

# الفصل الثالث

## فى حتمية تطوير نظام اختيار وتدريب مديرى المدارس الثانوية الفنية فى مصر

تمهيد:

أولاً: كثرة التغيرات الثقافية التى تواجه المدارس الثانوية الفنية:

- التغيرات الثقافية - الأيكولوجية .
- التغيرات الثقافية - السياسية .
- التغيرات الثقافية - الاقتصادية .
- التغيرات الثقافية - الفكرية .
- التغيرات الثقافية - الصحية .
- التغيرات الثقافية - التعليمية .
- التغيرات الثقافية - العلمية/ التكنولوجية .
- التغيرات الثقافية - العقائدية .
- التغيرات الثقافية - الأسرية .

ثانياً: كثرة التحديات التى تواجه المديرين بشكل عام ومديرى المدارس الثانوية الفنية بشكل

خاص:

- التحديات التكنولوجية والمعرفية .
- التحديات الناتجة عن الثورة المعلوماتية .
- التحديات الناتجة عن العولمة .
- التحديات الناتجة عن الثورة الديمقراطية .

ثالثاً: كثرة المشكلات التى تواجه مديرى المدارس الثانوية الفنية وتتعلق بكل من:

- المعلمين - المناهج الدراسية - الطلاب - العنصر المادى والتكنولوجى - مشروع رأس المال الدائم للتعليم والإنتاج - مجلس الآباء والمعلمين - التمويل - التدريبات العملية - وحدة التدريب والتقويم - وحدة المعلومات والإحصاء - لجنة تأمين المنشآت والأفراد - اللجنة الدائمة لمشروع المدرسة المنتجة - لجان تقويم سلوك الطلاب .

رابعاً: ظهور الاتجاهات الحديثة فى الإدارة المدرسية .

١- الإدارة بالأهداف .

٢- إدارة الجودة الشاملة .

٣- إدارة الأزمات .

٤- إدارة التغيير .

ملخص الفصل:

### الفصل الثالث

## فى حتمية تطوير نظام اختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية فى مصر

تمهيد:

يعرض هذا الفصل لأهم المبررات التى تحتم تطوير نظام اختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية فى مصر، وذلك كما سيتضح فى سياق المحاور التالية:  
أولاً: كثرة التغيرات الثقافية التى تواجه المدارس الثانوية الفنية ومنها:  
١- التغيرات الثقافية - الأيكولوجية: أسفرت التغيرات الثقافية - الأيكولوجية التى يموج بها العالم بأسره عن العديد من المشكلات والتحديات البيئية التى انعكست على كل الدول بصفة عامة، وعلى المجتمع المصرى بصفة خاصة، ومن أهم المشكلات مشكلة استنزاف وإهدار التربة الزراعية، ونقص إنتاجيتها<sup>(١)</sup>، ومشكلة المياه وندرتها، ونقص الغذاء فى مقابل الزيادة السكانية، والتلوث بأنواعه المختلفة<sup>(٢)</sup>.

ولما كانت التربية هى أداء المجتمع الديناميكية فى التصدى للمشكلات الاجتماعية عامة، والبيئية على وجه الخصوص، لذا فهى مطالبة باختراق المشكلات البيئية اختراقاً مباشراً وتقديم الحلول لها، من خلال مؤسسات التعليم ووسائله وأدواته<sup>(٣)</sup>، ولما كان التعليم الثانوى الفنى يلتحق به الغالبية العظمى من أبناء الشعب، ولذلك فهو مطالب بالمساهمة الجدية فى إيجاد الحلول المناسبة، من خلال توعية الطلاب فى البيئات المختلفة بالمضامين العلمية للعلوم الصحية والبيئية، وإدراكها، مروراً بالخبرات، واكتساب المهارات اللازمة، فضلاً عن تنمية الاتجاهات وغرس القيم المطلوبة، والتفاعل مع قضايا البيئة والإنسان بشكل فعال، وبالتالي يقع العبء الأكبر على مدير المدرسة فى القيام بأدوار جديدة فى هذا الشأن، ومن أهمها: حث الطلاب على إدراك المشكلات البيئية المحلية والعالمية، وابتكار طرق جديدة لحلها، وتوعيتهم بالمحافظة على البيئة وحمايتها من كل ما يهددها من أخطار، وأيضاً توعيتهم بتنمية خبراتهم، والوقوف ضد الاستنزاف المستمر فى مواردها.

(١) وزارة التربية والتعليم: المرجع فى التربية السكانية، القاهرة، مطابع روز اليوسف، ١٩٩١م، ص ١٤٦-١٦٣.  
(٢) أبو المجد أبو المجد مشعل: دراسة تحليلية لبعض مشكلات المدرسة الثانوية الزراعية فى ضوء خبرات بعض الدول، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بينها، جامعة الزقازيق، ١٩٩٥م، ص ٥٩-٦٠.

(٣) حسين عباس حسين على: برنامج مقترح فى التربية الوقائية لتلافي أخطار التلوث الناتج عن مكافحة آفات النبات لدى طلاب المدارس الثانوية الزراعية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية بينها، جامعة الزقازيق، ٢٠٠٢م، ص ٢١-٢٢.

٢- **التغيرات الثقافية - السياسية:** مما لا شك فيه أن الحاجة ماسة وملحة إلى إيجاد المجتمع الديمقراطي الحقيقي وليس مجرد حكم الأغلبية، ليتم فيه الاستماع للأصوات المتباينة، وينصب فيه التركيز على الاهتمامات الإنسانية الحقيقية، ويقبل التغيير البناء الهادف لإحداث التغيير<sup>(١)</sup>، والتربية الحقيقية لا يمكن أن تتحقق إلا في جو تسوده الحرية في التساؤل والتعبير، وهي أمور مرغوب فيها، وبالتالي فإنه يجب أن تتاح أمام طلاب المدارس الثانوية الفنية بدائل حقيقية فيما يتعلق بتعليمهم، وأن يكون لهم صوت هام ومسموع في تقرير المناهج والمشاركة في إدارة العمل المدرسي من خلال أعضاء اتحاد الطلاب وجماعات النشاط المختلفة، ويقع على مدير المدرسة العبء الأكبر في إعطاء الفرصة لهذه الجماعات للمشاركة في اختيار ما يتفق مع ميولهم واحتياجاتهم، طالما أنها لا تتعارض مع طبيعة المجتمع وأهدافه، وتوعية الطلاب بالناحية السياسية ومفهومها، والواجبات السياسية، من خلال عمل اللقاءات والندوات المختلفة لهم، أو مناقشة بعض القضايا السياسية والمشكلات الموجودة على الساحة التعليمية، وحث الطلاب على الأخذ بمبدأ الشورى والطاعة الواعية، والمعارضة المسئولة، مع الالتزام بالإطار القانوني.

٣- **التغيرات الثقافية - الاقتصادية:** تواجه مصر العديد من المشكلات الاقتصادية، المتمثلة في تحدى المنافسة العالمية والاحتكارات الدولية<sup>(٢)</sup>، وهذا يتطلب جودة السلع والخدمات<sup>(٣)</sup>، هذا فضلاً عن أخطر المشكلات وهي مشكلة التضخم<sup>(٤)</sup>، ومن هنا تظهر أهمية التعليم الثانوى الفنى باعتباره أحد محددات إنتاجية الدولة، لأن هناك علاقة وثيقة بين التعليم والتنمية الاقتصادية<sup>(٥)</sup>، لأنه يحدد إنتاجية الفرد عن طريق ما يكتسبه من خبرات وقدرات، ولأنه

(١) من مؤمن عماد الدين: "التربية عام ٢٠٠٠ م من منظور متكامل/ شمولي"، مجلة التربية، قطر، ص ٢٦، ١٢٠٤، أبريل، ١٩٩٧ م، ص ١٧١.

(٢) منى قاسم: واقع التكتلات في العالم العربي، التجمعات الإقليمية في عالم اليوم، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٩٠ م، ص ص ١٧٥-١٧٩.

- أسامة الجدوب: الجات، مصر وبلدان عربية، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، ١٩٩٧ م، ص ص ٤٥-٥٥.

(٣) أسامة الجدوب: الجات، مصر وبلدان عربية، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، ١٩٩٧ م، ص ص ٤٥-٥٥.

(٤) عثمان محمد عثمان: مثلث المصاعب الاقتصادية في مصر، في: على الدين هلال، وعبد المنعم سعيد (محررين): مصر وتحديات التسعينيات، القاهرة، مركز البحوث والدراسات السياسية، ١٩٩١ م، ص ١٨٩.

(٥) جمال محمد أبو الوفا: الإدارة بالاتفاق كأسلوب عصري لإدارة المدرسة في الوطن العربي لمواجهة متغيرات العصر، المؤتمر السنوى الثانى، إدارة التعليم في الوطن العربي في عالم متغير، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالتعاون مع كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٢-٢٤ يناير، ١٩٩٤ م، ص ٩١.

ستكون الأولوية للأكثر مهارة وقدرة على اكتساب المعارف المختلفة<sup>(١)</sup>، وبالتالي يقع على مدير المدرسة القيام بأدوار جديدة، أثناء قيادته للمنظومة المدرسية، ومن أهمها التأكيد لطلابه على تقديس العمل، وإتقانه، لإقامة المجتمع المنتج، وتوعيتهم بتقدير وتعظيم قيمة العمل اليدوي<sup>(٢)</sup>، وتوعية طلابه بترشيد الاستهلاك والإنفاق، والتأكيد على اتباع أسلوب التخطيط العلمي في كل سبل الحياة، والتصدي لعمليات الغش والاحتيال والاستغلال لكل من السلع والخدمات، واحترام الملكية العامة والخاصة والحفاظ على كل المعاملات المالية والتجارية، وتوعية الطلاب بمخاطر البطالة.

٤- التغيرات الثقافية - الفكرية: فقد حدثت مجموعة من التغيرات الثقافية - الفكرية نتيجة ثورتى الاتصال وتكنولوجيا المعلومات، وأصبحت مصر مطالبة بدخول عالم المعلومات الذى يتطلب تدعيم الثقافة المحلية لمواجهة الثقافات العالمية، والتفاعل معها إيجابياً.

ولما كان التعليم الثانوى الفنى واحداً من مؤسسات التعليم النظامية، يعد فيه الشباب لمواجهة الحياة وتحمل المسؤولية، ومن ثم يقع العبء الأكبر على مدير المدرسة فى القيام بأدوار جديدة فى هذه الشأن، ومن أهمها: توعية الطلاب والتأكيد على الهوية الثقافية مع الاتجاه نحو العالمية، وتوعية الطلاب بالتيارات الفكرية والمذهبية المختلفة، وتوعية الطلاب بممارسة النقد الهادف وإجادة منهج التفكير الإبداعي فى حل القضايا المختلفة.

٥- التغيرات الثقافية - الصحية: ونتج عن هذه التغيرات العديد من المشكلات الصحية، والتي منها انتشار أمراض عصرية خطيرة مثل: السرطان، والإيدز، والالتهاب الرئوى، والبلهارسيا، والالتهاب الكبدى الوبائى، وبلا شك فإن ذلك سوف ينعكس على تربية النشء، وهذا يتطلب تعديل سلوكياتهم وعاداتهم الصحية من أجل الوقاية من هذه الأمراض، خاصة وأن التعليم الثانوى الفنى ينتمى له عدد من الشباب فى مرحلة المراهقة، وأن دراسة الحاجات النفسية لهم سوف تساعد على معرفة مصادر إشباعها، وتعرف ما يمكن أن تقدمه المدرسة من مساهمة فى إشباع تلك الحاجات<sup>(٣)</sup>، وبالتالي توعيتهم بأساليب الوقاية من هذه الأمراض الفتاكة، ونظراً لخطورة هذه المرحلة السنية عند التلاميذ، فيتعاظم دور مدير

(١) إيزيس إدوارد عبد الملك: العمالة المصرية العائدة، آثارها الاقتصادية وإمكانية استيعابها، دراسة تحليلية مقارنة للفترة ١٩٨٠-١٩٩٢م، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة ببها، جامعة الرقازيق، ٢٠٠١م، ص ٢٥٣.

(٢) صلاح الدين جوهر: الإدارة التعليمية فى عالم متغير، المؤتمر السنوى الثانى، إدارة التعليم فى الوطن العربى فى عالم متغير، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالتعاون مع كلية التربية جامعة عين شمس، ٢٢-٢٤ يناير، ١٩٩٤م، ص ٤٠٦.

(٣) أحمد شعبان محمد عطية: الحاجات النفسية ومصادر إشباعها لدى طلاب المرحلة الثانوية، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، ع ٢٠، يونيو، ١٩٩٤م، ص ١٨١.

المدرسة بحيث يجب أن يكون قادرا على أداء أدوار جديدة في هذا الشأن، والتي من أهمها: حث التلاميذ على الالتزام بقواعد النظافة العامة، وممارسة العادات الصحية السليمة، والاتجاه نحو الوقاية منها، والتأكيد على مقاومة الخرافات وأعمال الشعوذة الضلرة بالصحة، وحثهم على الترويح وحسن استثمار وقت الفراغ فيما هو مفيد، وحثهم على المشاركة الجدية في مكافحة الأمراض، وحتمية الابتعاد عن التدخين وشرب الخمر بأنواعها المختلفة.

٦- التغييرات الثقافية - التعليمية: مما لا شك فيه أن ثورة الإتصال ولدت انفجارا معرفيا هائلا، مما أوجب على مدارس التعليم الثانوى الفنى أن تعيد النظر فيما تقدمه من خدمات تعليمية لطلابها من أجل تحقيق تعليم أفضل لا يتوقف عند حد معين، خاصة وأن التغييرات السريعة والمتعاقبة التى تشهدها هذه المدارس قد ساهمت فى تضخيم الخوف من المستقبل، وأظهرت تساؤلا هاما، أين هذه المدارس من النظام العالمى الجديد؟

وعلى الرغم من إنشاء المجلس الأعلى للتعليم قبل الجامعى فى مصر، وتنظيم وتطوير خطط الدراسة بالمدارس الفنية ذات الثلاث سنوات، وتحويل بعضها إلى مدارس ذات خمس سنوات<sup>(١)</sup>، إلا أن هذا الاهتمام لم يزل قاصرا عن تحقيق الهدف المنشود، وكان ذلك جليا فى مخرجات تعليمية غير ملائمة لاحتياجات سوق العمل.

وانطلاقا من حقيقة أن سوق العمل سواء فى مصر أو الخارج أصبح يتطلب مهارات وقدرات نادرة، خاصة وأن آليات سوق العمل تتطلب المهارة العالية فى إتقان العمل والجودة والإبداع والانضباط والجدية والقدرة على اكتساب المعارف والتنمية الذاتية، ومن هنا أصبحت الحاجة ماسة لتطوير حقيقى للمدارس الثانوية الفنية لتمكينها من إعداد طلابها، وإرساء القيم المتوقعة فى طلابها، وبما يسمح بإعداد العامل الماهر والفنى المتميز.

وإذا كان العلم فى عصر المعلومات هو ممارسة العلم، والتعليم فى عصر المعلومات هو تعلم الفرد كيف يتعلم ذاتيا<sup>(٢)</sup>، خاصة مع دخول الإنترنت فى التعليم بصورة مذهلة فى كثير من مدارس العالم، وهذا يحتم أن يكون مدير المدرسة قادرا على العناية بتلاميذه عن طريق توفير الأنشطة المتنوعة، حتى يتسنى لكل طالب استخدامها وفقا لميوله واحتياجاته وقدراته، وبالتالي إقرار مبدأ تروى هام هو إنسانية التعليم أى تجريد الطالب من الأنشطة الروتينية التى تعتمد على الحفظ والتلقين والتى تقيد إبداعاته وابتكاراته.

(١) مثال لذلك: القرار الوزارى رقم (٢) بتاريخ ١٩٩٨/١/٥م، بشأن تحويل مدرسة الزاوية الحمراء التجريبية الفنية الصناعية لنظام الخمس سنوات لإعداد فئة الفنى الأول.  
(٢) نبيل على: الثقافة العربية وعصر المعلومات، رؤية لمستقبل الخطاب الثقافى العربى، مجلة عالم المعرفة، ع ٢٦٥، يناير، ٢٠٠١م، ص ٣٠٩.

٧- التغيرات الثقافية - العلمية/ التكنولوجية: أصبح العلم والتكنولوجيا القوة الدافعة للتغيير فى جميع قطاعات اقتصاد أية دولة<sup>(١)</sup>، ولم يعد هناك شك فى أن التغيرات الثقافية - العلمية/ التكنولوجية لها انعكاساتها على الصناعة، وآثارها الأخلاقية خاصة، حيث أدت إلى تغيير جذرى فى شكل الحياة، وظهور العديد من المشكلات والقضايا، ومن أخطرها زيادة نسبة البطالة وما يصاحبها من آثار اقتصادية واجتماعية ونفسية وأخلاقية خطيرة<sup>(٢)</sup>، نتيجة دخول الآلات المتقدمة أو الإنسان الآلى أو السوبر كمبيوتر بدلا من الإنسان، وأدى ذلك إلى الاستغناء عن أعداد كثيرة من القوى العاملة، حيث مهنت وصناعات تختفى، ومهنت وصناعات تظهر بدلا منها<sup>(٣)</sup>، والذى بدوره أدى إلى مشاكل اجتماعية خطيرة ومنها ظهور التفكك الأسرى والانحلال الأخلاقى بين الشباب وتفشى العنف والجريمة والإدمان والانتحار، وهذا المنعطف الخطير يفرض احترام التكنولوجيا المتقدمة، واكتشافها، واستعمالها وتطبيقها فيما ينفع، وفى نفس الوقت يحتم حماية المجتمع من سيطرة التكنولوجيا المتقدمة، لذا أصبح من الضرورى استيعاب كل مستحدث و جديد<sup>(٤)</sup>، ومن هنا يأتى تطوير المدرسة الثانوية الفنية كضرورة حتمية باعتبارها الأداة القادرة على تطوير إمكانات التلاميذ بما يمكنهم من التعامل مع هذه التكنولوجيا، ومعايشتهم الحقيقية لها، وتدريبهم على استخدامها، وتمكينهم من إدراك الجانب الإيجابى والسلبى لها، حيث أن قوة التكنولوجيا فى إدارتها وتوظيفها وليس فى امتلاكها، فكثير من الوظائف الخدمية فى المستقبل ستعتمد على العقول الماهرة أكثر من اعتمادها على الأيدي الماهرة<sup>(٥)</sup>، وبالتالي يقع العبء الأكبر على مديرى هذه المدارس فى القيام بأدوار جديدة فى هذا الشأن، أهمها إجادة استخدام تكنولوجيا التعليم والمتمثلة فى استخدام الحاسبات الإلكترونية، والاتصال بشبكات المعلومات ودخول الإنترنت<sup>(٦)</sup>، واستخدام الفيديو كاسيت، والميكروفيلم، وأجهزة عرض المواد المطبوعة والصوتية بأشكالها وأنواعها المختلفة، وخاصة بعد فشل طرق التعليم التقليدية، ومن ثم يكون مدير المدرسة بمثابة مرجع أعلى للعاملين معه.

(1) Tilak Goni.: Education And Its Relation To Economic Growth, Washington, The World Bank, 1989, p.11.

(٢) حسين عبد الإله على: البطالة.. شبح يهدد جهود التنمية، مجلة إدارة الأعمال، ع٩٣، يونيو، ٢٠٠١م، ص ٢٦.

(٣) بيل جيتس: المعلوماتية بعد الإنترنت، طريق المستقبل، ترجمة/ عبد السلام رضوان، مجلة عالم المعرفة، ع ٢٣١، مارس، ١٩٩٨م، ص ٤٠٠.

(4) California State Board Of Education: Science Framework For California Public Schools, California State Department Of Education, 1988, p.7.

(5) Verma Dharendra: Administration Of Technical - Vocational Education Principals And Methods, New Delhi, Sterling Publishers Private Ltd., 1990, p.56.

(٦) نادى كمال عزيز: الإنترنت وعولمة التعليم وتطويره، مجلة الترييبه، قطر، س ٢٩، ع ١٣٣٤، ١٣٤، يونيو، سبتمبر، ٢٠٠٠م، ص ٣٤٩ - ٣٥٥.

٨- التغيرات الثقافية - العقائدية : فقد حدثت مجموعة من التغيرات فى الاتجاهات جعلت طلاب المدارس الثانوية الفنية حائرين فيها مثل قضايا الحلال والحرام والخير والشر، مما ترتب عليه إعلاء الجانب المادى للحياة على الجانب الروحى، وأمام هذا الصراع والتهيه الأيديولوجى، تضاعفت وتناقضت الفعاليات الإيجابية لديهم، بينما تعاضمت الفعاليات السلبية، فظهرت نقائص القيم، فكان تلوث البيئة فى مقابل الحفاظ عليها، والإباحة الجنسية فى مقابل العفة، وكان الإرهاب والجرائم فى مقابل القومية، والإعلاء من العلم على الدين<sup>(١)</sup>، وأن سبب التحول فى الطلاب فى جانبه العقائدى الأيديولوجى يرجع إلى تطور وسائل تقنية الاتصالات والإنترنت التى قربت بين المجتمعات المختلفة قبيحها وخيرها، فحدث مزج للثقافات<sup>(٢)</sup>، وأصبح الطالب يرى ويعيش ثقافتين إحداهما نابعة من ثقافة مجتمعه الذى ينتمى إليه والأخرى عالمية، ويقع العبء الأكبر على مديرى المدارس فى قيامهم بأدوار جديدة فى هذا الشأن، ومن أهمها: القيام بعمل المسابقات والندوات الدينية داخل مدارسهم فى الأوقات المناسبة مثل: عمل ندوة عن يوم عرفة وأخلاق الرسول الكريم ﷺ، والإسراء والمعراج، والدين والاستنساخ وزراعة الأعضاء، ويجب إعلان الطلاب مسبقاً، وبمدة كافية بعنوان الندوة لكى يشاركوا بإطلاعهم على مصادر المعرفة المختلفة، ويتسنى لهم المشاركة الفعالة فى المناظرة والحوار مع رجال الدين المتخصصين، مع التركيز على النوعية المستمرة للطلاب بضرورة التمسك بالأخلاقيات الفاضلة فى حياتهم، وحسن استثمار طاقاتهم فى الأنشطة التربوية المفيدة، وتعويدهم العمل الجماعى، والانتماء والولاء للوطن، واحترام عقائد الآخرين، والتمسك بالفضائل، ونبذ القبائح، والاعتدال فى كل أمور حياتهم .

٩- التغيرات الثقافية - الأسرية : حيث أدى انتشار الدعوات والفلسفات التى تؤيد إشباع الغرائز والانفتاح على الترف المادى، وانتشار أماكن اللهو وزيادة معدلات الظواهر الشاذة والمنحرفة فى سلوكيات الأفراد التى تهدد بقاء المجتمع إلى العديد من الآثار الخطيرة، ومنها: ضعف تماسك الأسرة، والإخفاق فى قيامها بوظائفها المختلفة، وضعف قيم المودة والبر، وصلية الرحم والأهل والأقارب، وانشغال الأباء عن أسرهم، وتداخل وظيفة الرجل مع المرأة، وما نتج عنه من تبادل فى الأدوار، وانتشرت صور تفضيل المصلحة الخاصة، واللامبالاة

(١) مقدار يالجن: مشكلات الأمة الإسلامية، والعالم المعاصر، ودور التربية الإسلامية وقيمتها فى معالجتها، الرياض، عالم الكتب للنشر والتوزيع، ١٩٩٠م، ص ص ١٠٤-١٠٨ .  
(٢) محمد صديق محمد حسن: الإنترنت فى خدمة العملية التربوية، مجلة التربية، قطر، ص ٣١، يونيو ٢٠٠٢م، ص ص ٦٨-٦٩ .

والكبرياء، والأنائية<sup>(١)</sup>، وتعاطى المخدرات، وانتشار التطرف<sup>(٢)</sup>، والإرهاب والعنف<sup>(٣)</sup>، وما يترتب عليه من وقوع الجرائم التى تهدد الأمن والاستقرار القومى<sup>(٤)</sup>.

