



## **تطوير أداء مديري المدارس الثانوية الصناعية**

**بمصر في ضوء الخبرة الماليزية**

**إعداد**

**محمد عبد الحميد محمد سعدون**

**مدرس مساعد بقسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة**

**كلية التربية بنين بتفهننا الأشراف - جامعة الأزهر**

**أ.د/ محمد صبري حافظ محمود**

**أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة**

**كلية التربية بنين بالقاهرة والعميد الأسبق**

**لكلية التربية بنين بتفهننا الأشراف**

**جامعة الأزهر**

**أ.م.د/ محمد مسلم حسن علي**

**أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة**

**المساعد كلية التربية بنين بتفهننا الأشراف**

**جامعة الأزهر**

## تطوير أداء مديري المدارس الثانوية الصناعية بمصر في ضوء الخبرة الماليزية

محمد عبد الحميد محمد سعدون<sup>1</sup> ، محمد صبري حافظ محمود ، محمد مسلم حسن علي.  
قسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة، كلية التربية بنين بتفهننا الأشراف، جامعة الأزهر  
1 البريد الإلكتروني للباحث الرئيس: mohamedsadon.26@azhar.edu.eg

### المستخلص:

استهدف البحث الحالي الكشف عن واقع أداء مديري المدارس الثانوية الصناعية نظام الثلاث سنوات بمصر، بالإضافة إلى وضع تصور مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية الصناعية بمصر في ضوء الاستفادة من الخبرة الماليزية، واستخدم البحث المنهج الوصفي، كما اعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، والتي طُبِّقت على عينة قوامها (1006) من معلمي المدارس الثانوية الصناعية نظام الثلاث سنوات بمحافظات (القاهرة، وكفر الشيخ، وأسيوط)، وأثمر البحث عن النتائج الآتية: جاءت درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الصناعية بمصر لمهامهم ومسؤولياتهم في فئة "متوسطة"، وبمتوسط حسابي (1.78)، كما أظهرت نتائج البحث أن درجة ممارسة بُعد (التخطيط المدرسي) جاءت في المرتبة الأولى بمستوى ممارسة "متوسطة"، وبمتوسط حسابي (1.94)، في حين جاءت درجة ممارسة بُعد (تحسين العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي) في المرتبة الأخيرة، بمستوى ممارسة "ضعيفة"، وبمتوسط حسابي (1.56)، وفي ضوء ما انتهت إليه الدراسة النظرية والميدانية من نتائج، قدم البحث الحالي تصورًا مقترحًا لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية الصناعية بمصر في ضوء الاستفادة من الخبرة الماليزية في مجال تطوير أداء مديري المدارس الثانوية الصناعية.

الكلمات المفتاحية: التعليم الثانوي الصناعي، مديري المدارس، ماليزيا.



---

## Developing the performance of industrial secondary school principals in Egypt in light of the Malaysian experience

Mohamed Abdel Hamid Mohamed Saadoun<sup>1</sup>, Mohamed Sabry Hafez Mahmoud, Mohamed Musalam Hassan Ali

Department of Administration, Planning and Comparative Studies,  
Faculty of Education for Boys, Cairo, Al-Azhar University

<sup>1</sup>Corresponding author E-mail: mohamedsadon.26@azhar.edu.eg

### Abstract

The current research aimed to identify the reality of the performance of the three-year industrial secondary schools' principals in Egypt, besides providing a suggested proposal for developing the performance of those principals in light of the Malaysian experience. This research adopted the descriptive method and administered a questionnaire as a tool for data and information gathering, which was administered to a sample of (1006) teachers at the three - year industrial secondary schools in (Cairo, Kafr El - Sheikh and Assiut) governorates. Findings revealed the following: the degree of the industrial secondary schools' principals' practice for their duties and responsibilities came at " a medium" degree with a mean = (1.78). Findings also revealed that the degree of practicing the dimension (school planning) ranked first at the level of "medium" practice, with a mean (1.94), while the degree of practicing the dimension (improving the relationship between the school) came in the first place. and the local community in the last rank, with a level of "weak" practice, with a mean (1.56). In the light of the theoretical and field study findings, the current research provided a suggested proposal for developing the performance of industrial secondary school principals in Egypt in light of the Malaysian experience in the field of developing the performance of industrial secondary school principals.

*Key Words:* Industrial secondary education, school principals, Malaysia

## الإطار العام للبحث:

### مقدمة:

ثمة حقيقة لطالما استوجبت التأكيد، مفادها: أن العنصر البشري أضحي يحظى بأهمية متزايدة في المنظمات التي تسعى جاهدة للحاق بركب التقدم والتطور التكنولوجي، لا سيما في ظل التغييرات المتلاحقة التي تعصف بعالمنا المعاصر، وضخامة التحديات التي تواجه مؤسساتنا التعليمية في الوقت الراهن، ومن ثم كان الاهتمام المتعاظم بعامة بدور الإدارة المدرسية باعتبارها أداة للنمو والتقدم، وتحقيق الأهداف والغايات التربوية المرسومة، وبمدير المدرسة بخاصة، والذي يحتل مكان الصدارة بين عناصر المنظومة التعليمية.

وفي سياق ذلك تؤكد منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (Organization for Economic Co-Operation and Development) على أن دور مدير المدرسة لم يعد كما كان عليه في السابق؛ حيث زادت المسؤوليات والأعباء مع تعقد العملية التعليمية، وتأثرها الشديد بما يتوالى من مستحدثات تقنية، ومستجدات اجتماعية، فضلاً عن اختلاف توقعات المجتمع من التعليم في عصرنا الحالي عنه في السابق، إضافة إلى وجود توجهات إدارية جديدة زادت معها أعباء عمل القيادات التنفيذية، الأمر الذي أوجد ضغوطاً هائلة على قيادات المؤسسات التعليمية، صار معها تحقيق الأهداف التربوية أمراً بالغ الصعوبة؛ حيث لم تعد تلك الأهداف ثابتة أو مستقرة أو حتى واضحة (Organization for Economic Co-Operation and Development, 2009: 12-14).

ومما هو متعارف عليه أن النجاح في العمل المدرسي يعتمد على كفاءة القيادات التي تقوم بإدارة العمل الإداري والتربوي بالمدرسة؛ لذا فإن مدير المدرسة الثانوية الصناعية يعد من أبرز العوامل التي يتوقف عليها نجاح المدرسة الصناعية في تحقيق أهدافها، والتي من أهمها إعداد كوادر بشرية. لقطاعات الإنتاج المختلفة. قادرة على مواجهة التطورات السريعة في سوق العمل، فضلاً عن التعامل مع أساليب الإنتاج اللازمة لتحقيق التنمية الشاملة (الحبشي وآخرون، 2006: 27).

ومما لا يدع مجالاً للشك أن الخبرات العالمية تعد أحد المصادر المهمة في تطوير أداء المؤسسات التعليمية بصفة عامة، وقيادات المدارس الثانوية الصناعية بصفة خاصة، ففي ماليزيا عمدت وزارة التعليم الماليزية - في أكتوبر من عام 2011م - نحو إجراء عملية مراجعة شاملة لنظام التعليم الماليزي من أجل وضع خطة وطنية للتعليم، ولقد اتخذ هذا القرار في سياق رفع معايير التعليم الدولية، وطموحات الحكومة الماليزية، وذلك بهدف إعداد طلاب وقيادات المدارس بشكل أفضل في ضوء احتياجات القرن الحادي والعشرين، وعلى مدار 15 شهرًا (من أكتوبر 2011م إلى ديسمبر 2012م)، وقد استندت الوزارة إلى العديد من المصادر التعليمية من خبراء التعليم في اليونيسكو والبنك الدولي ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، بالإضافة إلى ست جامعات محلية، هذا فضلاً عن مديري المدارس والمعلمين وأولياء الأمور والطلاب، وأسفر ذلك المخطط عن وضع رؤية لنظام التعليم الماليزي تضمنت (11) تحولاً استراتيجياً وعملياً لتحقيق تلك الرؤية الاستراتيجية (1: Ministry of Education, 2013)، كما أن الوزارة قد أدخلت عام 2011م برامج تحضيرية تدريبية Preparatory Training Programs من أهمها: برنامج التأهيل المهني الوطني للقيادة، والذي تم تصميمه لتعزيز كفاءة المرشحين الطموحين لتولي منصب مدير المدرسة الثانوية الصناعية في المجالات الآتية: بناء وتطوير رؤية ورسالة المدرسة، والتعليم والإنجاز، وإدارة التغيير والابتكار، وإدارة الموارد المالية، والعلاقات الشخصية، والإدارة الذاتية

(Ng, 2017:1005). ومن هذا المنطلق يمكن القول بأن مؤسسات التعليم الفني الصناعي بمصر في أمس الحاجة لقيادات على مستوى عالٍ من المهارة والكفاءة، الأمر الذي يتطلب بذل مزيدٍ من الجهد في سبيل الارتقاء بأدائهم، وذلك بغرض التكيف مع متغيرات ومستجدات العصر؛ فالتعليم الفني الصناعي يؤدي دورًا مهمًا في تحقيق التقدم والتنمية في المجتمع، وتزويده بالكوادر العلمية اللازمة لتجويد العمل الإداري، الأمر الذي ينعكس على مواجهة مشكلات الإدارة التقليدية والقضاء عليها.

#### مشكلة البحث:

اهتمت دول العالم - المتقدم منها والنامي - بالتعليم الفني الصناعي، من خلال إعادة النظر في مضمونه ومحتواه، ومحاولة التجديد في نظمه وطرائقه ومساراته؛ حتى يستطيع خدمة الأهداف الآنية والمستقبلية. فالتعليم الثانوي الصناعي لم يعد مجرد تعليم يقدم كخدمة تؤدي للأفراد فحسب، بل أصبح استثمارًا يهدف إلى إعداد القوى البشرية اللازمة لتحقيق مشروعات التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع؛ ومن ثم فإن تطوير التعليم الثانوي الصناعي في أي مجتمع يبدأ بتطوير إدارته أولاً، وذلك كون الإدارة الجيدة لهذا النوع من التعليم أكبر دليل على نجاح مؤسساته وقدرتها على تحقيق أهدافها على المدى القريب والبعيد (دياب، 2015: 94).

وعلى الرغم من أهمية الجهود المبذولة لتطوير التعليم الثانوي الصناعي بمصر؛ إلا أن المستقرى لواقع التعليم الفني الصناعي بمصر يدرك أن الإدارة المدرسية بصفة عامة، وأداء مديري المدارس الثانوية الصناعية بصفة خاصة تعاني العديد من أوجه القصور والضعف، لعل من أبرزها: افتقار مديري المدارس الثانوية الصناعية بمصر للمهارات التي تتطلبها المؤسسات التعليمية في الوقت الحالي، وضعف الاهتمام بتدريب القيادات الإدارية المسئولة عن إدارة مدارس التعليم الثانوي الصناعي بمصر، هذا فضلاً عن أن غالبية القائمين على الإدارة المدرسية بمؤسسات التعليم الثانوي الصناعي بمصر غير مؤهلين تربوياً (دياب، 2015: 101).

وفي نفس السياق كشفت الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014 . 2030م عن بعض جوانب القصور والضعف بالمدارس المصرية، والتي تحول دون تحسين أداؤها، من أبرزها: غياب رؤية ورسالة مشتركة للمدرسة، وسيادة ثقافة المركزية على مستوى المدرسة، والعزوف عن استخدام المداخل الإدارية الحديثة في قيادة المدرسة (الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014م - 2030م: 46).

من خلال ما سبق عرضه من مشكلات وأوجه قصور، يمكن القول بأن ظلال النتائج البحثية المتعددة والسالف عرضها توضح بجلاء أن الإدارة المدرسية بمؤسسات التعليم الثانوي الصناعي بمصر والتي يقع على رأس الجهاز الإداري بها - مدير المدرسة - تعاني العديد من المشكلات وأوجه القصور، الأمر الذي يستلزم ضرورة تطوير وتحسين وتجويد أداؤها.

وفي ضوء ما سبق تتبلور مشكلة البحث الحالي في الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما الأسس النظرية لأداء مديري المدارس في الأدبيات التربوية؟
- ما خبرة دولة ماليزيا في مجال تطوير أداء مديري المدارس الثانوية الصناعية؟
- ما واقع أداء مديري المدارس الثانوية الصناعية بمصر لمهامهم ومسؤولياتهم وفقاً لاستجابات أفراد العينة (دراسة ميدانية)؟

– ما التصور المقترح لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية الصناعية بمصر في ضوء الخبرة الماليزية؟

### أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي نحو تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على الأسس النظرية لأداء مديري المدارس في الأدبيات التربوية.
- الكشف عن خبرة دولة ماليزيا في مجال تطوير أداء مديري المدارس الثانوية الصناعية.
- الوقوف على واقع أداء مديري المدارس الثانوية الصناعية بمصر لمهامهم ومسؤولياتهم وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة.
- وضع تصور مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية الصناعية بمصر في ضوء الخبرة الماليزية.

### أهمية البحث:

استمد البحث الحالي أهميته مما يلي:

### الأهمية النظرية:

انبثقت أهمية البحث النظرية من حيوية دور التعليم الثانوي الصناعي، والفلسفة التي يتبناها والمتمثلة في الارتقاء بالأفراد وتدريبهم وتأهيلهم قبل وأثناء الخدمة، بالإضافة إلى أهمية الدور الذي يؤديه مديرو مدارس التعليم الفني بصفة عامة والتعليم الصناعي بصفة خاصة، وذلك من أجل الارتقاء بمؤسسات التعليم الثانوي الصناعي على النحو المأمول والمنشود تحقيقه لا سيما في الوقت الحالي والذي يشهد العديد من التغيرات والتطورات.

