

القيمة المضافة مدخل لتطوير أداء القيادات بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي في مصر - دراسة تحليلية

إعداد

أ.د. مرفت صالح ناصف د. أحمد رفعت الداغدي

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ مدرس التربية المقارنة
كلية التربية - جامعة عين شمس كلية التربية - جامعة عين شمس

أ. فاطمة احمد محمد احمد

باحثة تربوية بكلية التربية جامعة عين شمس

مقدمة

تواجه المجتمعات بمؤسساتها المختلفة في عصر المعرفة والتكنولوجيا، العديد من التغيرات السريعة في البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل فيها هذه المؤسسات، والتي تركت بصماتها على كثير من النظم التعليمية، وجعلت التغيير للارتقاء بالتعليم أمراً ضرورياً للبقاء، حيث تسعى جميع الحكومات إلى الاهتمام بتحسين نظامها التعليمي وتطويره؛ كونه المقياس الحقيقي لحضارة الأمة، وهو الخيار الأوحد في عالم يشهد تغييرات كثيرة ومتعاقبة، والذي من خلاله تستطيع رسم صورة المستقبل الذي تريده.

ويعتبر التعليم الفني قاطرة التنمية ودعامة هامة من دعائم منظومة التعليم؛ حيث يسعى بنوعياته المختلفة إلى إعداد القوى العاملة الماهرة اللازمة لخدمة خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة والتي تصب مباشرة في سوق العمل، لذا تهدف منظومة التعليم الفني في مصر إلى تنمية القدرات الفنية لدى الدارسين في مجالات الصناعة، والزراعة، والتجارة، والإدارة والخدمات السياحية وبما يتماشى مع توجه الدولة،⁽ⁱ⁾ والذي انعكس في دستور ٢٠١٤، حيث تنص المادة (٢٠) على أن "تلتزم الدولة بتشجيع التعليم الفني والتقني والتدريب المهني وتطويره، والتوسع في أنواع التعليم الفني كافة، وفقا لمعايير الجودة العالمية، وبما يتناسب مع احتياجات سوق العمل".⁽ⁱⁱ⁾

كما أن التعليم الفني يمثل عصب الصناعة الوطنية وطريق للتقدم والرخاء، حيث أنه يمد الصناعة بالعمالة المدربة المؤهلة القادرة على استيعاب التطورات المتلاحقة والمتسارعة في العالم، ويأتي ذلك بتطوير المدارس الثانوية الفنية، وإضافة التخصصات التي يحتاج إليها سوق العمل.⁽ⁱⁱⁱ⁾

وفي ظل هذه التغيرات أصبح لزاماً على المؤسسات أن تقوم بتطوير أدائها في المجالات المختلفة في ظل المداخل الإدارية الحديثة، كمدخل القيمة المضافة لتوفير معلومات حول مدى فعالية المؤسسة لتحديد احتمالات أدائها، وتحديد المخرجات المستقبلية للمؤسسة التعليمية ذاتها والنظام التعليمي ككل.^(iv)

ويعد مدخل القيمة المضافة من أهم المداخل التي لها دوراً جوهرياً في تطوير أداء المؤسسات، بما يوفره من بيانات ومعلومات تستخدم في خطة تحسين وتطوير أدائها، بما لها من مؤشرات تضع تأكيدات اعتبارية لتحريك المدخلات المختلفة لمسافة تسمح بتحقيق جودة المخرجات، وكفاءة العمليات.^(v)

والقيمة المضافة باعتبارها مؤشراً دقيقاً لفعالية المدرسة، لا تنحصر في تحديد مستويات إنجاز الطلاب فحسب، بل تتجاوز إلى الاهتمام بالعوامل ذات الصلة بمستويات الإنجاز، مثل إتقان التعلم وما يرتبط به من جودة أداء المعلم، وأسلوب الإدارة المدرسية والقيم السائدة فيها، فضلاً عن الشراكة مع أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المدني، فهي تجمع أكثر ما يمكن من البيانات المتعلقة بكل عامل، وتهتم بدراسة العلاقات بين تلك العوامل وإنجاز الطلاب، وتبحث في كل ما من شأنه أن يسلط الضوء ويفسر المستوى الذي يحققه كل طالب من جهة، وما يحققه جميع الطلاب من جهة ثانية، في كافة مجالات التعلم والنمو.^(vi)

مما سبق يتضح أن مدخل القيمة المضافة أحد المداخل التي يمثل نقطة البداية الصحيحة في تطوير أداء المؤسسات التعليمية عامة وأداء القيادات على وجه الخصوص، عن طريق تقييم أداءها للارتقاء بكفاءة ذلك الأداء على نحو يحقق أهدافها .

ولقد شهدت القيادة المدرسية تغييرات كبيرة أدت إلى تطوير دورها في مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر، مما ترتب عليه تطور في متطلبات هذا الدور،

نظراً للدور الحيوي الهام الذي تلعبه في تحقيق الأهداف التعليمية التي تسعى إليها المدرسة، كما تتبع أهمية القيادة من مسئوليتها عن صياغة ووضع رؤية مشتركة للمدرسة بالتعاون مع الأفراد العاملين فيها، وتفعيل هذه الرؤية من خلال الأنشطة والممارسات التعليمية، وتوفير بيئة تعليمية أكثر فاعلية، ومناخ تنظيمي آمن للعاملين.^(vii)

ولأن إصلاح النظام التعليمي في أي مجتمع يبدأ بإصلاح القيادة على المستوى التنفيذي أو المدرسي على اعتبار أنها مدخل أساسي وضروري لتطوير التعليم وأن النجاح الذي تحققه أي مؤسسة تعليمية، يرجع إلى حد كبير لقدرة وكفاءة قياداتها الإدارية.^(viii) وبذلك أصبح لزاماً على القيادة المدرسية بالتعليم الثانوي الفني الصناعي أن تواكب التطورات وأن تستفيد منها، وذلك من خلال إدخال التكنولوجيا الإدارية في مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي وذلك لتطوير وتحسين مستوى أدائها الإداري.

ولقد اتجهت وزارة التربية والتعليم في مصر إلى تطوير التعليم الثانوي الفني عامة والتعليم الثانوي الفني الصناعي خاصة، وذلك في ضوء الأهداف التنفيذية لسياسة الجودة والتمثلة في الإرتقاء بالمستوى المهني والمادي والمعنوي للأفراد العاملين به بتحديث منظومة توجيه وتقييم وانتقاء برامج التنمية المهنية للعاملين، والتوسع في فرص وتحديث تخصصات التعليم الفني، ودعمه واثاحة التجهيزات وتكنولوجيا التعليم بما يتناسب مع نوعية التعليم الفني وعدد الطلاب وفق معايير معدة لذلك.^(ix)

مشكلة البحث

على الرغم من توجه وزارة التربية والتعليم لتطوير التعليم الثانوي الفني عامة والتعليم الثانوي الفني الصناعي خاصة، إلا أن واقع المدارس الثانوية الفنية الصناعية يشير إلى وجود قصور في مستوى أداء القيادات؛ وذلك نتيجة لضعف أساليب ونظم تقييم أداء القيادات والتي مازالت لا تحقق الأهداف المرجوة منها، الأمر الذي يؤثر سلباً على هذه المدارس، كالتالي:

١. ضعف الإعداد المسبق لمديري هذه المدارس، وغياب الأسس الموضوعية السليمة لاختيارهم، وضعف الجانب التدريبي للقيادات القائمة على مؤسسات التعليم الفني.^(x)

٢. جمود مناخ العمل بالمدرسة الثانوية الصناعية نتيجة ما تعانيه إدارة منظومة التعليم الصناعي من بيروقراطية وسيطرة وزارة التربية والتعليم، وهيمنتها علي التعليم الصناعي، فهي تضع بمفردها السياسات والقوانين واللوائح والنظم وقواعد العمل الخاصة بالتعليم الصناعي، ولا تمتلك القيادة المدرسية غير تنفيذ القوانين والخطط والسياسات التي تعتمدها الوزارة، ولا يملك مدير المدرسة الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات اللازمة لتعديل اللوائح والقوانين، ورسم الخطط بما يتناسب وظروف مدرسته وواقع العمل فيها. (xi)

٣. قلة اهتمام مؤسسات المجتمع المهني بتدريب العاملين بالتعليم الفني الصناعي في مصر من خلال عدم وجود تشريع منظم للتدريب يحدد الجهات المسؤولة، وأساليب التقييم، ومستوى الصلاحية الفنية للعاملين، والامكانيات والتجهيزات، وحوافز المتدربين، وربط النشاط التدريبي بالتوظيف والترقيات، وتحديد مستوى المهارة. (xii)

٤. إدارة جميع مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي تتم تحت إشراف وزارة التربية والتعليم؛ وهو ما يعني أن الإدارة تتسم بالطابع المركزي، وأن من يشكلوا الهيكل الأساسي للعملية التعليمية بداخل المدرسة- بداية من مدير المدرسة- لا يمكنهم القيام باتخاذ أي قرار في صالح العملية التعليمية إذا أرادوا التغيير أو الإصلاح إلا بالرجوع للجهة الأعلى. (xiii)

وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تطوير أداء القيادات بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي في

مصر باستخدام مدخل القيمة المضافة ؟

١- مالأسس النظرية لمدخل القيمة المضافة وتطوير أداء القيادات المدرسية

في الفكر الإداري المعاصر؟

٢- ما واقع أداء القيادات بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي في مصر-

نظرياً ؟

٣- ما الإجراءات المقترحة لتطوير أداء القيادات بمدارس التعليم الثانوي الفني في مصر باستخدام مدخل القيمة المضافة ؟

أهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى :

١. التعرف على الأسس النظرية للقيمة المضافة وأداء القيادات بمدارس التعليم الثانوي الصناعي.
٢. التعرف على واقع أداء القيادات بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي في مصر .
٣. التوصل إلى عدة إجراءات مقترحة لتطوير أداء القيادات بمدارس التعليم الثانوي الفني في مصر باستخدام مدخل القيمة المضافة .

أهمية البحث

تكمن أهمية البحث الحالي فيما يلي :

١. قد يسهم هذا البحث في النهوض بأداء قيادات التعليم الثانوي الصناعي الذي يلبي احتياجات الصناعة المصرية من العمالة المدربة بجميع تخصصاتهم.
٢. أنه قد يساعد القيادات التعليمية بالمديريات والإدارات التعليمية وكذلك القيادات المدرسية في تطوير الأداء بمدارسهم، وحل مشاكلها من خلال تبني مداخل حديثة كمدخل القيمة المضافة.
٣. أنه قد يسهم في الارتقاء بمخرجات التعليم الفني الصناعي، والتغلب على الكثير من المشكلات التي يعاني منها.
٤. أنه يلقي الضوء على طبيعة الواقع الحالي لأداء القيادات بمدارس الثانوية الفنية الصناعية في مصر ومدى حاجتها للتطوير .

حدود البحث

تتضمن حدود البحث ما يلي:

١-حدود موضوعية، وتشمل:

أ. بالنسبة لأداء القيادات، يتناوله البحث من حيث:-

(١) أداء تقييمي.

(٢) أداء محاسبي.

(٣) أداء تنموي.

ب. بالنسبة للقيمة المضافة يركز البحث الحالي على ما يلي:

(١) جودة أداء القائد.

(٢) أسلوب القيادة المدرسية والقيم السائدة في المدرسة .

