

الفصل السابع

دراسة ميدانية عن الواقع الفعلى لنظم اختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية فى مصر وماليزيا وأستراليا

تمهيد:

- أولاً: الهدف من الدراسة الميدانية .
- ثانياً: تحديد عينة الدراسة الميدانية .
- ثالثاً: حدود الدراسة الميدانية .
- رابعاً: إعداد استبانات الدراسة الميدانية .
- خامساً: صدق الاستبانات النهائية .
- سادساً: استجابات المبحوثين .
- سابعاً: الأسلوب الإحصائى المستخدم فى تحليل البيانات .
- ثامناً: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها .

الفصل السابع

دراسة ميدانية عن الواقع الفعلى لنظم اختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية فى مصر وماليزيا وأستراليا

تمهيد:

فى ضوء ما قدم فى الإطار النظري للدراسة يتضح أن الحاجة ماسة لدراسة ميدانية لتعبر بصورة حقيقية عن واقع نظم اختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية فى مصر وماليزيا وأستراليا، بهدف الوقوف على الواقع الفعلى لهذه النظم، وذلك كما يلى:

أولاً: الهدف من الدراسة الميدانية: ويتمثل فى: وتهدف إلى:

١- الوقوف على أهم الكفايات المهنية والشخصية التى ينبغى أن تتوفر فى مدير المدرسة المستقبلى .

٢- الوقوف على أهم الشروط والمعايير التى يتم بها اختيار مديري المدارس الثانوية الفنية ومدى تحقيقها لمعايير اختيار مدير المستقبلى .

٣- التوصل إلى بعض الأساليب المقترحة التى يمكن من خلالها اختيار مدير المدرسة المستقبلى .

٤- الوقوف على أبرز عناصر البرنامج التدريبي المقدم لمديري المدارس الثانوية الفنية .

٥- التوصل إلى أهم العناصر الواجب توافرها فى برنامج تدريب مدير المدرسة المستقبلى .

ثانياً: تحديد عينة الدراسة الميدانية:

نظراً لصعوبة إجراء مسح ميدانى شامل لجميع مديري المدارس الثانوية الفنية (الصناعية -الزراعية- التجارية) فى مختلف مدارسهم ومستوياتهم الإدارية، فقد تم إجراء الدراسة الميدانية على عينة عشوائية منهم، وشملت العينة ثلاث فئات هى: فئة مدير مدرسة ثانوية فنية، فئة مدير إدارة مدرسة ثانوية فنية، فئة مدير عام مدرسة ثانوية فنية (فى مصر)، وفئة مدير مدرسة ثانوية فنية (فى ماليزيا وأستراليا) .

وقد تم تحديد حجم العينة فى مصر بالأسلوب العشوائى، بحيث يشمل أكبر نطاق جغرافى، كما تم الالتزام بالأسلوب العلمى فى تحديد حجم العينة، بحيث تمثل العينة العشوائية حجم المجتمع الأصلي، وفى حدود خطأ $\pm 5\%$ ، وبحيث تكون نسبة توافر الخصائص محل الدراسة 50% ، وذلك حتى يصبح معامل الثقة 95% ، وقد تم تحديد حجم العينة باستخدام الصيغة الإحصائية التالية^(١):

(١) قام باختيار هذه الصيغة الإحصائية الأستاذ الدكتور/ إبراهيم حسن إبراهيم، أستاذ الإحصاء التطبيقى بكلية التجارة جامعة طنطا.

$$n = \frac{\frac{2 \text{ ق ك}}{2 \text{ د}}}{\frac{1}{n} + \left(\frac{2 \text{ ق ك} - 1}{2 \text{ د}} \right)}$$

حيث أن:-

هـ:- هي الإحداثى السينى للمنحى المعتدل الذى يقطع مساحة من الذيلين.
د : هي الخطأ المسموح به، مع السماح بخطأ لا يتجاوز $\pm 5\%$.

ولما كان عدد الوظائف القيادية فى مختلف المستويات داخل المدرسة الثانوية الفنية فى مصر (مدير / مدير إدارة/ مدير عام) يبلغ عددها ٢٠٠٠ وظيفة^(١)، فإن حجم العينة يكون:

$$n = \frac{\frac{1}{2} \times \frac{1}{2} (1,96)^2}{\frac{1}{2000} + \left(\frac{1}{2000} \right)} = \frac{196}{1} = 196 \text{ مديراً}$$

وفى ماليزيا فقد تم اختيار عدد ١٠ مديرين بطريقة عشوائية (١٠% تقريبا من العدد الكلى)^(١)، وفى أستراليا فقد تم اختيار ٨ مديرين بطريقة عشوائية (١٠% تقريبا من العدد الكلى فى الولايتين)^(٢).

وتم توزيع الاستبانات بمعرفة الباحث كما استخدمت الاستبانة البريدية والإنترنت فى توزيع الاستبانات الخاصة بالمديرين فى ماليزيا وأستراليا.

ثالثاً: حدود الدراسة الميدانية:

- الحدود الموضوعية: الواقع الفعلى ننظم اختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية والمعمول بها حالياً فى مصر وماليزيا وأستراليا.

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

(2)Ministry of Education: Education in Malaysia, Op. Cit., p.15.

- وتجدد الإشارة إلى أنه تم اختيار عدد (١٠) مديرين تقريباً من جملة عدد المديرين فى ولايات ندج، برليس، سرواك، وهذا العدد يمثل نسبة ١٠% تقريباً من العدد الكلى فى هذه الولايات.

(3)Department of Employment of Education and Training, Australia, National Report on the Development of Eucation, Op. Cit., P.10.

- وتجدد الإشارة إلى أنه تم اختيار عدد (٨) مديرين من جملة عدد المديرين فى ككل من مقاطعة العاصمة الفيدرالية كانبيرا وكوينزلاند، وهذا العدد يمثل نسبة ١٠% تقريباً من العدد الكلى فى هاتين الولايتين.

- الحدود البشرية: فى مصر: المديرون بالمدارس الثانوية الفنية الحكومية (الصناعية - الزراعية - التجارية) نظام السنوات الثلاث والسنوات الخمس، وفى ماليزيا وأستراليا: المديرون بالمدارس الثانوية الفنية .

- الحدود المكانية:

- فى مصر: تقتصر الدراسة على بعض مديرى المدارس الثانوية الفنية (الصناعية - الزراعية - التجارية) فى ست عشرة محافظة، حيث تكثُر الإدارات التعليمية من المستوى الأول إلى جانب إدارات المستوى الثانى والثالث، وتمثل تلك المحافظات تجمع سكانى كبير وتتووع المجتمعات المحلية (حضرية - ريفية - ساحلية)، وتكثر أيضاً فئات مديرى المدارس (مدير مدرسة - مدير إدارة مدرسة - مدير عام مدرسة) .

- فى ماليزيا: تقتصر الدراسة على بعض مديرى المدارس الثانوية الفنية فى بعض الولايات الماليزية (قدح - برليس - سرواك) .

- فى أستراليا: تقتصر الدراسة على بعض مديرى المدارس الثانوية الفنية فى مقاطعة العاصمة الفيدرالية كانبيرا وكوينزلاند .

- الحدود الزمانية: أجريت الدراسة الميدانية فى الفترة من شهر يونيه إلى شهر ديسمبر عام ٢٠٠٣م، حيث تم طرح الاستبانات فى فترات متقاربة بقدر الإمكان .

رابعاً: إعداد استبانات الدراسة الميدانية:

حيث اعتمدت الدراسة فى تصميم الاستبانات على البعد المفاهيمى والممارسات التى تناولتها فصول الدراسة النظرية والدراسات السابقة، حتى يسهل مهمة تحليل البيانات ومناقشة نتائجها، وقد روعى عند صياغة أسئلة الاستبانات مراعاة أن تكون الأسئلة بسيطة وواضحة وبعيدة عن التعقيد، وتمكن من الإجابات الفاطعة، وألا تكون محرجة أو تمس أموراً تعتبر تدخلاً فى الجوانب الشخصية للمبحوثين، كما روعى ألا تستغرق وقتاً طويلاً لإجابتها، كما تم مراعاة التناسب بين نوعية الأسئلة التى تضمنتها كل استبانة والفئة المطروحة عليها، بحيث تعبر كل فئة عما تراه فى الواقع العملى، وفى حدود الممارسة والخبرة العملية، وقد تضمنت كل استبانة مختلف الأساليب التى يتم الاعتماد عليها فى الاختيار والتدريب لكل فئة من فئات الدراسة، وكذا إبراز السلبيات والإيجابيات التى ترتبط بعملية الاختيار والتدريب .

خامساً: صدق الاستبانات النهائية:

عرضت الاستبانات على مجموعة من المحكمين المتخصصين فى مجال الإدارة والتدريب والاختيار وعلم النفس، ووثيقى الصلة بموضوع الدراسة الحالية، لفحصها وإبداء الرأى حول مناسبة المفردات للهدف التى شيدت من أجله، والتأكد من صحة صياغة عباراتها،

وبعد الأخذ بملاحظاتهم واقتراحاتهم تم حذف وتعديل بعض العبارات والإبقاء على العبارات التي قرر أغلبهم صلاحيتها للقياس، وقد نالت الاستبانة موافقة المحكمين بالإجماع، مما يشير إلى صدق الاستبانة المستخدمة.

وفيما يلي محتويات الاستبانة في صورتها النهائية:

الاستبانة الأولى: استبانة لتعرف عملية اختيار مدير المدرسة/ مدير إدارة المدرسة الثانوية الفنية، انظر ملحق (١).

- مقدمة: تضمنت عنوان الدراسة، وفئة المبحوثين والغرض من الاستبانة.
- البيانات: تضمنت بيانات شخصية عن المبحوثين.
- التعليمات: تضمنت وضع علامة (√) أمام الاستجابة التي تعبر عن رأى المبحوثين وتحدد درجة الأهمية بالنسبة لهم.
- محتوى الاستبانة: بلغ إجمالي عدد الأسئلة (١٧) سؤالاً.
- الاستبانة الثانية: استبانة لتعرف معايير اختيار مدير المدرسة الثانوية الفنية، انظر ملحق (٢).
- مقدمة: تضمنت عنوان الدراسة، وفئة المبحوثين والغرض من الاستبانة.
- البيانات: تضمنت بيانات شخصية عن المبحوثين.
- التعليمات: تضمنت وضع علامة (√) أمام الاستجابة التي تعبر عن رأى المبحوثين وتحدد درجة الأهمية بالنسبة لهم.
- محتوى الاستبانة: اشتمل على ستة محاور هي:
- المحور الأول: بيانات عامة.
- المحور الثاني: المعايير الواجب مراعاتها عند اختيار مدير مدرسة ثانوية فنية، وبلغ إجمالي عدد العبارات (٢٠) عبارة.
- المحور الثالث: مدى تطبيق معايير اختيار مدير المدرسة الثانوية الفنية، وبلغ إجمالي عدد العبارات (٩) عبارات.
- المحور الرابع: مدى قدرة معايير الاختيار على كشف الكفايات المهنية، وبلغ إجمالي عدد العبارات (٢٥) عبارة.
- المحور الخامس: نحو معايير اختيار أفضل لمديرى المدارس الثانوية الفنية، وبلغ إجمالي عدد العبارات (٨) عبارة.
- المحور السادس: مدى قدرة المعايير المقترحة على كشف كفايات مهنية جديدة، وبلغ إجمالي عدد العبارات (١٣) عبارة.
- الاستبانة الثالثة: استبانة لتعرف دور التدريب فى تأهيل مدير المدرسة الثانوية الفنية للقيادة المدرسية، انظر ملحق (٣).

- مقدمة: تضمنت عنوان الدراسة، وفئة المبحوثين، والغرض من الاستبانة.
- البيانات: تضمنت بيانات شخصية عن المبحوثين.
- التعليمات: تضمنت وضع علامة (✓) أمام الاستجابة التي تعبر عن رأى المبحوثين وتحدد درجة الأهمية بالنسبة لهم.
- محتوى الاستبانة: بلغ إجمالي عدد العبارات (٥٢) عبارة.
- الاستبانة الرابعة: استبانة لتقويم برنامج التدريب الخاص بالترقية لوظيفة مدير مدرسة / مدير إدارة مدرسة ثانوية فنية من وجهة نظر المتدربين، انظر ملحق (٤).
- مقدمة: تضمنت عنوان الدراسة، وفئة المبحوثين، والغرض من الاستبانة.
- البيانات: تضمنت بيانات شخصية عن المبحوثين.
- التعليمات: تضمنت وضع علامة (✓) أمام الاستجابة التي تعبر عن رأى المبحوثين وتحدد درجة الأهمية بالنسبة لهم.
- محتوى الاستبانة: بلغ إجمالي عدد الأسئلة (٢٤) سؤالاً.
- الاستبانة الخامسة: استبانة لتعرف رأى مدير عام مدرسة ثانوية فنية (صناعية- زراعية- تجارية) فى نظام اختياره وتدريبه، انظر ملحق (٥)، ومحتوى الاستبانة: اشتمل على خمسة محاور هي:
- المحور الأول: بلغ إجمالي عدد العبارات (١٨) عبارة.
- المحور الثانى: بلغ إجمالي عدد العبارات (٦) عبارات.
- المحور الثالث: بلغ إجمالي عدد العبارات (١٣) عبارة.
- المحور الرابع: بلغ إجمالي عدد العبارات (٧) عبارات.
- المحور الخامس: بلغ إجمالي عدد العبارات (٢١) عبارة.
- الاستبانة السادسة: استبانة لتعرف رأى بعض المسؤولين فى إدارات التدريب بمديريات التربية والتعليم فى نظام تدريب مديري المدارس الثانوية، انظر ملحق (٦)، ومحتوى الاستبانة: اشتمل على خمسة محاور هي:
- المحور الأول: أهم مؤشرات تحقق الأهداف التدريبية للقادة مديري المدارس الثانوية الفنية، وبلغ إجمالي عدد العبارات (٢٠) عبارة.
- المحور الثانى: أهم مؤشرات البرنامج التدريبى الجيد، وبلغ إجمالي عدد العبارات (١٨) عبارة.
- المحور الثالث: أهم المؤشرات للحكم على دور إدارة التدريب فى تفعيل البرنامج التدريبى، وبلغ إجمالي عدد العبارات (٥٧) عبارة.

