

## متطلبات تطوير أداء مديري مدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة الدقهلية " دراسة ميدانية "

هوبيا أحمد عبد اللطيف سمرة

### المقدمة :

السياحية ومتماشياً مع توجه الدولة الذي انعكس في دستور ٢٠١٤ ، حيث تنص المادة ( ٢٠ ) على " تلتزم الدولة بتشجيع التعليم الفني والتقني والتدريب المهني وتطويره ، والتوسع في أنواع التعليم الفني كافة ، وفقاً لمعايير الجودة العالمية ، وبما يتناسب مع احتياجات سوق العمل " وهو ما يربط التعليم والتدريب بالتشغيل ( وزارة التربية والتعليم ، الخطة الإستراتيجية للتعليم الفني ٢٠١٤-٢٠٣٠ ، ٧٧ )

وتتطلب إدارة المدارس الثانوية الفنية من مديريها جهداً إضافياً لإيجاد مسارات خلاقة مبدعة ، من خلال التخطيط للأهداف ووضعها ، أو تحديد الإجراءات المناسبة للتنفيذ والمتابعة ويكون ذلك من خلال المشاركة والمناقشات واللقاءات المتنوعة والمختلفة ، داخل المدرسة وخارجها ، كل هذا يهدف إلى تحقيق أهداف مؤسسته التربوية التي يرأسها وتفويض الصلاحيات للعاملين معه في المدرسة ليشاركوا في المسئولية والقيام بأعباء المدرسة والإشراف

إنّ التعليم الفني جزءاً أساسياً من التعليم العام فمن خلاله يتمكن المجتمع المعاصر من تنمية موارده البشرية تنمية تتفق مع متطلباته واحتياجاته على هيئة برامج مكثفة لتوفير العمالة الفنية المدربة على أسس تكنولوجية علمية وعملية ، وبناء على ذلك فقد تغير دور المدرسة الثانوية الفنية حيث أصبح من مهامها مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي والعمل على تطوير المهارات القيادية الإدارية لدى قيادات مدارس التعليم الثانوي الفني من أجل تحسين العملية التعليمية بها وصولاً لمخرجات تتناسب مع احتياجات سوق العمل.

والتعليم الفني في مصر هو أحد الأدوات الرئيسية لتحقيق برامج التنمية الشاملة ، حيث يسعى بنوعياته المختلفة إلى إعداد القوى العاملة الماهرة اللازمة لخدمة خطط التنمية الإقتصادية والإجتماعية للدولة حيث يصب مباشرة في سوق العمل وتهدف منظومة التعليم الفني إلى تنمية القدرات الفنية لدى الدارسين في مجالات الصناعة ، والزراعة ، والتجارة ، والإدارة والخدمات

عليها ، كي يكون هناك التزام بتنفيذ الأهداف ( الخواج ، ٢٠٠٤ ، ٢٢ ) .

وأظهرت دراسة ميدانية أن هناك مشكلات أو صعوبات تتعلق بإدارة التعليم الثانوي الفني في مقدمتها : قلة وجود معايير ثابتة لانقضاء أفضل العناصر القيادية ، وقلة الدورات التدريبية التي تعقد لهم ، والمركزية الشديدة في اتخاذ القرار ، وغياب التخطيط الإداري المبني على أسس علمية سليمة لمدارس التعليم الفني ، وغياب الكوادر الفنية المتخصصة في الإدارة ، قلة التعاون بين التعليم الفني وكافة القطاعات الإنتاجية ، وقلة قيام تلك المؤسسات بتوجيه جزء من استثماراتها لتطوير التعليم الفني عامة والفندقي خاصة في تدريب طلابه ، بالإضافة إلى عدم قدرة الإدارة التعليمية على متابعة العملية التعليمية للتعليم الفني الفندقي ( حسانين ، ٢٠٠٧ ، ٢٤٨ ) .

إنَّ أي خلل من قبل مدير المدرسة الثانوية الصناعية في تأدية مسؤوليته ومهامه يعد هدرًا له انعكاساته على كافة مستوى العاملين بالمدرسة من معلمين وإداريين ، وعلى طلاب المدرسة أيضًا (عبد المقصود ، ٢٠١٥ م ، ٢٢٩) . كما أنَّ الإختيار غير الأمثل لمدراء المدارس الثانوية الفنية يعد من أهم مسببات فشل المدارس في تحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها ( عبد المقصود ،

٢٠١٥ م ، ٢٣٠ ) . ولذلك فالقيادة الفعالة لها تأثير حاسم واستطاعة عالية لإحداث فرق متميز في المؤسسة التعليمية لما يتميز به هؤلاء القادة من سمات شخصية معينة تنمو بالخبرة أو يمكن امتلاكها وصقلها من خلال التدريب والمعرفة لمبادئ وأسس القيادة الفعالة ، فالقيادة الناجحة هي التي تعمل على تحقيق التوازن بين ما يريده أفراد المؤسسة التعليمية الذين يعملون بها وبين ما يطمح إليه المجتمع المحلي منها ( الزهراني ، ٢٠١٣ ، ٢٥ ) .

ولأهمية دور القيادة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي الفني وقدرتها على إحداث نقلة نوعية في تطوير الأداءات داخل المدرسة ، واتساقاً مع معايير الجودة والإعتماد بالمجالين الرئيسيين الأول القدرة المؤسسية والثاني الفاعلية التعليمية ، واستناداً إلى بطاقة الوصف الوظيفي للقيادة المدرسية طبقاً للقرار الوزاري ١٦٤ لسنة ٢٠١٦ م وأهمية مرحلة التعليم الثانوي الفني في اعداد كوادر فنية ماهرة قادرة على المنافسة بالسوق المحلية والإقليمية والعالمية ، ومشاركة بإيجابية في تقدم ورقي الوطن ، يحاول البحث الحالي دراسة متطلبات تطوير مديري مدارس التعليم الثانوي الفني .

### مشكلة الدراسة :

على الرغم من الجهود المبذولة في سبيل تحقيق التنمية المهنية للقيادات التربوية في مصر إلا أنَّ مديري المدارس على وجه الخصوص لم تحظ برامج تنميتهم بالقدر المناسب من الإهتمام من قبل المسؤولين ، وأن البرامج التدريبية التي تعد شرطاً أساسياً للترقية والإعداد لشغل الوظائف القيادية المدرسية ، تعاني من جوانب قصور تجعلها غير قادرة على تهيئة هذه القيادات لممارسة مهامهم الجديدة بكفاءة وفعالية وكذلك تبين أنه ما زالت تركز معظم جهودها على الجوانب الإدارية التقليدية دون الإهتمام بالجوانب التربوية والمهنية الخلاقة ، ويرجع ذلك إلى أسباب كثيرة أهمها ضعف الإعداد المهني للقيادة المدرسية بالمدارس الثانوية الفنية ذات الطبيعة الخاصة مما لا يمكنهم من القيام بمهامهم ومسئولياتهم القيادية على المستوى المنشود . لذلك يحاول البحث الحالي التوصل لتحديد متطلبات تطوير أداء مديري مدارس التعليم الثانوي الفني وبناءً على ماسبق يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات التالية :

١- ما الإطار المفاهيمي لأداء الإداري

بمدارس التعليم الثانوي الفني ؟

٢- ما معوقات تطوير أداء مديري مدارس

التعليم الثانوي الفني ؟

٣ - ما متطلبات تطوير أداء مديري

مدارس التعليم الثانوي الفني ؟

أهداف الدراسة : يهدف البحث الحالي إلى :

١ - عرض الإطار المفاهيمي لأداء

الإداري بمدارس التعليم الثانوي الفني

٢ - الوقوف على معوقات الأداء

بمدارس التعليم الثانوي الفني .

٣ - محاولة التوصل إلى متطلبات تطوير

أداء مديري مدارس التعليم الثانوي الفني .

أهمية الدراسة : تتضح أهمية البحث الحالي

في النقاط التالية :

١- تتبع من أنها تأتي متماشية مع توجهات

الدولة التي تهتم بتشجيع التعليم الفني

والتقني والتدريب المهني والتوسع في

أنواع التعليم الفني كافة وفقاً لمعايير

الجودة العالمية وبما يتناسب مع

احتياجات سوق العمل من الكوادر

الفنية المدربة وهذا ما يربط التعليم

والتدريب بالتشغيل كما في المادة

(٢٠) في دستور ٢٠١٤م .

٢ - الكشف عن ضعف أداء مديري

مدارس التعليم الثانوي الفني

في خمس أبعاد وهي ( الواقع

الإداري ، والواقع الفني ، والواقع

البشري ، والواقع المادي ، والواقع

التكنولوجي ) .

٣ - السعي لتحديد الإحتياجات الفعلية لتطوير أداء مديري مدراس التعليم الثانوي الفني على جميع المستويات ورفع مستوى الكفاءة وزيادة القدرة على تجاوز هذه المعوقات الكثيرة التي تظهر من وقت لآخر.

٤- حاجة إدارة مدراس التعليم الثانوي الفني بمصر للتعرف علي فلسفات إدارية جديدة تتماشى مع متغيرات العصر وتحدياته من أجل النهوض بأداء مديري مدراس التعليم الثانوي الفني وما يتلاءم وطبيعة السياسة التعليمية بمصر .

**منهج الدراسة :** سوف يستخدم البحث الحالي المنهج الوصفي من خلال عرض الإطار المفاهيمي للأداء الإداري والوقوف على معوقاته ، ومن ثم التوصل إلى متطلبات تطويره .

**أداة الدراسة :** سوف تقوم الباحثة بإعداد استبانة عن متطلبات تطوير أداء مديري مدراس التعليم الثانوي الفني .

#### **مصطلحات الدراسة :-**

**مفهوم الأداء الإداري :** يُعرف الأداء الإداري إجرائيًا بأنه هو جميع الأنشطة والممارسات والمهام المحددة التي يقوم بها مدير المدرسة وفرق العمل بها وذلك لتحقيق

أهدافها بكفاءة وفاعلية مستثمرًا جميع الموارد المادية والبشرية المتاحة ووفقًا للخطة الزمنية والإجراءات المتبعة بالمؤسسة تطبيقًا لروح القوانين والقرارات الوزارية .

#### **الدراسات السابقة :**

##### **المحور الأول الدراسات العربية :-**

١) **دراسة الشامان (١٤٣٠هـ - / ٢٠١٠ م) بعنوان: " أثر ما يقدم من برامج تدريبية لمديري المدارس ومديراتها في أدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم "** وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ما يقدم من برامج تدريبية لمديري المدارس ومديراتها قبل وأثناء ممارسة العمل الإداري في أدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم وذلك من خلال تسعين كفاية شملتها أداة الدراسة وتوزعت على سبعة محاور .

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وطبقت الاستبانة على عينة تكونت من جميع مدراء ومديرات المدارس الحكومية بالمراحل المختلفة (ابتدائي، متوسط، ثانوي) في مدينة تبوك التعليمية وهي تشمل (٣٣) مديرا في المرحلة الابتدائية، و(١٣) مديرا في المرحلة المتوسطة، و(٨) مدراء في المرحلة كما تضمنت العينة (٣٥) مديرة في المرحلة الابتدائية، و(١٩) مديرة في المرحلة

المتوسطة، و(١٢) مديرة في المرحلة الثانوية

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: أن معظم أفراد العينة لم يأخذوا برامج تدريبية قبل مباشرة العمل الإداري، أما أثناء العمل الإداري فقد أفاد معظم من التحق ببرامج تدريبية أنهم أخذوا برنامجاً تدريبياً واحداً فقط، وأوضح معظم أفراد العينة أن الرغبة في توسيع المعلومات الإدارية كانت من العوامل المشجعة للالتحاق بالبرامج التدريبية بشكل كبير ثم تليها الحوافز الوظيفية.

(٢) دراسة محمد (٢٠١٢ م) بعنوان: " تصور مقترح لتطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر باستخدام أسلوب ستة سيجما "

وهدفت الدراسة إلى تقليل العيوب التي العيوب في كل إجراء تقوم به الإدارة المدرسية، وإتاحة الفرصة للتواصل بين الطلاب والعاملين بطرق جادة لتقييم أدائهم . واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي نظراً لملاءمته لطبيعة البحث، وطبقت الدراسة على المديرين والوكلاء والمعلمين الأوائل أ ببعض المدارس الثانوية بمحافظة القليوبية .

ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة : أن إدارة المدرسة الثانوية العامة لا تؤدي

وظائفها على النحو المنشود ويتضح ذلك في قصور عمليات التخطيط، والتنظيم والإشراف، والرقابة وتقويم الأداء المدرسي.