### الأهمية التطبيقية:

استمد البحث الحالي أهميته التطبيقية من الاستفادة من الخبرة الماليزية في وضع تصور مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية الصناعية بمصر، الأمر الذي قد يفيد الجهات المعنية بتطوير التعليم بصفة عامة، مثل: وزارة التربية والتعليم، ومجالس التعليم الفني على المستويات الإدارية المختلفة، ومديريات التربية والتعليم بالمحافظات، ومديري مدارس التعليم الثانوي الصناعي.

### منهج البحث وأداته:

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي باعتباره أكثر المناهج البحثية ملاءمة لطبيعة هذا الموضوع، وذلك من خلال الوقوف على واقع أداء مديري المدارس الثانوية الصناعية بمصر، وإمكانية تطويره في ضوء الخبرة الماليزية، كما استخدم البحث الحالي الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة، والتي تمثلت في عينة من معلمي المدارس الثانوية الصناعية نظام الثلاث سنوات بمصر.



## حدود البحث:

اقتصر البحث الحالي على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث الحالي على الخبرة المألوية في مجال تطوير أداء مديري المدارس الثانوية الصناعية نظام الثلاث سنوات بمصر، كما اقتصر على الممارسات الآتية: (التخطيط المدرسي، وتشجيع التنمية المهنية للمعلمين، وتحسين العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي).
- الحدود البشرية: اقتصر البحث الحالي على عينة من معلمي المدارس الثانوية الصناعية نظام الثلاث سنوات بمصر.
- الحدود المكانية: اقتصر البحث الحالي على بعض مدارس مرحلة التعليم الثانوي الصناعي نظام الثلاث سنوات بمحافظات (القاهرة- وكفر الشيخ- وأسيوط).
- الحدود الزمانية: طُبِّقت أداة الدراسة الميدانية خلال شهري مارس وإبريل من العام الدراسي 2021/2020م.

## مصطلحات البحث:

اقتصر البحث الحالي على المصطلحات الآتية:

### 1) التطوير: *Development*

يقصد بالتطوير: العملية التي يتم فيها تدعيم جوانب القوة وتصحيح نقاط الضعف في ضوء معايير محددة (شحاته والنجار، 2003: 107)، ويقصد به أيضاً: تحسين العملية التربوية وصولاً إلى تحقيق الأهداف التربوية المنشودة بصورة أكثر كفاءة (حافظ والبحيري، 2009: 43).

### 2) الأداء: *performance*

يعرف الأداء من الناحية الإدارية على أنه: القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات، وفقاً للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء (بدوي، 1994: 335).

### 3) تطوير الأداء: *Developing the performance*

يقصد بتطوير الأداء: التحسين المستمر في أداء قادة المدارس من خلال توافر المتطلبات، وإتباع الآليات المناسبة لعملية التطوير، والتي تساعد في تزويدهم بالمعارف والمعلومات والمهارات والخبرات المطلوبة (العسيري، 2019: 126).

وإجراءياً يقصد بتطوير الأداء: الجهود المنهجية المبذولة لتحسين ما يقوم به الفرد من أعمال في ضوء واجبات ومهام وظيفته المكلف بها، وفي حدود ما يمتلك من إمكانيات، ومعارف، وقدرات، تؤهله للقيام بالمهام والواجبات المكلف بها على أحسن وجه.

### 4) أداء مدير المدرسة *School Principal Performance*

ويقصد به: المهام والمسؤوليات التي يؤديها مدير المدرسة بهدف تحسين كفاءة وفعالية العملية التعليمية بشكل مستمر وتطوير الناتج التعليمي (العتيبي، 2018: 14).

وإجراءيًا يقصد بأداء مديري المدارس الثانوية الصناعية: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الصناعية نظام الثلاث سنوات بمصر للمهام الآتية: (التخطيط المدرسي، وتشجيع التنمية المهنية للمعلمين، وتحسين العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي)، وذلك بغية تطوير الناتج التعليمي وتحقيق أهداف المدرسة الثانوية الصناعية.

**الدراسات السابقة:**

فيما يلي عرض لبعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع الدراسة، وقد تم ترتيبها وفق التسلسل الزمني لها من الأقدم إلى الأحدث، وذلك على النحو الآتي:

#### أولاً: الدراسات العربية:

أجرى عبيد الله (2018) دراسة استهدفت طرح برنامج تدريبي لتطوير أداء قيادات المدارس الثانوية الفنية الصناعية في ريادة الأعمال، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات والموجهة إلى عينة من الموجهين الفنيين المشرفين على المدارس الفنية الصناعية نظام الثلاث سنوات والبالغ عددهم (100) مفردة، وأعضاء قسم المتابعة بالإدارات التعليمية الخمس بمحافظة أسوان والبالغ عددهم (57) مفردة، بالإضافة إلى استمارة تحديد الاحتياجات التدريبية الموجهة إلى عينة من المديرين والبالغ عددهم (25) مفردة، ووكلاء المدارس والبالغ عددهم (40) مفردة، والمعلمين الأوائل والبالغ عددهم (82) معلم أول أ) بمدارس التعليم الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات بمحافظة أسوان بإجمالي (147) مفردة، وأثمرت الدراسة عن عدة نتائج من أبرزها ما يلي: ضعف التفكير بإيجابية أثناء مواجهة المشكلات، ومحدودية الموارد المتاحة لتطبيق الأفكار الإبداعية، وانتهت الدراسة بطرح برنامج لتطوير أداء قيادات المدارس الثانوية الفنية الصناعية في ضوء ريادة الأعمال.

كما أجرى جاويش (2019) دراسة استهدفت تحسين أداء مديري المدارس الثانوية الفنية الصناعية في ضوء مدخل التحفيز الإداري، بالإضافة إلى التوصل إلى عدد من الآليات المقترحة لتحسين أداء مديري المدارس الثانوية الفنية الصناعية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على المقابلة الشخصية والاستبانة كأدوات لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة والمتمثلة في مديري المدارس، وما ينوب عنهم من وكلاء المدارس والبالغ عددهم (330) مفردة، بمحافظة القليوبية وكفر الشيخ وسوهاج، وأثمرت الدراسة عن عدد من النتائج من أهمها: قلة الموارد البشرية والمادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي اللازمة لتحقيق متطلبات تحسين الأداء، وقلة توافر الدعم الكافي لإدارة المدارس من خلال توفير مصادر تمويل متنوعه، كما اقترحت الدراسة عددًا من الآليات لتحسين أداء مديري المدارس الثانوية الفنية الصناعية من أبرزها: توفير نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية والاجتماعية لتشجيع الاستقرار الوظيفي للمديرين، وضرورة مراجعة التشريعات واللوائح والقوانين مع إعادة صياغة غير المناسب منها وتوحيدها ومعالجة الثغرات التي تشوبها.

في حين أجرى سليمان (2021) دراسة استهدفت تقديم تصور مقترح لمناخ تنظيمي داعم لممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة دمياط، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وعلى المقابلة المفتوحة كأدوات لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة والبالغ عددها (17) خبيرًا من أساتذة كلية التربية بجامعة دمياط، وبعض معلمي ومديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة دمياط، وقد أثمرت الدراسة عن عدد من النتائج من أهمها: أن توافر خصائص الريادة لدى القادة يعد مدخلًا لتعزيز السلوك

الريادي، ومن ثم ترسيخ نهج الإبداع واستثمار الطاقات وزيادة فاعلية الأداء المؤسسي، كما أن نجاح المدرسة في تهيئة مناخ تنظيمي ملائم من شأنه أن يوفر أجواء هادفة للعمل الريادي وتطبيق ممارسات القيادة الريادي، كما انتهت الدراسة إلى عدد من الآليات اللازمة لتهيئة مناخ تنظيمي داعم لممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة دمياط، تمثلت في تطوير كل من: الهيكل التنظيمي، والسياسات الإدارية، وتكنولوجيا العمل، وطبيعة العمل، والعلاقات والاتصال والتواصل، والحوافز والمكافآت.

### ثانياً: الدراسات الأجنبية:

هدفت دراسة Morsi (2016) إلى وضع تصور مقترح لتحسين أداء المدارس الفنية الصناعية في مصر في ضوء نموذج مدارس الشركات من خلال الوقوف على الأهداف الحقيقية والمشاكل التي يواجهها التعليم الفني الصناعي بمصر، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وانتهت إلى عددٍ من النتائج من أبرزها: وجود العديد من المشكلات المرتبطة بمكونات العملية التعليمية في التعليم الصناعي، والمتمثلة في محدودية الموارد البشرية والمواد المحدودة، والمشاكل المتعلقة بالمعلمين، إضافة إلى عدم كفاية نظام إدارة المدرسة والمساءلة، وعدم ملاءمة المناهج وطرق التدريس مع متطلبات سوق العمل، والتغيرات السريعة في الاقتصاد القائم على المعرفة، وانتهت الدراسة بتقديم تصور مقترح للاستفادة من مدارس الشركات في التغلب على تلك المشاكل.

في حين استهدفت دراسة Ward & Graham-Brown (2018) التعرف على وجهات نظر المعلمين حول القيادة الموزعة في مدارس التعليم الفني والتقني بجنوب غرب الولايات المتحدة الأمريكية، فضلاً عن استكشاف تأثير القيادة الموزعة على الرضا الوظيفي للمعلمين، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وعلى المقابلة الشخصية كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة والبالغ عددها (13) معلماً في مدرسة بجنوب غرب الولايات المتحدة الأمريكية، وقد أثمرت الدراسة عن عدة نتائج من أهمها: أن المساءلة الجماعية تعد ضرورية للنجاح في مدارس التعليم الفني والتقني، بالإضافة إلى التأثير الإيجابي لنموذج القيادة الموزعة على مستويات الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الفني والتقني من خلال إشراك المعلمين في عملية صنع القرار، فضلاً عن أنه لبناء العلاقات الجيدة أثراً على فاعلية ممارسات المعلمين داخل الفصول الدراسية.

كما هدفت دراسة IGONI (2020) إلى الكشف عن العلاقة بين الممارسات الإدارية لمديري المدارس والأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية في ولاية ريفرز بنيجيريا، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، وعلى الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة والتي تمثلت في (150) من مديري المدارس الثانوية بولاية ريفرز بنيجيريا، وأثمرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية والأداء الوظيفي للمعلمين. الأمر الذي يفرض على المديرين ضرورة إشراك المعلمين في عمليات صنع القرار، وتشجيع المشاركة النشطة للمعلمين في صنع القرار، ومراعاة آراء المعلمين في عمليات اتخاذ القرار لممارسات الأداء الوظيفي الفعالة، الأمر الذي يعني أن وظيفة صنع القرار للمديرين ترتبط بشكل كبير بالأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية بولاية ريفرز.

## المحور الأول: الإطار النظري للدراسة:

### أولاً: ماهية تطوير الأداء:

تمثل عملية تطوير أداء مديري المدارس إحدى الركائز الأساسية للنهوض بأداء المؤسسات التعليمية؛ وذلك لما لها من دور في تطوير ثقافة المدرسة من خلال إعطاء الأولوية لعمليتي التعليم والتعلم، وتوفير كافة الموارد المالية والمادية اللازمة لتنفيذ كافة الأنشطة التعليمية، فضلاً عن توطيد أواصر العلاقة مع المجتمع المحلي، وبناء علاقات إيجابية مع كافة الأفراد العاملين داخل المدرسة وخارجها، وتطوير وصياغة رؤية ورسالة واضحة للمؤسسة (Miller, 2018:166)، ويمكن تناول ماهية تطوير الأداء على النحو الآتي ذكره:

#### 1) مفهوم تطوير الأداء بالمؤسسات التعليمية

يعرف الأداء على أنه: السلوك أو الطريقة التي يستطيع الفرد من خلالها تحقيق أهدافه التي يسعى إليها (Armstrong, 2011:243)، في حين يقصد بتطوير الأداء: الجهود المنهجية التي تبذل لتحسين مستوى الأداء عن طريق مراقبة المسؤوليات والواجبات وتحليل الطرق والإجراءات داخل المؤسسة (Muraguri, 2010: 25).

#### 2) أهداف تطوير الأداء بالمؤسسات التعليمية:

تستهدف عملية تطوير الأداء بالمؤسسات التعليمية تحقيق عدة أهداف لعلّ من أبرزها ما يلي (خليل، 2014: 181-182):

- تحديد الاحتياجات التدريبية لكافة العاملين بالمؤسسة، ومن ثم توفير برامج التنمية المهنية اللازمة لذلك.
  - تقييم سياسة الاختيار لمديري المدارس؛ فأحد أسباب قصور أداء مديري المدارس قد يرجع إلى ضعف قدراتهم أثناء عملية الاختيار.
  - توفير تغذية مرتدة عن كافة العاملين بالمدرسة؛ عن طريق تحديد المطلوب أدائه من كل فرد داخل المؤسسة.
  - توفير خطط للتنمية المهنية والتدريب أثناء الخدمة لكافة الأفراد العاملين بالمؤسسات التعليمية.
  - إعداد المدرسة بما يمكنها من التكيف مع التغيرات والتطورات المتلاحقة، الأمر الذي يتطلب مزيداً من الجهد نحو إحداث التغيرات اللازمة لتحسين كفاءة المؤسسة.
- 3) أهمية تطوير الأداء بالمؤسسات التعليمية:

أشار خليل (2014: 180) إلى أن أهمية تطوير الأداء بالمؤسسات التعليمية ترجع إلى ما يلي:

- تنمية القدرة على اتخاذ القرارات الإدارية، الأمر الذي يتيح لمديري المدارس فرصة الاختيار من بين البدائل المتاحة.
- اكتساب مديري المدارس للمعارف والمعلومات المتعلقة بالعمل داخل المدرسة.
- تزويد مديري المدارس ببعض المهارات المرتبطة بتأدية مهامهم على أكمل وجه، وذلك وفقاً لمدى الحاجة لتلك المهارات.