المحور الرابع: أهم المؤشرات للحكم على دور المدرب فى تفعيل البرنامج التدريبي، وبلغ إجمالي عدد العبارات (٢٥) عبارة.

المحور الخامس: أهم المؤشرات للحكم على دور المتدرب فى مشاركته الجديدة لنجاح البرنامج التدريبي، وبلغ إجمالي عدد العبارات (٣١) عبارة.

سادساً: استجابات المبحوثين:

أ- فى مصر: ويمكن توضيحها فى الجدول التالى:

جدول (٨) يبين نسبة استجابة المبحوثين فى مصر

البيان	العدد				الاستجابة	الاستبعاد	نسبة الاستجابة
	مدير مدرسة	مدير إدارة مدرسة	مدير عام مدرسة	مسئول عن الاختيار/ التدريب			
القاهرة	٨	٧	١	٢	١٨	-	%١٠٠
الجيزة	٥	٦	١	٢	١٤	-	%١٠٠
بنى سويف	٦	٦	-	٢	١٤	-	%١٠٠
الفيوم	٨	٤	-	٢	١٤	-	%١٠٠
القليوبية	٩	٣	-	٢	١٤	-	%١٠٠
المنوفية	٨	٤	-	٢	١٤	-	%١٠٠
الشرقية	٨	٤	-	٢	١٤	-	%١٠٠
الإسماعيلية	١٠	٢	-	٢	١٤	-	%١٠٠
بور سعيد	١١	١	-	٢	١٤	-	%١٠٠
دمياط	٨	٤	-	٢	١٤	-	%١٠٠
الدقهلية	١١	٣	-	٢	١٦	-	%١٠٠
الغربية	٨	٩	-	٢	١٩	-	%١٠٠
كفر الشيخ	٩	٣	-	٢	١٤	-	%١٠٠
البحيرة	١١	٣	-	٢	١٦	-	%١٠٠
الأسكندرية	٨	-	٢	٢	١٢	-	%١٠٠
مطروح	٥	-	-	٢	٧	-	%١٠٠
المجموع	١٣٣	٥٩	٤	٣٢	٢٢٨	-	%١٠٠

ويتضح من هذا الجدول أن نسبة الاستجابة عالية في جميع المحافظات ١٠٠% وهذه نسبة جيدة تفيد الدراسة.

ب- في ماليزيا وأستراليا: ويمكن توضيحها في الجدول التالي:
جدول (٩) يبين استجابة المبحوثين من مديري المدارس الثانوية الفنية في بعض الولايات الماليزية والأسترالية

البيان	العدد	الاستجابة	الاستبعاد	نسبة الاستجابة
قدح	٤	٤	-	١٠٠%
برليس	٤	٤	-	١٠٠%
سرواك	٢	٢	-	١٠٠%
كانبيرا	٤	٤	-	١٠٠%
كوينزلاند	٤	٤	-	١٠٠%
المجموع	١٨	١٨	-	١٠٠%

ويتضح من هذا الجدول أن نسبة الاستجابة عالية ١٠٠% وهذه نسبة جيدة تفيد الدراسة.

سابعاً: الأسلوب الإحصائي المستخدم في تحليل البيانات:

خضعت بيانات الدراسة لحظة تحليل إحصائي تهدف في مجموعها إلى تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، وقد حددت طبيعة البيانات الخاصة بنظم الاختيار والتدريب لمديري المدارس الثانوية الفنية الأدوات الإحصائية اللازمة والمناسبة.

وتجدر الإشارة إلى طريقة حساب التكرارات والنسب المئوية كما يلي:

مثال: يفضل اختيار مدير المدرسة الثانوية الفنية بناءً على الجدارة والاستحقاق:

والجدول التالي يبين عدد التكرارات والنسب المئوية لاستجابة المديرين حول هذه

العبارة.

جدول (١٠) يبين طريقة حساب التكرارات والنسب المئوية واستجابات المديرين

درجة الأهمية	التكرار	النسبة المئوية
هام جداً	٤٠	٦٦,٧
هام	١٦	٢٦,٧
غير هام	٤	٦,٦
المجموع	٦٠	١٠٠%

حيث يتضح أن نسبة ٦٦,٧% تؤكد على ضرورة الجدارة والاستحقاق في الاختيار، بينما ترى نسبة ٢٦,٧% أن الجدارة والاستحقاق هامة، في حين أن نسبة ٦,٦% ترى أن الجدارة والاستحقاق غير هامة في الاختيار.

ثامنا: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها: ويمكن توضيح ذلك في سياق الجداول التالية:

جدول (١١) استجابة أفراد العينة نحو المعايير الواجب مراعاتها عند اختيار مدير مدرسة ثانوية فنية

م	المعــــــــــــــــايير	مدى الأهمية					
		مهم جدا		هام		غير مهم	
		ك	%	ك	%	ك	%
١	أن يتحلى المرشح لشغل وظيفة مدير مدرسة بالأخلاق الفاضلة.	١٨٠		١٢		-	
٢	أن يكون حسن المظهر.	١٥٠		٣٥		٧	
٣	أن يكون لائقا صحيا.	١٧٠		٢٠		٢	
٤	أن يتصف بالصبر وضبط النفس.	١٨٥		٧		-	
٥	أن يكون قادرا على التأثير في المعلمين.	١٦٠		٣٠		٢	
٦	أن يكون قدوة حسنة.	١٩٠		٢		-	
٧	أن يكون حسن التصرف.	١٨٠		١٠		٢	
٨	أن يكون متزن الانفعالات.	١٩٠		٢		-	
٩	أن يشعر بالمسئولية ويقدرها.	١٩٠		٢		-	
١٠	أن يتقبل التوجيهات بصدر رحب من رؤسائه.	١٨٥		٧		-	
١١	أن يكون قادرا على اتخاذ القرار المناسب.	١٩٠		٢		-	
١٢	أن يكون قادرا على تقويم أداء معلميه.	١٦		٣٠		٢	
١٣	أن يكون قادرا على إقامة علاقة طيبة مع رؤسائه.	١٨٥		٧		-	
١٤	أن يكون قادرا على إقامة علاقات طيبة مع معلميه.	١٨٠		١٢		-	
١٥	قادر على الابتكار والتجديد في عمله القيادي.	١٩٠		٣		-	
١٦	قادر على مواكبة الجديد في الإدارة المدرسية.	١٦٠		٢٥		٧	
١٧	له أعمال إدارية متميزة قبل ترشيحه لمدير مدرسة.	١٨٠		٥		٧	
١٨	أن يكون له إنتاج علمي (مقالات - مؤلفات - بحوث).	١٦٠		٣٠		٢	
١٩	أن يزكى من قبل رؤسائه.	١٩٠		٢		-	
٢٠	أن يزكى من قبل معلميه.	١٨٠		٨		٤	

ويتضح من هذا الجدول أن العبارات التي تعكس المعايير الواجب مراعاتها عند اختيار مدير / مدير إدارة مدرسة ثانوية فنية جاءت لتؤكد أن هذه المعايير مهمة جدا وينبغي توافرها في مدير المدرسة الثانوية الفنية حتى يتمكن من أداء دوره القيادي على أكمل وجه.

جدول (١٢) استجابة أفراد العينة نحو مدى تطبيق معايير اختيار مدير المدرسة الثانوية الفنية

م	المعايير	مدى الأهمية					
		مهم جداً		هام		غير مهم	
		ك	%	ك	%	ك	%
١	حصول المرشح لشغل وظيفة مدير مدرسة على الشهادة الجامعية بأى تقدير .	١٩٠		٢		-	
٢	حصول المرشح لوظيفة مدير مدرسة على الشهادة الجامعية بتقدير لا يقل عن جيد .	١٤٠		٢٠		٣٢	
٣	إكمال المرشح لوظيفة مدير مدرسة مدة خبرة فى الإدارة المدرسية لا تقل عن أربع سنوات .	١٥٠		٤٠		٢	
٤	الحصول على تقدير ممتاز فى التقرير السنوى طوال حياته الوظيفية .	١٨٠		٨		٤	
٥	لنست هناك جزاءات تأديبية حصل عليها .	١٨٠		٥		٧	
٦	اجتياز المرشح للمقابلة الشخصية .	١٨٥		٥		٢	
٧	اجتياز برنامج التدريب القيادى بنجاح .	١٨٠		٧		٥	
٨	أن يكون للمرشح لوظيفة مدير مدرسة نشاط ملحوظ على مستوى المنطقة المحيطة بالمدرسة وفى مجال عمله المدرسى .	١٦٠		٣٠		٢	
٩	التغاضى عن كل ما سبق، ويتم الاختيار وفق مرنيات إدارة التعليم الثانوى الفنى بالمديرية التعليمية .	١٠		٢٠		١٦٠	

وبتضح من هذا الجدول أنه لا بد من استيفاء هذه المعايير وتوافرها فى المرشح لشغل وظيفة مدير مدرسة ثانوية فنية .

جدول (١٣) استجابة أفراد العينة نحو مدى قدرة معايير الاختيار على كشف الكفايات المهنية

م	المعايير	مدى الأهمية					
		مهم جداً		هام		غير مهم	
		ك	%	ك	%	ك	%
١	يكشف المؤهل العلمى عن تمكن المرشح من الوظيفة القيادية التى سوف يقوم بها .	١٨٠		١٠		٢	
٢	تسهم الخبرة فى الإدارة المدرسية فى تمكن المرشح من إجادة الأساليب الحديثة فى إدارة المدرسة .	١٨٠		١٠		٢	
٣	الحصول على تقدير ممتاز فى التقرير السنوى يكشف عن قدرة المرشح على الاهتمام بنموه المهنى .	١٧٥		١٥		٢	
٤	تكشف المقابلة الشخصية عن تحلى المرشح بالأخلاق الفاضلة .	١٨٥		٧		-	
٥	يكشف المؤهل العلمى عن تقبل التدريب القيادى .	١٨٠		١٢		-	
٦	تمكن الخبرة فى الإدارة المدرسية من استخدام الأسلوب العلمى فى التفكير لمواجهة المشكلات المدرسية .	١٩		٢		-	

٧	١٦٠	٣٠	٢	يبنى الحصول على تقدير ممتاز في التقرير السنوى عن قدرة المرشح على تفعيل الأنشطة المدرسية.
٨	١٨٠	٨	٤	تسهم المقابلة الشخصية في تعرف مدى التزام المرشح في التحدث باللغة العربية الفصحى.
٩	١٤٠	٢٠	٣٢	تكشف الخبرة السابقة للمرشح عن قدرته على تطبيق تكنولوجيا الاتصال والمعلومات في الإدارة المدرسية.
١٠	١٥٠	٤٠	٢	تكشف الخبرة السابقة للمرشح عن قدرته على إدارته للمدرسة بطريقة فعالة.
١١	١٨٠	٨	٢	تسهم الخبرة في الإدارة المدرسية في الإلمام الواسع بمشكلاتها.
١٢	١٨٠	٥	٧	الحصول على تقرير ممتاز في التقرير السنوى يكشف عن قدرته على تعاونه مع فريق العمل المدرسى.
١٣	١٩٠	٢	-	يمكن الحكم على حسن مظهر المرشح من خلال المقابلة الشخصية.
١٤	١٦٠	٢٥	٧	يكشف المؤهل العلمى عن قدرة المرشح على تفعيل جهود معلميه.
١٥	١٩٠	٢	-	تفيد الخبرة في الإدارة المدرسية في تعظيم أثر تدريب المديرين داخل المدرسة.
١٦	١٨٠	١٢	-	تفيد الخبرة في الإدارة المدرسية في تفهم طبيعة مشكلات التلاميذ.
١٧	١٨٠	٨	٤	تسهم المقابلة الشخصية في كشف مدى اتصاف المرشح بالصبر وضبط النفس.
١٨	١٦٠	٣٠	٢	يكشف المؤهل العلمى عن قدرة المرشح على التخطيط الجيد.
١٩	١٦٥	٢٠	٧	تسهم الخبرة في الإدارة المدرسية في كشف قدرة المرشح على النقد الإيجابى البناء.
٢٠	١٦٠	٣٠	٢	الحصول على تقدير ممتاز في التقرير السنوى يكشف عن قدرة المرشح على مراعاة الفروق الفردية بين معلميه.
٢١	١٦٠	٢٥	٧	تكشف المقابلة الشخصية عن قدرة المرشح على التأثير في معلميه.
٢٢	١٦٠	١٥	١٧	تسهم الخبرة في الإدارة المدرسية في إكساب المرشح القدرة على فهم مشكلات المعلمين.
٢٣	١٦٠	١٧	١٥	تكشف المقابلة الشخصية عن قدرة المرشح على تحمل مسؤولية القيادة المدرسية.
٢٤	١٦٠	١٩	١٣	يكشف التقرير السنوى عن إمكانية تجاوب المرشح مع متطلبات وظيفة مدير المدرسة.
٢٥	١٦٠	١٩	١٣	يسهم التقرير السنوى في تعرف مستوى علاقة المرشح برؤسائه.