ومن هنا فتطوير إدارة المدارس الثانوية الفنية فى مصر شكلا ومضمونا يجب أن يتخذ ملامحه الأساسية من طبيعة التحديات التى أفرزتها التغيرات الثقافية المعاصرة، ولذلك وجب على هذا التعليم مراعاة البعد الأسرى، وإكساب طلابه سلوكيات المحافظة على الكيان والترابط الأسرى، والأخذ بمبدأ تنظيم الأسرة، وإقامة علاقات اجتماعية سوية، وتحقيق التكافل الاجتماعى، والتمسك بالعرفة والفضائل والأخلاق الكريمة، والتخلص من العادات والتقاليد البالية، والتمسك بأداب السلوك الاجتماعى، وهذا يحتم على مدير المدرسة أن يقوم بأدوار جديدة فى هذا الشأن تجاه طلابه من أجل تحقيق تلك الغايات، ويمدهم بمختلف أوعية المعلومات المتعلقة بالأسرة، وتبصيرهم بالمشكلات الناتجة عن التفكك الأسرى، وذلك من خلال إقامته للمسابقات والمحاضرات والندوات المعنية بتلك القضايا.

وبناء على ما سبق يتضح أن مدير المدرسة أصبح يمثل حجز الزاوية فى كل إصلاح أو تطوير للعملية التعليمية داخل المدرسة، من خلال إسهامه الجدى والمثمر فى تحقيق التنمية البشرية باهتمامه الحثيث على نمو طلابه نموا متكاملًا فى كافة جوانبه الوجدانية، والعقلية والجسدية والأخلاقية، وهذا يحتم تطوير نظم اختيار وتدريب مديرى المدارس الثانوية الفنية، للدفع بمديرين أكفاء قادرين على أداء أدوارهم المختلفة على أكمل وجه.

ثانياً: كثرة التحديات التى تواجه المديرين بشكل عام ومديرى المدارس الثانوية الفنية بشكل خاص:

١- التحديات التكنولوجية والمعرفية: إن حضارة القرن الواحد والعشرين هى حضارة المعرفة، فالمجتمعات القوية فى هذا القرن هى المجتمعات التى تستوعب المعرفة، وتتمو على أساسها<sup>(٥)</sup>، وتعتبر الثورة المعرفية من أهم الظواهر التى تميز هذا القرن وذلك لما تحدثه من تأثير عميق وشامل فى كافة جوانب الحياة<sup>(٦)</sup>، إذ صاحب الثورة العلمية التكنولوجية عملية الانفتاح الإعلامى والثقافى وزيادة الاتصالات بين مختلف دول العالم<sup>(٧)</sup>.

(١) إلهام عبد الحميد فرج بلال: التغير الاجتماعى فى مصر وأثره على منظومة القيم فى التعليم، المؤتمر الأول للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية بكفر الشيخ، جامعة طنطا، ٥-٧ فبراير، ١٩٩٤م، ص ٢٠-٢١.

(٢) محمد أحمد بيومى: ظاهرة التطرف، الأسباب، العلاج، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ١٩٩٢م، ص ١٠٠.

(٣) محمد خضر عبد المختار: الاغتراب والتطرف نحو العنف، القاهرة، مكتبة غريب، ١٩٩٨م، ص ١٥٧.

(٤) إجلال إسماعيل حلمي: القيم والعنف الأسرى فى الأسرة العربية، النظرية والتطبيق، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٩٧م، ص ٢١٦.

(٥) علي أحمد مذكور: التربية والتغير التكنولوجى، مجلة العلوم التربوية، ٣٦، يولييه، ٢٠٠١م، ص ٢١.

(٦) نيكولاس بورنيت، وهارى باترينونس: التعليم والاقتصاد العالمى المتغير، حتمية الإصلاح، ترجمة/ منير عطاالله، مجلة مستقبلات، مج ٢٧، ع ٢، يولييه، ١٩٩٧م، ص ٢٤٧-٢٤٨.

(٧) سعيد بسن عامر: قضايا هامة لإدارة التغيير، القاهرة، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإدارى، ١٩٩٢م، ص ٤٠.

كما أن هناك تفاعلا متبادلا بين العلم والتكنولوجيا، فقد أثر النمو المتسارع فى المعرفة على الأساليب التكنولوجية فأصبحت أكثر تطورا، وهذا التطور قد أدى إلى ظهور بعض المشكلات التى ترد إلى العلم لإيجاد حلول لها، وذلك عن طريق اكتشافات علمية جديدة تضاف إلى رصيد المعرفة فتتمو وتتجدد، ويؤدى هذا بدوره إلى رؤى جديدة لهذه المعرفة، وبالتالي إلى تقدم الأساليب التكنولوجية<sup>(١)</sup>.

ولقد ترتب على التقدم العلمى والتكنولوجى الذى يشهده العالم منذ بداية التسعينيات العديد من النتائج التى انعكست على المدارس الثانوية الفنية بصفة عامة، وعلى مديرى هذه المدارس بصفة خاصة، حيث هناك صعوبة فى التعامل مع الوسائل التكنولوجية الحديثة مثل الحاسب الآلى والإنترنت واستخدام كل منهما بكفاءة عالية فى الإدارة المدرسية، وهذا يحتتم على مديرى المدارس استخدامهما لزيادة نموهم المهنى، والتركيز على الأساليب الفعالة فى إدارة المدرسة خاصة فى ترشيد القرار المدرسى، وأن الاستخدام الخاطئ للوسائل التكنولوجية يمكن أن يسهم من الناحية العملية فى تأخير عملية التطور البشرى، وذلك عندما يكون استخدامهما كعملية مستقلة عن التطور البشرى<sup>(٢)</sup>، وعليه فإن المديرين بحاجة إلى تدريب جيد لاكتساب الكفايات والمهارات اللازمة للتعامل مع هذه التقنيات الحديثة<sup>(٣)</sup>، خاصة بعد ظهور أسلوب الإدارة المدرسية السريعة المعتمد على جمع المعلومات وتحليلها وتنسيقها واسترجاعها باستخدام الأساليب والوسائل التكنولوجية الحديثة<sup>(٤)</sup>، ويتيح ذلك للمدير ومعلميه داخل المدرسة تبادل المعلومات والمعارف وصهرها معا فى بوتقة واحدة، لأن إنتاج المعرفة ليست عملا فرديا بل عملا جماعيا<sup>(٥)</sup>، لمساعدتهم فى اتخاذ القرارات السليمة، أو الحصول على معارف جديدة تساعدهم على الابتكار وتطوير الأداء<sup>(٦)</sup>، ويعد هذا أسلوبا جديدا لعمل المدارس بعيدا عن المركزية المفرطة، والتضارب وعدم التنسيق فى اتخاذ القرارات.

بيد أن الثورة التكنولوجية والمعرفية سوف تزيد من فاعلية دور مدير المدرسة، وذلك بالاستفادة من النتائج والإمكانات التى توفرها تلك الثورة فى مده بكل المعلومات لترشيد

(١) عبد الرزاق عبد الفتاح: العلم والتكنولوجيا فى مصر فى القرن ٢١، الآمال والتحديات، القاهرة، مركز الأهرام للترجمة والنشر، ١٩٩٦م، ص ص ١٣٥-١٤٦.

(٢) محمد عبد الغنى حسن هلال: مهارات الاعتماد على النفس، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، ١٩٩٧م، ص ١٠٣.

(٣) وادى د. حداد: عولمة الاقتصاد وتكوين المهارات وأثرها على التعليم، مجلة مستقبلات، مج ٢٧، ع ١، مارس، ١٩٩٧م، ص ٣٩.

(٤) توم بيترز: ثورة فى عالم الإدارة، كيف تتغلب إداريا على الفوضى؟ ج ٢، ترجمة/ محمد الحديدى، القاهرة، الدار الدولية للنشر والتوزيع، ١٩٩٥م، ص ٥٥٦.

(٥) عبد السميع سيد أحمد: دراسات فى علم الاجتماع التربوى، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ١٩٩٣م، ص ٤٤.

(٦) محمد أديب رياض غيمى: شبكات المعلومات الحاضر والمستقبل، القاهرة، المكتب الأكاديمى، ١٩٩٧م، ص ٢٢.

قراراته<sup>(١)</sup>، كما أن تكنولوجيا المعلومات سوف تحدث تأثيراً كبيراً في مستقبل إدارة المدرسة سواء فيما يتصل بكيفية إدارة المدرسة بطريقة فعالة، أو تحرر المديرين من وجوب التواجد في أماكن التدريب المركزية بمديرية التربية والتعليم بالمحافظات، وهذا يتطلب البحث عن نماذج تدريبية مرنة، وتفعيل ما هو قائم منها، لتمكين المديرين من التدريب وتوجيههم نحو التدريب الذاتي، ومن ثم يمكن تكوين مدير المدرسة الباحث عن المعرفة، القادر على توظيف إمكاناته وقدراته من خلال التدريب عن بعد، الأمر الذي يحتم ضرورة توافر متطلبات مهنية لازمة لقيامه بهذه الوظيفة بشكل يساير الجديد في تكنولوجيا التعليم، والقدرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات بصفة عامة، واتقان التعامل مع بعضها بصفة خاصة، كالقدرة على استخدام الحاسب الآلي كوسيلة تعليمية، والقدرة على استخدام شبكات الإنترنت، وهذا يتطلب من المدير أن يكون قابلاً للتعلم، وأن يحصل على تدريب مستمر على التكنولوجيا المتبعة في الإدارة المدرسية والعمل على الارتقاء بمستواه المهني<sup>(٢)</sup>، وإعداده للتخطيط الجيد لتنفيذ البرامج التعليمية، والانتقال من مجرد تسيير العمل المدرسي بالطريقة التقليدية النظرية، إلى فهم أوسع للمواقف التعليمية، حيث أصبحت مهمته مسهلاً لعملية التعليم.

٢- **التحديات الناتجة عن الثورة المعلوماتية:** يمر العالم بأسره بثورة معلوماتية لا نظير لها، وهذه الثورة تحظى باهتمام شديد من قِبل العديد من الباحثين، وما ساعد على قيام هذه الثورة هو تكنولوجيا المعلومات التي تعد مزيجاً من تكنولوجيا الاتصالات وتكنولوجيا الحاسبات الإلكترونية<sup>(٣)</sup>، ويصاحب هذه الثورة التكنولوجية في مجال المعلومات نمواً متضاعفاً للمعلومات بسرعات غير مسبوقة، وظهرت معارف وعلوم وتطبيقات معلوماتية لم تكن متاحة من قبل، مثل النظم الخبيرة، ونظم الذكاء الصناعي، ونظم المحاكاة، وشبكات المعلومات وأهمها الإنترنت، والتجارة الإلكترونية، والمكتبات الرقمية<sup>(٤)</sup>، والتي تفاعلت مع غيرها من العوامل وأدت إلى إفراس بعض الاتجاهات الحديثة في مجال الإدارة المدرسية، وهذا جعل المدارس الثانوية الفنية تعيش مرحلة انتقالية دائمة، وهذا الوضع يترتب عليه نتائج أهمها أن أداء مديري هذه المدارس يكون سلسلة متعاقبة من الدراسات والتدريب وإعادة التدريب، وهذا يحتم الاستعداد لهذا الانفجار المعرفي<sup>(٥)</sup>.

(١) عبد اللطيف محمود محمد: التعليم ومستقبل التنمية البشرية في الوطن العربي وتغيرات نهاية القرن، المؤتمر الأول للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية بكفر الشيخ، جامعة طنطا، ٥-٧ فبراير، ١٩٩٤م، ص ١.

(٢) كامل حامد حاد. التنمية المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية في مصر، القاهرة، المركز القومي للبحوث التربوية والتربية، ١٩٩٩م، ص ٢-٣.

(3) Robert Heldman: **Future Telecommunications, Information, Applications, Services, America**, McGaw Hill, 1992, p.176.

(٤) حسنى الجبال: تكنولوجيا الاتصال في المجالين الإعلام التربوي وتكنولوجيا التعليم، القاهرة، مطبعة التيسير، ١٩٩٢م، ص ٦٦.

(5) Irish John: **Anatomy Of Maltimedia Project, Training**, July, 1995, pp.38-42.

وليس هذا هو التحدي فقط، إذ أن التحدي الأعظم لا يتوقف على إنتاج المعلومة أو الحصول عليها، بل على قدرة مدير المدرسة في استغلالها لتفعيل العملية التعليمية داخل المدرسة الثانوية الفنية، والتي تعد وبحق مفتاح التنمية الحقيقية إذا ما أحسنت إدارتها، ولعل ذلك يلقي بالعبء الأكبر على مدير المدرسة الثانوية الفنية، لأنه بدوره الذي سيتصدى لمثل هذه التحديات التي انعكست على طبيعة عمله ومهامه، حيث إن مدير المدرسة أصبح يواجه قدراً كبيراً من المعرفة العلمية يعادل تقريباً ضعف مقدار المعرفة التي كان يواجهها مدير المدرسة قبل عشر سنوات .

ولما كانت المعرفة تنمو بمتواليه هندسية، فإن المعارف سرعان ما تتلاشى أهميتها وتحل محلها معارف جديدة، ولعل هذا التغير السريع في المعرفة كما وكيفا، يحتم ضرورة توفير نظم تدريب فعالة للمديرين ليسنى لهم أداء أدوارهم بكفاءة وفاعلية<sup>(١)</sup>، وبالتالي يقدموا لمعلميهم وطلابهم معلومات ومعارف وقيماً تحافظ على هويتهم، في خضم هذا الغزو السهائل والمتواصل من المعارف والمعلومات والأفكار والقيم القادمة من الخارج عبر الوسائل التكنولوجية الحديثة والتي لا يتفق بعضها مع قيم وثقافة وخصوصية المجتمع المصري .

وإذا كانت الغاية المنشودة من إدخال تكنولوجيا المعلومات في مجال تدريب مديري المدارس هو جعل الكمبيوتر وسيلة طيبة للتدريب ذاتياً دون وسيط، فإن هذا يحتم على مديري المدارس أن تتوافر لديهم اتجاهات إيجابية نحو الحضارة العالمية وتقدير الثقافات، وأن تتوازي لديهم القدرة على التدريب الذاتي ومهاراته، والقدرة على اختيار المعلومة وانتقاء النافع منها، والاستفادة منها في إنتاج واكتساب معلومات جديدة، كما يتطلب هذا التحدي منهم أيضاً أن يمتلكوا قاعدة عريضة من المعرفة في مجال الإدارة المدرسية، ليكونوا قادرين على التفسير الناقد البناء فيما يقدم إليهم من معلومات<sup>(٢)</sup> .

### ٣- التحديات الناتجة عن العولمة:

انتشرت ظاهرة العولمة بسبب تطور الاتصالات وعبور وسائل الاتصال السريعة بوسائلها ومضامينها بدون قيود دون خوف من رقيب من مجتمع لآخر<sup>(٣)</sup>، ومن ثم تعدد الثقافات الوافدة من مجتمعات وثقافات أخرى، فالإرسال والاستقبال عبر الأقمار الصناعية يجعل من الحدود السياسية وكذا وسائل الرقابة بالمجتمع أدوات بدائية عديمة الكفاءة والفاعلية،

(1) Laffont Joky: Competition, Information And Development, In Annual World Bank Conference On Economic Development, Washington, World Bank, 1998, pp. 315-316.

(٢) محمد محمد جاهين: محددات اختيار القيادات الإدارية بوحدات الجهاز الإداري للدولة في ظل المتغيرات والتحديات المعاصرة، دراسة ميدانية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ١٤، ١٩٩٥م، ص ٣٦.

(٣) محمد عزت عبد الموجود: من قضايا التعليم والتنمية، مجلة مستقبل التربية العربية، محم، ١٤، يناير، ١٩٩٥م، ص ٦١-٦٢.

وهذا يتوقف على وعى كل من الفرد والمجتمع وقدرتهما على الاختيار والحفاظ على الهوية الثقافية والقومية<sup>(١)</sup>.

وقد تنوعت النظرة إلى العولمة بين مؤيد ومعارض، وتختلف النظرة إليها باختلاف كل جانب، حيث هناك من ينظر إليها اقتصادياً أو اجتماعياً<sup>(٢)</sup>، أو سياسياً أو ثقافياً<sup>(٣)</sup>، كما تنوعت آراء كل منهم بالنسبة لتأثيرها سلباً أو إيجاباً حسب تخصصهم ومدخل التناول الذى استخدمه كل منهم، فينظر لها البعض على أنها تسعى إلى إهدار سيادة الدولة، لأنها ترمى إلى فتح الأسواق بين الدول للوصول إلى سوق واحدة لتلك الدول، كما تهدف إلى السيادة التكنولوجية والتي تعتمد على المعرفة وتراكمها جيلاً بعد جيل، ومسايرة الدول النامية لسياسات الدول المتقدمة، بما تعطيه لها من أساليب تكنولوجية وأساليب للتنمية الاجتماعية<sup>(٤)</sup>.

فى حين ينظر لها البعض الآخر على أنها ظاهرة ثقافية، حيث تشير إلى الانفتاح الثقافى للثقافات المختلفة، وإعطاء الحرية الكاملة لنقل الأفكار والمعلومات بين الثقافات دون مراعاة قيم وعادات كل مجتمع وخصوصياته الثقافية، التى ينفرد بها دون غيره من المجتمعات، مما قد يؤدي إلى انهيار الهوية أمام ذلك الغزو الثقافى المتمثل فى العولمة<sup>(٥)</sup>.

وبناء على ذلك يمكن القول أن اختلاف الآراء حول مدى إيجابيتها أو سلبيتها، فالمؤيد لها يعتمد فى نظريته على إسهامها فى انتشار التكنولوجيا الحديثة، بينما المعارض يرى أنها تعد مزيداً من الاستغلال الاقتصادى وسبباً لتهديد الهوية القومية، وجعل أبناء العالم النامى يقبلون على الثقافات الغازية<sup>(٦)</sup>، وهنالك رأى ثالث جمع بين رأى كل من المؤيدين والمعارضين، كأن يؤخذ من ثقافة العولمة ما يتماشى مع ثقافة المجتمع وخصوصيته، وبناء على ذلك يمكن استخلاص ما يلى:

١- فى السياق الإدارى، فإن العولمة تنطوى على تحول الإدارة من القالب التقليدى إلى قالب جديد يتجاوز الحدود الجغرافية ويعطيها القدرة على التعايش مع المتغيرات العالمية المتمثلة فى ثورة الاتصالات والمعلومات كأساس للمعرفة، والتقدم العلمى والتكنولوجى

(١) محمد عباد الجابرى: العولمة والهوية الثقافية، العرب والعولمة، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، ١٩٩٨م، ص ٣٠١.  
(٢) أرجون أباديوراى: "العولمة والابتكار البحثى"، ترجمة/ عبد الحميد فهمى الجمال، "المجلة الدولية للعلوم الاجتماعية"، ع ١٦٠، يونيو، ١٩٩٩م، ص ١١٧-١١٩.

(3) Antony Lyme: "Globalization, Viability And Lifelong Learning", Quality Assurance In Education, Vol. 7, No. 4, 1999, p.1.

(٤) كمل مالوزرا: "أولويات التعليم وتحدياته فى سياق العولمة"، ترجمة/ ناطمة محنت، مجلة مستقبلات، ع ٣٠، ع ١١٥، ٢٠٠٠م، ص ٤٢٧-٤٤٦.

(٥) عبد الباقي الهرماسى: "العولمة والهوية الوطنية"، مجلسة العربى، ع ٤٨٢، يناير، ١٩٩٩م، ص ٣٥-٣٦.  
(٦) على أحمد مذكور: "العولمة والتحديات التربوية"، مجلة العلوم التربوية، ع ٩، يناير، ١٩٩٨م، ص ١٦.

كوسيلة للإدارة، والعمل على تحقيق ديمقراطية الإدارة، والتخلص النسبي من المركزية<sup>(١)</sup>، وإن إدراك عولمة الإدارة والسعى للتعلم من الممارسات الإدارية المتميزة والناجحة لدى الآخرين عبر العالم، يمكن أن يثرى الإدارة بأفكار عالمية جديدة، ويمكن تطويعها ثقافياً وفنياً وإدارياً كمدخل وحلول ناجحة، خاصة وأن الأداء الإداري المتميز فى أى مكان فى العالم يمكن أن يكون ذو قيمة كبيرة للاستفادة منه<sup>(٢)</sup>.

٢- فى السياق الثقافى، تتحول العولمة ثقافياً إلى نوع من الاستقطاب لبعض الدول مقابل التهميش للدول الأخرى، وما يصاحب ذلك من سيادة الفكر الغربى فى طريقة الحياة<sup>(٣)</sup>، ودخول الدول النامية فى منافسة غير متكافئة مع الدول المتقدمة، وهذا بدوره ينعكس على التعليم الثانوى الفنى مما يؤدى إلى ضرورة إعادة النظر فى برامج لياكب تلك التغيرات والغزو الفكرى والثقافى والاقتصادى، وهذا يمثل تحدياً أمام مديرى المدارس، ويتلخص هذا التحدى فى عدم الوقوع فى مزيد من ثقافات غلبة وقوالب جاهزة من العولمة، أو مسيطرة فى هذا العصر<sup>(٤)</sup>، ويتطلب ذلك من مدير المدرسة أن يكون قادراً على تأكيد الهوية الثقافية لطلابه ومعلميه، ويزيد من وعيهم بالثقافات الأخرى، وفى إطار الجمع بين الأصالة والمعاصرة وتحقيق التفاعل بينهما<sup>(٥)</sup>، وأن يواكب الاتجاهات العالمية الحديثة بما لا يتعارض مع قيم وخصوصية المجتمع المصرى، وذلك من خلال تسمية الاتجاهات الموجبة وترسيخ القيم والأخلاق والتقاليد والانتماء للوطن وتنمية الفكر الناقد البناء، وأن يكون على وعى ثقافى وتفهم للمتغيرات العلمية، والثقافية، والاقتصادية، على المستوى العالمى والإقليمى والقومى، ومدى انعكاساتها على المجتمع، حتى تتكون لديه خلفية ثقافية بشأن قضايا العولمة، ومن ثم يستطيع تنفيذ ما هو صالح وتجنب ما هو ضار، ولكى يتسنى لمدير المدرسة اكتساب هذه المتطلبات لمواجهة تحديات العولمة ينبغى التجديد والتطوير الجاد وليس موضة التطوير، لنظم اختياره وتدريبه، مع مراعاة: الاهتمام بتنمية مهارات التعلم الذاتى، ومهارات الحاسب الآلى، وتنمية الاتجاهات والقيم المرغوبة وتنمية

(١) علاء رمضان مصطفى صبره: مرجع سابق، ص ١٢.

(٢) أحمد سيد مصطفى: تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجى، رؤية مدير القرن الحادى والعشسرين، كلية التجارة بينها، جامعة الزقازيق، ط ٣، ٢٠٠٠م، ص ٥٢.

(٣) حواس محمود: العولمة الثقافية، المجلة الثقافية، ع ٤٩، فبراير- مايو، ٢٠٠٠م، ص ٢٦.

(٤) إبراهيم عبد الرزاق آل إبراهيم: التربية والتعليم فى زمن العولمة، منطلقات تربوية للتفاعل مع حركة الحياة، مجلة التربية، قطر، س ٣١، ع ١٤٠، مارس، ٢٠٠٢م، ص ١٤١.

(٥) نادية عبد المنعم: المتطلبات الفنية لمدير المدرسة العصورى فى ضوء المتغيرات العالمية، القاهرة، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠٠٠م، ص ١-٤.

الولاء والمحافظة على الهوية<sup>(١)</sup>، والاهتمام بتنمية أساليب التفكير الناقد والابتكارى والتفكير بطريقة مفتوحة<sup>(٢)</sup> .

٤- التحديات الناتجة عن ثورة الديمقراطية: لم يعد التحول الديمقراطي مجرد استجابة لمطالب فئات جديدة ترغب فى المشاركة فى صنع القرار التعليمى، ولم تعد الثورة الديمقراطية ذات أثر على الحياة السياسية فقط بل تعدت ذلك، ليصبح وجودها شرطاً ضرورياً لتكريس وتحقيق الثورة التكنولوجية، حيث تعتمد الثورة التكنولوجية على ابتكارات العقل البشرى، والذي أصبحت حريته شرطاً أساسياً لضمان تقدمه، وفى ظل الثورة الديمقراطية أصبح التعليم الثانوى الفنى تعليم أغلب الشعب، الأمر الذى صاحبه زيادة مضطردة فى عدد طلابه وتنوعهم فى الأقسام المختلفة، مما أدى إلى ظهور اختلال وعدم توازن بين كم الطلاب وجوده هذا التعليم، ولعل هذا التحدى يفرض على إدارة المدرسة الثانوية الفنية العديد من المهام لمواجهة، وهذا رهن تطوير نظم اختيار وتدريب مديرى هذه المدارس لتفعيل العملية التعليمية بها .