- يُعبر تطوير أداء المؤسسات التعليمية عن النقاط أو الجهود التي تهدف إلى إدخال عدة تغييرات، بهدف تنمية قدرات وإمكانات المؤسسات التعليمية.
- مُساعدة المؤسسات التعليمية على أن تصبح أكثر استقرارًا وأطول بقاءً، فضلًا عن تميز أداء العاملين بها.

وبمزيدٍ من التدقيق العلمي يتضح أن مدير المدرسة يقع عليه العبء الأكبر في إحداث أي تغيير أو تطوير بالمؤسسة التعليمية، إذ يجب عليه أن يؤمن بأهمية التطوير وأن يسعى إليه، مع حشد طاقات الأفراد العاملين بالمؤسسة في سبيل الارتقاء بأدائهم بشكل شامل ومستمر، كما يتوجب على مدير المدرسة أن ينشر ثقافة التغيير بها من خلال التأكيد على حجم الفوائد التي تعود على الأعضاء العاملين من إحداث التطوير.

#### (4) مسؤوليات ومهام مدير المدرسة

تستلزم عملية فهم طبيعة أداء مدير المدرسة الوقوف على مسؤوليات ومهام مدير المدرسة، وذلك لتعدد تلك المهام والوظائف التي يؤديها مدير المدرسة وتباينها وفقًا لما ذكره المتخصصون ومنظرو الإدارة، وتختلف نظرة كتاب التربية إلى تلك المهام سواء في مسمياتها - كأن تسمى مهامًا، أو مسؤوليات، أو واجبات - أو في تعدادها ما بين الإجمال والتفصيل، فهناك من يصنفها تحت محورين، الأول منهما: المهام الإدارية والتنظيمية، والثاني: المهام الفنية، وهناك من يصنفها تحت محاور ثلاثة، تشمل: المهام الفنية، والمهام الإدارية، والمهام ذات الصلة بالعلاقات العامة، في حين تصنف إلى ثلاثة جوانب مهمة تشمل: الناحية الإدارية، والناحية التربوية في المدرسة، والناحية الاجتماعية في المدرسة (القاضي، 1997: 108).

وفي هذا الصدد حدد Hallinger and etc (2015: 27-28) ثلاثة أبعاد أساسية لأداء مديري المدارس تتمثل في الآتي: تحديد مهمة المدرسة، ويشمل هذا البعد: (صياغة أهداف المدرسة، الإعلام عن أهداف المدرسة)، وإدارة البرنامج التعليمي، ويشمل هذا البعد: (الإشراف على التدريس وتقويمه، وتنسيق المنهج، ومتابعة تحصيل الطلبة، والمحافظة على انتظام التدريس، وتشجيع النمو المهني للمعلم)، وتحسين المناخ التعليمي في المدرسة، ويشمل هذا البعد: (المتابعة المستمرة لشئون المدرسة، وتوفير حوافز للمعلمين، وتطوير المعايير الأكاديمية وتعزيزها، وتوفير حوافز للمتعلم).

في حين أشار Leithwooda and etc (2008:30) إلى أربع مهام أساسية لنجاح مديري المدارس، تتمثل في الآتي: (بناء رؤية ورسالة وأهداف المدرسة، والنمو المهني وفهم احتياجات الأفراد العاملين بالمدرسة، وإدارة عمليات التعليم والتعلم، وإعادة هيكلة وتصميم عمليات المنظمة).

كما حددت دراسة Balyer (2014: 26,36) مهام مديري المدارس في المهام الآتية: (قيادة المدرسة، وتشكيل مستقبل المدرسة، وتخطيط وقيادة عملية التنمية المهنية بما يتفق مع احتياجات المعلمين، والتركيز على الفرد (أسلوب الإدارة المرتكز حول الطالب مع تهيئة بيئة آمنة ومشجعة على التعليم والتعلم)، وإدارة علاقات المجتمع المدرسي).

هذا ويعتمد البحث الحالي في فهم طبيعة أداء مدير المدرسة على تقسيم مهام ومسؤوليات مدير المدرسة إلى المهام الآتية: المهام المرتبطة بالجوانب الإدارية، وتشمل: (التخطيط، التنظيم، التنفيذ، التوجيه، الرقابة، اتخاذ القرار، إدارة شؤون التلاميذ، إدارة شؤون المعلمين، إدارة

الشؤون المالية)، والمهام المرتبطة بالجوانب الفنية، وتشمل: (النمو المهني للمعلمين، وتحسين وتطوير المناهج الدراسية، ودراسة خطط المواد الدراسية وتحليلها)، والمهام المرتبطة بالجوانب الاجتماعية، وتشمل (تحسين علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي والاستفادة من موارده في تحسين العمل المدرسي، وتوثيق الصلة بين المدرسة والأسرة، وبين المدرسة والمؤسسات الأخرى)، ويقتصر البحث الراهن على تناول المهام الآتية فقط:

#### أ) التخطيط المدرسي

يعد التخطيط المدرسي من أهم العمليات الإدارية التي تسهم في قدرة مديري المدارس على إدارة مدارسهم بشكل جيد، لا سيما وأن عملية التخطيط تعد عملية ذهنية يقوم بها مدراء المدارس تعتمد على تفكيرهم الخلاق، كما يعد التخطيط نشاط يقرر من خلاله مدير المدرسة ماذا يريد أن يعمل؟ وما هو الواجب عمله؟ وكيف؟ ومتى يتم هذا العمل؟ وما هي الموارد اللازمة لإنجازه؟ (خليل، 2014: 210)، ويقصد بالتخطيط المدرسي: النشاط الإداري الذي يقوم على تحديد الأهداف والأعمال والأنشطة الواجب القيام بها لتحقيق تلك الأهداف، فضلاً عن حصر الموارد المتاحة للتنظيم ورسم برامج العمل لتنمية تلك الموارد واستثمار المتاح منها في فترة زمنية محددة (ضحوي، وخاطر، 2014: 47).

#### ب) تشجيع التنمية المهنية للمعلمين

تعد التنمية المهنية أمراً حاسماً وضرورياً في برامج الإصلاح التربوية لأي دولة، كما تعد مسألة ذات اهتمام وطني كونها من الخطط الاستراتيجية للتعليم في تلك الدول، وفي هذا الصدد فإن الدور المنوط بمدير المدرسة في تشجيع التنمية المهنية لجميع العاملين يعد أمراً حيويًا وضروريًا داخل أي مؤسسة، وذلك لاعتبارات كثيرة من أهمها: التأثير المباشر للقيادة على المتعلمين، كما أنها تؤدي دورًا مهمًا في تحسين جودة أداء الطلاب، ووضع الخطط والقرارات الإستراتيجية وتطوير أداء المعلمين، وحل المشكلات والإشراف على جميع جوانب الأداء بالمدرسة (Kanokorn, Pongtorn & Ngang, 2014: 77-78).

ومن هذا المنطلق يبرز دور مديري المدارس في تشجيع النمو المهني للمعلمين من خلال تشجيع معلمي المدارس على النمو المهني وتجديد معارفهم ومهاراتهم، وحضور المؤتمرات والندوات العلمية وورش العمل، فضلاً عن توفير كافة الموارد اللازمة لتحقيق النمو المهني للمعلمين، وتحقيق أهداف المدرسة المنشودة والمأمولة، بالإضافة إلى حث المعلمين على متابعة كل ما هو جديد في مجال التخصص ومواكبة التطورات التربوية، الأمر الذي ينعكس على ثقة المعلمين بأنفسهم وميلهم نحو تجربة أفكار ورؤى جديدة ومبتكرة، ويتطلب ذلك من مدير المدرسة الاطلاع على كل ما هو جديد في مجال التخصص، فضلاً عن التواصل مع الجهات التربوية المتخصصة (Niekerk, 2009: 40) and (Bambrick-Santoyo, 2012: 72).

#### ج) تحسين العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي:

يسعى مديرو المدارس من تحسين وتوطيد أواصر العلاقة مع مؤسسات المجتمع المحلي نحو تزويد الطلاب بتجربة تعليمية فريدة، موجه نحو نموهم الشخصي والاجتماعي، والعاطفي، والاقتصادي، والروحي، فضلاً عن تزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لنجاحهم في مجتمعاتهم (Miller, 2016: 106)، وتكمن أهمية ذلك من أن مشاركة الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع الخارجي أضحت عنصراً أساسياً وحيويًا للقيادة المدرسية الفعالة، والتي لا يمكن أن تعيش في معزل عن

الآخرين (Dinh et al,2014:55)، ولعل من أبرز أدوار مدير المدرسة لتحسين العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي ما يتعلق بوضع خطة للمشاركة المجتمعية في ضوء احتياجات ومتطلبات المجتمع المحلي، بالإضافة إلى خلق الثقة بين المجتمع والمدرسة من خلال الشفافية في عرض ومناقشة كافة الموضوعات المرتبطة بالعملية التعليمية وإبداء الرأي فيها (البارقي، 2017: 67).

### ثانياً: الخبرة الماليزية في مجال تطوير أداء مديري المدارس الثانوية الصناعية:

شهدت بدايات القرن الحادي والعشرين اهتمام وزارة التعليم الماليزية بالاستفادة من المستجدات التقنية في إعداد الإستراتيجيات الداعمة لفعالية إدارة مؤسسات التعليم العام كافة، وبناء النمذجة الدولية لنظام التعليمي الماليزي؛ حيث ورثت ماليزيا عام 1957م نظاماً تعليمياً مجزئاً، فأكثر من نصف السكان لم يتلقوا تعليماً رسمياً، في حين قلة مختارة متعلمة في مؤسسات الصفوة (Patel,2014:2)، ويعد اقتصاد ماليزيا واحداً من أقوى النظم الاقتصادية في جنوب شرق آسيا، الأمر الذي جعلها تفكر في العمل على تكوين نظام تعليمي قوي يساهم في تلبية الاحتياجات من الأيدي العاملة، فضلاً عن إعلان الخطة الشاملة للتنمية القومية الاقتصادية، وكذلك تبني ماليزيا للخطة الطموحة بهدف الوصول إلى مجتمع المعلوماتية عام 2020م (Malaysian Investment Development Authority, 2012:40)، هذا ويستعرض البحث الحالي الخبرة الماليزية على النحو الآتي ذكره:

#### 1) اختيار مديري المدارس الثانوية الصناعية بماليزيا:

تسعى وزارة التعليم الماليزية إلى أن تمتلك كل مدرسة - بغض النظر عن موقعها ومستوى أداؤها - مديراً ذي جودة عالية؛ وذلك لتحقيق ودعم الأداء المدرسي الفعال، وتسعى الحكومة الماليزية نحو هذا الهدف من خلال تقديم حقيبة مهنية جديدة لتعزيز الطريقة التي يتم بها اختيار المديرين، وتطوير مهاراتهم، مع كامل الدعم لتنظيم المدارس عالية الأداء، والتي تنحو بعيداً عن فكرة القيادة الموزعة على الوكلاء ومساعدي المديرين في عملية صنع القرارات المدرسية (Hassan, Rahmatullah & Nordin, 2014: 6).

وترتبط معايير اختيار المدراء الجدد للمدارس بماليزيا بالكفايات المهنية Professional Competence، إذ يركز الاختيار على تحقيق الحد الأدنى من درجة الخدمة المدنية ذات الارتباط بطول مدة الخدمة، وتشارك أطراف عديدة على مستوى المقاطعة والدولة في تحديد مرشح مناسب قبل التعيين الرسمي، ويستغرق الأمر نحو العام، وتتضمن قوائم وشروط الترشيح شهادات الدبلوم والدراسات العليا والماجستير، وتجدر الإشارة إلى أن الموهوبين من المعلمين يتم تعزيز مكانتهم المالية المعنوية، ولا يتم استقطابهم خوفاً من فقدان النظام التعليمي لبريقه الأكاديمي (Ministry of Education Malaysia, 2013:5-13)، وتضع ماليزيا مجموعة من الشروط عند اختيار مدير المدرسة الثانوية الصناعية، وذلك وفقاً لقوانين وتشريعات مجلس التنظيم والخدمة العامة في ماليزيا والصادر عام 1993 م، ويمكن تناول تلك المعايير على النحو الآتي: (عبد الرسول: 2008: 43)، (Bishen, 2009: 52).

- الحصول على بكالوريوس أو ليسانس في التربية.
- الحصول على دبلوم في الإدارة المدرسية / التعليمية من كلية التربية.
- العمل لمدة 8 سنوات كمساعد مدير مدرسة ثانوية صناعية.

- الحصول على تقدير كفاية لا يقل عن ممتاز خلال فترة مساعد مدير.
- لا يقل عمر المرشح عن أربعين عامًا.
- اجتياز الفحص الطبي.
- اجتياز برنامج التأهيل المهني الوطني للقيادة التربوية (NPQEL) (National Professional Qualification for Educational Leadership) ومدته عام ويتم تمويله من الحكومة، وينال المتدرب راتبًا أثناء حضوره بهدف زيادة عدد الأفراد الذين سيتم اختيار القيادات التعليمية من بينهم.

ويتضح من السابق حرص الحكومة الماليزية على تعيين الكوادر البشرية المؤهلة لمنصب مدير المدرسة الثانوية الصناعية، وذلك من خلال تحسين معايير اختيار مديري المدارس بواسطة مجموعة من التدابير من أهمها: اجتياز برنامج التأهيل المهني الوطني للقيادة التربوية، فضلاً عن تعزيز برامج التطوير المهني المستمر، هذا إلى جانب معيار الأقدمية والخبرة وذلك في إطار سعي الحكومة الماليزية نحو تطوير وتحسين أداء المؤسسات التعليمية نحو تحقيق التنافسية العالمية.