(٣) وجود نظام لتقييم أداء المؤسسة التعليمية ككل.

٢- حدود بشرية، يركز البحث على أداء القيادات بمدارس التعليم الثانوي الفني

الصناعي من مديري المدارس- والوكلاء- ورؤساء الأقسام .

مصطلحات البحث

يتضمن البحث الحالي على عدة مصطلحات على النحو التالي :

١- القيمة المضافة Added Value

يشير مصطلح القيمة " Value " إلى الأهمية أو تقدير القيمة،^(xiv) وكما يشير

إلى الطاقة النفسية التي تدفع الإنسان للنشاط والعمل في ضوء معايير دينية واجتماعية واقتصادية وأخلاقي ، والقيم هي معايير اجتماعية تتخذ هادياً ومرشداً، وهي مفهوم أو تصور ظاهر أو ضمني يميز به الفرد أو الجماعة ما هو مرغوب فيه وجوباً في انتقاء أساليب العمل ووسائله وغاياته.^(xv)

والقيمة المضافة مصطلح اقتصادي يشير إلى القيمة الإضافية التي تولدت

خلال مرحلة معينة من مراحل الإنتاج أو من خلال التسويق، والقيمة المضافة في عملية البيع تعني تقديم البائع للزبون مجموعة من المزايا المادية مثل الخدمة والصيانة المجانية، أو هدية تزيد من سعر المنتج الحقيقي بشكل يسمح للبائع برفع السعر على أساس القيم المضافة عليها.^(xvi)

كما يعرف مصطلح القيمة المضافة Added Value بأنه الفرق في مستوى

أداء المدرسة في بداية فترة زمنية معينة وأداؤها في نهاية تلك الفترة، من خلال التغذية الراجعة لبيانات القيمة المضافة لبناء صورة أكثر شمولية لأداء المدرسة ككل.^(xvii)

وتمثل القيمة المضافة قيمة العمل الذي تم إنجازه بالفعل داخل المؤسسة ومن ثم فإنها تتفادى العيوب التي تشوب المقاييس التقليدية، مما يجعل منها المقياس الأفضل والأكثر ملاءمة للحجم النسبي للمؤسسة^(xviii) ويجعلها استراتيجية تحسن مستمر للأداء على كافة مستويات النظام، ومن خلال جميع أفرادها^(xix).

وتعد القيمة المضافة «added value» أحد المؤشرات الأساسية والأكثر دقة في تحديد فعالية المدرسة وتصنيفها والوثوق بمصداقية نتائج تقييم الأداء فيها، وهي مصطلح يستخدم لقياس مدى تقدم المدرسة، والقيمة المضافة كإستراتيجية في التقييم لا يقتصر توظيفها على تعرف فعاليات المدارس فحسب، بل توظف في مساعدة كل مدرسة على تقييم أدائها ذاتيا^(xx).

من التعريفات السابقة لمدخل القيمة المضافة يمكن استخلاص ما يلي:

- أ. أنه مقياس للإنجاز ويعد دليلاً يساعد إدارة المدرسة التي من شأنها تحسين جودة العمل للجميع على المحاسبية كمدخل لإصلاح العملية التعليمية .
- ب. أنه استراتيجية تقييم تؤكد على فعالية النظام التعليمي، والذي يمكن الوصول إليه لتحقيق أهدافه .
- ج. أنه مؤشر لفعالية المدرسة من أجل نشر ثقافة التميز والتنافسية ودراسة العوامل الاجتماعية والاقتصادية المؤثرة في الأداء الكلي لها.

وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد **التعريف الإجرائي** لمدخل القيمة المضافة في التعليم بأنه " مدخل لقياس قيمة العمل الذي تم إنجازه بالفعل داخل المؤسسة التعليمية ويساعد على تحديد مدى تقدمها وفعاليتها وتصنيفها والوثوق بمصداقية نتائج تقييم الأداء فيها، ويستخدم لتحسين مستمر للأداء على كافة مستوياتها ومن خلال جميع أفرادها".

٢- الأداء القيادي Leadership Performance

يعرف **الأداء** بأنه الفعل الذي يعود على إنجاز الأعمال كما يتطلب أن تنجز، والذي يتصف بالشمولية والاستمرارية، ويعرف على أنه النتائج المرغوبة للسلوك^(xxi).

ويتضمن مفهوم الأداء ثلاثة معاني أساسية، وهي: ^(xxii)

أ. الأداء نتيجة أو إنجاز: ذلك أنه تتم مقارنة النتائج والإنجازات مع الأهداف المحددة من خلال مجموعة من المؤشرات الكمية أو النوعية، ويظهر أن الأداء يفترض نوع من المنافسة، حيث تسعى المؤسسة دوماً إلى تحقيق نتائج أحسن من نتائجها السابقة وأفضل من المنافسين .

ب. الأداء فعل أو نشاط: يرتبط الأداء بمجموعة من الأفعال المتناسقة والمتربطة فيما بينها حيث تقوم المؤسسة بحشد كافة جهودها وإمكاناتها في سبيل تحقيق نتيجة معينة .

ج. الأداء مفهوم يعبر عن النجاح: حيث يعد الأداء مفهوماً إيجابياً غير موجود في حد ذاته وإنما يعكس تصور المنظمة حول النجاح.

ومن خلال التعريفات السابقة يتضح أن الأداء يعتبر مفهوماً نسبياً؛ بمعنى أنه (عبارة عن نتيجة لمقارنة)، ومتعدداً (نظراً لتعدد الأهداف)، وذاتياً (يرتبط بالفرد أو المتعامل الذي يقوم بعملية التقييم).

القيادة: تعبر عن فرد يوجد بالجماعات والمؤسسات ويكون له التأثير الأكبر على الآخرين، ويتولى إدارة جماعة من الأفراد لتحقيق أهداف معينة، ومدى التأثير الاجتماعي عليهم حيث ينشد من خلالها القائد المشاركة التطوعية من مرعوسيه للوصول إلى أهداف المؤسسة، والقدرة على التأثير في سلوك الآخرين من أجل تحقيق الأهداف، والقدرة والرؤية المستقبلية في كيفية تنسيق جهود الأفراد وتوجيههم وحفزهم على العمل لتحقيق أهداف المؤسسة. (xxiii)

وهي عملية التأثير في أنشطة الجماعة بغرض تحقيق الأهداف، (xxiv) ويمكن تعريفها بأنها "العملية التي يتمكن من خلالها القائد التربوي أن يؤثر في تفكير الآخرين ويوجه سلوكهم". (xxv)

وتعرف القيادة أيضاً بأنها " مجموعة سلوكيات أو تصرفات معينة تتوافر في شخص ما، ويقصد من وراءها حث الأفراد على التعاون من أجل تحقيق الأهداف المعينة للعمل، ومن هنا تصبح وظيفة القيادة وسيلة لتحقيق الأهداف التنظيمية". (xxvi)

ومن التعريفات السابقة يمكن القول أن القيادة الناجحة تستمد سلطتها من الجماعة نتيجة قبولهم في القيادة، وحتى يحافظ على مركزه القيادي عليه أن يمكن العاملين بالمدرسة من الحصول على الرضا، وفي الوقت نفسه يشبع حاجاته من أجل الهيمنة على مجموعة العاملين كما تعطيه القوة اللازمة لتحقيق الأهداف.

وفي ضوء ما سبق يمكن التوصل للتعريف الإجرائي للأداء القيادي بالمدرسة: بأنه مجموعة سلوكيات أو تصرفات معينة يمارسها شخص يمكنه التأثير على العاملين بالمدرسة والتنسيق بين جهودهم وتوجيههم وحفزهم على العمل والتعاون للقيام بمهامهم الوظيفية لتحقيق أهداف المدرسة.

منهج البحث

تقتضى طبيعة البحث الحالي اتباع المنهج الوصفي الذي يصف ظاهرة من الظواهر أو يصف الواقع كما هو، بهدف الوصول لاستنتاجات تسهم في فهم هذا الواقع وتطويره. (xxvii)

وبناء عليه يتضمن البحث الأجزاء التالية :

الجزء الأول: القيمة المضافة وتطوير أداء القيادات بالمدارس- إطار نظري، ويشمل

ما يلي :

أولاً : أداء القيادة المدرسية

يعتبر الفرد من أهم العناصر التي تمتلكها المؤسسة التعليمية، وكفاءة أدائه من أهم المرتكزات التي تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة، ويتم الاستفادة منها كعملية تقييم مستمرة .

إن القيادة هي عملية ديناميكية تعبر عن العلاقة التفاعلية بين القائد ومرؤوسيه أو تابعيه، إذ يمكن التأثير في سلوك المرؤوسين تأثيراً مباشراً إذا توفرت القناعة والفهم والادراك للقائد من قبل المرؤوسين، كما ويمكن للمرؤوسين من تقديم المعلومات الضرورية للقرارات، ولذلك فإن القيادة عملية تواصل وتفاعل متواصل ومتغير حسب الموقف والظروف الديناميكية، حيث تعزى ديناميكية القيادة الى التغيرات في البيئة الخارجية وكذلك ما يرتبط بها من تغيرات في البيئة الداخلية من

سياسات واستراتيجيات وهياكل تنظيمية وكذلك التغيير في الأحاسيس والمشاعر والتفاعلات الإنسانية. (xxviii)

١ - القيادة المدرسية ومبادئها

تعرف القيادة بأنها " النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف". (xxix) فالعملية القيادية تحقق نجاحاً إذا كان هناك تناسباً بين طبائع القادة وطبائع الأفراد التابعين له.

والقيادة تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمؤسسة، (xxx) حيث يمكن للقائد أن يبيث في العاملين بالمدرسة روح المسؤولية تجاه رسالتها، بل يجعلهم طرفاً فاعلاً في صياغتها لتحقيق الأهداف.

وتعرف أيضاً بأنها وجه من أوجه النشاط الإداري الذي يركز على التفاعل الشخصي بين القائد وواحد أو أكثر من مساعديه بهدف زيادة الفعالية التنظيمية، (xxxi) وهي عملية اجتماعية تسعى للتأثير على أفعال الأفراد وسلوكهم للعمل بجد ورغبة لتحقيق أهداف مشتركة ومرغوبة. (xxxii)

ومن التعريفات السابقة يمكن استنتاج ما يلي :

أ. أن قوة وقدرة القائد ومهارته تسهم في تحفيز العاملين بالمدرسة لإنجاز ما يجب أدائه .

ب. استجابة العاملين للقائد من خلال علاقات التفاعل للمشاركة في تحقيق أهداف المدرسة.

ج. القائد هو من يمتلك مجموعة من السمات والمهارات اللازمة للتأثير في العاملين.

لذا فإن تحقيق القيادة الناجحة تتطلب من القائد فهم الطبيعة البشرية للعاملين معه ومحاولة اكتشاف أفضل ما لديهم من طاقات وقدرات وإمكانات، وأن القوانين والقرارات واللوائح لا تكفي في إحداث التغيير، ومطلوب لها قادة لهم رؤية لحشد الطاقات وتوجيهها نحو مستقبل أفضل، ويعتمد نجاح القائد على مبادئ رئيسية، وهي كالتالي: (xxxiii)

- أ. القدرة على إيجاد رؤية مشتركة.
- ب. الثقة بالنفس وبالآخرين.
- ج. زيادة معدلات مشاركة المرؤوسين.
- د. توفير فرص التعلم والتدريب.
- هـ. احترام التنوع والاستفادة منه.
- و. تنمية الابتكار على مستوى الفرد والمؤسسة.
- ز. التكامل في العمل والتوافق مع المجتمع.