والجدير بالذكر أن تلك التحديات لا تعمل فى الواقع كجزر منعزلة، فدائماً ما تعمل فى علاقات تبادلية تقوم على التأثير والتأثر فيما بينها، وهذه التحديات فى مجملها تقف عائقاً أمام المدرسة الثانوية الفنية عند أدائها لوظائفها، وتشكل عبئاً رئيسياً على مديرى هذه المدارس .

ثالثاً: كثرة المشكلات التى تواجه مديرى المدارس الثانوية الفنية: وتتعلق بكل من:

١- المعلمين: فى حقيقة الأمر أصبح دور المعلم ليس فقط نقل المعرفة من الكتب إلى أذهان الطلاب، إنما أصبح المعلم مسئولاً عن العديد من الأدوار التى يجب أن يقوم بها فى سبيل إتاحة خدمات تعليمية ثرية لطلابيه، وأكثر هذه الأدوار وضوحاً وتميزاً دوره كمصدر رئيس للثقافة العامة<sup>(٣)</sup>، والإشراف على الجانب الإنتاجى بالقسم الذى يعمل به، ولكونه قائداً للفصل فيمثل أهم المدخلات المؤثرة فى العملية التعليمية والمحرك والموجه لكافة الأنشطة التعليمية المرتبطة بمادته داخل المدرسة<sup>(٤)</sup>، ولما كان التعليم الفنى تعليم تطبيقي هدفه ربط النظرية

(1)Rhinesmith Sonia: *Manager's Guide To Globalization*, Virginia, ASTD, 1994, pp.32-33.

(٢) محمود أحمد الخطيب: دراسة لواقع مراكز التدريب الإدارى بعد الجات فى ظل تحرير تجارة الخدمات، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، س ١١، ع ١، ١٩٩٧م، ص ١٢٢ .

(٣) على راشد: اختيار المعلم وإعداده، القاهرة، دار الفكر العربى، ١٩٩٦م، ص ٨١ .

(٤) إبراهيم محمد سليمان : إدارة التدريب العملى لطلاب المدارس الثانوية الزراعية بمحافظة الدقهلية، الواقع والمأمول، المؤتمر السنوى الثانى، إدارة التعليم فى الوطن العربى فى عالم متغير، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالتعاون مع كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٢-٢٤ يناير، ١٩٩٤م، ص ٢٤٠ .

بالتطبيق، والعلم والمعرفة النظرية بالممارسة<sup>(١)</sup>، حيث تدور مناهجه حول مهارات يجب أن يكتسبها الطلاب<sup>(٢)</sup>، وتحتوى هذه المناهج على المواد الثقافية العامة، ويستكمل فيها الطلاب الإعداد الفكرى والاجتماعى والثقافى، والمواد النظرية المتعلقة بالمجال الفنى الذى يتخصص فيه الطلاب، والمواد العلمية التطبيقية فى الورش والمعامل والمزارع، للتدريب على المهارات التى تتطلبها الحرفة أو المهنة التى يعد لها الطلاب .

والمواقع أن هذه المواد الثلاث يتم التعامل معها بطريقة منفصلة دون تكامل، وما ساعد على ذلك أن معلمى المدارس الثانوية الفنية ينقسمون إلى ثلاث فئات، هى<sup>(٣)</sup>: معلمو المسواد الثقافية والأساسية، ومعلمو المواد التكنولوجية والمهنية النظرية، ومعلمو المواد العملية . وتحتاج كل فئة إلى المتابعة المستمرة ومباشرة ما يقومون به من أعمال من جانب مدير المدرسة، الأمر الذى يتطلب منه وقت وجهد إضافيين، خاصة وأن هذه الفئات الثلاث من المعلمين ليس بينها تكامل أو تفاهم فى معظم الأحوال، بسبب التباين الشديد فى خلفية إعدادهم<sup>(٤)</sup>، فكل فئة تعمل فى جانب دون وعى بما تهتم به الفئة الأخرى، وهذا أدى إلى أن يواجه مدير المدرسة الثانوية الفنية العديد من المشكلات خاصة فى التوجيه والتقييم .

وبالإضافة إلى ذلك، فإن معلم المواد الثقافية بالمدارس الثانوية الفنية قد يكون إما حديث التعيين ينتظر الفرصة حتى ينتقل إلى التعليم الثانوى العام لإعطاء الدروس الخصوصية وبالتالي لا يستمر بالمدرسة، أو استنفذ قواه فى التعليم الثانوى العام، وبالتالي يلجأ إلى المدرسة الثانوية الفنية ليقضى ما تبقى له من أعوام بعيداً عن المساعلة والتوجيه المستمر بين الحين والآخر، وبالتالي فإن وجوده بالمدرسة لا يكاد يلاحظ خارج حجرة الدراسة، بينما يكلف معلم المواد الصناعية أو الزراعية أو التجارية بالإشراف والمشاركة فى العملية الإنتاجية بمشروع رأس المال الدائم بالقسم الذى يعمل به، بالإضافة إلى إمساكه لسجلات المشروع فى حالة تولى الإشراف، هذا فضلاً عن مسؤوليته عن العملية التعليمية والمادة الدراسية داخل الفصل، وعن بعض الأنشطة أيضاً خارج الفصل .

أضف إلى ذلك، ما تعانيه المدرسة الثانوية الفنية من نظرة مجتمعية متدنية<sup>(٥)</sup>، والتى تنعكس بالضرورة على وضع المعلم الذى يعمل بها، مع ضآلة الحوافز التى يحصل عليها

(1) Fred Schultz: Notable Selections In Education, U.S.A., McGraw – Hill, 2001, p.124.

(2) Galfrey Cathoun, Alton. Firch: Vocational Education, California, Wadsworth Publishing Company, Inc., 1992, p.75.

(٣) محمد سيد محمد الشباسبى: الرضا الوظيفى عند معلمى التعليم الثانوى الصناعى فى مصر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٠م، ص٤٨.

(٤) المجالس القومية المتخصصة: تقرير المجلس القومى للتعليم والبحث العلمى والتكنولوجيا، الدورة ١٧، سبتمبر ١٩٨٩م، يونيو، ١٩٩٠م، ص١٠٧.

(٥) أحمد إبراهيم أحمد السيد: دراسة ميدانية للمتغيرات المجتمعية وانعكاساتها على منظور أولياء الأمور للتعليم الثانوى الفنى، المؤتمر العلمى الثالث عشر، مستقبل التعليم الفنى فى مصر، كلية التربية، جامعة عين شمس، ١٣-١٥ يوليو، ١٩٩٣م، ص٥٩.

المعلمون بالتعليم الثانوى الفنى، وانخفاض رواتبهم عن نظرائهم الذين يعملون فى قطاعات مثل (الكهرباء، والبنوك، والضرائب)<sup>(١)</sup>، مما يؤدي إلى حرمان هذا النوع من التعليم من الكفايات المتميزة اللازمة له، لإحجامهم عن العمل فيه<sup>(٢)</sup>، ومن ثم حدث قصور شديد فى الكفايات المهنية للمعلمين<sup>(٣)</sup>، هذا بالإضافة للمشكلات الناتجة عن كثرة الإجازات المرضية للمعلمين والمعلمات مما يؤدي لوجود عجز وبخاصة فى معلمى المواد الثقافية، وهذا يؤثر على استقرار الجدول المدرسى، بالإضافة لكثرة التنقلات أثناء العام الدراسى، والتى قد ترجع إلى بُعد موقع المدرسة، والرغبة فى الانتقال إلى مدرسة قريبة من محل إقامة الأسرة.

كما يواجه مدير المدرسة الثانوية الفنية (الزراعية) وبشكل ملحوظ، مشكلة العجز فى معلمى مادة صحة الحيوان، والتى تحتاج لأطباء بيطريين لتدريسها، فى حين يُعرض الكثير منهم عن العمل فى مهنة التدريس لانخفاض الدخل مقارنة بعملهم الحر، هذا بجانب ضعف العلاقة بين المعلمين وبعضهم البعض، وبينهم وبين الإداريين والمعاونين، وكثرة الشكاوى الكيدية فيما بينهم، وهذا يتطلب من مدير المدرسة مزيد من الجهد لتفعيل هذه العلاقات، وهذا رهن تطوير نظام اختباريه وتدريبه.

٢- **المناهج الدراسية:** يتمثل المنهج فى مجموعة الخبرات والأنشطة التى تقدمها المدرسة للطلاب، بهدف العمل على احتكاكهم بهذه الخبرات وتفاعلهم معها، لتحقيق النمو الشامل المتكامل الذى هو الهدف الأساسى للتربية، وبالنظر للأهداف المهنية للتعليم الثانوى الفنى، (الصناعى، الزراعى، التجارى)، يلاحظ أنها تتركز فى إعداد القوى البشرية المدربة على مستويات مختلفة من الكفاية والمهارة والثقافة، مع العمل على إيجاد نوع من الارتباط بين هذه الأهداف المهنية والأهداف التربوية العامة، لتأهيل الأطر الفنية للعمل فى ميادين الإنتاج الصناعى والزراعى، ومزاولة الأعمال التجارية والمالية<sup>(٤)</sup>.

ولهذا يكون المنهج وسيلة وليس غاية فى حد ذاته، ومستنداً إلى فلسفة وفكر تربوى واضح، ومتسق ومناسب لمتطلبات العصر وحاجات المجتمع وقيمه، ومن ثم يصبح المنهج

(١) خالد قدرى إبراهيم: دراسة مقارنة لبنية التعليم الثانوى فى مصر وبعض البلاد الأخرى، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ١٩٩٧م، ص ١٧٣.

(٢) UNESCO: Technical And Vocational Education, Information Bulletin, 1998, p11.

(٣) أحمد شحاته محمد: الكفاية المهنية لمعلمى التعليم الثانوى الزراعى فى مصر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنيا، ١٩٩١م، ص ١١١.

(٤) فؤاد بسيونى متولى: التعليم الفنى، تاريخه، تشريعاته، إصلاحه، مستقبله، الأسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ١٩٨٩م، ص ٢٨.

أحد المدخلات ذات التأثير المباشر فى الإدارة المدرسية نظراً لطبيعة كل منهج وما يحتاج إليه من أجهزة وخامات يتدرب عليها الطلاب، ومن هنا تصبح الإدارة المدرسية مطالبة بتوفير هذه الأجهزة والخامات ليتمكن الطلاب من القيام بكافة الأنشطة المدرسية بهدف إعدادهم للمشاركة الفعالة فى سوق العمل، ويتطلب ذلك من مدير مدرسة أن يكون لديه القدرة على إدراك أبعاد المنهج ومتطلباته وكيفية تقويمه .

وفى الوقت الذى تشهد فيه الصناعة والزراعة والتجارة تقدماً سريعاً فى جميع مجالاتها وهذا يحتم على الإدارة المدرسية أن تطور آليات تطبيق هذه المناهج بما يتناسب مع الإمكانيات المتاحة وحاجة المجتمع، خاصة وأن محتوى المناهج الحالية فى التعليم الفنى أصبحت لا تواكب التقدم العلمى<sup>(١)</sup>، بالإضافة إلى أن هذه المناهج قائمة على تلقين الحقائق والمعلومات دون السعى إلى تحقيق كيفية الحصول على المعلومات كوسيلة لتدريب الطلاب على كيفية الحصول على الحقيقة العلمية سواء بإجراء التجارب أو الاطلاع على المراجع العلمية<sup>(٢)</sup>، وهذا يتطلب من مدير المدرسة أن يكون دائم الصلة بالمجتمع، ومدركاً لما يتطلبه من مخرجات ذات جودة عالية، من أجل توفير احتياجات مجتمع المعرفة<sup>(٣)</sup> .

ومع غياب الفكر التربوى المتقدم فمن المتعذر على خبراء المناهج أن يقدموا نموذجاً فى المناهج يتحقق فيه التوافق بين الأسس والمكونات، فالمناهج محوراً مجموعة المواد الدراسية التقليدية ينقلها المعلم نقلاً مباشراً إلى الطلاب، كما أنه لا يوجد توصيف دقيق للمستويات المهارية المطلوبة فى الطلاب، وبناء عليه لا توجد مستويات معرفية مهارية وقيمية محددة فى المنهج، ومطلوب أن يتحقق فيهم، وفقاً لأسلوب علمى واضح<sup>(٤)</sup>، هذا بجانب غياب التوصيف القومى للمهن<sup>(٥)</sup>، كما أن أهداف المنهج فى معظم الأحيان تكون فى صورة عبارات إنشائية لا يمكن تحديثها إجرائياً فى صورة يمكن ترجمتها إلى عمليات تعليمية سهلة يمكن تنفيذها من جانب الطلاب<sup>(٦)</sup>، ولا تراعى قدرات الطلاب المهنية واستعدادهم العقلى واحتياجاتهم الفعلية<sup>(٧)</sup>، والذى يرجع إلى ضعف توجيه الطلاب على اكتشاف ميولهم وقدراتهم

(١) صفاء محمود عبد العزيز: تطوير التعليم الفنى فى ضوء النظريات التربوية والخبرة الألمانية المعاصرة، مجلة التربية والتنمية، س٥، ع ١٣، ١٩٩٨م، ص ٢٠١.

(٢) يوسف صلاح الدين قطب: التربية للتنمية البشرية هى الدور الرئيسى، صحيفة التربية، س٤٩، ع ٣، مارس، ١٩٩٨م، ص ٧.

(3) Munther Masri: Vocational Education, The Way Ahead, London, The Macmillan Press Ltd., 1994, p.29.

(٤) عايدة أبو غريب: مناهج التعليم الثانوى الصناعى فى بعض الدول المتقدمة، دراسة مقارنة، المؤتمر والمعروض الفنى (التقنى) الأول، تعليم فنى متطور... رؤية مستقبلية واقعية، القاهرة، وزارة التربية والتعليم، ١٧-١٨ أبريل، ٢٠٠٥م، ص ص ٨٦-٧٨.

(٥) المجلس القومى للتعليم والبحث العلمى والتكنولوجيا: فعالية التعليم الفنى والتدريب فى التنمية، تقرير شعبة التعليم الفنى والتدريس، القاهرة، ١٩٩٨م، ص ٢٥.

(٦) محمد عبد الوهاب حامد الصيرى: تطوير التعليم الثانوى الفنى لتلبية احتياجات خطة التنمية المحلية، دراسة ميدانية لحافظة شمال سيناء، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ١٩٩٤م، ص ص ٨٢-٨٧.

(٧) أسامة مصطفى صالح: البطالة أم المشاكل، مجلة إدارة الأعمال، ع ٦٩، يونيو، ١٩٩٥م، ص ٦٨.

ورغباتهم، وبالتالي تحديد مسارهم التعليمي<sup>(١)</sup>، وهنا يقع العبء الأكبر على مدير المدرسة فى تبصير هؤلاء الطلاب بما يتوفر فى بيئتهم من مصادر ومقومات يمكن الاستفادة منها من خلال ربط الجانب النظرى للمنهج بالجانب العلمى، وذلك نظراً لتنوع البيئات التى توجد فيها المدارس الثانوية الفنية، وحتى لا تصبح هذه المدارس مجرد إتاحة فرصة للدراسة دون النظر فى مستقبل الطلاب بعد تخرجهم<sup>(٢)</sup>، ودون تخطيط مسبق يحقق لهؤلاء الطلاب آمالهم، وهذا يحتم تطوير نظم اختيار وتدريب مديرى المدارس الثانوية الفنية .

٣- الطلاب: من خلال النظرة المتعمقة للواقع الحالى للمدارس الثانوية الفنية فى مصر، يتضح وجود بعض المشكلات المتعلقة بطلابها، ويظهر ذلك جلياً من خلال سعى بعض الطلاب نحو التفتن فى إيجاد الوسيلة التى يتغيبون بها بصورة مقنعة عن طريق الشهادات المرضية، وذلك لأنهم يعتبرون أن الوقت بالمدرسة وقت ضائع، يمكن أن يستفيدوا منه بالعمل فى القطاع الخاص<sup>(٣)</sup>، وهذا يدل على ضعف الصلات التى تربط الطلاب بمدارسهم، والتى بدورها تؤثر وتتأثر بالممارسات القيادية للمديرين فى ذات الوقت، بالإضافة إلى غياب الحرية الكافية للطلاب للتعبير عن رأيهم داخل المدرسة، وأصبحت مهمة المدرسة تنحصر فى إعداد الطلاب للامتحان والنجاح فيه، والتركيز على العمليات المعرفية البسيطة، وإغفال الجوانب المهارية والوجدانية، ومحدودية فرصة الطلاب فى الكشف عن مواهبهم الخاصة كاللإبداع<sup>(٤)</sup>، مما جعل هذا النوع من التعليم يعجز عن إرضاء المتطلبات التى يفرضها سوق العمل<sup>(٥)</sup>.

هذا بجانب تفتى بعض الظواهر السلوكية الشاذة للطلاب مثل العنف والتدخين، وغيرها من الانحرافات السلوكية بين الطلاب والتى ترجع إلى ضعف الروابط بينهم وبين معلمهم، وأن صدور قراراً وزارياً بشأن منع العنف فى المدارس<sup>(٦)</sup>، من شأنه أن يعد مؤشراً خطيراً لتدهور العلاقات بين الطلاب والمعلمين داخل المدرسة، وكذلك ظهور السلوكيات غير المرغوبة من قبل بعض الطلاب نحو الإدارة المدرسية والمعلمين، والتى قد ترجع إلى غياب

(١) بسيونى محمد: آفاق جديدة لتطوير التعليم الصناعى فى مصر، المؤتمر الثامن، التعليم فى مصر علم ٢٠٠٠م، القاهرة، جمعية أصدقاء العلميين المصريين بالخارج، ١٩٨٨م، ص ٥.

(٢) أحمد شوقى : التعليم ثقافة المستقبل، المستقبل يعون علمية، القاهرة، المكتبة الأكاديمية، ١٩٩٣م، ص ١١١.  
(٣) لورنس بسطا زكرى، وآخرون: التعليم الثانوى فى مصر، رؤية مستقبلية، القاهرة، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية، ١٩٩٨م، ص ١٧٤ - ١٧٥.

(٤) المجالس القومية المتخصصة : فى مجال التعليم الفنى والتدريب، تقرير المجلس القومى للبحث العلمى والتكنولوجيا، الدورة ٢٨، ٢٠٠٠م / ٢٠٠١م، ص ١٠٩.

(٥) هان عبد المجيد الشرقاوى: التعليم الفنى بين الحاضر والمستقبل، المؤتمر والمعرض الفنى (التقنى) الأول، تعليم فنى متطور... رؤية مستقبلية واقعية، القاهرة، وزارة التربية والتعليم، ١٧-١٨ أبريل، ٢٠٠٥م، ص ٥٢-٥٤.

(٦) وزارة التربية والتعليم: قرار وزارى رقم (٥٩١) بتاريخ ١١/٧/١٩٩٨م، بشأن منع العنف فى المدارس.

تهيئة المناخ الجيد المؤدى إلى تفعيل عمليات التعليم والتعلم، لاستثارة دافعيتهم وحبهم للمدرسة، إلى جانب غياب دور المعلم وضعف التفاعل بينه وبين طلابه<sup>(١)</sup>.

وهذا يعنى أن الدور القيمي، والقيادى لمديرى المدارس فى بناء شخصية الطلاب يكاد يكون محدوداً<sup>(٢)</sup>، مما يحتاج إلى تفعيل أدائهم، بحيث يقومون بواجبهم فى ضرب المثل والقوة الصالحة وتمكين الطلاب من اكتساب القيم والاتجاهات السليمة، وهذا رهن تطوير نظم اختيارهم وتدريبهم.

٤- **العنصر المادى والتكنولوجى:** مع ارتفاع صيحة تمهين التعليم وتضمين برامج التعليم المدرسى موضوعات مهنية وعملية، فإن المبنى المدرسى فى التعليم الفنى يجب أن يكون مجهزاً وحديثاً، لأن العنصر المادى والتكنولوجى العامل الأساسى لتجنب كثير من المشكلات التى تواجه الإدارة المدرسية، ويشمل العنصر المادى والتكنولوجى كل من المباني المدرسية والمعامل والورش والآلات والأدوات.

وعلى الرغم من وجود بعض التجهيزات الحديثة فى بعض مدارس التعليم الثانوى الفنى، إلا أن الصورة العامة لهذه المدارس قديمة، ولا يمكن أن تقى بأغراض إعداد الطلاب وتدريبهم على المستحدثات العلمية والتقنية، فبعضها غير صالحة للاستخدام، والبعض الآخر يحتاج إلى إصلاح، والشىء المدهش حقاً أن التوزيع الجغرافى للمدارس الثانوية الفنية يكشف عن وجود فوارق إقليمية، حيث يزداد عدد هذه المدارس فى بعض المحافظات عن الأخرى، فعلى سبيل المثال: فى المدارس الثانوية الزراعية فى محافظة الأسكندرية بإدارتها السبع، لا يوجد بها سوى مدرستين نظام ثلاث سنوات، وبكل من محافظتى مرسى مطروح وبور سعيد مدرسة واحدة، فى حين أن محافظة الدقهلية بها أربع عشرة مدرسة ثانوية زراعية، (يوجد فى مصر ١٦٨ مدرسة ثانوية زراعية، ٨٠٥ مدرسة ثانوية صناعية حكومية وخاصة، ٩٦٧ مدرسة ثانوية تجارية حكومية وخاصة)<sup>(٣)</sup>، والغريب هو التوسع الرأسى أو البناء فى الأفنية المدرسية لمواجهة الزيادة فى أعداد الفصول، وما زاد من فداحة الأمر هو إنشاء نوع جديد من المدارس تسمى المدارس التجريبية الثانوية المهنية الصناعية والزراعية<sup>(٤)</sup>، وتم إنشاء هذه

(١) على زكى ثابت : عوامل ضعف استخدام المدرسين والإداريين لسلطانهم فى الضبط المدرسى، دراسة ميدانية، مجلة البحث فى التربية وعلم النفس، كلية التربية، جامعة طنطا، مج ١٢، ع ٣، ١٩٩٩م، ص ٣١ - ٤٠.

(٢) محمد عمود مصطفى: البلطجة بين طلاب المدارس الثانوية، رؤية الخدمة الاجتماعية للمشكلة ومشاكل التعامل معها، مجلة دراسات فى الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، ع ٦٦، ١٩٩٩م، ص ١١٥، ١٤٨.

(٣) وزارة التربية والتعليم: إحصاءات التعليم قبل الجامعى، الإدارة العامة للمعلومات والحاسب الآلى لعام ٢٠٠١م/٢٠٠٢م.

(٤) تجدر الإشارة إلى أن هذه المدارس نشأت بموجب القرار الوزارى رقم ٥٦ بتاريخ ١٣/٣/٢٠٠٣م، ومدة الدراسة بها ثلاث سنوات، ويمسح الطلاب الناجحون فى نهاية الصف الثالث بما شهادة دبلوم المدارس الثانوية الفنية الصناعية أو الزراعية نظام السنوات الثلاث (إعداد مهين)، موضحاً بها نوع المهنة أو التخصص، وتهدف هذه المدارس إلى إعداد العمالة الحرفية الماهرة فى المجالات الصناعية والزراعية.

المدارس دون توفير المبنى الخاص بها، حيث أنشئت داخل المدارس الثانوية الفنية الموجودة حالياً، وهذا يشكل عبئاً على هذه المباني المدرسية، الأمر الذي يقلل كفاءة العملية التعليمية بها . أما التعليم الثانوى التجارى والذي يتطلب وجود مبنى مدرسى مزود بأحدث التقنيات لتدريب طلابه على الأصول الفنية الحديثة فى الإدارة والأعمال التجارية المختلفة، وعلى الرغم من وجود بعض التجهيزات الحديثة فى بعض المدارس التجارية إلا أن هذه المدارس تكثُر فيها تعدد الفترات الدراسية .

وإذا كان المبنى المدرسى يمثل البوتقة التى تتبلور فيها فلسفة المجتمع، وهو فى واقع الأمر مجتمع صغير متكامل فيجب أن يكون صورة نموذجية فى مبانيه ومعامله وتجهيزاته وورشه وطريقة إدارته وفق الاتجاهات التربوية الحديثة<sup>(١)</sup>، التى تطالب بمكان جيد، ومتسع وشيق، ويجد فيه الطالب الانطلاق والقدرة على التعبير عن كل طاقاته وإبداعاته بما تهيئه من أنشطة مختلفة، وما توفره من أجهزة ومعدات .