## 2) مهام ومسؤوليات مديري المدارس الثانوية الصناعية بماليزيا:

في إطار حرص الحكومة الماليزية على تحسين أداء مديري المدارس الثانوية الصناعية، حدد البحث الذي أجراه فريق من المتخصصين من معهد أمين الدين باكي للقيادة والإدارة التربوية (26) من الكفاءات المطلوبة لمديري المدارس، والتي من أهمها: بناء رؤية ورسالة المدرسة، والتطوير التعليمي وتبادل المعرفة، والتركيز على المناهج الدراسية، وصنع القرار، وإدارة التغيير، والإدارة المالية، العلاقات الخارجية. وباستخدام تلك الكفاءات، تم وضع إطار لمعايير الكفاءات المهنية لمديري المدارس تضمن المعايير الآتية: (الإدارة التنظيمية والقيادة، والمناهج والقيادة التعليمية، وقيادة البرامج الدراسية، وإدارة شؤون الطلاب، والإدارة المالية، والقيادة الإدارية، والتعليم والتعلم، والتطوير المهني وشؤون الموظفين، والشراكة وتنمية العلاقات الخارجية (Ayob, 2012:64-65)، كما أن أبرز الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية الصناعية بماليزيا تتمحور حول إدارة عمليات التعليم والتعليم، والتي تضم: بناء وتطوير رؤية ورسالة المدرسة، والنمو المهني للمعلمين، وإدارة المناهج الدراسية، وتهيئة بيئة عمل مناسبة، فضلاً عن الشراكة المجتمعية والتعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي (Noman, Hashim & Abdullah, 2018:485-486)، وتقتصر الدراسة على تناول المهام والمسؤوليات الآتية:

### 1) التخطيط المدرسي:

يبرز التخطيط المدرسي كأحد المهام الإدارية لمديري المدارس الثانوية الصناعية في ماليزيا؛ حيث يقضي مديرو المدارس الثانوية الصناعية وقتًا أطول في القيام بالمهام الإدارية وبعض من الاجتماعات على مستوى المقاطعة والولاية والمستوى الوطني، ومن ثم تُفوض بعض من مهام مديري المدارس لكبار المعلمين والتي من أهمها: مهمة الإشراف على المناهج الدراسية وذلك لضيق الوقت لدى مديري المدارس لتنفيذ تلك المهام (Tie, 2011: 424)، ولعل من أبرز ممارسات التخطيط المدرسي لدى مديري المدارس الثانوية الصناعية بماليزيا ما يتعلق بالاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العمليات المدرسية وذلك للتواصل بين المعلمين والطلاب وأولياء الأمور؛ حيث أشارت دراسة (Waheed, Hussin, & Daud, 2018: 96) إلى استخدام المعلمين للتدريس عبر الإنترنت عبر مجموعات Facebook و WhatsApp، بهدف دمج تكنولوجيا



المعلومات والاتصالات في المهام الإدارية والتنظيمية في المدارس، وإحالة كافة التحديثات اليومية والمعلومات الإدارية وأحدث الدورات التدريبية وإدارة الفصول الدراسية باستمرار عبر الإنترنت.

## (2) تشجيع التنمية المهنية للمعلمين:

تعد التنمية المهنية للمعلمين أحد الممارسات الفعالة لمديري المدارس الثانوية الصناعية في ماليزيا، الأمر الذي يستوجب من مديري المدارس اكتساب مزيد من المهارات والمعارف الجديدة من أجل المساهمة في تحسين معارف ومهارات معلمي المدارس الثانوية الصناعية، ولعل من أبرز أدوار مديري المدارس الثانوية الصناعية تجاه تشجيع التنمية المهنية للمعلمين ما يلي: (Ahmad et al, 2017:6)

- تشجيع المعلمين على حضور الدورات والندوات التدريبية، فضلاً عن تشجيعهم على التفكير والتأمل الذاتي لتحسين ممارساتهم المهنية.
- تشجيع المعلمين على إجراء البحوث الإجرائية، واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العملية التعليمية.
- تقديم الدعم الفردي للمعلمين، وذلك من خلال انتهاج مديرو المدارس الثانوية الصناعية سياسة الباب المفتوح ودعم الأفكار الجديدة.
- إتاحة الفرصة للمعلمين للقيام بزيارات خارجية لدراسة التطورات الحديثة في مجال التعليم.
- توفير برامج تعريفية للمعلمين المعينين في وظائف جديدة وبمسؤوليات جديدة.
- تقديم دورات إدارية للمدرسين الأوائل الذين تمت ترقيتهم.

## (3) تحسين العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي:

تسعى وزارة التعليم الماليزية نحو تشجيع القطاع الخاص على المساهمة في تقديم برامج التعليم المهني، بغرض تعزيز عملية التعليم والتدريب المهني الجيد الذي يلبي احتياجات سوق العمل، من خلال قيام عدد من الشركات بتنظيم برامج تدريبية بهدف ربط المعارف والمهارات الفنية بسوق العمل، فضلاً عن قيام الوزارة بتصميم برامج لإتاحة الفرصة لمؤسسات القطاع للإفادة من التسهيلات والمرافق الموجودة في المدارس المهنية والكليات التقنية لأغراض العملية التدريبية (Mustapha, Abdullah, 2000: 72-77)، ومن هذا المنطلق يبرز دور مديري المدارس الثانوية الصناعية في تحسين العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، من خلال التنسيق مع الشركات والمصانع لتنظيم برامج تدريبية لتنمية وتطوير مهارات الطلاب، كما تسمح قيادات المدارس الثانوية الصناعية لمؤسسات المجتمع بالاستفادة من مرافق وتجهيزات المدرسة. وفي إطار التواصل مع المؤسسات الحكومية، تشكل المدرسة لجائناً صحية تشرف عليها وزارة الصحة، يرأسها مدير المدرسة وأعضاء من هيئة التدريس والطلاب وأولياء الأمور، فضلاً عن استخدام التكنولوجيا الحديثة للتواصل إلكترونياً بين المدارس وأولياء الأمور وجميع مؤسسات المجتمع (شلدان، وصايمة، وبرهوم، 2011: 17).

### ثالثاً: واقع أداء مديري المدارس الثانوية الصناعية بمصر

بمطالعة الأدبيات التربوية ونتائج الدراسات السابقة المرتبطة بواقع أداء مديري المدارس الثانوية الصناعية بمصر لمهامهم ومسؤولياتهم، يتضح جلياً وجود العديد من جوانب القصور والضعف المرتبطة بأداء مديري المدارس الثانوية الصناعية بمصر، وفي هذا الصدد تشير دراسة (بيومي، 2008: 276) إلى أن مدارس التعليم الفني الصناعي لا تهتم بعملية التخطيط ورسم السيناريوهات لمواجهة الأزمات المدرسية الحالية والمتوقعة حدوثها، فضلاً عن التدريب على الخطط ومراجعتها من أجل الاستفادة منها مستقبلاً، ويرجع ذلك إلى أن الإدارة المدرسية بمؤسسات التعليم الفني الصناعي بمصر تعطي أولوية كبيرة لروتين العمل اليومي ولا تفكر في المستقبل، حيث يعتبر الكثير من مديري المدارس أن مجرد التفكير في المستقبل مضيعة للوقت ولا جدوى من ورائه، كما أن ندرة إعطاء أهمية للتخطيط والتفكير المستقبلي كوسيلة للاستعداد لمواجهة الأزمات المحتملة ثقافة لها جذورها في مجتمعنا المصري، وهي بالضرورة موجودة لدى المسؤولين عن إدارة التعليم والمدارس بوصفها مؤسسات مجتمعية.

كما تشير دراسة (زهران، 2017: 99)، إلى العديد من مظاهر الضعف فيما يتعلق بدور مديري المدارس الثانوية الصناعية تجاه تشجيع التنمية المهنية للمعلمين، لعل من أبرزها: قلة استعانة مديري المدارس الثانوية الصناعية بذوي الخبرة والاختصاص من المصانع والشركات في إقامة برامج تدريبية، وندرة اتباع أساليب التخطيط الجيدة من جانب مديري المدارس في عقد وإقامة ندوات ومؤتمرات تدريبية، بالإضافة إلى ندرة قيام الإدارة المدرسية بزيارات مواقع العمل والإنتاج، وعدم مساعدة المعلمين على التأمل في ممارساتهم التدريسية، فضلاً عن الاهتمام بتوفير فرص حقيقية للمعلمين لحضور الدورات والندوات التدريبية.

وعلى الرغم أيضاً من أهمية دور مدير المدرسة الثانوية الصناعية تجاه توطيد وتحسين العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، إلا أن الواقع يشير إلى العديد من جوانب القصور والضعف المرتبطة بأدائهم تجاه تحقيق ذلك، ولعل من أبرز تلك الجوانب ما أشارت إليه دراسة (زيدان، وجوهر، ورجب، 2016: 390)، من ضعف أداء مديري مدارس التعليم الفني الصناعي فيما يتعلق بتحسين العلاقة بين مدارس التعليم الفني الصناعي ومؤسسات البحث رغم ما توفره تلك المؤسسات من إمكانات قد تسهم في تزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لتطوير الأداء، فضلاً عن وجود قصور واضح في الاستفادة القصوى من الإمكانيات المتاحة داخل وخارج المدرسة، وفي هذا الصدد أيضاً أشارت دراسة (أبو الحسن، ومحمود، وأحمد، 2018: 306) إلى ندرة استعانة مديري المدارس الثانوية الصناعية ببعض أولياء الأمور في جمع التبرعات المدرسية من القادرين من أفراد المجتمع المحلي، بالإضافة إلى المتخصصين من رجال الصناعة لأخذ رأيهم في بعض الأمور المدرسية، هذا فضلاً عن أن رجال الصناعة لا يشاركون في تمويل وإدارة مشروعات رأس المال الدائم بالمدرسة، كما لا تشارك الجمعيات الأهلية الموجودة بالمجتمع في صنع بعض القرارات المدرسية.



## المحور الثاني: الإطار الميداني للبحث

### أولاً: أهداف الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية إلى الكشف عن واقع أداء مديري المدارس الثانوية الصناعية نظام الثلاث سنوات بمصر، من وجهة نظر عينة من معلمي المدارس الثانوية الصناعية نظام الثلاث سنوات.

### ثانياً: بناء أداة الدراسة الميدانية:

استخدمت الدراسة الميدانية الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة، وقد تم إعداد أداة الدراسة في ضوء ما أسفر عنه الجانب النظري للدراسة، وفي ضوء عرض وتحليل نتائج الدراسات السابقة، فضلاً عن الأدبيات العلمية المرتبطة بموضوع الدراسة، ومن ثم قام الباحث بتحكييم تلك الأداة، كما تم التأكد من صلاحية أداة الدراسة وحساب معاملات الصدق والثبات، وجاءت النتائج كما يلي:

#### 1) الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

تم التأكد من صدق الاستبانة الظاهري وصدق المحتوى من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في المجال محل الدراسة؛ وبناء على آراء السادة المحكمين وملاحظاتهم تم تعديل بعض العبارات، فضلاً عن إضافة وحذف بعض العبارات بحيث أصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق في صورته النهائية، وقد استخدمت الدراسة مقياس ليكرت Likert الثلاثي والذي تتراوح الاستجابة فيه بين (كبيرة، ومتوسطة، وضعيفة) للوقوف على واقع أداء مديري المدارس الثانوية الصناعية بمصر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وذلك من خلال الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الصناعية بمصر لمهامهم ومسؤولياتهم.

#### 2) ثبات أداة الدراسة:

تم حساب الثبات Reliability بطريقة ألفا كرو نباخ Cronbach's alpha، وقد جاءت قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة (0.99)، الأمر الذي يشير إلى الثبات الجيد لأداة الدراسة، وبالتالي الثقة في نتائج الدراسة الميدانية وسلامة البناء عليها، كما بلغ معامل الصدق الذاتي لأداة الدراسة (0.99)، مما يؤكد صدق أداة الدراسة.

#### ثالثاً: مجتمع الدراسة وعينتها:

استهدفت الدراسة الميدانية الكشف عن واقع أداء مديري المدارس الثانوية الصناعية بمصر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من معلمي المدارس الثانوية الصناعية نظام الثلاث سنوات، وقد اقتضت الدراسة على ثلاث محافظات وهي (القاهرة، وكفر الشيخ، وأسيوط)، ولتحديد حجم مجتمع الدراسة تم مراجعة النشرة الإحصائية الصادرة عن الإدارة العامة لتنظيم المعلومات ودعم اتخاذ القرار بوزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2020م، وتبين أن إجمالي حجم مجتمع الدراسة بالمحافظات الثلاث يبلغ (11430) معلماً ومعلمة.