ويتضح مما سبق أن القيادة الناجحة هي إثارة همم الأفراد، لتشجيعهم وبذل أقصى ما لديهم من جهد، لتحقيق الأهداف المطلوبة، كما ان القيادة الناجحة لا تعتمد على الظروف الجيدة في العمل، بل تعتمد على مدى تحفيز القائد للأفراد على العمل، لبذل أقصى ما لديهم من طاقات.

٢- أدوار القائد الناجح ومهاراته

يبدأ النجاح بوضع الخطط والاستراتيجيات ومتابعة تنفيذها، وبالتالي فإنه من المستبعد أن تصل المدرسة إلى أهدافها من دون وجود نوع معين من القادة يمكنها من تجاوز الصعب، ويعيد وضع الأشياء في نصابها الصحيح. كما أن مهارات القيادة ليست مقتصرة على المدراء وحدهم وإنما يحتاجها العاملون بالمدرسة أيضًا في تقدمهم المهني، ومن المهارات المطلوبة لقائد التغيير الفعال، ما يلي: (xxxiv)

- أ. يتقن ديناميكية عملية التغيير ويستطيع التعامل معها والعمل بموجبها بكفاءة ونجاح .
- ب. يعرف النقاط والعناصر الرئيسية التي يستلزم أخذها في الاعتبار في كل موقف من مواقف التغيير .

- ج. يتقهم طبيعة برامج التعلم والعمليات المرتبطة بتصميمها، وتطبيقها، وتقويمها.
- د. يدرك أساليب التعزيز المنظم وكيفية استخدامها.
- هـ. يتقهم ديناميكية البحث الإجرائي وأساليبه وأليات توظيفه .
- و. يعرف كيفية توثيق نواتج البرامج والجهود التطويرية ونشرها، وذلك على النحو الأفضل .
- ز. يستطيع التطلع نحو الأمام والتفكير للمستقبل وإدراك الحاضر وتفهمه والانطلاق منه للمستقبل.
- ح. يمتلك مهارات متنوعة تساعد على الاندماج الفاعل في علاقاته مع الآخرين، والتفاوض الناجح معهم، والتفويض الملائم لهم، باعتبارهم الأعضاء الأساسيين في عملية التغيير، سواء عن طريق اللقاءات الفردية، أو أثناء العمل في المجموعات الصغيرة أو من خلال الاجتماعات الرسمية.
- ط. يمتلك حصيلة من مهارات الاتصال الملائمة للمواقف الرسمية وغير الرسمية، كالانضمام إلى الجمعيات أو التنظيمات أو الشبكات المحلية .
- ي. يستطيع بناء مناخ عمل إيجابي مساند وتعزيزه.
- ك. يمتلك أساليب ووسائل التواصل المستمر مع المعارف والخبرات والتجارب الجديدة في مجال تخصصه، لإثراء حصيلته منها وجعلها متنامية بصورة مستدامة .
- ل. يتقهم طبيعة عمل وأبعاد عمليتي التعليم والتعلم، ويمتلك حصيلة واسعة من الآليات التي تساعده على تحقيق تعلم فعال .
- م. يستخدم التقنيات المناسبة التي تساعده على رفع كفاءته في جميع جوانب العمل ومجالاته .
- ن. يتقهم طبيعة وآليات تحقيق النمو المهني المستدام ذاتياً .

ويعتبر القادة الفاعلون عنصرًا جوهريًا تحتاجه كل مدرسة تسعى للنجاح، من خلال تقديم الدعم المناسب لبناء فريق قوي في مكان العمل، بالإضافة إلى حرصهم على أن يتم تنفيذ المبادرات ومختلف الأعمال الأخرى على أكمل وجه، فالقادة الفاعلون الذين يمتلكون مهارات القيادة يسهمون في رفع إنتاجية العاملين وولائهم للمدرسة، وإنهم يدعمون

بيئة العمل الإيجابية ويسهمون في التغلب على العوائق بالتعاون مع فريق العمل، فالقيادة الناجحة تدفع العاملين وتلهمهم للتخلي بالمهارات القيادية وتطبيقها في عملهم.

ويتصف القائد الناجح بأنه يعمل جدياً على تحسين مقدرته على معرفة المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية وتحليلها بشكل عقلائي لتكوين الرؤية الواضحة والمتوافقة مع حاجات كل العاملين في المدرسة لتحقيق الأداء المتميز.

ومن هذا المنطلق فإن الأدوار التي يقوم بها القائد، تتمثل فيما يلي: (xxxv)

أ. **التقمص (Empathy)** أي فحص المتغيرات المختلفة والنظر إليها من زاوية احتياجات ورغبات الآخرين وأن يضع نفسه موضع المرؤوسين ويشعر بمشاعرهم وحاجاتهم واتجاهاتهم نحو العمل والمؤسسة وأهدافها ونحو زملائهم ونحو القيم التنظيمية .

ب. **الادراك (Self Awareness)** ويمثل قدرة القائد على تقييم نفسه بشكل صحيح وفق ما يراه الآخرون، وأن ادراك الذات يساهم في تعديل السلوكيات التي يمارسها القائد، والتي قد تكون غير سليمة من وجهة نظر المرؤوسين أو الآخرين .

ج. **الموضوعية (Objectivity)** وهي قدرة الشخص على تحليل الوضع الراهن تحليلاً عقلاً دون تدخل العاطفة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع تحديد القوى التي تدفع المرؤوسين إلى سلوك معين، وقدرته على معرفة الكثير من المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية .

ويتضح مما سبق أن قائد القرن الواحد والعشرين يتمتع بالقدرات التالية: (xxxvi)

أ. **الرؤية: Vision** إن الخصائص النوعية المطلوبة لقائد هذا القرن هي الرؤية التي تمثل قدرته على ادراك حاجات العاملين، وكيفية اشباعها، وأن الحاجة الى الرؤية العميقة والواضحة تتطلب معرفة بالبيئة الخارجية ومكونات البيئة الداخلية لكي يقدم الأفضل من منتجات وخدمات لتحقيق رضا العاملين .

ب. **التفكير الابتكاري والابداع: Creative and Innovative** فالقيادة المبتكرة هي التي تساهم في إنتاج فكرة جديدة أو وضع نظرية وطرق عمل جديدة

تؤدي الى تطبيق التكنولوجيا وإجراء التغييرات المتوافقة معها، والتفكير الابتكاري يتضمن الخوض في أعماق الظواهر التي يواجهها القائد والكشف عن العلاقة بين المتغيرات المختلفة وتحديد تلك التي لها دور أساسي في حل المشاكل .

لذلك فإن دور القائد لا يكون في مواجهة المشاكل وإنما في استشراف المستقبل والتحسب لمشاكله والقدرة على وضع الرؤية للوضع الأفضل، فالتفكير الابتكاري يقود إلى التغيير انسجاماً مع المتطلبات الإنسانية للعاملين بالمدرسة من جهة ومتطلبات التكنولوجيا واحتياجات سوق العمل من جهة أخرى .

٣- دور القيادات في تطبيق القيمة المضافة

ومن مبادئ مدخل القيمة المضافة وجود قيادة مهنية، حيث أطلق سيرجوفاني (Sergiovanni) مصطلح جامبير (Gambare) للقيمة المضافة، والذي يشير إلى القيمة المضافة للقائد التربوي ، والتي تعني أن يكون القائد مثابراً ، وببذل أقصى الممكن، والانتقال من مستوى القناعة بأن ما هو مناسب اليوم قد لا يكون مناسباً في الغد، والعمل على تجويد نوعية الأداء، وزيادة رضا العاملين في النظم مما يؤدي إلى زيادة التزامهم بأداء متطلبات أدوارهم. (xxxvii)

ولذلك فإن تطوير الأداء المدرسي والاستمرار فيه مرتبط إلى حد كبير بوجود قيادة محترفة تقود عمليات التغيير والتطوير، ويناط بالعمل القيادي للمدرسة جملة من العمليات عليها تقويمها ومتابعتها، حيث تعد عملية التقييم من الموضوعات التي تأخذ اهتمام كبير في المؤسسات التعليمية، فهي جهد منظم لتشخيص أعمال المؤسسة التعليمية بأرقام لتحديد مدى نجاحها في تحقيق أهدافها وحسن استخدام مواردها لإنتاج ما هو مطلوب منها بالمواصفات التي يتوقعها منها أصحاب المصلحة. (xxxviii)

ولقد أكدت كثير من الدراسات على أهمية استخدام مدخل القيمة المضافة في تقويم فاعلية المؤسسات التعليمية، فقد استخدمته العديد من الدول مثل المملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية وغيرها من الدول، في عدة مجالات كتقييم الأداء والمحاسبية والتنمية المهنية للعاملين والتي تعد من مهام القيادة بالمدرسة وأهم اختصاصاتها التي تساهم في تطوير أدائها، وسوف يتم تناولها تفصيلاً كما يلي :

أ. تقييم الأداء

يعد مدخل القيمة المضافة من المداخل المستحدثة للتقييم الموضوعي للمؤسسات التعليمية، حيث العاملين بهذه المؤسسات بمختلف فئاتهم، قليلاً ما يعبرون عن رضائهم عن نتائج التقييم الذين يخضعون إليه، فكثيراً ما يشكون في أساليبه وأدواته وفي صحة نتائجه، ولكن عند تطبيق مقاييس القيمة المضافة فإن تقييم فاعلية المدرسة يكون أكثر عدلاً وإنصافاً الأمر الذي يرتاح له العاملون جميعاً فيكون حافزاً لتوجيه جهودهم نحو التجديد والتطوير، لأنها تستند على مفاهيم علمية حديثة إضافة إلى كونها مجردة من الذاتية، على عكس أدوات الملاحظة الأخرى التي لا ترقى إلى نفس المستوى، من الموضوعية وصحة التقييم. (xxxix)

ب. المحاسبية

يعد مدخل القيمة المضافة القادة بمعلومات تشخيصية ثرية يستطيعون استخدامها بطرق عديدة في تعيين العاملين والقادة وتخصيص الموارد بالمؤسسات التعليمية، إضافة إلى أنها تمكن وتساعد المدارس على وضع نظم محاسبية شاملة، بل ويزيد من قدرة القادة على إصدار أحكام عادلة عن فاعلية المؤسسات التعليمية، ويساهم في التقييم العادل لأدائها ومحاسبتها وفقاً لهذا الأداء. (xi)

ج. التنمية المهنية للعاملين

وهذا يعني توفير مزيد من التنمية المهنية والدعم المطلوب للعاملين، حيث يتم قياس تأثير برامج التنمية للمعلمين من خلال الزيادة أو التقدم الحادث في مستوى أداء التلاميذ نتيجة هذه البرامج. (xli)

وباستقراء ما سبق يمكن القول أن مدخل القيمة المضافة أصبح جزءاً من عملية الإصلاح الشامل الذي يتيح للمؤسسة التعليمية مراكز متقدمة، إضافة إلى ذلك يمكن أن يساهم في تحديد كفاءة وفعالية القيادة المدرسية، وتعميق مبدأ المحاسبية وربط الثواب والعقاب بنتائج وإنجازات المؤسسات التعليمية والأفراد العاملين بها، إضافة إلى أنها تعطي مؤشرات واضحة يمكن أن تساعد في المقارنة بين المدارس وتقييم فعاليتها .

