

الفصل التاسع

النتائج والتصور المقترح

تمهيد:

أولاً: نتائج الدراسة .

- ١- فيما يتعلق بتحقيق الفرض الرئيس للدراسة .
- ٢- النتائج الخاصة باختيار مديري المدارس الثانوية الفنية فى مصر .
- ٣- النتائج الخاصة باختيار مديري المدارس الثانوية الفنية فى ماليزيا .
- ٤- النتائج الخاصة باختيار مديري المدارس الثانوية الفنية فى أستراليا .
- ٥- النتائج الخاصة بتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية فى مصر .
- ٦- النتائج الخاصة بتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية فى ماليزيا .
- ٧- النتائج الخاصة بتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية فى أستراليا .

ثانياً: التصور المقترح لتطوير نظام اختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية فى

مصر .

- المحور الأول: مفهوم التصور المقترح وأهميته .
- المحور الثانى: البعد الفلسفى للتصور المقترح .
- المحور الثالث: منطلقات التصور المقترح .
- المحور الرابع: أهداف التصور المقترح .
- المحور الخامس: مضمون التصور المقترح ومحتواه .
- المحور السادس: متطلبات التصور المقترح .
- المحور السابع: معوقات تنفيذ التصور المقترح وسبل التغلب عليها .
- ثالثاً: مقترحات لدراسات مستقبلية .

الفصل التاسع النتائج والتصور المقترح

تمهيد:

في ضوء المنهجية العلمية لهذه الدراسة، والتي اتخذت من منهج بيريداي مساراً عاماً لها، واتضح ذلك من خلال خطوات الدراسة المختلفة التي اشتملت على الوصف والتفسير والمقابلة والمقارنة وذلك بين نظم اختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية في مصر وماليزيا وأستراليا، تم التوصل إلى عدد من النتائج لوضع تصور مقترح لتطوير نظام اختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية في مصر، وهذا ما سيتضح فيما يلي:

أولاً: نتائج الدراسة: كشفت الدراسة النظرية والدراسة الميدانية عن كثير من النتائج الهامة التي تتفق وأهداف الدراسة الحالية، ومن أهمها:

١- فيما يتصل بتحقيق الفرض الرئيس للدراسة: فقد تم التحقق من صحة الفرض الرئيس الذي ينص على أنه "قد يؤدي الأخذ بنظم فعالة لاختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية في مصر استناداً إلى الدراسة المقارنة لاتجاهات هذه النظم في ماليزيا وأستراليا إلى الدفع بقيادات مدرسية فعالة قادرة على تفعيل العملية التعليمية داخل مدارسها .

٢- النتائج الخاصة باختيار مديري المدارس الثانوية الفنية في مصر: ومن أهمها:

- سيطرة مجموعة من المديرين بالضرورة وليس بالمهنة، وهذه المجموعة وجدت طريقها إلى هذه الوظيفة الحساسة بحكم شروط ومعايير مشكوك في صحتها كالأقدمية - كبر السن - الثغرات الإدارية - والوساطة والمحسوبية .

- عدم الالتزام بتنفيذ ما ينص عليه القانون بشأن الترقية لمدير عام مدرسة ثانوية فنية حيث مازال التطبيق العملي في الاختيار هو الاعتماد على الأقدمية المطلقة .

- غياب الأسس الموضوعية السليمة لاختيار مديري المدارس الثانوية الفنية .

- غياب التوصيف الوظيفي اللازم لتطوير نظم اختيار مديري المدارس الثانوية الفنية .

- غياب الاختبارات الخاصة بالمهارات القيادية والاستعدادات والميول الواجب توافرها في مدير المدرسة الثانوية الفنية، فضلاً عن غياب المتخصصين لتنفيذها .

- غياب نظم معلومات اختيار مديري المدارس الثانوية الفنية في مديريات التربية والتعليم .

- كما جاءت النتائج مؤكدة بصفة خاصة على:

• أن يكون لدى مدير المدرسة القدرة على التعاون، بشكل جدى مع معلميه وطلابه .

• توافر شرط الخبرة في ممارسة الإدارة المدرسية فيمن سيرقى لوظيفة مدير مدرسة .

• أن يكون مدير المدرسة قادراً على تفعيل العملية التعليمية بشكل ملحوظ داخل مدرسته .

• أن يكون مدير المدرسة متمتعاً بدرجة عالية من الثقافة في مجالات عديدة .

• أن يكون مدير المدرسة حاصلاً على دراسات عليا في الإدارة المدرسية/ التعليمية .

- اجتياز برنامج تدريبي تخصصي قبل الترقى لوظيفة مدير مدرسة ثانوية فنية .
- اجتياز مقابلة شخصية مع خبراء متخصصين فى التدريب الإدارى والتربوى .
- استخدام مجموعة من الاختبارات التحريرية والشفهية فى الكشف عن الصلاحية القيادية .
- لا يتم التركيز على تقدير الكفاية للسنتين الأخيرتين، لأنه غالباً ما يكون مضللاً، لأن الشخص عندما يعلم أنه بعد سنتين سيرقى لمدير مدرسة ثانوية فنية، تجده يبذل قصارى جهده فى الحصول على تقدير ممتاز وبشتى الطرق .
- ألا يتم التركيز على الأقدمية كعيار للترقى لوظيفة مدير مدرسة ثانوية فنية لأنها لا تعبر عن حقيقة قدرة وكفاءة المرشح لشغل هذه الوظيفة .
- ان هناك نقصاً واضحاً فى مجموعة الكفايات المهنية والشخصية لدى مديرى المدارس الحاليين، وذلك نتيجة أن معظمهم تولوا مناصبهم بالأقدمية .
- على الرغم من بعض إيجابيات القانون رقم (٥) لسنة ١٩٩١م إلا أن عملية اختيار مدير عام مدرسة ثانوية فنية لازالت بها العديد من السلبيات، ومن ثم القصور فى اختيار قيادات مدرسية نعاله مدعمة بالقدرات، التى تمكنها من أداء دورها على أكمل وجه .

٣- النتائج الخاصة باختيار مديرى المدارس الثانوية الفنية فى ماليزيا: ومن أهم:

- تختار القيادات المدرسية صاحبة الكفاءات القيادية المتميزة وبناءً على الجدارة .
- اختيار القيادات المدرسية يعتمد على معايير موضوعية مستقرة .
- عملية الاختيار تسعى للتأكد من أن يكون لدى مدير المدرسة ثلاث مهارات: فكرية وفنية وإنسانية، ولا يكتفى أن يكون متمتعاً بهذه المهارات بل يجب أن يتميز بها، ويمكن التحقق من هذا التميز وتوافرها فى مدير المدرسة المستقبلى من خلال نظم دقيقة لاختياره .
- تطبق الاختبارات الخاصة بالمهارات القيادية والاستعداد والميول القيادية للمرشحين لشغل وظيفة مدير مدرسة ثانوية فنية .

- اختيار القائد الفعال الذى يؤمن بأن العمل الجاد أساس تحقيق الأهداف المدرسية .
- مدير المدرسة الفعال يصنع ولا يولد .

٤- النتائج الخاصة باختيار مديرى المدارس الثانوية الفنية فى أستراليا: ومن أهمها:

- يختار مدير المدرسة الثانوية الفنية بناءً على الجدارة .
- تختار القيادات المدرسية صاحبة الأداء القيادى المتميز طوال حياتها الوظيفية .
- تختار القيادات الناجحة فى التدريس داخل المدارس التى عملت بها .
- تختار القيادات التى تتفانى فى خدمة المجتمع المحيط بالمدرسة .
- تطبق معايير موضوعية مستقرة لاختيار قيادات المدارس الثانوية الفنية .
- مدير المدرسة يجب أن يكون مشهوداً له بأنه من ذوى الكفاءات القيادية النادرة .
- تطبق الاختبارات الخاصة بالمهارات القيادية والاستعداد القيادى .

- ٥- النتائج الخاصة بتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية فى مصر: ومن أهمها:
- عدم وجود فلسفة واضحة متكاملة للتدريب، حيث يقتصر التدريب فى الغالب على تعريف المتدربين ببعض المعارف والمعلومات الجديدة فقط.
 - ضعف العلاقة بين الإدارة العامة للتدريب كجهة مخططة وإدارات التدريب كجهة منفذة، حيث لا توجد علاقة إشرافية مباشرة تسمح بمتابعة شئون التدريب والتخلص من الصعوبات أولاً بأول.
 - غياب المقابلات التمهيدية قبل بدء برنامج التدريب لتهيئة المتدربين وإعطائهم تصور عام عن أهداف البرنامج ومحتواه والمتوقع منهم القيام به أثناء سير البرنامج والمتوقع اكتسابه بعد اجتيازه.
 - غياب التنسيق بين عمل المدربين، ويحدث ذلك أحياناً بالنسبة للمدربين المشتركين فى نفس البرنامج، كما أن الفئات التى تناط بها مهمات التدريب ليست على المستوى المطلوب من الكفاءة، ولا بد لها من تدريب خاص بإتاحة فرص التجديد والتطوير لهم عن طريق لقاءات أو قراءات متخصصة أو حلقات نقاشية ... إلخ.
 - غياب التنسيق بين الجهات المسؤولة عن التدريب، حيث تعمل إدارات التدريب بمديريات التربية والتعليم دون أن تلقى العون من الهيئات الأكاديمية أو التنظيمات النقابية.
 - توجد فجوة بين المهارات والمعارف التى تقدمها البرامج التدريبية بوضعها الحالى وبين الاحتياجات التدريبية الفعلية للمرشحين لشغل وظيفة مدير مدرسة ثانوية فنية نظراً لغياب استطلاع آرائهم حول محتوى البرنامج التدريبى، كما أن البرامج تعتمد على فلسفات إدارية متضاربة لا تسمح باستفادة منها.
 - اختلاف المستويات الوظيفية التى يستهدفها البرنامج الواحد.
 - عدم تكامل الحقائق التدريبية للمدرب والمتدرب وعدم اتساقها مع أهداف البرنامج.
 - عدم وعى بعض إدارات التدريب بأهمية التدريب فى تحسين مستوى أداء المديرين.
 - تغيير طبيعة العمل القيادى مما يستدعى تدريب القائمين عليه بصفة مستمرة.
 - عدم اعتبار التدريب استثماراً للمال وللوقى البشرية.
 - عدم تركيز سياسة تدريب المديرين على برامج التدريب التى تحقق أهداف المدرسة.
 - نقص التمويل اللازم والإمكانات اللازمة لأغراض التدريب الفعال.
 - قصر مدة برنامج التدريب، حيث أن هذه المدة لا تتجاوز ٦ أيام لمدير/ مدير إدارة مدرسة ثانوية فنية، و ٦ أسابيع لمدير عام مدرسة ثانوية فنية، وهى مدة غير كافية لإعداد القائد المدرسى الفعال صاحب المهارات الإدارية والفنية الممتازة.
 - اقتصار البرنامج التدريبى على أسلوب المحاضرات اللفظية، مع إهمال الأساليب التدريبية الفعالة كالمختبرات والمباريات الإدارية.. إلخ.
 - غياب خصوصية الإدارة المدرسية ومشكلاتها تماماً من البرامج التدريبية، حيث تقتصر على معلومات فى الإدارة العامة... إلخ.

- كما جاءت النتائج مؤكدة بصفة خاصة على:

- برامج التدريب الحالية لا تخدم طبيعة الوظائف القيادية المدرسية، وتتكرر كل عام دون إدخال أي جديد عليها، لذا فالحاجة ملحة لبرامج متطورة تخدم بصورة مباشرة أهداف العملية التعليمية داخل المدارس الثانوية الفنية.
 - عملية إعداد القادة مديري المدارس الثانوية الفنية تحتاج إلى برامج تدريب مستمرة.
 - أهمية التنوع في استخدام الوسائل التدريبية وتناسبها مع المحتوى التدريبي.
 - حتمية أن يقدم المدربون أفكارهم بصورة واضحة ومركزة.
 - الحاجة الماسة لبرامج تدريب تنمي مهارات المتدربين الفنية والإدارية والقيادية والخلقية.
 - أهمية أن تكون أهداف البرامج التدريبية واضحة، ويمكن تحقيقها في الواقع العملي.
 - أهمية أن تركز أهداف البرنامج التدريبي على تعديل السلوك الأدائي للمتدربين.
 - أهمية أن يركز التدريب على عرض بعض الخبرات القيادية المدرسية المتميزة.
 - أهمية توافر حوافز مالية تصرف للمتدربين فور الانتهاء من التدريب.
 - أهمية تنوع محتوى البرنامج التدريبي لتلبية الاحتياجات المختلفة للمتدربين.
 - أهمية تركيز البرامج التدريبية على التعرف بالأدوار الجديدة المطلوبة من المديرين.
 - أهمية إدراك المديرين لحاجات المتدربين الفعلية والعمل على إشباعها.
 - تضمين المحتوى التدريبي ببعض المشكلات الواقعية في المدرسة وسبل حلها.
 - أهمية تنمية الجوانب الإبداعية للمتدربين.
 - أهمية تنوع الأساليب التدريبية لأن الاعتماد على المحاضرات بصورة أساسية غير كافٍ.
 - مدة البرامج التدريبية غير كافية لإكساب المهارات القيادية اللازمة.
 - الاهتمام المتزايد بالشكل (لاستكمال بعض شروط الترقية) وليس بجوهر التدريب، مما ينعكس على فشل مديري المدارس الثانوية الفنية في التصدي للمشكلات المدرسية.
 - سوء بعض أماكن التدريب وعدم صلاحيتها للتدريب.
 - تنوع فئات المتدربين الصناعى مع الزراعى والتجارى والمحتوى واحد.
 - غياب التجديد فى المحتوى التدريبي تبعاً للتغيرات التى تواجه المدارس الثانوية الفنية.
 - ندرة الاستفادة من نتائج البحوث التربوية والنفسية وتطبيقاتها فى مجال التدريب.
 - غياب البرامج التدريبية المتخصصة فى علاج مشكلات المدارس الثانوية الفنية.
 - التدريب الحالى يهمل الجانب الإنسانى والإخلاقى والقيادى والفنى لمديري المدارس.
- ٦- النتائج الخاصة بتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية فى ماليزيا: ومن أهمها:
- التدريب قائم على أهداف محددة لتمكين القيادات المدرسية من تفعيل العملية التعليمية داخل المدارس الثانوية الفنية.
 - التدريب موجه لعلاج المشكلات المختلفة داخل المدارس الثانوية الفنية.
 - البرامج التدريبية تهتم بالجوانب الإنسانية والأخلاقية والقيادية لمديري المدارس الثانوية الفنية.