ولما كانت المدارس الثانوية الفنية تتميز بكثرة مبانيها، وتعدد مرافقها، فتمثل المباني المدرسية العامل الأساسى لنجاح عمل الإدارة المدرسية، ولا تقل أهمية عن دور المعلم أو المنهج، حيث يقضى الطالب داخله فترة كبيرة من الوقت، وتزداد خبرته بمقدار ما يوفره المبنى من إمكانيات تمكنه من ممارسة الأنشطة المختلفة، كما أن صلاحية المبنى المدرسى، وسلامة أساسه، ووجود حجرات للإدارة المدرسية، وأخرى مجهزة للأنشطة التربوية، يعد أساساً لنجاح العملية التعليمية<sup>(٢)</sup> .

والواقع أن مدير المدرسة الثانوية الفنية يواجه مشكلة قلة المباني والعجز فى عدد الحجرات الدراسية، كما أنه عندما أقيمت مبان جديدة لحل هذه المشكلة، فإنها أقيمت على مسطحات الأفنية وجزء كبير من مساحة المزرعة الملحقة بالمدرسة<sup>(٣)</sup>، بالإضافة إلى أن المعايير التصميمية لهذه المباني وملحقاتها قد لا تتلاءم مع العملية التعليمية بمفهومها الحقيقى، هذا فضلاً عن إهمال المباني القديمة وتركها دون صيانة لفترات قد تصل إلى أكثر من خمس سنوات لقلة الميزانية المعتمدة لعمليات الصيانة والترميم، وتراخى هيئة الأبنية التعليمية فى عمليات الإنشاء والترميم، وسوء حالة المعامل والورش، والتجهيزات العلمية وأدوات التدريس

---

(1)Lynn Roger: Education Achievement In Japan, Lessons For The West, London, Macmillan press Ltd., 1988, p. 122.

(٢) سامى فتحى عمارة : واقع المباني المدرسية ومدى وفائها بأغراض العملية التعليمية بمحافظة البحيرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بدمهور، جامعة الإسكندرية، ١٩٩٣م، ص ٣.

(٣) فوزى محمد عطوة : واقع المدرسة الثانوية الزراعية (المبنى - المزرعة - المنهج) فى ضوء مفهوم تطوير التعليم، دراسة تقويمية، بحث غير منشور، كلية التربية، جامعة المنوفية، ١٩٩٥م، ص ٢.

سواء من ناحية الكم أو الكيف، فالكثير منها تعمل بدون كفاءة، فضلاً عن تأخر عمليات الصيانة والإصلاح عن الوقت المخصص لها<sup>(١)</sup>.

كما أن مدير المدرسة قد يجد نفسه حيران بين عمليات الصيانة والترميم، لأن بعضها يسند لهيئة الأبنية التعليمية، والبعض يسند للإدارة التعليمية، والبعض الآخر يسند لمدير المدرسة، وما يسند لمدير المدرسة ينفذ من ميزانية المدرسة، والتي غالباً لا تسمح بتفويض أعمال الصيانة والترميم على أكمل وجه، وهذا ما يجعلها تظهر بصورة سيئة، وعندما تأتي هيئة الأبنية التعليمية للمدرسة تركز على تصيد الأخطاء لمدير المدرسة، وغالباً ما يحال للتحقيق، لأنه قام بأعمال ليست على الوجه الأكمل من وجهة نظرها<sup>(٢)</sup>، وهذا ما يجعل الكثير من المديرين يحجمون عن القيام بمثل هذه الأعمال وكثيراً ما تسمح عبارات تتردد على الألسنة مثل: ياعم كبير دماغك، على قدر فلوسهم، وغيرها من العبارات السلبية التي استشرت داخل المدارس الثانوية الفنية ويصعب حصرها، والتي أثرت بشكل كبير على كفاءة فريق العمل المدرسي.

وفي الوقت الذي شهدت فيه بعض المهن تطورات تكنولوجية سريعة<sup>(٣)</sup>، الأمر الذي يحتم تدريب الطلاب على أحدث الأجهزة والمعدات بالمدرسة، وبالتالي لا يوجد مجال للآلات والأجهزة القديمة والتي دخلت الصيانة أكثر من مرة، خاصة وأن المدارس أصبحت في حاجة ماسة للأجهزة الحديثة لتمكينها من تنمية قدرات طلابها<sup>(٤)</sup>.

وقد يواجه مدير المدرسة مشكلة إحجام بعض المعلمين، وبخاصة في الأقسام العملية، من استخدام الآلات والأجهزة الموجودة بالمدرسة خوفاً من حدوث أعطال، ويتطلب إصلاحها سلسلة طويلة ومعقدة من الإجراءات، فضلاً عن مساءلتهم بين الحين والآخر عن المتسبب في

---

(١) المجلس القومي المتخصصة: "نحو زيادة فعالية التعليم الفني والتدريب المهني"، تقرير المجلس

القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، والدورة ١٦، ١٩٨٨م - ١٩٨٩م، ص ٤٢٣.  
(٢) يود الباحث الإشارة إلى مثال واحد، حيث اشتكى مدير إحدى المدارس الثانوية الصناعية من أسلوب تعامل هيئة الأبنية التعليمية معه، وتصيد أخطائه وإحراجه أمام المعلمين في المدرسة، ولماذا كل هذا؟ فقال: أقوم بإصلاح كراسي الطلاب بنفسى وعلى نفقتى الخاصة، وهذا فيه خسارة لها، لأن المائة كرسى لا تكلفنى سوى جنيهين (ثمان المسامير) وما بالك لو قامت هيئة الأبنية بإصلاح المائة كرسى كما سيتكلف.

(٣) تجدر الإشارة إلى أن بعض المهن تحتاج لضرورة مواكبة كل جديد فيها مثل: مهنة صناعة الذهب والفضة، والتي كان المصريون بارعين فيها كما كان أسلافهم من قدماء المصريين، والتي حدث لها حالة من الجمود، وغلب عليها التقليد، والأسلوب غير المتقن، وأصبحت هذه الصناعة خالية تماماً من عنصر الإبداع والابتكار، بسبب غياب العنصر المتعلم والثقف فيها، وغيرها من المهن الأخرى الهامة مثل صيانة التليفزيون والإنترنت والمحمول.

(٤) السيد عبد العزيز البهواشى: تأملات مستقبلية حول تطوير التعليم الفني في مصر، المؤتمر العلمى السنوى الخامس عشر، العولة ونظام التعليم في الوطن العربى، رؤية مستقبلية، كلية التربية، جامعة المنصورة، ديسمبر، ١٩٩٨م، ص ٥٦.

هذه الأعطال<sup>(١)</sup>، كما قد يواجه مدير المدرسة مشكلة رفض أصحاب الشركات والمصانع القريبة من المدرسة والتي تقوم بعمليات تعبئة وتغليف الأغذية، من تدريب الطلاب على ما يوجد بها من أجهزة قد لا توجد في المدرسة<sup>(٢)</sup>، وقد يرجع ذلك إلى افتقاد مدير المدرسة لمهارة الاتصال مع أصحاب تلك الشركات، كما أن هناك أعدادا كبيرة من الطلاب درسوا في المدارس الثانوية الفنية، واكتسبوا مهارات غير مطلوبة في سوق العمل أو أسىء استغلالهم عند تشغيلهم، والغريب أيضا أن أصحاب المزارع والمصانع يرفضون تشغيل خريجي المدارس الثانوية الفنية في أراضيهم ومصانعهم ويفضلون عليهم أفراد لا يقرأون، معتمدين في ذلك على خبرتهم العملية في إتقان العمليات الزراعية والصناعية والتجارية، وهنا أصبحت الحاجة ملحة لتطوير نظم اختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية لمواجهة هذه المشكلات .

٥- مشروع رأس المال الدائم للتعليم والإنتاج: تعتبر عملية إدارة مشروع رأس المال الدائم للتعليم والإنتاج في المدرسة الثانوية الفنية من العمليات التي تحتاج إلى مدير مدرسة ذى خبرة واسعة<sup>(٣)</sup>، ولديه قدرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بالمدرسة كوحدة تعليمية إنتاجية في ذات الوقت، ولديه قدرة على التوسع في حجم مشروع رأس المال وتطويره والذي يمكن أن يساهم بجزء من أرباحه في تمويل العملية التعليمية بالمدرسة، ويمكن لإدارة المدرسة الثانوية الفنية عن طريق المشروع أن توفر طرق التعليم والتدريب المناسبة للطلاب في المعامل وورش التدريب ومزرعة المدرسة ومرافقها بحيث يمكن الاستفادة منها في جذب الخبرات العلمية من البيئة المحلية والأجهزة والآلات الحديث في عمليات تدريب الطلاب، بما يضمن وصول الطالب لأعلى مستوى من الخبرة والكفاءة وبما يتناسب مع متطلبات سوق العمل<sup>(٤)</sup>، ونتيجة لتحول أهداف المشروع من الجانب التعليمي إلى الجانب الإنتاجي وزيادة الاهتمام بترتيب المدارس الثانوية الفنية من حيث الأكثر تحقيقا للربح من

(١) تجدر الإشارة إلى مثال واحد في المدرسة الثانوية الزراعية حيث يستخدم الطلاب الجرار الزراعى في التدريب العملى، ويستخدم أيضا في عمليات إنتاجية بمزرعة المدرسة، وكثرة عدد المستخدمين له يعرضه للأعطال، ويحاول كل مستخدم أن يلقى بالمسئولية على غيره خشية المساءلة .

(٢) ماجدة محمد سرور: مرجع سابق، ص ٢١٧ .

(٣) وزارة التربية والتعليم: القرار الوزارى (١٨٤) بتاريخ ١٥/١٠/١٩٧٧م، وتعديلاته، ولائحته التنفيذية رقم ١ بتاريخ ١٨/١/١٩٩٢م، والقرار الوزارى (١٧٦) بتاريخ ١٢/٨/٢٠٠١م، بشأن مشروع رأس المال الدائم للتعليم والإنتاج بمدارس التعليم الفنى .

(٤) سامية محمد سعيد بدير: قياس جودة خدمة التعليم الفنى بالتطبيق على قطاع التعليم الثانوى الصناعى نظام الثلاث سنوات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس،

قبل الإدارة العامة للتعليم الفني<sup>(١)</sup>، بعيدا عن الجانب التعليمي، لذا فقد تحول اهتمام مديري المدارس والمسؤولين عن المشروع وتنفيذه إلى العمل على زيادة نسبة الأرباح بغض النظر عن تفعيل العملية التعليمية، مما ترتب عليه تدنى المستوى المهارى للطلاب لغياب عملية التدريب من خلال المشروع، هذا فضلا عن ظهور العديد من المشكلات التي تواجه مدير المدرسة في مشروع رأس المال الدائم، والتي من أهمها:

- ١- كثرة تعديلات هيئة الأبنية التعليمية على بعض المزارع والأفنية المدرسية للبناء عليها<sup>(٢)</sup>.
- ٢- يواجه مدير المدرسة الثانوية الصناعية مشكلات عديدة في أقسام الورش والنجارة التي تنتج الأثاث المدرسي، تتمثل في المغالاة بالنسبة لمواصفات المنتجات المطلوبة مع عدم توافر المواد الأولية لتحقيق ذلك، الأمر الذي يعرض المشروع للخسارة، وفي نفس الوقت قد يطلب من إدارة المشروع بالمدرسة تسليم الأثاث المصنع إلى مدارس أخرى، ويتطلب هذا نقل الأثاث إليها، مما يستلزم تكاليف إضافية، الأمر الذي يترتب عليه انخفاض نسبة الأرباح، بالإضافة إلى ارتفاع نسبة الخصومات على الفواتير التي قد تصل إلى نسبة كبيرة على المنتجات المصنعة، وبالتالي لا يغطي المشروع تكاليفه<sup>(٣)</sup>.
- ٣- يواجه مدير المدرسة الثانوية الزراعية بعض المشكلات من ارتفاع قيمة إيجار مزرعة المدرسة عن سعر المثل في حالة الأراضي المؤجرة من الأوقاف أو الأهالي، مما يؤدي إلى ارتفاع تكاليف المشروع، ومن ثم يتم تصنيف مدرسته في مرتبة أقل<sup>(٤)</sup>.
- ٤- كثيرا ما يتعرض المشروع في بعض المدارس الثانوية الفنية إلى التدهور السريع نتيجة ممارسات إدارية عقيمة من بعض مديري المدارس لتمسكهم بالروتين واللوائح الجامدة،

---

(١) تجدر الإشارة إلى أنه يتم ترتيب المدارس الثانوية الزراعية طبقا لإجمالي أرباحها، ويتم ربط حوافز مديري المدارس الثانوية الزراعية بما تحقق من أرباح في مشروع رأس المال الدائم، مثال: مدارس حققت أرباحا أكثر من ٣٠٠ ألف جنيه في العام مثل مدرسة دمنهور الثانوية الزراعية، ومدرسة ناصر الثانوية الزراعية بدمنهور، ومدرسة كوم أمبو الثانوية الزراعية، ومدرسة الرقازيق الثانوية الزراعية، ومدارس حققت أرباحا أكثر من ٢٠٠ ألف جنيه مثل: مدرسة جرجسا الثانوية الزراعية، ومدرسة ملوى الثانوية الزراعية، ومدرسة دمياط الثانوية الزراعية، ومن المدارس التي حققت أرباحا أكثر من ١٠٠ ألف جنيه: مدرسة شبين الكوم الثانوية الزراعية، مدرسة كوم حمادة الثانوية الزراعية، مدرسة التحرير الثانوية الزراعية، ومن المدارس التي حققت أرباحا أقل من ١٠٠ ألف جنيه: مدرسة بين مزار الثانوية الزراعية، مدرسة قويسنا الثانوية الزراعية، مدرسة أبو تيج الثانوية الزراعية، انظر الإدارة العامة للتعليم الفني: تقرير أعمال اللجنة العامة لمشروع رأس المال الدائم بتاريخ ١٣/١/٢٠٠٣ بشأن اعتماد الحسابات الختامية لأعمال المشروع عن المسدة من ٢٠٠٠/١١/١ حتى ٢٠٠٢/١٠/٣١ م.

(٢) عبد السلام الشراوى عباس: تمويل التعليم الفني في جمهورية مصر العربية في ضوء التطورات العالمية، دراسة مستقبلية، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ١٩٩٨ م، ص ٧٧.

(٣) تجدر الإشارة إلى أنه ذكرت هذه المشكلات في بعض تقارير المتابعة وفي أحد الاجتماعات الشهرية لمديري المدارس الثانوية الصناعية في إحدى مديريات التربية والتعليم في العام الدراسي ٢٠٠٣م/٢٠٠٤م، ونظرا للحفاظ على مصدر البيانات فتم عرض هذه المشكلات بشكل عام.

(٤) ماجدة محمد سرور: موجه سابق، ص ٢١٧.

وبالتالى ارتفاع نسبة الخسارة، ولم يتم تدريبهم على فنيات إدارة هذا المشروع، وأمثلة ذلك<sup>(١)</sup>:

أ- عملية بيع منتجات المشروع (الحاصلات الزراعية - الحيوانات - الأثاث... إلخ) والتي تحتاج إلى الإعلان عن مناقصة لبيع تلك المنتجات، حتى يتم البيع بأعلى الأسعار المقدمة، وقد لا يتحقق ذلك فى ظل انخفاض أسعار الحاصلات الزراعية، وقلّة عدد التجار المتقدمين للمناقصة، نظراً لاشتراط تقديم سجل تجارى وبطاقة ضريبية، وهذا يقلل من فرص المنافسة على شراء منتجات المدرسة .

ب- ضعف مرونة اللوائح والقرارات الوزارية الحاكمة لتنفيذ العمل بالمشروع، ويظهر ذلك جلياً فى المدارس الثانوية الزراعية ففى حالة الرغبة فى شراء بط، أو كفاكيت، أو أسمان، عمر يوم واحد، ويتطلب ذلك فواتير بالثمن المشتري به وعروض الأسعار، وعندما تكتمل هذه البيانات تكون الكفاكيت قد وصلت إلى عمر آخر، وينتج عن ذلك مشكلة شراء الأعلاف والأدوية البيطرية التى تناسب هذه المرحلة العمرية، فى حين تنص اللوائح على الشراء بالثمن الأقل بغض النظر عن المرحلة العمرية وهدف عملية التربية .

ج- ضعف قدرة مدير المدرسة على التنسيق بين أقسام المدرسة، وبخاصة الأقسام التى يتعلق إنتاجها بأقسام أخرى بالمدرسة، ومثال لذلك: قسم المحاصيل الزراعية بالمدرسة الثانوية الزراعية يقوم بإنتاج محاصيل وأعلاف خضراء، والتى يحتاجها قسم الإنتاج الحيوانى، بذات المدرسة، لتغذية الحيوانات عليها، فى حين يقوم قسم الألبان بشراء إنتاج الحيوانات من اللبن، وأثناء هذه العمليات يحاول مشرف كل قسم، الحصول على حاجة المشروع بأقل الأسعار، فى حين يحاول مشرف القسم الآخر بيع منتجات المشروع بأعلى الأسعار لتحقيق أعلى نسبة ربح، مما يتطلب تدخلاً من مدير المدرسة لتنميط منتجات كل قسم على أساس سعر المثل، وفى بعض الأحيان قد يفوق الإنتاج ما يحتاجه القسم الآخر، كما فى قسم الإنتاج الحيوانى وبيع الإنتاج من اللبن إلى قسم الألبان فى المدرسة وبالتالي تحدث الخسارة .

د- تعرض بعض منتجات المشروع إلى التلف نتيجة لعدم وجود الدعاية الكافية وضعف

الإقبال على الشراء خاصة منتجات الألبان والزبادى والحبنة (فى المدارس الزراعية) .

هـ- قد تفشل بعض الأقسام فى إنتاج منتجاتها بجودة كالتى تنتجها الشركات الأخرى، مما يعرض هذه المنتجات لعدم قبولها من الجمهور، ومثال ذلك: المدارس الثانوية الصناعية قد تنتج كراسى خشب زان ولكن ليس بالجودة التى تنتجها الشركات الخاصة .

(١) الإدارة العامة للتعليم الفنى: مرجع سابق .

و- بالرغم من تأكيد لائحة المشروع على ضرورة صرف أجر فوري للطلاب عند قيامهم بالعمل في المشروع (تغذية الحيوانات، أو صناعة المخللات، والمرببات، أو المشاركة في تسويق منتجات قسم الصناعات الغذائية والألبان...إلخ)، إلا أن ذلك يقابله العديد من العقبات عند التنفيذ، أخطرها قد لا يتقاضى الطلاب أجر مقابل عملهم بالمشروع، هذا فضلاً عن عزوف كثير من الطلاب من الاشتراك في هذا المشروع لضعف أجره، وتفضيلهم العمل في القطاع الخاص لارتفاع أجره.

ز- تعرض بعض القائمين على التنفيذ إلى تحمل غرامات مالية، وفي بعض الأحيان للحبس، نتيجة لعدم مطابقة المنتجات للمواصفات الصحية، وعدم لصق بطاقات على المنتجات، توضيح مدة صلاحيتها، وقد تكون هذه الأمور خارجة عن إرادتهم، نتيجة القواعد الروتينية المملة، أو لغياب الآلات أو تعطل بعضها، أو لتأخر عمليات صيانتها.

ح- قد يتم تدعيم مشروع رأس المال الدائم ببعض الأجهزة الحديثة (أجهزة خراطة مبرمجة - أجهزة صناعة الزبادى المبرمجة... إلخ) ولا تجد من يقوم بتشغيلها، فتظل حبيسة الحجرات ولسنوات طويلة، والغريب أنها تسجل بعد ذلك في دفاتر الأجهزة المستهلكة<sup>(١)</sup>.

ن- تدخل الجهاز المركزى للمحاسبات بإلزامه القائمين على المشروع بسداد الأموال المتأخرة والديون من نفقاتهم الخاصة، وقد يتحملوا غرامة تأخير عن ذلك.

وبناءً على ذلك أصبحت الحاجة ملحة إلى تطوير نظم اختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية لمواجهة مثل هذه المشكلات.

٦- مجلس الآباء والمعلمين: إن اهتمام أولياء الأمور بمشكلات أبنائهم سيكون له أثره الواضح في إدارة المدرسة، وبالتالي تصبح عملية المتابعة والتوجيه عملية فعالة، وفي حالة غياب مثل هذا الاهتمام تفقد توجيهات الإدارة المدرسية أهميتها لدى الطلاب، وهذا يحتاج من مدير المدرسة أن يبذل قصارى جهده في تفعيل هذا الاهتمام خاصة مع نوعية طلاب التعليم الثانوى الفنى.

وعلى الرغم من أهمية الدور الذى يلعبه مجلس الآباء والمعلمين فى توثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلى<sup>(٢)</sup>، والذى من خلاله يمكن تعزيز الممارسات القيادية الناجحة للمديرين<sup>(٣)</sup>، إلا أن واقع هذا المجلس يشير إلى وجود بعض المشكلات أهمها:

(١) ماجدة محمد سرور: مرجع سابق، ص ٢١٧.

(٢) وزارة التربية والتعليم: القرار الوزارى رقم (٥) بتاريخ ١٣/١/١٩٩٣م، بشأن مجالس الآباء والمعلمين.

(3) Geoffery Griffin: The Principal, A School's Link To The External Environment, Ph. D. Dissertation Presented To The University Of North Carolina, D.A.I., Vol.47, No.5, Nov.,1986, p.1548.

- أ- وجود فجوة بين ما ورد بالوثائق الرسمية حول دور مجالس الآباء فى المدارس الثانوية الفنية فى تنمية المجتمع المحلى من جانب، وبين ممارساتها الفعلية من جانب آخر<sup>(١)</sup>.
- ب- ضعف وسائل الاتصال بين مجالس الآباء والمعلمين فى المدرسة.
- ج- غياب وضوح الاختصاصات لأعضاء هذه المجالس، وغياب المناخ التربوى السليم.
- د- القصور فى نظام التشكيل الحالى لهذه المجالس لا يسهم فى تحقيق أهدافها<sup>(٢)</sup>.
- هـ- ضعف دور هذه المجالس فى تفعيل العملية التعليمية داخل المدارس، وذلك لقلّة الوقت المتاح والمخصص لعقد اجتماعاتها، وافتقادها للجدية، واقتصارها على بعض سبل التمويل، وإغفال بعض الجوانب الأخرى، مثل: مناقشة الطلاب فى بعض المشكلات المدرسية وسبل حلها، وسبل تنمية العلاقات الفعالة بين المعلمين وطلابهم<sup>(٣)</sup>، وبناءً على ذلك أصبحت هناك ضرورة لتطوير نظم اختيار وتدريب مديرى المدارس الثانوية الفنية.

٧- التمويل: يمثل قصور الموارد التمويلية أحد العقبات الرئيسية التى تحول دون تنمية المدرسة الثانوية الفنية وتطويرها، ويرجع هذا القصور إما للظروف الاقتصادية ونقص الموارد بصفة عامة، أو لزيادة الطلب الاجتماعى على التعليم العام أكثر منه على التعليم الفنى، إضافة إلى ارتفاع تكلفة الطالب فى التعليم الثانوى الفنى بصفة عامة<sup>(٤)</sup>، إلا أن الملاحظ أن هذه التكلفة لا تتناسب وطبيعة ومستوى الإعداد المطلوب<sup>(٥)</sup>، وهذا يعكس تدنى المستوى المهارى والفنى لخريج التعليم الثانوى الفنى، وضعف قدرته على التواءم مع متطلبات واحتياجات سوق العمل، وبالتالي تتحول المدرسة إلى مفرزة لأعداد كبيرة دون إعداد جيد لهم، وتكون النتيجة هى البطالة التى يعانى منها خريجو هذه المدارس فى بلد حاجته الأساسية هى الأيدى الفنية الماهرة المدربة.

وإذا كان التعليم الثانوى الفنى يعتمد فى تمويله على التمويل الحكومى، سواء من الميزانية العامة للدولة، أو من الميزانية المخصصة للتعليم، أو من التقسيمات الإدارية المحلية

- 
- (١) إيمان زغلول راغب: دور التنظيمات المدرسية بالمرحلة الثانوية فى تنمية المجتمع المحلى فى مصر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ١٩٩٨م، ص ١٦٣.
- (٢) سعيد جميل سليمان، ورسمى عبد الملك رستم: مجالس الأبناء كصيغة لربط المدرسة بالمجتمع المحلى فى ضوء بعض الخبرات الأجنبية، دراسة ميدانية، القاهرة، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية، ١٩٩٥م، ص ٤٢-٤٤.
- (٣) طارق إسماعيل عبد الحافظ زلط: مجالس الآباء والمعلمين فى مصر وإنجلترا، دراسة مقارنة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا، ٢٠٠٣م، ص ٣.
- (٤) سمير لويس: تكلفة التلميذ فى الثانوى العام وأنواع التعليم قبل الجامعى، دراسة إحصائية، القاهرة، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية، ١٩٩٦، ص ٩٨.
- (٥) أبو بكر عابدين بدوى: تصور مقترح للمرحلة الثانوية فى مصر مع إشارة خاصة للتقريب بين التعليم العام والفنى، ندوة تطوير المدرسة الثانوية العامة فى ضوء تجارب المدرسة الثانوية الشاملة، القاهرة، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية، ٢٤-٢٧ يوليه، ١٩٨٩م، ص ٤.