ثانياً: القيمة المضافة بالمؤسسات التعليمية

يعد مدخل القيمة المضافة أحد المداخل الحديثة، الذي يحقق للمدرسة المزيد من النجاح والفاعلية، وقيادة عمليات الإصلاح وتطوير التعليم، ويمكن توضيح مفهومه ونشأته، ومراحل تطوره وأهميته.

١- ماهية مدخل القيمة المضافة

القيمة المضافة كمفهوم اقتصادي في الأصل ابتدعه علماء الاقتصاد أمثال كارل ماركس وميلتون فريدمان وغيرهما، وتعد القيمة المضافة من أكثر المداخل التي تستخدم في الدول المتقدمة كمقياس لتقويم الأداء، لأنها من أكثر المؤشرات دقة للتعرف على فعالية المؤسسات التعليمية وأدائها والمستوى الذي يحققونه عاماً بعد عام، وتعكس المؤشرات التعليمية بشكل عام مستوى الأداء التعليمي تمهيداً لتحسينه وتطويره؛ فالقيمة المضافة أحد المؤشرات الأساسية والأكثر دقة في تحديد فعالية المدرسة وتصنيفها والوثوق بمصادقية نتائج تقويم الأداء فيها.^(xliii)

ومن ثم يعد مدخل القيمة المضافة مؤشراً لفعالية المدرسة وجزء منها، يساعد في تحديد أدائها، ومن الصعب تحديد دور المدارس في تحسين أدائها بدون توافر بيانات دقيقة وعالية الجودة، وبذلك يكون تقييم القيمة المضافة خطوة رئيسة لتحقيق هذا الهدف، لذا يستلزم أن يعتمد التحليل على بيانات صادقة يتم تحليلها بطريقة مفيدة ومناسبة لتحقيق الإنجاز.^(xliii)

وتقدم القيمة المضافة معلومات وبيانات واضحة تستخدم في التفرقة بين المدارس، ويمكن استخدام قياسات القيمة المضافة لتحديد التوقعات عن المدارس التي تبدو وكأنها تعمل بشكل أفضل أو بشكل أسوأ مما هو متوقع، وتستخدم أيضاً في عمليات التقييم الذاتي للتعرف على مواطن الضعف والقوة لديها.^(xliii)

وقد حدد مايتسون (Maytson) الأدوار الرئيسية لمدخل القيمة المضافة بالمدارس بأنه:^(xliii)

(١) توفير معلومات لكل مدرسة عن أدائها، وعلاقتها بالمدارس الأخرى المشابهة لها في الظروف.

٢) توفير معلومات للآباء عن الفعالية التعليمية للمدرسة .
٣) توفير معلومات للمجتمع عن أداء المدرسة لإثراء المحاسبية المجتمعية والنهوض بها.

ويتضح مما سبق أن القيمة المضافة تعتبر مدخلاً لفاعلية المدرسة فهي لا تنحصر في تحديد مستويات إنجاز الفرد فحسب، بل تتجاوز ذلك إلى الاهتمام بالعوامل ذات الصلة بمستويات الأداء وما يرتبط بها من جودة الأداء، بالإضافة إلى تجميع أكثر ما يمكن من البيانات المتعلقة بكل عامل من تلك العوامل.
وتستخدم المعلومات والبيانات الدقيقة والواقعية للقيمة المضافة في تحقيق الأهداف الآتية:

١) توفير نظام عادل وموضوعي لتمييز المدارس والبرامج وترتيبها وفقاً لدرجات القيمة المضافة التي أضافت قيمة للأداء وأسهمت في تطوره، وكذلك تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين،^(xvi) وبذلك يمكن تحديد موضع الإضافات التي قدمتها المدرسة، واحتياجات التحسين، هذا إلى جانب تحديد احتمالات أداء المدرسة في المستقبل، والتي يمكن أن تساعد في التخطيط، وتوظف الإمكانيات، واتخاذ القرارات، وهذه الاحتمالات يمكن أن تحدد المخرجات المستقبلية للمؤسسة التعليمية والنظام التعليمي ككل.^(xvii)

٢) توفير وتفعيل نظم للمحاسبية والشفافية استناداً لأثر مردود برنامج معين أو مدرسة معينة على تطور الأداء، في ضوء ما تقدمه من معلومات وبيانات تساعد في تفسير نتائجها، وتحديد الأطراف ذات القيمة المضافة العليا وإثابتها والعكس صحيح، ثم الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات.^(xviii)

٣) تتبع الأداءات المدرسية خلال العام الدراسي اعتماداً على القياسات المتعددة لتقديم معلومات تشخيصية لصانعي القرار بالإدارات التعليمية، وبذلك يمكن اتخاذ القرارات الصحيحة لتحسين الأداء، لتشمل جميع عناصر منظومة النظام التعليمي من مديريين ومعلمين وموارد ومشاركة مجتمعية، وبيئة مدرسية.^(xlix)

٤) تقييم أداء العاملين وقياس فعاليتهم، والتعرف على الأكثر تميزاً أو الأقل، حيث تسهم بيانات القيمة المضافة في تحديد المتميزين الذين يكون دورهم واضح في

تطوير الأداء المؤسسي، وتحديد التقنيات التي يستخدمونها، مع بيان التأثير التي أحدثته برامج الإعداد والتدريب، ثم الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات بشأن الترقية والتوظيف وغيرها من القرارات.^(١)

كما يساعد تطبيق القيمة المضافة في:⁽ⁱⁱ⁾

(١) تحقيق أهداف خطة تطوير الأداء بأقل تكلفة وجهد مع وجود البدائل وكيفية الاختيار فيما بينهما

(٢) التنبؤ الدقيق باستخدام الخبرة والأدوات المناسبة، وتجميع المعلومات السابقة والحالية وتقدير المتوقع بما يخدم عملية التخطيط .

(٣) التنسيق بين أهداف خطة تطوير الأداء بالمؤسسات التعليمية من ناحية والسياسات من ناحية أخرى، مما يتطلب المراجعة الدائمة عند وضع خطة تطوير الأداء وعند متابعة تنفيذها .

(٤) إعطاء المؤسسة التعليمية الشرعية في اتخاذ القرارات، وتطبيق مبدأ المحاسبية التعليمية، ضماناً لمزيد من الفعالية والإنتاجية من خلال ضبط ومراجعة وتقويم العمليات الداخلية بالمؤسسة التعليمية، وما تساهم به في تصميم نطاق المحاسبية التعليمية .

وبذلك يمكن القول أن القيمة المضافة بنيت على أساس درجة التطور والتقدم، وتقييم الأنشطة والعمليات في المؤسسة التعليمية في ضوء ما أضافته من قيمة على المدخلات، فالقيمة المضافة تعد تعبيراً صادقاً عن الإضافة التي أمكن للنظام تحقيقها خلال مدة زمنية ما، كما أنها محرك أساسي لأسلوب الإنتاج فيها، وعائداً لعوامل الإنتاج التي تسهم في تحقيقها ممثلة في الموارد البشرية، والموارد المادية والتكنولوجية.

ويستند مدخل القيمة المضافة إلى فلسفة مؤداها أن المؤسسات التعليمية تتطلب أن تضيف قيمة في أداء كل فرد، ويستطيع مدخل القيمة المضافة معرفة درجة الإسهام الفعلي والمستقبلي للأداء المدرسي بمراجعة العمليات والعوامل المختلفة داخل المدرسة، على سبيل المثال ما يتعلق منها بتوظيف الموارد البشرية والمادية، وخصائص البيئة المدرسية، التي تسهم في النتائج وتحقيق الأهداف المرجوة للمدرسة.⁽ⁱⁱⁱ⁾

ويرتكز مدخل القيمة المضافة على مجموعة من المبادئ :

- ١) وجود مقاييس مقننة يمكن أن يقاس بها الأداء وتطويره، وتكون مهمة قياس القيمة المضافة هو تحديد درجة التحسن في مستوى كل عنصر من عناصر الأداء على حدة خلال سنة دراسية معينة. (iii)
 - ٢) تبنى القيمة المضافة على أساس درجة التطوير والتقدم في الخدمة، وتقييم الأنشطة والعمليات. (iv)
 - ٣) عزل العوامل المجتمعية كالعوامل الاجتماعية والاقتصادية عند تحليل وتقدير القيمة المضافة وغيرها من العوامل مراعاة للدقة في تحديد إسهام المؤسسة التعليمية. (v)
- وتعتبر القيمة المضافة مؤشراً أساسياً يتميز بالدقة في تحديد فعالية المؤسسة والوثوق بمدى مصداقية تقييم النتائج فيها ، كما أنها استراتيجية في التقييم لا يقتصر توظيفها على تحديد مدى فاعلية المؤسسات فحسب بل يمكن توظيف في مساعدة كل مؤسسة في تقييم أدائها ذاتياً.

٢ - متطلبات تطبيق مدخل القيمة المضافة في المؤسسات التعليمية

يتطلب استخدام مدخل القيمة المضافة إيجاد طريقة عملية ودقيقة لتحليل الأداء تراعي العديد من العوامل المرتبطة بهذا الأداء، كما تتطلب أيضاً نظاماً تعليمياً شفافاً، يتبنى مبدأ المساءلة، وتتطلب أيضاً نظاماً يحكم على أدائه، ويوجه سياساته وبرامجه التطويرية والاصلاحية. (vi)

ويمكن تحديد عدة عوامل مؤثرة عند تطبيق مدخل القيمة المضافة وهي: (vii)

- أ. تتبع التغيرات في النتائج بمرور الوقت للتعرف على التحسينات الحقيقية أو الانخفاض في الأداء.
- ب. صدق المخرجات، بمعنى قياس المخرجات والمهارات المختلفة التي يحتاجها المجتمع .
- ج. أن يكون مؤشر الأداء مقاوماً للتزييف، ويقاس الأداء بدقة وفقاً للمخرجات التي وضع لقياسها .

د. صدق وثبات قياسات أداء المدرسة ويتضح هذا في إسهام المدرسة في المخرجات .

وأشارت إحدى الأدبيات إلى بعض العوامل التي تساعد في تطبيق مدخل القيمة المضافة في المؤسسات التعليمية، منها: (viii)

أ. توفير التدريب أثناء الخدمة على معطيات القيمة المضافة كمطلب ضروري .

ب. الاستفادة من نظم المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات الحديثة في جمع البيانات وتجهيز المؤشرات اللازمة لحساب القيمة المضافة للمؤسسة التعليمية .

ج. تزويد المؤسسة التعليمية بالبرمجيات اللازمة لتجهيز مؤشرات القيمة المضافة بشكل متجدد .

د. المراجعة المستمرة لبيانات ومؤشرات المؤسسة التعليمية من موقعها الإلكتروني.

هـ. وضع نظام للحوافز القومية لاستخدام القيمة المضافة .

و. التأييد والتشجيع على استخدامها والتزام الإدارات التعليمية بمراجعة تقييم القيمة المضافة.

ز. رفع الحد الأدنى من مهارات الحاسب الآلي لدى مديري المدارس للتعامل مع المؤشرات والاستخدام السليم لها .

ح. تنمية مهارات القيادة: فموقع المدير يتيح له التحكم في المعلومات ووسائل نشرها وعرضها على أعضاء هيئة التدريس للقيام بتحليلها والإفادة منها في تطوير المؤسسة .