- المحتوى التدريبي يبنى تبعاً للتغيرات التي تواجه المدارس الثانوية الفنية .
- تتنوع أساليب تنفيذ البرامج التدريبية بناء على الاحتياجات التدريبية الفعلية للمتدربين .
- التدريب القيادي يركز على إحداث تنمية في القدرات القيادية لمديري المدارس .
- هناك مقابلات تمهيدية قبل تنفيذ البرنامج التدريبي لتعرف الاحتياجات التدريبية المختلفة للمتدربين .
- يراعى اختيار المدرب المتخصص والقادر على إحداث تنمية حقيقية في قدرات المتدربين .
- يوجد تنسيق بين عمل المدربين في جميع برامج التدريب القيادي لمديري المدارس الثانوية الفنية .

٧- النتائج الخاصة بتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية في أستراليا: ومن أهمها:

- يستخدم أسلوب التدريب عن بعد لتفعيل الدور القيادي لمديري المدارس الثانوية الفنية .
- التدريب موجه لتجاوز مشكلات العمل والتعامل معها بالأساليب الإدارية الحديثة .
- تصمم البرامج التدريبية داخل المدارس لتصبح المدرسة وحدة للتدريب .
- 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 .
- هناك تنسيق بين جميع الجهات المسؤولة عن التدريب من خلال وجود فلسفة واضحة متكاملة لتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية .
- تركز سياسة تدريب مديري المدارس الثانوية الفنية على برامج التدريب التي تحقق أهداف المدرسة من خلال التدريب المستمر .

ثانياً: التصور المقترح لتطوير نظام اختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية في مصر:

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها من الإطار النظري ورؤية الباحث من القراءات ونتائج الدراسة الميدانية، وفي ضوء الأهداف التي تسعى الدراسة لتحقيقها، وبالإستفادة من خبرة كل من ماليزيا وأستراليا في هذا الموضوع يتم وضع التصور المقترح لتطوير هذا النظام في مصر، ويشتمل هذا التصور على المحاور التالية:

المحور الأول: مفهوم التصور المقترح وأهميته:

يقصد بالتصور المقترح هو الكيفية التي يمكن بها تطوير نظام اختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية لتحقيق الأهداف المرجوة منه، والتصوير المقترح ليس بخطة أو برنامج مقترح أو مقترحات، لأن الخطة مجموعة من البرامج المحددة، ولها ميزانية محددة، وأفراد مختصين ومدربين، وتتصف بالشمولية، أما البرنامج فهو بالإضافة إلى كل ما يوجد بالخطة من سمات فلا بد وأن يكون محدداً وقابلًا للتطبيق ومجرباً وبه إحصاءات دقيقة، وبه تحديداً واضحاً للأدوار والمسئوليات، في حين أن المقترحات تتسم بالعمومية، وبالتالي فإن أهم ما يميز التصور المقترح أنه قابل للتطبيق، وقد يكون منطلقاً للخطط والبرامج، وهذا التصور ينطلق من مسلمة رئيسية وهي أن مدير المدرسة الثانوية الفنية هو الركيزة الأساسية والعمود الفقري الذي يقع على عاتقه عبء تفعيل

العملية التعليمية داخل مدرسته، وفي إطار ذلك تكون مسئولية المدرسة الثانوية الفنية كمنظومة فرعية من منظومة التعليم ككل، محددة في إعداد الكوادر الفنية الماهرة المدربة والمؤهلة والمتقنة، أما عن أهمية التصور المقترح، فهي:

أ- يعد أداة فعالة في توضيح الإرشادات وقواعد العمل لاختيار وتدريب المديرين .

ب- يعد أداة فعالة لتقويم أداء المديرين ووضع إطار منهجي لتحسين مستوى أدائهم .

ج- يمكن بواسطته تغيير أسلوب عمل المديرين وتفعيل العملية التعليمية داخل مدارسهم، ومن ثم تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية .

د- يمكن الاعتماد عليه في عملية التنبؤ بطبيعة العلاقات بين المديرين ومعلميهم وطلابهم، ومن ثم تدليل أية عقبات تعترض هذه العلاقات، وبما يخدم أهداف مدارسهم .

المحور الثاني: البعد الفلسفي للتصور المقترح:

إن نظام اختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية لا يمكن إخراجها من إطار علاقاته وتفاعلاته مع المجتمع المدرسي الذي يوجد فيه باعتباره جزءاً من كل، ولهذا النظام وظائف تسعى لتحقيقها للمدرسة، ومن منطلق هذه الوظائف تتحدد مدى فاعلية هذا النظام، وبخاصة في نظرته إلى تفعيل العملية التعليمية داخل المدرسة، باعتبار أن التفعيل مهمة رئيسية لمدير المدرسة، ومن ثم يمكن إصلاح حال المدرسة الثانوية الفنية، حتى تكون قادرة على تنمية القدرات والمهارات المختلفة لتلاميذها، وتمكينهم من استخدام التقنيات الحديثة في تخصصاتهم، وهذه أمور جوهرية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع، وإذا كانت قضية تطوير نظام اختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية تتأرجح بين عدد من الأطر الفكرية والأيدولوجية، فإن ذلك يعتبر أحد معوقات التطوير، ومن هذا المنطلق يجب أن ينطلق التطوير من موقف أيديولوجي واضح، لتفعيل إسهام هذا النظام في بناء مديرين تنتمي قدراتهم وطاقاتهم وحياتهم، خاصة وأن ما تم من إصلاح وتطوير في نظم اختيارهم وتدريبهم لم ينطلق من رؤية واضحة، وكان يمثل معالجة جزئية، مما جعل المدرسة الثانوية الفنية تعاني من مديرين عاجزين عن تفعيل العملية التعليمية بها .

كما أنه من الصعب إحداث إصلاح تربوي أو إداري أو تحسين لنوعية التعليم الثانوي الفني في مصر، ما لم تتل نظم اختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية عناية فائقة، ودعم قوى ومتنامي من جهات عديدة، لأن مهنة القيادة المدرسية وإن كانت في جوهرها نشاطاً فردياً لمدير المدرسة، بمعنى أن كل مدير يجد نفسه أمام مسئولياته وواجباته المهنية، إلا أن العمل الجماعي أمر لا بد منه، حتى تؤتي القيادة ثمارها، لأن أي إصلاح إداري دون فهم ودعم تام لأداء المرعوسين داخل المدرسة يكون أكثر فشلاً من أي إصلاح آخر .

وإذا كان حق مدير المدرسة في تأكيد ذاته وأسلوبه الإداري الخاص به أمر لا جدال فيه، فتدريبه على التحرر من القوالب الإدارية الجامدة أساس اتخاذ القرارات الرشيدة، لأن مدير المدرسة لن يستجيب لتوقعات المجتمع المدرسي إلا عندما تنمو شخصيته وثقافته العامة والمهنية أسرع من نمو شخصية معلميه، لأنه لا بد أن تشهد المرحلة القادمة طفرة في إعداد وتطوير مديري المدارس

الثانوية الفنية، على أن يتضمن جانب الإعداد تطور الجانب الثقافي، الذي يقف جنباً إلى جنب من الجانب الأكاديمي والمهني.

المحور الثالث: منطلقات التصور المقترح:

- أن قائد المدرسة يتمتع بموقع مهم يمكنه من إحداث تفعيل في العملية التعليمية داخل مدرسته.
- أن توافر القيادة المدرسية الفعالة يستلزم تطوير نظام اختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية.
- أن يكون النظام التدريبي قادراً على استيعاب التقنيات التكنولوجية الحديثة في التدريب.
- أن تبنى أساليب متطورة في التدريب يسهم في تفعيل الدور القيادي لمديري المدارس.
- أن تنفيذ البرنامج التدريبي وفق إجراءات مرنة وواضحة يسهم في ترشيد التدريب.
- أن يكون لدى مديري المدارس الثانوية الفنية القناعة بأهمية تحسين مخرجات المدرسة.
- أن التوصيف الوظيفي المحدد للمهام والاختصاصات يمكن من تفعيل دور مديري المدارس الثانوية الفنية في مدارسهم.
- أن يكون لدى القيادات المدرسية القناعة بأهمية التدريب القيادي والاستعداد له.
- أن توافر معايير محددة وموضوعية للاختيار يضمن اختيار المرشح الأفضل.
- أن توافر نظم فعالة في التدريب يضمن تحسين مستوى أداء المرشح لقيادة المدرسة.
- تطوير نظام اختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية من خلال الاستفادة من الاتجاهات العالمية في هذا المجال وخبرات بعض الدول المتقدمة مثل ماليزيا وأستراليا يمكن من تفعيل العملية التعليمية داخل المدارس الثانوية الفنية.
- اختيار القيادات المدرسية المتميزة يمكن من تقبل التدريب القيادي بشكل أفضل.
- اكتشاف مواهب المديرين وتعرف ميولهم القيادية وتنميتها يساعد على تحقيق أهداف المدرسة الثانوية الفنية.
- الاهتمام بالتدريب القيادي المستمر يضمن تفعيل العملية التعليمية داخل المدرسة الثانوية الفنية.

المحور الرابع: أهداف التصور المقترح:

- أ- إيجاد نوع من التوافق بين مواصفات مديري المدارس الثانوية الفنية ومتطلبات تفعيل العملية التعليمية داخل مدارسهم، حتى تفي باحتياجات سوق العمل من المهن المستحدثة، ومدته بالكوادر الفنية الماهرة والقادرة على أداء مسؤولياتها لتنمية المجتمع.
- ب- تطوير أسس ومعايير اختيار مديري المدارس الثانوية الفنية بما يتماشى مع ما هو معمول به في الدول المتقدمة في نظمها التعليمية (ماليزيا - أستراليا) لتحديث جوهر الإدارة المدرسية، بعد أن أصبح التغيير السريع أحد خصائص البيئة المدرسية، الأمر الذي وضع صعوبات كثيرة أمام المديرين، وضاعف من أهمية دورهم، لأن القيادة المدرسية المستقبلية تتطلب قدرة على فهم التغييرات المركبة، واتخاذ القرارات المدرسية المركبة، والقدرة على التعامل بمهارة عالية للتكيف

مع المتغيرات الحادثة، ومن ثم فلا بد لقائد المدرسة أن يكون صاحب رؤية تربوية تطلق قوى الإبداع داخل مدرسته .

ج- تصميم حقائب تدريبية ملائمة تشكل استراتيجية كلية للتدريب، خاصة وأن المديرين الحاليين للمدارس الثانوية الفنية مطالبون بتحمل أعباء من نوع جديد، لم يكونوا مهنيين لها تعليمياً وتدريبياً وعملياً، ومع اتساع مهامهم وتزايد مسؤولياتهم أصبح من الضروري تأهيلهم ليكونوا أداة رئيسية وفعالة لقيادة مدارسهم، لأن الموهبة وحدها لا تصنع مدير، كما أن العلم والدراسة والتدريب لا تصنع من شخص عديم الموهبة قائداً على درجة من الكفاءة والمسئولية، وبالتالي لإيجاد قائد تربوي إداري عصري ناجح لابد من توافر استعدادة الفطري والشخصي للقيادة المدرسية، وقادر على التسلح بعلم الإدارة المدرسية .

د- تطوير أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية للوظيفة القيادية، وتبني برامج التدريب بناءً عليها، لأن هناك تفاوتاً في احتياجات المديرين، نظراً لتنوع مؤهلاتهم وخبراتهم وقدراتهم واستعداداتهم واتجاهاتهم (كما في الخبرة الماليزية والأسترالية) .

