فى هذه الدول، وكانت مشكلة التوسع فى التعليم الثانوى الفنى من أهم المشكلات نظراً لحاجة البلاد للعماله الفنية الماهرة، وتعرضت لقضية اختيار وتدريب قيادات مؤسسات التعليم الثانوى الفنى، وضرورة اختيار الكفاءات القادرة على تقبل التدريب القيادى ومن ثم تحقق مؤسسات التعليم الثانوى الفنى أهدافها، وتختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية فى أنها تناولت مشكلات وقضايا عديدة للتوسع التعليمى، فى حين أن الدراسة الحالية تركز بصورة مباشرة على نظم اختيار وتدريب مديرى المدارس الثانوية الفنية، واتفقتا فى الاهتمام بأهمية تطوير نظم اختيار وتدريب قيادات المدارس الثانوية الفنية، واستفادت الدراسة الحالية منها فى تعرف أهم سبل تطوير نظم اختيار وتدريب قيادات المدارس الثانوية الفنية، وهو ما يثرى الدراسة الحالية فى هذا المجال .

١٨- برنامج تدريب مديرى المدارس بكليات المعلمين بالمملكة العربية السعودية، دراسة تقويمية فى ضوء الاتجاهات الحديثة (١٩٩٩)<sup>(٢)</sup>: هدفت الدراسة إلى تقويم

(1) Watson Keith: "Some Contemporary Problems And Issues Resulting From Educational Expansion In South East Asia", A Journal of Comparative Education, Vol.14, No.1, March, 1999, pp 69-84.

(٢) فهد عبد الله سليمان العتيق : برنامج تدريب مديرى المدارس بكليات المعلمين بالمملكة العربية السعودية، دراسة تقويمية فى ضوء الاتجاهات الحديثة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا، ١٩٩٩م .

برنامج تدريب مديري المدارس بكليات المعلمين بالمملكة العربية السعودية، وتوفير عدد من المعايير التي تسمح بتطوير عملية تدريب مديري المدارس على ضوء الاتجاهات الحديثة، واقتصرت هذه الدراسة على البرنامج المنفذ في كليات المعلمين في الرياض، وأبها، والإحساء، وحائل، في الفصل الدراسي الأول ١٤١٨هـ، للمشاركين في هذا البرنامج التدريبي، من مديريين ووكلاء للمرحلة الابتدائية، والمتوسطة، والثانوي، واستخدمت المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج منها: أن أهداف البرنامج لم تأت بصورة مرضية، ولا تتوافق مع الاتجاهات الحديثة، وأن محتوى البرنامج لا يتوافق فيه المعايير التي يجب أن تراعى عند تحديد هذا المحتوى، وندرة تنوع أساليب التدريب واقتصارها على أسلوب المحاضرات، وأن الطريقة المتبعة في اختيار المدربين لم تقم على معايير علمية دقيقة يتحقق معها اختيار العناصر الأكفأ والأفضل، وأن الطريقة المتبعة لاختيار المدربين تتوافق فيها بعض المعايير، لكن لا تتوافق فيها كل المعايير التي تشتق من الاتجاهات الحديثة، أو الفكر الإداري التربوي، والمتعلقة بتدريب المديرين، هذا فضلاً عن أن عملية التقييم لا تتسم بالشمولية، ولا تتم وفق الاتجاهات الحديثة، وتختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها تناولت تقييم برنامج تدريب مديري المدارس بكليات المعلمين بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات الحديثة، في حين أن الدراسة الحالية تركز على نظم اختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية في مصر وماليزيا وأستراليا، وكذلك في المنهج، واتفقتا في الاهتمام بمحور التدريب للمديرين، واستفادت الدراسة الحالية منها في تعرف أساليب التدريب المختلفة، وهو ما يثرى الدراسة الحالية في هذا المجال.

١٩- دليل إرشادي لاختيار مديري المدارس الثانوية الفنية في أستراليا (٢٠٠١) (١):

هدفت الدراسة إلى اقتراح نموذج يوضح الخطوات العملية لاختيار مديري المدارس الثانوية الفنية في أستراليا، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت نتائجها أهمية تطوير توصيف الوظيفة القيادية، وتدريب من يقومون بإجراء المقابلات الشخصية، وأهمية عمل تقييم شامل من خلال إجراء مجموعة من الاختبارات متعددة الأهداف، وتختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها تركز على وضع دليل إرشادي لاختيار مديري المدارس الثانوية الفنية، في حين أن الدراسة الحالية تركز على نظم اختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية، وكذلك في

---

(1)Commonwealth Department Of Education: Guidelines For Selecting Technical Secondary School Principals in Australia, Canberra, Government Publishing Service, 2001, pp.1-22.