(٣) دراسة موسى (٢٠١٥ م) بعنوان: " متطلبات تأهيل مدارس التعليم الثانوي التجاري للحصول على الجودة والاعتماد التعليمي بمحافظة الدقهلية "

وهدفت الدراسة في : - الوقوف على واقع إدارة الجودة والاعتماد بمدارس التعليم الثانوي التجاري واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لمناسبتها لها، وطبقت الاستبانة على عينة تمثل مدارس التعليم الثانوي التجاري بمحافظة الدقهلية .

وتوصلت إلى عدة نتائج منها : - أن توفر القيادة متطلبات بيئة تعلم المتمركزة حول المتعلم للمواد التجارية، وتوافر قيادات لديها لديها إيمان بالتغيير ورؤية مستقبلية .

(٤) دراسة شطناوي (١٤٣٦ هـ / ٢٠١٥ م) بعنوان: " أداء مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة إربد لمهامهم الإدارية والفنية "

وهدفت الدراسة إلى تعرف درجة قيام مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة إربد لمهامهم الإدارية والفنية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات .

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية قوامها ٥٣٨ معلمًا ومعلمةً من مجتمع الدراسة الذي يبلغ ١٨٢٤٨ معلمًا ومعلمةً .

ووصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها ما يلي : أن أداء مديري المدارس لمهامهم جاء بدرجة متوسطة وأن كثيرًا من الممارسات والسلوكيات الإدارية بحاجة إلى تحسين وتطوير ، وتبين أن أداء مديري المدارس الخاصة كان أفضل من أداء مديري المدارس الحكومية .

**٥) دراسة عبد المقصود (٢٠١٥ م)**  
**بعنوان : " متطلبات مواجهة بعض عوامل الهدر في التعليم الثانوي الصناعي "**

وهدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لمواجهة بعض العوامل المؤدية للهدر بالتعليم الثانوي الصناعي بمحافظة الدقهلية وزيادة كفاءته وقدرته على تحقيق أهدافه المنشودة .

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لمناسبته للدراسة ، وطبقت الدراسة على عينة من ٣٣ مدرسة من أصل ٩٠ مدرسة بالطريقة العشوائية .

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها : افتقار معظم معلمي التعليم الصناعي

الرغبة في التطوير والتحديث والاطلاع على كل جديد في مجال التخصص ، أن أي خلل من قبل مدير المدرسة الثانوية الصناعية في تأدية مسؤوليته ومهامه يعد هدرًا له انعكاساته على كافة مستوى العاملين بالمدرسة من معلمين وإداريين ، وعلى طلاب المدرسة أيضًا ، وسوء الإدارة وضيق الأفق المهني لبعض المسؤولين تجاه المستجدات .

**٦) دراسة عبيد الله (٢٠١٨ م) بعنوان :**  
**" برنامج مقترح لتطوير أداء قيادات المدارس الثانوية الفنية الصناعية في**  
**ريادة الأعمال "**

وهدفت الدراسة إلى طرح برنامج مقترح لتطوير أداء قيادات المدارس الثانوية الصناعية بمصر في ريادة الأعمال .

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة البحث ، وطبقت الاستبانة على ١٥٧ من المشرفين وقيادات مدارس المدارس الثانوية الفنية الصناعية ثلاث سنوات بمحافظة أسوان .

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من **النتائج من أهمها :** طرح البرنامج المقترح لتطوير أداء قيادات المدارس الثانوية الصناعية في ريادة الأعمال، والذي عرض فلسفة ومنطلقات وأسس وأهداف ومحتوى ومتطلبات تحقيق البرنامج المقترح وكذلك

الوسائل والأساليب المستخدمة في التدريب  
والمدة الزمنية لتنفيذه، وكيفية متابعة وتقييم  
البرنامج.

(٧) دراسة نجا (٢٠١٩م) بعنوان : " نموذج مقترح لتطوير إدارة التعليم الثانوي الفني بمصر علي ضوء خبرات بعض الدول "

وهدفت الدراسة إلى التعرف على خبرة كل من ألمانيا واليابان في إدارة التعليم الثانوي الفني .

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي نظراً لطبيعة البحث وأسئلته التي تتطلب توصيفاً لبعض العمليات الإدارية داخل الإدارة الوسطي من أجل التوصل إلي معلومات دقيقة وضرورية عن الوضع الراهن بقصد تقديم مقترح لتطوير إدارة التعليم الفني الثانوي بالإدارات الوسطي ، والمنهج المقارن : الذي يبدأ من : (الوصف ، التحليل ، التفسير .. إلخ ) للظواهر التربوية ، ودراسة السياق الاجتماعي والتاريخي لها ومقارنتها مع مصر .

**وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها :** يجب إعادة النظر في معايير ترقية القيادات الإدارية والعاملين بالإدارة الوسطي واشراكهن في دورات متخصصة مكثفة ، وندوات عامة مع قيادات أخرى لإثراء تجاربهم وتنمية قدراتهم ،

العمل انتقاء وتدريب القيادات التربوية علي مختلف المستويات بما يتناسب مع الأدوار المطلوبة منهم دون التقيد بسن ودرجات مالية والمسميات الوظيفية

#### المحور الثاني الدراسات الأجنبية :

(١) دراسة لوكس 2002 , Lucks ) بعنوان : " القيادة التحويلية وتحفيز المعلم خلال المدارس الثانوية في نيويورك "

وهدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية في المدارس الثانوية في مدينة نيويورك وبين دافعية المعلمين الأصليين في تلك المدارس ولتحديد إلى أي مدى يمكن للقيادة التحويلية أن تؤثر في الدافعية ، وبشكل أدق اختبر الفرضية القائلة أنه كلما اتجه القائد نحو القيادة التحويلية كلما زادت دافعية المعلمين .

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وطبقت على عينة وتكونت من المعلمين الأصليين في ( ١٠٨٠ ) مدرسة من مدارس مدينة نيويورك وتم استخدام أداة القيادة والإدارة في المدارس وأداة مسح الرضا الوظيفي .

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ما يلي : لا يوجد دليل على أن القيادة التحويلية ذات أثر على دافعية المعلمين في مدارس المدينة وبذلك تم رفض الفرضية

الصفيرية للبحث القائلة بأنه كلما اتجه القائد نحو القيادة التحويلية كلما زادت دافعية المعلمين للعمل ، وأن القائد التحويلي لا يختلف عن غيره من القادة الذين يستخدمون أنماط قيادية أخرى في التأثير على دافعية المعلمين للعمل .

وهدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا المعلمين وأدائهم المدرسي ورغبتهم في ترك العمل .

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وطبقت على مدارس ابتدائية في منطقة تعليمية كبيرة العدد من الطلبة وخصائص المعلمين .

وقد توصلت نتائج الدراسة الدليل القائل بأن القيادة التحويلية تظل أحد أهم أنماط القيادة الأكثر فاعلية في جميع المنظمات ، بما في ذلك المنظمات التعليمية الحكومية ، ولم تكن القيادة التحويلية لمدير المدرسة مرتبطة بشكل مباشر مع الأداء المدرسي وترك العمل ، بل كان الرضا الوظيفي عاملاً وسيطاً بين هذين المتغيرين

(٣) دراسة تيممينز 2008 , Timmins )  
بعنوان : " الخصائص القيادية لمحترفي الموارد البشرية والعوامل المؤثرة على نمط القيادة "

وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر الأساليب القيادية المحددة في

المجموعة المختارة من منطقة شيكاغو ، والتي ترتبط بممارسي الموارد البشرية ، والتوصل إلى الممارسات الأكثر فاعلية ، ليس فقط للتعرف على بيئة العمل بالموارد البشرية في شيكاغو ، ولكن للعمل على دعم وتأييد أداء المنظمات لتطوير القدرات القيادية ، والمساهمات التنظيمية لمحترفي الموارد البشرية .

واستخدمت الدراسة أسلوب دراسة الحالة على منطقة شيكاغو ، وكذلك منهج التحليل المقارن بين الولايات .

وتوصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها : وضع آليات خاصة للقيادات المتعلقة بالموارد البشرية في منطقة شيكاغو ، وتأييد القدرة التنظيمية ودعمها ، مع تعزيز دور القائد داخل المنظمة ، التأكيد على أهمية الشريك الإستراتيجي في تنفيذ العمل للوصول إلى أداء ممكن للوظيفة الإدارية ، وكيفية إجراء المهام بكفاءة وإيجابية .

(٤) دراسة جوستن 2014 , Justin )

بعنوان " أنماط القيادة لدى مدير الأكاديمية والأثر على رضا الهيئة التدريسية بالكلية في الوظيفة "

وهدفت الدراسة إلى معرفة مدى توفر مقومات القيادة الإدارية وتأثيرها على الرضا الوظيفي.



واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي لمناسبته للدراسة ، وطبقت على عينة من مديري الأكاديميات المستهدفة بالدراسة التحليلية .

وتوصلت إلى ما يلي : ضرورة التغيير الاجتماعي في الإدارات بشكل يجعل الأكاديميين على بيئة من نماذج القيادة الفعالة التي تعزز الرضا الوظيفي العالي بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات . ، ونسبة كبيرة من عينة الدراسة أبدت عدم رضاها الوظيفي في العمل الحالي ، وزيادة الرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية في العمل .

#### التعليق على الدراسات السابقة :

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أنّ البحث الحالي يتشابه مع معظم الدراسات في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي .

كما تستفيد الدراسة الحالية من بعض الدراسات السابقة في تحديد مشكلة البحث وفي الإطار النظري للبحث في النقاط التالية : -

- ١- الإطار المفاهيمي للأداء الإداري بمدارس التعليم الثانوي الفني .
- ٢- معوقات تطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم الثانوي الفني .

#### الإطار النظري :

أولاً : الإطار المفاهيمي للأداء الإداري بمدارس التعليم الثانوي الفني  
أ - مفهوم الأداء الإداري :

يخضع الأداء الإداري إلى الجدل والتحليل والتفاوت من حيث مفهومه وطرق قياسه ، وفي الواقع فإن هناك العديد من المعايير والمقاييس التي تستخدم لتقييم الأداء الإداري ، ونركز هنا على اثنين منهم كما اقترحهما بيتر دركر Peter Drucker الذي يعتبر من أكثر كتاب الإدارة احتراماً وشهرة في عالمنا المعاصر، وهما الكفاءة والفاعلية ، ووفقاً لتعريف دركر فإن الكفاءة تعني " القيام بأداء الأشياء بطريقة صحيحة Doing Things Right ، أما الفاعلية فإنها تعني " أداء الشيء الصحيح Doing The Right Thing " .

ويمكن عرض بعض تعريفات الأداء الإداري على النحو التالي :

يُعرف الأداء الإداري على أنه " تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة " ( الشريف ، ٢٠١٣ ، ٤٥ )

ويتضح أن الأداء الفعال هو نتاج عوامل متداخلة منها ما يلي :

وظروف المؤسسات بسبب تغير ظروف وعوامل بيئتها الخارجة على حد سواء ، ومن جهة أخرى فقد أسهمت هذه الديناميكية في عدم وجود اتفاق بين الكتاب والباحثين في المجال الإداري فيما يخص المحتوى التعريفي لمفهوم الأداء رغم كثرة البحوث والدراسات التي تناولت هذا المفهوم ، ويرجع ذلك لاختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة الأداء وقياسه والتي يتنباه كل باحث أو مجموعة من الباحثين ( الداوي ، ٢٠١٠ ، ٢١٧ ) .

وأشار كل من العتيبي والمطيري ( ٢٠١٠ م ، ١١٦ ) إلى أن الأداء الإداري هو الجانب في الأداء الذي يركز على الإلتزام بتحمل المسؤولية وحسن التصرف والتعاون في مجال العمل والمحافظة على الدوام ، وتنفيذ القرارات واللوائح الإدارية والإلتزام بأخلاقيات المهنة ، والمحافظة على الممتلكات العامة والقدرة على التكيف مع المستجدات التربوية .

وذكر أيضاً أن الأداء الإداري لمدير المدرسة هو مجموعة النشاطات والإجراءات التي يقوم بها مدير المدرسة بهدف الوصول إلى نتائج مرضية في مجال قيادته للمدرسة دون إهدار للوقت ، أو للجهد ( العمرات ، ٢٠١٠ ، ٣٥٤ ) .

● كفاية الموظف والمهارات والقدرات التي يتميز بها.

● البيئة التنظيمية الداخلية للمنظمة ، مثل الهيكل التنظيمي ، وخطوط السلطة والمسئولية ، ونظام الحوافز والترقيات ، ونظام الاتصالات ( دركر ، ٢٠٠٤ م ، ١٦٥ ) .

● متطلبات العمل ، كالأجبات والمسئوليات والتوقعات المطلوبة من الموظف ، وطرق وأساليب وأدوات العمل المستخدمة في المنظمة.