وقد تم حساب العينة الممثلة لمجتمع الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية Stratified Sample؛ حيث تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى ثلاث طبقات: الأولى تضم

معلمي مدارس البنين، والثانية تضم معلمي مدارس البنات، والثالثة تضم معلمي المدارس المشتركة، وتم حساب الحد الأدنى للعينة العشوائية الممثلة لمجتمع الدراسة في كل طبقة على حده باستخدام معادلة كيرجيسي مورجان Krejcie and Morgan. وتبين أن الحد الأدنى للعينة العشوائية الممثلة لمجتمع الدراسة من فئة معلمي مدارس البنين يبلغ (365) معلمًا، كما أن الحد الأدنى للعينة العشوائية الممثلة لمجتمع الدراسة من فئة معلمي مدارس البنات يبلغ (345) معلمًا، كما أن الحد الأدنى للعينة العشوائية الممثلة لمجتمع الدراسة من فئة معلمي المدارس المشتركة يبلغ (275) معلمًا، ومن ثم بلغ إجمالي الحد الأدنى للعينة العشوائية الطباقية الممثلة لمجتمع الدراسة (985) معلمًا ومعلمة، ويوضح الجدول التالي مجتمع وعينة الدراسة:

#### جدول رقم (1)

##### مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة	الحد الأدنى للعينة العشوائية	نسبة العينة إلى المجتمع
11430	985	8,61%

وقام الباحث بتوزيع عدد (1050) استبانة على أفراد عينة الدراسة من معلمي المدارس الثانوية الصناعية نظام الثلاث سنوات في شهر مارس وأبريل من عام 2021م، مع مراعاة متغيرات وخصائص المجتمع الأصلي (الدرجة الوظيفية، والنوع، ونوع المدرسة، والمدرسة من حيث الاعتماد)، وبعد توزيع الاستبانات على العينة وجمعها مرة أخرى تبين أن عدد الاستبانات المستردة (1022)؛ حيث فقدت (28) استبانة أثناء عملية التطبيق بنسبة فاقد (2.67%)، وذلك نتيجة تعذر التواصل بين الباحث وبعض الأفراد، وقد تم فحص جميع الاستبانات لاستبعاد غير المكتملة منها، وبناءً على ذلك تم استبعاد (16) استبانة بنسبة (1.52%) من الاستبانات التي تم توزيعها، ليقتصر عدد الاستبانات الخاضعة للتحليل على (1006) استبانة فقط بنسبة (95.81%) من إجمالي الاستبانات التي تم توزيعها.

#### رابعاً: أساليب المعالجة الإحصائية:

استخدم البحث الحالي بعض الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، والموضحة على النحو الآتي:

- 1) التكرارات والنسب المئوية للموافقة: حيث يتم الكشف عن أقل تكرارات ليكرت وأكبرها، ويتم حساب النسبة المئوية لكل تكرار بقسمة تكرار كل من (كبيرة- متوسطة- ضعيفة) على العدد الكلي للعينة وتحويل النتائج إلى نسبة مئوية باعتبارها أكثر تعبيراً من التكرارات الخام.
- 2) المتوسط الحسابي: للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على كل فقرة أو محور من محاور الاستبانة.
- 3) الانحراف المعياري: لتحديد مدى تشتت استجابات أفراد العينة حول متوسطها الحسابي
- 4) تم تحليل نتائج الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) (Statistical Package for Social Sciences).



## خامسًا: عرض وتحليل نتائج البحث:

## البعد الأول: التخطيط المدرسي:

يوضح الجدول التالي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد التخطيط المدرسي.

## جدول رقم (2)

## استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد التخطيط المدرسي

م	العبرة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة			
		371	370	265			
1	يهتم مدير المدرسة بجمع المعلومات اللازمة للتخطيط للعمل المدرسي.	36.88%	36.78%	26.34%	2.11	0.79	4
		306	555	145			
2	يُدرس مع المعلمين والمختصين الاحتياجات اللازمة لتنفيذ أنشطة المدرسة.	30.42%	55.17%	14.41%	2.16	0.65	2
		297	532	177			
3	يُنَاقش سياسة المدرسة وخططها المستقبلية مع الأفراد العاملين بها.	29.52%	52.88%	17.59%	2.12	0.68	3
		265	552	189			
4	يُراعي الظروف والمتغيرات المحيطة بالمدرسة عند إعداد خططها.	26.34%	54.87%	18.79%	2.08	0.67	5
		273	649	84			
5	يُرتب أولويات المدرسة في ضوء الإمكانيات	27.14%	64.51%	8.35%	2.19	0.57	1

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
6	يُشرك أعضاء من المجتمع المحلي في عملية التخطيط.	ك	52	310	644	0.59	9	ضعيفة
7	يُتابع مدى تحقق أهداف الخطط المدرسية الموضوعية.	ك	166	478	362	0.70	7	متوسطة
8	يُصمم الخطط المدرسية وفق برنامج زمني محدد.	ك	200	666	140	0.58	6	متوسطة
9	يضع خطة لتنمية الموارد الذاتية للمدرسة.	ك	50	403	553	0.59	8	ضعيفة
-	التخطيط المدرسي	-	-	-	-	0.45	-	متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن درجة ممارسة بُعد التخطيط المدرسي تقع في مستوى "متوسطة" من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (1.94)، وانحراف معياري (0.45)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة الممارسة على مستوى العبارات في الفترة من (1.41) إلى (2.19)، أي أن عبارات البعد جاءت بدرجة ممارسة تراوحت بين ضعيفة ومتوسطة، وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي لدرجة الممارسة يتضح ما يلي:

- جاءت العبارة رقم (5) والتي تنص على " يُرتب أولويات المدرسة في ضوء الإمكانيات المتاحة"، في الترتيب الأول بين عبارات البعد، بمتوسط حسابي (2.19)، وانحراف معياري (0.57)، وبدرجة ممارسة متوسطة، وقد يُعزى ذلك إلى حرص مديري المدارس على حسن سير وانتظام العملية التعليمية بالمدارس دون حدوث أي مشكلات من شأنها عرقلة سير العمل داخل تلك المدارس، لا سيما ومؤسسات التعليم الفني بصفة عامة والصناعي بصفة خاصة تعاني من محدودية الموارد المالية والمادية، الأمر الذي يفرض حتمية العمل في ضوء الموارد والمقومات المتاحة، كما جاءت العبارة رقم (2) والتي تنص على "يُدرس مع المعلمين والمختصين الاحتياجات اللازمة لتنفيذ أنشطة المدرسة"، في الترتيب الثاني بين عبارات البعد، بمتوسط حسابي (2.16)، وانحراف معياري (0.65)، وبدرجة ممارسة متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى حرص مديري المدارس الثانوية الصناعية على التقليل من المشكلات، والعمل على الحد من الفوضى والارباك لا سيما في ظل الظروف الراهنة والتي فرضتها جائحة كورونا على المنظومة

التعليمية برمتها، الأمر الذي ينعكس بدوره على اشباع الحاجات التعليمية لطلاب المدارس الثانوية الصناعية في ظل تعدد التخصصات النظرية والعملية بتلك المدارس.

■ جاءت العبارة رقم (9) والتي تنص على "يُضَع خطة لتنمية الموارد الذاتية للمدرسة"، في المرتبة قبل الأخيرة بين عبارات البعد، بمتوسط حسابي (1.50)، وانحراف معياري (0.59)، وبدرجة ممارسة ضعيفة الأمر الذي يشير إلى ضعف اهتمام مديري المدارس الثانوية الصناعية بتوفير موارد بديلة تكفل نجاح عمليتي التعليم والتعلم بالشكل الأمثل والمطلوب لتحقيق أهداف تلك المدارس، وقد يُعزى ذلك إلى قلة إطلاع معظم مديري مدارس التعليم الفني على القضايا المعاصرة والتوجهات المستقبلية التي تؤثر على التعليم في الوقت الحالي، فضلاً عن ما يكتنف تصميم تلك الخطط من غموض لا سيما في ظل انشغال مديري المدارس الثانوية الصناعية بالنواحي الإدارية على حساب النواحي الفنية، كما جاءت العبارة رقم (8) والتي تنص على "يُشرك أعضاء من المجتمع المحلي في عملية التخطيط"، في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.41)، وانحراف معياري (0.59)، وبدرجة ممارسة ضعيفة، وقد يُعزى ذلك إلى تخوف مديري المدارس من تلك المشاركة واعتقادهم بعدم جدواها في نجاح العملية التعليمية، واستئثارهم بعملية صنع القرارات داخل المدرسة، وعدم الرغبة في تحمل تبعات تلك المشاركة، كما أن مدير المدرسة يفضل تنفيذ مثل هذه الخطط في المدرسة بمعزل عن إشراك أفراد المجتمع المحلي.

### البعد الثاني: تشجيع التنمية المهنية للمعلمين:

يوضح الجدول التالي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات، بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات تُعد تشجيع التنمية المهنية للمعلمين:

#### جدول رقم (3)

#### استجابات عينة الدراسة على عبارات تُعد تشجيع التنمية المهنية للمعلمين

م	العبارة	الاستجابات			الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة			
1	يحرص على تبادل الزيارات الصفية بين المعلمين داخل الفصول والورش التعليمية.	275	509	222	0.70	متوسطة	1
		27.34 %	50.60 %	22.07 %			
2	يحرص جانباً من اجتماعات المعلمين لمناقشة مردود الأنشطة التدريسية.	140	716	150	0.54	متوسطة	2
		13.92 %	71.17 %	14.91 %			

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
3	يُقلل من الأعباء المهنية للمعلمين المنتهكين بدورات تدريبية.	ك	127	363	516	0.70	ضعيفة	8
		%	12.62	36.08	51.29			
4	يُدعم مساعي المعلمين لحضور الدورات والورش التدريبية.	ك	231	389	386	0.77	متوسطة	4
		%	22.96	38.67	38.37			
5	يحرص على أن تلبي البرامج التدريبية احتياجات المعلمين.	ك	180	586	240	0.64	متوسطة	3
		%	17.89	58.25	23.86			
6	يُطلع المعلمين على الفرص المتاحة لنموهم المهني.	ك	213	407	386	0.75	متوسطة	5
		%	21.17	40.46	38.37			
7	يُطلع المعلمين على مستجدات البحوث التربوية.	ك	38	175	793	0.51	ضعيفة	9
		%	3.78	17.40	78.83			
8	يُشجع المعلمين على استكمال الدراسات العليا.	ك	162	472	372	0.70	متوسطة	7
		%	16.10	46.92	36.98			
9	يحرص على تكريم المعلمين المتميزين مهنيًا.	ك	254	299	453	0.82	متوسطة	6
		%	25.25	29.72	45.03			
10	يُنظم ورش عمل داخلية لتدريب المعلمين على استخدام التقنيات الرقمية في ظل جائحة كورونا.	ك	42	154	810	0.51	ضعيفة	10
		%	4.17	15.31	80.52			
.	تشجيع التنمية المهنية للمعلمين					0.46	متوسطة	.

يتضح من الجدول السابق أن درجة ممارسة بُعد تشجيع التنمية المهنية للمعلمين تقع في مستوى "متوسطة" من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (1.73)، وانحراف معياري (0,46)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة الممارسة على مستوى العبارات في

الفترة من (1.24) إلى (2.05)، أي أن عبارات البعد جاءت بدرجة ممارسة تراوحت بين ضعيفة ومتوسطة، وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي لدرجة الممارسة يتضح ما يلي:

- جاءت العبارة رقم (1) والتي تنص على "يحرص على تبادل الزيارات الصفية بين المعلمين داخل الفصول والورش التعليمية"، في الترتيب الأول بين عبارات البعد، بمتوسط حسابي (2.05)، وانحراف معياري (0.70)، وبدرجة ممارسة متوسطة، وقد يُعزى ذلك إلى رغبة مديري المدارس في الاستفادة من تلك الزيارات في تبادل الخبرات بين معلمي المدارس الثانوية الصناعية، وتعميق العلاقات الأخوية والاحترام المتبادل بين معلمي المدارس، كما أن مديري المدارس يعتمدون على الزيارات التبادلية كأحد الأساليب والمهام الإشرافية الموكولة إليهم، في حين جاءت العبارة رقم (2) والتي تنص على "يحضر جانباً من اجتماعات المعلمين لمناقشة مردود الأنشطة التدريسية"، في الترتيب الثاني بين عبارات البعد، بمتوسط حسابي (1.99)، وانحراف معياري (0.54)، وبدرجة ممارسة متوسطة، وقد يُعزى ذلك إلى اقتناع ووعي مديري المدارس الثانوية الصناعية بأهمية الأنشطة والبرامج التدريسية ومردودها الإيجابي على جودة العملية التعليمية ومستوى تحصيل الطلاب؛ حيث تسهم البرامج والأنشطة التدريسية في تنمية مهارات ومعارف معلمي المدارس الثانوية الصناعية مما ينعكس بشكل إيجابي على المستوى التدريسي للمعلمين، وبدورة ينعكس على تحصيل الطلاب.
- جاءت العبارة رقم (7) والتي تنص على "يطلع المعلمين على مستجدات البحوث التربوية"، في الترتيب قبل الأخير بين عبارات البعد، بمتوسط حسابي (1.25)، وانحراف معياري (0.51)، وبدرجة ممارسة منخفضة، وقد يُعزى ذلك إلى ضعف تشجيع مديري المدارس الثانوية الصناعية لفرص التنمية الذاتية للمعلمين، كما أن المهام والمسئوليات الإدارية والفنية الملقاة على كاهل المدير لا تتيح له الاطلاع على تلك المستجدات؛ حيث تستغرق تلك المهام معظم أوقات مدير المدرسة، فضلاً عن أن عدم إدراج بند لإجراء بعض البحوث التربوية - لا سيما الإجرائية - ضمن آلية تقييم مدير المدرسة أو المعلم المتبعة من قبل الجهات المعنية تعد أحد الأسباب في عدم اهتمام المدير بذلك، فضلاً عن عدم تشجيع الجهات العليا (المديرية، والوزارة) للمديرين والمعلمين لهذا الجانب ورصد جوائز تشجيعية له، في حين جاءت العبارة رقم (10) والتي تنص على "يُنظم ورش عمل داخلية لتدريب المعلمين على استخدام التقنيات الرقمية في ظل جائحة كورونا"، في الترتيب الأخير بين عبارات البعد، بمتوسط حسابي (1.24)، وانحراف معياري (0.51)، وبدرجة ممارسة ضعيفة، وقد يُعزى ذلك إلى قلة ترسيخ ثقافة التعامل مع التقنيات الرقمية والتكنولوجية من قبل مديري المدارس الثانوية الصناعية وما يترتب عليه من ضعف توظيف المديرين والعاملين لأساليب التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية، فضلاً عن المركزية الشديدة التي تنتهجها وزارة التربية والتعليم وعدم إعطاء صلاحيات للمديرين في هذا الشأن، كما أن عقد تلك الورش يستلزم موافقة الجهات العليا من خلال إجراءات إدارية عديدة، هذا فضلاً عن افتقار مديري المدارس الثانوية الصناعية للخبرة في هذا المجال، بسبب عدم تأهيل المديرين لإدارة مثل هذه الورش.