المنهج، واتفقتنا فى الاهتمام بمحور الاختيار، واستفادت الدراسة الحالية منها فى بعض النتائج التى توصلت إليها، والخاصة بخطوات عملية الاختيار، والتى تنتهى باختيار الشخص المناسب، وهو ما يثرى الدراسة الحالية فى هذا المجال .

٢٠- الكفاءة والتدريب لمديرى المدارس الثانوية الفنية فى كانبيرا (٢٠٠٢) (١): هدفت

الدراسة إلى تعرف تأثير التدريب على أداء مديرى المدارس الثانوية الفنية فى أستراليا، وقد استخدمت استبانة لقياس الكفاءة الإدارية لبعض مديرى المدارس الثانوية الفنية فى مقاطعة العاصمة الفيدرالية كانبيرا قبل وبعد التحاقهم فى برنامج تنمية المهارات القيادية داخل المدرسة، وأظهرت نتائجها أن برنامج التدريب كان له تأثير على تنمية بعض المهارات القيادية، كما يحتاج البرنامج إلى نوع من التطوير لتنمية نوعية معينة من المهارات، وتختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية فى أنها تناولت تأثير التدريب القيادى على أداء مديرى المدارس الثانوية الفنية فى العاصمة كانبيرا فى حين أن الدراسة الحالية تركز على دراسة نظم اختيار وتدريب مديرى المدارس الثانوية الفنية فى مصر وماليزيا وأستراليا، واتفقتنا فى الاهتمام بمحور التدريب، واستفادت الدراسة الحالية منها فى تعرف عوامل نجاح برنامج تدريب قيادات المدارس الثانوية الفنية، وهو ما يثرى الدراسة الحالية فى هذا المجال .

٢١- نظم تدريب قيادات التربية والتعليم بمراكز إعداد القادة الحكوميين ، دراسة

تقويمية (٢٠٠٤) (٢): هدفت الدراسة إلى تقويم نظم تدريب قيادات التربية والتعليم بمراكز إعداد القادة الحكوميين على ضوء معايير الجودة الشاملة للتدريب، واقتصرت هذه الدراسة على المتدربين من محافظات القاهرة الكبرى، واستخدمت المنهج الوصفى التحليلى، وتوصلت إلى عدد من النتائج أهمها: أن نظم التدريب الحالية بها أوجه قصور عديدة سواء فى التخطيط أو التنفيذ أو التقويم، وتختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية، فى أنها تناولت نظم تدريب قيادات التربية والتعليم بدرجة مدير عام من العاملين فى ديوان عام وزارة التربية والتعليم، ومديريات التربية والتعليم والإدارات التعليمية، فى حين أن الدراسة الحالية تركز على نظم اختيار وتدريب مديرى المدارس الثانوية الفنية فى مصر وماليزيا وأستراليا، وكذلك فى المنهج،

(1)David Sohona: Competency And Training Of Principals In Technical Secondary Schools In Canberra", Australia, Journal Of Education, Vol. 15, No1, 2002,pp. 24-29.

(٢) عادل عبد الحميد عوض الله السيسى: نظم تدريب قيادات التربية والتعليم بمراكز إعداد القادة الحكوميين، دراسة تقويمية، مرجع سابق .

واتفقتا فى الاهتمام بمحور تدريب القيادات العاملة فى التربية والتعليم، واستفادت الدراسة الحالية منها فى تعرف أهم مشكلات تدريب القيادات التعليمية بمراكز إعداد القادة، وهو ما يثرى الدراسة الحالية فى هذا المجال .

### تعقيب على الدراسات السابقة:

من العرض السابق للدراسات السابقة، يتضح أن هناك أوجه اختلاف أساسية بينها وبين الدراسة الحالية، ويتضح أيضاً تعددها، وتعدد مجالاتها الأساسية، وعلى الرغم من غزارة الدراسات فى المجالات السابقة، إلا أن هناك ندرة فى دراستها فى مجال التعليم الثانوى الفنى، فهذه الدراسة هى الأولى حسب علم الباحث التى تجرى فى بيئة مصر، وتتناول اختيار وتدريب مدير المدرسة الثانوية الفنية، وهذا ما لم تتناوله أية دراسة من قبل، رغم أهميتها الشديدة فى الفترة الحالية على العملية التعليمية داخل هذه النوعية من المدارس، فضلاً عن انفرادها بتطوير هذه النظم اعتماداً على منهج وخبرة دولتين، تختلف عن أية دراسة سابقة .

وأظهرت الدراسات السابقة فى نتائجها وتوصياتها أن مازال اختيار القيادات المدرسية لا يتم على أسس موضوعية أو معايير واضحة، وهناك عقبات تؤثر على اختيار القائد الفعال .