ويتضح من هذا الجدول قدرة معايير اختيار مدير / مدير إدارة مدرسة ثانوية فنية على الكشف عن أهم الكفايات المهنية اللازمة لمدير المدرسة الثانوية الفنية حتى يتسنى له تأدية دوره القيادى على أكمل وجه.

جدول (١٤) استجابة أفراد العينة نحو معايير اختيار أفضل لمدير المدرسة الثانوية الفنية

م	المعايير	مدى الأهمية					
		مهم جدا		هام		غير مهم	
		ك	%	ك	%	ك	%
١	الحصول على دراسات عليا (دكتوراه، ماجستير، دبلوم) فى الإدارة المدرسية / الإدارة التعليمية.	١٦٠	٣٠	٢	٢		
٢	رفع مدة الخبرة فى الإدارة المدرسية إلى ثماني سنوات.	١٨٥	٧	-	-		

٣	أن يكون للمرشح بحث واحد على الأقل منشور فى إحدى الدوريات العلمية المتخصصة فى مجال الإدارة المدرسية/ الإدارة التعليمية .	١٨٠		١٢	-
٤	اجتياز المرشح دورة تدريبية متخصصة فى مجال الإدارة المدرسية .	١٦٠		٥	-
٥	اجتياز المرشح دورة تدريبية فى مجال اللغة الإنجليزية .	١٨٠		٨	٤
٦	اجتياز المرشح دورة تدريبية فى مجال الحاسب الآلى .	١٨٠		٧	٥
٧	اجتياز المرشح دورة تدريبية فى مجال اللغة العربية .	١٨٠		٧	٥
٨	معايير أخرى ترغب إضافتها، من فضلك أذكرها وفق ترتيب أهميتها:				

ويتضح من هذا الجدول أن هناك معايير جديدة لابد من مراعاتها عند اختيار مدير/ مدير إدارة مدرسة ثانوية فنية .

جدول (١٥) استجابة أفراد العينة نحو مدى قدرة المعايير المقترحة على كشف كفايات مهنية جديدة

م	المعايير	مدى الأهمية					
		مهم جداً		هام		غير مهم	
		ك	%	ك	%	ك	%
١	تكشف الدراسات العليا عن عمق فهم المرشح للمشكلات المدرسية .	١٦٠		٣٠		٢	
٢	تنبئ الخبرة الطويلة فى الإدارة المدرسية عن معرفة واسعة بالمشكلات المدرسية .	١٧٠		٢٠		٢	
٣	يسهم الاختبار التحريرى فى كشف إلمام المرشح بفنيات القيادة المدرسية ومشكلاتها .	١٥٠		٢٥		١٧	
٤	تُمكن الدورات التدريبية من تعرف مستوى المهارات المختلفة .	١٤٠		٢٠		٣٢	
٥	تُمكن الاختبارات العملية من تعرف مدى المهارات التطبيقية فى أداء العمل القيادى .	١٨٠		٨		٢	
٦	نشر الأبحاث العلمية وكشف عن سعة إطلاع المرشح وإلمامه بقضايا الإدارة المدرسية .	١٦٠		٢٥		٧	
٧	تكمب الأبحاث العلمية المرشح للقيادة المدرسية المهارة فى إعداد النشرات والتقارير التربوية والمدرسية .	١٨٠		١٢		-	
٨	تلمى الدورات التدريبية مهارات التخطيط فى المجال القيادى .	١٦٠		٣٠		٢	
٩	تكشف الدراسات العليا عن عمق فهم المرشح لفنيات تفعل العملية التطويرية داخل المدرسة .	١٦٠		١٧		١٥	
١٠	القدرة على التعبير بلغة سليمة لدى المرشح تكتشف من خلال الاختبار التحريرى .	١٦٠		٣٠		٢	
١١	تسهم الأبحاث العلمية فى تمكين المرشح من استخدامه للأسلوب العلمى فى مواجهة المشكلات المدرسية .	١٨٠		١٢		-	
١٢	تعكس الدورات التدريبية درجة فهم المرشح للنظام المدرسى .	١٧٥		١٥		٢	
١٣	تكون الدورات التدريبية اتجاهات إيجابية لدى المرشح للقيادة المدرسية نحو المهنة وممارستها .	١٨٠		١٠		٢	

يتضح من الجدول السابق أن المعايير المقترحة لاختيار مدير/ مدير إدارة مدرسة ثانوية فنية لها القدرة على كشف كفايات مهنية جديدة فى المرشحين لشغل وظيفة مدير/ مدير إدارة مدرسة ثانوية فنية .

ويبين هذا الجدول أهم الشروط الواجب توافرها بشأن اختيار مدير عام مدرسة ثانوية فنية، كما أن هناك شروط أخرى يجب توافرها بجانب هذه الشروط.

المعيار						المعيار
هام جداً		هام		غير هام		
ك	%	ك	%	ك	%	
٦	-	-	-	-	-	* الحصول على مؤهل أعلى من المؤهل الجامعي:
٦	-	-	-	-	-	- دبلوم في الإدارة المدرسية/ التعليمية،
٤	٢	-	-	-	-	- ماجستير في الإدارة المدرسية/ التعليمية،
٢	٤	-	-	-	-	- دكتوراه في الإدارة المدرسية/ التعليمية،
٦	-	-	-	-	-	* اجتياز مدير المدرسة لمجموعة من الاختبارات مثل :
٤	٢	-	-	-	-	- اختبار التفكير الإبداعي،
٦	-	-	-	-	-	- اختبار المهارات والأداء في مجال الإدارة المدرسية،
٣	٣	-	-	-	-	- اختبار الميول والاتجاه نحو وظيفة مدير المدرسة،
						* إنشاء مراكز لتقييم أداء المرشحين لوظيفة مدير عام مدرسة ثانوية
						فنية، وتتبع وزارة التربية والتعليم في جميع مديريات التربية والتعليم
						بالمحافظات، وتختص بما يلي :
٤	٢	-	-	-	-	- تحديد المواصفات التي يجب توافرها في مدير المدرسة،
٤	٢	-	-	-	-	- إجراء مقابلة شخصية مبدئية للتأكد من استيفاء شروط المرشح لشغل
						وظيفة مدير مدرسة ثانوية فنية،
٦	-	-	-	-	-	- التأكد من مطابقة استمارة البيانات الخاصة بالمرشح بالمعلومات التي تم
						جمعها عنه من خلال الوسائل الأخرى التي يقوم بها المركز،
٤	٢	-	-	-	-	- متابعة المرشح فترة زمنية داخل المدرسة، ومحددة، لتقويم أدائه،
						وعلاقته بمعلميه قبل استلام الوظيفة رسمياً،
٤	٢	-	-	-	-	- عقد المقارنات التقييمية بين المرشحين لاختيار أفضلهم
٤	٢	-	-	-	-	- إجراء مقابلة شخصية نهائية بواسطة لجنة متخصصة لها خبرة في
						التعليم الثانوي الفني، وتدعم بخبرات أخرى في مجال الإدارة والقانون،
٤	٢	-	-	-	-	- أساليب أخرى تقترحها، من فضلك اذكرها :

المستقبل

جدول (١٨) استجابة أفراد العينة نحو دور التدريب فى تأهيل مدير المدرسة الثانوية
الفنية للقيادة المدرسية

م	العبارة	أوافق تماماً		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق تماماً	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
١	يتم التركيز على تدريب المرشدين الذين يصلحون لقيادة المدرسة الثانوية الفنية .	١٨٠		٤		٤		٢		٢	
٢	إن أهم ما يجب توافره فى المتدربين هو قدرته على متابعة المنشورات التى تصدر من الوزارة فى مجال الإدارة المدرسية	١٦٠		١٥		٤		١٠		٣	
٣	تهتم إدارة التدريب بتنمية المتدربين الذين يصلحون للإدارة المدرسية	١٦٠		٢٠		٥		٤		٣	
٤	تحرص إدارة التدريب أن تضمن أساليب الإدارة المدرسية الفعالة فى برامج التدريب .	١٨٠		٥		٥		٢		-	
٥	البرنامج التدريبى يتضمن فنيات التعامل بفاعلية مع مؤسسات المجتمع المحلى .	١٦٠		٢٠		٥		٤		٣	
٦	يحتل برنامج اللغة الإنجليزية جانباً هاماً فى برنامج التدريب .	١٦٠		٢٥		٥		٢		-	
٧	يحتل برنامج الحاسب الآلى جانباً هاماً فى برنامج التدريب .	١٦٠		١٥		٤		١١		٢	
٨	تحرص إدارة التدريب على تنمية مهارات التعامل مع الأجهزة التكنولوجية الحديثة فى مجال الإدارة المدرسية .	١٩٠		٦		-		-		-	
٩	ساعد البرنامج التدريبى على تنمية بعض المهارات القيادية .	١٦٠		٢٥		٥		٢		-	
١٠	مهارات الحاسب الآلى من أهم المهارات التى يجب توافرها فى مديري المدارس .	١٨٠		٥		٥		٢		-	
١١	أعتقد أننى أجيد المهارات اللازمة لقيادة المدرسة بعد أن اجتزت البرنامج التدريبى .	١٦٠		١٥		٤		١٠		٣	
١٢	احتوى برنامج التدريب على أساليب تدريبية متنوعة .	١٦٠		١٦		٥		٨		٥	
١٣	المحاضرات أهم أسلوب تدريبى تتبعه إدارة التدريب حالياً .	١٨٠		٤		٤		٢		٢	
١٤	أشعر بتجاوب فعال مع برنامج التدريب .	٣		٤		٥		١٦٠		٢٠	
١٥	التدريب يمكننى من تطبيق ما اكتسبته من معلومات فى على القيادى .	٢		١١		٤		١٦٠		١٥	
١٦	حقق البرنامج التدريبى تنمية حقيقية فى القدرات القيادية .	٣		٤		٥		٢٠		١٦٠	
١٧	ركز البرنامج التدريبى على زيادة المهارات والقدرات القيادية المستقبلية .	-		٢		٥		٥		١٨٠	
١٨	حقق البرنامج التدريبى تنمية بعض النواحي السلوكية .	-		٢		٥		٥		١٨٠	
١٩	أول ما يجب إشباعه من حاجات مدير المدرسة هو الأمان الوظيفى .	١٨٠		٥		٥		٢		-	
٢٠	أطلع دائماً للاشتراك فى اتخاذ القرارات المتعلقة بعملى القيادى داخل المدرسة .	١٨٠		٥		٥		٢		-	
٢١	أكون سعيداً جداً عندما يستشيرنى المعلمون فى الأمور المتعلقة بمستوى أدائهم .	١٨٠		٢٠		٥		٤		٣	