### البعد الثالث: تحسين العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي:

يوضح الجدول التالي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات، بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد تحسين العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي:

#### جدول رقم (4)

#### استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد تحسين العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي

م	العبرة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة			
1	يُسعى مدير المدرسة نحو إنشاء شراكات مثمرة مع المجتمع المحلي.	58	372	576	0.60	10	
2	يَسْتَطِيعُ آراء أولياء الأمور عند التخطيط لتطوير العملية التعليمية	87	423	496	0.64	5	
3	يَسْتَخْدمُ الوسائل الإلكترونية للتواصل مع هيئات ومؤسسات المجتمع المحلي.	122	426	458	0.68	1	
4	يُوفِرُ فرصاً لتدريب الطلاب بمؤسسات المجتمع المحلي (المصانع والشركات).	66	406	534	0.62	8	
5	يُزودُ هيئات المجتمع المعنية بمعلومات عن خطط وبرامج المدرسة.	92	355	559	0.66	7	
6	يُطوِّرُ أهداف المدرسة وفقاً لمستجدات سوق العمل ومتطلبات القطاع الخاص.	119	334	553	0.69	6	
7	يَحْتَفِظُ بعلاقات جيدة مع أفراد المجتمع المحلي وأصحاب المصانع والشركات.	158	325	523	0.74	3	
8	يُشجِعُ هيئات القطاع الخاص المعنية برعاية المبدعين من طلاب المدرسة.	104	307	595	0.68	9	

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة			
9	يُدعو شخصيات اجتماعية بارزة لعقد لقاءات وندوات مع المجتمع المدرسي.	140	379	487	0.71	2	
10	يُعقد مجلس الأمناء والآباء والمعلمين بشكل دوري ومنتظم.	119	373	514	0.69	4	
11	يُشرك المختصين من المجتمع المحلي في تقييم برامج المدرسة.	45	243	718	0.56	11	
-	تحسين العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي				0.51	-	

يتضح من الجدول السابق أن درجة ممارسة بُعد تحسين العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي تقع في مستوى "ضعيفة" من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (1.56)، وانحراف معياري (0.51)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة الممارسة على مستوى العبارات في الفترة من (1.33) إلى (1.67)، أي أن عبارات البعد جاءت بدرجة ممارسة تراوحت بين ضعيفة ومتوسطة، وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي لدرجة الممارسة يتضح ما يلي:

- جاءت العبارة رقم (3) والتي تنص على "يستخدم الوسائل الإلكترونية للتواصل مع هيئات ومؤسسات المجتمع المحلي"، في الترتيب الأول بين عبارات البعد بمتوسط حسابي (1.67)، وانحراف معياري (0.68)، وبدرجة ممارسة متوسطة - أقرب إلى الضعيفة .. أما وقد جاءت في المرتبة الأولى فربما يُعزى ذلك إلى محاولة البعض من مديري المدارس الثانوية الصناعية استخدام الوسائل والوسائط الإلكترونية في التواصل مع بعض هيئات ومؤسسات المجتمع المحلي، وهو استخدام مشروط برغبة البعض من المديرين وقدرتهم على تحقيق ذلك؛ كما جاءت العبارة رقم (3) والتي تنص على "يُدعو شخصيات اجتماعية بارزة لعقد لقاءات وندوات مع المجتمع المدرسي"، في الترتيب الثاني بين عبارات البعد، بمتوسط حسابي (1.66)، وانحراف معياري (0.71)، وبدرجة ممارسة ضعيفة - وذلك على الرغم من وقوعها في المرتبة الثانية - وقد يُعزى ذلك إلى غياب التنسيق والتوجيه الإداري بين إدارة المدرسة والجهات المجتمعية ذات العلاقة، بالإضافة إلى عدم إدراك مديري المدارس لأهمية وفاعلية تلك اللقاءات والندوات، هذا بالإضافة إلى حرص مديري المدارس الثانوية الصناعية على التقليل من التجمعات للحد من انتشار فيروس كورونا، وذلك تماشيًا مع توجيهات الدولة والحكومة المصرية المرتبطة بالتصدي لجائحة كورونا.
- جاءت العبارة رقم (1) والتي تنص على "يسعى مدير المدرسة نحو إنشاء شراكات مثمرة مع المجتمع المحلي"، في الترتيب قبل الأخير بين عبارات البعد بمتوسط حسابي (1.49)، وانحراف معياري (0.60)، وبدرجة ممارسة ضعيفة، وقد يُعزى ذلك إلى عدم وعي مديري المدارس

بأهمية تلك الشركات، لانشغالهم بأعمالهم الإدارية، وتتجسد ذلك في ندرة دعوة ممثلين عن المصانع والمؤسسات الإنتاجية لحضور اجتماعات مجالس إدارة المدرسة، الأمر الذي ينعكس بدوره على عدم مشاركة رجال الصناعة في تمويل وإدارة مشروعات رأس المال الدائم بالمدرسة، كما جاءت العبارة رقم (11) والتي تنص على "يُشرك المختصين من المجتمع المحلي في تقويم برامج المدرسة"، في الترتيب الأخير بين عبارات البعد، بمتوسط حسابي (1.33)، وانحراف معياري (0.56)، وبدرجة ممارسة منخفضة، وقد يُعزى ذلك إلى اعتقاد مديري المدارس الثانوية الصناعية بعدم جدوى تلك الشراكة، انطلاقاً من عدم إحداث أي تأثير أو مردود إيجابي على العملية التعليمية من خلال تلك الشركات، بالإضافة إلى محدودية نظرة بعض مؤسسات المجتمع المحلي؛ حيث يعتقد البعض أن الهدف من تلك الزيارات الحصول على مكاسب وعوائد مادية فقط.

### المحور الثالث: التصور المقترح لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية الصناعية بمصر

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، قام الباحث بوضع تصور مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية الصناعية بمصر في ضوء خبرة ماليزيا، والذي تضمن مبررات التصور المقترح، وأهداف التصور المقترح، وعناصر التصور المقترح، بالإضافة إلى ضمانات نجاح التصور المقترح، ومعوقات تنفيذ التصور المقترح وسبل التغلب عليها، وختاماً يعرض بعض البحوث والدراسات المقترحة المرتبطة بموضوع الدراسة الحالي، ويمكن تناول ذلك بمزيد من التفصيل على النحو الآتي ذكره:

#### أولاً: مبررات التصور المقترح:

- ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الميدانية، وكذلك نتائج الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالي، والتي أشارت إلى أن مستوى أداء مديري المدارس الثانوية الصناعية لم يحقق المستوى المأمول والمنشود منه في الأبعاد التي تناولتها الدراسة وهي: (التخطيط المدرسي، وتشجيع التنمية المهنية للمعلمين، وتحسين العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي).
- تعد القيادات المدرسية بصفة عامة، وقيادات التعليم الفني بصفة عامة أعظم وأثمن الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، باعتبارها المنوطة بتشغيل وتوجيه العمل المدرسي.
- تحتل قضية التعليم الفني والتقني والتدريب المهني مكانة بارزة كأحد أهم أولويات القيادة السياسية والحكومة المصرية في الوقت الحالي، ويتجلى ذلك في اهتمام الدولة المصرية بمنظومة التعليم الفني بصفة عامة والصناعي بصفة خاصة؛ حيث تنص المادة (20) من الدستور المصري على أن تلتزم الدولة بتشجيع التعليم الفني والتقني والتدريب المهني وتطويره والتوسع في كل أنواعه وفقاً لمعايير الجودة العالمية وبما يتناسب مع احتياجات سوق العمل.
- الموافقة على إصدار قانون إنشاء الهيئة المصرية لضمان الجودة والاعتماد في التعليم التقني والفني والتدريب المهني - في مارس 2021م، وهو القانون الذي يُنتظر أن يحقق نقلة نوعية وغير مسبوق في مؤسسات التعليم الفني من حيث الإغلاء بجودته لمواكبة سوق العمل، فضلاً عن تحقيق أهداف وسياسات الدولة المختلفة في استراتيجية التنمية المستدامة 2030م.



- محاولة الاستفادة من الخبرة الماليزية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية الصناعية، لا سيما في ظل اهتمام دول العالم المتقدم والنامي على السواء بالقيادات المدرسية وبتطوير أدائها.

### ثانياً: أهداف التصور المقترح:

- تأطير رؤية مستقبلية لما ينبغي أن تكون عليه ممارسات مديري المدارس الثانوية الصناعية،
- لا سيما في ظل التطورات التي تشهدها الساحة التربوية والتعليمية.
- الارتقاء بمستوى أداء مديري المدارس الثانوية الصناعية بمصر مما يسهم بدوره في تحسين المخرجات التعليمية، وإكساب مديري المدارس الثانوية الصناعية معارف وخبرات جديدة في مجال العمل الإداري.
- الاستفادة من الخبرة الماليزية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية الصناعية بمصر.
- تقديم بعض الآليات لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية الصناعية في مجال التخطيط المدرسي، وتشجيع التنمية المهنية للمعلمين، وتحسين العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي بصورة أكثر إيجابية وفعالية.

### ثالثاً: عناصر التصور المقترح:

#### (1) التخطيط المدرسي:

أثمرت نتائج الدراسة الميدانية عن أن واقع أداء مديري المدارس الثانوية الصناعية في مجال التخطيط المدرسي جاء بدرجة متوسطة، الأمر الذي يتطلب مزيداً من العناية والاهتمام من جانب مديري المدارس الثانوية الصناعية لتحسين أدائهم في ذلك المجال، وتقترح الدراسة في مجال التخطيط المدرسي ما يلي:

- إعداد دليل للعمل يتضمن كافة السياسات والقواعد والأنظمة والتعليمات والإجراءات المنظمة للعمل داخل المدرسة، فضلاً عن نظم الثواب والعقاب المعمول بها، على أن يكون هذا الدليل متاحاً ومعلناً للجميع.
- الاستعانة بخبرات المتخصصين من أعضاء المجتمع المحلي في عملية التخطيط المدرسي، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تضمين البرامج التدريبية لأهمية مشاركة المجتمع المحلي في عملية التخطيط المدرسي.
- تصميم خطط لتنمية موارد المدرسة الذاتية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال إعداد خطط بديلة لإدارة مشروع رأس المال الدائم بما يضمن زيادة الكفاءة والفعالية، وبما يحقق مصدراً للتمويل الذاتي للمدرسة.
- توظيف الأساليب التكنولوجية الحديثة في العمل الإداري والفني بالمدرسة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تطبيق منظومة الكترونية معاصرة للاتصالات ونظم المعلومات وقواعد البيانات، وتوظيفها في إدارة المدرسة ودعم اتخاذ القرار، فضلاً عن توظيفها في نشر ثقافة التعلم التعاوني والتنظيحي.
- تصميم استراتيجيات لمواجهة الأزمات المدرسية تتناسب وظروف المرحلة المتغيرة لا سيما في ظل جائحة كورونا، ويمكن تحقيق ذلك من خلال استخدام الأساليب العلمية

- الحديثة في مواجهة الأزمات المدرسية، فضلاً عن إعداد سيناريوهات بديلة لمواجهة التغيرات المحتملة بالمجتمع المدرسي في الوقت الحالي.
- ترتيب أولويات المدرسة في ضوء الإمكانيات المتاحة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال اطلاع مديري المدارس على التجارب الناجحة محلياً وعربياً وعالمياً في مجال التخطيط المدرسي والاستفادة منها في ممارساتهم المهنية.
- تهيئة بيئة آمنة وفعالة لكافة منسوبي المدرسة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال إعداد مدونة تأديبية للطلاب في حالات الشغب الطلابي.

## (2) تشجيع التنمية المهنية للمعلمين:

- أثمرت نتائج الدراسة الميدانية عن أن واقع أداء مديري المدارس الثانوية الصناعية في مجال تشجيع التنمية المهنية للمعلمين جاء بدرجة متوسطة، الأمر الذي يتطلب مزيداً من العناية والاهتمام من جانب مديري المدارس الثانوية الصناعية لتحسين أدائهم في ذلك المجال، وتقترح الدراسة في سبيل تحقيق ذلك ما يلي:
- توفير برامج تدريبية للمعلمين الموهوبين لإكسابهم المهارات المرتبطة بسوق العمل، فضلاً عن إكسابهم المهارات والمعارف المتعلقة باستخدام الأدوات والتقنيات الرقمية لا سيما في ظل التوجه نحو التحول الرقمي بكافة المؤسسات التعليمية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الاستعانة بمؤسسات القطاع الخاص وبعض أعضاء هيئة التدريس بالجامعات التكنولوجية.
  - توعية معلمي المدارس الثانوية الصناعية بأهمية نشر ثقافة النقد الذاتي وتمكينهم من أدواته، ويمكن تحقيق ذلك من خلال عقد دورات وورش عمل تدريبية، وخلق ثقافة داعمة للتعلم المستمر.
  - تكريم المعلمين المتميزين مهنيًا والمبدعين وأصحاب الأفكار والحلول الإبداعية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال إقامة حفل سنوي يتم فيه دعوة كبار المسئولين سواء بالمحافظة أو المديرية أو الإدارة التعليمية، وكذلك الجامعات وقيادات المجتمع المحلي للاحتفاء بهم وتكريمهم.
  - إتاحة مزيد من الفرص لمعلمي المدارس الثانوية الصناعية، لتعزيز قدراتهم المهنية خارج نطاق المدرسة من خلال تمكينهم من إقامة علاقات شراكة وتعاون مع زملائهم في المدارس الأخرى، وذلك بهدف تحسين ممارساتهم التربوية وحل المشكلات التي تواجههم داخل حجرة الدراسة وخارجها.
  - عقد اجتماعات دورية لمناقشة المشكلات التي يعاني منها معلمو المدارس الثانوية الصناعية، من أجل التغلب عليها بما يمكنهم من تأدية أدوارهم بكفاءة وفعالية.
  - الاستعانة بنووي الاختصاص والخبرة من المصانع والشركات لتدريب معلمي المدارس الثانوية الصناعية.
  - تفعيل دور وحدات التدريب بالمدارس من أجل توفير دورات تدريبية للمعلمين حول توظيف الأساليب التكنولوجية في العملية التعليمية.
  - تصميم برامج تعريفية للمعلمين الجدد والمعينين في وظائف جديدة وبمسؤوليات جديدة، فضلاً عن توفير التدريب المستمر وغيرها من أشكال الدعم للمعلمين القدامى.