● البيئة الخارجية والمؤثرات الخارجية التي تؤثر على المنظمة ( عكاشة ، ٢٠٠٨ ، ٣٤ )

ويعرف أيضاً الأداء الإداري على أنه " مجموعة المهام والمسئوليات التي يقوم بها مدير المدرسة وفق الأنظمة واللوائح المحددة بذلك ، والصادرة من وزارة التربية والتعليم ( الصلاحي ، ٢٠٠٨ ، ٢٨ ) ، كما يُعرف أيضاً بأنه " نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ، ويتوقف ذلك على القيود العادية للإستخدام المعقول للموارد المتاحة " ( عقيل ، ٢٠٠٦ : ٥١ ) .

ويتضح أن مفهوم الأداء الإداري واسع ومنطور ، كما أن محتوياته تتميز بالديناميكية نظراً لتغير وتطور مواقف

المحددة التي يقوم بها مدير المدرسة وفرق العمل بها وذلك لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية مستثمرًا جميع الموارد المادية والبشرية المتاحة ووفقًا للخطة الزمنية والإجراءات المتبعة بالمؤسسة تطبيقًا لروح القوانين والقرارات الوزارية .

#### ب أهداف الأداء الإداري بمدارس التعليم الثانوي الفني :

إن الأداء الإداري يشمل زاويتين رئيسيتين وهما الكفاءة الإنتاجية واستعداد الأفراد للتقدم ، لذا فإنه يسعى لتحقيق الأهداف الآتية ( الجوفي ، ٢٠٠٦ ، ٢٢ ) :

- اختيار الأفراد الصالحين للترقية
- تفادي المحسوبية.
- تنمية المنافسة بين الأفراد.
- تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها.
- إمكان قياس إنتاجية وكفاءة الأقسام
- تسهيل تخطيط القوى العاملة.
- معرفة الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم.
- المحافظة على مستوى عال أو مستمر للكفاءة الإنتاجية.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم.

في حين عُرِف الأداء الإداري بأنه " الجانب في الأداء الذي يركز على الالتزام بتحمل المسؤولية وحسن التصرف والتعاون في مجال العمل والمحافظة على الدوام ، وتنفيذ القرارات واللوائح الإدارية والالتزام بأخلاقيات المهنة ، والمحافظة على الممتلكات العامة والقدرة على التكيف مع المستجدات التربوية " ( العتيبي ، ٢٠١٣ ، ٨ ) .

وعُرِف أيضًا بأنه "جميع الممارسات الفنية والإدارية والمالية والاجتماعية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة والتي يقوم بها مدير المدرسة خلال تنفيذ الأنشطة والمهام والمسئوليات بالطرق والوسائل المناسبة من أجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة" ( الغامدي ، ١٤٣٦/١٤٣٧ هـ ، ٩ ) .

وأيضًا بأنه " قدرة مدير المدرسة على القيام بإنجاز المهمات الوظيفية من مسؤوليات وواجبات وموازنة الأعمال المنجزة كما ينبغي وفق التخطيط المسبق لاكتشاف نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات و معالجتها كما تحدد مؤشرات المهام الإدارية الموضوعية " ( السلوي ، ٢٠١٧ ، ٢٧ ) .

ويُعرف الأداء الإداري إجرائيًا بأنه هو جميع الأنشطة والممارسات والمهام

• تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها.

وأضاف ( الزريق ، ٢٠١٨ ) أهدافاً أخرى هي :

- تنمية الموارد البشرية .
- إيجاد الجهاز الإداري الكفاء القادر على تحقيق أهداف التنمية الإدارية .
- تطوير القدرة والفاعلية الإدارية للمؤسسة ككل .
- تنمية وتطوير المفاهيم والاتجاهات والمعارف والهيكل التنظيمية والوظيفية، ونظم وأساليب العمل وخلق المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والتفاعل الإيجابي .
- زيادة الفهم والإدراك للعملية الإدارية لتغيير الاتجاهات مع اكتساب قدرات جديدة للتأثير اللازم في مسار التنمية الشاملة .
- تطوير المستلزمات المادية والتكنولوجية للعمل الإداري المتطور ، لرفع كفاءته وتمكينه من مواكبة التطور .
- تحديث وتطوير وتبسيط النظم وأساليب العمل الإداري ، وتكييفها وتعديلها في ضوء المتغيرات الوظيفية .

ويتمثل الهدف النهائي للأداء الإداري في الحصول على نتائج أكاديمية جيدة و مخرجات اجتماعية جيدة ( التكامل الاجتماعي للخريجين ، نسبة النجاح في امتحانات القبول ، مواد المناهج الدراسية ، الوسائل التعليمية ، برامج التعليم الاجتماعي ) .

وترى الباحثة أن الهدف من الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي الفني هو الارتقاء بإنتاجية المدرسة وتطويرها بما يتناسب مع مستحدثات العصر ، ودعم قدرتها لتحقيق الأداء المتميز لزيادة التنافسية ، والتعاون لحل المشكلات ، ورفع مستوى القدرات الابتكارية ، واستثمار المشاركة المجتمعية لدعم المدرسة وزيادة ولائهم وإحساسهم بالرضا .

#### ج - أهمية الأداء الإداري بـمدارس التعليم الثانوي الفني :

يمكن القول أن تقدم أي مؤسسة تعليمية تتم من خلال طبيعة النشاط الذي يمارسه أفراد المؤسسة التعليمية ومدى مناسبته لاهتماماتهم وميولهم واتجاهاتهم فإذا أنجزوا مهامهم التي خططت من قبل الإدارة فإن المؤسسة التعليمية تحقق أهدافها المرجوة والمنشودة وصولاً إلى منتج عالي الجودة قادراً على المنافسة ، لذلك تتضح أهمية

الأداء الإداري بمدارس الثانوي الفني فيما يلي :

■ ترجع أهمية الأداء الإداري بالنسبة للمدرسة الثانوية الفنية إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة إذ أن قدرة المدرسة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً إنما يعتمد على مستوى الأداء الإداري والتنظيمي بها ( الشريف ، ٢٠٠٤ ، ٩٥ ) .

■ للأداء الإداري أهمية كبيرة داخل أية مؤسسة تعليمية تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمصلحة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمؤسسة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حيث يكون أداء العاملين متميزاً، ومن ثم يمكن القول أن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المؤسسة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس القدرات ودوافع الرؤساء القادة أيضاً (صليحة ، ٢٠١٠ ، ٦٤ ) .

■ بناء الثقة وزيادة التواصل الفعال بين الإدارة والعاملين ، وبناء المساعدين

وتأهيلهم لتولي المناصب والمواقع القيادية في المؤسسة مستقبلاً ( صلاح ، ٢٠١١ ، ٣٠٦ ) .

■ تسهم معرفة واقع الأداء الإداري في تحديد الاحتياجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء الأفراد أي تحسين نوعية إدارتهم ( محسن ، ٢٠١١ ، ٦٩٢ ) .

■ إن معرفة مستوى الأداء الإداري للمديرين يساعد في معرفة كفاءتهم في عملهم ، والحكم على سلوكهم وتصرفاتهم في أثناء أدائهم و معرفة أماكن الخلل والضعف من أجل تجاوز العقبات التي تعترض تحقيق أهداف المؤسسة ( السلاوي ، ٢٠١٧ ، ٣٠ ) .

د - عناصر الأداء الإداري بمدارس الثانوي الفني :

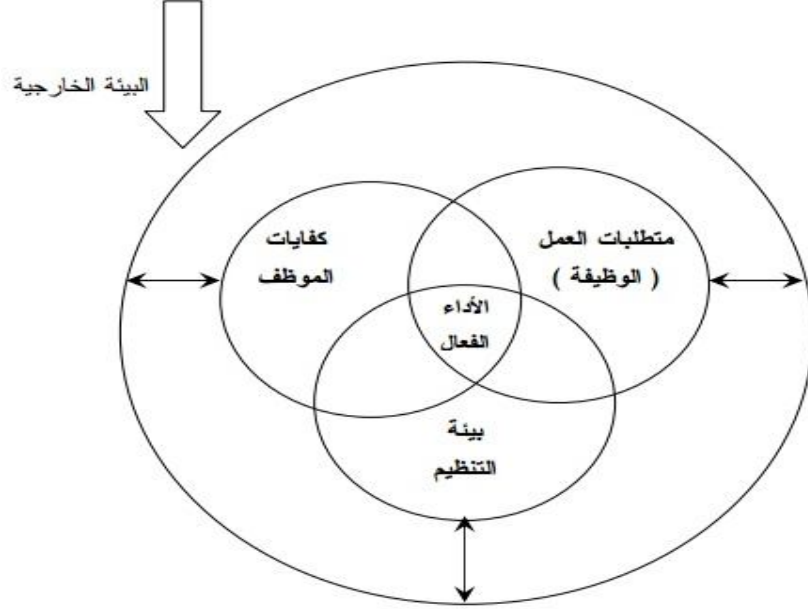
تتنوع العناصر المرتبطة بالأداء الإداري والتي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منها بشكل جيد ، ويشير كثير من الباحثين إلى أن أهمها ما يلي:

● **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها ( جبر ، ٢٠١٠ ، ٥١ ) .

- **نوعية العمل :** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة و مهارات و براعة و قدرة على التنظيم و تنفي العمل دون الوقوع في الأخطاء ( المالكي ، ٢٠٠٣ ، ٤٠ ) .
- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز أي تعبر عن الطاقة العقلية ، والجسمية ، والنفسية التي يبذلها الفرد في منصب عمله خلال فترة زمنية معينة أثناء أداء مهامه ( السكران ، ٢٠٠٤ ، ٥٣ ) .
- **المثابرة والوثوق:** وتتمثل في الجدية والتفاني في العمل ، والقدرة على تحمل مسؤولية العمل ، وإنجازه في الوقت المحدد ، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله ( الحنيطة ، ٢٠٠٣ ، ٥٥ )
- وتم الإشارة إلى أن عناصر الأداء الإداري تبرز من خلال النقاط التالية ( درة والصباغ ، ٢٠٠٨ ، ٣٠٤ - ٣٠٥ ) :
- **كفايات الموظف:** وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم. وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف.
- **متطلبات العمل ( الوظيفة ) :** وهذه تشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.
- **بيئة التنظيم:** وهي تتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية ، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال للموظف : (أهداف التنظيم وهيكله وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة)، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم والتي تؤثر في الأداء الفعال هي : (العوامل الاقتصادية ، والاجتماعية ، والتكنولوجية ، والحضارية ، والسياسية ، والقانونية ) وعلى ذلك فإن عناصر الأداء الإداري تنضح فيما يلي :

## كفايات الموظف × متطلبات الوظيفة × بيئة التنظيم

### عناصر الأداء الإداري



المصدر (درة والصباغ ، ٢٠٠٨ ، ٣٠٤-٣٠٥) .

والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي .

**ثانياً : معوقات تطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم الفني:**

يعد التقدم الإداري أحد المعايير الهامة التي يؤخذ بها عند الحكم على تقدم الأمم ورفقيها، كما أن تطوير أي نظام تعليمي يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة إدارته. ونظراً لأن إدارة التعليم تمثل أحد أبرز العناصر الحاكمة لنجاح النظام التعليمي، فالبعض يري أن قضية الإدارة من القضايا الحاكمة في حياة المجتمعات البشرية لأن قضية التقدم والتخلف

وذكر الفايدي ( ٢٠٠٨ ، ٨٥ ) عناصر الأداء الإداري :

١. **الموظف** : وكل ما يمتلكه من قدرات ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع .

٢. **الوظيفة** : أي كل ما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل .

٣. **الموقف** : أي كل ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل

-في حقيقتها -إنما هي قضية إدارة، وعندما يتعلق الأمر بإدارة التعليم تزداد خطورة القضية ( عبد الله ، ٢٠١٣ ، ١٠٩).

وعليه كان قسطاً كبيراً من مبادرات الإصلاح التربوي على المستوى العالمي لقضية إدارة التعليم، في محاولة لتلافي معوقات تطوير أداءاتها، مستخدمة في ذلك الأساليب الإدارية الحديثة، وفي مقدمتها إدارة الجودة الشاملة ( Total ( TQM ) Quality Management باعتبارها السبيل من أجل إحراز التميز والمعايير العالمية ( مصطفى ، ٢٠٠٥ ، ١٧ ) .