اللامركزية، إلا أن المستفيد النهائي من مخرجات هذا التعليم والمتمثل في قطاعات النشاط الاقتصادي ومؤسساته التي تمثل سوق العمل لا تسهم في تمويله، ولا تقدم شيئاً ذي بال لتمويله من مواردها المتاحة<sup>(١)</sup>، وأن سلبية هذه المؤسسات المستخدمة لمخرجات التعليم الفني فيما يتعلق بتمويله لا يؤدي فقط إلى حرمانه من موارد قوية، بل يؤدي إلى أن تكون مخرجاته ليست وفق المواصفات والكفايات والمهارات المطلوبة، إضافة إلى أن مساهمة هذه المؤسسات في تدعيم التعليم الفني، ليست مجرد تقديم موارد مالية، بل الاهتمام والمشاركة بأساليب وأفكار جديدة لتحسين الوضع المالي للمدرسة، وهنا يجب أن يكون لمدير المدرسة دور فعال في تفعيل هذه العلاقة بين مدرسته وقطاعات العمل المحيطة بها للاستفادة منها فسي مجال التدريب والتمويل وتقديم الأجهزة والمعدات، الأمر الذي يحتم تطوير نظم اختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية .

٨-التدريبات العملية: يمارس طلاب المدارس الثانوية الفنية التدريبات العملية في الورش أو المعامل أو المزارع داخل مدارسهم للتدريب على استخدام الآلات والأجهزة المختلفة، والتي تتناسب مع طبيعة المهنة والتخصص الذي يعد له الطلاب، بهدف إكسابهم الخبرة والمهارة الفعلية في مجال تخصصهم<sup>(٢)</sup>، وربط الجانب النظري بالتطبيق العملي<sup>(٣)</sup>، وفي هذا الشأن يقوم مدير المدرسة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه لهذا التدريب للإفادة من كل إمكانيات المدرسة، والرقابة على الأساليب التدريبية المتبعة، ومدى ملاءمتها لرغبات الطلاب واهتماماتهم، حتى يصبح المحتوى التدريبي أكثر اتفاقاً مع احتياجاتهم الفعلية، لكن الواقع العملي داخل هذه المدارس يؤكد فشل بعض مديري المدارس في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لهذه التدريبات، وقد تكون غير واضحة لهم، نتيجة القصور في تدريبهم وإعدادهم الإداري، مما يجعل هذه التدريبات تسير بطريقة جامدة<sup>(٤)</sup>، الأمر الذي يحتم تطوير نظم اختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية .

(1)UNESCO: Policy Planning And Management In Technical And Vocational Education, Acomparative Study, paris, 1984, pp.88-89.

(٢) محمد سمير حسنين: إعداد معلم التعليم الفني بكليات التربية، دراسة ميدانية بكلية التربية بطنطا وكفر الشيخ، مجلة دراسات تربوية، مج ٥، ع ٢٢، ١٩٨٩م، ص ١٣٤.

(٣)فايز عبد الحميد على: إعداد برنامج لتعليم المهارات العملية في مادة البساتين لطلاب الصف الأول الزراعي وقياس أثره على نمو المهارة لديهم، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، كلية التربية، جامعة طنطا، مج ٣، ع ٢، يناير، ١٩٩٢م، ص ٧٣.

(4)Watson Keith: Technical And Vocational Education In Developing Countries, Paradigms And Comparative Methodology, Comparative Education, Vol.30, No.2, 1994, pp.87-88.

٩- وحدة التدريب والتقويم: تم إنشاء بكل مدرسة ثانوية فنية وحدة للتدريب، يصدر بتشكيلها قرار من مجلس إدارة المدرسة من أحد نظار أو وكلاء المدرسة ويكون متفرغا للعمل بها (مشرفا على الوحدة) وأحد العائدين من البعثات الخارجية بالمدرسة، وعدد من الخبرات الفنية والإدارية المشهود لهم بالكفاءة بالمدرسة<sup>(١)</sup>، وتختص وحدة التدريب بتخطيط وإعداد البرامج التدريبية للعاملين بالمدرسة، وتبادل وتنمية المهارات الفنية بين العاملين بالمدرسة ووحدة التدريب، والاستفادة من خبرات المبعوثين العائدين من الخارج، ونقل إبداعاتهم وأفكارهم وما تعلموه إلى زملائهم بالمدرسة، بما يعود على الطالب بالفائدة، ويتم عقد اجتماع لوحدة التدريب بالمدرسة أسبوعيا لتقويم أداء كل أسبوع، وتقوم الوحدة برفع نتائج أعمالها للمديرية التعليمية كل أسبوعين، ويتم متابعتها بمعرفة مدير المدرسة.

وتم تعديل وحدة التدريب لتصبح وحدة التدريب والتقويم، لتقويم كافة أنواع التدريب، وتقويم التلاميذ، وتقويم البرامج التعليمية، وتقويم أداء المدرسة ككل<sup>(٢)</sup> وبالتدقيق في واقع عمل وحدة التدريب والتقويم بالمدرسة الثانوية الفنية تجد خلافا في عمل هذه الوحدة، وبها سلبيات كثيرة سواء في التخطيط أو التنفيذ أو المتابعة، على الرغم من أن هذه الوحدة داخل المدرسة تأخذ شكل تنظيمي جيد ورائع ولكن على الورق، كما أنه يتم في بعض الأحيان رفع تقارير دورية إلى الجهات العليا عن عمل أنشطة، في حين أنها لم تنفذ فعلا، وبالتالي تفشل هذه الوحدات في تحقيق أهدافها، ومن أهم أسباب فشل هذه الوحدات ما يلي<sup>(٣)</sup>:

أ- غياب الكوادر الفنية المدربة، على الرغم من أنه تم تدريب وكيل من كل مدرسة لمدة أسبوع أو أكثر في مدينة مبارك للتعليم على مهام وأدوار وحدات التدريب، وهذه المدة غير كافية، فضلا عن أن البرامج تهتم بالنواحي الشكلية، وغير مرتبطة بالأحداث الدائرة فعلا داخل المدارس.

ب- القصور في الاحتياجات المالية اللازمة لشراء مستلزمات وأدوات التدريب بالمدرسة، هذا مع ضعف الحوافز للقائمين على وحدة التدريب والتقويم بالمدرسة.

ج- غموض مفهوم وأهداف وحدة التدريب والتقويم بالنسبة لمديري المدارس.

د- تعتبر غالبية أعضاء وحدة التدريب والتقويم أن عضويتهم في هذه الوحدة عمل إضافي أسند إليهم دون مقابل، أو بمقابل ضعيف مما يدفعهم إلى الصورية في الأداء، وبناء على

(١) وزارة التربية والتعليم: قرار وزارى رقم (٢٥٤) بتاريخ ١٩/١٠/٢٠٠٠م، بشأن إنشاء وحدات التدريب بالمدارس.

(٢) وزارة التربية والتعليم: قرار وزارى رقم (٤٨) بتاريخ ١٦/٣/٢٠٠٢م، بشأن إنشاء وحدات التدريب والتقويم بالمدارس.

(٣) تجدر الإشارة إلى أنه ذكرت أسباب فشل هذه الوحدات في بعض تقارير إدارة التوجيه الفني وإدارة المتابعة وأيضا في أحد الاجتماعات للسادة مديري المدارس الثانوية الفنية في إحدى مديريات التربية والتعليم في العام الدراسي ٢٠٠٣م/٢٠٠٤م، ونظرا للحافظ على مصادر البيانات فتم عرض هذه الأسباب بشكل عام.

ذلك أصبحت الحاجة ملحة لتطوير نظم اختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية .

١٠- وحدة المعلومات والإحصاء: حيث ينشأ بكل مدرسة وحدة للمعلومات والإحصاء يصدر بتشكيلها قرار من مجلس إدارة المدرسة، وتتكون من أحد الوكلاء مشرفاً، وأحد العاملين ممن يجيد الحاسب الآلي من غير العاملين بالتدريس، وعدد من معاونين والسكرتارية ويتراوح حجمها بين (٢ : ٥) أفراد حسب حجم المدرسة، وتكون الوحدة تحت الإشراف المباشر لمدير المدرسة، وتهدف هذه الوحدة إلى المساهمة في تحقيق نظام معلومات شامل ومتكامل يلبي كافة متطلبات المستويات الإدارية المختلفة من معلومات وبيانات ومؤشرات لتدعيم اتخاذ القرار بصورة دقيقة وسريعة، ابتداء من المدرسة والإدارة التعليمية والمديرية التعليمية حتى ديوان عام الوزارة، في ظل نظام الحكومة الإلكترونية، وعملية المتابعة في هذه الوحدات تتم من قبل أقسام وإدارات المعلومات والإحصاء بالإدارات والمديريات التعليمية<sup>(١)</sup>، وبالتدقيق في واقع عمل هذه الوحدات تجد بها سلبيات وأوجه قصور عديدة، وذلك من حيث التخطيط لها، فعلى الرغم من صدور قرار وزارى بإنشائها بتاريخ ٢٠٠٢/٦/٨م إلا أن هذه الوحدة لم تمارس نشاطها الفعلي لمدة أكثر من عام كامل، حتى تم توزيع نشرة على جميع المدارس، وطلب منهم تسجيل جميع بيانات الطلاب على أقراص مرنة بأجهزة الحاسب الآلي الموجودة بالمدارس، أو بالإدارات التعليمية التابعة لها في حالة عدم وجود أجهزة بالمدارس، وذلك حتى يتم تجميع هذه الأقراص المرنة لعمل قاعدة بيانات لجميع طلاب الجمهورية على أجهزة الحاسب الآلي بديوان عام الوزارة، على أن يتم الانتهاء من عملية تسجيل هذه البيانات خلال ثلاثة أيام كحد أقصى، مما أحدث اضطراب داخل جميع المدارس والإدارات التعليمية، في حين لجأ بعض مديري المدارس لتسجيل هذه البيانات في مراكز حاسب آلي خاصة، ولانتهاء من عملية التسجيل في الموعد المحدد، وكان ذلك خشية توقيع عقاب عليهم، هذا فضلاً عن أن بعض البيانات التي تم تسجيلها عن الطلاب غير دقيقة بسبب تسجيلها عن طريق أشخاص ليسوا ضمن أعضاء وحدة المعلومات والإحصاء بالمدارس، وبالتالي لا توجد عليهم أى مسئولية قانونية في حالة اكتشاف إدخال بيانات خاطئة، هذا بجانب تأخر تسجيل بيانات العاملين في أغلب المدارس الثانوية الفنية، فضلاً عن تأخر

(١) وزارة التربية والتعليم: قرار وزارى رقم (٩٩) بتاريخ ٢٠٠٢/٦/٨م، بشأن وحدات المعلومات والإحصاء بالمدارس .

صرف الحوافز المقررة لأعضاء هذه الوحدات، مما أدى إلى الفشل في تحقيق أهدافها<sup>(١)</sup>، الأمر الذى يستلزم معه ضرورة تطوير نظم اختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية .

١١- لجنة تأمين المنشآت والأفراد: وتشكل اللجنة برئاسة مدير المدرسة، ويصدر قرار منه بتشكيلها، وتعيين أحد الوكلاء كمسئول تنفيذى لها<sup>(٢)</sup>، وكان صدور القرار الوزارى الخاص بتشكيل هذه اللجنة بالمدارس بعد حادث قطار الصعيد، والذى راح ضحيته المئات من الأفراد كنتيجة حتمية لعدم تأمين هذا القطار، وعلى الرغم من الدور الفعال الذى يمكن أن تؤديه اللجنة فى تأمين وسلامة المنشآت والأفراد بالمدارس الثانوية الفنية، والحاجة الشديدة والملحة لمواجهة الأزمات المدرسية، إلا أن بعض المدارس الثانوية الفنية غير مستعدة لذلك، فهى عادة تواجه الأزمات باستخدام مخطط عام يعتمد اعتمادا كليا على القرارات الفورية الصادرة من مدير المدرسة<sup>(٣)</sup>، وهذه القرارات ربما لم تؤخذ عن سابق خبرة مع الأزمات داخل المدرسة، كما أن برامج التدريب الحالية لمديري المدارس غير كافية لإعدادهم وتأهيلهم لمواجهة الأزمات التى قد تحدث داخل المدرسة<sup>(٤)</sup>.

وبالتدقيق فى واقع عمل لجنة تأمين المنشآت والأفراد بالمدارس الثانوية الفنية يلاحظ وجود خلل فى أسلوب إدارة مديري المدارس لهذه اللجنة، نتيجته إسناد مهامها إلى بعض العاملين بالمدرسة، ممن ليس لديهم خبرة كافية ودراية تامة بمهامها، لعدم تدريبهم من قبل على ذلك، ومن حيث توفير الاحتياجات المالية لها، وتوفير الحوافز للقائمين عليها، إذ أن الأدوات المستخدمة فى تأمين المنشآت والأفراد بالمدارس الثانوية الفنية بدائية للغاية وغير كافية، كما أن غالبية أعضاء لجنة تأمين المنشآت والأفراد ليس لديهم دافع فى تنفيذ مهامها بسبب اعتبارهم أن عضويتهم فيها عمل إضافى تم تكليفهم به من قبل إدارة المدرسة، بدون أى حافز على ذلك، بل واحتمال توقيع العقاب عليهم فى حالة حدوث الأزمات بالمدرسة، حتى ولو بذلوا قصارى جهدهم، وكان ضعف إيمان بعض أعضاء لجنة تأمين المنشآت والأفراد بأهدافها نتيجة لتخطيط دقيق على الورق وبعيد عن واقع الأحداث داخل المدارس، مما جعلها

(١) تجدر الإشارة إلى أنه ذكرت هذه المشكلات فى أحد الاجتماعات للسادة مديري المدارس الثانوية الفنية فى إحدى مديريات التربية والتعليم فى العام الدراسى ٢٠٠٣م/٢٠٠٤م، ونظرا للحفاظ على مصدر البيانات فتم عرض هذه المشكلات بشكل عام .

(٢) وزارة التربية والتعليم: قرار وزارى رقم (٣١) بتاريخ ٢٠٠٢/٣/٢م، بشأن لجان تأمين المنشآت والأفراد بالمدارس .  
(٣) مجدى عبد الكريم حبيب: إدارة الأزمات النفسية والتربوية، المؤتمر السنوى الرابع، إدارة الأزملت والكوارث، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٣٠-٣١ أكتوبر، ١٩٩٩م، ص ٣٣٤.

(٤) Schonfed David, Kline Marsha: School Based On Crisis Intervention, An Organizational Model, Crisis Intervention, Vol. 1, No. 2, June, 1994, p.5.

تحقق فى تحقيق أهدافها فى حالة حدوث أزمة بالمدرسة<sup>(١)</sup>، الأمر الذى يحتتم تطوير نظم اختيار وتدريب مديرى المدارس الثانوية الفنية .

١٢- اللجنة الدائمة لمشروع المدرسة المنتجة: حيث تشكل لجنة لعمل مشاريع منتجة داخل المدرسة مثل الأغذية والملابس وبعض المنتجات الأخرى<sup>(٢)</sup>، ومن أهم أهداف مشروع المدرسة المنتجة، خلق جيل من الطلاب قادرين على إدارة المشروعات الصغيرة، وإكسابهم المهارات فى مجال الإدارة والإنتاج والتسويق، وتنمية المهارات المستديمة لدى الطالب والمعلم، والاستفادة المادية للطالب والمعلم<sup>(٣)</sup>.

ومدير المدرسة هو المسئول عن إصدار قرار بتشكيلها وتعيين أحد الوكلاء كمسئول تنفيذى لها، وعلى الرغم من الدور الفعال الذى يمكن لهذه اللجنة أن تفعله فى تحقيق أهم هدف من أهداف العملية التعليمية بالمدارس الثانوية الفنية وهو الإعداد لحياة العمل، إلا أن الواقع يدل على وجود خلل فى أسلوب إدارة هذه اللجنة، فهذه اللجنة داخل المدارس الثانوية الفنية لا يوجد لها خطط واضحة، كما يتم إسناد مهامها إلى بعض مدرسى المجالات، والذين يقومون فى الغالب بشراء بعض المنتجات الجاهزة من خارج المدرسة وبيعها داخل المدرسة، حتى يبدو للجان المتابعة أن المدرسة وحدة منتجة، وقد يعجز بعض مديرى المدارس فى توفير التمويل اللازم لمشروع المدرسة المنتجة وتوفير الحوافز للقائمين عليها، وهذا يؤدي إلى إخفاق هذه اللجنة فى تحقيق أهدافها بالمدارس الثانوية الفنية<sup>(٤)</sup>، الأمر الذى يحتم إعادة النظر فى نظم اختيار وتدريب مديرى المدارس الثانوية الفنية .

١٣- لجان تقويم سلوك الطلاب: حيث تشكل لجنة فى كل فصل تتولى تقويم سلوك الطلاب من رائد الفصل واثنين من أولياء أمور تلاميذ الفصل، يتم اختيارهما عن طريق أولياء الأمور، وأمين اتحاد طلاب الفصل، والأخصائى الاجتماعى والأخصائى النفسى إذا لزم الأمر، واثنين من مدرسى الفصل يختارهما مدير/ ناظر المدرسة، ويتم تشكيل لجنة موسعة على مستوى المدرسة تتكون من مدير/ ناظر المدرسة (مقرراً)، ووكيل شئون الطلاب، واثنين من المدرسين (ممثلين لمجلس إدارة المدرسة)، وأعضاء من مجلس الآباء والمعلمين فى

(١) تجدر الإشارة إلى أنه ذكرت هذه المشكلات فى أحد الاجتماعات للسادة مديرى المدارس الثانوية الفنية فى إحدى مديريات التربية والتعليم فى العام الدراسى ٢٠٠٣/٢٠٠٤م، ونظراً للحفاظ على مصدر البيانات فتم عرض هذه المشكلات بشكل عام .

(٢) وزارة التربية والتعليم: قرار وزارى رقم (١٢) بتاريخ ٢٣/١/٢٠٠٢م، بشأن لجان مشروع المدرسة المنتجة .

(٣) مديرية التربية والتعليم بكفر الشيخ: نشرة صادرة من مكتب المدير العام التنفيذى بشأن دليل العمل بالوحدة المنتجة فى ٢٦/٧/٢٠٠٣م .

(٤) تجدر الإشارة إلى أنه أثبتت هذه المشكلات فى الاجتماع الشهرى لمديرى المدارس الثانوية الفنية فى إحدى مديريات التربية والتعليم فى العام الدراسى ٢٠٠٣/٢٠٠٤م .

المدرسة، والأخصائى الاجتماعى، والأخصائى النفسى، وأمين اتحاد طلاب المدرسة<sup>(١)</sup>، وبالتدقيق فى واقع عمل لجان تقويم السلوك الطلابى بالمدارس الثانوية الفنية يتضح أن هذه اللجان شكلية، وأن دورها يقتصر فى الغالب على استمارة يتم توزيعها عن طريق الأخصائى الاجتماعى على رواد الفصول، ويقوم هؤلاء الرواد بملء هذه الاستمارات بطريقة شكلية روتينية، كما ولو أن دور هذه اللجان يقتصر على ملء هذه الاستمارات فقط، وكل ما يعنى مدير المدرسة هو عملية الملء هذه، كما أن هذه اللجان تتشكل فى الغالب على الورق، ويرجع ذلك إلى ضعف الحوافز للقائمين عليها، وعدم توفير الاحتياجات المالية لها، وهذا أدى بدوره إلى إخفاق لجان تقويم السلوك الطلابى فى تقويم سلوك الطلاب<sup>(٢)</sup>، وهذا يحتم تطوير نظم اختيار وتدريب مديرى المدارس الثانوية الفنية .

#### رابعاً: ظهور الاتجاهات الحديثة فى الإدارة المدرسية:

إن إخفاق عمليات تطوير التعليم وتحديثه فى مصر تعود بالدرجة الأولى إلى تخلف الإدارة المدرسية وبعدها عن الموضوعية<sup>(٣)</sup>، وأن اتجاهات التجديد فى عالم الإدارة لا تؤخذ فى الاعتبار عند تلبية متطلبات إدارة المدارس الثانوية الفنية<sup>(٤)</sup>، ومن هنا كان الاهتمام بضرورة تعرف أهم الاتجاهات الحديثة فى الإدارة المدرسية، لأن مدير المدرسة إذا غفل عنها سيجرقة تيار التخلف ويطيح به إلى هوة التهميش والانكماش والتأزم، وبدلاً من يكون فاعلاً سيكون مفعول به، ولأنه بدون إدارة جيدة ورشيدة وعقلانية يظل تحديث التعليم الثانوى الفنى مجرد كلام بلا جدوى ولا فائدة منه، ومن أهم هذه الاتجاهات:

#### الإدارة بالأهداف: Management By Objectives: يعد أسلوب الإدارة

بالأهداف أحد الاتجاهات الإدارية الحديثة والهامة، والتي لها فاعليتها فى تحقيق الأهداف وإنجاز الأعمال، وينظر لها كنظام يعتمد بالدرجة الأولى على الجوانب السلوكية فى تحقيق أكبر قدر من الأهداف التى تسعى إليها المدرسة، وطبقاً لهذا النظام يقوم مدير المدرسة بتحديد أهدافه فى إطار الهدف العام للمدرسة، مع منحه حرية أكثر فى ممارسة النقد والرقابة الذاتية فى ضوء ما اتفق عليه من أهداف<sup>(٥)</sup>، أو ينظر لها كأسلوب يقوم بموجبه مدير المدرسة مع معلميه، بتحديد الأهداف العامة للمدرسة، وتحديد مجالات المسئولية عن

(١) وزارة التربية والتعليم: قرار وزارى رقم (٥١٥) بتاريخ ١٠/٩/١٩٩٨م، بشأن تقويم سلوك الطلاب .

(٢) تجدر الإشارة إلى أنه أثبتت هذه المشكلات فى الاجتماع الشهرى لمديرى المدارس الثانوية الفنية فى إحدى مديريات التربية والتعليم فى العام الدراسى ٢٠٠٣م/٤٠٠٤م .

(٣) جمال أبو الوفا، وسلامة عبد العظيم: اتجاهات حديثة فى الإدارة المدرسية، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ٢٠٠٠م، ص٢ .

(٤) أحمد محمد عام: دراسة لبعض متطلبات إدارة المدارس الفنية الصناعية والزراعية فى ضوء خصوصية هذا النوع من التعليم، المؤتمر العلمى الثالث عشر، مستقبل التعليم الفنى فى مصر، كلية التربية، جامعة عين شمس، ١٩٩٣م، ص٤٥١ .

(٥) أحمد ركنى بدوى: معجم مصطلحات العلوم الإدارية، إنجليزية، فرنسية، وعربى، القاهرة، دار الكتب المصرية، ١٩٨٤م، ص٣٤٧ .

النتائج المتوقعة، واستخدام تلك الأهداف كأدوات فى توجيه الوحدات الإدارية وتشغيلها، وتعرف إسهام كل عضو فى تلك الوحدات<sup>(١)</sup>، أو أنها طريقة إدارة يقوم فيها المدير وفريق العمل معه بتحديد الأهداف الوظيفية المطلوب تحقيقها والمعايير الموضوعية التى تستخدم لقياس مدى تحقيق تلك الأهداف والنتائج<sup>(٢)</sup>، وبناء على ذلك يتضح أن الإدارة بالأهداف كأسلوب إدارى يعتمد على مشاركة جميع العاملين داخل المدرسة فى وضع وتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها خلال فترة زمنية محددة والنتائج المتوقع تحقيقها خلال هذه الفترة، وكذلك تحديد الوسائل والأساليب والنشاطات والإجراءات التى يجب اتباعها للوصول إلى تحقيق تلك الأهداف، وتحديد السلطات والمسئوليات لكل فرد داخل المدرسة بشكل دقيق، وتحديد معايير ووسائل قياس تحقيق الأهداف، ووضع نظام للرقابة والتقييم أولاً بأول، وبالتالي فالغرض الأساسى من الإدارة بالأهداف هو توفير الجو الملائم لتحفيز المعلمين للوصول إلى أعلى إنتاجية ممكنة، والعمل على تكامل أهداف المدرسة، وتحقيق الرضا الوظيفى للعاملين فيها وتحفيزهم وتنمية دوافعهم الإيجابية نحو العمل<sup>(٣)</sup>.