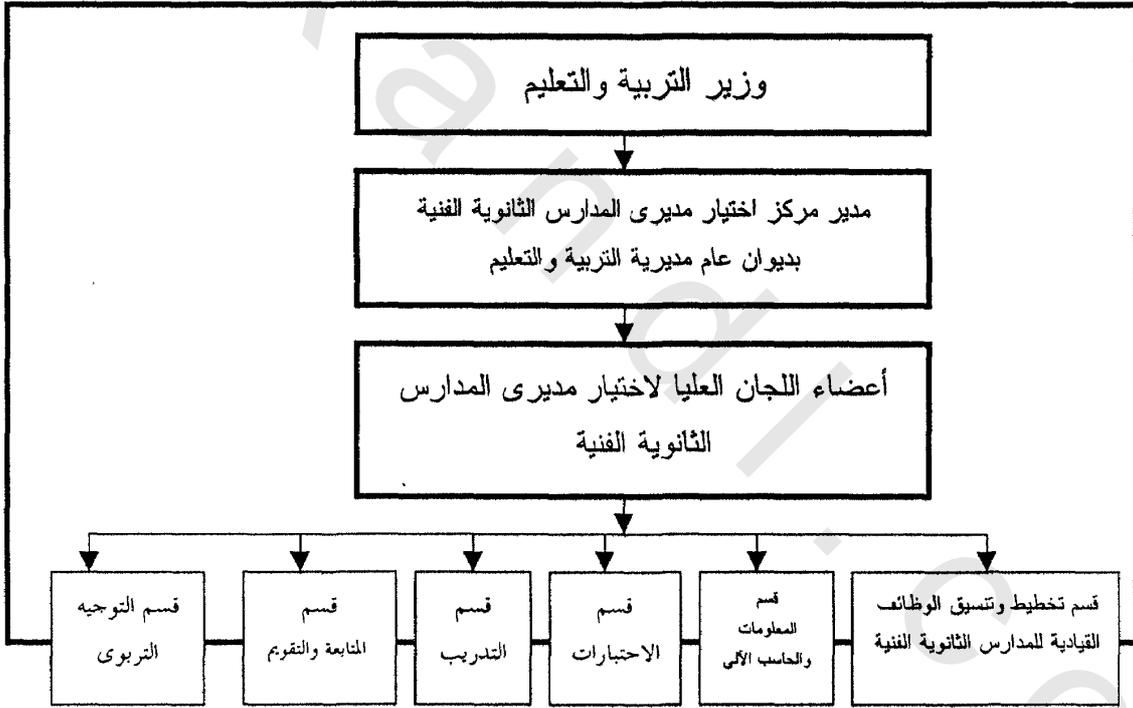
هـ- إعمال أسلوب التدريب المستمر لقيادات المدارس الثانوية الفنية، حيث يمثل سمة أساسية للتدريب القيادي في الألفية الجديدة، وأحد مفاتيح الدخول فيها لمواكبة الثورة المعرفية ومسيرة التطور العلمي والتكنولوجي، وهذا ما يجعل من التدريب المستمر ضرورة حتمية للتنمية المتكاملة لمديري المدارس مهنيًا وثقافياً وأخلاقياً، حتى يتسنى لهم أداء مسؤولياتهم الجديدة على أكمل وجه (كما في الخبرة الأسترالية) .

و- إعمال أسلوب المداخل البيئية لإحداث التقدم المعرفي والمهني لمديري المدارس، فلم يعد مقبولاً الاكتفاء بتزويد مدير المدرسة بقدر معين من المعارف والمعلومات والمهارات وينتظر أنها ستظل صالحة مدة زمنية طويلة تمكنه من التعامل مع متغيرات العصر، بل فمن الأفضل البحث عن صيغة تدريبية مناسبة يمكن من خلالها تمكين مدير المدرسة من إدارة مفاتيح المعرفة، وتزويده بقاعدة عريضة من المعارف والخبرات والمهارات، وهنا تبرز الحاجة للأخذ بأسلوب المداخل البيئية، كأسلوب يساعد على تحقيق ذلك، ويتمكن المدير من:

- المزاجية بين التدريب والعمل القيادي داخل مدرسته (كما في الخبرة الأسترالية) .
- تطبيق بعض المفاهيم من حقول المعرفة المختلفة في عمله القيادي مثل السبرانطيقا .
- تكوين نظرة شاملة لكافة جوانب مشكلات مدرسته بدلاً من النظرة الجزئية .
- التفكير العقلاني في وضع الحلول لأي مشكلة داخل مدرسته (كما في الخبرة الماليزية) .
- تعريف طلاب مدرسته بعالم العمل وبنيتة، وما يستجد به من تغيرات في طبيعة المهن ومستوى المهارة المطلوبة لكل مهنة، وبموقعهم على المستوى المحلي، ونوعية التغيرات الاقتصادية والاجتماعية وأثرها عليهم (كما في الخبرة الماليزية والأسترالية) .

المحور الخامس: مضمون التصور المقترح ومحتواه: ويشتمل على:

العنصر الأول: اختيار مديري المدارس الثانوية الفنية في مصر: ويهدف إلى تطوير نظم اختيار مديري المدارس الثانوية الفنية، حتى يتوفر لدى الوزارة المديرون الذين يتميزوا بالكفاءة والجدارة، ويمكن لها أن تغطي احتياجاتها منهم، من خلال إنشاء مركز خاص بمديريات التربية والتعليم يعنى باختيار مديري المدارس الثانوية الفنية، ويدخل ضمن الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم، ويتبع وزير التربية والتعليم مباشرة في الإشراف، ويسمى مركز اختيار مديري المدارس الثانوية الفنية، ويشكل من لجان عليا تتنوع خبرات أعضائها، ويمثل الجهاز المسئول عن اختيار مديري المدارس الثانوية الفنية، ويتم تغيير أعضائها كل عام، وهذه اللجان يتألف أعضاؤها من قيادات التعليم الثانوي الفني بوزارة التربية والتعليم، وأساتذة الجامعات المتخصصين في مجال الإدارة المدرسية وعلم النفس، ولا بد أن يتسم أعضاء هذه اللجنة بالنزاهة وطهارة اليد والعدالة، ومراعاة مصلحة العمل المدرسي واحتياجاته، وتختار مدير المدرسة بناء على الكفاءة والجدارة، والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لهذا المركز:



شكل (٩) الهيكل التنظيمي لمركز اختيار مديري المدارس الثانوية الفنية^(١).

وتتمثل مهام ومسئوليات هذا المركز فيما يلي:

أولاً: تحديد الوظائف القيادية المدرسية (مدير عام مدرسة - مدير إدارة مدرسة - مدير مدرسة) والموجودة ضمن الهيكل التنظيمي لمديريات التربية والتعليم من حيث عددها ومهام وواجبات كل وظيفة على حدة ومواصفاتها ومتطلباتها.

ثانياً: إنشاء نظام معلومات مديري المدارس الثانوية الفنية عن طريق تجميع وتصنيف وتحليل وتخزين جميع المعلومات عن مديري المدارس المرتقبين والحاليين، وتغذيته بشكل مستمر، بحيث يكون هناك تقرير دورى موجز عن كل مدير مدرسة على حدة، ويكون هذا التقرير متاحاً لمتخذ قرار الاختيار بشكل فوري عند اللزوم.

ثالثاً: القيام بإجراء مقابلات شخصية للمرشحين لوظيفة مدير مدرسة ثانوية فنية، وهنا يجب مراعاة بعض الاعتبارات الهامة التى يجب أن تؤخذ فى الحسبان مثل:

- ١- الإبهام والغموض فى الأسئلة، والذي ينتج أحياناً من استعمال تعبير غير مألوف.
- ٢- الأسئلة التى يمكن الإجابة عليها بـ "نعم"، أو "لا"، وينبغى أن تكون الأسئلة ذات طبيعة مفتوحة تستدعى التعبير عن المشاعر، والآراء، والتجارب، والخبرات السابقة.
- ٣- التأثير بالهالة Halo Error، وتصنيف المتقدم حسناً، أو سيئاً، بجزئية فى المعلومات، أو الانطباع الأولى، أو قدراته على التحدث، أو مظهره الشخصى، أو مرحلة.
- ٤- إصدار حكم سريع وأولى على المرشح First Impression Error، والوقوع فى مثل هذا الخطأ وفى وقت مبكر يؤدي إلى تعذر الحصول على معلومات مفيدة عن المرشح.
- ٥- إهمال قراءة معايير الاختيار بدقة، والتي توضح المطلوب توفره فى المرشح.
- ٦- قد ينفذ المقابلة عادة أكثر من شخص، وقد يحدث تداخل وتكرار فى طرح الأسئلة على المرشح، ويفضل أن يجتمع منفذو المقابلة لتنسيق عملية طرح الأسئلة.
- ٧- خطأ المقارنة Contrast Error، فبعض المقيمين يبنون تقييمهم عن المرشح على أساس مقارنة صفاته مع صفات الآخرين من المرشحين، "فقد يكون المرشح ذا مستوى متوسط، وبساقى المرشحين مستواهم ضعيف، ونتيجة المقارنة بهم يظهر المرشح ذو المستوى المتوسط على أنه جيد والحكم على أهليته للعمل القيادى.
- ٨- تأثير بعض مؤشرات الاتصال غير اللفظى التى قد تصدر عن المرشح، كالمظهر الفسيولوجى والمظهر الخارجى، كحركات الجسم مثل طقطة الأصابع، وتحريك الرأس أو العين، فمثل هذه الدلائل قد تصرف انتباه منفذ المقابلة عن المعلومات الشفهية التى يدلى بها المرشح، ويجب على المقيم ألا يعير اهتماماً لهذه الدلائل.
- ٩- على منفذ المقابلة أن يأخذ فى اعتباره أن الأسئلة التى يطرحها يجب أن تكون منسقة ومرتبطة، وهدفها الوصول إلى معلومات قيمة، لتكوين خلفية جيدة عن المرشح.
- ١٠- يجب أن يسعى منفذ المقابلة لجعل جو المقابلة ودياً، ويبعد القلق والتوتر الذى يكون مصاحباً عادة للمرشح، نتيجة رهبته من المقابلة.
- ١١- تجنب منفذ المقابلة الإيحاء بالإجابات المرصية.
- ١٢- التحيز الشخصى الذى ينعكس فى الأفكار، والميول، والاعتقادات الشخصية.
- ١٣- التحيز للسن أو النوع أو السلالة Race, Sex, and Age Bias

- ١٤- التوقعات المبينة على معلومات سابقة للمقابلة .
- ١٥- كتابة ملاحظات كثيرة أثناء المقابلة، الأمر الذى يحد من اطمئنان وتفاعل المتقدم .
- ١٦- الميل إلى استعراض المعلومات، أو التجارب أمام مجموعة المتقدمين .
- ١٧- المقاطعة التى تحد من فعالية مناخ المقابلة مثل: التليفون، أو التوقيع على المكاتبات، واستقبال بعض الزائرين .
- ١٨- أخطاء الذاكرة والاستماع، فهذه الأخطاء غالباً ما تكون ناتجة عن ضعف فى التركيز أو الاستماع، أو انشغال القائم بعملية المقابلة فى ترتيب أولويات وضع الأسئلة، مما يؤدي إلى فقدان جزء كبير ممن يدلى به المرشح أثناء المقابلة .
- ١٩- البدء بالأسئلة الكلية العامة التى تبعث فى نفس المرشح الاطمئنان مثل توجيه أسئلة عن مشاكل المدرسة الثانوية الفنية .
- ٢٠- الاستمرار فى الإصغاء لبعض الثوانى بعد انتهاء المرشح من الإجابة، وقبل طرح سؤال آخر بالقدر الذى يدفع المتقدم لمزيد من الحديث والاسترسال .
- ٢١- استعمال الأسئلة الذكية لتعرف خبرة المرشح مثل: افترض أن أحد المعلمين معك كسول فى القيام بمهامه، ماذا تفعل؟ وما الإجراء الذى ستتخذه إذا كان من المعلمين الأكفاء سابقاً؟ وماذا ستفعل إذا كان يمت لك بصلة قرابة أو صديقك؟ .
- ٢٢- استعمال طرق الجس بهدف الحصول على معلومات أدق من الإجابة الأولى، مثل: "لماذا تريد شغل وظيفة مدير مدرسة؟"، "وما دوافعك الشخصية؟"، "ما السمات التى ينبغى أن تتوفر فى المعلمين الذين تعمل معهم من وجهة نظرك؟"، "عفواً، أرجو أن توضح ذلك مرة ثانية، أعتقد أنى لم استوعب رأيك بعد" .
- ٢٣- أن يكون التركيز على نوعية الأسئلة الكاشفة عن القدرة على القيادة، والتى تبدأ: لماذا...؟ كيف...؟ ما هى طبيعة...؟ مثل: كيف ستتعامل مع معلم جاء متأخراً عن مواعده؟ ماذا ستفعل إذا ما تحداك معلم أمام الآخرين؟ كيف ستعالج الموقف إذا ما سألك أحد المعلمين عن رأيك فى مشاكله الشخصية؟
- ٢٤- تشجيع المتقدم على توجيه أسئلة عن الوظيفة الجديدة وظروف القيادة المدرسية .
- ٢٥- مراعاة ترتيب العناصر الواردة باستمارة التقييم بحيث ترتب ترتيباً يتناسب مع متطلبات وظيفية مدير المدرسة، وتجنب المغالاه فى بعض العناصر وإهمال بعضها الهام .
- ٢٦- تجنب إغفال تسجيل بعض الملاحظات الهامة التى يبديها المتقدم للوظيفة، لعدم وجود مكان فى الاستمارة لإضافتها، فيجب إعطاء هذه الملاحظات أهمية وأخذها فى الحسبان .
- ٢٧- إضافة عناصر أخرى إلى العناصر الواردة فى الاستمارة كالجدارة، والثقافة العامة، واللغات التى يجيدها، وهواياته، والخبرة العملية والدورات التدريبية السابقة .
- ٢٨- مراعاة اختلاف وجهة نظر المقيمين على بعض العناصر كالمظهر العام للمتقدم واتزانه العاطفى وقدرته على عرض الأفكار، وقد تكون غامضة لهم وتحتاج إلى تفصيل أكثر، حيث أن