ط. توفر البيانات التراكمية عن الأداء والمتغيرات ذات العلاقة بالمخرجات والتي ترتبط بالنجاح .

ي. تأييد المستويات العليا من الإدارة على نحو نشط للقيمة المضافة .

ويتطلب تطبيق مدخل القيمة المضافة في المؤسسات التعليمية ما يلي: (lix)

أ. تأهيل أعضاء المجتمع المدرسي وأولياء الأمور وتوعيتهم بكافة الجوانب المتعلقة بمتطلبات وخطوات تطبيق هذا المدخل في تقييم المؤسسة التعليمية .

ب. توافر نظام إلكتروني يمكن من خلاله إدخال البيانات في صورة مجموعة من البرامج الإحصائية لمعالجة البيانات المتعلقة بالمؤسسة التعليمية، واستخراج التقارير بطريقة إلكترونية بسيطة .

ج. إعداد قاعدة بيانات شاملة تضم البيانات والمؤشرات التالية:

- تحديد أعداد الطلاب ونوعياتهم (النوع، مستوى التعليم ،... الخ) .
- معرفة نوعية المدرسة (حكومي، خاص، تجريبي، لغات، ريف، حضر، ... الخ) .
- تحديد أعداد ومؤهلات كل أعضاء هيئة التدريس، والأقسام الإدارية، والعمال .. الخ.
- تحديد الموارد المالية المتوفرة بالمدرسة ومصادرها وصور الانفاق المختلفة بالمدرسة .
- توفر الموارد المادية والمستلزمات التكنولوجية بالمؤسسة (فصول، معامل، مكتبة، أجهزة، .. الخ) .
- معرفة عدد ونوعية المؤسسات بالمجتمع المحيط التي تشارك المؤسسة وتتفاعل معها .

وبناء على ما سبق يمكن القول أن تطبيق مدخل القيمة المضافة يتطلب إيجاد طريقة عملية ودقيقة لتحليل الأداء تراعي العديد من العوامل المرتبطة بالأداء، وبالإضافة إلى أنه القائم على توافر بيانات لكل أداء فردي أو أداء أقسام وظيفية بالمدرسة، وأن تستخدم النماذج الإحصائية متعددة المتغيرات كتقنية إحصائية، كما أنه يتطلب نظاماً دقيقاً يرصد الارتفاع والانخفاض في الأداء لكل فرد أو قسم، وتحويلها إلى قيم قابلة للمقارنة والتقييم، وعلاوة على ذلك فإن مدخل القيمة المضافة يتبنى مبدأ المساءلة القائمة على الإضافة التي يحققها الأفراد أو الأقسام في المدرسة .

الجزء الثاني: واقع أداء القيادات بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي في مصر - دراسة نظرية

يسعى التعليم بمصر إلى الإهتمام بالعنصر البشري لما له من أهمية في المؤسسات التعليمية، وهو الذي يمثل العنصر الأساسي في إحداث التغييرات التنظيمية الضرورية لرفع الكفاءة والأداء في المؤسسة.^(x) فالتعليم بما له من مكانة اكتسبها كقوة مؤثرة في إعداد الفرد، وكأداة للتمييز بين الأفراد ووسيلة من وسائل القوى الاجتماعية؛ من خلال الجهد المخطط والمستمر لتحسين مستوى الأداء والمراجعة المستمرة له، وبوجود آلية محددة للوقوف على الأداء المدرسي وتطويره.

فقد اهتمت الدولة المصرية بالتعليم الثانوي الفني الصناعي لأنه العنصر الاستراتيجي والمكون الأساسي لاكتساب المهارات والمعارف التي يحتاجها الفنيون في كافة القطاعات، والتي تعتمد عليه جميع الدول في تحقيق تميزها والمصدر المنوط به في إعداد القوى البشرية اللازمة لتزويد قطاعات الإنتاج والخدمات المختلفة،^(xi) لذا أصبح التعليم الثانوي الفني الصناعي يحتل موقعاً مركزياً في الإصلاحات التنموية، باعتباره الرصيد الاستراتيجي الذي يغذي المجتمع بكل احتياجاته من الكوادر البشرية التي يحتاج إليها للنهوض بأعباء التنمية المختلفة.

ولأن إصلاح النظام التعليمي في أي مجتمع يبدأ بإصلاح القيادة على كافة المستويات خاصة على المستوى المدرسي باعتباره مدخلاً أساسياً وضرورياً لتطوير التعليم، كما أن النجاح الذي تحققه أي مؤسسة تعليمية، يرجع إلى قدرة وكفاءة قيادتها الإدارية.^(xii) وبذلك أصبح لزاماً على القيادة المدرسية بالتعليم الثانوي الفني الصناعي أن تواكب التطورات وأن تستفيد منها، بإدخال التكنولوجيا الإدارية في مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي وذلك لتطوير وتحسين مستوى الأداء القيادي.

والقيادة المدرسية تعتبر أحد أهم مكونات العملية التعليمية وتتطلب تطويراً وتحديثاً مستمراً، وللوقوف على واقع القيادة المدرسية بالتعليم الثانوي الفني الصناعي، فسوف يتم تناولها على النحو التالي :

أ- أهمية القيادة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي في مصر
لقد شهدت القيادة المدرسية تغييرات كبيرة أدت إلى تطوير دورها في مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر، مما ترتب عليه تطور في متطلبات هذا الدور، "نظراً للدور الحيوي الهام الذي تلعبه في تحقيق الأهداف التعليمية التي تسعى إليها المدرسة، كما تنبع أهمية القيادة من مسؤوليتها عن صياغة ووضع رؤية مشتركة للمدرسة بالتعاون مع الأفراد العاملين فيها، وتفعيل هذه الرؤية من خلال الأنشطة والممارسات التعليمية، وتوفير بيئة تعليمية أكثر فاعلية، ومناخ تنظيمي آمن للعاملين".^(lxiii)

لذا كان التركيز على تطوير القيادة المدرسية بمدارس التعليم الفني بمصر، "بوجود قيادة مدرسية متميزة قادرة على قيادة المدرسة بجميع عناصرها بكفاءة وفعالية وذلك من خلال الإرتقاء بمستوى أداء العاملين بها وجودة تعليمها الذي يعتمد على استخدام التكنولوجيا الإدارية القائمة على أصول التفكير العلمي والتحليل الموضوعي المنظم الذي يساعد على اتخاذ القرارات الرشيدة".^(lxiv)

وتولي وزارة التربية والتعليم أهمية كبيرة لعملية تطوير القيادة المدرسية بمدارس التعليم الفني بمصر؛ إلا أن إحداث هذا التطوير في البنى الأساسية للقيادة المدرسية يعتمد على أحد البدائل الآتية:^(lxv)

١) أن تظل القيادة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي كما هي عليه في الوقت الراهن، حيث تعتمد على المركزية في التخطيط ورسم السياسات، دون إشراك المستويات الوسطى والتنفيذية وكذلك المعلمين، مع تفعيل دور مجالس الآباء والمعلمين في المشاركة في الإدارة .

٢) استحداث آليات للممارسات الإدارية يتم من خلالها رسم سياسات جديدة لأدوار المديرين والوكلاء باستخدام تكنولوجيا المعلومات (ميكنة الإدارة) .

٣) الاتجاه نحو تطبيق معايير الجودة طبقاً للمعايير والمؤشرات الدولية، بحيث تصبح الجودة الشاملة جزءاً من استراتيجية تطوير التعليم الصناعي بهدف إعداد مخرجات تتمتع بسميزات تنافسية في سوق العمل، ويتطلب هذا مشاركة كل العاملين بالتعليم الصناعي وكذلك الهيئات والمنظمات غير الحكومية ومجالس الآباء في التخطيط ورسم السياسات، وتبني مبدأ اللامركزية في الإدارة .

وليتم تطوير القيادة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي، فإنها تحتاج إلى توفير الموارد البشرية المتميزة، التي تتمتع بالمهارات العالية في الإدارة الحديثة، للارتقاء بها لمواكبة المتغيرات التكنولوجية.

وحيث أن القيادة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي لها دور كبير في تسيير الأمور الفنية والإدارية والمالية للمدرسة، وتحديد المبادئ العامة التي تحكم العمل داخلها، وكذلك وضع آليات للمشاركة بين المدرسة والمجتمع المحلي بما يحقق الأهداف المنشودة، إلا أنه يوجد العديد من الصعوبات التي تعاني منها قيادة المدارس الثانوية الفنية الصناعية بمصر، والتي منها:

(١) أن إدارة جميع مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي تنتم بالطابع المركزي، حيث أنها تتم تحت إشراف وزارة التربية والتعليم؛ وأن من يشكل الهيكل الأساسي للعملية التعليمية - بداية من مدير المدرسة - لا يمكنهم إتخاذ أي قرار في صالح العملية التعليمية إذا أرادوا التغيير أو الإصلاح. (lxvi)

(٢) ضعف التنسيق بين القيادة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي وأصحاب المصانع والمؤسسات الخاصة في تحديد مقدار الزيادة والنقص في التخصصات الصناعية المختلفة، وقلة التوازن بين العرض والطلب في عدد خريجي مؤسسات التعليم الصناعي، وندرة وجود لجان استشارية من رجال الأعمال والصناعة المحلية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي للمساعدة في التخطيط، وهيمنة وزارة التربية والتعليم على إدارة وتنظيم التعليم المصري على كافة المستويات الإقليمية والمحلية، واتخاذ القرارات دون أن تتاح الفرصة لمناقشتها على نطاق واسع من القيادات بهذه المدارس، وقلة الإستناد إلى نظام للمعلومات على درجة عالية من الكفاءة. (lxvii)

(٣) معاناة القيادة المدرسية المنوط بها اتخاذ القرارات المدرسية من قصور في الأداء يتمثل في ضعف الارتباط بين الأهداف وخطط التنفيذ وضعف وضوح الاختصاصات، وقلة اقتناع أعضائها بجدواها، وضعف التنسيق فيما بينها، وضعف وسائل الاتصال بينها وبين المجتمع المحلي، كما تعاني من غموض في الأهداف والمسئوليات لدى أعضائها، وتوجد مشاركة محدودة من بعض

أولياء الأمور والمعلمين في مجلس الأمناء والآباء والمعلمين، ولكن هذه المشاركة لا تمس جوهر العملية التعليمية وصنع القرارات واتخاذها فيما يتعلق بالنواحي الفنية والإدارية. (lxviii)

٤) تعاني القيادة المدرسية بالتعليم الثانوي الفني الصناعي من أن عملية صناعة القرارات واتخاذها تتم بمعزل عن الأوضاع والعوامل والمتغيرات الخاصة بالبيئة الداخلية للمدرسة وعناصر القوى الخارجية المحيطة بها، تلك العوامل التي لها أثر واضح على القرار فضلاً عن قلة وضوح رسالة وأهداف ورؤية التعليم الثانوي الفني الصناعي في أذهان المسؤولين عن إدارة المدارس الصناعية. (lix)

٥) تواجه القيادة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي قلة البرامج التدريبية؛ حيث يعد تدريب القيادات المدرسية أحد أهم المقومات الأساسية التي يركز عليها تطوير المؤسسات التعليمية لتمكين العاملين من الأداء المتميز ويقلل من الأخطاء وإهدار الأموال، وأن التدريب المكثف أفضل وسيلة متاحة لإكساب العاملين المهارات والمعارف والسلوكيات اللازمة لأداء العمل بإتقان. (lxx)

ومما سبق يتضح أن القيادة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي في مصر تعاني من المركزية وضعف التفويض، والبيروقراطية وتعقد الإجراءات، والتي تمثل عقبة أمام التطوير المطلوب، نتيجة الغموض في فهم الإجراءات للقائمين على الإدارة، وقصوره في تنفيذ القرارات وتقدير احتياجات المدرسة.