م	العبارة	أوافق تماماً		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق تماماً	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
٢٢	يسعدني دائماً أن أتلقى ملاحظات أو علوات نظير تفعل العملية التعليمية داخل المدرسة.	١٨٠		٤		٤		٢		٢	
٢٣	أجد دائماً من رئيسي المباشر التشجيع على الابتكار، وإنتاج أفكار جديدة لتفعيل العملية التعليمية داخل المدرسة.	١٦٠		٢٠		٥		٤		٣	
٢٤	يستشيرني رئيسي المباشر عادة في الأمور المتعلقة بمشكلات الإدارة المدرسية.	١٦٠		١٥		٤		١٠		٣	
٢٥	بترك لي رئيسي المباشر قدراً من حرية التصرف في شئون إدارة المدرسة.	١٨٠		٤		٤		٢		٢	
٢٦	أهم ما يهمني في وظيفتي هو المرتب الذي أتقاضاه.	١٩٠		٢		-		-		-	
٢٧	الأمان الوظيفي يعتبر بالنسبة لي الدافع الأول للعمل في وظيفة مدير مدرسة.	١٩٠		٢		-		-		-	
٢٨	غالبية مديري المدارس يعملون بهدف الأجر والمكافآت المادية التي يحصلون عليها.	١٩٠		-		٢		-		-	
٢٩	أهم ما يهمني في وظيفتي هو الفرص المتاحة للترقية.	١٩٠		-		٢		-		-	
٣٠	أرغب في تحصيل المزيد من المعلومات في مجال عملي القيادي والمجالات المتعلقة به.	١٨٠		٤		٤		٢		٢	
٣١	الحافز المناسب الذي أفضله في حالة اجتياز البرنامج التدريسي هو الترقية للوظيفة الأعلى.	١٩٠		٢		-		-		-	
٣٢	الحافز المناسب الذي أفضله في حالة اجتياز البرنامج التدريسي هو المكافأة المالية.	١٩٠		٢		-		-		-	
٣٣	الحافز المناسب الذي أفضله في حالة اجتياز البرنامج التدريسي هو تولي أي منصب قيادي.	١٩٠		١		-		-		-	
٣٤	البرنامج التدريسي مكثني من تحمل أعباء وظيفتي القيادية.	٣		٤		٥		٢٠		١٦٠	
٣٥	أؤدى عملي القيادي لإثبات ذاتي.	١٨٠		٤		٤		٢٠		٢	
٣٦	أتطلع إلى فرص جديدة للعمل القيادي ليس فقط في المدرسة، ولكن على مستوى الوزارة.	١٩٠		٢		-		-		-	
٣٧	أهم ما يعينني في وظيفتي هو التقرب من المسؤولين.	١٩٠		٢		-		-		-	
٣٨	أهم ما يعينني في وظيفتي التفاني في تفعل العملية التعليمية داخل مدرستي.	١٩٠		٢		-		-		-	
٣٩	أهم ما يجب توافره في مديري المدارس هو تنوع المهارات الفنية لأداء أعمال متنوعة.	١٩٠		٢		-		-		-	
٤٠	التدريب الخاص باللغة الإنجليزية على المستوى المطلوب.	٣		٤		٥		٢٠		١٦٠	
٤١	التدريب الخاص بالحاسب الآلي على المستوى المطلوب.	٣		٤		٥		٢٠		١٦٠	
٤٢	يُفضل إلغاء البحث الذي يُطلب من المتدربين	-		-		-		٢		١٩٠	
٤٣	البحث الذي يُطلب من المتدربين له دور في الحكم على مهاراتهم البحثية.	-		-		-		٢		١٩٠	
٤٤	برنامج التدريب يغطي فقط الجوانب الفنية لوظيفة مدير مدرسة ثانوية فنية.	-		-		-		٢		١٩٠	
٤٥	برنامج التدريب الذي قدم للمرشحين لوظيفة مدير مدرسة ملائم لطبيعة أعمالهم.	-		-		٢		-		١٩٠	
٤٦	برنامج التدريب يحقق أهداف الوظيفة التي سأرلى إليها.	-		-		٢		-		١٩٠	
٤٧	يحتوي برنامج التدريب على بعض الخبرات المتميزة في الإدارة المدرسية.	-		-		٢		-		١٩٠	
٤٨	يغطي البرنامج التدريبي الاحتياجات الفعلية لعمل القيادي.	-		٢		-		-		١٩٠	
٤٩	مدير المدرسة الممتاز هو الذي يستطيع التعامل مع الإنترنت.	١٨٠		٥		٥		٢		١٩٠	
٥٠	مدير المدرسة الممتاز هو الذي يُفعل جهود معلميه.	١٨٠		٥		٥		٢		-	
٥١	مدير المدرسة الممتاز هو الذي يطبق ما تعلمه من التدريب داخل مدرسته.	١٨٠		٥		٥		٢		-	
٥٢	عملية تقويم البرنامج التدريبي يُلغى عليها الطابع الشكلي.	-		-		-		٢		١٩٠	

ويبين هذا الجدول أهمية دور التدريب القيادي في تأهيل مدير المدرسة الثانوية الفنية للقيادة المدرسية، حيث بين أهم ملامح التدريب القيادي الفعال .

جدول (١٩) استجابة أفراد العينة نحو أهم مؤشرات تحقق الأهداف التدريبية للقيادة مديري المدارس الثانوية الفنية

م	العبارة	الرأى		موافق تماماً		إلى حد ما		غير موافق	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
١	افتقار التدريب لفنيات قيادة المدرسة بطريقة فعالة	-		١٠		٦			
٢	ضعف التنسيق بين المحتوى التدريبى وعملية تقويمه .	١٠		٣		٣			
٣	ضعف التنسيق بين محتوى التدريب ومشكلات المدارس الثانوية الفنية .	٣		١٠		٣			
٤	غياب وضوح الأهداف التدريبية للمتدربين .	١٥		١		-			
٥	القصور فى المعينات المتاحة للبرنامج التدريبى .	١٥		١		-			
٦	ضعف نظام الإشراف المتبع فى تنفيذ البرنامج التدريبى .	٣		١٠		٣			
٧	كثرة اللوائح والإجراءات فى العمل المدرسى تحد من فعالية التدريب .	١٥		١		-			
٨	ضعف نظم تقدير كفاية مديري المدارس الثانوية الفنية .	١٤		٢		-			
٩	نقص وعى المتدربين بأهمية التدريب .	١٦		-		-			
١٠	القصور فى تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للمتدربين .	١٦		-		-			
١١	ضعف الارتباط بين الاحتياجات التدريبية ومحتوى البرنامج .	١٦		-		-			
١٢	صعوبة اقتناع بعض المتدربين بجدوى التدريب .	١٦		-		-			
١٣	وجود نقص فى المدربين المتميزين .	١٤		-		-			
١٤	غياب الأنشطة الاجتماعية المحفزة أثناء التدريب .	١٤		٢		-			
١٥	نقل المتدربين إلى وظائف أخرى غير قيادية بعد التدريب .	-		٢		١٤			
١٦	غياب متابعة المتدربين بعد عودتهم لمدارسهم	١٤		٢		-			
١٧	غياب الاهتمام بقياس أثر التدريب .	٣		١٠		٣			
١٨	اعتماد التدريب على أسلوب المحاضرات النظرية .	-		٢		١٤			
١٩	افتقار التدريب لورش العمل .	٣		١٠		٣			
٢٠	ضعف الحوافز المقدمة مع البرنامج التدريبى .	١٦		-		-			

ويبين هذا الجدول أهم المعوقات التى تحد من فاعلية أثر التدريب على العمل القيادى لمدير المدرسة حيث جاء نقص وعى المتدربين والقصور فى تحديد الاحتياجات التدريبية وصعوبة اقناع بعض المتدربين من أهم المعوقات التى تحد من فاعلية أثر التدريب .

جدول (٢٠) استجابة أفراد العينة نحو أهم مؤشرات البرنامج التدريبي الجيد

م	البيانات	الرأى		موافق تماماً		إلى حد ما		غير موافق	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
١	يتناسب البرنامج مع الاحتياجات التدريبية للمتعلمين .	١٦		-		-		-	
٢	البرنامج يلهم مستوى المتدربين الذى أعد من أجلهم .	١٦		-		-		-	
٣	روعى تسلسل موضوعات البرنامج وترابطها .	١٦		-		-		-	
٤	روعى فى موضوعات البرنامج توافقها مع طبيعة المشكلات فى المدارس .	١٦		-		-		-	
٥	يبدأ وينتهى فى الوقت المحدد له .	١٦		-		-		-	
٦	روعى فيه التنسيق بين المحتوى والمدرسين والمتدربين .	١٦		-		-		-	
٧	تنوع المحتوى حتى لا يحدث ملل للمتدربين .	١٦		-		-		-	
٨	روعى فى البرنامج الفروق الفردية للمتدربين .	١٤		٢		-		-	
٩	روعى فى البرنامج استخدام كل حواس المتدربين .	١٤		٢		-		-	
١٠	استخدم البرنامج كل وسائل الإيضاح المتاحة .	١٦		-		-		-	
١١	للبرنامج حاجة ملحة وضرورية .	١٦		-		-		-	
١٢	تنوع الأسلوب التدريبى بتنوع موضوعاته .	١٦		-		-		-	
١٣	أضاف البرنامج أفكاراً جديدة للمتدربين .	١٦		-		-		-	
١٤	حسن البرنامج من مستوى سلوك المتدربين .	١٤		٢		-		-	
١٥	تم مراعاة الوقت الكافى لتنفيذه عند تصميمه .	١٤		٢		-		-	
١٦	تم تحديد أهداف البرنامج وطرق تحقيقها بدقة .	١٦		-		-		-	
١٧	تم تحديد أسلوب البرنامج .	١٦		-		-		-	
١٨	تم تحديد أسلوب لتقويم عائد التدريب على المدارس .	١٦		-		-		-	

ويبين هذا الجدول أهم مؤشرات البرنامج التدريبي الجيد من وجهة نظر السادة

المسؤولين عن التدريب فى إدارات التدريب بمديريات التربية والتعليم .

جدول (٢١) استجابة أفراد العينة نحو أهم المؤشرات للحكم على دور إدارة التدريب

فى تفعيل البرنامج التدريبي .

م	البيانات	الرأى		موافق تماماً		إلى حد ما		غير موافق	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
١	قامت بإخطار المرشحين للتدريب بمواعيد بدء البرنامج .	١٦		-		-		-	
٢	قامت بمتابعة انتظام المدرسين والمتدربين أثناء تنفيذه .	١٦		-		-		-	
٣	قامت بتوفير وسائل الانتقال اللازمة للمتدربين .	١٦		-		-		-	
٤	قامت بعمل التجهيزات الكافية التى تتطلبها التنفيذ .	١٦		-		-		-	
٥	نظمت زيارات ميدانية لبعض المدارس أثناء التدريب .	١٦		-		-		-	
٦	قامت بصرف المستحقات المالية للمتدربين فور الانتهاء .	١٦		-		-		-	
٧	قامت بتوزيع المطبوعات على المتدربين قبل التنفيذ .	١٦		-		-		-	
٨	قامت بتقويم المتدربين قبل حضورهم البرنامج .	١٦		-		-		-	
٩	قامت بمتابعة المتدربين أثناء حضورهم البرنامج .	١٦		-		-		-	

١٠	قامت بمتابعة المتدربين بعد حضورهم البرنامج التدريبي.	١٦	-	-
١١	قامت بمتابعة تنفيذ وتقييم البرنامج التدريبي.	١٤	٢	-
١٢	تعرفت أداء المتدربين الفعلي قبل التدريب.	١٦	-	-
١٣	أشركت المتدربين في تحديد احتياجاتهم التدريبية.	١٤	٢	-
١٤	قامت بتوجيه وتهيئة المتدربين للبرنامج التدريبي.	١٣	٣	-
١٥	أشركت المتدربين في تخطيط البرنامج التدريبي.	١٤	٢	-
١٦	قدمت للمتدربين نبذة عن أهمية التدريب وأهداف البرنامج ومحتواه ومراحله وطرق تفويده.	١٣	٣	-
١٧	المواد التدريبية مناسبة لنوعية المتدربين.	١٤	٢	-
١٨	أعدت قائمة بالمهارات المطلوب تنميتها لدى المتدربين.	١٣	٣	-
١٩	قدمت حوافز للمتدربين الذين أظهروا سلوكيات جديدة.	١٢	٤	-
٢٠	اختارت المتدربين بعناية وراعت تخصصاتهم.	١٦	-	-
٢١	نظمت لقاءات مع المتدربين السابقين للاستفادة من خبراتهم.	١٦	-	-
٢٢	جهزت البيئة الإيجابية للتدريب من حيث التوقيت والمكان والتسهيلات.	١٦	-	-
٢٣	خطت جيداً لإدارة جلسات التدريب.	١٦	-	-
٢٤	شجعت المتدربين على حضور جميع جلسات البرنامج.	١٦	-	-
٢٥	قامت بإعداد خطة عمل لتنفيذ جمع مراحل البرنامج.	١٦	-	-
٢٦	قامت بمراقبة تنفيذ خطة التدريب وفقاً للتوقيتات المحددة.	١٦	-	-
٢٧	تابعت التنفيذ السليم لكل مراحل البرنامج التدريبي.	١٦	-	-
٢٨	قامت بالتنسيق بين جهود جميع العاملين في التدريب.	١٦	-	-
٢٩	قامت بتذليل العقبات التي اعترضت تنفيذ البرنامج.	١٦	-	-
٣٠	توصلت في النهاية إلى تحقيق أهداف التدريب بدقة.	١٦	-	-
٣١	حددت أنسب الأساليب لتنفيذ البرنامج التدريبي.	١٦	-	-
٣٢	اختارت وسائل الإيضاح اللازمة للبرنامج التدريبي.	١٦	-	-
٣٣	حددت أساليب تقييم محتوى البرنامج التدريبي.	١٦	-	-
٣٤	حددت أساليب تقييم المتدربين.	١٦	-	-
٣٥	وضعت جدولاً زمنياً لتنفيذ كل مرحلة من مراحل البرنامج.	١٦	-	-
٣٦	التفت مع المتدربين على المادة التدريبية وأسلوب تقديمها والمعينات التدريبية التي يحتاجونها.	١٦	-	-
٣٧	قامت بالاتصال بالمتدربين أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي لتعرف مشكلاتهم.	١٦	-	-
٣٨	راقبت تنفيذ البرنامج للتأكد من أنه يسير كما ينبغي.	١٦	-	-
٣٩	راقبت البرنامج للتأكد من أنه يسير في حدود الخطة الزمنية لإجازه.	١٦	-	-
٤٠	تدخلت فوراً لإزالة العقبات التي تعترض تنفيذ البرنامج.	١٦	-	-
٤١	عدلت أي مرحلة من مراحل التنفيذ وفقاً لمتطلبات الأحداث المستجدة.	١٦	-	-
٤٢	تعرفت على مقدار ما تم إنجازه من البرنامج وما تم تحقيقه من أهدافه.	١٦	-	-
٤٣	تأكدت من توافق أساليب التدريب مع هدف البرنامج.	١٦	-	-
٤٤	تعرفت على مقدار الفائدة التي تحققت للمتدربين في ممارسة أصالهم بعد التدريب داخل مدارسهم.	١٦	-	-
٤٥	دعمت تحويل أثر التدريب سيكولوجياً.	١٦	-	-
٤٦	أناحت الفرصة للمتدربين لتطبيق المهارات الجديدة.	١٦	-	-
٤٧	شجعت المتدربين على المشاركة في مناقشة معوقات تعظيم عائد التدريب.	١٦	-	-
٤٨	استخلصت مجمل المعلومات من المدرب لتقديمها للمتدربين.	١٦	-	-
٤٩	اتفقت مع المتدربين على توقعات مشتركة لتحسين أدائهم القيادي.	١٦	-	-
٥٠	نظمت جلسات تطبيقية للمراجعة السريعة للموضوعات التدريبية.	١٦	-	-