وعلى الرغم من تزايد الاهتمام بتطوير إدارة المدرسة الثانوية الفنية في مصر ، والارتقاء بمستوى أدائها الإداري ، واتباع أساليب ومدخل حديثة في تقييم الأداء الإداري بها ، إلا أنه توجد مجموعة من المعوقات والصعوبات الإدارية التي تقف حائلاً دون تحقيق النجاح الإداري والتنظيمي داخل المدرسة الثانوية ، فاستقرار الهياكل التنظيمية لإدارة التعليم الثانوي على كل من المستوى المركزي والمحلي والمدرسي ، يتضح أن الهياكل قائمة على التنظيم الهرمي المرتكز على التسلسل الإداري ، مما يؤدي إلى قلة فاعلية هذا التنظيم الذي ينعكس أثره السلبي على إدارة التعليم ( تقي ، ٢٠١١ ، ١٦٦ ) .

ومن أهم معوقات تطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم الثانوي والتي تعاني منها الإدارة المدرسية تتمثل فيما يلي:

- المركزية الإدارية الشديدة وعدم التفويض، والبيروقراطية، وتباين وتعدد الإجراءات، والتي تمثل عقبة أمام التطويرات لما ينتج عنها من قيود تعوق الحركة وتمنع المبادرة، وتبعد قطاعات المجتمع المحلي- باختلافات نوعياته - عن الاهتمام بقضايا التعليم، والمشاركة في المسؤولية تجاهها ( أحمد ، ٢٠٠٣ ، ١٧ ) .

- تعدد مستويات التنظيم، وهذا يؤدي إلى صعوبة استخدام أدوات الاتصال الفعال وتقناته، مما يعوق وصول البيانات والمعلومات ويعطل اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، يضاف إلى ذلك التخطيط غير السليم، ما يجعل الرؤية لسي إدارة المدرسة غير واضحة(الحريري وآخرون ، ٢٠٠٧ ، ٩٩-١٠٠ ) .

- غياب الفهم الكامل والوعي لمعنى الجودة الشاملة، وغياب الأساليب الإدارية الحديثة في مجال الإدارة المدرسية، وغياب البعد المستقبلي في التخطيط، وقلة الاهتمام بالمتابعة ( أحمد ، ٢٠٠٣ ، ١٤٥-١٤٦).



• مقاومة القيادات الإدارية للتغيير والتطوير، بسبب خوفها من المساءلة، وغياب المناخ التنظيمي الداعم للإبداع داخل المؤسسات التعليمية (عبد المنعم ، ٢٠٠٥، ١٤٠-١٤١) .

• ضعف إدارة الوقت بطريقة فعالة، وتؤكد الدراسات التي أجريت في هذا الشأن أن إحساسنا بقيمة الوقت مازال ضعيفاً، وأن جزءاً كبيراً من الوقت المخصص للعمل يضيع هدراً، كما أن الكثير من الوقت يضيع دون استفادة حقيقية منه [ أي استثمار جاد له ( أحمد، ٢٠٠٣ ، ١٤٦ )

ويمكن تصنيف المعوقات التي تواجه إدارة المدرسة الثانوية الفنية إلى أربع تصنيفات وهي كما يلي :

١ - المعوقات الإدارية : تواجه الإدارة المدرسية عدة صعوبات ترتبط بعدم وجود تطوير ملموس في الأفراد العاملين ، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الإدارية ، فما زالت الإدارة تتسم بالمركزية والفردية في صنع القرار داخل المدرسة ، وشيوع الروتين الوظيفي ، وقصور الإدارة المدرسية عن تبني المستجدات في علوم الإدارة المعاصرة ، واعتماد الترقيات للوظائف القيادية والإدارية على الأقدمية المطلقة

دون الكفايات وعدم وجود خريطة تنظيمية توضح واجبات المستويات الإدارية المختلفة وسلطاتها ، أو عدم اطلاع كل من المعلمين والجهاز الإداري عليها ( شحنة ، ٢٠١٠ ، ١٣٠ ) .

٢ - المعوقات التعليمية : تواجه الإدارة المدرسية بعض المعوقات التعليمية ، والتي تعوق نجاح الإدارة المدرسية ، وتتمثل في النقص في بعض هيئات التدريس ، وتنوع سلوكيات المعلمين ، والضعف العام في مستوى الطلاب في جميع المراحل ، وفي مختلف المباحث ، ووجود بعض الطلاب غير الأسوياء ، وضعف التفاعل بين أولياء الأمور والمدرسة ، وزيادة أعداد الطلاب في الصف الواحد ، وعدم وضوح فلسفة النشاطات التربوية ، وقلّة توفير الكوادر الفنية المتخصصة ، وتفشي ظاهرة الدروس الخصوصية وأثرها على العمل المدرسي ( عطوي ، ٢٠٠٨ ، ١٨ ) .

٣ - المعوقات الفنية : تتمثل في قلة الحوافز المادية للمعلمين ، وضعف مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين للقيام ببعض واجباتهم ، وقلّة الزيارات الإشرافية للمعلمين خلال العام

الدراسي، وضعف الثقة بين المعلمين والمدير والمشرف التربوي، وكثرة المسئوليات الملقاة على الإدارة المدرسية (سمارة، ٢٠١٧، ١٦١) .

#### ٤ - معوقات ترتبط بالعمليات الإدارية :

توجد مجموعة من المشكلات التي ترتبط بالعمليات الإدارية في المدرسة الثانوية بمصر، منها : ضعف عملية التوجيه، والاتصال غير الفعال، وسوء التخطيط، زتداخل الاختصاصات، وضعف الصلة بين تقييم الأداء والإثابة، وعدم فاعلية التنظيم الإداري، واعتماد عملية صنع القرار على الميول والاتجاهات الشخصية للمدير، وضعف عملية الاتصال بين المدير والعاملين، وبين الأفراد العاملين وبعضهم البعض، والافتقار إلى القدرات والمهارات اللازمة للتخطيط المدرسي الجيد، وغياب الوعي لدى الأفراد العاملين بأهمية التخطيط، وصعوبة القيام بعمليات التوجيه والإشراف داخل المدرسة، وعدم تفويض المدير لأي جزء من السلطة، مما يعوق العمل الإداري حالة غيابه، وعدم اتباع الأساليب الإدارية الحديثة في تنفيذ

العمليات الإدارية المختلفة ( محمد، ٢٠٠٨، ١١٥) .

وأضافت شرارة (٢٠١٦، م ٦٥٨ - ٦٥٩) إلى العديد من المعوقات التي تواجه مديري مدارس التعليم الثانوي الفني وهي كالتالي :

- معاناة التعليم الثانوي الفني من ضعف الميزانية المخصصة لتجهيز المدارس الفنية ومراكز التدريب بالمعامل والورش المدرسية، والمعدات اللازمة التي تخدم المناهج والبرامج بما يحقق متطلبات سوق العمل ويساير التطوير التكنولوجي .
- عجز إدارات تلك المدارس، وعجزهم عن استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة، وهذا يؤكد استمرار القصور في هذه الجوانب من قبل الوزارة وإدارة المدارس .
- التدريبات في ضوء الاحتياجات المهنية للمديرين يتحقق بدرجة ضعيفة كما أن التدريب يهمل الفروق الفردية بين المتدربين .
- تقصير الإدارة في استخدام نتائج التقويم الذاتي لتطوير وتحسين مستوى الأداء حيث مازالت تتم بصورة متوسطة .
- استخدام الحاسب الآلي في إنجاز الأعمال مع توافر شبكة معلومات تربط

إدارات المدارس بالوزارة و إدارتها يتم بصورة متوسطة .

- ضعف النمو المهني والذاتي لمديري المدارس لضيق الوقت وكثرة الأعباء وقلة الحوافز
- قلة مشاركة مدير المدرسة في تحسين البرامج التعليمية وتطويرها ، وندرة استخدامهم للأساليب الإدارية الحديثة
- قلة الدراية بالتطورات العالمية للمناهج الدراسية ، والاتجاهات المعاصرة لإدارة التعليم الفني
- ندرة الاطلاع على الأبحاث العلمية في مجال الإدارة الحديثة والتربية والتعليم
- محدودية التواصل بين المدرسة والمصانع لسد العجز ورفع جودة الخدمات التعليمية بتلك المدارس
- اللوائح لا تسمح بإشراك أفراد المجتمع و ذوي الرأي في اتخاذ القرارات المدرسية وفق احتياجات المجتمع.
- الضعف الشديد في الاستفادة من الخبرات البحثية الجامعية ، ورجال الصناعة في تحديد الصعوبات والأولويات الملحة لحلها.

#### بالإضافة إلى المعوقات التالية :

- محدودية مساهمة مصادر التمويل الحالية في تلبية احتياجات منظومة التعليم الثانوي الفني ، وهي تقتصر

على المصادر الآتية : المصادر الحكومية من الموازنة العامة للدولة ، الجهود الذاتية والشعبية ومساهمات القطاع الخاص وأصحاب الأعمال ، والمساعدات الدولية ، الرسوم المدرسية للطلاب ، والموارد الإنتاجية للمدارس الصناعية ( المجالس القومية المتخصصة ، ٢٠٠١ / ٢٠٠٢ م ، ٦٦ ) .

- معاناة إدارة التعليم الثانوي الفني ومديرها من البيروقراطية وسيرة وزارة التربية والتعليم ، وهيمنتها على التعليم الثانوي الفني ، فهي تضع بمفردها السياسات والقوانين واللوائح والنظم وقواعد العمل الخاصة بالتعليم الثانوي الفني ، مع محدودية مشاركة أصحاب المصلحة من المستثمرين وأرباب الأعمال في الإدارة والإشراف ورسم السياسات واتخاذ القرارات ورسم خطط واستراتيجيات التطوير والإصلاح ( سالم ، ٢٠١٤ م ، ١١٤ ) .

ويتضح لنا مما سبق نجد أن المدرسة الثانوية الفنية تواجه مجموعة من المعوقات التي تحول دون تحقيق الأداء الإداري المتميز ، منها ما يلي : المركزية الشديدة ، وهرمية المستويات الإدارية

وتعددها ، وغياب الأساليب الإدارية الحديثة ، وغياب أسلوب التفويض لتمسك بعض المديرين بالسلطات والصلاحيات جميعها ، ويتبع أسلوب الفردية في اتخاذ القرارات المدرسية ، والضعف الواضح في قنوات الاتصال التربوي بين عناصر مجتمع المدرسي ، وتداخل الاختصاصات داخل المدرسة .

الدراسة الميدانية :  
عينة الدراسة : تستهدف الأداة العينة المكونة من ( ١٤٦ مديراً لمدارس التعليم الفني بالدقهلية )

### جدول (١)

إحصاء بعدد ونوعيات مدارس التعليم الثانوي الفني بالدقهلية : -

الثانوي الصناعي				
نظام السنوات الخمس	نظام ثلاث سنوات			الإجمالي
٣	مدارس داخل مصنع	خاص	حكومي رسمي	٧٣
	٣	٢	٦٥	
الثانوي الزراعي				
١٠				العدد
الثانوي التجاري				
نظام السنوات الخمس سنوات	فندقي نظام الثلاث سنوات	نظام السنوات الخمس	نظام ثلاث سنوات	الإجمالي
١	٢	٢	٥٨	٦٣
١٤٦		إجمالي عدد المدارس الثانوية الفنية		

نتائج الدراسة الميدانية : ( إدارة الإحصاء بمديرية التربية والتعليم

تتضح استجابات العينة الكلية للدراسة حول متطلبات تطوير أداء مديري مدارس التعليم الثانوي الفني، كما هو موضح بالجدول التالي:

( بالدقهلية ، ٢٠١٨ / ٢٠١٩ م )

جدول ( ٢ )

استجابات العينة الكلية للدراسة حول متطلبات تطوير الأداء الإداري لدي  
مديري مدارس التعليم الثانوي الفني (ن = ١٤٦)

الترتيب	الوزن النسبي	مستوى الدلالة	قيمة كا <sup>٢</sup>	درجة الموافقة						العبارات
				لا أوافق		إلى حد ما		أوافق		
				%	ك	%	ك	%	ك	
٨	٠,٩٠٧	٠,٠١	١٤٨,٢١	٨,٩	١٣	١٠,٣	١٥	٨٠,٨	١١٨	١
٧	٠,٩٢	٠,٠١	١٦١,٥٢	٦,٨	١٠	١٠,٣	١٥	٨٢,٩	١٢١	٢
٢	٠,٩٥٣	٠,٠١	٢٠٩,١٩	٣,٤	٥	٦,٨	١٠	٨٩,٧	١٣١	٣
م٢	٠,٩٥٣	٠,٠١	٢٠٩,١٩	٣,٤	٥	٦,٨	١٠	٨٩,٧	١٣١	٤
٥	٠,٩٤٧	٠,٠١	١٨٩,٩٦	٣,٤	٥	٩,٦	١٤	٨٧	١٢٧	٥
م٥	٠,٩٤٧	٠,٠١	١٩٤,٦٤	٣,٤	٥	٨,٩	١٣	٨٧,٧	١٢٨	٦
م٢	٠,٩٥٣	٠,٠١	٢٠٤,٢٦	٣,٤	٥	٧,٦	١١	٨٩	١٣٠	٧
١	٠,٩٦٣	٠,٠١	٢٢٤,٦	٢,٧	٤	٥,٥	٨	٩١,٨	١٣٤	٨

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن:

لدي مديري مدارس التعليم الثانوي الفني، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٠,٩٦٣).