وأشارت الدراسات السابقة إلى أن برامج التدريب المقدمة للقيادات المدرسية لا تلبى احتياجات قائد المدرسة الفعال، فالبرامج التدريبية بصفة عامة لا تحقق الأهداف المطلوبة وتتصف بالتمطية، وذلك يعتبر هدر للطاقات البشرية والمادية .

كما أشارت الدراسات السابقة إلى أن معايير الاختيار وبرامج التدريب لا تواكب التغيرات العالمية، ويستخلص الباحث من الدراسات السابقة بصفة عامة أن عملية اختيار وتدريب قيادات المدارس الثانوية الفنية مازالت تعاني من قصور فى معايير الاختيار وقصور فى البرامج التدريبية المؤهلة لإعداد هذه القيادات المدرسية .

ومن ثم تبدأ الدراسة الحالية من منطلق رئيس ألا وهو تطوير نظم اختيار وتدريب القيادات المدرسية فى ضوء اتجاهات تطوير هذه النظم فى ماليزيا وأستراليا والقائمة على أسس علمية سليمة حتى يتسنى لهم الاضطلاع بمهمتها بكفاءة وفاعلية، ويمكن القول بأن الدراسات السابقة التى تناولتها الرسالة قد أسهمت بشكل فعال فى تشكيل الإطار العلمى والمنهجي للدراسة الحالية، وأيضاً فى تحديد العديد من المفاهيم والقضايا المرتبطة بنظم اختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية فى مصر .

## صعوبات الدراسة وكيفية مواجهتها:

١- طول إجراءات الحصول على الموافقات الأمنية اللازمة لإجراء الدراسة الميدانية فى ست عشرة محافظة فى مصر، والتي تمثلت فى موافقة الإدارة المركزية لأمن وزارة التربية والتعليم، وإدارة الأمن بمديريات التربية والتعليم وموافقة بعض سكرتيرى العموم وبعض مديرى مديريات التنظيم والإدارة فى بعض المحافظات المختارة.

٢- الصعوبة فى تعلم أساسيات لغة الملايو وهى اللغة الرسمية فى دولة ماليزيا، لتعرف محتوى بعض التقارير التى تصدر عن وزارة التعليم الماليزية، وأمكن التغلب عليها بالالتحاق بأحد المراكز المتخصصة فى مصر، فضلاً عن إقامة الباحث مع بعض الماليزيين الدارسين فى جامعة الأزهر.

٣- صعوبة تجميع استبانات الدراسة التى وزعت على المبحوثين، وما زاد من الصعوبة، وهو أن أغلبهم لم يكونوا معتادين على هذه الاستبانات، هذا فضلاً عن تخوفهم من إعطاء البيانات المطلوبة بدقة، مع تباطئهم واستهتارهم فى الإجابة، مما أدى إلى مضاعفة الجهد فى شرح الهدف من الاستبانة وإعطائهم الشعور بسرية البيانات ولن تستخدم إلا فى أغراض البحث العلمى، والانتظار لحين انتهاء وقت العمل الرسمى لضمان استلام الاستبانات، هذا بجانب فقد بعض الاستبانات، مما حتم تصوير استبانات بديلة.

٤- الصعوبات فى الحصول على بعض المراجع العلمية المتخصصة وثيقة الصلة بموضوع الدراسة الحالية خاصة عن دولتى المقارنة ماليزيا وأستراليا، هذا فضلاً عن الصعوبات فى توزيع بعض استبانات الدراسة الميدانية فيهما، وأمكن التغلب عليها بمساعدة بعض المصريين من أعضاء هيئة التدريس فى بعض الجامعات الماليزية، وكذلك بعض المصريين المهاجرين العاملين فى وزارة التعليم الأسترالية.

خطوات الدراسة: تسير الدراسة وفق الفصول التالية:

**الفصل الأول:** الإطار العام للدراسة، **الفصل الثانى:** اختيار وتدريب مديرى المدارس الثانوية الفنية (إطار نظرى)، **الفصل الثالث:** فى حتمية تطوير نظم اختيار وتدريب مديرى المدارس الثانوية الفنية فى مصر، **الفصل الرابع:** نظام اختيار وتدريب مديرى المدارس الثانوية الفنية فى مصر، **الفصل الخامس:** نظام اختيار وتدريب مديرى المدارس الثانوية الفنية فى ماليزيا، **الفصل السادس:** نظام اختيار وتدريب مديرى المدارس الثانوية الفنية فى أستراليا، **الفصل السابع:** الدراسة الميدانية وتفسير نتائجها، **الفصل الثامن:** دراسة مقارنة لنظم اختيار وتدريب مديرى المدارس الثانوية الفنية فى مصر وماليزيا وأستراليا، **الفصل التاسع:** النتائج والتصور المقترح، ويلحق بالدراسة أربعة عشر ملحقاً والتي تعد شاهداً على ما سبق توضيحه.