- غالبية المقيمين لم يخضعوا لبرامج خاصة للتدريب على فنيات المقابلات الشخصية، وهذا يزيد من حيرتهم عند التقييم، وهنا يجب الاهتمام بنفسية المقيمين، وحالتهم المزاجية، وتأهيلهم وتدريبهم على برامج خاصة في فن المقابلات الشخصية.
- ٢٩- يجب الاهتمام أكثر بالمعرفة المتصلة بوظيفة مدير مدرسة، والمعلن عنها، (صناعية أو زراعية أو تجارية)، ومدى إلمام المتقدم للمقابلة بواجبات ومسئوليات هذه الوظيفة.
- ٣٠- تحديد أعداد معينة مناسبة من المرشحين لوظيفة مدير مدرسة لدخول اللجنة الواحدة حتى يتحقق التقييم الموضوعي لهم، حيث يعتبر التقييم مصدراً هاماً من مصادر المعلومات الخاصة بالتخطيط للتدريب، وحتى لا يشعر المقيمون بالإجهاد، والتعب، والضجر، الذي ينتج عند تقييم الأعداد الواردة خاصة في التسلسل الأخير، ولو تطلب الأمر تشكيل لجان يومية لتحديد الشخص المناسب لشغل وظيفة مدير المدرسة.
- ٣١- يفضل قيام منفذ المقابلة بالتحضير لها بوقت كاف، "وعلى كل أعضاء اللجان أن ينفقوا على الأسئلة التي سوف تطرح في المقابلة، وإعطاء هذه الأسئلة الدرجات المناسبة لها، ليكونوا أكثر عدالة ومساواة، ومن ثم ينعدم التحيز والحكم الشخصي لأشخاص بذاتهم، ويفضل الإطلاع بوقت كاف على بطاقة الوصف الوظيفي لوظيفة مدير مدرسة ثانوية فنية (صناعية - زراعية - تجارية)، هذا فضلاً عن استخدام بعض الوسائل المساعدة في لجان المقابلات الشخصية كالأدوات والمجسمات، وبعض الأساليب التي توضح مدى قدرة المتقدم على قوة الملاحظة، والحرص الشديد، والذكاء، والفطنة، وسلامة التفكير.
- رابعاً: القيام بكافة الاختبارات الشخصية، واختبارات الأداء والمهارات الإدارية المختلفة.
- خامساً: القيام بعقد المقارنات التقييمية في محيط العمل بين جميع المرشحين لاختيار الأفضل، من حيث الجدارة والكفاءة والتميز في الأداء في مجال القيادة المدرسية وتطبيق معايير الاختيار المناسبة من مؤهلات وصفات ومهارات حيث تتمثل أهم المؤهلات في:
- الدكتوراه في التربية، مع خبرة ٦ سنوات، منها ثلاث سنوات في الإدارة المدرسية.
 - ماجستير في التربية، مع خبرة ٨ سنوات، منها أربع سنوات في الإدارة المدرسية.
 - دبلوم تربوي مع خبرة ١٠ سنوات، منها ست سنوات في الإدارة المدرسية.
 - بكالوريوس تربوي، مع خبرة ١٢ سنة، منها ست سنوات في الإدارة المدرسية.
- أما عن أهم الصفات الواجب توافرها في المرشح فهي كما يلي :
- أقدوة الحسنة، والتمسك بالأخلاق الفاضلة.
 - أن يتمتع بالاتزان العاطفي، والنضج العقلي، والتحليل المنطقي للمشكلات المدرسية وقوة الشخصية التي تتسم بالموضوعية في اتخاذ القرارات وعدم التحيز أو المحاباة، وأن يتمتع بمستوى عالٍ من الذكاء والحكمة والكياسة وحسن التصرف في المواقف المختلفة، حيث يتوقف نجاح المدير على مدى تأثيره في طريقه تفكير معلميه، وأن يتحلى بالصبر والحلم، على أداء المهام الموكلة إليه، ولديه الرغبة الحقيقية في شغل الوظيفة القيادية.

أما عن أهم المهارات الواجب توافرها في المرشح فهي كما يلي: القدرة على التعامل مع النوعيات المختلفة من المعلمين والطلاب، والقدرة على تحليل المناهج الدراسية واكتشاف مواطن الضعف فيها، والقدرة على حل المشكلات المدرسية بأسلوب علمي منظم، والقدرة على تطوير وتنمية معلميه مهنيًا وأخلاقياً، والقدرة على تغيير الهياكل الهرمية الجامدة إلى هياكل شبكية مرنة، والقدرة على التجديد والابتكار في الأداء، والقدرة على استثمار التقنيات الحديثة في تطوير عمل الإدارة المدرسية، والقدرة على الاتصال بمعلميه وطلابه والإصغاء الجيد وإدارة الحوار البناء معهم، والقدرة على تفويض جزء من سلطاته لمعلميه لبناء صف ثان من القادة داخل المدرسة، والقدرة على الاتصال الفعال بمؤسسات المجتمع المحيط بالمدرسة، والقدرة على إعداد البحوث التربوية، والقدرة على المشاركة بالبحوث في المؤتمرات المعنية بالإدارة المدرسية، والقدرة على تحليل التاريخ الخاص بسير العظماء والسير الذاتية لرجال الإدارة، والقدرة على اجتياز دورة تدريبية تأهيلية في مجال الإدارة المدرسية، والقدرة على إدراك التباين بين الثقافات المختلفة للبيئة المحيطة بالمدرسة، وأن يستطيع قيادة مدارس ثانوية فنية في مناطق مختلفة عن المنطقة التي تربى فيها .

أما إجراءات الاختيار للتأكد من توافر المعايير السابقة، فتتمثل فيما يلي :

أ- تعبئة نموذج الترشيح، والذي يتضمن المعلومات الأساسية الخاصة بالمؤهلات والخبرات الوظيفية التي ينبغي توافرها في المرشح لشغل وظيفة مدير مدرسة ثانوية فنية .

ب- اختبار الصلاحية القيادية لوظيفة مدير مدرسة ثانوية فنية، وهنا يتم عمل تقدير مبدئي للمهارات، والقدرات الإدارية، وحصر للذين لديهم استعداد أو اتجاه رئيسي، أو اهتمام ذاتي بتوجيه وقيادة المعلمين، وذلك من خلال نماذج قياس الاتجاهات التي يتم استيفاؤها عند بداية تعيين المرشحين في وظيفة معلم والتي يجب أن تصبح جزءاً من ملف خدمته، ثم تأتي مرحلة اجتياز اختبار الصلاحية القيادية لمن حقق نتائج معينة، أو مؤشرات رئيسية بنماذج الاتجاهات الإدارية والسلوكية والقيادية، السابق الإشارة إليها على أن يتم صياغة وتصميم هذا الاختبار بعناية تامة مع اعتبار اجتياز هذا الاختبار مسوغاً رئيسياً لتولى قيادة المدرسة، هذا بجانب الاطلاع على كافة تقارير الأداء لجميع سنوات خدمة المرشحين، واجتياز المقابلة الشخصية المبدئية لمن انطبقت عليهم الشروط الأولية واجتياز الاختبارات الشخصية المختلفة، كاختبارات الذكاء والميول والاستعدادات والاتجاهات والقدرات واجتياز المقابلة الشخصية النهائية .

ج- يعمل المرشح كمدير مدرسة ثانوية فنية لمدة عام دراسي واحد تحت الاختبار، ويجرى تقويم أدائه من قبل لجنة متخصصة، وتتم عملية التقويم أثناء العام الدراسي وبعد نهايته، ويستخدم في ذلك أسلوب الملاحظة والمقابلة مع بعض الموجهين الفنيين والمعلمين والإداريين والطلاب وأعضاء لجان المتابعة ومدير التعليم الفني بمديرية التربية والتعليم، ويثبت المرشح في وظيفة مدير المدرسة إذا ثبتت صلاحيته في القيادة المدرسية .

العنصر الثاني: تدريب مديري المدارس الثانوية الفنية فى مصر:

ويهدف إلى تقديم برنامج تدريبي مقترح للمدير المستقبلي للمدرسة الثانوية الفنية فى ضوء مدخل إعادة هندسة التدريب، ويشتمل على الخطوات التالية:

١- التخطيط لإعادة هندسة تدريب مديري المدارس الثانوية الفنية: التطبيق العملي لإعادة هندسة تدريب مديري المدارس الثانوية الفنية يجب أن يبنى على أساس خطة واضحة ومحددة للتغيير، تهدف إلى تصميم البرنامج التدريبي اللازم لحل المشكلات الفعلية والصعوبات التي تم توضيحها عند تقويم النظام الحالي لتدريب المديرين، والقيام بحصر وتدبير الموارد اللازمة لعملية التغيير، والتأكد من كفايتها بالقدر المطلوب، وفى التوقيت الملائم، وهناك مجموعة من الاعتبارات الهامة يجب مراعاتها فى هذا الصدد وهى:

- ضرورة تحديد أهداف إعادة هندسة البرنامج التدريبي تحديداً دقيقاً، وأن تكون هذه الأهداف فى صورة قابلة للتحقيق، وتتسم بالطموح، ومثال لذلك: التميز فى الأداء الإداري لمديري المدارس، والقدرة على تقديم حلول ابتكارية لمشكلات المعلمين والطلاب.
- يجب أن تبدأ خطة إعادة هندسة التدريب بوضع برنامج زمني، وسياسات مرنة لإنهاء القضايا الخاصة بالنظام السابق لتدريب مديري المدارس، مع تكوين فرق عمل ذات كفاءة عالية للقيام بذلك، ومنحها صلاحيات اتخاذ القرارات فى هذا الشأن.
- ضرورة المشاركة الفعالة والحقيقية لجميع المستويات الإدارية داخل المدارس الثانوية الفنية فى إعداد خطة إعادة هندسة التدريب، لتحقيق المزيد من الفهم والقبول للخطة الموضوعية، مع التحديد الدقيق للمسئوليات، بهدف القضاء على ظاهرة المقاومة للخطة المستهدفة، والتأكيد على أن إحداث التطوير هو مسؤولية الجميع داخل المدارس.
- ضرورة الاعتماد على قاعدة بيانات شاملة ومتطورة ووسائل اتصال حديثة وفعالة، حتى تتم عملية التخطيط فى ضوء معلومات متكاملة ووافية وكافية.
- مراعاة الجوانب النفسية والسلوكية للمتدربين عند التخطيط لإعادة هندسة التدريب.
- ضرورة أن يكون التخطيط شاملاً لكافة عناصر النظام التدريبي ولا يركز على إحداها دون الآخر، لتلافى حدوث فجوة قد تؤدي إلى فشل إعادة هندسة التدريب.
- ضرورة وجود نظام محكم وفعال للتقويم والرقابة لمراجعة كافة السياسات والإجراءات الخاصة بإعداد خطة التغيير فى البرنامج التدريبي.

٢- توفير الدعائم الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة تدريب مديري المدارس، ومنها:

- توفير قاعدة بيانات عن المرشحين للتدريب لشغل وظيفة مدير مدرسة ثانوية فنية.
- وجود إدارة فعالة ومسئولة عن التدريب فى الهيكل التنظيمي لمديرية التربية والتعليم، مع التحديد الدقيق لسلطاتها ومسئولياتها التدريبية.
- توفير الاحتياجات المالية والمادية، من خلال اعتماد وتخصيص الميزانية المناسبة اللازمة لتحقيق أهداف إعادة هندسة تدريب مديري المدارس الثانوية الفنية.

- التطوير المستمر فى بيئة العمل التدريبي من حيث الإضاءة والتهوية والمساحة، والمقاعد والتجهيزات الآلية المتطورة فى التدريب والاتصال، مع الاعتماد على الأساليب التدريبية الحديثة المبنية على استخدام الحاسبات الآلية، والتدريب عن بُعد، واستخدام شبكة الإنترنت والوسائط المتعددة، واستخدام أسلوب دعم الأداء إلكترونياً.
- توفير الحافز المناسب للمدربين والمتدربين لتشجيعهم على الاشتراك فى البرامج التدريبية بشكل مثمر وفعال، وتهيئتهم نفسياً لتطبيق إعادة هندسة التدريب، مع إبراز المزايا والفوائد التى سوف تعود عليهم نتيجة تطبيق المنهج الجديد.
- الإعداد الجيد للمدربين، وتفهم الأنماط المختلفة لهم، وإعادة تأهيلهم بالشكل الذى يساهم فى إحداث التغيير الجذرى والشامل فى نظم التدريب التقليدية^(١).
- ضرورة إعداد وتنفيذ برنامج للتدريب التحويلي لتهيئة المتدربين للقيام بوظائف وأعمال ومهام جديدة فى ظل تطبيق إعادة هندسة التدريب.