- جاءت العبارة رقم (١) "الحد من مركزية الإدارة ومنح مدير المدرسة حرية الحركة والتصرف في حدود مدرسته بما يحقق تطويرها" في المرتبة الأخيرة في ترتيب متطلبات تطوير الواقع الإداري لدي مديري مدارس التعليم الثانوي الفني، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٠,٩٠٧).

ومن خلال النتائج ترى الباحثة أن على رأس متطلبات مديري المدارس الثانوية

جاءت استجابات العينة الكلية للدراسة حول متطلبات تطوير الأداء الإداري لدي مديري مدارس التعليم الثانوي الفني، على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل (أوافق)، حيث جاءت قيم كا<sup>٢</sup> دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١ ودرجات حرية = ٢.

أما بالنسبة لترتيب العبارات حسب الوزن النسبي لها جاء كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (٨) "تطبيق الإدارة التشريعات والقوانين الخاصة بحقوق الإنسان" في المرتبة الأولى في ترتيب متطلبات تطوير الأداء الإداري

وأقل درجة ممارسة إلى : إلا أن وزنها النسبي مرتفع يبلغ ٠,٩٠٧ وهذا يشير إلى معاناة مدارس الثانوي الفني من المركزية وبالتالي القصور في الصرف على الأنشطة المختلفة ولضعف التمويل يؤدي لإعاقة سبل عمليات التطوير المدرسي، وهذا ما اتفق عليه كل من دراسة عبد الجواد (٢٠١٥م)، ودراسة نجا (٢٠١٩م) حيث أكدنا على ضعف العلاقة بين مديري مدارس الثانوي الفني والمجتمع المحلي المتمثل في أولياء الأمور ومحدودية التواصل بين المدرسة والمصانع لسد العجز ورفع جودة الخدمات التعليمية.

الفنية هي تطبيق الإدارة التشريعات والقوانين الخاصة بحقوق الإنسان ، وتوفير نظام لتفويض السلطات وتحديد المسؤوليات طبقاً للاختصاصات والتخصصات وتوفير نظام لتلقي الشكاوى والمقترحات .

وتعزو الباحثة حصول العبارات رقم (٨-٣-٤-٧) على أعلى نسب مئوية في متطلبات الأداء الإداري وأعلى درجة ممارسة إلى: اهتمام مديري مدارس الثانوي الفني بالأساليب الحديثة في الإدارة ومحاولة التطبيق على أرض الواقع المدرسي. بينما حصلت العبارة رقم (١) على أقل نسب مئوية في متطلبات الأداء الإداري

### جدول ( ٣ )

استجابات العينة الكلية للدراسة حول متطلبات تطوير الأداء الفني لدي مديري مدارس التعليم الثانوي الفني (ن = ١٤٦)

الترتيب	الوزن النسبي	مستوى الدلالة	قيمة كا	درجة الموافقة						العبارات
				لا أوافق		إلى حد ما		أوافق		
				%	ك	%	ك	%	ك	
٥م	٠,٩٦٣	٠,٠١	١١٥,٧٥	٥,٥	٨	٠	٠	٩٤,٥	١٣٨	٩
٥م	٠,٩٦٣	٠,٠١	١١٥,٧٥	٥,٥	٨	٠	٠	٩٤,٥	١٣٨	١٠
٨	٠,٩٥٧	٠,٠١	٢١٤,٢١	٣,٤	٥	٦,٢	٩	٩٠,٤	١٣٢	١١
١	٠,٩٨٣	٠,٠١	٢٦٢,٧٨	٢,١	٣	١,٣	٢	٩٦,٦	١٤١	١٢
٥	٠,٩٦٣	٠,٠١	٢٤٠,٧٥	٤,٨	٧	١,٤	٢	٩٣,٨	١٣٧	١٣
٨م	٠,٩٥٧	٠,٠١	٢١٤,٢١	٣,٤	٥	٦,٢	٩	٩٠,٤	١٣٢	١٤
٣م	٠,٩٦٧	٠,٠١	٢٣٥,١٢	٢,٧	٤	٤,١	٦	٩٣,٢	١٣٦	١٥
٢	٠,٩٧٣	٠,٠١	٢٤٦,٠١	٢,١	٣	٣,٤	٥	٩٤,٥	١٣٨	١٦
٣	٠,٩٦٧	٠,٠١	٢٢٩,٩٩	٢,١	٣	٥,٤	٨	٩٢,٥	١٣٥	١٧

## من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن:

مدارس التعليم الثانوي الفني، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٠,٩٥٧).

ومن خلال النتائج ترى الباحثة أن على رأس متطلبات مديري المدارس الثانوية الفنية في تطوير الأداء الفني هي الاهتمام بالمشاركة المجتمعية لما لها دوراً كبيراً لدعم وتمويل الأنشطة بالمدرسة وتلبية احتياجات سوق العمالة المدربة والمشاركة في وضع تصور للنهوض بالعملية التعليمية.

وتعزو الباحثة حصول العبارات رقم (١١) على أعلى نسب مئوية في متطلبات تطوير الأداء الفني وأعلى درجة ممارسة إلى : حرص مديري المدارس على كسب ود المجتمع المحلي وأولياء الأمور لما لهما مردود إيجابي على القدرة المؤسسية والفاعلية التعليمية ، واهتمام مدير المدرسة بتوطيد العلاقات الإجتماعية بين جماعة العمل يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للجماعة والذي ينعكس بدوره على الأداء المهني والفني .

بينما حصلت العبارة رقم ( ١١-١٤ ) على أقل نسب مئوية في متطلبات تطوير الأداء الفني وأقل درجة ممارسة إلى : إلا أن وزنها النسبي مرتفع يبلغ ٠,٩٥٧ وهذا يشير إلى أهمية دور المجتمع المحلي كداعم للمدرسة على الصعيدين المادي والاجتماعي

جاءت استجابات العينة الكلية للدراسة حول متطلبات تطوير الأداء الفني لدي مديري مدارس التعليم الثانوي الفني، على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل (أوافق)، حيث جاءت قيم كاي<sup>٢</sup> دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١ ودرجات حرية = ٢.

أما بالنسبة لترتيب العبارات حسب الوزن النسبي لها جاء كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (١٢) " ابتكار آليات لتحفيز المشاركة المجتمعية والإستعانة بهم في حل مشكلات الطلاب وتحقيق أهداف المدرسة" في المرتبة الأولى في ترتيب متطلبات تطوير الأداء الفني لدي مديري مدارس التعليم الثانوي الفني، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٠,٩٨٣).

- جاءت العبارتان رقم (١١) "دعم مشاركة المجتمع المدرسي والمجتمع المحلي في صناعة القرارات المدرسية" و(١٤) "وضع خطة داخلية لضمان الجودة في ضوء رؤية المدرسة بمشاركة جميع المعنيين" في المرتبة الأخيرة في ترتيب متطلبات تطوير الأداء الفني لدي مديري

المحلي والموارد المادية والبشرية بالمدرسة ، وهذا ما أكدت عليه كل من دراسة الغامدي ( ٥١٤٣٣ ) ، ودراسة كامل (٢٠١٨م) على ضرورة التمسك بتطبيق معايير الجودة التي تمثل فكرياً إدارياً لتحقيق التطوير والتحسين المستمر لمواجهة التحديات التي تواجه التعليم الثانوي الفني.

وأهمية مشاركة العاملين والمجتمع المحلي والمهتمين في القرارات المدرسية ، ولكن يوجد قصور لدى مديري المدارس في الاستفادة القصوى من كل من المجتمع المحلي والموارد البشرية بالمدرسة ومحدودية التدريبات المهنية التي تساعدهم على المشاركة الفعالة لكل من المجتمع

#### جدول ( ٤ )

استجابات العينة الكلية للدراسة حول متطلبات تطوير الموارد البشرية لدى

مديري مدارس التعليم الثانوي الفني (ن = ١٤٦)

الترتيب	الوزن النسبي	مستوى الدلالة	قيمة كا <sup>٢</sup>	درجة الموافقة						
				لا أوافق		إلى حد ما		أوافق		
				%	ك	%	ك	%	ك	
٤	٠,٩٩	٠,٠١	١٢٦,٦٩	٠	٠	٣,٤	٥	٩٦,٦	١٤١	١٨
١	١	-	-	٠	٠	٠	٠	١٠٠	١٤٦	١٩
م٤	٠,٩٩	٠,٠١	١٣٠,٤٤	٠	٠	٢,٧	٤	٩٧,٣	١٤٢	٢٠
٦	٠,٩٨٧	٠,٠١	١٢٢,٩٧	٠	٠	٤,١	٦	٩٥,٩	١٤٠	٢١
٧	٠,٩٨	٠,٠١	١١٢,٢١	٠	٠	٦,٢	٩	٩٣,٨	١٣٧	٢٢
٣	٠,٩٩٧	٠,٠١	١٣٨,١١	٠	٠	١,٤	٢	٩٨,٦	١٤٤	٢٣
٨	٠,٩٧٧	٠,٠١	٢٤٦,١٤	١,٤	٢	٤,١	٦	٩٤,٥	١٣٨	٢٤
م١	١	-	-	٠	٠	٠	٠	١٠٠	١٤٦	٢٥

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن:

جميع العبارات لصالح البديل (أوافق)، حيث جاءت قيم كا<sup>٢</sup> دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١ ودرجات حرية = ٢.

جاءت استجابات العينة الكلية للدراسة حول متطلبات تطوير الموارد البشرية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي الفني، على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في



أما بالنسبة لترتيب العبارات حسب الوزن النسبي لها جاء كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (١٩) " الاستفادة من الكفاءات والخبرات في المدرسة وتعزيز أدوارهم لتحقيق جودة الأداء بجوانب العملية التعليمية" و(٢٥) " توفير مناخ مدرسي وصفي لتشجيع المبادرات الإيجابية من المعنيين لتحقيق جودة الأداء المدرسي" في المرتبة الأولى في ترتيب متطلبات تطوير الموارد البشرية لدي مديري مدارس التعليم الثانوي الفني، حيث بلغ الوزن النسبي لها(١).

- جاءت العبارتان رقم (٢٤) " الاستعانة بخبراء متخصصين في إعداد برامج تدريبية وتفعيل خطة التنمية المهنية للعاملين" في المرتبة الأخيرة في ترتيب متطلبات تطوير الموارد البشرية لدي مديري مدارس التعليم الثانوي الفني، حيث بلغ الوزن النسبي لها(٠,٩٧٧).

ومن خلال النتائج ترى الباحثة أن على رأس متطلبات مديري المدارس الثانوية الفنية في تطوير الأداء البشري هي " الاستفادة من الكفاءات والخبرات في المدرسة وتعزيز دورهم ، وأيضاً توفير مناخ مدرسي وصفي لتشجيع المبادرات الإيجابية

من المعنيين لتحقيق جودة الأداء المدرسي ، واعلاء دور مديري المصانع وأرباب الأعمال وأولياء الأمور، واستتفار الهمم للمشاركة الجادة والفعالة في صنع الأهداف والقرارات الخاصة لتطوير نواتج التعليم والتعلم وتحقيق جودتها .

وتعزو الباحثة حصول العبارات رقم ( ٢٥-١٩ ) على أعلى نسب مئوية في متطلبات تطوير الأداء البشري وأعلى درجة ممارسة إلى : محاولة مديري المدارس تفعيل العمل داخل المدرسة وإيجاد جو من التنافسية بالاستفادة من الكفاءات والخبرات والعمل على دعمهم وتعزيز دورهم من خلال الإشادة بالإنجازات ، ويعمل على تشجيع المبادرات الإبداعية من برامج وأفكار عملية ، وبالتالي يشعر جميع العاملين بدورهم في تحقيق الأهداف ، مما يؤدي إلى زيادة الدافعية والإقبال لتحقيق جودة نواتج التعلم وصولاً لمستوى أفضل لمدارسهم.

في حين حصلت العبارة رقم ( ٢٤ ) على أقل نسب مئوية في متطلبات تطوير الأداء البشري وأقل درجة ممارسة إلى: إلا أن وزنها النسبي مرتفع يبلغ ٠,٩٧٧ وهذا يشير إلى أهمية الاستعانة بخبراء متخصصين في إعداد برامج تدريبية ذات طبيعة خاصة وذلك لتفعيل خطة التطوير لجميع جوانب المجتمع المدرسي، وهذا ما

أكدنا كل من دراسة زيدان (٢٠١٦ م) ، ودراسة عبيد الله (٢٠١٨م) على ضعف النمو المهني والذاتي لمديري مدارس الثانوي الفني لضيق الوقت وكثرة الأعباء الإدارية وقلة الحوافز، وندرة تطويرهم أنفسهم إدارياً، وندرة استخدامهم للأساليب الإدارية الحديثة ، ومحدودية دورهم في تحسين البرامج التعليمية وتطويرها.