#### الإدارة بالأهداف وانعكاساتها على أدوار مدير المدرسة الثانوية الفنية:

الإدارة بالأهداف نظام حتمى لأى منظمة تنموية<sup>(٤)</sup>، وباعتبار أن المدرسة منظمة تنموية تسعى إلى تنمية طلابها فى كافة جوانب الشخصية وبالتالي فأسلوب الإدارة بالأهداف كأحد الأساليب الإدارية الحديثة يمكن أن يؤدي دوراً فعالاً فى تحقيق أهداف المدرسة<sup>(٥)</sup>.  
بيد أن أسلوب الإدارة بالأهداف يمكن تطبيقه فى ضوء أهداف المدرسة الثانوية الفنية بشرط مراعاة طبيعة وظروف المدرسة، كما أن مدير المدرسة الثانوية الفنية يجب أن يكون ملماً بهذا الأسلوب الإدارى فى عمله القيادى، وبناء على ذلك تتمثل أهم انعكاسات هذا الأسلوب الإدارى على أدوار مدير المدرسة فيما يلى:

- يجب على المدير أن يركز على النتائج، بدلاً من التركيز على مجرد الممارسات والنشاطات المعتادة وتنفيذ اللوائح والقوانين<sup>(٦)</sup>.
- يجب أن يتبع مدير المدرسة الأسلوب الديمقراطى فى العمل القيادى، ويهتم بمشاركة معلميه فى تحديد وصياغة الأهداف المدرسية وتحديد المسئوليات واتخاذ القرارات<sup>(٧)</sup>.

(١) على عباس، وعبد الله عزت بركات: مدخل إلى علم الإدارة، عمان، دار النظم للنشر، ١٩٩٧م، ص ٥٤.  
(٢) إبراهيم النمرى: نظام الإدارة بالأهداف والحاسبة بالنتائج، القاهرة، إدارة الحوث والدراسات مركز إيرومك، ١٩٨٣م، ص ١١٣.  
(٣) هشام إبراهيم إسماعيل: الرضا عن المهنة لدى معلمى التعليم الثانوى العام والصناعى وعلاقته بفاعلية الذات والنهك النفسى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ١٩٩٧م، ص ١٨.  
(٤) جمال أبو الوفاء، وسلامة عبد العظيم: مرجع سابق، ص ١٧٧.  
(٥) الدسوقى على أحمد برل: دراسة ميدانية لبعض مشكلات الإدارة المدرسية بالمدرسة الثانوية الزراعية بمجمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بكفر الشيخ، جامعة طنطا، ٢٠٠١م، ص ٢٦٢.  
(٦) على محمد عبد الوهاب، وأحرار: إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠١م، ص ٢٤١-٢٤٢.  
(٧) أحمد ركي ندوى: معجم مصطلحات العلوم الإدارية، القاهرة، دار الكتاب المصرى، ط ٢، ١٩٩٤م، ص ٢٤٩-٢٥٠.

- التأكيد على أهمية ودور عملية الاتصال والعلاقات الإنسانية في العمل المدرسي، وذلك لأن مدير المدرسة ومعلميه يجب أن يكون بينهم اتفاق على النتائج المتوقعة من العمل من خلال المشاركة والمناقشة المستمرة لأهداف وخطة العمل<sup>(١)</sup>.
- يجب أن يفوض مدير المدرسة بعض سلطاته لمعلميه، حتى يتحمل الجميع المسؤولية<sup>(٢)</sup>.
- يجب على المدير تعرف القدرات الحقيقية لفريق العمل معه، من أجل استغلال هذه القدرات المختلفة في إنجاز وتحقيق الأهداف المدرسية.
- أن يهتم مدير المدرسة بالعمل على إشباع حاجات معلميه المختلفة<sup>(٣)</sup>.
- أن يكون دور مدير المدرسة هو قيادة فريق العمل المدرسي والتنسيق الفعال بينهم<sup>(٤)</sup>.
- متطلبات الإدارة بالأهداف في إدارة المدارس الثانوية الفنية: ومن أهمها:
- ١- اللامركزية في الإدارة المدرسية: لما كان أسلوب الإدارة بالأهداف يعتمد على المشاركة في وضع الأهداف والإدارة الجماعية والرقابة الذاتية<sup>(٥)</sup>، فإن هذا لا يتأتى إلا من خلال قباب تنظيمية تعاون كل مدير مدرسة لإبداء الرأي والنصح حتى تقوى الاتصالات بين فريق العمل، هذا بجانب النمط اللامركزي في الإدارة المدرسية، وحتى في وجود النمط المركزي فإنه يمكن التصرف في حدود السلطة المتاحة، ولكن المركزية المفرطة تعوق هذا الأسلوب الإداري عن نجاحه في تحقيق أهدافه المرجوة<sup>(٦)</sup>.
- ٢- تفهم ومساندة المسؤولين: خاصة المسؤولين عن المدارس الثانوية الفنية في مديريات التربية والتعليم وديوان عام الوزارة لفلسفة الإدارة بالأهداف وعلى الأخص في البداية.
- ٣- وصف الوظائف: وذلك في ضوء درجة مساهمتها في تحقيق أهداف التنظيم المدرسي، بحيث يتم تحديد المهام والمسئوليات المنوطة بكل مركز وظيفي في التنظيم بدقة<sup>(٧)</sup>.
- ٤- السلطة والمسئولية: لزيادة الحرية في العمل لابد من تحديد مسؤولية كل فرد داخل المدرسة ومنحه السلطة المقابلة لها، فالمسئوليات متعددة وكل فرد يشكل قيادة في موقف وتبعية في موقف آخر<sup>(٨)</sup>.

(١) علي شريف: الإدارة المعاصرة، الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٠م، ص ١٥٤.

(٢) أحمد فيمي جلال: مبادئ التنظيم وإدارة العمل، شبن الكوم، مطبعة الولاء الحديثة، ١٩٩٨م، ص ٢٠١-٢٠٤.

(٣) Piczak Michael, Hawser Rueben: Self Directed Work Team, A Guide To Implementation, Quality Progress, Vol.29, May, 1996, pp.81-87.

(٤) أحمد إسماعيل حجي: نحو الإدارة التعليمية والتربية المقارنة، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية، ١٩٩٢م، ص ٩٨.

(٥) Darid Decenzs, Stejhen Roblins: Human Resource Management, New York, John Willey & Sans, Inc., 5th Ed., 1996, p.3.

(٦) فؤاد القاضي: رؤية إدارية في الألفية الثالثة، مجلة إدارة الأعمال، ع ٩٤، سبتمبر، ٢٠٠١م، ص ٢٣.

(٧) رداح الحطيط، وأحسان: الإدارة والإشراف التربوي، اتجاهات حديثة، عمان، دار الندوة للنشر والتوزيع، ١٩٩٤م، ص ٦٤.

(٨) جابر عوض سيد حسن: العمل مع الجماعات، الإسكندرية، المكتبة الجامعية، ٢٠٠٢م، ص ٣١.

- ٥ - القيادة: تكون ديمقراطية تشاركية، وتحترم النقد البناء، وصاحبة سلوك قيادي مبدع<sup>(١)</sup>.
  - ٦ - الرقابة والتقييم والتغذية الراجعة: ويجب الابتعاد عن الرقابة بمفهومها الضيق السلبي القائم على تصيد أخطاء المعلمين، وإنما تكون الرقابة بهدف المراجعة الدائمة للفعاليات والإنجازات، وذلك بغية البعد عن أوجه التقصير في الأداء.
  - ٧ - توفير نظام فعال للاتصالات والمعلومات والبيانات داخل جميع أقسام المدرسة.
  - ٨ - وجود نظام فعال للحوافز والروادع ويمكن من الإنجاز وتحقيق الأهداف<sup>(٢)</sup>.
  - ٩ - وجود نظام فعال للتدريب يعمل على تدريب المعلمين بالمدرسة<sup>(٣)</sup>.
  - ١٠ - التغيير الجاد في ثقافة المدرسة لتقبل هذا النمط الإداري، والتأكيد على أهميته.
- دور مدير المدرسة الثانوية الفنية في الإدارة بالأهداف: ويتمثل ذلك في<sup>(٤)</sup>:
- توضيح وتحديد أهداف المدرسة الثانوية الفنية بعد التشاور مع جميع معلميه.
  - تحديد الأنشطة والممارسات والسلطات والمسئوليات لكل معلم داخل المدرسة.
  - تحديد أنسب الوسائل الممكنة لقياس تقدم العمل المدرسي نحو تحقيق أهدافه.
  - تحديد متطلبات المدرسة في ضوء هذا الأسلوب الإداري ومتطلبات معلميه.
  - توفير الدافعية من خلال تشجيع جميع المعلمين نحو العمل، وإعطائهم الحرية للتصرف.
  - العمل على تنفيذ ومتابعة تنفيذ خطة العمل المدرسي أولاً بأول.
  - وضع نظام مستمر للمتابعة والتقييم أولاً بأول، خلال الفترة الزمنية المحددة للتنفيذ في ضوء الرقابة الذاتية ومساءلة المعلمين، ومكافأتهم أو عقابهم وفقاً للنتائج المحققة.
- صعوبات تطبيق الإدارة بالأهداف في المدرسة الثانوية الفنية: ومن أهمها:
- ١- قد يؤدي إعمال هذا الأسلوب في الإدارة المدرسية إلى التركيز على الأهداف الأقل فائدة من الأهداف الأكبر فائدة<sup>(٥)</sup>، وذلك لسهولة تحقيق الأولى وصعوبة الثانية.
  - ٢- اعتماد أسلوب الإدارة بالأهداف على التقييم والرقابة الذاتية لجميع العاملين ربما يجعل هذا التقييم غير واقعي أو غير موضوعي<sup>(٦)</sup>.

(١) سامي عبد العزيز: الابتكار والتحديث كمدخل لتنمية المنظمات، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة،

كلية التجارة، جامعة عين شمس، ١٤، يناير، ٢٠٠١م، ص ٥٩٧.

(٢) حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، بيروت، مكتبة لبنان، ١٩٩٧م، ص ٣٣.

(٣) عرفات عبد العزيز سليمان، وبيومي ضحاوي: مرجع سابق، ص ٣٧٣.

(٤) إيمان زغلول راغب: التنمية الإدارية وتقييم أداء مديري الإدارات بالتعليم ما قبل الجامعي في جمهورية

مصر العربية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٢م، ص ٣.

(5) Dalin Peer, Ketson Katherine: *School Development, The Theories And Strategies*, London, Castle Wellington House, 1998, p.238.

(6) Ibid., p.238.

- ٣- هناك كثير من الأهداف المدرسية يصعب تقويمها فى الوقت الحاضر، مما يجعل مديري المدارس يركزون على الأهداف البسيطة القابلة للتقويم .
  - ٤- هذا الأسلوب يركز على الأهداف والنتائج المتوقعة فقط التى تم تحديدها مما قد يجعل الإدارة المدرسية تهمل بعض الأهداف الأخرى والتى قد تكون ذات أهمية .
  - ٥- صعوبة وجود أنظمة فعالة مساندة تتطلبها الإدارة بالأهداف كوجود نظم متطورة للمعلومات، ونظام دقيق لقياس مدى تحقق الأهداف المدرسية، ونظم فعالة للحوافز .
  - ٦- المقاومة الشديدة التى يتعرض لها هذا الأسلوب الإدارى عند التطبيق، لأنه يتطلب تغييرا فى الأساليب الإدارية القديمة، وتغيير فى أنماط تفكير مديري المدارس<sup>(١)</sup> .
  - ٧- صعوبة المشاركة الفعالة بين المدير ومعلميه فى تحديد الأهداف، لتمسك كل منهم برأيه .
  - ٨- المركزية الشديدة والاعتماد على التصنيف الوظيفى التقليدى .
  - ٩- ضعف الكفاءة الإدارية لدى بعض المديرين وبعدهم عن المفاهيم الإدارية الفعالة<sup>(٢)</sup> .
  - ١٠- جمود القوانين واللوائح والأنظمة المدرسية .
- وبناء على ذلك يتضح أن هناك حاجة ماسة لتطوير نظم اختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية لتحقيق أكبر قدر من الأهداف التى تسعى إليها المدرسة .

## ٢- إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management :

تعد إدارة الجودة الشاملة أحد الاتجاهات الإدارية المعاصرة وتم تطبيق هذه الاتجاه الإدارى فى الإدارة المدرسية فى أواخر الثمانينيات وأوائل التسعينيات من القرن الماضى فى بعض المدارس الأمريكية، بعد أن تم تكييف مبادئ وأفكار ديمينج فى إدارة الجودة الشاملة لتناسب عملية التعليم والتعلم<sup>(٣)</sup>، وأصبحت إدارة الجودة الشاملة طريقة لتطوير وتحسين المنتجات والخدمات عن طريق شراكة جميع العاملين، وتحديد دور كل منهم بالتنسيق مع

(١) رداح الخطيب، وآخران: مرجع سابق، ص ٦٨.

(٢) عبد المعيم يسن موسى شحاته: مرجع سابق، ص ٧٣.

(٣) تجدر الإشارة إلى أن بعض الأدبيات التربوية تناولت فنيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى الإدارة المدرسية وعلى سبيل المثال:

- وارين إشميت، وجروم فاتنجا: مدير الجودة الشاملة، ترجمة/ محمد عبد الحميد مرسى، وناصر محمد العديلى، القاهرة، دار الأفاق والإبداع العالمية للنشر والإعلام، ١٩٩٧م، ص ٣٠.

- Anne Gold, Jennifer Evens: Reflecting On School Management, London, Falmer Press, 1998, p.29.

- Brent Davies, Linda Ellison: School Leadership For The 21st Century A Competency And Knowledge Approach, London. Routledge, 1997, pp.130-131.

- Kathleen Cotton: Applying Total Quality Management To Secondary School, U.S.A., Alaska, 1994, pp 2-3.

أدوار الآخرين<sup>(١)</sup>، أو الإدارة التى تعنى بكل ما تتجه إليه المؤسسة لتحقيقه بمواصفات معينة، وتقديم خدمات ضمن حركة تحسين الأداء<sup>(٢)</sup>، أو أنها أسلوب لتأكيد الفاعلية والكفاءة القصوى للمنظمة بتطبيق العمليات والنظم التى تساعد على التفوق وتمنع الأخطاء، وتؤكد أن كل نشاط بالمنظمة مرتبط بحاجات العملاء<sup>(٣)</sup>، أو أنها عملية تطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية لرفع مستوى وحدة المنتج التعليمى بواسطة كل فرد من العاملين فى المدرسة<sup>(٤)</sup>، لضمان الجودة والمواصفات القياسية فى التعليم، وبناء على ذلك يتضح أن إدارة الجودة الشاملة، تهتم بتوفير مواصفات معينة فى الخدمة أو المنتج المقدم، وتهتم بإرضاء العملاء وتعمل على تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم، وتهتم بتحسين العمليات والأداء من أجل تحسين المخرجات<sup>(٥)</sup>، وتهتم بطريقة وأسلوب تقديم الخدمات<sup>(٦)</sup>، لأنه لا فائدة من الحصول على خدمة أو منتج جيد فى وقت غير مناسب أو بطريقة شاقة<sup>(٧)</sup>.

وبالنظر للتعليم على أنه خدمة فإن تبنى إدارة الجودة الشاملة فى الإدارة المدرسية سوف يؤدى إلى تحسين أداء هذه الخدمة<sup>(٨)</sup>، خاصة وأن إدارة الجودة الشاملة فى التعليم، إدارة تسعى إلى تقديم خدمة تعليمية عالية ومتميزة، كما تسعى إلى إرضاء أولياء أمور التلاميذ، وأيضاً التلاميذ وهم المتلقون الخدمة التعليمية، كما تسعى إلى التحسين المستمر لكل من العمليات التعليمية والوسائل التى تكفل الحصول على أداء بجودة عالية، كما تسعى إلى بث ثقافة الجودة فى نفوس جميع العاملين بالمدرسة.

استخدام إدارة الجودة الشاملة فى الإدارة المدرسية فى المدارس الثانوية الفنية: إن مشكلة التعليم فى مصر أساساً مشكلة إدارية على المستويين المركزى والمحلى وعلى المستوى الإجرائى<sup>(٩)</sup>، وإن تطوير الإدارة المدرسية فى المدارس الثانوية الفنية بمثابة مدخل هام

---

(١) عادل الشراوى: إدارة الجودة الشاملة، القاهرة، الشركة العربية للإعلان العلمى شعاع، ١٩٩٥م، ص ٩.  
(٢) فريد عبد الفتاح زين الدين: المنهج العملى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فى المؤسسات العربية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، ١٩٩٦م، ص ٢٤.  
(٣) أحمد سيد مصطفى: إدارة الجودة الشاملة والأيزو ٩٠٠٠، دليل عملى، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٩٧م، ص ٦٢.

(4) Brent Davies, Linda Ellison: Op. Cit., p.121.

(٥) أحمد سيد مصطفى: إدارة الجودة الشاملة والأيزو ٩٠٠٠، دليل عملى، مرجع سابق، ص ٣٩.  
(٦) أثمار الكيلانى: التخطيط نحو إدارة الجودة الشاملة فى مجال الإدارة التعليمية، المؤتمر العلمى السادس، نحو تعليم عربى متميز لمواجهة تحديات متجددة، كلية التربية، جامعة حلوان، مايو، ١٩٩٨م، ص ٣٦٣.

(7) Jablonski John. Implementing Total Quality Management, An Overview, California, Preiffer & Company, 1991, pp.2-8

(٨) أمل عبد العزيز العريان: تطوير التعليم الثانوى الفنى الصناعى ذى الثلاث سنوات فى ضوء معايير الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا، ٢٠٠٤م، ص ٦.  
(٩) أحمد إسماعيل حى: الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية، ١٩٩٥م، ص ٤١٨.

وأساسى لتفعيل العملية التعليمية داخل هذه المدارس، ولذا فتبنى مبادئ إدارة الجودة الشاملة يمكن أن يكون لها دور كبير فى تطوير الإدارة المدرسية فى المدارس الثانوية الفنية، وإذا كانت الإدارة المدرسية تسعى لإرضاء رغبات العملاء وهم التلاميذ وأولياء أمورهم والمجتمع المحلى فهذا يتطلب منها أن تعمل على التحسين المستمر لعملياتها وطرائقها، وتجنب الأخطاء قبل الوقوع فيها، لأن هذا أفضل بكثير من علاجها، لأن الوقت والتطور السريع لا يسمح بالوقوع فى الأخطاء ثم علاجها.

ولما كانت المدرسة منظومة متكاملة من المعلمين والطلاب، فلا يمكن للمدرسة أن تؤدي دورها وتحقق أهدافها ما لم تتحد الجهود ويتعاون جميع العاملين مع بعضهم البعض<sup>(١)</sup>، خاصة وأن الإدارة المدرسية فى المدارس الثانوية الفنية فى أمس الحاجة إلى تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة لأنه يجعلها أكثر فاعلية وإنتاجية<sup>(٢)</sup>، خاصة بعد أن ظهرت شواهد سلبية عديدة تمثلت فى انخفاض جودة الأداء، واستهلاك وقت أطول فى إنجاز المهام، وتعدد صور وأشكال الرقابة، وعزوف المتميزين من المديرين عن شغل الوظائف القيادية المدرسية<sup>(٣)</sup>.

كما أن أهم انعكاسات هذا الأسلوب على الإدارة المدرسية فى المدارس الثانوية الفنية هو أن وظيفة الإدارة المدرسية لم تعد تتمثل فى تسيير العمل داخل المدرسة، بل أصبحت وظيفتها فى ضوء ثقافة الجودة الشاملة تدعيم وتمكين هيئة التدريس والموظفين والمتعلمين وليس رقابتهم<sup>(٤)</sup>، كما أن هذا الأسلوب الإدارى له انعكاسه على المدرسة فى جعل الإدارة المدرسية تولى اهتماماً كبيراً للطلاب والذى هو محور العملية التعليمية أكثر من اهتمامها بالعمليات الإدارية الروتينية، لأنه لا قيمة للاهتمام بها ما لم يكن هناك تأثير حقيقى على الطالب.

**انعكاسات إدارة الجودة الشاملة على مدير المدرسة الثانوية الفنية وذلك كما يلى:**

١- يجب على مدير المدرسة أن ينظر إلى معلميه على أنهم عناصر أساسية محبة للعمل، طالما توفرت لهم الظروف المناسبة، والأهداف الواضحة، والمعلومات، والإمكانيات والسلطة اللازمة لإنجاز العمل، لأن هذا من شأنه يوجد مناخ مدرسى إيجابى، وهنا يكون مدير المدرسة مدرباً على العمل وميسراً له وليس رقيباً ومسيطرأ أو شرطياً.

(١) Jerome Arcaro Quality In Education, An Implementation Handbook, London. Stlucie Press, 1995, p.18

(٢) جون مارش: إدارة الجودة الشاملة من الألف إلى الياء، ترجمة/ عبد الفتاح النعمان، جـ ٣، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ١٩٩٦م، ص ص ٢٤-٣١.

(٣) جوزيف جابلونسكى: تطبيق إدارة الجودة الشاملة نظرة عامة، ترجمة/ عبد الفتاح النعمان، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ١٩٩٦م، ص ص ٧٠-٧٣.

(4) Brent Davies, Linda Ellison: Op. Cit., p.29.

- ٢- يجب على مدير المدرسة فى ضوء أفكار إدارة الجودة الشاملة، أن يعى جيداً أن من يؤدي عملاً من معلميه يكون لديه أفضل الأفكار عن تحسين أداء هذا العمل، وأن يكون دوره هنا مدعماً لعمل معلميه، وأن يسعى لإشباع حاجاتهم .
- ٣- يجب على مدير المدرسة أن يؤمن جيداً بأن الجهود الجماعية أكثر فائدة من الجهود الفردية، وإن كانت الجهود الفردية أيضاً مطلوبة، وعليه تنمية روح عمل الفريق<sup>(١)</sup> .
- ٤- يجب على مدير المدرسة الإنصات لمن يملك المعلومات من معلميه، وليس لمن يتمتع بالألقاب الوظيفية الرنانة، لأن الحقائق والمعلومات أساس اتخاذ القرارات المدرسية .
- ٥- يجب على مدير المدرسة أن يهتم بكافة أشكال الاتصالات الرأسية والأفقية، وعليه تعرف أى خطأ فيها لأن الاتصالات تؤدي إلى الحصول على المعلومات، ومن ثم تحسين الأداء .

### متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى إدارة المدرس الثانوية الفنية ومنها:

- ١- تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة من أجل تعليم يحقق الجودة الشاملة، لأن الفلسفة تعد أحد موجهات السلوك نحو الغايات المراد الوصول إليها<sup>(٢)</sup> .
- ٢- المعرفة الجيدة بقواعد ومبادئ إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة المدرسية، لأنه من الصعب تطبيق هذا الأسلوب الإدارى اعتماداً على الخبرة، لأن هذا الأسلوب يتطلب حقائق علمية وخطوات منهجية لا بد من فهمها جيداً .
- ٣- تغيير ثقافة إدارة المدرسة الثانوية الفنية، وتستطيع الإدارة أن تغير ثقافتها بتغير طريقة أداء الأفراد للأعمال الموكولة إليهم<sup>(٣)</sup>، حتى يمكن تقبل مبادئ إدارة الجودة الشاملة .
- ٤- دراسة ومعرفة حاجات المجتمع المحيط بالمدرسة، وحاجات ورغبات الطلاب وأولياء الأمور، من أجل التخطيط السليم لتلبية هذه الاحتياجات والرغبات .
- ٥- تدعيم القيادات العليا لمجهودات تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى المدرسة الثانوية الفنية، "لتدعيم جهود التطبيق وعدم المعارضة، وبالتالي لا تظهر جهود تقاوم هذا التطبيق"<sup>(٤)</sup> .
- ٦- التوصيف الدقيق للوظائف المختلفة بالمدرسة الثانوية الفنية، ويشمل ذلك توصيف وظائف المدير والناظر والمعلم والإداريين، وهذا يتطلب تحليلاً للعمل ومتطلباته<sup>(٥)</sup> .
- ٧- وضع خطط واستراتيجيات العمل المدرسى فى ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة .

(١) Bernard Russell: Human Resource Management, An Experimental Approach, New York, Prentice Hall, 1998, pp.36-37.

(٢) أحمد إسماعيل حجي: الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، مرجع سابق، ص ٤٢٤ .

(٣) جوزيف جابلونسكى: مرجع سابق، ص ١٣ .

(٤) على السلمي: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو، القاهرة، مكتبة غريب، د.ت، ص ٣٣ .

(٥) أحمد إبراهيم عبد الهادى، وأمان محمد عامر: إدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٩٦م، ص ١٨٤ .

- ٨- توفير الإمكانيات والموارد اللازمة لتطبيق هذا الأسلوب في المدرسة الثانوية الفنية .
- ٩- ضرورة توافر مجموعة من المهارات لدى مدير المدرسة لكي يصبح مدير جودة شاملة فعال، ومن أهمها: "تنمية العلاقات المبنية على الشفافية والثقة، وبناء المنافسة وروح الفريق، والإدارة بالحقائق، وتعزيز الإنجازات عن طريق التقدير والمكافآت"<sup>(١)</sup> .
- دور مدير المدرسة الثانوية الفنية في استخدام أسلوب إدارة الجودة الشاملة: كما يلي:
- ١- دراسة احتياجات الطلاب التعليمية ورغبات أولياء أمورهم، في ضوء حاجات المجتمع المحيط بالمدرسة، من أجل العمل على تلبية وإشباع هذه الاحتياجات والرغبات .
  - ٢- تحديد أهداف المدرسة طويلة الأجل وقصيرة الأجل، سعياً لتقديم خدمة تعليمية متميزة .
  - ٣- تخطيط وتنظيم العمل المدرسي، وتعريف كل معلم في بطبيعة دوره .
  - ٤- توفير المناخ المناسب والإمكانات المادية والبشرية التي تتطلبها خطة إدارة الجودة الشاملة، والعمل على تمكين هيئة التدريس والموظفين والمتعلمين من تحقيق أهدافهم<sup>(٢)</sup> .
  - ٥- تحديد معايير ومقاييس تقويم الأداء والإنجاز لكافة العاملين في المدرسة بكل موضوعية .
  - ٦- توفير مصادر المعلومات والإحصاءات المطلوبة لتنفيذ الخطط والبرامج المدرسية .
  - ٧- تنظيم ورش عمل لتدريب كل معلم في المدرسة حتى تتحقق أعلى جودة في أدائه .
  - ٨- التأكد من تنفيذ الخطط والبرامج التعليمية ومتابعة تحقيق الجودة أولاً بأول<sup>(٣)</sup> .
  - ٩- التقويم المستمر للعمل المدرسي للاستفادة من التغذية المرتدة عند التخطيط المستقبلي له .
- صعوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الثانوية الفنية، ومنها:
- ١- إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة جاء من عالم التجارة والصناعة، فكيف يتم تطبيقه في مجال الإدارة المدرسية<sup>(٤)</sup>؟، إلا أن هذا ممكن بعد تكيفه مع طبيعة العمل المدرسي<sup>(٥)</sup> .
  - ٢- الاعتقاد بأن إدارة الجودة الشاملة غاية في حين أنها وسيلة لتحسين جودة الأداء المدرسي .
  - ٣- تغيير أعضاء الإدارة المدرسية، "وتعاقب المديرين لا يتيح تطبيقها بشكل جيد"<sup>(٦)</sup> .

(1) Alan Paisey: Organization And Management In School, London, Longman, 1992, p.159.

(2) Brent Davies, Linda Ellison: Op. Cit., p.29.

(٣) لويد دويسر، وآحرا: إدارة الجودة، ترجمة/ حسين عبد الواحد، القاهرة، الجمعية المصرية لشهر المعرفة والنقابة العالمية، ١٩٩٧م، ص ١١٨.

(٤) المجلس القومي للتخصصات: "تحقيق الجودة الشاملة في التعليم العام"، تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، الدورة ٢٨، ٢٠٠٠م/ ٢٠٠١م، ص ٢٧.

(٥) فرانسيس ماهون، وكارل جي. تور: ثلاثية إدارة الجودة الشاملة، ترجمة/ عبد الحكم أحمد الحرامي، القاهرة، دار النحر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠م، ص ٢٥.

(٦) توفيق محمد عبد المحسن: مراقبة الجودة، مدخل إدارة الجودة الشاملة، وأيزو ٩٠٠٠، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية، د.ت، ص ١٢٦.

- ٤- التركيز على تحقيق الأهداف قصيرة المدى مع إهمال الأهداف طويلة الأجل .
  - ٥- إهمال الاحتياجات الفعلية لجميع المعلمين من التدريب .
  - ٦- القصور فى النظام المعلوماتى بالمدرسة وغياب اعتماده على تقنيات الاتصال .
  - ٧- تعدد المستفيدين من المدرسة، مما يترتب عليه صعوبة تحديد أولويات الخدمات التعليمية الواجب توافرها، مع صعوبة تحديد مقاييس لجودة الأداء والخدمات .
  - ٨- التركيز على تحقيق النتائج فقط، دون التركيز على العمليات التى تؤدى إلى هذه النتائج .
- وبناءً على ذلك يتضح أن هناك حاجة ماسة لتطوير نظم اختيار وتدريب مديرى المدارس الثانوية الفنية حتى يتسنى لهم تطبيق فنيات إدارة الجودة الشاملة بطريقة صحيحة داخل مدارسهم .

### ٣- إدارة الأزمات المدرسية:

المدرسة الثانوية الفنية باعتبارها أحد تنظيمات المجتمع معرضة لأن تواجه كثيراً من المشكلات والأزمات، وفى هذه الحالة فإنها تحتاج إلى إدارة لهذه الأزمات، وخاصة " وأن الإدارة المدرسية الحالية تعاني من أزمة هى جزء من الأزمة العالمية التى تعاني منها جميع الدول، وهى أكثر مستويات الإدارة التعليمية تعرضاً للأزمات"<sup>(١)</sup>.

مفهوم الأزمة المدرسية: الأزمة تعبير يستخدم فى حالة استفحال المشاكل، وتراكمها فى صورة أكثر تعقيداً، نظراً لأن المشكلات تداخلت وتفاعلت، بحيث لم يعد من الممكن الحديث عن مشكلة فى حد ذاتها، وإنما أصبح من الضروري النظر إلى المشكلة فى مجموعها، وينظر للأزمة المدرسية على أنها تحول فجائى فى نمط السلوك أو التفاعل المعتاد نتيجة لتفاعل مجموعة من المتغيرات أو التفاعلات التى يترتب عليها موقف مفاجئ، ينطوى على تهديد مباشر للقيم أو المصالح الجوهرية"<sup>(٢)</sup>، مما يستلزم "ضرورة اتخاذ قرارات سريعة تحت وطأة ضغوط حادة، هى ضيق الوقت ونقص المعلومات"<sup>(٣)</sup>، أو أنها "خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله، كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التى يقوم عليها النظام"<sup>(٤)</sup>، وبناء على ذلك يمكن تحديد طبيعة الأزمة المدرسية فى أنها نقطة تحول مفاجئ فى سير الأحداث عن المسار الطبيعى والمتوقع لها، وأنها "تمثل خطراً أو تهديداً للنظام المدرسى وقيمه ومصالحه وأهدافه"<sup>(٥)</sup>، "وتمثل خللاً يقود لوضع غير مرغوب فيه"<sup>(٦)</sup>، وتمثل مشكلة صعبة ومعقدة

---

(١) أحمد إسماعيل حجي: الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، مرجع سابق، ص ٢٥٨.  
(٢) بجلاء عبد الحميد راتب: أزمة التعليم فى مصر، دراسة سيولوجية فى إدارة الأزمات الاجتماعية، القاهرة، مركز المحروسة للبحوث والتدريب والنشر، ١٩٩٨م، ص ٢٨.  
(٣) صلاح الدين فوزى: "النظام العالمى الجديد وتحديات التنمية الإدارية"، مجلة إدارة الأعمال، ع ٨٠، مارس، ١٩٩٨م، ص ٤١.  
(٤) محمد رشاد الحملاوى: إدارة الأزمة تجارب محلية وعالمية، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٥م، ص ٢٥.  
(٥) على وطفة: "واقع الإصلاح التربوى الفطرى فى ضوء التحديات والتطلعات المستقبلية"، مجلة التربية، قطر، س ٢٨، ع ١٢٨، مارس، ١٩٩٩م، ص ٨٥.  
(٦) أحمد إبراهيم أحمد: الإدارة المدرسية فى الألفية الثالثة، الأسكندرية، دار المعارف الحديثة، ٢٠٠١م، ص ٦٧.

ومستفحلة يصعب التعامل معها، وتستلزم اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة، مع نقص المعلومات والبيانات حول الأزمة، وضيق الوقت المفترض فيه اتخاذ قرار بشأن حل الأزمة المدرسية .

مفهوم إدارة الأزمة المدرسية: تتمثل إدارة الأزمة المدرسية فى تلك الجهود والممارسات التى تسعى من خلالها إدارة المدرسة إلى حل مشاكلها دون الوصول بها إلى حالة التعقد، "ومحاولة تجنب وقوع تحول جذرى إلى الأسوأ"<sup>(١)</sup>، والاستعداد لمواجهة الأزمات حال وقوعها، "وهنا فاختيار القيادات المدرسية الصالحة بمثابة خط الدفاع الأول للحد من الأزمات، لأن القيادات هى التى تضع الخطط وتصدر القرارات الرشيدة وقت الأزمة"<sup>(٢)</sup>.

أسباب الأزمة الإدارية فى المدرسة الثانوية الفنية: تبدو الحاجة ماسة إلى أن تستخدم الإدارة المدرسية أسلوب إدارة الأزمة حتى تتجنب تفاقم المشكلات والصعوبات ووصولها إلى حالة من التعقد التى يصعب التعامل معها، خاصة وأن هناك أوضاع إدارية صعبة تصل إلى حد الأزمة، وتبدو أزمة إدارة المدارس الثانوية الفنية فى مصر واضحة فى قصور الإدارات المدرسية عن مواكبة التطورات المستجدة فى التعليم الفنى واتجاهاته وسياساته، وعجز هذه الإدارات بشكلها الحالى وأساليبها عن فتح الطريق والتمهيد للتطورات التعليمية المنتظرة فى السنوات المقبلة، "هذا فضلاً عن بُعد هذه الإدارات عن مجرى التطور فى علوم الإدارة والتكنولوجيا الحديثة"<sup>(٣)</sup>، "وتضخم أعداد الإداريين بكل مدرسة عن حاجة العمل الفعلية، مما أدى إلى ارتفاع تكاليف العمل الإدارى، وغياب الاعتراف بالإدارة كعلم"<sup>(٤)</sup>.

أو قد ترجع أسباب الأزمة الإدارية فى المدارس إلى "قصور الإدارات التعليمية فى إعداد القيادات التربوية وخاصة القيادات المدرسية وجمود الإدارات التعليمية وتسلسلها وبيروقراطيتها، وقصور وغياب نظم الاتصالات الفعالة"<sup>(٥)</sup>، "وغياب الحوار الفعال بين قيادات التخطيط التربوى وقيادات المدارس، وافتقار غالبية مديرى المدارس لرؤى تساعدهم على تشخيص الأزمة، والتعامل معها بشكل أكثر وعياً"<sup>(٦)</sup>.

- 
- (١) عباس رشدى العماوى: إدارة الأزمات فى عالم متغير، القاهرة، مركز الأهرام للترجمة والنشر والتوزيع، ١٩٩٣م، ص ٤٣.
  - (٢) عبد العزيز أحمد محمد نصر: نظام مقترح لتدريب مديرى المدارس فى جمهورية مصر العربية على إدارة الأزمات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بكفر الشيخ، جامعة طنطا، ٢٠٠٢م، ص ٢٥١.
  - (٣) محمد أحمد الغام: الاتجاهات العالمية المعاصرة فى القيادة التربوية، الرياض، مكتب التربية العربى لدول الخليج، ١٩٨٤م، ص ١٦٩.
  - (٤) منال رشاد عبد الفتاح: دراسة ميدانية للعلاقة بين العوامل التنظيمية وكفاءة الإدارة التعليمية بجمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية ببنها، جامعة الزقازيق، ١٩٩٦م، ص ١٤٥.
  - (٥) المجالس القومية التخصصية: تقرير المجلس القومى للتعليم والبحث العلمى والتكنولوجيا، القاهرة، الدورة ٢٠، ١٩٩٣م، ص ١٢-١٣.
  - (٦) أحمد يوسف سعد، وآخرون: واقع الانضباط فى المدرسة المصرية، دراسة إثنوجرافية نقدية، القاهرة، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠٠٠م، ص ١٦٨-١٦٩.

### بعض المشكلات التي تتطلب إدارة الأزمة المدرسية وأهمها:

- سوء أحوال المباني المدرسية<sup>(١)</sup>.
- بُعد المناهج عن واقع حياة الطالب واعتمادها على الحفظ والتلقين، وغلبة الجانب النظري على الجانب العملي، وانفصالها عن بعضهما، وغلبة الكم على الكيف وإهمال الجودة<sup>(٢)</sup>.
- استنزاف موارد المدرسة، مع ضعف العائد من التعليم الثانوي الفني<sup>(٣)</sup>.
- انتشار الحبسة اللفظية والاسمية والنحوية والدلالية والتذكر لدى بعض المديرين<sup>(٤)</sup>.
- تجاوز الكثافات المقررة للفصول من الطلاب حتى أن بعض الفصول بها ٧٠ طالباً.
- غياب الممارسة الفعلية للأنشطة المدرسية المختلفة داخل المدرسة.

وهذه بعض المشكلات التي تحتاج إلى إدارة الأزمة داخل المدرسة الثانوية الفنية، كما أنها تقف حائلاً أمام إدارة هذه المدارس، وإذا لم يتم العمل على حلها وإدارتها فإنها ربما تتفاعل مع بعضها وتكون أزمة يصعب التعامل معها، بل يستحيل التصدي لها<sup>(٥)</sup>.

### انعكاسات إدارة الأزمة على أدوار مدير المدرسة الثانوية الفنية: وتتمثل فيما يلي:

- ١- تجعله دائماً على استعداد تام للتعامل مع أى موقف طارئ، وبالتالي فهو مطالب بأن يكون تنظيمه للعمل المدرسي مرناً، وتخطيطه يراعى فيه البعد المستقبلي.
- ٢- تمكنه من احتواء الأضرار والحد منها بقدر الإمكان، مما يساعده على السيطرة على المشكلات أو الأزمات المختلفة دون الوصول بها إلى حالة انهيار كيان المدرسة.
- ٣- تمكنه من التنبؤ بالأحداث المستقبلية، والتركيز على الأحداث الجارية، وذلك من خلال استخدامه لإشارات التحذير المبكر التي تكشف عن الأزمة المدرسية قبل وقوعها.

---

(١) محمد سامح سعيد: مركز التطوير التكنولوجي، القاهرة، وزارة التربية والتعليم، ١٩٩٧م، ص ٩٥.

(٢) هالة سمير عبد الحميد الفاوي: مدى كفاءة نظام التعليم المصري في تحقيق متطلبات التنمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ١٩٩٨م، ص ١٢٦.

(٣) أحمد إبراهيم أحمد: إدارة الأزمة التعليمية، منظور علمي، الإسكندرية، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والطبع والتوزيع، ٢٠٠٠م، ص ٧٧.

(٤) تجدر الإشارة إلى أن أكثر أمراض التخاطب انتشاراً "التلعثم"، "التأتأة"، "الفصام" "الشيزوفرنيا"، فإن أخطر ما يترتب عليها من توابع ما يعرف بالحبسة Aphasia والتي لها أشكال عديدة منها: الحبسة اللفظية حين يعجز مدير المدرسة عن استحضار بعض الكلمات، والحبسة الاسمية حين يعجز مدير المدرسة عن فهم معنى الكلمات (كل على حدة)، والحبسة النحوية، من كثرة الأخطاء النحوية التي يقع فيها أغلب المديرين أثناء إلقاء الكلمات في طاوور الصباح أو الحفلات أو الاجتماعات المدرسية، وخاصة عند تلاوة القرآن الكريم، وما يترتب على أداء هذه التلاوة بطريقة غير سليمة، لا يراعى فيها دقة الضبط، والوقف والوصل في موطنهما، وإخراج الحروف من مخارجها الصحيحة، وحسن تمثيل المعنى والأداء الصوتي الجميل غير المتكلف، بالإضافة إلى التطبيق غير الكامل لقواعد تجويد القرآن الكريم، والحبسة الدلالية حين يعجز مدير المدرسة عن فهم الكلام المركب في جمل مفيدة، وحبسة التذكور حين لا يتذكر مدير المدرسة أسماء معلميه، أو يناديهم بأسماء غير أسمائهم، وغيرها من الحبسات الأخرى اللغوية والكتابية والتعبيرية والتفسيرية والحسابية.

(٥) محمد رشاد الجملاوي، ومحمد علي شومان: الأزمات والكوارث في مصر، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٠م، ص ١٣٧.

٤- تركّز اهتمامه على المراجعة الدائمة لخطط وبرامج التعليم لمدرسته، والوقوف على الصعوبات والمشكلات التي تحول دون نجاح هذه الخطط والبرامج المدرسية، وذلك حتى لا تتفاقم هذه المشكلات والصعوبات، وتصل إلى حد الأزمة .

٥- تؤكد على ضرورة تنمية لروح الفريق داخل مدرسته، لأنه في حالة وقوع الأزمات فلن مواجهتها يتطلب العمل الجماعي، حيث إن العمل الفردي لا يجدي في مواجهة الأزمة والتفاعل معها، بل يمكن أن يؤدي إلى زيادة حدتها، وزيادة أضرارها .

٦- تؤكد على ضرورة اعتماده على التكنولوجيا الحديثة، ممثلة في استخدام أجهزة الإنذار المبكر وأجهزة الحاسب... إلخ، والتي تمكن من سرعة ودقة اتخاذ القرار .

٧- تؤكد على ضرورة تعامله مع اللوائح والقوانين بشكل مرّن، وعدم الانتظار لحين صدور الأوامر من الجهات العليا بماذا يفعل، لأن هذا من شأنه يضاعف آثار الأزمة .

مدير المدرسة الثانوية الفنية والتعامل مع الأزمات: ليس من شك في أن المدرسة الثانوية الفنية قد تواجه طوارئ وأزمات في أى وقت، وربما تشمل هذه الأزمات والطوارئ أمطاراً غزيرة، وعواصف، وأعاصير، وفيضانات، وزلازل في جزء من المبنى المدرسي، أو حالات تسمم لدى الطلاب، أو أبخرة ومواد كيميائية أو أسراب الحشرات الضارة (مثل: أسراب الجراد) على مزرعة المدرسة، وفي هذه الحالة يجب على كل مدير مدرسة أن يكون لديه خطة موضوعة لمواجهة مثل هذه الأزمات، "وأن تكون هذه الخطة معروفة لجميع العاملين بالمدرسة، بل والطلاب أيضاً، حتى إذا ما وقعت الأزمة كان لدى الجميع الاستعداد والقدرة على مواجهتها"<sup>(١)</sup>، "وهذا يحتم وجود نظام لتدريب مديري المدارس على إدارة الأزمات المدرسية"، وخلق مواقف تدريبية مصطنعة، وذلك لأن هذه الإجراءات تعدّ خبرات تربوية هامة له، ولا يتمّ تعليمها إلا من خلال الممارسة العملية"<sup>(٢)</sup> .

وبناء على ذلك يتضح أن هناك حاجة ماسة لتطوير نظم اختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية حتى يتسنى لهم تفهم الأزمات المدرسة المختلفة ومن ثم يتمكنوا من وضع العلاج المناسب لها .

#### ٤- إدارة التغيير Management By Change:

إن المدارس الثانوية الفنية تعيش عصراً مليئاً بالتطورات والتغييرات المتلاحقة والمتسارعة، والتي لا يمكن لها أن تنجح وتحقق أهدافها إلا بالتكيف معها، على اعتبار أن المدرسة قاعدة النظام التعليمي، والتي تتعرض لكثير من التغييرات العلمية والتكنولوجية

(1) Pam Robbins, Harvey Alvy: *The Principal As A Companion, Strategies And Hinting jop Easier*, U.S.A., Corwin press, INC., 1995, p.17.

(٢) عبد العزيز أحمد نصر: مرجع سابق، ص ٢٦٣.

والمعرفية التي يعيشها المجتمع"<sup>(١)</sup>، والتي أثرت على كل جوانب الحياة فيه، وهذا يحتاج إلى تطور إداري "والذي يمثل لب كل تطور حضارى وتربوى، وأن هذا التطور لا يمكن أن يبدأ بالفعل أو يستقيم من غير تجديد إدارى، ويبدو ذلك على وجه الخصوص فى حالات التغيير"<sup>(٢)</sup>، خاصة وأن التربية متغير تابع للتحول المجتمعى، أو محرك أولى لهذا التحول، فإنها أكثر جوانب المجتمع عرضة للتغيير، وبناء على ذلك فإن التغييرات التى ينطوى عليها هذه العصر ستحدث بالضرورة هزات عنيفة وتغييرات جذرية فى منظومة التربية ومؤسساتها، والمدرسة هى أكثر أجزاء هذه المنظومة تأثراً بالتغييرات التى تحدث فى المجتمع، وبالتالي يجب على إدارة المدرسة أن تتعامل مع هذا التغيير، "والذى يمثل اختباراً صعباً للمديرين تجاه أحداث المستقبل ومدى استعدادهم له فنياً وإدارياً"<sup>(٣)</sup>.

ويمثل أسلوب إدارة التغيير مرتكزاً هاماً للإدارة المدرسية فى المدارس الثانوية الفنية فى ظل تغييرات هذا العصر، خاصة "وأن هذا الأسلوب يعد أحد الأساليب الإدارية التى تراعى تغير الأحداث الجارية والتوقعات المستقبلية لها"<sup>(٤)</sup>، "وأن فاعلية الإدارة المدرسية فى ضوء هذا الأسلوب تتطلب أن تضع فى حساباتها صورة التعليم المستقبلى ومتطلباته"<sup>(٥)</sup>.

دواعى التغيير فى المدرسة الثانوية الفنية: إن الحاجة إلى التغيير فى المدرسة قد يأتى من ناحيتين: الأولى: وجود قصور فى تحقيق الأهداف المدرسية والثانية: التطوير والتحسين المستمر فى الأداء من أجل الوصول إلى الأداء الأفضل، فلم تعد المدرسة الثانوية الفنية ناقلة تراث أو حضارة فقط، وإنما يجب عليها أن تلعب الدور المنوط بها قبل المجتمع، حتى تكون فاعلة فى حركة التطوير والتحديث، التى تعكس حقيقة عالم العمل المعاصر، وهذا يجعل وظيفة المدرسة أكثر تعقيداً، فأصبح عليها أن تعد طلابها لسوق العمل والحياة المستقبلية، لأن الطالب سوف يتخرج من المدرسة بعد عدة سنوات، وفى هذه الفترة سوف يكون عالم العمل قد تغير تغيراً يبدو فى واقعه الفعلى تغيراً كبيراً، وإذا لم تستعد له المدرسة استعداداً بناءً، فسوف يتخلف كثيراً، وما يؤكد ذلك هو تغير مستوى وشكل عالم العمل فى الدول المتقدمة.

(١) بيل جيتس: "المعلوماتية بعد الإنترنت"، ترجمة/ عبد السلام رضوان، مجلة عالم المعرفة، ع ٣١، ١٩٩٨م، ص ٩.

(٢) محمد حسنين العجمى: الإدارة المدرسية، القاهرة، دار الفكر العربى، ٢٠٠٠م، ص ٢٠.

(٣) نبيل على: "العرب وعصر المعلومات"، مجلة عالم المعرفة، ع ١٨٤، ١٩٩٤م، ص ٣٨١.

(٤) محمود محمد السيد، وتحية محمد حسنى: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة، مطابع الدار الهندسية، د.ت، ص ٢٣٨.

(5) Naisbitt. Aburdene : Megatrends 2000, New York, William Morrow, 1990, p.84.

مدخلاً إدارة التغيير فى المدرسة الثانوية الفنية: وهما:

أ- مدخل التركيز على ما ينبغى تغييره: ومن أهم أساليبه<sup>(١)</sup>:

١- الأساليب الهيكلية: وفيها يحدث التغيير من خلال اللوائح والقوانين والميزانيات والإجراءات المنظمة للعمل داخل المدرسة.