٣- إحداث التغيير الشامل فى مكونات برنامج إعادة هندسة تدريب المديرين من خلال:

أولاً: التغيير فى عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لمديرى المدارس الثانوية الفنية فى ضوء احتياجاتهم الفعلية، من خلال:

- تركيز عملية تحديد الاحتياجات التدريبية على أساس إكساب المتدربين مهارات جديدة، للتكيف مع ظروف عمل جديدة، فلا يقتصر الأمر على تحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على تحليل الوظيفة، أو قدرات المتدرب، أو تقارير تقييم الأداء، بل لتشمل تحديد كافة العقبات المتصلة ببيئة العمل القيادية داخل المدارس (كما فى الخبرة الأسترالية).
- مشاركة المتدربين فى تحديد احتياجاتهم التدريبية، (كما فى الخبرة الماليزية).
- الاعتماد على أسلوب تخطيط القوى العاملة عند تحديد الاحتياجات التدريبية، وهو أسلوب يتسم بكثير من الموضوعية، ويفيد فى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديرى المدارس الجدد، ويتميز هذا الأسلوب بقدرته على تلبية احتياجاتهم الفعلية من المعارف، والمهارات والاتجاهات، للتكيف مع متطلبات تفعيل العملية التعليمية داخل مدارسهم.

ثانياً: التغيير فى تصميم وتنفيذ برنامج إعادة هندسة تدريب المديرين، وذلك فى:

أ- أهداف البرنامج التدريبي: فيجب أن يتم تحديد أهداف البرنامج التدريبي فى ضوء التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية الفعلية للمرشحين لتولى وظيفة مدير المدرسة، وبحيث تكون هذه الأهداف واضحة، ومحددة، وتتسم بالطموح، وفى صورة قابلة للتحقيق.

(١) تجدر الإشارة إلى أن المدرسين يختلفون فى طريقتهم وأساليبهم فى طرح المادة التدريبية، وأيضاً فى استخدامهم للمعينات التدريبية، وكفاءتهم فى إدارة اللقاء التدريبي، ودرجات استجابتهم واستعدادهم لمواجهة المواقف المختلفة التى تقابلهم، فهناك أنماط عديدة لهم، أهمها: المدرب المسيطر المبهر، المدرب المفكر، المدرب المهرج، المدرب الحاكم، المدرب الآلى، المدرب المشتت، المدرب الملزم، المدرب المستهتر، المدرب الحر، المدرب المحبط، المدرب المتفائل، المدرب المتشائم.

ب- طرق وأساليب التدريب: فالتحول من استخدام الأساليب التقليدية للتدريب إلى استخدام أساليب حديثة مبنية على التكنولوجيا المتطورة للحاسب الآلى، يعتبر من الدعائم الأساسية لتطبيق إعادة هندسة تدريب مديرى المدارس، ففى ظل التقدم التكنولوجى المتزايد والثورة فى نظم المعلومات والاتصالات، لم تعد الأساليب التقليدية للتدريب قادرة على تحقيق الأهداف المرجوة من البرنامج التدريبى، لذا فهناك حتمية فى البحث عن طرق جديدة للتدريب تعطى نتائج أسرع، ودقة أكبر، وذات تكلفة أقل، ومن أمثلة ذلك:

• تدريب مديرى المدارس الثانوية الفنية المبنى على الحاسب الآلى:

ويتيح هذا الأسلوب فرصة التجريب بسرعة، كما يساعد على تقديم برامج تشتمل على بيانات ومعلومات تختلف باختلاف حاجات المتدربين، ويلبى احتياجاتهم المختلفة، ويساعدهم على التدريب طبقاً لمعدل قدراتهم على الاستجابة للتدريب، ولا يعتمد هذا الأسلوب على وجود مدرسين، حيث يزيل أى عوائق للتدريب، مما يوفر الكثير من الوقت والتكلفة، وبالإضافة إلى أنه يسمح بإعادة استخدام البرامج التدريبية المتنوعة، وهذا يقلل الوقت الذى يأخذه تصميم برنامج تدريبى جديد، كما أنه يسمح بتنفيذ التدريب فى غير أوقات العمل المدرسى، ويعطى للمتدربين قدرة ذاتية على التعلم والبحث والتحليل والتفكير والابتكار.

• تدريب مديرى المدارس الثانوية الفنية عن بُعد كما فى الخبرة الأسترالية:

إذا كانت الإدارة العامة للتدريب تقدم التدريب عن بعد لمديرى المدارس فى مديريات التربية والتعليم بكل محافظة، من خلال الفيديوكونفرانس، فإن ما تركز عليه الدراسة هو تنفيذ التدريب عن بعد داخل المدارس على الرغم من بُعد المسافة التى تفصل بين المدرب والمتدرب، ومن منظور التكلفة والعائد يفيد فى الظروف الاقتصادية الصعبة، حيث يوفر تكاليف السفر والإقامة للمتدربين، وبالتالي لا ينقطعوا عن مدارسهم، ويتطلب استخدام هذا الأسلوب استخدام الفيديو وشبكات الحاسب الآلى، وما يؤخذ على هذا الأسلوب أنه يعطى تغذية عكسية متأخرة، إلا أنه يمكن التغلب على ذلك بعملية التقويم المستمر على أرض الواقع داخل المدارس.

• تدريب مديرى المدارس الثانوية الفنية باستخدام شبكة الإنترنت والوسائط المتعددة:

حيث يتم استخدام شبكة الإنترنت والوسائط المتعددة فى التدريب من خلال استخدام الحاسب الآلى فى إعداد البرامج التدريبية بالاعتماد على الكلمة المسموعة، أو الصوت والصورة، ويحتاج هذا الأسلوب إلى مصممى برامج على أعلى مستوى من المهارة والخبرة، ويتيح هذا الأسلوب الفرصة للمتدرب فى الحصول على المعلومات اللازمة لهم لإنجاز مهامهم ومسئولياتهم المختلفة، من خلال إتاحة الفرصة لهم فى استخدام الحاسب الآلى، وهذا يساعدهم على الفهم الجيد والتجاوب مع البرنامج التدريبى، وهنا يجب مراعاة ما يلى:

- ضرورة تزويد المدارس بأجهزة كمبيوتر وربطها بشبكة الإنترنت.

- اختيار البرامج التدريبية لكل مستوى إدارى داخل المدرسة طبقاً لاحتياجاته الفعلية.
 - إعداد برامج لتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية على كيفية استخدام الإنترنت .
 - دراسة إعداد خطة للاستفادة من الكفاءات والخبرات الأجنبية للعمل على إنتاج برامج تدريبية محلية يمكن أن تساهم في رفع كفاءة العملية التدريبية عبر الإنترنت مستقبلاً.
- ج- المدربون:** ويمكن إحداث التغيير والتطوير من خلال:
- تنمية مهاراتهم في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة للتدريب .
 - التحول من التركيز على التدريب إلى التركيز على التعليم ، حيث يقوم المدرب ببعض المهام الأخرى إلى جانب القيام بعملية التدريب (كما في الخبرة الماليزية) .
 - زيادة الحوافز المقدمة للمدربين لتشجيعهم على الاشتراك بجدية في البرامج التدريبية، مثل زيادة متوسط أجر الساعة الذي يحصل عليه المدرب (كما في الخبرة الأسترالية) .
 - تنمية قدراتهم على إنتاج المعلومات إلى جانب قيامهم بتوصيل أكبر كم عملي للمدربين .
 - العمل بصفة مستمرة على تطوير وتنمية المهارات التعليمية لدى المدربين .
 - تنمية قدراتهم على التميز في تصميم أساليب تقويم البرامج التدريبية .
- د- المتدربون:** ويمكن إحداث التغيير والتطوير من خلال:
- التركيز على التنمية الذاتية لهم من حيث قدراتهم على اتخاذ القرارات المدرسية الرشيدة، وتنمية الاتجاه الإيجابي نحو التقويم الذاتي، وتنمية دوافعهم الإيجابية تجاه التغيير .
 - تنمية مهاراتهم في إجادة فن التعامل مع الرؤساء والمعلمين والطلاب .
 - عقد المؤتمرات الدورية لشرح المزايا والفوائد الإيجابية لتطبيق إعادة هندسة التدريب .
 - تنمية مهاراتهم في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة للتدريب .
 - التركيز على إكسابهم مهارات متنوعة لأداء مهام متنوعة في المدرسة .
 - حتمية إقناعهم بأهمية التغيير، وإزالة نظرتهن السلبية تجاه تطبيق إعادة هندسة التدريب، بإشراكهم في تحديد احتياجاتهم التدريبية، وفي إعداد خطة التغيير ذاتها .
- ثالثاً: التغيير في تقويم برنامج إعادة هندسة تدريب مديري المدارس:** من خلال:
- تنمية قدرة المتدربين على التقويم الذاتي (كما في الخبرة الأسترالية) .
 - تحديد أهم مؤشرات التميز في الأداء والنتائج التي حققتها المتدربون في مجال القيادة المدرسية بعد الانتهاء من التدريب (كما في الخبرة الماليزية والأسترالية) .
 - تقويم كل من المدربين والمتدربين، وتقويم البرنامج التدريبي قبل وأثناء وبعد التنفيذ، هذا بجانب تقويم نتائج البرنامج التدريبي بعد عودة المتدربين واستلامهم وظائفهم القيادية .
 - إعداد ملف خاص لكل متدرب يمكن من خلاله تحديد درجة التميز في مستوى أدائه، ومن ثم تحديد فاعلية البرنامج التدريبي الذي حصل عليه (كما في الخبرة الماليزية والأسترالية) .

- تقويم نتائج تطبيق إعادة هندسة تدريب مديري المدارس الثانوية الفنية لكي يتم التأكد من أنه قد تم تحقيق الأهداف المنشودة، وحتى يمكن تقويم نتائج تطبيق إعادة هندسة التدريب، فإن الأمر يتطلب دراسة وتحليل العناصر التالية:
 - أ- أوجه التميز أو التقصير في أداء مديري المدارس من خلال تعريف المستوى الحقيقي له عند التخطيط لإعادة هندسة التدريب، والنتائج الفعلية بعد تطبيق إعادة الهندسة.
 - ب- إمكانية علاج أوجه التقصير في الأداء مع تحديد سبل تصحيحها، وتدعيم الأداء المتميز.
 - ج- أوجه التطوير في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بعد تطبيق إعادة هندسة التدريب.
 - د- مدى كفاءة وفاعلية أساليب التدريب المستخدمة في ظل إعادة هندسة التدريب.
 - هـ- أوجه التحسن في مستوى أداء مديري المدارس نتيجة تطبيق إعادة هندسة التدريب، من خلال تعريف التحسين في مستوى جودة الخدمات التعليمية، ومستوى رضا المعلمين، والتلاميذ وأولياء الأمور، بعد تطبيق إعادة هندسة التدريب.
 - و- درجة التطوير في البرامج التدريبية نتيجة توظيف الاتجاهات الحديثة للتدريب في إطار إعادة هندسة التدريب (كما في الخبرة الماليزية والأسترالية).
 - ز- درجة التحسين في عملية تقويم البرامج التدريبية بعد تطبيق إعادة هندسة التدريب، حيث أن الإطار المقترح لإعادة هندسة عمليات تدريب مديري المدارس الثانوية الفنية، يتناسب بشكل كبير مع الظروف والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة حالياً، لأن هناك بعض المؤشرات المدعمة لذلك مثل:
 - يتوافر في جميع مديريات التربية والتعليم مركز للمعلومات المبنية على الحاسبات الآلية، الأمر الذي يعنى توافر لبنات الإمكانيات التكنولوجية التي تؤهل لإحداث تغييرات في البرنامج التدريبي من خلال تطبيق إعادة هندسة تدريب مديري المدارس الثانوية الفنية.
 - يتوافر لدى الإدارة المركزية للتدريب بالقاهرة مركز رئيسي للتدريب، تم تجهيزه بأحدث الأدوات والإمكانيات الآلية والتكنولوجية، بالإضافة إلى مركز متطور للاتصالات الدولية، الأمر الذي يؤهل لاستخدام الطرق والأساليب الحديثة للتدريب مثل: التدريب عن بعد، والتدريب من خلال الكمبيوتر والإنترنت، بالإضافة إلى أحد عشر مركزاً فرعياً للتدريب موزعة في عدد من محافظات الجمهورية، مما يساعد على تطبيق المفاهيم الإدارية المتقدمة من خلال إعادة هندسة عمليات تدريب مديري المدارس الثانوية الفنية.
- المحور السادس: متطلبات التصور المقترح: وتتمثل فيما يلي:
 - أ- متطلبات خاصة بنظام اختيار مدير المدرسة الثانوية الفنية، ومن أهمها:
 - ١- إعادة النظر في القرار الوزاري (٢١٣) لسنة ١٩٨٧م، في البند الخاص بمعاملة جميع المعلمين بالوزارة في نظام الترقيات طبقاً للشهادة الجامعية الأولى، لأن هذا يهمل من حصلوا على درجات أعلى مثل درجة الدبلوم في التربية أو الماجستير والدكتوراه، ويتم تعديل هذا البند بأخر برأى فيه إنصاف هؤلاء، مثل تخفيض مدة بقائهم في وظائفهم وترقيتهم بأسرع من زملائهم ممن لم يحصلوا

على أية درجات علمية، كما يعاد النظر أيضاً في البند الخاص بمساواة من يكلف من قِبَل الوزارة بسد العجز في وظيفة أعلى من درجته الوظيفية مع زميله الذى ظل في وظيفته المناسبة لدرجته، بحيث يتم إنصاف المكلف بسد العجز وذلك بتخفيض مدة بقائه في وظيفته الأصلية .