٥١	نظمت اجتماعات بغرض لم شمل المتدربين .	١٦	-	-	-
٥٢	قامت بإعلان النجاحات التي حققها المتدربون .	١٦	-	-	-
٥٣	راقبت الحضور والانصراف للمتدربين .	١٦	-	-	-
٥٤	وضعت خطط عمل لنقل أثر التدريب إلى المدارس .	١٦	-	-	-
٥٥	قومت خطط نقل أثر التدريب ومهارات المتدربين الجديدة .	١٦	-	-	-
٥٦	استخدمت أساليب كافية لتقويم فعالية (الاختبارات والاستقصاءات - المقابلات - الملاحظات - التقارير) .	١٦	-	-	-
٥٧	عرفت المتدربين بنتائج تقويمهم في نهاية البرنامج التدريبي .	١٦	-	-	-

وبين هذا الجدول أهم المؤشرات التي يمكن من خلالها الحكم على دور إدارة التدريب في تفعيل البرنامج التدريبي المقدم لمديري المدارس الثانوية الفنية .

جدول (٢٢) استجابة أفراد العينة نحو أهم المؤشرات للحكم على دور المدرب في تفعيل البرنامج التدريبي

م	الرأي	موافق تماماً				إلى حد ما		غير موافق	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
١	قام بدمج البرنامج التدريبي مع أهداف المدرسة الثانوية الفنية (الصناعية - الزراعية - التجارية) .	١٦	-	-	-	-	-	-	-
٢	كانت هناك مشاركة جدية بين إدارة التدريب والمدرسين .	١٦	-	-	-	-	-	-	-
٣	حدد أداء المتدربين المرغوب فيه .	١٦	-	-	-	-	-	-	-
٤	قام بمراجعة أهداف التدريب في كل مرحلة .	١٦	-	-	-	-	-	-	-
٥	قام بتحديد المتطلبات اللازمة لإحساب المهارة والمعرفة محل التدريب .	١٦	-	-	-	-	-	-	-
٦	قام باختيار أساليب وطرق ووسائل مختلفة أثناء التدريب .	١٦	-	-	-	-	-	-	-
٧	قام بتقويم نتائج كل مرحلة .	١٦	-	-	-	-	-	-	-
٨	قام بتقويم البرنامج التدريبي في نهايته .	١٦	-	-	-	-	-	-	-
٩	أعطى ورش العمل جزءاً كبيراً من مساحة البرنامج .	١٦	-	-	-	-	-	-	-
١٠	قام بتنمية استعداد المتدربين لتقبل التدريب .	١٦	-	-	-	-	-	-	-
١١	راعى الفروق الفردية بين المتدربين .	١٦	-	-	-	-	-	-	-
١٢	أقنع المتدربين بأنهم يستطيعون تحويل ما تعلموه إلى مدارسهم .	١٦	-	-	-	-	-	-	-
١٣	وفر المتابعة الدائمة لكافة مراحل البرنامج .	١٦	-	-	-	-	-	-	-
١٤	أجرى التقويم لكل مرحلة من مراحل البرنامج .	١٦	-	-	-	-	-	-	-
١٥	قدم جلسات تذكيرية لحل بعض المشاكل المدرسية .	١٦	-	-	-	-	-	-	-
١٦	ركز على اكتساب المهارات والمعارف الجديدة لمنع الارتداد إلى المهارات والمعارف التي كانت قبل التدريب .	١٦	-	-	-	-	-	-	-
١٧	أقنع المتدربين بفائدة التدريب لهم .	١٦	-	-	-	-	-	-	-
١٨	قام بتزويد المتدربين بحالات واقعية من داخل المدارس .	١٦	-	-	-	-	-	-	-

١٩	قام بتزويد المتدربين بتجارب إدارية ناجحة .	١٦	-	-	-
٢٠	استخدم الأدوات المساعدة في تنفيذ البرنامج .	١٦	-	-	-
٢١	أتاح الفرص للمتدربين لتأسيس جماعات لنقل أثر التدريب للمدارس .	١٦	-	-	-
٢٢	ساعد المتدربين على إعداد خطط عمل تحكم أدائهم بعد التدريب .	١٦	-	-	-
٢٣	أتاح الفرصة لكل متدرب لإعداد خطة عمل لمتابعة بعد التدريب .	١٦	-	-	-
٢٤	عقد جلسات خاصة تمنع ارتداد المتدربين لأدائهم قبل التدريب .	١٦	-	-	-
٢٥	ساعد المتدربين على كيفية الإتيافاق مع رؤسائهم لتطبيق ما تدربوا عليه .	١٦	-	-	-

ويبين هذا الجدول أهم المؤشرات التي من خلالها يمكن الحكم على دور المدرب فى تفعيل البرنامج التدريبى المقدم لمديرى المدارس الثانوية الفنية .

جدول (٢٣) استجابة أفراد العينة نحو أهم المؤشرات للحكم على دور المتدرب فى مشاركته الجدية لنجاح البرنامج التدريبى

م	الـرأى	الـعـبـرات					
		موافق تماماً		إلى حد ما		غير موافق	
		ك	%	ك	%	ك	%
١	قام المتدربون بالمشاركة فى تخطيط برنامج التدريب .	١٦		-		-	
٢	شارك المتدربون فى اكتشاف الخبرات التدريبية .	١٦		-		-	
٣	شارك المتدربون فى اختيار الأسلوب المناسب لتدريبهم .	١٦		-		-	
٤	شارك المتدربون فى الأنشطة التى تسبق برنامج التدريب .	١٦		-		-	
٥	شارك المتدربون فى عملية تقويم البرنامج التدريبى .	١٦		-		-	
٦	احتفظ المتدربون بمفكرة لتدوين الملاحظات .	١٦		-		-	
٧	قام المتدربون بالمشاركة بروح عالية فى للتدريب .	١٦		-		-	
٨	قام المتدربون بتكوين جماعات لمناقشة موضوعات التدريب .	١٦		-		-	
٩	شارك المتدربون فى وضع أهداف محددة وقابلة للقياس .	١٦		-		-	
١٠	قام المتدربون بتحديد نوعية المكافآت التى يرغبونها .	١٦		-		-	
١١	شارك المتدربون فى التخطيط لتنفيذ البرنامج التدريبى .	١٦		-		-	
١٢	شارك المتدربون فى التخطيط لتعظيم عائد التدريب .	١٦		-		-	
١٣	شارك المتدربون فى جلسات التنبؤ بالارتداد، وعلاجه .	١٦		-		-	
١٤	قام المتدربون بنقل ما تعلموه من التدريب إلى مدارسهم .	١٦		-		-	
١٥	قام المتدربون بتحديد أهم المهارات التى تم اكتسابها .	١٦		-		-	
١٦	وضع المتدربون خطة للاتصال بزملاء التدريب للتشاور وتبادل الرأى .	١٦		-		-	
١٧	تناسب البرامج التدريبية واحتياجات المتدربين الفعلية .	١٦		-		-	
١٨	أدى التدريب إلى إكساب المتدربين مهارات جديدة .	١٦		-		-	

١٩	أدى التدريب إلى تبني أفكار واتجاهات جديدة.	١٦	-	-	-
٢٠	أدى التدريب إلى إجادة فن التعامل مع المعلمين والرؤساء.	١٦	-	-	-
٢١	أدى التدريب إلى تحسين العلاقة مع زملاء العمل.	١٦	-	-	-
٢٢	أدى التدريب إلى حل كثير من المشكلات المدرسية.	١٦	-	-	-
٢٣	أدى التدريب إلى السرعة والدقة في أداء المهام القيادية.	١٦	-	-	-
٢٤	أدى التدريب إلى تعرف أساليب تفعيل العملية التعليمية داخل المدرسة.	١٦	-	-	-
٢٥	أصبح لدى المتدرب القدرة على تشخيص مواطن القصور داخل المدرسة والتي تحتاج إلى مزيد من العناية والتطوير.	١٦	-	-	-
٢٦	أصبح لدى المتدرب القدرة على تحديد المشكلات التنظيمية والإجرائية ذات العلاقة بإنجاز العمل المدرسي واقتراح الطرق الكفيلة بحلها.	١٦	-	-	-
٢٧	أصبح لدى المتدرب القدرة على تطبيق مبادئ قياس وتقويم العمل المدرسي بالتركيز على النظرة الشمولية للمدرسة.	١٦	-	-	-
٢٨	أصبح لدى المتدرب القدرة على تطوير نماذج تقارير الأداء للمعلمين.	١٦	-	-	-
٢٩	أصبح لدى المتدرب بالأساليب الفعالة في تخطيط وتوزيع العمل المدرسي.	١٦	-	-	-
٣٠	أصبح لدى المتدرب قدرة على حفز المعلمين ورفع معنوياتهم تجاه تطوير أساليب العمل والفضاء على الروتين.	١٦	-	-	-
٣١	أصبح لدى المتدرب فهم أوسع لدور العلاقات الإنسانية في زيادة رضاء المعلمين.	١٦	-	-	-

وبين هذا الجدول أهم المؤشرات التي يمكن من خلالها الحكم على دور المتدرب في مشاركته الجدية لنجاح البرنامج التدريبي.

جدول (٢٤) استجابة أفراد العينة نحو البرنامج التدريبي طبقاً للقانون (٥) لسنة ١٩٩١م

الرأي						العبارة
هام جداً	هام	غير هام	ك	ك	%	
ك	%	ك	%	ك	%	
٦	-	-	-	-	-	- تركز أهداف البرنامج التدريبي على اكساب مدير المدرسة المهارات الإدارية والقيادية .
٦	-	-	-	-	-	- مدة البرنامج التدريبي من ٤-٦ أسابيع كافية للتدريب .
-	٢	٤	-	-	-	- أساليب التدريب تعتمد بشكل مكثف على المحاضرات النظرية مع تدريب ميداني بسيط في شكل ورش عمل .
٤	٢	-	-	-	-	- يشتمل محتوى التدريب على موضوعات في الإدارة العامة وفنون القيادة .
-	٢	٤	-	-	-	- يقتصر مكان التدريب على مركزى إعداد القادة بالقاهرة والأسكندرية دون مشاركة مراكز أخرى .
١	١	٤	-	-	-	- يعتمد التقويم على نسب الحضور والغياب للمتدربين بالإضافة إلى استخدام استبانه في نهاية مدة البرنامج .
						- موضوعات أخرى، من فضلك اذكرها:
						

ويبين هذا الجدول أن أهداف البرنامج التدريبي يجب أن تنصب على إكساب مدير المدرسة المهارات الإدارية والقيادة كما أنه ليس من الضروري الاقتصار على مركزى التدريب بالقاهرة والأسكندرية فقط بل على مشاركة مراكز أخرى معنية بهذا الشأن .