#### جدول (٤)

استجابات العينة الكلية للدراسة حول متطلبات تطوير الموارد المادية لدي مديري مدارس التعليم الثانوي الفني (ن = ١٤٦)

الترتيب	الوزن النسبي	مستوى الدلالة	قيمة كا <sup>٢</sup>	درجة الموافقة						العبارات
				لا أوافق		إلى حدا ما		أوافق		
				%	ك	%	ك	%	ك	
١	١	-	-	٠	٠	٠	٠	١٠٠	١٤٦	٢٦
١م	١	-	-	٠	٠	٠	٠	١٠٠	١٤٦	٢٧
١م	١	-	-	٠	٠	٠	٠	١٠٠	١٤٦	٢٨
٨	٠,٩٧٣	٠,٠١	٢٤٠,٥٩	٢,١	٣	٤,١	٦	٩٣,٨	١٣٧	٢٩
٤	٠,٩٩٣	٠,٠١	١٣٤,٢٥	٠	٠	٢,١	٣	٩٧,٩	١٤٣	٣٠
٤م	٠,٩٩٣	٠,٠١	١٣٤,٢٥	٠	٠	٢,١	٣	٩٧,٩	١٤٣	٣١
٦	٠,٩٧٧	٠,٠١	١٠٨,٧٤	٠	٠	٦,٨	١٠	٩٣,٢	١٣٦	٣٢
٨م	٠,٩٧٣	٠,٠١	٢٤٥,٩٧	٢,٧	٤	٢,٧	٤	٩٤,٥	١٣٨	٣٣
٦م	٠,٩٧٧	٠,٠١	٢٥١,٥٢	٢,١	٣	٢,٧	٤	٩٥,٢	١٣٩	٣٤

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن:

- جاءت العبارة رقم (٢٦) " توفير وسائل ومعينات الشرح بالفصل " و(٢٧) " توفير الأدوات والأجهزة بالمعامل والورش والتأكد من صلاحيتها ومناسبتها للمواد الدراسية المختلفة" و(٢٨) " توظيف تجهيزات المعامل والورش ومصادر المعرفة المختلفة في تحقيق نواتج التعلم " في المرتبة الأولى في ترتيب متطلبات

جاءت استجابات العينة الكلية للدراسة حول متطلبات تطوير الموارد المادية لدي مديري مدارس التعليم الثانوي الفني، على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل (أوافق)، حيث جاءت قيم كا<sup>٢</sup> دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١ ودرجات حرية = ٢.

أما بالنسبة لترتيب العبارات حسب الوزن النسبي لها جاء كما يلي:

الكميات من الخامات اللازمة لإجراء التطبيقات العملية لمواكبة مستحدثات العصر. وتغزو الباحثة حصول العبارات رقم ( ٢٦-٢٧-٢٨ ) على أعلى نسب مئوية في متطلبات تطوير الأداء المادي وأعلى درجة ممارسة إلى : افتقار مدارس التعليم الثانوي إلى مباني ذات مساحات مناسبة وورش تتوفر فيها الآلات والمعدات الملائمة لمستحدثات العصر ، ويتوفر بها شروط الأمن والسلامة .

في حين حصلت العبارة رقم ( ٢٩-٣٣ ) على أقل نسب مئوية في متطلبات تطوير الأداء المادي وأقل درجة ممارسة إلى : قلة التدريبات المتخصصة في الأمن والسلامة لجميع المعنيين بالمدرسة لتطبيق خطط الأمن والسلامة ، وهذا ما أكدنا عليه كل من دراسة شعبان ( ٢٠١٨ م ) ، ودراسة علي ( ٢٠١٢ م ) على توفير الإمكانيات المادية والبشرية والاهتمام بالمبنى المدرسي والعمل على صيانته ، وتوفير مجموعة من التسهيلات المادية والمعنوية في البيئة المدرسية الثانوية الفنية التي من شأنها تعزيز نمو تطوير التعليم الثانوي الفني وتحقيق جودة مخرجاتها بما يتناسب وسوق العمل من العمالة الفنية المدربة.

تطوير الموارد المادية لدي مديري مدارس التعليم الثانوي الفني، حيث بلغ الوزن النسبي لها(١).

- جاءت العبارتان رقم (٢٩) " وجود خطة مفعلة لتنمية مهارات الأمن والسلامة والصحة المهنية والبيئية " و(٣٣) " توفير أماكن لممارسة الأنشطة المختلفة الصفية واللاصفية" في المرتبة الأخيرة في ترتيب متطلبات تطوير الموارد المادية لدي مديري مدارس التعليم الثانوي الفني، حيث بلغ الوزن النسبي لها(٠,٩٧٣).

ومن خلال النتائج ترى الباحثة أن على رأس متطلبات مديري المدارس الثانوية الفنية في تطوير الأداء المادي هي " توفير وسائل ومعينات الشرح بالفصل " ، وتوفير الأدوات والأجهزة اللازمة للمعامل والورش وتوظيفها ، وهذا يدل على معاناة إدارة المدرسة من ضعف الموارد والمخصصات المالية للإنفاق على التعليم الثانوي الصناعي مما سبب في توافر الآلات والمعدات الملائمة من حيث الكم لإعداد الطلاب ، وضعف مواكبة المعدات والآلات للتطور العالمي في مجال التصنيع ، ونفص في

جدول ( ٥ )

استجابات العينة الكلية للدراسة حول متطلبات التطوير التكنولوجي لدي مديري مدارس التعليم الثانوي الفني (ن = ١٤٦)

الترتيب	الوزن النسبي	مستوى الدلالة	قيمة كا <sup>٢</sup>	درجة الموافقة						العبارات
				لا أوافق		إلى حدا ما		أوافق		
				%	ك	%	ك	%	ك	
١	١	-	-	٠	٠	٠	٠	١٠٠	١٤٦	٣٥
م	١	-	-	٠	٠	٠	٠	١٠٠	١٤٦	٣٦
م	١	-	-	٠	٠	٠	٠	١٠٠	١٤٦	٣٧
م	١	-	-	٠	٠	٠	٠	١٠٠	١٤٦	٣٨
م	١	-	-	٠	٠	٠	٠	١٠٠	١٤٦	٣٩
١١	٠,٩٦	٠,٠١		٤,٨	٧	٢,٧	٤	٩٢,٥	١٣٥	٤٠
٨	٠,٩٩	٠,٠١		٠	٠	٣,٤	٥	٩٦,٦	١٤١	٤١
١٠	٠,٩٨٣	٠,٠١		٠	٠	٥,٥	٨	٩٤,٥	١٣٨	٤٢
٧	٠,٩٩٧	٠,٠١		٠	٠	٥,٥	٨	٩٨,٦	١٤٤	٤٣
٩	٠,٩٨٧	٠,٠١		٠	٠	٤,١	٦	٩٥,٩	١٤٠	٤٤
م	١	-	-	٠	٠	٠	٠	١٠٠	١٤٦	٤٥

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن:

المختلفة بجميع جوانب الأداء بالمدرسة" و(٣٦) "الاهتمام بتنمية القدرات التقنية للعاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات" و(٣٧) " توفير نظام الكتروني للتعامل مع المقترحات والشكاوى والإعلان عن نتائجها" و(٣٨) " توفير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات" و(٣٩) " توفير البرمجيات المناسبة لتطوير جودة الأداء وتحقيق نواتج التعلم

جاءت استجابات العينة الكلية للدراسة حول متطلبات التطوير التكنولوجي لدي مديري مدارس التعليم الثانوي الفني، على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل (أوافق)، حيث جاءت قيم كا<sup>٢</sup> دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١ ودرجات حرية = ٢.

أما بالنسبة لترتيب العبارات حسب الوزن النسبي لها جاء كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (٣٥) " توفير البرمجيات المناسبة لتطبيق الأعمال

المستهدفة" و(٤٥) "توظيف  
تكنولوجيا المعلومات في التواصل بين  
المتعلم مع زملائه ومع إدارة المدرسة  
والمعلم" في المرتبة الأولى في ترتيب  
متطلبات التطوير التكنولوجي لدي  
مديري مدارس التعليم الثانوي الفني،  
حيث بلغ الوزن النسبي لها(١).

- جاءت العبارتان رقم (٤٠) "دمج  
التكنولوجيا بفاعلية في إدارة المدرسة  
الثانوية الفنية وتوظيفها في العمل"  
في المرتبة الأخيرة في ترتيب  
متطلبات تطوير الموارد المادية لدي  
مديري مدارس التعليم الثانوي الفني،  
حيث بلغ الوزن النسبي لها(٠,٩٦).

ومن خلال النتائج ترى الباحثة أن  
على رأس متطلبات مديري المدارس الثانوية  
الفنية في تطوير الأداء التكنولوجي هي "  
توفير البرمجيات المناسبة لتطبيق الأعمال  
المختلفة بجميع جوانب الأداء بالمدرسة " ،  
و"توفير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات  
والاتصالات " حيث أن زيادة تدفق  
المعلومات في عصر الإنترنت والاتصالات  
والمعرفة التقنية أدى إلى تقلص في أعداد  
العاملين بالمؤسسات بأنواعها وهنا لا بد من  
الاهتمام بالأداء التكنولوجي والعمل على سبل  
تطويره .

وتعزو الباحثة حصول العبارات رقم  
( من ٣٥ : ٣٩ ، ٤٥ ) على أعلى نسب  
مئوية في متطلبات تطوير الأداء التكنولوجي  
وأعلى درجة ممارسة إلى : التطورات  
المتسارعة في تقنية المعلومات ، والتي  
جعلت عملية تبادل المعلومات والبيانات تتم  
بشكل أسرع وأسهل من حيث تواصل الأفراد  
عبر شبكات الكترونية في عصر العولمة .

في حين حصلت العبارة رقم (٤٠)  
على أقل نسب مئوية في متطلبات تطوير  
الأداء المادي وأقل درجة ممارسة إلى :  
محدودية وجود بنية تحتية متقدمة لتكنولوجيا  
المعلومات والاتصالات ، وهذا ما أكدت  
عليه دراسة عبد الرحمن ( ٢٠١٨ م ) أنه  
لا يمكن للمربين والقادة التربويين والباحثين  
في أي حال من الأحوال أن يتغافلوا عن  
أهمية دمج التكنولوجيا في جوانب المجتمع  
المدرسي والعمل على توفير البنية التحتية  
المناسبة للاستفادة به في تحقيق جودة  
مخرجات العملية التعليمية .

**ملخص متطلبات تطوير أداء مديري مدارس  
التعليم الثانوي الفني :**

**أولاً : متطلبات تطوير الأداء الإداري :**

١ - الحد من مركزية الإدارة ومنح مدير  
المدرسة حرية الحركة والتصرف في  
حدود مدرسته بما يحقق تطويرها .

- ١١ - توفير مكتب فني لمتابعة الخرجين ، ويكون بين هذا المكتب ومراكز التدريب شراكة فنية ، لتلبية احتياجات سوق العمل من الكوادر الفنية المدربة ، فيحقق جودة المنتج التعليمي ، وبذلك يخدم الطلاب من ناحية والمؤسسات الإنتاجية من ناحية الأخرى مما يعزز الدور المجتمعي للمدرسة ولإدارة المدرسة .
- ١٢ - تطبيق القوانين واللوائح على العاملين بمرونة وبشكل يضمن خدمة وتفعيل العملية التعليمية بجوانبها الفنية والإدارية .
- ٣ - توفير نظام لتفويض السلطات وتحديد المسؤوليات طبقاً للاختصاصات والتخصصات .
- ٤ - توفير البيانات والمعلومات الكمية والنوعية اللازمة لاتخاذ قرارات التطوير المدرسي .
- ٥ - مساهمة النظام المعلوماتي في عملية صناعة القرارات المدرسية .
- ٦ - الحرص على تفعيل لوائح وقرارات تشكيل مجلس الأمناء ومهامه .
- ٧ - توفير نظام لتلقي المقترحات والشكاوى، والتعامل معها والإعلان عن نتائجها بوسائل مختلفة .
- ٨ - تطبيق الإدارة التشريعات والقوانين الخاصة بحقوق الإنسان .
- ٩ - توفير إمكانية الاتصال المباشر بين مدارس التعليم الثانوي الفني ومواقع الإنتاج .
- ١٠ - يجب أن يكون المدير بهذه النوعية من المدارس لديه خبرة في التطبيقات العملية في المؤسسات والمراكز الإنتاجية .
- ١١ - توفير مكتب فني لمتابعة الخرجين ، ويكون بين هذا المكتب ومراكز التدريب شراكة فنية ، لتلبية احتياجات سوق العمل من الكوادر الفنية المدربة ، فيحقق جودة المنتج التعليمي ، وبذلك يخدم الطلاب من ناحية والمؤسسات الإنتاجية من ناحية الأخرى مما يعزز الدور المجتمعي للمدرسة ولإدارة المدرسة .
- ثانياً: متطلبات تطوير الأداء الفني :**
- ١ - تدريب العاملين على المهام والمسؤوليات التي فوضت ومنحهم السلطة لتنفيذها ومتابعة الأداء .
- ٢ - تعزيز مشاركة الأطراف المعنية في التخطيط والتنفيذ لعمليات التطوير الخاصة بالمدرسة الثانوية الفنية .
- ٣ - دعم مشاركة المجتمع المدرسي والمجتمع المحلي في صناعة القرارات المدرسية .
- ٤ - ابتكار آليات لتحفيز المشاركة المجتمعية والإستعانة بهم في حل مشكلات الطلاب وتحقيق أهداف المدرسة .
- ٥ - تطبيق الإدارة لقواعد المساءلة والمحاسبية على كافة جوانب العملية التعليمية .