ب- الهيكل التنظيمي لمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر

يعد الهيكل التنظيمي لمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي، الأسلوب الرسمي الذي تستخدمه الإدارة في توزيع الأعمال والمسئوليات والسلطات بين الأفراد، وتحديد العلاقات فيما بينهم، وتجميعهم في وحدات أو أقسام، وتحديد أدوات الاتصال الفعال والتنسيق بينهم. (lxxi) وبذلك فإن الهيكل التنظيمي لمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر يعتمد على تحديد العمليات الإدارية والفنية التي سيقوم القائمون على إدارة

المدرسة بأدائها وتحديد العلاقات التي تتم فيما بينهم من جهة، ووضع خطط تطوير الأداء من جهة أخرى.

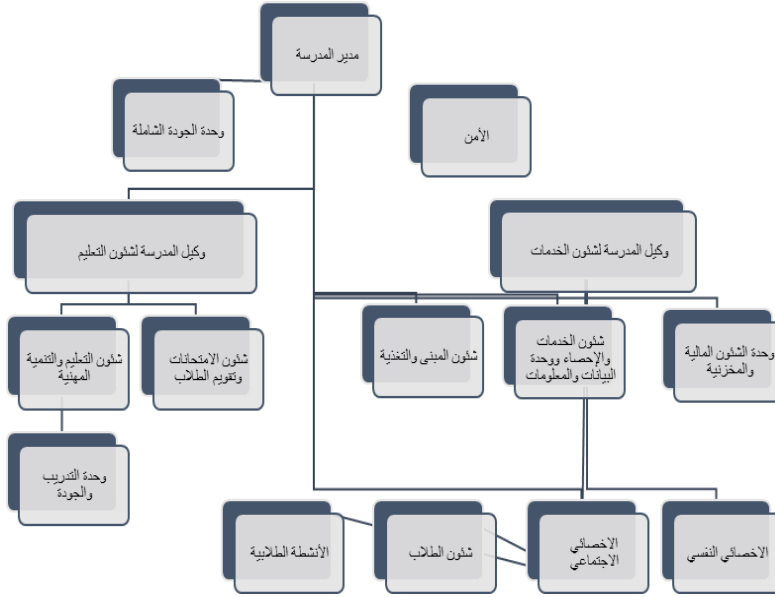
وعليه تحتاج مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر لهيكل تنظيمي مرن يستوعب متطلبات التطوير المدرسي، لذلك صدر القرار الوزاري رقم (٢٦٢) لسنة ٢٠٠٣ بإعادة هيكلة الإدارة المدرسية وتحديد معدلات ومستويات وظائفها بالمراحل التعليمية المختلفة بالمديريات والإدارات التعليمية، وقد روعي فيه أن يحقق نقلة نوعية كبيرة في وظائف الإدارة المدرسية باعتبارها المحور الأساسي في نجاح العملية التعليمية، كما صدر القرار الوزاري رقم (٢٨) لسنة ٢٠٠٤، لوضع معايير وضوابط شغل الوظائف القيادية من حيث المعارف والمهارات والاتجاهات وربط الترقى بالكفاءة، كما تضمن توصيفاً للوظائف القيادية لكل مدرسة مع تحديد المسؤوليات والاختصاصات بشكل واضح، وتنوع نماذج الهياكل التنظيمية والوظيفية للمدارس؛ لتتناسب مع اختلاف أحجام المدارس، مع استحداث وظائف جديدة في الهيكل، تستوعب متطلبات التطوير المدرسي، كإنشاء وحدة التقييم والتدريب في كل مدرسة. (lxxii)

ويتكون الهيكل التنظيمي لقطاع التعليم الثانوي الفني الصناعي من ثلاث إدارات رئيسة هي: الإدارة المركزية للتعليم الفني والإدارة العامة للتنسيق والتخطيط، والإدارة العامة للتجهيزات، وتضم الإدارة المركزية للتعليم الثانوي الفني الصناعي الإدارة العامة للتعليم الصناعي بجانب مستشارو التعليم الفني. (lxxiii)

كما يخضع التعليم الثانوي الفني الصناعي لإشراف كامل من سلطة مركزية (وزارة التربية والتعليم)، وبذلك تعتبر من مسؤولية الدولة، فهي تشرف عليه إشرافاً فنياً إدارياً ومالياً مباشراً. (lxxiv)

وفي عام ٢٠٠٥ صدر القرار الوزاري رقم ٢٥٠ في ٢٠٠٥/٩/٦ بشأن تحديد معدلات ومسئوليات واختصاصات وظائف الإدارة المدرسية بالمراحل التعليمية المختلفة بالمديريات والإدارات التعليمية، حيث تم تحديد مستويات ومعدلات ووظائف الإدارة المدرسية بالمراحل التعليمية بمستويين: المستوى الأول: المدارس التي تضم أقل من ١١ فصلاً، والمستوى الثاني: المدارس التي تضم أكثر من ١١ فصلاً، (lxxv) والشكل رقم

(١) يوضح رسم تخطيطي للهيكل التنظيمي لمدرسة التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر .



شكل رقم (١)

رسم تخطيطي للهيكل التنظيمي لمدرسة التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر. (lxxvi)

يتضح من الشكل السابق ما يلي :

- أن سلطة مدير المدرسة تتركز في قمة الهرم الإداري، ويتبعه وحدة الأمن ووحدة الجودة الشاملة، وفي القاعدة وكيلين أحدهما لشئون الخدمات والآخر وكيل لشئون التعليم.
- يتبع وكيل شئون الخدمات وحدة الشئون المالية والمخزنية، ووحدة شئون الإحصاء والبيانات والمعلومات وشئون المبنى والتغذية، أما وكيل شئون التعليم فيتبعه شئون الامتحانات وتقويم الطلاب وشئون التعليم والتنمية المهنية ووحدة التدريب والجودة.
- يتسم هذا الهيكل بالبيروقراطية حيث هناك مستويات هرمية لاتخاذ القرارات، ومن هم أقل عليهم تنفيذ هذه الأوامر فقط ودون نقاش، والابتكار يظل راكداً

لأن ليس هناك أى تفاعل أو تواصل يدعم تبادل الأفكار والخروج بنتيجة جديدة في كل فترة، أما بالنسبة للتعاون يكاد يكون معدوماً؛ لأن أغلب من فى هذا النظام يسعون إلى الحصول على مرتبة أعلى وأفضل .

وانطلاقاً من أن الهيكل التنظيمي هو وسيلة لتحقيق أهداف المدرسة، وأن التغيير في إستراتيجية المدرسة يصاحبها تغير في الهيكل التنظيمي لذلك فالهيكل التنظيمي لمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر هو هيكل بسيط يعرف بالهيكل الهرمي، حيث يتصف بعدم التعقيد، والبساطة، واللاسمية.

ج- اختصاصات ومسئوليات القيادة المدرسية

إن النظام التعليمي الجيد يصنع مدرسة جيدة، ولقد ثبت خطأ هذه المقولة، واتضح العكس؛ بأن المدرسة الجيدة تصنع نظاماً تعليمياً جيداً، وإن كفاءة وفعالية النظام التعليمي يمكن أن تتحقق فقط إذا كانت للمدرسة قيادة تتمتع بالكفاءة والفعالية.^(lxxvii) معنى ذلك أنه مهما وُضع للمدرسة من أنظمة وأنشطة وبرامج تعليمية، كل ذلك لا يؤتي بثمار إلا إذا كانت قيادة المدرسة موكولة إلى أفراد مؤهلين للقيام بمهام وأعباء المدرسة.

١) اختصاصات ومسئوليات قائد المدرسة

قائد مدرسة التعليم الثانوي الفني الصناعي هو المسؤول الأول في مدرسته والمشرف على جميع شئونها التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية وهو القدوة الحسنة لزملائه أداءً وسلوكاً. وتتحدد اختصاصاته ومسئوليته بالإشراف العام ويعاونه الوكلاء في أمور التعليم وكافة أعمال الأنشطة كل فيما يخصه طبقاً لبطاقة الوصف الوظيفي.^(lxxviii) كما أن قائد مدرسة التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر مسئول عن القيادة التنظيمية والتربوية والمجتمعية لجميع العاملين وأصحاب المصلحة في المدرسة، ويشرف على تنفيذ جميع البرامج والأنشطة الفنية الصفية واللاصفية ويقوم بإدارتها وتقييمها طبقاً للسياسات واللوائح التي تضعها الوزارة.^(lxxix)

كما أنه هو الرئيس التنفيذي المسئول عن كافة أنشطة المدرسة للمجالات التربوية والتعليمية والأنشطة المدرسية والشئون المالية والفنية والخدمية، ويتولى قائد المدرسة ما يلي: (lxxx)

أ) تحديد رؤية ورسالة المدرسة، وفقاً لما تقتضيه المعايير القومية للتعليم وتحديد اللائحة الداخلية للمدرسة المحددة لأنشطة الوحدة المنتجة للمدرسة التي تترجم في شكل برنامج ويتحدد بها نظام العمل ولا يتعارض مع القوانين والقرارات الوزارية وفي إطار النموذج المعتمد من المديرية التعليمية

ب) رئاسة مجلس إدارة المدرسة ومجلس الآباء والمعلمين، والأنظمة المحلية، ورجال الأعمال والمؤسسات الإنتاجية والخدمية بالبيئة المحيطة، ووحدة الأمن ولجنة إدارة الأزمات وتأمين الأفراد والمنشآت، مجموعات التقوية.

ج) تطبيق المعايير القومية للتعليم علي مستوى المدرسة وتدريب أعضاء هيئة التدريس عليها وإجراء دورات التقويم الذاتي في مستوى المعايير .

د) التخطيط لتحقيق الاستثمار الأمثل لموارد المدرسة (بشرية- ومالية- ومعلوماتية وسلعية).

هـ) اعتماد قبول الطلاب المستجدين والتعامل مع الإدارة التعليمية ومديرية التربية والتعليم .

و) إعداد تقارير قياس الكفاية السنوية للعاملين بالمشاركة مع أجهزة التوجيه الفني المختصة.

ز) توقيع الجزاء علي المخالفين بالأمر المباشر أو تحويلهم للشئون القانونية . ويتحمل مسئولية القيادة والتخطيط وتطوير الأداء المدرسي على النحو التالي: (lxxxi)

أ) يمارس القيادة التربوية للمدرسة، كما يشارك في مشروعات تطوير المناهج وتحسين المدارس التي تقوم بها الإدارة التعليمية.

ب) يضع رسالة المدرسة بما يتماشى مع الرؤية القومية وأهداف التعليم طبقاً لوثائق الوزارة المختلفة .