جدول (٢٥) استجابة أفراد العينة نحو عناصر البرنامج التدريبي المقترح لمدير عام مدرسة ثانوية فنية

البيانات						الرأى
هام جداً		هام		غير هام		
ك	%	ك	%	ك	%	
٦	-	-	-	-	-	• أهداف البرنامج تتمثل فى :
٤	-	-	-	-	-	- مواكبة التطورات المحلية والعالمية المختلفة .
٥	-	-	-	-	-	- طرق تفعيل العملية التعليمية داخل المدرسة .
٦	-	-	-	-	-	- إعداد قائد مدرسى ينهض بمدرسته لمستوى الجودة المطلوبة عالمياً .
٦	-	-	-	-	-	- عرض تجارب مختلفة لنظم الإدارة المدرسية الفعالة فى بعض البلاد المتقدمة فى نظمها التعليمية .
٦	-	-	-	-	-	• مدة البرنامج التدريبي :
٦	-	-	-	-	-	- ما بين ٦ أشهر إلى سنة
٦	-	-	-	-	-	• محتوى التدريب :
٦	-	-	-	-	-	- ربط الأطر النظرية بالواقع والإمكانات داخل المدرسة .
٦	-	-	-	-	-	- ترجمة أهداف المدرسة وفنيات تحقيقها .
٦	-	-	-	-	-	- أساليب التخطيط الفعال داخل المدرسة .
٦	-	-	-	-	-	- تطوير التنظيم الإدارى للمدرسة .
٦	-	-	-	-	-	- كيفية تنفيذ عمليات التفويض داخل المدرسة
٦	-	-	-	-	-	- التنسيق بين الأقسام المختلفة داخل المدرسة وخارجها
٦	-	-	-	-	-	- توفير المناخ الإدارى المناسب داخل المدرسة .
٦	-	-	-	-	-	- ترشيد خطوات اتخاذ القرار المدرسى
٦	-	-	-	-	-	- تطوير أساليب تقويم المعلمين، وتنميتهم المهنية .
٦	-	-	-	-	-	- استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة فى الإدارة المدرسية .
٦	-	-	-	-	-	- موضوعات أخرى، من فضلك اذكرها :
٦	-	-	-	-	-	
٦	-	-	-	-	-	• أساليب التدريب : تتنوع ما بين أسلوب الحساسية، والأحداث الحرجة، والنمذجة، والمحاكاة، وأسلوب التدريب المصغر، وتدريب المجموعات .
٦	-	-	-	-	-	- أساليب أخرى من فضلك اذكرها :
٦	-	-	-	-	-	
٦	-	-	-	-	-	• مركز التدريب : مجهز بكل الأجهزة والخدمات التى تحفز المتدرب على مواصلة البرنامج التدريبي دون تنقله فى أكثر من مركز .
٦	-	-	-	-	-	• تقويم التدريب :
٦	-	-	-	-	-	- يقوم البرنامج أثناء تقديمه، وبعد انتهائه .
٦	-	-	-	-	-	- عناصر أخرى يمكن إضافتها، من فضلك اذكرها :
٦	-	-	-	-	-	

ويبين هذا الجدول أهم عناصر البرنامج التدريبي المقترح لمدير عام مدرسة ثانوية

جدول (٢٦) استجابة أفراد العينة نحو الكفايات المهنية والشخصية لدى مدير المدرسة الثانوية

العبارة						الرأي
هام جداً		هام		غير هام		
ك	%	ك	%	ك	%	
٥		١		-		مدير المدرسة المستقبلية يجب أن يكون لديه:
٤		٢		-		القدرة على التخطيط لتحقيق أهداف المدرسة.
٣		٣		-		القدرة على اتخاذ القرار التربوي في ضوء قاعدة سليمة للمعلومات والبيانات، ويتبع الأسلوب العلمي في ذلك.
٣		٣		-		القدرة على استخدام نظم المعلومات والاتصالات.
٤		٢		-		القدرة على تحديث المدرسة بأحدث الأدوات التكنولوجية الممكن استخدامها.
٤		٢		-		القدرة على التنسيق بين كافة الأقسام داخل المدرسة.
٥		١		-		القدرة على ربط المدرسة بالمجتمع المحلي.
٤		٢		-		القدرة على إجادة اللغة العربية نحواً وصرفاً وكتابةً وتعبيراً ومشافهة.
٣		٣		-		القدرة على تعلم لغة أجنبية أو أكثر.
٣		٣		-		القدرة على التفكير الإبداعي والابتكاري.
٤		٢		-		القدرة على فهم الأحداث المحلية والعالمية.
٤		٢		-		القدرة على التحليل والتفكير الناقد للمشكلات المدرسية.
٤		٢		-		القدرة على التعاون البناء مع رؤسائه.
٤		٢		-		القدرة على المبادرة
٥		١		-		الجرأة في اتخاذ القرارات المدرسية.
٥		١		-		القدرة على اكتشاف اتجاهات وميول معلميها.
٤		٢		-		القدرة على إدراك العلاقات بين جميع معلميها.
٤		٢		-		القدرة على تفعيل العلاقة بين معلميها وتلاميذهم.
٤		٢		-		كفايات أخرى تود إضافتها، من فضلك اذكرها :

ويبين هذا الجدول أهم الكفايات المهنية والشخصية اللازمة لمدير المدرسة الثانوية الفنية حتى يتسنى له مواجهة بعض المتغيرات المحلية والعالمية التي تؤثر على دوره في تفعيل العملية التعليمية داخل مدرسته.

جدول (٢٧) المعايير التي تطبق لاختيار مدير المدرسة الثانوية الفنية في ماليزيا وأستراليا

م	المعيار	الاستجابات			
		مهم		غير مهم	
		ماليزيا	أستراليا	ماليزيا	أستراليا
		ك	ك	ك	ك
١	أن يتحلى المرشح لشغل وظيفة مدير مدرسة بالأخلاق الفاضلة.	١٠	٨	-	-
٢	أن يكون حسن المظهر.	١٠	٨	-	-
٣	أن يكون لاحقاً صحياً.	١٠	٨	-	-
٤	أن يتصرف بالصبر وضبط النفس.	١٠	٨	-	-
٥	أن يكون قادراً على التأثير في المعلمين.	١٠	٨	-	-

٦	أن يكون قدوة حسنة .	١٠	٨	-	-
٧	أن يكون حسن التصرف .	١٠	٨	-	-
٨	أن يكون متزن الانفعال .	١٠	٨	-	-
٩	أن يشعر بالمسئولية ويقدرها .	١٠	٨	-	-
١٠	أن يتقبل التوجيهات بصدر رحب من رؤسائه .	١٠	٨	-	-
١١	أن يكون قادراً على اتخاذ القرار المناسب .	١٠	٨	-	-
١٢	أن يكون قادراً على تقويم أداء معلميه .	١٠	٨	-	-
١٣	أن يكون قادراً على إقامة علاقة طيبة مع رؤسائه .	١٠	٨	-	-
١٤	أن يكون قادراً على إقامة علاقات طيبة مع معلميه .	١٠	٨	-	-
١٥	قادر على الابتكار والتجديد في عمله القيادي .	١٠	٨	-	-
١٦	قادر على مواكبة الجديد في الإدارة المدرسية .	١٠	٨	-	-
١٧	له أعمال إدارية متميزة قبل ترشيحه لمدير مدرسة .	١٠	٨	-	-
١٨	أن يكون له إنتاج علمي (مقالات - مؤلفات - بحوث) .	١٠	٨	-	-
١٩	أن يزكى من قبل رؤسائه .	١٠	٨	-	-
٢٠	أن يزكى من قبل معلميه .	١٠	٨	-	-

يتضح من هذا الجدول أن كل من ماليزيا وأستراليا تطبق هذه المعايير حيث هناك إجماع من المبحوثين على هذه المعايير، الأمر الذي يعكس أهمية حرصهما على أن يكون مدير المدرسة الثانوية الفنية صاحب قدرات قيادية خاصة .

جدول (٢٨) استجابة أفراد العينة نحو التدريب القيادي لمديري المدارس الثانوية الفنية في ماليزيا وأستراليا

م	العبارة	الاستجابات			
		أوافق		لا أوافق	
		ماليزيا ك	أستراليا ك	ماليزيا ك	أستراليا ك
١	يتم التركيز على تدريب المرشحين الذين يصلحون لقيادة المدرسة الثانوية الفنية .	١٠	٨	-	-
٢	إن أهم ما يجب توافره في المتدربين هو قدرته على متابعة النشرات التي تصدر من الوزارة في مجال الإدارة المدرسية	١٠	٨	-	-
٣	تهتم إدارة التدريب بتنمية المتدربين الذين يصلحون للإدارة المدرسية	١٠	٨	-	-
٤	تحرص إدارة التدريب أن تضمن أساليب الإدارة المدرسية الفعالة في برامج التدريب .	١٠	٨	-	-
٥	البرنامج التدريبي يتضمن فنيات التعامل بفاعلية مع مؤسسات المجتمع المحلي .	١٠	٨	-	-
٦	يحتل برنامج اللغة الإنجليزية جانباً هاماً في برنامج التدريب .	١٠	٨	-	-
٧	يحتل برنامج الحاسب الآلي جانباً هاماً في برنامج التدريب .	١٠	٨	-	-
٨	تحرص إدارة التدريب على تنمية مهارات التعامل مع الأجهزة التكنولوجية الحديثة في مجال الإدارة المدرسية .	١٠	٨	-	-

٩	ساعد البرنامج التدريبي على تنمية بعض المهارات القيادية .	١٠	٨	-	-
١٠	مهارات الحاسب الآلى من أهم المهارات التى يجب توافرها فسى مديرى المدارس .	١٠	٨	-	-
١١	أعتقد أننى أجيد المهارات اللازمة لقيادة المدرسة بعد أن اجتزت البرنامج التدريبي .	١٠	٨	-	-
١٢	احتوى برنامج التدريب على أساليب تدريبية متنوعة .	١٠	٨	-	-
١٣	المحاضرات أهم أسلوب تدريبي تتبعه إدارة التدريب حالياً .	١٠	٨	-	-
١٤	أشعر بتجاوب فعال مع برنامج التدريب .	١٠	٨	-	-
١٥	التدريب يمكننى من تطبيق ما اكتسبته من معلومات فى عملى القيادى .	١٠	٨	-	-
١٦	حقق البرنامج التدريبي تنمية حقيقية فى القدرات القيادية .	١٠	٨	-	-
١٧	ركز البرنامج التدريبي على زيادة المهارات والقدرات القيادية المستقبلية .	١٠	٨	-	-
١٨	حقق البرنامج التدريبي تنمية بعض النواحي السلوكية .	١٠	٨	-	-
١٩	أول ما يجب إشباعه من حاجات مدير المدرسة هو الأمان الوظيفي .	١٠	٨	-	-
٢٠	أطلع دائماً للاشتراك فى اتخاذ القرارات المتعلقة بعملى القيادى داخل المدرسة .	١٠	٨	-	-
٢١	أكون سعيداً جداً عندما يستشيرنى المعلمون فسى الأمور المتعلقة بمستوى أدائهم .	١٠	٨	-	-
٢٢	يسعدنى دائماً أن ألقى مكافآت أو علاوات نظير تفعل العملية التعليمية داخل المدرسة .	١٠	٨	-	-
٢٣	أجد دائماً من رئيسى المباشر التشجيع على الابتكار ، وإتخاذ أفكار جديدة لتفعيل العملية التعليمية داخل المدرسة .	١٠	٨	-	-
٢٤	يستشيرنى رئيسى المباشر عادة فى الأمور المتعلقة بمشكلات الإدارة المدرسية .	١٠	٨	-	-
٢٥	يتروك لى رئيسى المباشر قدراً من حرية التصرف فى شئون إدارة المدرسة .	١٠	٨	-	-
٢٦	أهم ما يهمنى فى وظيفتى هو المرتب الذى أتقاضاه .	١٠	٨	-	-
٢٧	الأمان الوظيفي يعتبر بالنسبة لى الدافع الأول للعمل فى وظيفة مدير مدرسة .	١٠	٨	-	-
٢٨	غالبية مديري المدارس يعملون بهدف الأجر والمكافآت المادية التى يحصلون عليها .	١٠	٨	-	-
٢٩	أهم ما يهمنى فى وظيفتى هو الفرص المتاحة للترقية .	١٠	٨	-	-
٣٠	أرغب فى الحصول للمزيد من المعلومات فى مجال عملى القيادى والمجالات المتعلقة به .	١٠	٨	-	-
٣١	الحافز المناسب الذى أفضله فى حالة اجتياز البرنامج التدريبي هو الترقية للوظيفة الأعلى .	١٠	٨	-	-
٣٢	الحافز المناسب الذى أفضله فى حالة اجتياز البرنامج التدريبي هو المخافأة المالية .	١٠	٨	-	-
٣٣	الحافز المناسب الذى أفضله فى حالة اجتياز البرنامج التدريبي هو تولى أى منصب قيادى .	١٠	٨	-	-
٣٤	البرنامج التدريبي يمكننى من تحمل أعباء وظيفتى القيادية .	١٠	٨	-	-
٣٥	أؤدى عملى القيادى لإثبات ذاتى .	١٠	٨	-	-
٣٦	أطلع إلى فرص جديدة للعمل القيادى ليس فقط فى المدرسة ، ولكن على مستوى الوزارة .	١٠	٨	-	-
٣٧	أهم ما يعينى فى وظيفتى هو التقرب من المسؤولين .	١٠	٨	-	-
٣٨	أهم ما يعينى فى وظيفتى التفاتى فى تفعيل العملية التعليمية داخل مدرستى .	١٠	٨	-	-
٣٩	أهم ما يجب توافره لى مديري المدارس هو تنوع المهارات الفنية لأداء أعمال متنوعة .	١٠	٨	-	-

٤٠	التدريب الخاص باللغة الإنجليزية على المستوى المطلوب .	١٠	٨	-	-
٤١	التدريب الخاص بالحاسب الآلى على المستوى المطلوب .	١٠	٨	-	-
٤٢	يُفضل إلغاء البحث الذى يُطلب من المتدربين	١٠	٨	-	-
٤٣	البحث الذى يُطلب من المتدربين له دور فى الحكم على مهاراتهم البحثية .	١٠	٨	-	-
٤٤	برنامج التدريب يغطى فقط الجوانب الفنية لوظيفة مدير مدرسة ثانوية فنية .	١٠	٨	-	-
٤٥	برنامج التدريب الذى قدم للمرشحين لوظيفة مدير مدرسة ملام لطبيعة أعمالهم .	١٠	٨	-	-
٤٦	برنامج التدريب يحقق أهداف الوظيفة التى سارفى إليها .	١٠	٨	-	-
٤٧	يحتوى برنامج التدريب على بعض الخبرات المتميزة فى الإدارة المدرسية .	١٠	٨	-	-
٤٨	يغطى البرنامج التدريبى الاحتياجات الفعلية لمعلمى القيادة .	١٠	٨	-	-
٤٩	مدير المدرسة الممتاز هو الذى يستطيع التعامل مع الإنترنت .	١٠	٨	-	-
٥٠	مدير المدرسة الممتاز هو الذى يُفعل جهود معلميه .	١٠	٨	-	-
٥١	مدير المدرسة الممتاز هو الذى يطبق ما تعلمه من التدريب داخل مدرسته .	١٠	٨	-	-
٥٢	عملية تقويم البرنامج التدريبى يقلب عليها الطابع الشكلى .	١٠	٨	-	-

ويبين هذا الجدول أن هناك عناية خاصة بالتدريب القيادى لمديرى المدارس الثانوية الفنية فى ماليزيا وأستراليا، لدوره الفاعل فى تمكين القيادات المدرسية من تفعيل العملية التعليمية داخل مدارسها .