٢- الاهتمام بالتعليم الإدارى : وذلك من خلال:

• تدريس مواد الإدارة العامة بالمراحل التعليمية المختلفة (الابتدائية والإعدادية والثانوية والجامعية)، حيث يمكن إدراج مادة الإدارة بفروعها المختلفة ضمن المناهج الدراسية، وذلك بهدف غرس مجموعة من القيم والعادات الإدارية لدى التلاميذ منذ الصغر، بما يؤهلهم عند الكبر من سهولة الاستجابة لمعطيات المواقف الإدارية المختلفة، وأن يعتمد تدريس هذه المواد على أساليب متميزة لا تتسم بالتمطية مع مراعاة:

- تصميم أدوات لتعرف الاستعداد المبدئى والاتجاهات القيادية الأولية لدى الطلاب .
- تركيز المواد الخاصة بعلم الإدارة على تدعيم العمل الجماعى بجانب الفردى، ويمكن للمتفوقين فى هذه المواد الاشتراك فى إدارة بعض الأنشطة التعليمية داخل مدارسهم لإتاحة الفرصة لإكسابهم مهارات قيادية عملية .

• ربط تدريس مواد الإدارة بتخصص الكليات الجامعية، حتى تتواكب المادة العلمية للإدارة مع ما يتم تدريسه بكل كلية من علوم متخصصة، مثال يتم تدريس الإدارة المدرسية بكليات التربية، وإدارة المستشفيات بكليات الطب، وإدارة التمريض بكليات التمريض، والإدارة الزراعية بكليات الزراعة، وهكذا .

٣- الاكتشاف المبكر لمدير المدرسة المستقبلى، وذلك من خلال :

• إدخال مادة الإدارة المدرسية/التعليمية، فى جميع برامج إعداد معلم التعليم الثانوى الفنى ويُضمن بهذه المادة بعض المواقف الإدارية العملية، كالريادة فى الأسر، والاشتراك فى اتحاد الطلاب بنماذج لبعض المشكلات المدرسية، واتخاذ القرارات المدرسية.. إلخ .

• أن يكون لكل معلم منذ بداية تعيينه سجل إدارى خاص به، يسجل فيه خبراته الإدارية، وقدراته القيادية، وقدراته التدريسية، بحيث ينتقل معه هذا السجل طوال حياته الوظيفية، ويمكن تحديد قدرته على شغل الوظيفة القيادية من خلال هذا السجل، ويمكن الرجوع إليه وقت ترشيحه لوظيفة مدير مدرسة (كما فى الخبرة الأسترالية) .

• تعرف النمط القيادى للقيادات المدرسية التى عمل معها المرشح لشغل وظيفة مدير مدرسة ثانوية فنية، حيث أن النمط القيادى لمدير المدرسة يشير فى معظم الحالات إلى السلوكيات والقيم الإدارية التى اعتمدها منهاجاً له، فمثلاً مدير المدرسة الذى عمل مع قيادات واعية وملتزمة وتترك حقيقة دورها فى المدرسة تجده يأتى إلى المدرسة وهو مدرك لأهمية الالتزام بواجباته، فى حين أن من عمل مع قيادات متهالكة ولا مبالية ينشأ على عدم احترام العمل القيادى، فمدير المدرسة يهتدى إلى الطريق القويم من قياداته، فإذا كانوا أمناء مع أنفسهم واحترموا القانون

- وشجعوا أعمال الفضيلة والتحلى بالقيم الإدارية السامية، فمن ثم يكسبونه إياها، ويعلمونه الصدق والأمانة والإخلاص فى العمل (كما فى الخبرة الماليزية والأسترالية) .
- نعرض المعلم لعدد من الممارسات القيادية داخل المدرسة، مثل إدارة الفصل، وإدارة الأنشطة المختلفة، ويتم تقويم قدراته القيادية على أساس نجاحه فى هذه المواقف (كما فى الخبرة الماليزية) .
- ٤- ألا يتم الاعتماد على نظام الأقدمية للترقى فى شغل وظيفة مدير مدرسة، كمعيار رئيس: لأنه لا يعبر عن حقيقة قدرة وكفاءة المرشحين ويفضل تحديد أسس موضوعية لاختيارهم فى ضوء كفاءتهم وقدرتهم على الابتكار (كما فى الخبرة الأسترالية والماليزية) وتميزهم فى العمل دون الاستناد إلى معيار الأقدمية فقط فى هذا الاختيار، وبعيداً عن الأهواء والمجاملات، مع مراعاة اختيار القيادات الشابة لشغل مهمة قيادة المدرسة الثانوية الفنية، حتى يمكنهم تفعيل العملية التعليمية داخل مدارسهم .
- ٥- الاستفادة من نظام الترشيح الإجبارى فى وزارة التعليم الماليزية: وذلك بإرسال المرشحين للقيادة للحصول على دراسات علياً متخصصة فى الإدارة المدرسية/ التعليمية، وذلك لإتاحة الفرصة على التعمق الدراسى، وإمكانية مواصلة الحصول على درجتى الماجستير والدكتوراه قبل شغل وظيفة مدير المدرسة، وهذا يشبه إعداد الطبيب، فمهنة الطب تعتبر مثلاً للإعداد المهني الناجح، حيث يتطلب جوانب أكاديمية وعملية إكلينيكية، ولا يقل مدير المدرسة عن الطبيب فى شىء فإذا كان خطأ الطبيب يتوارى تحت الأرض، فإن خطأ مدير المدرسة يفسد جيلاً بأكمله .
- ٦- إعادة النظر فى نظام الحوافز المعمول به حالياً: والذى ساوى بين جميع العاملين بغض النظر عن طبيعة الأعمال التى يقومون بها ومقدار الجهد الذى يبذله كل منهم^(١)، لذا فهناك ضرورة لرفع حوافز من يشغلون وظائف قيادية تشجيعاً لهم لبذل المزيد من الجهد، وحفزاً لغيرهم على قبول الترقية، ومن ثم تغذية المدارس الثانوية الفنية بقيادات جديدة لتحل محل القيادات التى تحال إلى التقاعد سنة بعد أخرى، مع ضرورة ترقية المديرين فى مدارسهم بدلاً من ترقية ونقلهم إلى مدارس أو إدارات أخرى، لأن فى نقلهم مشقة كبيرة، لأنه يكلفهم مالياً يقارب ربع مرتبهم، وهو ما يساوى قيمة الحوافز الشهرية التى سيتقاضونها، فضلاً عن إهدار الوقت وإرهاق البدن .

(١) أثناء قيام الباحث بعمل الدراسة الميدانية فى إحدى المحافظات المختارة وجد أن المشكلة الرئيسية التى تقابل المسؤولين عن اختيار مديري المدارس الثانوية الفنية هى عزوف أغلب المرشحين عن شغل وظيفة مدير مدرسة ثانوية فنية وتفضيلهم الوظائف المعادلة لها فى التوجيه التربوى أو الأعمال الإدارية بالمديرية، وما ساعدهم على ذلك هو استغلالهم لقرار الخدمة المدنية (١) لسنة ١٩٩٧م، والذى نص على أن وظيفة مدير مدرسة ثانوية فنية تعادل وظيفة مدير إدارة تعليم صناعى أو موجه عام مادة فنية أو أخصائى تدريس أول أو وكيل إدارة تعليمية مستوى ثان أو مدير إدارة تعليمية مستوى ثالث، أو مدير مرحلة تعليم فنى، انظر ملحق (٨) .

٧- الحفاظ على كرامته ورفع منزلته الاجتماعية: بأن تعمل الوزارة جاهدة على زيادة راتبه زيادة ملموسة، حتى يتفرغ للإدارة المدرسية بدلاً من الانشغال بأعمال أخرى، أما ما تعرضه وسائل الإعلام من صور هزلية لمدير المدرسة (مثل: مسرحية مدرسة المشاغبين - فيلم الناظر) فهذا دور نقابة المعلمين في التصدي لهذا الهزل الذى يحط من كرامة مدير المدرسة، عن طريق مقاضاة هذه الوسائل بالجوء للقانون مثلما تفعل النقابات الأخرى كنقابة المحامين أو نقابة الصحفيين .

٨- ترغيب النظار الذين يحجمون عن الترقية لوظيفة مدير مدرسة لرغبتهم فى الاحتفاظ بخبرتهم فى تخصصهم وخوفهم من فقدانها بعد الترقية: وهنا يتم إشراكهم فى مجموعات التقوية التى تنظمها إدارات المدارس الثانوية العامة تحت إشراف الإدارات التعليمية، وبهذا يستفيدون مادياً ويحققون رغباتهم فى ممارسة العمل بالتدريس والاحتفاظ بخبرتهم .

٩- إعادة النظر فى الثغرات الموجودة فى القانون رقم (٥) لسنة ١٩٩٢م، بحيث يراعى القانون خصوصية الإدارة المدرسية، ويكون شرط الخبرة فى مجال الإدارة المدرسية فى التعليم الثانوى الفنى أحد المعايير الهامة للمفاضلة بين المتقدمين، هذا بجانب أن يتم الاختيار من لجنة علمية متخصصة مكونة من الرؤساء المباشرين للمرشح فى كل من الإدارة التعليمية ومديرية التربية والتعليم، وبجانب بعض أساتذة الجامعات والخبراء المتخصصين من مركز البحوث التربوية والتنمية، والمركز القومى للامتحانات والتقويم التربوى (كما فى الخبرة الماليزية والأسترالية) .

ب- متطلبات خاصة بنظام تدريب مدير المدرسة الثانوية الفنية ومن أهمها:

١- إعادة النظر فى مفهوم التدريب لدى المخططين والقائمين عليه، عند تخطيطهم للبرامج التدريبية بقيادات المدارس، حتى يكون نظام التدريب مكملاً لنظام الاختيار .

٢- العمل على زيادة الوعي بأهمية التدريب لمديري المدارس الحاليين والمرقبين، والتأكيد على أنه من المعايير الأساسية لاستكمال اختيارهم لتولى هذه الوظيفة الحساسة .

٣- إعادة النظر فى أهداف البرنامج التدريبى، لإكساب مدير المدرسة المستقبلى العديد من الكفايات المهنية والشخصية لمواكبة التحديات والمتغيرات العالمية .

٤- استخدام مداخل جديدة ومتنوعة فى تصميم برامج تدريب مديري المدارس الثانوية الفنية، مثل التدريب القائم على الكفايات، وتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة والإدارة بالأهداف، والإدارة الاستراتيجية، وإدارة التغيير، وإدارة الأزمات المدرسية (كما فى الخبرة الماليزية والأسترالية) .

٥- ارتباط محتوى البرنامج التدريبى بالاحتياجات الفعلية لمدير المدرسة المستقبلى من مهارات متنوعة، وقدرات إدارية وفنية ينبغى أن يكتسابها ويتميز فيها (كما فى الخبرة الماليزية والأسترالية) .

٦- ارتباط محتوى البرنامج التدريبى بالمستجدات والمستحدثات فى مجال الإدارة المدرسية، ومجال نظم المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات (كما فى الخبرة الأسترالية) .

- ٧- تطعيم محتوى البرنامج التدريبي بكورسات جادة لتعلم إحدى اللغات لتعرف الثقافات الأخرى، مع ضرورة التمييز بين تعليم اللغات الأجنبية، والتعليم باللغات الأجنبية، فتعليم اللغات الأجنبية يعد مصدراً لتدعيم الثقافة الذاتية للقيادات المدرسية، بينما التعليم باللغات الأجنبية يحمل مضامين ثقافية مغايرة لثقافة المجتمع المصري.
- ٨- التأكيد على أهمية التنوع في استخدام الأساليب التدريبية المختلفة، مثل استخدام الحاسب الآلى، وأسلوب تمثيل الأدوار، والحلقات النقاشية، ودراسة الحالة، وورش العمل، والعصف الذهني، وأسلوب الحساسية، وإعطاء فترة زمنية كافية لها، حتى يتمكن المتدرب من تلقي المعلومة بسرعة ويسر (كما في الخبرة الماليزية والأسترالية).
- ٩- إعادة النظر في المدة الزمنية المخصصة للبرنامج التدريبي كله، بحيث ينظر لعملية تدريب قيادات المدارس الثانوية الفنية على أنها عملية مستمرة، ويطور أيضاً بشكل مستمر، وتقويمه يكون مرحلياً، لتعرف عائد كل مرحلة على حدة، وتلافى نقاط الضعف بها، على أن يكون هناك عملية تقويم شاملة في نهاية البرنامج، وتتنوع فيها أساليب التقويم مثل البحوث الإجرائية والمناقشة الجماعية والملاحظة الميدانية والتغذية الراجعة.
- ١٠- تحفيز المتدربين على حضور البرنامج التدريبي باقتناع، وترغيبهم فيه، من خلال تقديم حوافز معينة، مثل إعطائهم شهادة تدريبية بعد اجتيازهم البرنامج لتدعيمهم لتولى مناصب قيادية أعلى، أو إيفادهم إلى الدول ذات التجارب الرائدة في مجال الإدارة المدرسية في التعليم الثانوى الفنى (ماليزيا - أستراليا) لحضور دورات تدريبية عملية بها، أو منح المتقوين منهم جوائز مالية، أو إيفادهم لدراسات عليا في الإدارة المدرسية.
- ١١- التأكيد على المتابعة الميدانية لكل متدرب بعد التدريب في مدرسته، للتأكد من اكتساب المهارات المطلوبة، بتصميم نظام دقيق لمتابعة أدائه (كما في الخبرة الأسترالية).
- ١٢- توفير الدعم المالى لبرامج التدريب القيادى، للتغلب على مشكلة القصور فى تمويل هذه البرامج وأثارها الخطيرة، وذلك من خلال إعادة تنظيم المخصصات المالية المقررة لبرنامج تدريب مديرى المدارس الثانوية الفنية، والبحث عن آليات جديدة لتمويل هذا البرنامج، مثل تفعيل الاستفادة من خبرات القطاع الخاص فى دعم هذا التدريب، وتشجيعه بتبنى الدولة سياسات ضريبية جديدة كتحفيض نسبة الضرائب المقررة عليه أو تحصيل نسبة من الضرائب لخدمة عملية تدريب قيادات المدارس الثانوية الفنية (كما في الخبرة الماليزية)، أو بإعادة النظر فى الرسوم الدراسية المقررة على طلاب المدارس الثانوية الفنية (الصناعية - الزراعية - التجارية) فالمدقق فى بنود قسيمة المصروفات يلحظ خلوها من بند يخصص لتدريب المديرين أو حتى المعلمين^(١)، وهنا يفضل أن يضمن فى بنود هذه القسيمة بند صريح لتدريب مديرى

(١) تجدر الإشارة إلى أن القرار الوزارى رقم (١٦١) بتاريخ ١٣/٨/٢٠٠٣م، بشأن تحديد الرسوم والغرامات والاشتراكات ومقابل الخدمات الإضافية التى تحصل من طلبة وطالبات المدارس بمختلف مراحل التعليم للعام الدراسى ٢٠٠٣م/٢٠٠٤م خلا ممماً من أى بند يخصص لتدريب المديرين أو المعلمين فى المدارس الثانوية الفنية.