- استطلاع آراء المعلمين ودراسة الاحتياجات التدريبية للمعلمين قبل عقد الدورات التدريبية.
- تقديم دورات إدارية للمعلمين الأوائل الذين تمت ترقيتهم.
- تشجيع المعلمين على مطالعة كل ما هو جديد في مجال التخصص.
- تزويد مكتبة المدرسة بالكتب والمراجع والدوريات التي تسهم في نمو المعلمين مهنيًا.
- تشجيع المعلمين نحو استكمال الدراسات العليا.
- التقليل من الأعباء المهنية للمعلمين الملتحقين بدورات تدريبية.
- تشجيع المعلمين على توظيف البحوث الإجرائية في حل مشكلاتهم التعليمية، وذلك من خلال نشر ثقافة البحث العلمي بين أعضاء المجتمع المدرسي.
- التواصل مع الأكاديمية المهنية للمعلمين لتصميم برامج تدريبية وفق الاحتياجات الوظيفية للمعلمين .
- تبني برامج وطرق حديثة ومبتكرة لقياس أثر التنمية المهنية لدى المعلمين.

### 3) تحسين العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي:

أثمرت نتائج الدراسة الميدانية عن أن واقع أداء مديري المدارس الثانوية الصناعية في مجال تحسين العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي جاء بدرجة ضعيفة، الأمر الذي يظهر مزيدًا من جوانب القصور والضعف في ذلك المجال، ومن ثم يتطلب ذلك مزيدًا من العناية والاهتمام من جانب مديري المدارس الثانوية الصناعية لتحسين أدائهم في ذلك المجال، وتقتصر الدراسة في سبيل تحقيق ذلك ما يلي:

- انشاء قاعدة بيانات الكترونية تضم بيانات كافة المستفيدين من العملية التعليمية بما يمكن
- من سهولة التواصل معهم، والتعرف على احتياجاتهم الحالية والمستقبلية من الخدمات التي تقدمها المدرسة.
- عقد شراكات مع مؤسسات القطاع الخاص (المصانع والشركات) لتنفيذ عدة مشروعات داخل المدرسة بغرض توفير موارد تمويل بديلة.
- توفير كافة البيانات والمعلومات عن الاحتياجات الحالية والمستقبلية من العمالة الفنية بمستوياتها وتخصصاتها المختلفة، حتى يتثنى تلبية كافة احتياجات المستفيدين من العملية التعليمية.
- التنسيق مع مؤسسات القطاع الخاص لتنظيم برامج تدريبية لطلاب المدارس بهدف تنمية مهاراتهم ومعارفهم.
- استخدام الوسائل الإلكترونية للتواصل مع هيئات ومؤسسات المجتمع المحلي، وذلك من خلال تصميم إدارة المدرسة لقناة الكترونية عبر اليوتيوب أو موقع الكتروني تعلن من خلاله إدارة المدرسة عن كافة الخدمات والمنتجات التي تقدمها، فضلًا عن الجهود التي تبذلها والإنجازات التي حققتها.
- استخدام مواقع التواصل الاجتماعي في تقديم معلومات عن الخدمات والأنشطة التي تقدمها المدرسة بما ييسر من التفاعل مع كافة المستفيدين

- الاستفادة من بعض الشخصيات التي تعمل في المجال الإعلامي وانضمامها لمجلس الأمناء والآباء والمعلمين، بغرض الاستفادة منهم في تسويق منتجات المدرسة الثانوية الصناعية، فضلاً عن عرض بعض الجهود التطويرية المبذولة بالمدرسة.
- عقد لقاءات وحوارات مفتوحة عبر الموقع الإلكتروني المزمع انشاءه مع ممثلين من المجتمع الخارجي للتعرف على المشكلات المتعلقة بالخدمات والأنشطة التي تقدمها المدرسة.
- عقد اجتماعات مجلس الأمناء والآباء والمعلمين بشكل دوري للتعرف على احتياجات ورغبات المستفيدين ومحاولة تلبيتها.
- عمل نشرات وحملات توعية بالخدمات التي تقدمها المدرسة، وإبراز أوجه الاستفادة المجتمع منها.
- تشكيل لجنة استشارية مكونة من (مدير ووكيل المدرسة، وبعض المعلمين من ذوي الخبرة يرشحهم المدير بعد الاتفاق معهم) لنمذجة عملية توطيد أواصر العلاقة مع مؤسسات المجتمع المحلي.
- إتاحة الفرصة لأولياء الأمور لإبداء آرائهم حول مستوى أداء المعلمين في اللقاءات الفردية.

#### رابعاً: ضمانات نجاح التصور المقترح:

- يعتمد نجاح التصور المقترح في تحقيق أهدافه على عدة ضمانات تجعل من تطبيقه ممكناً، وتتمثل أهم هذه الضمانات فيما يلي
- إجراء تشخيصي تنظيمي دقيق لواقع مؤسسات التعليم الفني بصفة عامة والصناعي منها بصفة خاصة سواء في الشق الإداري، أو الفني، أو التكنولوجي، ويعتمد ذلك على قناعة القائمين على أمر التعليم في مصر بحاجة التعليم الفني لتلك الإصلاحات، وذلك قبل أي حديث عن إصلاحات أو مبادرات تستهدف إحداث تغيير أو تطوير في بنية ومنظومة التعليم الفني.
  - التخفيف من وطأة وحدة المركزية في إدارة العملية التعليمية بشكل جاد وحققي، وليس مجرد تصريحات منمقة وبراقة، والانتقال من حيز التصريحات النظرية الرسمية إلى حيز التطبيق الفعلي على أرض الواقع.
  - زيادة الميزانية المخصصة لتمويل المدارس الثانوية الصناعية، إذ لا يمكن الحديث عن أية مبادرات للإصلاح أو التطوير، ولا يمكن أن تحقق المدرسة الثانوية الصناعية رؤيتها ورسالتها وأهدافها دون توفير موارد مالية ومادية وبشرية مناسبة، بل دون وضع الإنفاق على التعليم عامة وعلى التعليم الفني الصناعي خاصة ضمن أولويات إنفاق الدولة المصرية.
  - عقد اتفاقيات وشراكات تعاونية مع الأقسام العلمية بكليات التربية بالجامعات المصرية لتنظيم برامج تدريبية في مجال الإدارة والقيادة التربوية والمدرسية داخل مبنى المدرسة وتشجيع المعلمين على حضورها.
  - التنسيق مع مراكز الأبحاث التربوية لإتاحة نتائج البحوث التربوية للمدارس، حتى يتمكن مديرو المدارس والمعلمون من الاطلاع عليها، ومنح الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين المتميزين في هذا المجال.

- تحسين دور إدارات التدريب بالإدارات التعليمية بكل محافظة ويمكن تحقيق ذلك من خلال: تزويد تلك الإدارات بالإمكانيات المادية والفنية والبشرية التي تمكنها من القيام بمهامها ومسؤولياتها على أكمل وجه، وإعداد جداول زمنية للبرامج التدريبية، وتحديد أماكن انعقادها، وإبلاغها للإدارات التعليمية بجميع المحافظات.
- تضمين المحور المجتمعي وآليات تفعيل المشاركة المجتمعية في العملية التعليمية ضمن محتوى برامج تدريب وتأهيل مديري المدارس الثانوية الصناعية.
- تفعيل الشراكة الحقيقية بين أصحاب المصانع والشركات وبين المؤسسات التعليمية بحيث يصبح أرباب العمل مشاركين فاعلين في تمويل المدارس وفي صياغة المناهج الدراسية.

### خامساً: معوقات تنفيذ التصور المقترح وسبل التغلب عليها

قد يواجه تنفيذ وتطبيق التصور المقترح عدة معوقات تؤثر بدورها على نجاحه في تحقيق أهدافه، ومن ثم على أداء مديري المدارس الثانوية الصناعية بمصر، لعل من أبرز هذه المعوقات ما يلي:

- ندرة التعاون والتنسيق بين المؤسسات التعليمية ووزارة التربية والتعليم وكليات التربية بالجامعات في إعداد وتدريب مديري مدارس التعليم الفني، ويمكن التغلب على ذلك من خلال التنسيق بين الأقسام التربوية في كليات التربية بالجامعات في إنشاء برامج متقدمة لإعداد وتدريب مديري مدارس التعليم الفني، وتطوير شراكات فعالة بين مديريات التعليم بالمحافظات المختلفة وكليات التربية بكل محافظة لتفعيل عملية الإعداد والتدريب.
- قصور الموارد المالية المخصصة للتعليم الفني بصفة عامة والصناعي منه بصفة خاصة عن الوفاء باحتياجات هذا النوع من التعليم لتكاليفه الباهظة سواء للمشروعات أو التجهيزات والورش والمعامل، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تشجيع القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المحلي على تمويل مشروعات التعليم الفني الصناعي، وتطوير البنية التحتية بالمدارس، بالإضافة إلى الاستخدام الأمثل للوحدات الإنتاجية بالمدارس الثانوية الصناعية والتي يمكن الاستفادة منها في توفير مصادر إضافية للتمويل.
- قلة توظيف مديري المدارس للمستحدثات التكنولوجية في العملية التعليمية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال زيادة وعي أعضاء الإدارة المدرسية بأهمية المستحدثات التكنولوجية، وتبادل الخبرات بين المسؤولين بالمدارس لنقل التجارب الرائدة في الاعتماد على المستحدثات التكنولوجية، فضلاً عن تشجيع الإدارة على استخدام الأساليب الإلكترونية في عمليات الإدارة وترك الأساليب التقليدية، هذا إلى جانب نشر التوجهات الإدارية للمدرسة عن طريق استخدام الوسائط التكنولوجية الحديثة.
- تدني مستوى الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي وندرة وجود قنوات اتصال فعالة مع مؤسسات المجتمع المختلفة، بالإضافة إلى عدم اهتمام مديري المدارس بعقد اجتماعات مع أولياء الأمور وممثلي المجتمع المحلي، وندرة اهتمام المؤسسات الإعلامية بتسليط الضوء على أهميته وتوطيد أواصر العلاقة بين المدرسة والمجتمع الخارجي من قبل مديري

المدارس، ويمكن التغلب على ذلك من خلال توعية أفراد المجتمع المدرسي بأهمية فتح قنوات الاتصال ومد جسور التعاون مع المجتمع المحلي من خلال عقد دورات تدريبية لمديري المدارس الثانوية الصناعية تهتم بالشراكة المجتمعية وآليات التواصل بين المدرسة والمجتمع المحلي، بالإضافة إلى ابتكار آليات لتحفيز المشاركة المجتمعية والاستعانة بهم في حل مشكلات الطلاب وتحقيق أهداف المدرسة، ودعوة مؤسسات القطاع الخاص لرعاية الأنشطة والفعاليات المدرسية وتوفير الوسائل التعليمية. هذا فضلاً عن التعاون مع وسائل الإعلام المحلية للتوعية بأهمية المشاركة المجتمعية في العملية التعليمية.

— ضعف الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس، وإبعادهم عن المشاركة في صنع القرارات، ويمكن التغلب على ذلك من خلال أخذ رأي مديري المدارس في القرارات قبل اتخاذها من قبل الإدارات العليا عن طريق الاجتماعات أو ورش العمل، بالإضافة إلى زيادة نسبة مشاركة مديري المدارس في اتخاذ القرارات التي لها علاقة ببعض الجوانب الإدارية في المدرسة ومن أهمها المقابلات الشخصية للمعلمين الجدد واختيار البرامج الملائمة لتطوير العملية التعليمية بالمدارس.

#### سادساً: دراسات وبحوث مقترحة

يقترح البحث الحالي إجراء مزيد من الدراسات والبحوث المرتبطة بموضوع الدراسة الحالي، وفي سبيل ذلك يقترح البحث إجراء الدراسات الآتية:

- جدارات قيادية مقترحة لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية الصناعية بمصر.
- جودة الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية الصناعية بمصر في ضوء معايير النموذج الأوربي للجودة والتميز.
- إستراتيجية مقترحة لتنمية ثقافة التميز بمؤسسات التعليم الفني الصناعي بمصر.
- تحسين القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم الثانوي بمصر في ضوء ممارسات إدارة المواهب.
- تفعيل المشاركة المجتمعية بالتعليم الفني الصناعي في ضوء خبرات بعض الدول.
- رؤية مقترحة للتحول الرقمي بمؤسسات التعليم الفني بمصر.
- دراسة تحليلية لجهود الحكومة المصرية نحو تطوير التعليم الفني (مدارس التكنولوجيا التطبيقية أنموذجًا).