- ٦ - وضع خطة داخلية لضمان الجودة في ضوء رؤية المدرسة بمشاركة جميع المعنيين .
- ٧ - وضع نظام دوري للتقييم الذاتي في ضوء معايير الجودة والاعتماد
- ٨ - وضع آليات لتحليل التقييمات الداخلية والحاجية والاستفادة من نتائجها في تحقيق نواتج التعلم المستهدفة بمدارس التعليم الثانوي الفني .
- ٩ - تفعيل وحدة التدريب والجودة بمدارس التعليم الثانوي الفني .
- ١٠ - ضرورة احترام ثقافة المجتمع المدرسي بمدارس التعليم الثانوي الفني .
- ١١ العمل على التخطيط والتنسيق بين كافة الهيئات المسؤولة عن إعداد الكوادر البشرية اfdارية وتنميتها بغرض تحقيق التكامل بين متطلبات سوق العمل والكوادر المعدة فنيًا ومهنيًا لخدمة العملية الإنتاجية.
- ثالثاً : متطلبات تطوير الموارد البشرية :**
- ١ - توفير مناخ مدرسي وصفي لتشجيع المبادرات الإيجابية من المعنيين لتحقيق جودة الأداء المدرسي .
- ٢ - تطبيق نظام لاختيار العاملين المتميزين بناء على معايير تطوير أداء المتعلم ورعايته ، وتحقيق جودة الأداء بالمدرسة .
- ٣ - استخدام آلية واضحة ومحددة لتقييم رضا العاملين والمعنيين بصفة دورية .
- ٤ - التأكيد على أهمية العمل الجماعي بين مختلف العاملين بجميع جوانب العملية التعليمية.
- ٥ - الاستفادة من الكفاءات والخبرات في المدرسة وتعزيز أدوارهم لتحقيق جودة الأداء بجوانب العملية التعليمية .
- ٦ - الاستعانة بالكفاءات والخبرات بالمجتمع المحلي وبالمؤسسات المماثلة في تدريبات التنمية المهنية لتطوير نواتج التعلم وتحسين الأداء .
- ٧ - توفير فرص لتدريب المعلمين والعاملين بناء على احتياجاتهم التدريبية والاستفادة منها لتطوير أداء المدرسة .
- ٨ - الاستعانة بخبراء متخصصين في إعداد برامج تدريبية وتفعيل خطة التنمية المهنية للعاملين .
- ٩ - تعميق مفاهيم الجودة والاعتماد والتركيز على المعارف والمهارات الفنية والتقنية الحديثة بالإدارة وفنونها ، لتحقيق متطلبات سوق العمل من الكوادر الفنية المدربة .

- ١٠ - توفير الرعاية الصحية والمالية والاجتماعية لمديري المدارس الثانوية الفنية .
- ١١ - تحفيز مديري المدارس الثانوية الفنية من قبل القيادات الوسطى والعليا ، بما يتناسب مع أهمية هذه المرحلة من نوعية التعليم .
- ١٢ - تدريب المديرين في مؤسسات الإنتاج داخليًا وخارجيًا .
- ١٣ - الاستفادة من الخبرات العالمية في مجال ضمان جودة التعليم الثانوي الفني لتحقيق التنافسية عالميًا
- ١٤ - الإستفادة من الشراكات والمشروعات الممولة من الحكومة المصرية والاتحاد الأوروبي وبمشاركة الهيئة القومية للجودة والاعتماد منها ( برنامج دعم إصلاح التعليم الفني والتدريب المهني بمكوناته الثلاث ( TVET ) بمكوناته الثلاث :
- تحسين حوكمة نظام التعليم الفني والتدريب المهني في مصر .
  - تطوير الجودة والموضوعات ذات الصلة بنظام التعليم الفني والتدريب المهني .
  - الانتقال لسوق العمل .
- رابعًا : متطلبات تطوير الموارد المادية :
- ١- استيفاء المبنى المدرسي لمواصفات الأمن والسلامة طبقًا لمعايير الجودة والاعتماد .
- ٢- الإيمان بتأثير العوامل الفيزيائية ( التهوية - الإضاءة - مناسبة المساحات مع أعداد الطلاب والمرحلة العمرية ) في جودة العملية التعليمية .
- ٣- وجود خطة مفعلة لتنمية مهارات الأمن والسلامة والصحة المهنية والبيئية .
- ٤- توفير الأدوات والأجهزة بالمعامل والورش والتأكد من صلاحيتها ومناسبتها للمواد الدراسية المختلفة.
- ٥- توفير وسائل ومعينات الشرح بالفصل .
- ٦- توظيف تجهيزات المعامل والورش ومصادر المعرفة المختلفة في تحقيق نواتج التعلم .
- ٧- توظيف مصادر المعرفة المختلفة ( المطبوعة - الالكترونية - المعامل المتنوعة ) داخل المدرسة وخارجها .
- ٨- توفير أماكن لممارسة الأنشطة المختلفة الصفية واللاصفية .
- ٩- تفعيل خطة الصيانة الدورية للمبنى والتجهيزات والمرافق.



#### خامساً : متطلبات التطوير التكنولوجي :

- ١ - توفير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات .
- ٢ - توفير البرمجيات المناسبة لتطوير جودة الأداء وتحقيق نواتج التعلم المستهدفة .
- ٣ - توفير نظام إلكتروني للتعامل مع المقترحات والشكاوى والإعلان عن نتائجها .
- ٤ - توفير البرمجيات المناسبة لتطبيق الأعمال المختلفة بجميع جوانب الأداء بالمدرسة .
- ٥ - دمج التكنولوجيا بفاعلية في إدارة المدرسة الثانوية الفنية وتوظيفها في العمل .
- ٦ - وجود نظام إلكتروني فعال لتسجيل غياب المتعلمين بالصفوف المختلفة .
- ٧ - تنمية القدرات التقنية للعاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .
- ٨ - إنشاء قاعدة بيانات إلكترونية بالخامات والمنتجات وقطع الغيار خاصة بالمخازن والمعامل والورش والمكتبة ومحتوياتهم .

- ٩ - توظيف الكمبيوتر وإمكاناته في تنفيذ الأنشطة الدراسية للمواد الثقافية والعملية .
- ١٠ - توظيف تكنولوجيا المعلومات في التواصل بين المتعلم مع زملائه ومع إدارة المدرسة والمعلم .

#### المراجع

##### أولاً : المراجع العربية :

- ١ - أحمد ، إبراهيم أحمد (٢٠٠٣) : نحو تطوير الإدارة المدرسية سلسلة دراسات نظرية وميدانية ، دار المطبوعات الجديدة ، الإسكندرية
- ٢- تقي ، هبة (٢٠١١م) : تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء متطلبات مدرسة المستقبل، رسالة دكتوراه غي منشورة ، كلية التربية ، جامعة بني سويف .
- ٣ - جاد ، محمد يوسف يوسف (٢٠١٦م) : متطلبات تطوير التعليم الفني الصناعي في مصر على ضوء استراتيجية التعليم الفني ( ٢٠١٢ - ٢٠١٧ م ) ، رسالة ماجستير ، قسم أصول التربية ، كلية التربية ، جامعة المنصورة ، جمهورية مصر العربية
- ٤- جبر ، عبد الرحمن محمد (٢٠١٠م) : الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي ، دراسة تطبيقية على مديري

- ١٠- درة ، عبد البارى إبراهيم ، والصباح ، زهير نعيم ( ٢٠٠٨ م ) : إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين ، دار وائل للنشر ، عمان .
- ١١ - دركر ، بيتر ( ٢٠٠٤ م ) : فن الإدارة ، ترجمة عبد الهادي الميداني ، الرياض ، مكتبة العبيكان .
- ١٢- الزئبق ، علاء ( ٢٠١٨ م ) : مقال ، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية الموقع : <https://hrdiscussion.com/hr44433.html> ، في ١٨ / ١١ / ٢٠١٨
- ١٣ - الزهراني ، سهام بنت حاتم بن مبارك ( ١٤٣٣ هـ / ٢٠١٣ م ) : الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مديرات التعليم العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية .
- ١٤- زيدان ، رندا صالح زيدان ( ٢٠١٦ م ) : تطوير أداء مديري مدارس التعليم الفني الصناعي ، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، العدد ٦ ، الجزء الثاني ، جامعة الفيوم
- ١٥- سالم ، فايزة عبد الهادي ( ٢٠١٤ م ) : تطوير أداء قيادات الثانوية الفنية الصناعية بمصر في ضوء الاستفادة من مدارس وكالة الغوث بقطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أصول التربية ، الإدارة التربوية ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين .
- ٥- الجوفي ، إيمان أحمد صالح ( ٢٠٠٦ م ) : العلاقات الاجتماعية النفسية الوظيفية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الموظفين في الدواوين الحكومية في اليمن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الآداب ، جامعة اليمن .
- ٦- حسانين ، السيد أحمد عبد الغفار ( ٢٠٠٧ م ) : تطوير التعليم الفني الفندقي نظام السنوات الخمس كمدخل لتنمية السياحة في مصر ، رسالة دكتوراه ، قسم أصول تربية ، كلية التربية ، جامعة المنصورة .
- ٧- الحنيطة ، خالد بن عبد الله ( ٢٠٠٣ م ) : القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض .
- ٨- الخواجا ، عبد الفتاح محمد سعيد ( ٢٠٠٩ ) : تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، ط ٢ ، عمان ، الأردن
- ٩- الداوي ، الشيخ ( ٢٠١٠ م ) : تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ، مجلة الباحث ، العدد ٧ ، الجزائر

- التجربة الألمانية ، رسالة ماجستير غير منشورة  
منشورة ، كلية التربية بالإسماعلية ،  
جامعة قناة السويس .
- ١٦- السكران ، ناصر محمد إبراهيم ( ٢٠٠٤ م ) : المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض .
- ١٧ - السلاوي ، حاتم فراج سالم ( ٢٠١٧ م ) : دور برنامج المدرسة الفعالة في تحسين الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وسبل تطويره ، رسالة ماجستير ، أصول التربية ، الإدارة التربوية ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين
- ١٨- سمارة ، أحمد فوزي ( ٢٠١٧ م ) : أساسيات في الإدارة التربوية الحديثة ، دار الخليج للنشر والتوزيع ، الأردن .
- ٢٠- الشامان ، أمل سلامة سليمان ( ١٤٣١هـ ) : استراتيجية الإدارة في التعليم "دراسة تحليلية مقارنة" ، مكتبة الإنجلو المصرية ، ط٢ ، القاهرة .
- ٢١ - شحتة ، هناء ( ٢٠١٠ م ) : تطوير النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الفنية بمصر في ضوء مبادئ الإدارة
- المفتوحة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس
- ٢٢ - شرارة ، أميرة عبد الحكيم منصور إبراهيم ( ٢٠١٦ م ) : تطوير التعليم الثانوي الصناعي بمصر في ضوء خبرة كوريا الجنوبية ، مجلة البحث العلمي في التربية ، العدد ١٧ ، كلية البنات للآداب والعلوم التربوية ، جامعة عين شمس .
- ٢٣- الشريف ، ريم بنت عمر بن منصور ( ٢٠١٣ م ) : دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد والإدارة ، جامعة الملك عبد العزيز ، جدة
- ٢٤- الشريف ، طلال عبد الملك ( ٢٠٠٤ م ) : الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف السعوية . ص ٣٤ - ٤٢
- ٢٥- شطناوي ، نواف موسى ( ٢٠١٥ م / ١٤٣٦هـ ) : أداء مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة إربد لمهامهم الإدارية والفنية ، مجلة العلوم