ومعلمى المدارس الثانوية الفنية، فإذا كان الطالب يدفع رسوماً دراسية قدرها ٣١,٧٠ جنيهه فى المدارس الثانوية الزراعية والتجارية و ٣٤,٤٠ جنيهه فى المدارس الثانوية الصناعية، فبعد إضافة هذا البند والذى يخصص له جنيه واحد فقط، وهذا الجنيه لا يشكل عبئاً على الطالب، خاصة وأن هناك نسبة كبيرة من الطلاب يزيد مصروفها اليومى عن جنيهين، فإذا كان عدد طلاب المدارس الثانوية الفنية فى محافظة ما ٥٠٠٠٠ طالب، فسيكون هناك مبلغ ٥٠٠٠٠٠ جنيهه مخصصة لتدريب المديرين والمعلمين، ويضاف هذا المبلغ إلى ما يصرف لبرنامج تدريب مديرى ومعلمى المدارس الثانوية الفنية والمعتمد من وزارة التنمية الإدارية، فإذا كان متوسط ما يصرف لهذا البرنامج مبلغ ١٠٠٠٠٠ جنيه (وهذا لا يكفى لتنفيذ برنامج تدريبي على أكمل وجه) وبالتالي سيكون المبلغ الإجمالى كله ٦٠٠٠٠٠ جنيهه، ومن ثم يمكن تنفيذ برامج تدريبية بشكل جيد .

١٣- تنوع أساليب وأنشطة برامج التدريب لتتلائم مع تنوع الفئات المستهدفة، مع فصل برامج تدريب مديرى المدارس الثانوية الصناعية عن مديرى المدارس الثانوية الزراعية أو التجارية، لاختلاف احتياجاتهم التدريبية، باستثناء المشكلات المشتركة .

١٤- تقنين عملية تقويم أداء القادة مديرى المدارس بصورة أكثر جدية وواقعية، بحيث يتم التركيز على تحسين الأداء الفعلى (وهو أحد أسس الجودة الشاملة)، فالجودة الشاملة فى مجال إعداد القيادات المدرسية تنطلق من حقيقة عملية مغزاها تلبية ومراعاة احتياجات المجتمع المدرسى، لأنه هو المستفيد من الخدمة التدريبية .

١٥- إذا كان جانبا ركائز الجودة الشاملة هما عمليتا التدريب والتطوير سواء للمديرين أو للمدرسة، فيجب أن يتم دفعهم إلى التدريب المستمر مدى حياتهم الوظيفية سواء عن طريق برامج تدريبية مستمرة، أو الربط بين الترقية وتحقيق مستويات عملية وثقافية معينة، بهدف تطوير وتحسين أدائهم القيادى، وهنا يطرح الباحث فكرة جديدة تحتاج لمزيد من التأمل والمناقشة، وهى إعطاء مسئولية تدريب مديرى المدارس الثانوية الفنية إلى ثلاث وزارات رئيسية هى الصناعة والزراعة والتجارة لتشارك وزارة التربية والتعليم، وبالطبع سوف تكون كل وزارة حريصة على وضع محتوى تدريبي يكفل إنتاج أفضل العناصر القيادية المتخصصة بدلاً من ترك هذه المسئولية لوزارة التربية والتعليم، والتي ثبت بما لا يدع مجالاً للشك أنها فشلت فيه تماماً (كما فى الخبرة الماليزية) .

١٦- تضمين برامج تدريب القادة مديرى المدارس دورات تدريبية تثقيفية عن مفاهيم الجودة الشاملة وأساليبها الإدارية وتقنياتها ومتطلباتها حتى يمكن رفع المستوى الثقافى لهم تجاه الجودة الشاملة وكيفية إدارتها، وذلك بعد التذنى الملحوظ فى المستوى الثقافى لدى أغلب مديرى المدارس الثانوية الفنية الحاليين تجاه مفاهيم الجودة الشاملة، وما ترتب عليه من ضعف الرؤى المستقبلية لديهم، حتى يتسنى تكوين فريق من القادة يمثل رصيد استراتيجى يواجه التحديات المحلية والعالمية، التى تتعرض لها مدارسهم .

١٧- أن تخرج مراكز التدريب من إطار اعتبارها أجهزة مساعدة للتغيير إلى إطار أكثر شمولية، وهو اعتبارها مراكز للفكر والخبرة، وهنا يجب على القائمين على تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية لمديري المدارس الثانوية الفنية (الصناعية - الزراعية - التجارية) أن يتبعوا البرنامج الإرشادي التالي:

- يجب اختيار المتدرب الملائم، للبرنامج المناسب مع مستوى نضجه الانفعالي والعقلي، والوظيفي، وأن يتجانس ويتشابه مستوى المتدربين في البرنامج الواحد.
- يجب أن يكون اختيار المتدرب وفقاً لـرغبته واستعداده واحتياجاته التدريبية الفعلية.
- يجب أن تحدد أنواع التغييرات أو الإضافات المطلوب إدخالها خلال التدريب على السلوك الوظيفي، أو أنماط أداء مدير المدرسة ودرجة كفاءته.
- الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الفنية يجب أن يتم تحديدها بدقة، سواء كانت احتياجات متعلقة بزيادة أو تطوير أو تغيير معلومات ومعارف المتدربين عن الأساليب الحديثة في إدارة المدرسة الثانوية الفنية، أو احتياجات متعلقة بتحسين طرق أداء المتدربين في أنواع محددة من الأعمال، أو احتياجات متعلقة بتطوير أو تغيير سلوك بعض المعلمين داخل المدرسة (كما في الخبرة الماليزية والأسترالية).
- عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الفنية يجب الاهتمام بها من خلال الأبعاد الأساسية التالية: تنظيم المدرسة الثانوية الفنية، تحليل النظام المدرسي، تحديد الموضوعات المطلوب التدريب عليها، اختيار مدير المدرسة المطلوب تدريبه.
- لتقديم برنامج تدريبي فعال يجب الاهتمام بما يلي : تصميم البرنامج طبقاً للأهداف المرجوة منه بدقة، والاختيار والإعداد الجيد للمدربين، والاهتمام بالتدريب العملي وأدواته وطرقه ووسائله (أثناء تنفيذ البرنامج)، والتركيز على مستوى أداء المتدرب، والاهتمام بمتابعة أدائه، والاهتمام بتقويم العملية التدريبية والعائد منها.
- أن يرتبط مستوى وجودة الأداء للمتدربين بدقة تحديد الأهداف المرجوة من البرنامج، والتي لها ثلاث مستويات، وهي:

أ- المستوى العام للأهداف AIM: ويمثل الهدف العام من البرنامج (عنوانه)، والذي من خلاله يتحدد نوع البرنامج المطلوب تنفيذه، مثال: "برنامج ترقية لخلق كوادر فعالة لشغل وظيفة مدير مدرسة ثانوية فنية صناعية/ زراعية/ تجارية".

ب- المستوى المتوسط للأهداف Objectives : ويمثل الأهداف الجزئية التي من خلال تحقيقها يتم تحقيق الهدف العام، وهي بمثابة المحاور الرئيسية للبرنامج، مثل:

- ١- تدريب مدير المدرسة الثانوية الفنية على طرق حل المشكلات المدرسية.
- ٢- تدريب مدير المدرسة الثانوية الفنية على طرق تقويم أداء معلميه وطلابه.
- ٣- تدريب مدير المدرسة الثانوية الفنية على فنيات إدارة المدرسة بطريقة فعالة.
- ٤- تدريب مدير المدرسة الثانوية الفنية على فن التعامل مع معلميه وطلابه.

ج- المستوى الخاص للأهداف Tasks: وهى الأهداف التى تحول أهداف المستوى المتوسط إلى إجراءات، والتى من خلال استيعاب المتدرب لكل منها، يكون قد استوعب الأهداف المتوسطة وانهدف العام للبرنامج، ومثال لذلك، وليكن مثلاً أحد المحاور للأهداف المتوسطة، مثل تدريب مدير المدرسة على فن التعامل مع معلميه، ويتم من خلال:

- ١- تدريب مدير المدرسة على مهارة الإنصات لمعلميه وطلابه .
 - ٢- تدريب مدير المدرسة على مهارة النقاش مع معلميه وطلابه .
 - ٣- تدريب مدير المدرسة على مهارة فهم الأنماط السلوكية المختلفة لمعلميه وطلابه .
 - ٤- تدريب مدير المدرسة على مهارة تجنب الصراعات مع معلميه وطلابه .
- وبالتالى فعند تحقيق أهداف المستوى الخاص، تتحقق أهداف المستوى المتوسط، والتى

بدورها تحقق المستوى العام، وهو خلق كوادر فعالة لشغل وظيفة مدير مدرسة ثانوية فنية .

- يجب أن يتضمن البرنامج التدريبي مجموعة من الطرق والوسائل التدريبية التى تجعل المتدرب يكتشف ويفهم العلاقات المتضمنة فى المواقف التعليمية المختلفة من خلال العرض المنطقي للمعلومات وتسلسلها، وتناسبها مع مستواه، وحاجاته الفعلية .
- يجب أن يتمرن مدير المدرسة على المهارة، أو المعرفة المراد تدريبه عليها، ويجب أن يمر بالخبرة التى يراد نقلها إليه، من خلال دراسة الحالة المطابقة للواقع، أو من خلال المناقشة الجماعية والاستماع إلى ذوى الخبرة فى الموضوع المراد استيعابه .
- المهارات أو الخبرات المراد تدريب مدير المدرسة عليها يجب أن يكون بينها اتساق وترابط، وأيضاً بين كل من المعلومات والأخرى، واليوم التدريبي والآخر .
- التدريب المقدم لمدير المدرسة لى يتم بصورة ناجحة يجب أن يقدم من خلال طرق ووسائل ملائمة لمدير المدرسة نفسه، وعلى أن تحوى على مثيرات للانتباه والإدراك، واستثارة المشاعر، وتوليد ردود فعل، وقدح للفكر .
- المعلومات المقدمة لمدير المدرسة يجب أن تقدم بطريقة جيدة، وأن تكرر على قدر الإمكان حتى يتحقق العائد من التدريب، من خلال الطرق والوسائل المختلفة للعرض، أو تقديم محاضرة، ثم مناقشة جماعية، ثم دراسة مشكلة مدرسية بصورة عملية على البروجكتور، ثم إتاحة الفرصة ليقوم بنفسه بمعالجة المعلومات خلال وسائل وطرق التدريب المختلفة، فمدير المدرسة الذى لديه دافع للمعرفة يسعى إلى إشباعها من خلال معرفته وفهمه وإتقانه للمعلومات المقدمة له، ويبلور المشكلات المدرسية وينقن فى حلها .
- المعلومات المقدمة لمدير المدرسة يجب أن تكون حديثة حتى تستثيره ليتعلمها، ويجب أن تتناسب مع استعداده ورغبته فى إشباع حاجاته، وأن تكون بتسلسل من الجزء للكل .
- الموقف التدريبي يجب أن يدفع مدير المدرسة إلى إدراك العلاقات بين الأجزاء، كالعلاقة بين الهدف (المهارة المراد تعلمها) والوسيلة التى توصل للهدف، والعقبات التى تعترض الوصول للهدف، وتوقع الأحداث المتتالية المترتبة على تحقيق هدف معين .