وبناءً على ذلك يمكن تلخيص أهم النتائج الخاصة بالاختيار فى مصر: وتتمثل فيما يلى:

١- أكدت أغلبية الآراء (بنسبة ٩٥%) من العينة غياب وجود وسائل علمية تقوم بها مديرية التربية والتعليم لقياس القدرات القيادية للمرشحين لشغل وظيفة مدير / مدير إدارة مدرسة ثانوية فنية.

٢- ذهبت بعض الآراء (بنسبة ٢٥%) من العينة إلى ضرورة الكفاءة بجانب العلاقات الشخصية ببعض ذوى النفوذ أو كبار المسئولين على مستوى مديرية التربية والتعليم أو الوزارة باعتبار أن ذلك مهم فى شغل وظيفة مدير / مدير إدارة مدرسة ثانوية فنية.

٣- أكدت الآراء (بنسبة ٩٧%) من العينة عدم وجود لجنة فى مديرية التربية والتعليم تختص باختيار القيادات المختلفة، وأن قرار الاختيار لوظيفة مدير / مدير إدارة مدرسة يعتمد على ما تراه إدارة تنسيق التعليم الثانوى الفنى، بينما أشارت (نسبة بلغت ٨٥%) إلى أهمية رأى لجان المتابعة ومدير الإدارة التعليمية والمعلمين والطلاب أيضاً.

٤- بالاستفسار عن رأى من شملتهم العينة عن إمكانية الوصول لشغل وظيفة مدير / مدير إدارة مدرسة ثانوية فنية استناداً إلى الكفاءة وحدها، جاءت (نسبة ٨٠%) تفيد عدم إمكانية ذلك، وضرورة تدعيم هذه الكفاءة ببعض الاعتبارات الشخصية .

٥- يختار مدير / مدير إدارة مدرسة ثانوية فنية للعمل في بعض المحافظات النائية دون الالتزام بالقواعد التي قررتها الوزارة في هذا الشأن والتي تتلخص في ضرورة حضور المرشح دورة تدريبية قبل مباشرة العمل .

٦- فضلت نسبة كبيرة من العينة محل الدراسة (بلغت ٩٥%) وجود لجنة للتقييم والاختيار، مع ضرورة وجود أسلوب أو طريقة للتظلم من قرارات الاختيار، على أن يكون له ضمانات تكفل العدالة والموضوعية.

٧- ذهبت بعض الآراء (بنسبة ٧٥%) إلى أهمية تقارير الكفاية لشغل وظيفة مدير / مدير إدارة مدرسة ثانوية فنية، وإن كانت النسبة ذاتها أكدت أنه ليس الاعتبار الوحيد في الاختيار .

٨- بالاستفسار عن مشاركة المدير العام للمدرسة الثانوية الفنية في اختيار مدير / مدير إدارة مدرسة ثانوية فنية، أشارت (نسبة بلغت ٩٨%) إلى أن القرار النهائي يكون لإدارة تنسيق التعليم الثانوى الفنى بمديرية التربية والتعليم، وهو ما يوضح عدم إعطاء هذه الفئة الصلاحيات المناسبة في المشاركة في الاختيار باعتبار أنها أقرب ما تكون لمدير / مدير إدارة المدرسة الثانوية الفنية.

٩- بالاستفسار عن مدى اعتقاد مدير / مدير مدرسة ثانوية فنية بإمكانية الاختيار لمدير عام مدرسة ثانوية فنية استناداً على وجودهم في وظيفة قيادية حالية، أشارت (نسبة بلغت ٨٥%) أنها لا تعتقد أن ذلك مبرر لاختيارهم لمدير عام مدرسة ثانوية فنية، لما يحيط بهذا الاختيار من ظروف لا يمكن الجزم بها.

١٠- أكدت أغلب الآراء (بنسبة ٩٥%) إلى عدم وجود ضمانات موضوعية تكفل العدالة وتحقق اختيار أفضل العناصر القيادية وأكثرها كفاءة وقدرة على تفعيل العملية التعليمية داخل مدارسها، وفضلت النسبة ذاتها ضرورة استناد قرار عدم الاختيار بصفة خاصة لأسباب واضحة تبرره مع عدم إعلان هذه الأسباب إلا لذوى الشأن.

١١- إذا كان أغلب المسئولين عن التعليم الثانوى الفنى فى مديريات التربية والتعليم بالمحافظات المختارة (بنسبة ٩٠%) أجمعوا على أن أهم ما تعانيه المدرسة الثانوية الفنية هو مشكلات تتعلق بسوء إدارة المدرسة، وما نتج عنه من مشكلات كثيرة داخلها، والتي فسرت على أساس أن السبب الأساسى يرجع إلى سوء الإدارة المدرسية، وعدم كفاءة المديرين، كما أن بعض مديري المدارس الثانوية الفنية بنسبة ١٠% أكدوا على أن نظام الاختيار بالأقدمية ملائم لواقع المدارس الثانوية الفنية، وأشاروا إلى بعض الشروط التى يجب أن تؤخذ بجانب الأقدمية، ويمكن تفسير ذلك فى ضوء مسايرتهم لأى نظم تتبعها الدولة بصرف النظر عن التعمق فى آثارها الجانبية، وحتى لو كان هناك من لا يراها غير

مناسبة، فإنه لا يريد الإفصاح عن رأيه لأسباب غير واضحة، ويحاول دائماً أن يقرن رأيه بشروط معينة.

١٢- على الرغم من أن هناك نقصاً واضحاً في مجموعة الكفايات المهنية والشخصية لدى مديري المدارس الثانوية الفنية الحاليين، وأن أغلبهم قد وافقوا على ضرورة وأهمية توافر الكفايات المهنية والشخصية في مدير المدرسة المستقبلي، والتي تتمثل في القدرة على الاتصال الفعال، والتخطيط الجيد والاستخدام الأمثل للبيانات والمعلومات، والمساهمة في التنمية المهنية للمعلمين، والإلمام بطرق التدريس الفعال، والمرونة في التعامل مع المعلمين والطلاب وأولياء الأمور، والقدرة على التحليل والتفكير، والقدرة على النقد البناء، والقدرة على الابتكار والإبداع في الأداء، والقدرة على اتخاذ القرارات المدرسية الرشيدة، إلا أن بعضهم لم يوافقوا على هذه الكفايات، ولم تعط لها أهمية، مما يدل على عدم وعي هذه الفئة بضرورة تمتع مدير المدرسة المستقبلي بهذه الكفايات، وذلك نتيجة لأن معظم مديري المدارس الحاليين تولوا مناصبهم بالترقية بالأقدمية.

١٣- القصور في طريقة تصويت اللجنة الدائمة لاختيار مدير عام مدرسة ثانوية فنية، حيث التصويت يتم كتابةً ومنفرداً، حيث يدلي كل عضو من أعضاء اللجنة الدائمة برأيه كتابةً ومنفرداً، ثم تجمع بعد ذلك الآراء أمام رئيس اللجنة، وهو وحده صاحب القرار النهائي في الاختيار، وغالباً ما يبنى رأيه على تقديره الشخصي، وهذا يتعارض مع الحكمة من تعدد الآراء في اختيار مدير عام مدرسة ثانوية فنية، والتي تهدف بصفة أساسية إلى الوصول لأكثرية عددية في الاختيار أو عدم الاختيار.

١٤- أطلقت المادة (١٦) من قانون العاملين المدنيين رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨م سلطة رئيس الجمهورية في الاختيار لبعض الوظائف القيادية العليا، ورئيس الوزراء في البعض الآخر، استناداً إلى معيار الثقة والولاء السياسي، نظراً لما يرتبط بهذه الوظائف من جانب سياسي، أياً كان الجانب الإداري في الوظيفة، وقد أدى ذلك إلى الحرية المطلقة في الاختيار، وهذا ليس مبرراً مقبولاً لإطلاق سلطة الإدارة في الاختيار لهذه الوظائف استناداً إلى الثقة والولاء، وإذا كان ما يقال في هذا الخصوص أن ذلك مأخوذاً به في بعض الدول المتقدمة كفرنسا وإنجلترا وأمريكا، فالرد على ذلك أن الاختيار في تلك الدول يعتمد بصفة أساسية على الكفاءة أولاً وقبل كل شيء، كما أن هذه المقارنة لا تتفق وظروف التنمية في مصر، ولا سيما فيما يتعلق بالظروف أو الأحوال الاجتماعية والاقتصادية، هذا بالإضافة إلى أن الإدارة في الدول المتقدمة تعتمد على نظم أو أصول ولها استراتيجية واضحة تدير عليها، لا تتغير تغيراً جذرياً بتغير الأشخاص أو القادة، أما في مصر فإن الإدارة على العكس، ولا تعتمد على استراتيجية ثابتة بقدر ما تعتمد على الأشخاص دون النظم، بدليل تغيير

السياسات التعليمية فى أغلب الأحوال، بمجرد تغيير القادة القائمين عليها، وكان من الأولى الاعتماد على الكفاءة والصلاحية القيادية دون غيرهما، لأن هذا هو المعيار الموضوعى العادل الذى تحتاجه المدارس الثانوية الفنية فى مصر، ومتطلبات الإدارة المدرسية الحديثة. ١٥- أخذ المشرع المصرى بالترقية بالاختيار بالنسبة للدرجات الوظيفية العليا، ونص على وجوب تغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية فى الاختيار، كما ألزم الجهات الإدارية بإجراء مفاضلة جادة بين المرشحين لهذه الدرجات الوظيفية، للتعرف على أصلهم للوظائف التى يتم الاختيار لها، إلا أن المشرع لم يوضح أو ينص على تفاصيل إجراء هذه المفاضلة، أو كيفية القيام بها، مما فتح الباب على مصراعيه لتدخل الاعتبارات الشخصية فى الاختيار.

١٦- النص على تغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية معيار مطاط للغاية، ويعطى لجهة الاختيار سلطة تقديرية واسعة بما يمكنها من الاستناد إلى المصلحة العامة فى كل الحالات، وفى أى اختيار، وكان من الأولى تحديد نطاق سلطة الاختيار فى اختيار أصلح العناصر القيادية، عن طريق لجنة محايدة لها ضمانات الحياد والاستقلال، أسوة بما هو متبع فى الدول المتقدمة فى نظمها التعليمية، استناداً إلى الكفاءة والصلاحية دون غير ذلك من الاعتبارات.

أما أهم النتائج الخاصة بالاختيار فى ماليزيا: فتتمثل فيما يلى:

١- وضوح معايير اختيار مديرى المدارس الثانوية الفنية، وأن قرار الاختيار يعتمد على الأسلوب العلمى، والذى يتطلب الدراسة والتقييم الموضوعى فى اتخاذ القرار بحثاً عن الكفاءة والجدارة فى قيادة المدرسة.

٢- توجد جهة إدارية له ضمانات العدالة والحياد والاستقلال تتولى الترشيح أو الاختيار، ولديها الوسائل التى تمكنها من المفاضلة والتقييم العلمى الموضوعى بين المرشحين، وتهدف إلى اختيار أكثر العناصر كفاءة أو صلاحية لقيادة المدرسة، الأمر الذى أدى للتوافق بين متطلبات الوظيفة القيادية وقدرات المديرين.

٣- توجد وسائل علمية متطورة لقياس قدرات مديرى المدارس الثانوية الفنية والتى تؤهلهم للقيادة المدرسية بكفاءة، كشرط أساسى لتولى الوظيفة القيادية، كما أن النظام المعمول به يتلخص فى وجود مراكز التقييم متعدد الأساليب التى تختص بقياس القدرات القيادية المختلفة ومدى الصلاحية القيادية لشغل وظيفة مدير المدرسة الثانوية الفنية.

٤- الاعتماد على الكفاءة والصلاحية دون غيرهما فى الاختيار، كما أن طبيعة النظم الإدارية لم تعد تسمح لغير الأكفاء المتميزين بالوصول إلى الوظيفة القيادية المدرسية.