٢- إدخال التكنولوجيا: ويتم تعديل أساليب ووسائل العمل المدرسى وظروفه.

٣- المهام: ويتم تغيير مستوى أداء الأعمال التى يؤديها العاملين بالمدرسة.

٤- العاملون: ويتم تغيير اتجاهاتهم ومهاراتهم ودوافعهم وسلوكهم بالتدريب<sup>(٢)</sup>.

ب- مدخل التركيز على كيفية إجراء التغيير: ومن أهم أساليبه<sup>(٣)</sup>:

١- التغيير من أعلى إلى أسفل: ويحقق هذا النوع تغييرا سريعا ولكنه يؤثر سلبا على معنويات العاملين، ومن ثم تنشأ مقاومتهم.

٢- التغيير بالمشاركة: ويتم من خلال صنع القرار وحل المشكلات المدرسية جماعيا.

٣- التغيير من أسفل إلى أعلى: وهنا يشترط وعى المستويات التنفيذية بمتطلبات التغيير.

خطوات إدارة التغيير فى المدرسة الثانوية الفنية: وهى كما يلى:

١- الحساسية تجاه الضغوط الخارجية للتغيير، ومطالب إدارة المدرسة وحاجات المجتمع<sup>(٤)</sup>.

٢- التحقق من مدى قدرة التنظيم المدرسى على التغيير، وتشخيص احتياجات هذا التغيير.

٣- تعرف القيم والاتجاهات وأساليب القيادة اللازمة لعملية التغيير<sup>(٥)</sup>.

٤- تعرف كيفية إجراء عملية التغيير من خلال المقابلات مع جميع العاملين بالمدرسة.

٥- إيجاد وتدعيم ثقافة التغيير من خلال تحديد الأهداف والمسئوليات وإيجاد روح التعاون

وعمل الفريق والتخطيط من أسفل إلى أعلى.

٦- انتظار وتوقع المقاومة، وتحديد كيفية مواجهة هذه المقاومة، من خلال الاتصال بالمعلمين

الأوائل لكل مادة، واتباع الأسلوب الديمقراطي والعلاقات الإنسانية.

٧- ممارسة القيادة التبصيرية من خلال التقدير الجيد لاحتياجات البيئة ومواردها، وتعرف

اتجاه التغيير وسياسته، ووضع كل فرد فى مكانه الصحيح<sup>(٦)</sup>.

(١) محسن أحمد الحضرى: إدارة التغيير، القاهرة، الدار الفنية للنشر والتوزيع، د.ت، ص ص ١١٢-١١٤.

(٢) سلامة محمد صرة: "فن التخطيط الإدارى"، مجلة التنمية الإدارية، ص ٢٢، ع ٩١، ٩٠، يناير/أبريل، ٢٠٠١م، ص ١٧.

(٣) إجلال عبد المنعم حافظ، وأحران: مبادئ الإدارة، القاهرة، مكتبة التجارة والتعاون، ص ص ٣١٤-٣١٥.

(4) Keith Morrison: Management Theories For Educational Change, London, Paul Champman Publishing Company, 1998, pp.31-33.

(5) Howe Wrey: "Leadership In Educational Administration", In: Torsen House, Neville Postle: The International Encyclopedia Of Education, New York, Etsevie Science Inc., 1994, p.327.

(6) Hellriegel Slocum.: Management, New York, Addison Wesley Company, 6<sup>th</sup> Ed., 1992, pp. 494-495.

- ٨- البحث عن نظم إدارية جديدة وفعالة لصنع القرار المدرسى .
  - ٩- حتمية المشاركة بين جميع أعضاء الفريق المدرسى<sup>(١)</sup> .
  - ١٠- تعرف فنيات إدارة التغييرات المتزايدة والمستحدثة التي تظهر أثناء تنفيذ خطة التغيير، ومراعاة متطلبات المرحلة الانتقالية وتدعيم التغيير .
  - ١١- التطبيق والتأكد من أن الخطة الموضوعية للتطبيق محكمة، وأن التغيير يشتمل على حلول كل المشكلات المتوقعة أثناء التطبيق .
  - ١٢- تدعيم استمرار التغيير على المدى الطويل ومراجعتة وتقويمه .
- إدارة التغيير فى المدرسة الثانوية الفنية:

كثيراً ما تتعرض المدرسة لعدد من التغييرات التي تواجهها، وتملى عليها ضرورة التكيف معها، وهذا يحتم عليها الاستعداد والتصدي لها حتى تكون المدرسة فعالة، وتحقق دورها المنوط بها، والمتوقع منها، من قبل التلاميذ وأولياء أمورهم والمجتمع المحلى، ومن ثم فإنه يجب على إدارة المدرسة أن تتعامل مع هذه التغييرات، وأيضاً عليها أن تحدث تغييرات أخرى مخططة، ولهذا فإن إدارة التغيير بالنسبة للمدرسة الثانوية الفنية تعد أحد الاستراتيجيات الأساسية التي تعتمد عليها، إذا أرادت أن تستمر وتنجح فى تحقيق دورها وأهدافها فى ظل عصر يتسم بالتغييرات السريعة والمتلاحقة، والحاجة إلى التغيير فى الأوضاع القائمة داخل المدرسة تكون إما نتيجة للإخفاق فى تحقيق الأهداف المدرسية نتيجة لطرق تعليم غير فعالة، أو إلى تخلف المناهج وطرق التخطيط لها، أو إلى الإدارة المدرسية نفسها.. إلخ،" أو قد يكون التغيير كوسيلة لتحسين العملية التربوية والتعليمية بالمدرسة بوصفها عملية نمو للمتعلمين"<sup>(٢)</sup> .

ولا شك أن التقدم العلمى والتكنولوجى وثورة المعلومات والاتصالات قد أدى إلى ظهور مفاهيم جديدة فى مجال التعليم، وهذا يتطلب من الإدارة المدرسية إحداث تغييرات كثيرة داخل المدرسة فى فلسفتها ومبادئها، وأهدافها، وأدواتها، وذلك حتى تستطيع استيعاب هذه التغييرات وتتكيف معها، وبُعد المدرسة عن ذلك يمثل تراجعاً إلى الخلف فى عصر يتطلب التقدم إلى الأمام، ليس بخطوات سريعة بل بقفزات كبيرة وسريعة، وهذا يحتم على إدارة المدرسة الثانوية الفنية إدارة التغيير كأحد المداخل الهامة لتطويرها وإصلاحها .

وهذا يحتم على مدير المدرسة القيام بدور هام، "فى إدارة مدرسته، بأسلوب إدارة التغيير، لأنه المحرك الأول، والمسئول عن كافة الأنشطة المدرسية"<sup>(٣)</sup>، "ومسئوليته فى إدارة التغيير إما قيادة عملية التغيير"<sup>(٤)</sup>، "أو تنفيذ عملية التغيير التى توضع بواسطة آخرين"<sup>(٥)</sup> .

(١) سلامة محمد صبرة: مرجع سابق، ص ٢٣.  
(٢) أنمار الكيلان: مرجع سابق، ص ٢٥٦.

(3) Hitt William.: The Leader – Manager, Guidelines For Action, Cloumbia Richland, Battelle, 1988, p.3.  
(4) Joan Dean: Improving The Primary School, London, Routledge, 1999, p.102.  
(5) Burnbam West. Managing Quality In Schools, Issues In School Management, London, Longman publisher, 1992, PP.102-112.

انعكاسات إدارة التغيير على أدوار مدير المدرسة الثانوية الفنية: وهى:

- ١- يجب على المدير أن يكون متابعاً جيداً لأحداث وحركة المجتمع، "ومتابعاً لكل التغييرات والمستجدات فى مجال عمله"<sup>(١)</sup>.
- ٢- يتطلب من مدير المدرسة أن يقوم بدراسة تقويمية للعملية التعليمية داخل مدرسته، ووضع توقعات مستقبلية لما سوف يقوم به من أدوار، لتأدية هذه الأدوار على أكمل وجه.
- ٣- أن تكون عملية التقويم التى يقوم بها ليست هدفاً فى حد ذاتها، وإنما هدفها التطوير.
- ٤- اهتمام مدير المدرسة بالعلاقات الإنسانية والاتصال الفعال، حتى يستطيع أن يوجه معلميه إلى التغيير المطلوب، ويقلل من مقاومتهم له<sup>(٢)</sup>.
- ٥- أن يكون مدير المدرسة قادراً على وضع الأهداف، ويستطيع أن يصمم تنظيمياً وتخطيطياً مرناً للعمل القيادى المدرسى وإدخال أى تغيير تتطلبه مقتضيات الأمور.
- ٦- أن يكون مدير المدرسة من النوع السلس الذى يسهل تغيير مفاهيمه الإدارية.
- ٧- أن يكون مدير المدرسة من النوع المشجع على الإبداع والتطوير والتميز فى الأداء.
- ٨- المدير الذكى هو الذى يطلب من الآخرين أن يتغيروا ويقنعهم بذلك، ويوفر المناخ الإيجابى للتغيير بدون أن يحاول إجبارهم على ذلك<sup>(٣)</sup>.

**متطلبات إدارة التغيير فى الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية الفنية: ومن أهمها:**

- ضرورة التدعيم الإدارى من قبل المستويات العليا المسئولة عن المدارس الثانوية الفنية فى مديريات التربية والتعليم وديوان الوزارة للإدارة المدرسية المنوط بها إدارة التغيير، "المشاركة الجدية بين المعنيين بالتغيير تضمن الحصول على تعاونهم والتزامهم"<sup>(٤)</sup>، "لأنهم إذا عملوا فى ضوء هدف ما يكونون أكثر فاعلية عن غيرهم"<sup>(٥)</sup>.
- تهيئة البيئة المدرسية لتقبل مجهودات التغيير وتقليل مقاومته<sup>(٦)</sup>.
- ضرورة رصد ومتابعة التغييرات والتحولات البيئية وتوقع أثارها المحتملة<sup>(٧)</sup>.

(١) أحمد سيد مصطفى: "تحولات عالمية واقعة، وتحولات ذاتية لازمة"، فى: سعيد يسن عامر، نحو إدارة جديدة، القاهرة، وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإدارى، ١٩٩٩م، ص ٥٦٥.

(2) Akito Ninomyo, Toishi Okato: "A critical Analysis Of Job Satisfied Teachers In Japan", *Comparative Education*, Vol., 26, 1990, p.100.

(٣) محمود أحمد الخطيب: الإدارة الحديثة، إدارة المؤسسات فى الموجة الرابعة، القاهرة، مطبعة الإسرائ، ٢٠٠٠م، ص ٣٧٢.

(4) Paul Macmillan: *Achievement For All*, London, The Stationery Office, 1998, p.57.

(٥) إبراهيم الققى: أسرار قادة التميز، ترجمة/ أميرة نبيل عرفة، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ١٩٩٦م، ص ٦٨.

(٦) عادل عبد المتاح سلامة: "إدارة التغيير التربوى"، موسوعة سفير لتربية الأبناء، مج-٣، القاهرة، شركة سفير، ١٩٩٩م، ص ٨١٨.

(٧) محمد صالح الحناوى، ومحمد سعيد سلطان: السلوك التنظيمى، الأسكندرية، الدار الجامعية، ١٩٩٧م، ص ٣١٩.

- تحديد استراتيجية المدرسة فى التغيير، وما ينطوى عليها من أهداف وتوقعات مستقبلية، وما تتطلبه من ترتيب للأولويات فى إحداث التغيير<sup>(١)</sup>.
  - ضرورة أن يكون التغيير على خطوات متتالية ومتراطة بعضها ببعض، مع الاهتمام بالتغذية المرتدة عند تطبيق كل خطوة من خطوات التغيير<sup>(٢)</sup>.
  - ضرورة المرونة فى التخطيط والتنظيم والمتابعة داخل المدرسة.
  - ضرورة تواجد نمط إدارى ناجح لديه القدرة على التكيف وإحداث التغيير المنشود<sup>(٣)</sup>.
  - ضرورة تأهيل قيادات التغيير بخصائص تؤهلهم لإدارة التغيير بنجاح<sup>(٤)</sup>، مثل التطبيق الحقيقى للعلاقات الإنسانية وليس الصورى لها، والقدرة على التأثير الحقيقى فى المعلمين.
  - ضرورة تدريب جميع العاملين فى المدرسة على فنيات التغيير قبل التنفيذ الفعلى له<sup>(٥)</sup>.
  - ضرورة توفير الإمكانيات المادية والبشرية المطلوبة للتغيير، وترشيد استخدامها<sup>(٦)</sup>.
  - مقاومة التغيير فى المدرسة الثانوية الفنية: ولها أسباب كثيرة ومتنوعة، من أهمها<sup>(٧)</sup>:
- ١- عوائق القيم: فى بعض الحالات يكون التغيير المفترض يتحدى بعض القيم الموجودة لدى العاملين فى المدرسة، وهذا ما يحدث بالفعل فى المدرسة الثانوية الفنية فالمديرون والمعلمون يرفضون إطالة العام الدراسى، كما أنهم كانوا يرفضون من قبل فكرة اليوم الكامل وتغيير المناهج، فأكثر مؤسسات المجتمع مقاومة للتغيير هى المدارس.
- ٢- العوائق السيكولوجية: "المديرون بالمدرسة كثيرا ما يقاومون التغيير، لتخوفهم من نتائج التغيير، لأنهم لا يشعرون بالأمان فى التغيير المتوقع"<sup>(٨)</sup>، "ولأنهم يشعرون بعدم الثقة فى التغيير من أنه لا يحقق طموحاتهم"<sup>(٩)</sup>، "وتخوفهم من فقد بعض المزايا المادية والمعنوية فى حالة التغيير"<sup>(١٠)</sup>، واعتقادهم الخاطى بأن الوضع الحالى هو الأفضل.

(1) Newton Colin Terrant Tony: **Managing Change In School, Practical Handbook**, London, Routledge, 1992, pp.53-56.

(2) Patsy Johnson. Paula Short "Principal's Leader Power, Teacher Empowerment, Teacher Compliance And Conflict". **Educational Management And Administration**, Vol. 26, 1998, pp.156-157.

(٣) محسن أحمد الحضيرى: مرجع سابق، ص ١٤٦.

(٤) عابدة خطاب، وآخرون: العلوم السلوكية، القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، د.ت، ص ١٧٤.

(5) Mark Hanson: **Educational Administration And Organizational Behavior**, London, Allgn & Bacon, 1997, p.291.

(٦) محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الأسكندرية، ١٩٩٦م، ص ٣٠.

(٧) صلاح الدين محمد عبد الباقى: السلوك التنظيمى، الأسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠١م، ص ٣٤٥-٣٤٧.

(8) Francis Duffy: **Designing High Performance Schools, A practical Guide To Organizational Reengineering**, London, Open University Press, 1996, p.211.

(٩) إيسام حلوان: "التغيير ودوره فى التطوير الإدارى"، مجلة التنمية الإدارية، ع ٥٢، يوليو / سبتمبر ١٩٩١م، ص ٧٥.

(10) Clive Fletcher: **Innovation And Change In Organizations**, London, Routledge, 1996, p87.

٣- العوائق العملية: فربما كانت المواد الأولية، والعاملون والوقت والمال والمكان والخبرة والدعم الإدارى غير كافية لإحداث التغيير المطلوب .

٤- عوائق القوى والقدرة: فالمديرون يقبلون المشاركة فى التغيير، إذا كانوا قد تربوا على مواجهة التغيير ولديهم القدرة على ذلك، ولكنهم يقاومونه إذا كانت قدراتهم وإمكاناتهم محدودة نتيجة صعوبة تغييرهم لعاداتهم ومهاراتهم، أو فشلهم فى إدراك الحاجة إلى التغيير، وضعف فهم أغراضه .

ولتقليل مقاومة التغيير فى المدرسة الثانوية الفنية يجب مراعاة ما يلى:

١- التأكد على جماعية العمل، وتدعيم روح الفريق فى نفوس العاملين، والتركيز على ما يريد أن يحققه فريق العمل أكثر من التركيز على ما يريد أى فرد إنجازَه<sup>(١)</sup> .

٢- أن يكون التغيير نابعاً من داخل جميع العاملين بالمدرسة، وليس مفروضاً عليهم .

٣- التدعيم الإدارى من قبل المسؤولين عن التعليم الثانوى الفنى بالمديرية التعليمية والوزارة .

٤- يجب أن يشعر المشاركون فى التغيير أن إحداث التغيير هو مهمتهم الأساسية .

٥- توافق خطة التغيير بقدر الإمكان مع أفكار وقيم القائمين على تنفيذ التغيير بالمدرسة .

٦- يجب أن يكون التغيير المتوقع شيئاً مرغوباً فيه وجديداً ويهم الجميع داخل المدرسة .

٧- يجب أن يشعر جميع المشاركين فى التغيير بالأمن والأمان الوظيفى .

٨- اعتراضات المعلمين التى قد تنشأ خلال مراحل التغيير يجب أن تؤخذ بجديّة وتناقش<sup>(٢)</sup> .

٩- يجب تدعيم ثقة المشاركين فى التغيير فى أنفسهم، حتى يؤتى التغيير ثماره .

١٠- خطة التغيير يجب أن تكون مرنة وقابلة للمراجعة والتقييم والتطوير فى أى وقت<sup>(٣)</sup> .

**دور مدير المدرسة الثانوية الفنية فى إدارة التغيير:**

يقع على مدير المدرسة عبء قيادة عملية التغيير بمدرسته، خاصة وأن إدارة التغيير أصبحت ضرورية فى ظل التغييرات التى تتعرض لها المدارس، "وتتطلب إدارة التغيير من مدير المدرسة معارف ومهارات وقيماً جديدة يمكن من خلالها التعامل مع المستجدات والتغييرات الجارية حوله فى المجتمع"<sup>(٤)</sup>، "حتى يكون قادراً على إدارة التغيير داخل مدرسته

(١) محمود محمد السيد: "العوامل المؤثرة على العمل الجماعى، دراسة مقارنة على العاملين فى القطاعين الحكومى والخاص"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، يناير، ٢٠٠١م، ص ٦٥٦ .

(٢) عبد العزيز عبد الهادى الطويل: التعليم الثانوى وتطورات تشريعاته فى مصر وتحديات القرن الحادى والعشرين، القاهرة، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية، ١٩٩٨م، ص ١٢ .

(3) Connolly Michael: "Leadership In Educational Change", **British Journal Of Management**, Vol. 11, No.6, 2000, p.53.

(4) Richard Boune And Others: **Reforming Education And Changing Schools, Case Studies In Policy And Sociology**, London, Routledge, 1992, pp.1-3.

والإمام بفنيات هذه الإدارة<sup>(١)</sup>، وذلك بحثه لجميع معلميه على التفكير فى عملية التغيير المنشودة، وتهيئة المناخ المدرسى لتقبل هذه العملية، وبحثه عن أفضل نقطة لبداية التغيير<sup>(٢)</sup>، ومناقشة معلميه حول أفضل الطرق للتغيير، ومشاركتهم فى وضع خطة التغيير، وتدريب معلميه على طرق التغيير، "ويتابع ويرصد التغيير أثناء التطبيق للخطة الموضوعية"<sup>(٣)</sup>، ويكون حساسا تجاه الأشياء التى يجب أن يتم التغيير فيها بسرعة، "ويدرك الحاجات والمتطلبات الخارجية التى تتطلب التغيير"<sup>(٤)</sup>، ويعلم أنه سوف يواجه كثيرا من المشكلات، والتى يجب أن يكون على استعداد تام لمواجهتها، والتى من أهمها:

أ- قد يكون التغيير ضد مصالح معلميه والعاملين معه مثل التخلص من الدروس الخصوصية، أو البقاء فى المدرسة بعد انتهاء اليوم الدراسى لمناقشة بعض المشكلات المدرسية، فقد "يشعر بعض المعلمين وخاصة القدامى أن التغيير سوف يضعف من وضعهم الوظيفى، وهنا يجب إشراكهم فى عملية التغيير"<sup>(٥)</sup>.

ب- المشاركة الشعبية فى إدارة المدرسة ممثلة فى مجالس الآباء والمعلمين، "وما أدت إليه من مزيد من التعقيد والازدواجية فى السلطات"<sup>(٦)</sup>، وكثرة تدخلات أولياء الأمور فى عملية التغيير خوفا على مصالحهم الشخصية، وهنا يجب عليه وتحديد دورهم بدقة.

ج- الصراع بين المعلمين المؤيدين والمعارضين للتغيير، وعليه حل هذا الصراع<sup>(٧)</sup> وبناء على ذلك يتضح أن هناك حاجة ماسة لتطوير نظم اختيار وتدريب مديرى المدارس الثانوية الفنية، حتى يتسنى لهم إدارة التغيير فى مدارسهم بكفاءة وفعالية.

(١) محمد المهدي دسوقي إبراهيم: "القيادة واتخاذ القرار"، مجلة إدارة الأعمال، ع. ٨٠، مارس، ١٩٩٨م، ص ٣٠.  
(٢) مصطفى رضا عبد الرحمن: "غياب الصف الثانى من القيادات الإدارية"، مجلة البحوث الإدارية، مج ٥، ع ٣٤، ١٩٩٣م، ص ٨-١٥.  
(٣) سيد ياسين: "البيئة السياسية والاجتماعية ومدير المستقبل"، مجلة المدير العربى، ع ١٠٧، يوليو، ١٩٨٩م، ص ٣٢-٣٥.  
(٤) طه عبد العليم: مستقبل الرأسمالية الصناعية المصرية، القاهرة، مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية بالأهرام، ١٩٩٣م، ص ٧٦-١٠١.

(5) David Dresslar: "The Use Of Teacher Feedback In The Evaluation Of The School Principals", D.A.I., Vol. 47, No.70, Jan., 1987, p.2389.

(٦) شاعر محمد فتحى: التربية المقارنة والأصول المنهجية، التعليم فى أوروبا وشرق آسيا والخليج العربى وعصر، القاهرة، بيت الحكمة للإعلام والنشر، ١٩٩٦م، ص ٣١٩.

(7) For More Details See:

- Afsaneh Nahavandi: The Art And Science Of Leadership, New Jersey, Prentice Hall, 2<sup>nd</sup> Ed., 2000, p.16.

- Dean Tjosvold, Mary Tjosvold: Psychology For Leaders, Using Motivation Conflict To More Effectiveness, New York, John Willy & Sons Inc., 1995, pp.186-187.

## ملخص الفصل:

استعرضت الدراسة في هذا الفصل أهم مبررات تطوير نظام اختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية في مصر، من خلال مجموعة من المحاور، ففي المحور الأول وقفت الدراسة على أهم التغيرات الثقافية التي تواجه المدارس الثانوية الفنية سواء التغيرات الثقافية الأيكولوجية، أو الثقافية السياسية، أو الثقافية الاقتصادية، أو الثقافية الفكرية، أو الثقافية الصحية، أو الثقافية الفكرية، أو الثقافية التعليمية، أو الثقافية العلمية التكنولوجية، أو الثقافية العقائدية، أو الثقافية الأسرية، وفي المحور الثاني وقفت الدراسة على أهم التحديات التي تواجه المديرين بشكل عام ومديري المدارس الثانوية الفنية بشكل خاص، مثل: التحديات التكنولوجية والمعرفية، والتحديات الناتجة عن الثورة المعلوماتية، والتحديات الناتجة عن العولمة، والتحديات الناتجة عن الثورة الديمقراطية، وفي المحور الثالث وقفت الدراسة على أهم المشكلات التي تواجه مديري المدارس الثانوية الفنية والتي تتعلق بكل من: المعلمين، المنهج الدراسية، الطلاب، العنصر المادي والتكنولوجي، مشروع رأس المال الدائم للتعليم والإنتاج، مجلس الآباء والمعلمين، التمويل، التدريبات العملية، وحدة التدريب والتقييم، وحدة المعلومات والإحصاء، لجنة تأمين المنشآت والأفراد، اللجنة الدائمة لمشروع المدرسة المنتجة، لجان تقويم سلوك الطلاب، وفي المحور الرابع وقفت الدراسة على أهم الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية مثل الإدارة بالأهداف، وإدارة الجودة الشاملة، وإدارة الأزمات، وإدارة التغيير، وبناء على ذلك أصبحت الحاجة ماسة وملحة لتطوير نظام اختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية في مصر، لمواجهة هذه التغيرات والتحديات وتفهم نوعية المشكلات الخاصة بالمدارس الثانوية الفنية، فضلاً عن إمكانية تطبيق بعض الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية، ثم تنتقل الدراسة بعد ذلك للوقوف على نظام اختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية في مصر، وهذا ما سيتضح في الفصل الرابع.