- ج) قيادة العاملين بالمدرسة وأصحاب المصلحة في وضع رؤية مستقبلية تساعده في تحديد الأهداف التعليمية في الأجلين الطويل والقصير وجدولتها زمنياً واختيار الاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها.
- د) يتأكد أن السياسات المختارة لتحقيق الأهداف تتماشى مع اللوائح والقوانين والتوجهات التربوية الحديثة.
- هـ) يقود عملية وضع خطة عمل تفصيلية لتحقيق الرؤية المستقبلية، ويتأكد من توفر الموارد لتنفيذها .

باستقراء اختصاصات ومسئوليات قائد مدرسة التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر، يلاحظ أهمية امتلاكه معرفة كاملة في مجال الإدارة والقيادة، وكذلك المهارات والكفاءات اللازمة لقيادة التغيير والتطوير المؤسسي، وتهيئة المناخ المناسب لتحقيق الأهداف بأعلى مستوى من الأداء من خلال اشتراك الآخرين.

٢) اختصاصات ومسئوليات وكيل المدرسة لشئون التعليم

تتضمن اختصاصات وكيل شئون التعليم بمدرسة التعليم الثانوي الفني الصناعي في مصر متابعة أعضاء هيئة التدريس والأخصائيين بالمدرسة والإشراف على أعمال الامتحانات، ويساعد مدير المدرسة في إدارة عمليات المدرسة وكذلك في تنمية علاقات المدرسة بالمجتمع، ويضطلع وكيل المدرسة لشئون التعليم بالواجبات والمسؤوليات التالية في إطار الالتزام بالميثاق الأخلاقي وقواعد تنظيم العمل وبينها كما يلي: (lxxxii)

أ) القيادة والإشراف المدرسي: يقوم بالإسهام في مهام القيادة التعليمية، والإدارة المدرسية بما يدعم مهام مدير المدرسة، مستندا إلى المعايير القومية، ومسترشداً بمبادئ اللامركزية في تطبيق الحوكمة الرشيدة، ومبادئ المساءلة والمحاسبية، وقواعد الاستخدام الرشيد لموارد المدرسة، وإرساء مبادئ العمل الجماعي، ودعم التواصل، وحفز استخدام التكنولوجيا .

ب) عمليات التعليم والتعلم: يقوم بإدارة العملية التعليمية بالمدرسة، وتطبيق الاستراتيجيات والأساليب التعليمية الحديثة بالاشتراك مع المعلمين والأخصائيين، وبالتنسيق مع التوجيه التربوي لدعم وتوجيه عملية اتخاذ القرارات التعليمية بناء على تحليل نتائج المتعلمين والبيانات والإحصاءات الخاصة

بالمدرسة ونظم التقييم المعتمدة، وفي إيجاد بيئة آمنة تدعم التحسين المستمر للأداء والابتكار.

(ج) **ضمان معايير الجودة والاعتماد:** يقوم بالمشاركة في قيادة جهود فرق المدرسة، مجالس الأمناء، ووحدات التدريب والجودة المدرسية من أجل تاهيل المدرسة للاعتماد التربوي طبقاً لمعايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد؛ بتطبيق أساليب التقييم الذاتي، والمساهمة في قيادة عملية وضع خطة التحسين المدرسي وتنفيذها ومتابعتها .

(د) **التنمية المهنية:** يدعم وكيل شئون التعليم التنمية المهنية المستدامة للعاملين بالمدرسة، ونشر ثقافة التعلم المستمر بينهم؛ بحفز العاملين على تطوير أداءهم المهني، ويساعد في إيجاد فرص التنمية المهنية لهم، ويحثهم على التجريب والابتكار واستخدام الإستراتيجيات الجديدة التي تحقق التفاعل بينهم وبين المتعلمين ، والمشاركة في برامج التنمية المهنية الفنية والقيادية .

(هـ) **المشاركة المجتمعية:** يسهم في بناء أسس الشراكة مع المجتمع بتطبيق سبل التواصل مع المجتمع، ويسهم في جهود توعية المجتمع بالعملية التربوية، وحفز المبادرات التطوعية التي تسهم في جهود الإصلاح بالمدرسة .

ومما سبق يتضح أن وكيل شئون التعليم المساعد الأول لمدير المدرسة؛ ويمتلك بعض الصلاحيات الإدارية والفنية التي يمنحها له مدير المدرسة، ومن خلالها يستطيع القيام بتطوير العمل الإداري وتحقيق التواصل الفعال بين الإدارة المدرسية والعاملين بها، وتطبيق الشفافية والمساءلة والمشاركة كمبادئ هامة للإدارة الناجحة.

٣) اختصاصات ومسئوليات وكيل المدرسة لشئون الخدمات

يختص وكيل المدرسة لشئون الخدمات بإدارة شئون المدرسة المالية والإدارية والإشراف على ملائمة المبنى المدرسي للعملية التعليمية ، ويساعد مدير المدرسة في إدارة عمليات المدرسة وكذلك في تنمية علاقات المدرسة بالمجتمع، ويشرف على أعمال جميع العاملين بالشئون المالية والإدارية وصيانة المبنى، ويعمل على دعم أدوارهم بالمدرسة، ويسهم في تكامل جهودهم، ويسهم في ترسيخ أسس التعاون بين إدارة المدرسة ومجلس الأمناء والمعلمين، وفي وضع اللائحة الداخلية للمدرسة بالتعاون مع المجلس،

ويعمل على تنفيذها، ويقوم بتنسيق عمله مع الوكلاء الآخرين بالمدرسة، ويعاون مدير المدرسة في الإدارة الفعالة للموارد المادية والبشرية بالتنسيق مع الموجه المالي والإداري. (lxxxiii)

وعلى الرغم من الجهود المبذولة من قبل وزارة التربية والتعليم في مجال تطوير القيادة المدرسية لمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي وتحديد القرارات الوزارية لمهام ومسئوليات أفرادها، إلا أن هناك مشكلات تواجه هؤلاء الأفراد وتؤثر على أدائهم مما يضعف أداء المدرسة ككل، ومنها:

أ) الافتقار إلى هيكل تنظيمي يتسم بالمرونة، وغياب التخطيط المبني على أسس علمية سليمة، وضعف التنسيق بين أداء أعضاء التنظيم الإداري بما يدعم الأداء الكلي، كما لا توجد آلية لقياس احتياجات السوق والمجتمع باستمرار، أو للاستفادة من التغذية الراجعة لتحسين جودة الأداء. (lxxxiv)

ب) أن قيادة المدرسة لا تحرص على تمكين العاملين بها من إنجاز بعض المهام، ولا يشارك العاملون في صنع القرارات الإدارية، على الرغم من تفويض قائد المدرسة لبعض سلطاته للعاملين بها. (lxxxv)

ج) تدني أداء القيادات بالمدارس الفنية الصناعية، نتيجة لضعف الإعداد المسبق للقيادات في مجال الإدارة المدرسية، وغياب الأسس الموضوعية السليمة لاختيار مديري هذه المدارس، وإهمال خصوصية القيادة المدرسية ومشكلاتها في البرنامج التدريبي حيث يتضمن معلومات عامة عن الإدارة، بالإضافة إلى قصر مدة برنامج التدريب. (lxxxvi)

د) ترتكز الأساليب والمعايير المستخدمة في اختيار القيادات بهذه المدارس على الأساليب التقليدية، وأهمها عنصر الأقدمية مع إغفال الموهبة والقدرة الإدارية، وافتقار المدارس للقادة المؤهلين الذين يمتلكون المهارات والكفاءات التي تمكنهم من القيام بأدوارهم التي تواكب العصر باعتمادهم على الأساليب التقليدية في الإدارة، مع قلة تشجيع هذه القيادات على التجديد والابتكار. (lxxxvii)

ومما سبق يمكن القول أن أهم الصعوبات التي تواجه القيادة المدرسية هي افتقار مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي إلى هيكل تنظيمي يتسم بالمرونة، وغياب التخطيط وضعف التنسيق لإعداد القيادات المدرسية، وغياب المشاركة الفعالة للعاملين بالمدرسة في صنع القرارات الإدارية، فهؤلاء القادة شأنهم شأن أي فرد، لا يخلو عملهم من وجود صعوبات تعترضه أثناء ممارسته، وهذه الصعوبات تختلف من قيادة إلى أخرى تبعاً لظروف كل مدرسة، وطبيعة القائمين عليها، لذلك فالقيادة المدرسية بحاجة ماسة إلى رؤية جديدة لتستطيع أن تكون قيادة هادفة .

وعليه تتضح أهمية مجالات استخدام مدخل القيمة المضافة لتطوير الأداء القيادي بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي، كما يلي: (lxxxviii)

أ) مدخل لتقييم أداء القيادة المدرسية

يعتبر تقييم الأداء عملية إدارية وفنية التي يتم من خلالها جمع البيانات واستنباط المعلومات الوصفية والكمية التي تدل على مستويات الأداء المتحقق فعلاً للقيادات لمقارنته بأدائهم السابق أو بالمعدلات والمعايير التي توضح ما ينبغي أن يتحقق ، كما أنه عملية تستهدف الوقوف على مدى نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها المرسومة، أو مدى تحقيق الأهداف المتوقعة ضمن الخطة الموضوعية بشكل مسبق لاكتشاف أوجه القصور والضعف في التنفيذ والعمل على تصحيحها .

ب) مدخل للمساءلة / للمحاسبية

يسهم تطبيق مدخل القيمة المضافة في تطبيق نظم المحاسبية والمساءلة في المؤسسات التعليمية ؛ حيث يزود القادة التربويين بمعلومات تشخيصية يستطيعون استخدامها بطرق عديدة في توظيف الموارد البشرية والمادية والمالية، ومن إصدار أحكام عادلة عن فاعلية المدرسة، ومساعدة القيادة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمدرسة على أساس سليم، ويمثل مدخل القيمة المضافة بالنسبة للمؤسسات التعليمية جزءاً أساسياً من نظام مؤشرات الأداء بها، والمستخدم كأساس للمساءلة التعليمية وتحديد الأداء المؤسسي الشامل، وقد توصل تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية " OECD " (٢٠٠٦) إلى أن

مدخل القيمة المضافة يمكن أن يكون أفضل مدخل يقدم بوصفه أداة لتعزيز جهود تحسين المدارس ، بالإضافة إلى كونه أساس للرقابة التنظيمية وأداة للمساءلة التعليمية للقيادة المدرسية .

ج) مدخل للتنمية المهنية للعاملين

ويساعد مدخل القيمة المضافة القيادة المدرسية في قياس فاعلية العاملين والتعرف على أعداد العاملين الكثر تميزاً أو الأقل، حيث يمكن أن تسهم بياناتها في تحديد العاملين المتميزين وتحديد التقنيات التي يستخدمونها مع بيان التأثير التي أحدثته برامج التنمية المهنية؛ حيث أن التنمية المهنية تعتبر مجموعة من الأهداف التي تترجم في وسائل وأنشطة والتي تتخذها المدرسة لتخطيط وتطوير مستقبل الوظائف لديها من خلال رفع الكفاءة والكفاية المستمرة للعاملين بها لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للتطور المستمر في الوظائف وفقاً لمعايير الجودة .