٥- يستبعد من يتولى وظيفة مدير مدرسة ثانوية فنية بعد ثبوت عدم صلاحيته لأداء المهام القيادية، ويحول لوظائف أخرى تتناسب مع إمكانياته، وهذا يؤكد أهمية الاعتماد على المفاضلة الجادة ومدى الصلاحية والكفاءة للقيام بمهام هذه الوظيفة، وهذا يؤكد أيضا على أن نظم الإدارة المدرسية في ماليزيا لا تسمح بغير الكفاءة والصلاحية للاستمرار في الوظائف القيادية المدرسية.

٦- تعقد امتحانات تحريرية ومقابلات شخصية يقوم بها المتخصصون للكشف عن الصفات الشخصية والقدرات العقلية التي تتلائم مع وظيفة مديري المدارس الثانوية الفنية، مع وجود وسائل علمية متقدمة للكشف عن هذه الصفات والقدرات المناسبة للوظيفة القيادية.

٦- يعتمد الاختيار على التاريخ الوظيفي المشرف، الذي يتضمن الإنجازات السابقة، والتقييم الموضوعي والمعاشية الكاملة للمرشحين، والتي تصل لدرجة محاولة الإلهام وتصور ما يمكن أن يكون عليه كل مرشح ومدى توقع نجاحه في وظيفته القيادية، ويقوم بذلك أعلى مستويات في وزارة التعليم الماليزية بكل مالدتها من خبرة ودقة في الملاحظة المباشرة والمعاشية الكاملة لكل مرشح، كما لا يوجد أي اعتبار للمجاملة أو الاعتبارات الشخصية في الاختيار.

أما أهم النتائج الخاصة بالاختيار في أستراليا: فتتمثل فيما يلي:

١- وضوح معايير المفاضلة بين المرشحين حيث يعتمد على مبدئين هامين هما قدرة المدير على الإلهام والتجديد وقدرته على التأثير في الآخرين، وثم قدرتهم في تفعيل العملية التعليمية داخل مدارسهم.

٢- يبحث نظام الاختيار ويفاضل بين المرشحين استنادا إلى الكفاءة والصلاحية القيادية، ويختار الذي تتوافق صفاته أو قدراته الشخصية مع متطلبات وظيفة مدير مدرسة ثانوية فنية، كما يتم أيضا إجراء المقابلات الشخصية لاختيار أصلح العناصر القيادية وأكثرها كفاءة بكل حياد وعدالة.

٣- توجد لجنة في كل ولاية تتبع مجلس الوزراء مباشرة، وليس لأي جهة أية سلطات عليها، وهي تتولى الترشيح والاختيار لوظيفة مدير ثانوية فنية، وتعتمد على التقييم الموضوعي من خلال تقارير الكفاية، بالإضافة إلى كل ما يمكن جمعه من معلومات عن كل مرشح، كما تقوم في ذات الوقت عن طريق مراكز التقييم متعددة الأساليب بوضع كل مرشح تحت الملاحظة والدراسات، بهدف التأكد من توافر الصفات القيادية المدرسية المطلوبة ويقوم بذلك المتخصصون في هذا الشأن.

٤- يوجد مجلس يختص بالبت في التظلمات التى تقدم له من عدم الترقية بالاختيار، وله من السلطات ما يمكنه من إصدار قرارات بترقية البعض ممن يثبت أحقيتهم فى الترقية، رغم قرار الإدارة التابع لها بعدم الترقية.

٥- يتيح النظام الوظيفى فى أستراليا الترقية لأعلى الدرجات الوظيفية، حتى أنه يسمح بالترقية من فئة إلى فئة أخرى استناداً للكفاءة والجدارة، وبشرط النجاح فى امتحانات المسابقة والاختبارات الشخصية التى تقوم بها إدارة الاختيار بكل ولاية، وهو ما يعطى للعناصر القيادية المدرسية المتميزة الفرصة للعمل وإظهار كل مواهبهم وقدراتهم، سعياً لتحقيق ذاتهم.

النتائج الخاصة بالتدريب فى مصر: وتتمثل فيما يلى:

- أكدت أغلبية أفراد العينة (بنسبة ٨٠%) أن الأهداف التى وضعت من أجل البرنامج التدريبى قاصرة حيث أنها تفتقر إلى وجود الكفايات الجديدة التى يتطلبها دور مدير المدرسة الثانوية الفنية المستقبلية.

- أكدت أغلبية أفراد العينة (بنسبة ٩٠%) أن مدة البرنامج ٦ أسابيع لدرجة مدير عام، و ٦ أيام لمدير / مدير إدارة مدرسة ثانوية فنية، وهذه المدة قصيرة بالنسبة للكفايات والمهارات التى يجب أن يتعلمها ويجيدها مدير المدرسة.

- أكدت أغلبية أفراد العينة (بنسبة ٩٥%) أن أساليب التدريب تعتمد بقدر كبير على أسلوب المحاضرة النظرية، بينما يتوقف نجاح البرنامج التدريبى فى تحقيق أهدافه إلى حد كبير على الأسلوب المستخدم فى العملية التدريبية، ومن خلال الأساليب التدريبية الفعالة يمكن نقل المعارف وتغيير اتجاهات المتدربين وفقاً لطبيعة وأهداف البرنامج واحتياجات المتدربين، وهناك الكثير من الأساليب التدريبية الحديثة التى يمكن أن تستخدم فى هذا الصدد خصوصاً مع مديرى المدارس الثانوية الفنية ومنها: تمثيل الأدوار - حلقات المناقشة - المباريات الإدارية - المؤتمرات التدريبية - أسلوب تعصيف الأفكار، كما أن هناك من الوسائل التكنولوجية ما يمكن أن يفيد فى كل الأحوال مثل استخدام الحاسب الآلى والإنترنت.

- أكدت أغلبية أفراد العينة (بنسبة ٩٠%) على أن موضوعات البرنامج التدريبى تقتصر على موضوعات الإدارة العامة وبعض المعلومات السطحية، وهذا يؤثر سلباً على تشكيل خصائص ومواصفات مدير المدرسة، وبالتالي على قدرته على أداء دوره القيادى الجديد فى ظل طوفان المتغيرات والتحديات المختلفة التى تواجه المدارس الثانوية الفنية.

- أكدت أغلبية أفراد العينة (بنسبة ٨٠%) على أن المتدرب يخرج من البرنامج التدريبى ببعض الخبرات والمعلومات الجديدة التى ستؤدى إلى إحداث تغيير جوهري فى سلوكه الإداري، إلا أن المتدرب قد يُعجب بهذا السيل من المعلومات والأفكار الحديثة، ولكن ليس بالضرورة سيتأثر بها إلى درجة التغيير الفعلي فى سلوكه الإداري فوراً بدرجة كبيرة، إذ أن التأثير الإداري لهذه الخبرات والمعلومات لابد لهم من الممارسة الفعلية، داخل المدرسة الثانوية الفنية التى سيقودها.

- أكدت أغلبية أفراد العينة (بنسبة ٨٠%) على أنه يوجد أكثر من وسيلة تستخدم لتقييم برامج التدريب إلا أن الوسيلة المستخدمة لتقييم برنامج تدريب مديري المدارس الثانوية الفنية هي الاستبانة وتعتبر وسيلة ضعيفة وقاصرة، كما أن التقييم يعتمد على نسب الحضور والغياب للمتدربين دون التركيز على جوهر عملية التدريب وهذا يؤثر على فعالية البرنامج التدريبي، وبالتالي علي إعداد مدير المدرسة المستقبلي.
- أكدت أغلبية أفراد العينة (بنسبة ٩٥%) علي ضرورة أن تكون أهداف البرنامج شاملة ومواكبة لكل التغيرات والتحديات المحلية والعالمية التي تتعرض لها المدارس الثانوية الفنية.
- أكدت أغلبية أفراد العينة (بنسبة ٩٨%) علي أن تكون المدة الزمنية للبرنامج ما بين ٦ أشهر وسنة، حتى تكون فترة كافية لإكساب المتدرب المهارات والمعلومات اللازمة للوظيفة القيادية المدرسية.
- أكدت أغلبية أفراد العينة (بنسبة ٩٢%) علي ضرورة تضمين المحتوى للبرنامج بالاحتياجات التدريبية التي تنمي المهارات التالية : مهارة حل المشاكل - مهارة الاتصال - القدرة علي الابتكار والإبداع - القدرة علي التخطيط والتحليل - استخدام التكنولوجيا الحديثة في نظم الإدارة المدرسية.
- أكدت أغلبية أفراد العينة (بنسبة ٩٥%) علي ضرورة أن يدخل ضمن أساليب التدريب الأساليب الحديثة التي تتسم بالناحية العملية مثل: ورش العمل - التدريب الميداني - المباريات الإدارية، وإعطاء الوقت الزمني الكافي لها.
- أكدت أغلبية أفراد العينة (بنسبة ٨٥%) علي ضرورة استخدام أكثر من وسيلة للتأكد من أن البرنامج قد حقق الهدف منه، وأهمها حساب التكلفة والعائد من خلال المتابعة الفعلية للمتدرب داخل مدرسته.
- أكدت أغلبية الآراء (بنسبة ٨٥%) علي ضرورة القيام بزيارات ميدانية للمدارس الثانوية الفنية لتعرف الواقع العملي لإدارة هذه المدارس بحيث يتم اختيار مدارس علي درجة عالية من النجاح، لمعرفة أسباب نجاحها، وتطورها، وأخذها كنموذج ناجح يحتذى، وكذلك زيارة المدارس ذات المستوى المنخفض في الإدارة المدرسية والتي لا تحقق نسبة نجاح حتى يتم تعرف نقاط الضعف ويتم تلاشيها بالنسبة للمتدرب.
- أكدت أغلبية الآراء (بنسبة ٩٨%) علي ضرورة وضع برامج متخصصة لحل مشكلات الإدارة المدرسية، مع عرض أفلام لنماذج مختلفة ناجحة لإدارة المدارس الثانوية الفنية في الدول المتقدمة في نظمها التعليمية، مع عقد ندوات تدريبية يتم من خلالها تدريب مدير المدرسة علي كيفية تطبيق النماذج الناجحة علي مدرسته.
- أكدت أغلبية الآراء (بنسبة ٩٥%) علي ضرورة الاهتمام بزيادة التدريب علي النواحي المالية والقانونية التي لا يعلم عنها مدير المدرسة إلا قليل، حتى لا يقع في بعض الأخطاء نتيجة عدم علمه بها.

- أكدت أغلبية الآراء (بنسبة ٩٠%) علي ضرورة تضمين برنامج التدريب بفنيات إدارة المدرسة الثانوية الفنية بطريقة صحيحة والتعامل مع النوعيات المختلفة من المعلمين والطلاب.
- النتائج الخاصة بالتدريب في ماليزيا: وتتمثل فيما يلي:**
- التدريب قائم علي أهداف محددة لتمكين القيادات المدرسية من تفعيل العملية التعليمية داخل المدارس الثانوية الفنية .
- تتنوع أساليب تنفيذ البرامج التدريبية بناءً على الاحتياجات التدريبية الفعلية للمتدربين .
- التدريب موجه لعلاج المشكلات المختلفة داخل المدارس الثانوية الفنية .
- أهمية تعرف مديري المستقبل، والنظم الفعالة لتدريبهم .
- يختار المدرب المتميز والمتخصص في مجال الإدارة المدرسية .
- يتوقف نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها في جانب كبير منه علي كفاءة عملية تدريب القيادات المدرسية .
- هناك مقابلات تمهيدية قبل تنفيذ البرنامج التدريبي لتعرف الاحتياجات التدريبية المختلفة للمتدربين .

النتائج الخاصة بالتدريب في أستراليا: وتتمثل فيما يلي:

- يستخدم أسلوب التدريب عن بعد لتفعيل الدور القيادي لمديري المدارس الثانوية الفنية.
 - التدريب موجه لتجاوز مشكلات العمل المدرسي والتعامل معها بالأساليب الإدارية الحديثة.
 - يستخدم أسلوب التدريب بالأهداف لأن هذا الأسلوب يلائم تدريب قيادات المدارس الثانوية الفنية .
 - التدريب قائم على التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية الفعلية لمديري المدارس الثانوية الفنية .
 - يستخدم أسلوب التدريب المستمر للتغلب على المشكلات المدرسية التي تظهر .
 - وجود فلسفة واضحة متكاملة لتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية .
 - تتدخل الدولة باستمرار في التغلب على أية مشكلات تتعلق بتمويل تدريب القادة مديري المدارس، من خلال بعض النصوص القانونية .
 - التدريب يراعي الفروق الفردية بين المتدربين .
 - الاعتماد على عنصر الخبرة المتميزة في اختيار المدربين .
 - اهتمام البرامج التدريبية بتنمية العلاقات الإنسانية الطيبة داخل المدارس .
- وبعد تعرف واقع نظم اختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية في مصر وماليزيا وأستراليا، تقوم الدراسة بعمل دراسة تحليلية مقارنة لنظم اختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية في مصر وماليزيا وأستراليا، ثم تعرض أهم النتائج التي توصلت إليها من الإطار النظري والدراسة الميدانية، ثم تقوم بوضع تصور. مقترح لتطوير هذا النظام في مصر، وهذا ما سيتضح في الفصل الثامن .