- التربوية ، المجلد ٢٧ ، جامعة الملك سعود ، الرياض .
- ٢٦- شعبان ، محمد عبد الواحد ( ٢٠١٨ م ) : تفعيل دور الإدارة المدرسية في تطوير التعليم الثانوي الصناعي بجمهورية مصر العربية ، رسالة ماجستير ، قسم الإدارة التربوية ، كلية التربية ، جامعة الفيوم
- ٢٧- صلاح الدين ، عطا الله ( ٢٠١١ م ) : دور التمكين الإداري في إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة ، مؤتمر ( منظمات متميزة في بيئة متجددة ) ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، الأردن .
- ٢٨ - الصلاحي ، سعود بن موسى ( ٢٠٠٨ م ) : درجة تأثير المشكلات المدرسية على أداء مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث ، رسالة ماجستير ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة .
- ٢٩- صليحة ، شامي ( ٢٠١٠ م ) : المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد بوقرة بومرداس ، الجزائر .
- ٣٠ - عبد الجواد ، ابتسام حسني أحمد ( ٢٠١٥ م ) : دور الإدارة المدرسية في تفعيل المشاركة المجتمعية لتطوير مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي للبنات بجمهورية مصر العربية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة التربوية ، كلية التربية ، جامعة الفيوم .
- ٣١- عبد الرحمن ، فاطمة عمر عبد التواب ( ٢٠١٨ م ) : تفعيل وحدات التدريب والجودة بالمدرسة الثانوية العامة في ضوء إدارة المعرفة ، رسالة ماجستير ، أصول التربية ، كلية التربية ، جامعة بني سويف .
- ٣٢- عبد الله ، نزمين علي ( ٢٠١٣ م ) : استراتيجية مقترحة لتطوير التعليم الفني بمحافظة الدقهلية في ضوء تجارب بعض الدول الآسيوية " دراسة مقارنة " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الإسكندرية .
- ٣٣- عبد المقصود ، علاء أحمد عبد العزيز ( ٢٠١٥ م ) : متطلبات مواجهة بعض عوامل الهدر في التعليم الثانوي الصناعي ، رسالة ماجستير ، قسم أصول تربية ، كلية التربية ، جامعة المنصورة .

- ٣٤- عبد المنعم ، نادية محمد ( ٢٠٠٥ م ) :  
مغوقات الإدارة المدرسية عن تحقيق  
أهداف التعليم الثانوي ، المركز القومي  
للبحوث التربوية والتنمية ، القاهرة .
- ٣٥ - عبيد الله ، مرسي حسن مرسي  
( ٢٠١٨ م ) : برنامج مقترح لتطوير  
أداء قيادات المدارس الثانوية الفنية  
الصناعية في ريادة الأعمال ، رسالة  
دكتوراه غير منشورة ، قسم أصول  
تربية ، كلية البنات ، جامعة عين شمس  
.
- ٣٦- العنبي ، محمد عبد الله ، والمطيري ،  
جابر جزاع ( ٢٠١٠ م ) : درجة الأداء  
الإداري لمعلمي التعليم الخاص في  
المدارس العربية من وجهة نظر  
المديرين ، مجلة الثقافة والتنمية ، العدد  
٣٧ ، القاهرة
- ٣٨- العنبي ، نواف محمد البادي ( ٢٠١٣  
م ) : تطوير الأداء في المؤسسات  
التعليمية ، دار المسيلة ، الكويت .
- ٣٩- عطوي ، جودت عزت ( ٢٠٠٨ م ) :  
الإدارة التعليمية والإشراف التربوي  
أصولها وتطبيقاتها ، دار الثقافة للنشر  
والتوزيع ، عمان ،
- ٤٠- عقيل ، ناصر بن محمد ( ٢٠٠٦ م )  
: العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء
- الوظيفي ، رسالة ماجستير غير  
منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية ،  
الرياض.
- ٤١- عكاشة ، أسعد أحمد ( ٢٠٠٨ م ) :  
أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء  
الوظيفي ، رسالة ماجستير غير  
منشورة، أصول التربية ، الإدارة  
التربوية ، الجامعة الإسلامية ، غزة ،  
فلسطين
- ٤٢- علي ، شامية جمال سيد ( ٢٠١٢ م )  
: متطلبات بناء الشراكة المجتمعية لربط  
المدارس الثانوية الصناعية بسوق العمل  
، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم  
مجالات الخدمة الاجتماعية ، كلية  
الخدمة الاجتماعية ، جامعة الفيوم .
- ٤٣- العمرات ، محمد ( ٢٠١٠ م ) :  
درجة فاعلية أداء مديري المدارس في  
مديرية تربية البتراء من وجهة نظر  
المعلمين فيها ، المجلة الأردنية في  
العلوم التربوية ، المجلد ٦ ، العدد ٤ ،  
الأردن .
- ٤٤- الغامدي ، جمعان بن خلف جمعان  
( ١٤٣٣ هـ ) : ممارسة مديري مدارس  
التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة  
المخوة ، ماجستير ، جامعة أم القرى ،  
مكة المكرمة ، السعودية

- ٤٥ - الفايدى ، سالم بن بركة ( ٢٠٠٨ م )  
: فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في  
الأجهزة الأمنية ، رسالة دكتوراه غير  
منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ،  
الرياض .
- ٤٦ - كامل ، عائشة محمد ( ٢٠١٨ م ) :  
دور مديري المدارس في تطبيق نظام  
الجدارة بالمؤهلات المهنية لطلاب  
التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر ،  
رسالة ماجستير ، قسم الإدارة التربوية  
وسياسات التعليم ، كلية التربية ، جامعة  
الفيوم .
- ٤٧ - المالكي ، ساعد بن عتيبي بن سعد  
( ٢٠٠٣ م ) : الأبعاد الإدارية والأمنية  
لهندرة العمليات الإدارية وعلاقتها  
بالأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير غير  
منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ،  
الرياض .
- ٤٨ - المجالس القومية المتخصصة  
( ٢٠٠١ / ٢٠٠٢ م ) : رؤية جديدة  
للتعليم الفني والتدريب في القرن الحادي  
والعشرين ، تقرير المجلس القومي  
للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا ،  
الدورة ٢٩ .
- ٤٩ - محافظة الدقهلية مديرية التربية  
والتعليم ( ٢٠١٨ / ٢٠١٩ م ) : إدارة
- الإحصاء الحاسب الآلي ، إحصاء بأعداد  
المدارس في التعليم العام .
- ٥٠ - محسن ، منتهى عبد الزهرة ( ٢٠١١ م )  
: واقع الأداء الإداري لدى رؤساء  
الأقسام في كليات التربية بجامعة بغداد  
من وجهة نظر التدريسيين ، مجلة كلية  
التربية ، العدد ٤ ، المجلد الثاني
- ٥١ - محمد ، محمد سيد ( ٢٠٠٨ م ) :  
وظائف الإدارة المدرسية بالمرحلة  
الثانوية العامة : الواقع والإنطلاق نحو  
الجودة الشاملة ، عالم الكتب ، القاهرة .
- ٥٢ - محمد ، نسمة عبدالرسول عبدالبر  
( ٢٠١٢ م ) : تصور مقترح لتطوير  
إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر  
باستخدام أسلوب ستة سيجا ، رسالة  
ماجستير غير منشورة ، قسم التربية  
المقارنة والإدارة التربوية ، كلية  
التربية ، جامعة بنها .
- ٥٣ - مصطفى ، يوسف ( ٢٠٠٥ م ) :  
الإدارة التربوية مدخل جديدة لعالم جديد ،  
دار الفكر العربي ، القاهرة
- ٥٤ - موسى ، فاطمة سعد محمد ( ٢٠١٥ م )  
: متطلبات تأهيل مدارس التعليم  
الثانوي التجاري للحصول على الجودة  
والاعتماد التعليمي بمحافظة الدقهلية ،

- 60 - Lucks, Howard Jay (2002): Transformation Leadership through amyers – Briggs analysis : personality Styles of Principals and teachers at the secondary level , Dissertation abstract international , A 62 /11,p 3642.
- 61 – Justin , Bateh , ( 2014 ) Academic Administrator Leadership Styles and the Impact on Faculty Job Satisfaction . Waiden University , Journal of Leadership Education Summer 2014
- 62– Tesfaw , T , A , Hofman ( 2012 ) : Instructional Supervision and Its Relationship With Professional Development Perception of Private and Government Secondary School Teachers in Addis Ababa , Dissertations Theses – Resarch ERIC Number , ED534226
- 63 – Timmins , N . (2008 ) : Leadership Characteristica of Human Resource Professionals . Factors that influence Leadership Style , A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requiremnts for the Degree of Degree of Doctor of Philosophy
- رسالة ماجستير ، قسم أصول تربية ، كلية التربية ، جامعة المنصورة .
- ٥٥ - نجا ، أحمد الرفاعي حسين ( ٢٠١٩ م ) : نموذج مقترح لتطوير إدارة التعليم الثانوي الفني بمصر على ضوء خبرات بعض الدول ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، أصول التربية ، كلية التربية ، جامعة عين شمس .
- ٥٦ - وزارة التربية والتعليم ( ٢٠٠٧ ) : كلمة الافتتاح ، مؤتمر القاهرة الدولي حول لامركزية التعليم ، وزارة التربية والتعليم ، برنامج تطوير التعليم ، الفترة من ١٧ - ١٨ مارس ، ج. م. ع.
- ٥٧- وزارة التربية والتعليم ٢٠١٦ م : بطاقة الوصف الوظيفي بالقرار الوزاري رقم ١٦٤ ، ٣١/٥/ ٢٠١٦ م
- ٥٨ - وزارة التربية والتعليم ( ٢٠١٧ ) : الخطة الإستراتيجية للتعليم الفني ٢٠١٤ - ٢٠٣٠ ، ١٥ / ١ / ٢٠١٧
- المراجع الأجنبي : ثانياً :**
- 59 – Griffith , J . ( 2004 ) : Reiation of Principal Transformational Leadership to School Staff Job Satisfaction Staff urnover and School Performanc Journal of Educational Adminisation , 42 930 , 333-356.

- 71 - <http://dr-meshaal.com/leadership> Available at : 20/4/2016  
مدونة الدكتور مشعل بن سليمان العدوانى : القيادة والتخطيط التربوي والتخطيط الاستراتيجي
- 72 - <http://dr-meshaal.com> Available at : 3١/1 /2018  
موقع مدونة الدكتور مشعل بن سليمان العنزى ----العدوانى
- 73 - <http://www.moe.gov.eg/> Available at : 15/1 /2017  
موقع وزارة التربية والتعليم
- 74- <https://www.emaratalyoum.com/local> Available at : 20 /5 /2018  
موقع جريدة الإمارات اليوم
- 75 -<https://hrdiscussion.com/hr44433.html> Available at : 18/11/2018  
الزئبق ، علاء ( ٢٠١٨ م ) : مقال ، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية
- 76 - <https://dspace.univouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/7080/1/P0613.p> Available at : 29/1/2018  
مهارات وخصائص القائد التربوي الفعال
- 77 - <https://hrdiscussion.com/hr104650.html>  
المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية في ١٠ /٦ /٢٠١٩ م -
- ثالثاً : المواقع على الإنترنت :
- 64 - <http://www.almaany.com/ar/dict/ar-en> Available at : 1/3 /2017
- 65 - <http://www.al-sharq.com/news/details/177025> Available at : 13/4/2016  
بوابة الشرق الالكترونية
- 66 - [https://ar.wikipedia.org/wiki/موسوعة\\_ويكيبيديا\\_التعليم\\_الثانوي\\_الفني\\_في\\_جمهورية\\_مصر\\_العربية](https://ar.wikipedia.org/wiki/موسوعة_ويكيبيديا_التعليم_الثانوي_الفني_في_جمهورية_مصر_العربية) Available at : 22/2/2017
- 67 - <http://www.imaginetonfutur.com,2017> Available at : 2/2/2017  
موقع تخيل مستقبلك ( الموقع الذي يساعدك للتخضير للمستقبل )
- 68 - <https://www.egypt.gov.eg/arabic/laws/download/newlaws> Available at : 27/2/2017  
بوابة الحكومة المصرية : الدستور ووثائق قانونية ، قانون التعليم رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١
- 69 - <http://fany.moe.gov.eg/Info/19> Available at : 19/2/2017  
البوابة المصرية للتعليم الفني : استراتيجياتية التعليم الفني
- 70 - <http://fany.moe.gov.eg/Info/19> Available at : 7/2/2018  
البوابة المصرية للتعليم الفني : استراتيجياتية التعليم الفني