## مراجع البحث:

### أولاً: المراجع العربية:

- أبو الحسن، بدري أحمد؛ ومحمود، حنان عبد الستار؛ وعثمان، ناصر أحمد (2018): تطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي الصناعي بجمهورية مصر العربية في ضوء مبادئ الحوكمة " دراسة ميدانية بمحافظة أسوان"، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، (1)179، يوليو، ص ص 293 – 314.
- البارقي، محمد عبد الله محمد (2017). درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهامه مشرفاً مقيماً في ضوء تحديات العولمة من وجهة نظر مديري ومعلمي المرحلة الثانوية في محافظة جدة، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، 18(58)، ص ص 1-88.
- بدوي، أحمد زكي (1994). معجم مصطلحات العلوم الإدارية، ط (2)، دار الكتاب المصري، القاهرة.
- بيومي، محمد غازي (2008). تحسين قدرة المدارس الثانوية العامة والفنية والصناعية على إدارة أزمات الطوارئ "دراسة ميدانية"، مجلة مستقبل التربية العربية، 14(50)، ص ص 227-326.
- جاويش، شاکر إبراهيم عبد السلام (2019). تحسين أداء مديري المدارس الثانوية الفنية الصناعية بجمهورية مصر العربية في ضوء مدخل التحفيز الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ.
- جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم (2014). الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014م - 2030م، التعليم المشروع القومي لمصر.
- حافظ، محمد صبري؛ والبحيري، السيد محمود (2009). اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية، عالم الكتب، القاهرة.
- الحبشي، محمد وآخرون (2006). الكفايات المهنية الأساسية اللازمة لخريجي التعليم الفني نظام السنوات الخمس "دراسة ميدانية"، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة.
- خليل، نبيل سعد (2014). إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
- دياب، عبد الباسط محمد (2015). تصور مقترح لتطوير الإدارة المدرسية للتعليم الثانوي الصناعي في جمهورية مصر العربية في ضوء خبرات كل من جمهورية الصين الشعبية وأستراليا، مجلة العلوم التربوية، مصر، ع (23)، ص ص 48-199.
- زهران، إيمان حمدي رجب (2017). دور الإدارة المدرسية في تطوير أداء معلمي التعليم الثانوي على ضوء معايير الجودة والاعتماد، المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة أسيوط، 33(7)، ص ص 54-111.

زيدان، رندا صالح؛ وجوهر، يوسف عبد المعطي؛ ورجب، إيمان حمدي (2016). دراسة ميدانية لأداء مديري مدارس التعليم الفني الصناعي بمحافظة الفيوم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 6(2)، ص 390-425.

سليمان، هناء إبراهيم (2021). تصور مقترح لمناخ تنظيمي داعم لممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة دمياط"، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، 189(4)، ص 60-121.

شحاته، حسن؛ والنجار، زينب (2003). معجم المصطلحات التربوية والنفسية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة.

شلدان، فايز؛ وصايمة، سمية؛ وبرهوم، أحمد (2011). "واقع التواصل بين المدرسة الثانوية والمجتمع المحلي في محافظات غزة وسبل تحسينه"، بحث مقدم إلى المؤتمر التربوي الرابع بعنوان: التواصل والحوار التربوي، الجامعة الإسلامية، غزة، في الفترة من 30 31 أكتوبر.

ضحوي، بيومي محمد؛ وخاطر، محمد إبراهيم (2014). رؤى معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الفكر العربي، القاهرة.

عبد الرسول، محمود أبو النور (2008). اختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية الصناعية بمصر في ضوء خبرات بعض الدول، مجلة التربية، مجلة تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 11(22)، مايو، ص 13 – 56.

عبيد الله، مرسي حسن (2018). برنامج مقترح لتطوير أداء قيادات المدارس الثانوية الفنية الصناعية في ريادة الأعمال، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية البنات للآداب والعلوم التربوية، جامعة عين شمس.

العتيبي، مبارك رجا سلطان (2018). أداء مديري المرحلة الابتدائية وأثره على الناتج التعليمي من وجهة نظر المعلمين، المجلة العربية للتربية النوعية، ع (2)، يناير، ص 9-32.

العسيري، محمد علي (2019). تطوير أداء قادة مدارس التعليم العام لتعزيز العلاقة بين المدرسة والمؤسسات المجتمعية في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، تصدرها المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، القاهرة، ع (11)، ص 117-150.

القاضي، سعيد إسماعيل عثمان (1997). تقويم مستوي أداء مدير المدرسة لمهامه من خلال تبادل الزيارات بين مديري المدارس، مجلة كلية التربية جامعة أسوان، ع (12)، ص 104-135.

## ثانياً: المراجع العربية مترجمة للغة الإنجليزية:

Abu- Al Hassan, B. A., Mahmoud, H. A.; and Osman, A. N. (2018). Developing The Management of Industrial Secondary Schools in The Arab Republic of Egypt in The Light of The Governance Principles, "A Field Study in Aswan Governorate", *Journal of Education*, Faculty of Education, Al-Azhar University, 179 (1) July, pp. 293–314.



- Al-Barqi, M. A. M. (2017). The Degree of the Secondary School Principals Exercise of his Duties as a Resident Supervisor in the light of the Globalization Challenges from Perspectives of Secondary School Principals and Teachers in Jeddah Governorate, *The Arab Foundation for Scientific Consultation and Human Resource Development*, 18 (58), pp. 1-88.
- Badawi, A. Z. (1994). *Dictionary of Administrative Sciences Terminology*, Second Edition, Dar Al-Kitab Al-Masry, Cairo.
- Bayoumi, M. G. (2008). Improving The Ability of Public, Technical, And Industrial Secondary Schools to Manage Emergency Crises, "A field study", *Journal of the Arab Education Future*, 14(50), pp. 227-326.
- Gawish, S. I. A. (2019). Improving The Performance of The Principals of Industrial Technical Secondary Schools in The Arab Republic of Egypt in The Light of The Administrative Stimulus Approach, **M.A thesis**, Faculty of Education, Kafr El-Sheikh University.
- A. R. E. Ministry of Education. (2014). *Strategic Plan for Pre-University Education 2014-2030*, Education is the National Project for Egypt.
- Hafez, M. S. & Al-Buhairi, A. M. (2009). *Contemporary trends in the management of educational institutions*, the World of Books, Cairo.
- Al-Habashi, M. et al. (2006). *The Basic Professional Competencies required for Technical Education graduates, the five-year System, "a field study"*, the National Center for Educational Research and Development, Cairo.
- Khalil, N. S. (2014). *Management of Educational Institutions at the Beginning of the third Millennium*, Dar Al-Fajr for Publishing and Distribution, Cairo.
- Diab, A. M. (2015). A Proposed Vision for The Development of School Administration for Industrial Secondary Education in The Arab Republic of Egypt in The Light of The Experiences of The Republic of China and Australia, *Journal of Educational Sciences*, Egypt, No. (23), pp. 48-199.
- Zahran, I. H. R. (2017). The Role of School Administration in Developing the Performance of Secondary Education Teachers in The Light of Quality and Accreditation Standards, *Scientific Journal of The Faculty of Education - Assiut University*, 33 (7), pp. 54-111.
- Zidane, R. S., Gohar, Y. A. & Rajab, I. H. (2016). A Field Study of The Performance of Principals of Industrial Technical Education Schools in Fayoum Governorate, *Fayoum University Journal of Educational and Psychological Sciences*, 6 (2), pp. 390-425.

- Suleiman, H. I. (2021). A Proposed Conception of An Organizational Climate That Supports Entrepreneurial Leadership Practices in Technical and Industrial Secondary Schools in Damietta Governorate, *Journal of Education*, College of Education, Al-Azhar University, 189 (4), pp. 60-121.
- Shehata, H. & Al-Najjar, Z. (2003). *A Dictionary of Educational and Psychological Terms*, Egyptian Lebanese House, Cairo.
- Sheldan, F., Wasima, S. & Barhoum, A. (2011). The Reality of Communication Between the Secondary School and The Local Community in The Governorates of Gaza and Ways to Improve It, A Research Presented to The Fourth Educational Conference Entitled “*Educational Communication and Dialogue*”, the Islamic University, Gaza, from October 30-31.
- Dahawy, B. M. & Wakhater, M. I. (2014). *Contemporary Visions in The Management of Educational Institutions*, Dar Al-Fikr Al-Arabi, Cairo.
- Abdel-Rasoul, M. A. (2008). Selection And Training of Principals of Industrial Secondary Schools in Egypt in The Light of The Experiences of Some Countries, Education Journal, *Journal Issued by The Egyptian Association for Comparative Education and Educational Administration*, 11 (22), May, pp. 13-56.
- Obaidullah, M. H. (2018). A Proposed Program to Develop the Performance of Industrial Technical Secondary School Leaders in Entrepreneurship, **Ph.D. dissertation**, Girls' College of Arts and Educational Sciences, Ain Shams University.
- Al-Otaibi, M. R. S. (2018). The Performance of Primary School Principals and Its Impact on Educational Output from The Teachers PERSPECTIVES, *The Arab Journal of Specific Education*, No. (2), January, pp. 9-32.
- Al-Asiri, M. A. (2019). Developing the Performance of General Education School Leaders to Enhance the Relationship Between the School and Community Institutions in The Kingdom of Saudi Arabia, *The Arab Journal of Educational and Psychological Sciences*, Published by The Arab Foundation for Education, Science and Arts, Cairo, p. (11), pp. 117-150.
- alqady, S. I. O. (1997). Evaluating The School Principal's Performance Level of His Duties Through the Exchange of Visits Between School Principals, *Journal of The Faculty of Education*, Aswan University, No (12), pp. 104-135.

ثالثاً: المراجع الأجنبية:

- Ahmad, J., Boon, Y., Ghaffar, N. A., Jambari, H., Ismail, N. H., Osman, S., & Hashim, S. (2017). Leadership Practices of High Performing Schools Principals in Malaysia, *Conference: ICACP 2017At: Johor Malaysia*.



- Armstrong, M. (2011). *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 10<sup>th</sup> Edition, India, Replika Press Pvt Ltd.
- Ayob, A. (2012). Education administrators' Professional Standards: The Malaysian Perspective, *Journal of Research, Policy & Practice of Teachers and Teacher Education*, 2(1), 60-74.
- Balyer, A. (2014). School Principals Role Priorities, *Journal of Theory and Practice in Education*, 10(1), 24-40.
- Bambrick-Santoyo, P. (2012). Leading Leaders: District Headquarters Were Designed for Regulatory or Business Support, Not to Support Teaching and Learning. That Needs to Change-And Here's One Way to Get Started, *Phi Delta Kappan*, 94(3), 72.
- Binti Hassan, H., binti Rahmatullah, B., & bin Mohamad Nordin, N. (2014). Towards School Management System (SMS) Success in Teacher's Perception, *Malaysian Online Journal of Educational Technology*, 2(4), 50-60.
- Bishen Singh, G. S. (2010). The National Professional Qualification for Headship (NPQH) programme for Secondary School Headteachers in Malaysia: an Evaluative Case Study, *Ph.D*, The University of Birmingham, College of Social Sciences.
- IGONI, C., G. (2020): Administrative Practices of Principals and Teaching Staff Job Performance in Secondary Schools in Nigeria, *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 11(10), 1034-1046.
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership Theory and Research in the New Millennium: Current Theoretical trends and Changing Perspectives, *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36-62.
- Hallinger, P., Wang, W. C., Chen, C. W., & Liare, D. (2015). Assessing Instructional Leadership with the Principal Instructional Management Rating Scale, *Springer International Publishing*, Switzerland.
- Kanokorn, S., Pongtorn, P., & Ngang, T. K. (2014). Collaborative action Professional Development of School Principals, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 116, 77-81.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven Strong Claims about Successful School leadership, *School leadership and management*, 28(1), 27-42.
- Malaysian Investment Development Authority. (2012). *Malaysia 2012 Investment Performance*, Malaysian Investment Development Authority.
- Miller, P. (2016). *Exploring School leadership in England and the Caribbean: New insights from a comparative approach*, Bloomsbury Publishing.

- Ministry of Education. (2013). *Malaysia Education Blueprint 2013 – 2025 (Preschool to Post-Secondary Education)*, Ministry of Education Malaysia.
- Morsi, O. M. (2016). Improving The Performance of Industrial-Technical Schools in Egypt in The Light of Corporate Schools Model: A Qualitative Study, *European Scientific Journal*, 12(22)., 266-280.
- Muraguri, R. (2010). Implementing Results-Based Management, *LAP LAMBERT Academic Publishing*, Germany.
- Mustapha, R., & Abdullah, A. (2000). School-to-Work and Vocational Training in Malaysia, *International Journal of Vocational Education and Training*, 8, 67-87.
- Ng, A. Y. M. (2017). School Leadership Preparation in Malaysia: Aims, Content and impact, *Educational Management Administration & Leadership*, 45(6), 1002-1019.
- Niekerk, M. P. (2009). Principals' Influences on Teacher Professional Development for the Integration of Information and Communication Technologies in Schools, *Ph. D.*, Faculty of Education, University of Pretoria, South Africa.
- Noman, M., Awang Hashim, R., & Shaik Abdullah, S. (2018). Contextual Leadership Practices: The Case of a Successful School Principal in Malaysia, *Educational Management Administration & Leadership*, 46(3), 474-490.
- Organization for Economic Co-Operation and Development "OECD" . (2009). Improving School Leadership, *Education and Policy Division*, 2.
- Patel, T. (2014). Dropping out of school in Malaysia: What we know and what needs to be done, *Policy Ideas*, 14, 1-16.
- Paul, W., M. (2018). The Nature of School Leadership Global Practice Perspectives, Palgrave Intercultural Studies in Education, *Published by Springer Nature*, Switzerland, 2018.
- Tie, F. H. (2011). *Leadership for learning in Malaysian Schools*, International handbook of leadership for Learning, Springer, Dordrecht, 419-429.
- Waheed, Z., Hussin, S., & Daud, M. A. K. B. M. (2018). The best practices for School Transformation: A multiple-case Study, *Journal of Educational Administration*, 65(1), 88-103.
- Ward, S., & Graham-Brown, C. (2018). Shared Leadership on a Career and Technical Education Campus, *School Leadership Review*, 13(1), 4., 38-47.