- مراعاة الرغبة لدى مدير المدرسة فى تعلم الجديد، وذلك بسؤاله أسئلة تمس هذه الرغبة بصورة مباشرة، والتعمق فى احتياجاته التدريبية الفعلية.
- ضرورة استثارة دوافع الانتماء لدى مدير المدرسة لعمله القيادى، وذلك بجعله يعمل خلال مجموعة المتدربين، ثم استثارة الدافع الفردى لديه، ويشجع على العمل بمفرده (كما فى الخبرة الماليزية والأسترالية).
- الأخذ فى الاعتبار أن لدى مدير المدرسة حاجة للتنافس والتقدير من الآخرين، حيث يزيد من مقدار جهده المبذول حينما يتنافس، ويجب التنبيه من أن المتدرب لديه الشعور بالخوف من الفشل أو القلق، عند تعلم مهارة معينة، أو إيضاح مدى قدرته، فاستشر القلق أو الخوف من الفشل لديه، حتى يستثير دافعه على اكتساب المهارة الجديدة.
- استخدم التغذية الراجعة لسلوك مدير المدرسة لإيضاح خطأ أو صواب استجابته، وحاول أن تعزز (بالثواب أو العقاب) السلوك الذى يقدمه كرد فعل لما يتلقاه من معلومات، وفى الوقت المناسب، وعلى قدر السلوك، خاصة وأنه يميل إلى تكرار الأفعال المرغوب فيها والابتعاد عن السلوك غير المرغوب فيه مستقبلاً، أو إيضاح نجاحه الفعلى، أو التلميح له بالنجاح، أو التعبير الصريح عن الموافقة على السلوك الصادر منه.
- التغذية الراجعة يمكن أن تقدم لمدير المدرسة من خلال توجيهها لزملائه، لأن توجيههم بمثابة توجيه له، ويفضل أن يلاحظ ما يوجه إلى زملائه من ذم أو ثوم.
- التلميح بتعلم المهارة الجديدة هام تقديمه لمدير المدرسة ويجب توضيح أسباب الفشل له.
- إن إشعار مدير المدرسة بالنجاح فى تعلم مهارات معينة، يؤدى بدوره إلى محاولته النجاح فى اكتساب مهارات أخرى فى المرات التالية.
- يجب التسليم بأن مدير المدرسة الناجح يعلم جيداً ما الذى تعلمه واكتسبه من مهارات.
- يجب التسليم بأن مدير المدرسة الفاشل يتصرف بطريقة بعيدة عن الهدف الرئيس للموضوع المطروح للتدريب.
- إن تعلم مدير المدرسة للمهارة مرتبط بخبرته بنجاحه أو فشله السابق فى تعلم تلك المهارة (لديه خبرة عن نجاحه السابق ويتدرب بدافع التعلم، أو لديه خبرة فى النجاح وخوفه من الفشل أو يتوقعه وهذا يؤثر فى عملية تعلم المهارة، أو لديه خبرة فشل ويتوقع الفشل) وهذه كلها محركات أساسية لا بد وأن تراعى عند تدريبه.
- إن تعرف نتائج تقدم مدير المدرسة فى التدريب يؤثر فى تعظيم عائد تدريبه.
- النتائج يجب أن تعطى لمدير المدرسة بعد فترات راحة قصيرة بين كل خطوة وأخرى فى البرنامج التدريبى، حيث يكون ذلك أفضل لعملية التدريب، وأيضاً بعد فترات الراحة الطويلة، مع ملاحظة أن المعرفة المتقطعة بالنتائج، أى تقديمها فى بعض المواقف وليس فى كلها تؤدى إلى تدهور عملية التدريب.

• عملية تدريب مدير المدرسة تتم من خلال أنه إنسان له عقل وجسم ومشاعر ويدرك ويعرف ويشعر ويتحرك ومن هنا فهناك أربعة مجالات تتفاعل داخله أثناء عملية تدريبيه هي المجال الإدراكي والمجال المعرفي والمجال الوجداني والمجال الحركي، وهنا يجب أن تتبع الخطوات التالية عند تدريبيه:

أ- إجعل المدير يتذكر ويفكر ويستنتج ويركب وينتج أفكاراً لتحقيق أهداف المجال المعرفي .
ب- إجعل المدير ينتبه ويستجيب للفكرة وأنماط السلوك ويرتب مفاهيمه وأفكاره من خلال نظرة شاملة عامة لتحقيق أهداف المجال الوجداني .
ج- إجعل المدير عند معالجته لما بين يديه من أشياء أن يكون لديه توافق حركي عضلي يتفق مع ما يقوم به من أداء لتحقيق أهداف المجال الحركي .

د- إجعل المدير يستخرج الجزء من الكل لتحقيق أهداف المجال الإدراكي .

المحور السابع: معوقات تنفيذ التصور المقترح وسبل التغلب عليها:

أ- المعوقات الخاصة بالرأى العام التربوي وسبل التغلب عليها:

إن النظام المقترح مهما بلغ من الدقة فى التخطيط والتصميم لا يمكن قبوله ونجاحه واستمراره، إلا إذا تم دعمه من قبل الرأى العام التربوي، وهذا يتطلب:

• تعريف النظام المقترح لجميع إدارات التعليم الثانوى الفنى (الصناعى - الزراعى - التجارى) بمديريات التربية والتعليم، وتهيئة العاملين فيها لفهمه وتقبله .

• الاستفادة من الطاقات والكفاءات البشرية المسؤولة عن اختيار وتدريب مديرى المدارس الثانوية الفنية ك فريق عمل متكامل، عن طريق عقد ورش عمل منتظمة، يوضح من خلالها نقاط الضعف فى النظم السابقة، وأوجه القوة فى النظم المقترحة، ومقترحاتهم لتفعيلها .

• تنسيق الجهود فى عملية التخطيط بين إدارات التعليم الثانوى الفنى بمديريات التربية والتعليم، وإدارات التدريب والمدارس والمجتمع المحيط على مستوى كل محافظة .

• تركيز التدريب على المهارات القيادية المتعددة والتي يحتاجها مدير المدرسة فعلاً .

• عمل توصيف دقيق لوظيفة مدير المدرسة الثانوية الفنية (الصناعية - الزراعية - التجارية) يتناسب مع حجم دوره القيادى الجديد له .

• وضع دستور لأداب وأخلاقيات مهنة القيادة المدرسية، ومثل هذا الدستور لفئة المديرين يساعد على توضيح أصول القيادة المدرسية وآدابها وقواعدها، ويحكم سلوكياتهم، ويكون واضحاً ومحددأ، وخالياً من العموميات التى لا معنى لها، وبمقتضاه يمكن التمييز بين السلوك القيادى الخيىث والسلوك القيادى الحسن، ويكون شاملاً ومعالجاً لكافة مشكلات القيادة المدرسية، ويساعد هذا الدستور على صقل مواهبهم، ويصوب عقولهم، حتى تصبح عقولاً معاصرة ومستتيرة، خاصة فى الوقت الذى تعالت فيه الصيحات ودقت أجراس الخطر ب بروز ظواهر إنارية لا أخلاقية قد تؤدى إلى نقشى سرطان الفساد الإدارى والذى يتغلغل ويزداد فى جسد المدرسة إذا لم يتم استئصاله أو الوقاية منه .

- إنشاء نظام لمراقبة التصرفات المالية لمديرى المدارس الثانوية الفنية، للإعلان عن الوضع المالى لمدير المدرسة الثانوية الفنية قبيل استلامه قيادة المدرسة، ولعل هذه الشفافية والتمحيص هى المعيار للفرقة بين ما هو أخلاقى وغير أخلاقى فى التصرفات المالية للمديرين، والهدف من هذا الإعلان المالى أن يحول ويمنع أى تضارب أو تعارض فى المصالح، ويمكن أن يطلع على هذا الإعلان أى شخص .
- الاستمرار فى عملية تقويم النظام المقترح لضمان استمرارية فاعليته، وتدعيمه بأهم النتائج التى توصلت إليها الدراسات التربوية والنفسية فى مجال الاختيار والتدريب .
- تكوين مناخ مشجع وآمن وغير مهدد للتصور المقترح فى مديريات التربية والتعليم .
- تحسين المزايا المادية والمعنوية الخاصة بمديرى المدارس الثانوية الفنية لجذب الكفاءات العلمية والقيادية للعمل فى مجال الإدارة المدرسية كما فى الخبرة الماليزية والأسترالية .
- تفعيل التعاون بين كليات التربية، ومركز البحوث التربوية والتنمية، والمركز القومى للامتحانات والتقويم التربوى، وإدارات التدريب بمديرية التربية والتعليم، فى تبادل الخبرات والمنديات العلمية، وتعرف الجديد فى البحوث التربوية فى مجال اختيار وتدريب قيادات المدارس الثانوية الفنية .
- تفعيل عمليات الاتصال الإلكترونى فى التنسيق والتوجيه وتبادل الخطابات والآراء بين إدارات التدريب بالمديريات التعليمية ومديرى المدارس الثانوية الفنية .

ب- المعوقات الإدارية وسبل التغلب عليها:

- ١- ضعف عمليات التخطيط والتنظيم طبقاً للتصور المقترح الذى يتطلب التعاون من جهات عديدة .
- ٢- الجمود والمحافظه التى تعانى منها البنى الإدارية فى إدارات تنسيق التعليم الثانوى الفنى وإدارات التدريب بمديريات التربية والتعليم بالمديريات التعليمية .
- ٣- ضعف وضوح المؤشرات الموحدة المتعلقة بنظام الاختبار والتدريب، وكذلك ضعف وضوح أساليب الاختيار والتدريب الفعالة أمام المسؤولين عن الاختبار والتدريب بمديريات التربية والتعليم أو اللجنة الدائمة لاختيار مدير عام المدرسة الثانوية الفنية، وقد يقف ذلك حائلاً فى تبادل المعلومات وتدققها بكفاءة عالية لنظام الاختيار والتدريب .

ويمكن التغلب على هذه المعوقات عن طريق:

- ١- التأكيد على اختصاصات التخطيط والتنظيم لنظام الاختيار والتدريب ضمن مهام جميع الجهات المسؤولة عن هذا النظام، وبالتالي تحقيق التعاون بين كل هذه الجهات بما يحقق التخطيط والتنظيم لهذا النظام .
- ٢- التوجه من المركزية إلى اللامركزية فى التنظيم الإدارى وإعطاء إدارات تنسيق التعليم الثانوى الفنى وإدارات التدريب بمديريات التربية والتعليم مساحة من الحرية التى تمكنها من تطبيق نظام فعال للاختيار والتدريب، ويرتبط بذلك ضرورة مراجعة الهياكل الإدارية والتنظيمية واللوائح

والتعليمات التي تحكم الممارسات والإجراءات وبما يحقق صلاحيات واسعة دون قيود بأعلى كفاءة وفاعلية ممكنة .

ج- المعوقات الاقتصادية وسبل التغلب عليها:

- ١- معوقات تقنية تتعلق بإنشاء شبكة بين جميع الجهات المسؤولة عن الاختيار والتدريب للتعاون بينها لتحقيق أهداف نظام اختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية .
- ٢- طول الفترة الزمنية التي يتم فيها جمع البيانات الخاصة بالاختيار والتدريب وإتاحتها في صورة تقارير مما يقلل من الفائدة والمنفعة، حيث أن هناك ضرورة لربط تكاليف عملية الاختيار والتدريب بالميزانية المالية والترشيد في النفقات .

ويمكن التغلب على هذه المعوقات عن طريق:

- ١- إنشاء شبكة معلومات لربط جميع الجهات المسؤولة عن الاختيار والتدريب لتحقيق التعاون المستمر ومن ثم تحقيق أهداف هذا النظام .
- ٢- تقليل الفترة الزمنية بين جمع المعلومات وإعداد التقارير وتقديمها للمختصين ليسهل ربط تكاليف عملية الاختيار والتدريب بالميزانية المالية المترامنة معها بوالثالي ترشيد النفقات .

ثالثاً: مقترحات لدراسات مستقبلية:

إن القيمة الحقيقية للبحث العلمي ليست فقط في التوصل إلى حل مشكلة الدراسة، ولكن في إبراز مشكلات بحثية جديدة، ولهذا فقد أثار موضوع الدراسة الحالية جملة من النقاط التي تصلح لإجراء مزيد من الدراسات المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية، ومن أهمها:

- ١- دراسة مماثلة للدراسة الحالية على الموجهين الفنيين والأخصائيين الاجتماعيين في المدارس الثانوية الفنية .
- ٢- دراسة شاملة لتعرف مديري المدارس الثانوية الفنية الذين لا يقومون بمهامهم القيادية، على أكمل وجه وتعرف أسباب ذلك وبشكل فردي، وإعداد دورات تدريبية تلبي حاجاتهم الفردية، وتساعدهم في تعريفهم بالجانب القيادي من عملهم وطريقة تأديته .
- ٣- دراسة تقييمية لدور الإدارة المركزية للتدريب في وزارة التربية والتعليم .
- ٤- دراسة تقييمية لدور إدارات التدريب بمديريات التربية والتعليم بمحافظات الجمهورية .
- ٥- دراسة تقييمية للبرامج التدريبية المقدمة لمديري المدارس خلال شبكة الفيديو كونفرانس .
- ٦- دراسة لتعرف نظم اختيار وتدريب المديرين بالوزارات المختلفة (الصناعة - الصحة والسكان - البترول - الكهرباء - الداخلية ... إلخ) وإمكانية الاستفادة من التجارب الناجحة في تفعيل هذه النظم في وزارة التربية والتعليم .
- ٧- دراسة تحليلية لمعوقات تطبيق التدريب عن بُعد لمديري المدارس الثانوية الفنية .
- ٨- دراسة تقييمية لدور كليات التربية والمركز القومي للاختبارات والتقويم التربوي والمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية في تدريب مديري المدارس الثانوية الفنية .

والله من وراء القصد، وهو الهادي إلى سواء السبيل