د) مدخل لتحسين أداء القيادة المدرسية

يساعد مدخل القيمة المضافة في التعرف على الطريقة التي تحسن بها أداء القيادة المدرسية، ويمكن لمدخل القيمة المضافة أن يشير إلى مجالات التطوير من خلال مقارنة الأداء الفعلي بتوقعات الأداء العالي والمنخفض، بالإضافة إلى إمكانية المساعدة في توجيه الجهود المباشرة والموارد لتحسين نتائج العملية التعليمية للطلاب، وكذا في التطوير المهني للمعلمين، ويمكن أيضاً استخدام مدخل القيمة المضافة لتوفير معلومات ومؤشرات عن مدى فعالية المبادرات المتعلقة بالسياسات التعليمية للمؤسسات التعليمية، ويمكن أن تكون هذه المؤشرات مفيدة بالنسبة للسلطات التعليمية في تحديد المؤسسات التعليمية ذات المستوى العالي من الأداء والمؤسسات ذات الأداء المتوسط والمنخفض، ويمكن للقيادة ذات الأداء المرتفع أن تقدم أمثلة عن أفضل الممارسات التي قد يحاكيها الآخرون، حتى يمكن توجيه الجهود العلاجية نحو المدارس المتوسطة والمنخفضة الأداء، ويمكن أن يساعد مدخل القيمة المضافة أيضاً واضعي

السياسات على تنسيق السياسات والموارد والاستراتيجيات مع احتياجات المؤسسات التعليمية، أو المساعدة في اختيار مدارس لمبادرات معينة. ومما سبق يتضح أن من مبادئ تطبيق مدخل القيمة المضافة وجود قيادة مهنية تحقق إجماعاً ووحدة في الهدف، وتنطلق من عمل الفريق، ووجود بيئة تعليمية منضبطة، وتوقعات عالية تستند على رؤى وقيم ودينامية في التوجه، ومتابعة التقدم والاهتمام بالنتائج والاهتمام بالعاملين والحرص على تنميتهم المهنية المستدامة، والعمل على جودة الأداء والحرص على رضا العاملين .

الجزء الثالث: الإجراءات المقترحة لتطوير أداء القيادات بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي في مصر باستخدام مدخل القيمة المضافة

في ضوء ما تم طرحه في الإطار النظري للبحث حول القيادة المدرسية ومبادئها ومهارات القيادة الناجحة وأدوارها والقدرات التي يتمتع بها أفرادها ودور القيادة في تطبيق القيمة المضافة، وبالإضافة إلى معرفة ماهية مدخل القيمة المضافة ومبادئه ومتطلبات تطبيقه في المؤسسات التعليمية، ورصد واقع أداء القيادات بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي في مصر، يمكن وضع مجموعة من الإجراءات المقترحة لتطوير أداء هذه القيادات باستخدام القيمة المضافة على النحو التالي:

- ١- تدعيم الكفاءات والإعتماد على أهل الخبرة والمعرفة من القيادات، وتحقيق مبدأ المساءلة للجميع دون تفرقة مما يحسن من الأداء بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي .
- ٢- تشجيع القيادة المدرسية للإعتماد على التكنولوجيا والتقنيات الحديثة في إدارة مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي واستيعابها وتفعيلها في جميع عناصر المنظومة التعليمية، حتى يخرج المتعلم لسوق العمل وهو على دراية بالجديد في مجال تخصصه العملي.
- ٣- إجراء عدد من الاختبارات للقيادات للكشف عما لديه من قدرات وإمكانيات تمكنه من النجاح في أداء وظيفته وتحقيق الأهداف المنشودة من العملية التعليمية.

- ٤- اختيار القيادات وفقاً لمعايير الكفاية العلمية والإدارية، وإعدادهم ليكونوا قوي مساعدة على نجاح أي تغيير تربوي في بمدارسهم، وتهيئة المناخ التنظيمي الذي يشجع القادة وجميع العاملين بالمدرسة على التجديد والتطوير، وفي الوقت نفسه يحفزهم على الإبداع والإبتكار .
- ٥- تدريب القيادات المدرسية على كيفية وضع الخطط الإستراتيجية وممارستهم لأدوارهم المستقبلية والتنبؤ بالمشكلات وتحليلها واتخاذ القرارات بشأنها.
- ٦- الإهتمام بإعداد وتدريب القيادات المدرسية على توفير مناخ مدرسي صحي يساعد على المشاركة في مجالات العمل.
- ٧- وضع خريطة تنظيمية توضح خطوط السلطة والعلاقات التنظيمية على مستوى المدرسة والمدارس الأخرى المناظرة وكذلك بين القيادات والمعلمين وأصحاب المصالح من ذوي العلاقة بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية.
- ٨- فتح قنوات اتصال بين القيادة المدرسية والبيئة المحيطة بها بمختلف مؤسساتها، بحيث يمكن الإستفادة من الإمكانيات المتوفرة في كل من المدرسة والمجتمع المحلي.
- ٩- الإهتمام بحسن إختيار القيادات القادرة على تحمل المسئوليات وتحقيق الأهداف.
- ١٠- إعداد وتدريب القيادات على صنع القرارات الرشيدة واتخاذها وتغيير الثقافة التنظيمية للمدرسة بحيث يدرك كل فرد مسئولياته ويشارك في صنع القرار المؤثرة على مستقبله المهني والوظيفي.
- ١١- تصميم برامج تدريبية للقادة يقوم بإعدادها متخصصين تساعدهم في التعرف على الأساليب الإدارية الحديثة كالإدارة بالمشاركة وريادة الأعمال وإستخدام التكنولوجيا الإدارية، تؤهلهم لمواكبة المتغيرات العالمية والمحلية والتعامل معها.
- ١٢- تبني المديرية والإدارات التعليمية لبرنامج تدريب القيادات يشمل التعرف على أهمية التقويم ومعايير وكيفية إجراء عملية التقويم والإستفادة منه، والتزام

القيادات بعملية التقويم الذاتي للمدرسة لتحقيق الجودة الشاملة وتأهيل المدرسة للاعتماد.

مراجع البحث

- (i) وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي، التعليم القومي لمصر ٢٠١٤-٢٠٣٠، القاهرة، ٢٠١٤، ص ٩٧.
- (ii) جمهورية مصر العربية، دستور ٢٠١٤، مادة رقم ٢٠.
- (iii) عبدالوهاب محمد وأشرف عبدالمطلب مجاهد، "إصلاح التعليم الثانوي الفني في ضوء معايير الجودة - دراسة ميدانية"، بحث مقدم لمؤتمر التعليم الفني والتدريب - الواقع والمستقبل، المنعقد في الفترة من ١٠-١١ مايو ٢٠٠٥، بكلية التربية، جامعة طنطا، ٢٠٠٥، ص ص ١٢٧-١٢٩.
- (iv) Henry Braun and Others, **Getting Value out of Value-Added**, (Washington: National Academy of Sciences, 2010), p.17.
- (v) عاشور إبراهيم الدسوقي عيد، القيمة المضافة مدخل لتطوير أداء المؤسسات التعليمية، (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ٢٠١٤)، ص ١٠٠.
- (vi) نورة احمد عبدالله الغتم، "القيمة المضافة : مؤشر الأداء الفعال في تقييم المدارس"، مجلة التربية، البحرين، العدد ٣٢، فبراير ٢٠١٢، ص ١٢٦.
- (vii) أحمد إسماعيل حجي، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، (القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠٥)، ص ١٨٧.
- (viii) عبدالباسط محمد دياب، "تصور مقترح لتطوير الإدارة المدرسية للتعليم الثانوي الصناعي في جمهورية مصر العربية في ضوء خبرات كل من جمهورية الصين الشعبية وأستراليا"، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بقنا، جامعة جنوب الوادي، العدد ٢٣، أبريل ٢٠١٥م، ص ٥١.
- (ix) وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية ٢٠١٤-٢٠٣٠، مرجع سابق، ص ٧٩.
- (x) محمود أبو النور عبد الرسول، "اختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية الصناعية بمصر في ضوء خبرات بعض الدول"، مجلة التربية، المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مجلد ١١، العدد ٢٢، القاهرة، مايو ٢٠٠٨، ص ١٦.
- (xi) أميرة عبدالحكيم منصور إبراهيم شرارة، تطوير التعليم الثانوي الصناعي بمصر في ضوء خبرة كوريا الجنوبية، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات، جامعة عين شمس، مجلد ٤، العدد ١٧، ٢٠١٦، ص ٦٥٨.
- (xii) آمال سيد مسعود، "دور المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في تلبية احتياجات سوق العمل من خريجي مدارس التعليم الفني"، مجلة التربية، المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مجلد ١٥، العدد ٣٧، القاهرة، أغسطس ٢٠١٢، ص ١٣٥.
- (xiii) هبة النبال، وآخرون، التعليم الثانوي الفني الصناعي ومتطلبات سوق العمل في المجتمع المصري، (القاهرة: المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، ٢٠١٦)، ص ٢٢٦.
- (xiv) الياس انطوان الياس، ادوارد الياس، قاموس الياس المعصري، (القاهرة: دار الياس للطباعة والنشر، ١٩٩٤)، ص ٨٠٨.
- (xv) فاروق عبده فليه وأحمد عبدالفتاح الذكي، معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً، (الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة والنشر، ٢٠٠٤)، ص ص ٢٠٠-٢٠٢.

- (xvi) عبدالحسين توفيق شليبي ، "استخدام مدخل القيمة الاقتصادية المضافة في تقييم الأداء المالي والتشغيلي في الوحدات الاقتصادية"، *مجلة العلوم الاقتصادية* ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة البصرة ، المجلد السادس ، العدد ٢٣ ، ٢٠٠٩ ، ص ١٤٠ .
- (xvii) Feyisa Demie, "Using Value-added Data for School Self-Evaluation: a Case Study of Practice in Inner-City Schools", **Journal School Leadership & Management**, Vol.23, No.4, London, Nov.2003, p.462.
- (xviii) فايز حداد وخلدون أبو العلا، "العلاقة بين القيمة الاقتصادية المضافة والعوائد غير العادية"، *مجلة دراسات العلوم الادارية*، المجلد ٣١، العدد ١، ٢٠٠٤، ص ٣١ .
- (xix) هاني عبدالرحمن صالح الطويل ، الإدارة بالإيمان: إبدال في إدارة النظم التربوية وقيادتها ، (عمان: دار وائل للنشر ، ٢٠٠٦) ، ص ٣٥ .
- (xx) نورة احمد عبدالله الغتم ، مرجع سابق ، ص ١٢٦ .
- (xxi) محمد بن عبدالله البرعي ومحمد بن ابراهيم التويجري ، *معجم المصطلحات الإدارية* ، (الرياض: مكتبة العبيكان، ١٩٩٣) ، ص ٢٥٥ .
- (xxii) Brigitte Doriath and Christian Goujet, **Gestion Prévisionnelle Et Mesure De La Performance**, (Paris: 3eme Ed, Dunod, 2007), p. 172
- (xxiii) المنظمة العربية للتنمية الإدارية، *معجم المصطلحات الإدارية*، جامعة الدول العربية، القاهرة ، ٢٠٠٧ ، ص ٢٨٦ .
- (xxiv) المنظمة العربية للتنمية الإدارية، *الموسوعة الإدارية العربية الإسلامية*، جامعة الدول العربية، المجلد السابع، الجزء الثاني، القاهرة، ٢٠٠٤ ، ص ١٣٩ .
- (xxv) جودت عزت عطوي ، الإدارة المدرسية الحديثة - مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية ، (عمان : الدار العلمية الدولية ، ٢٠٠١) ، ص ١١٢ .
- (xxvi) السيد سلامة الخميس، *قراءات في الإدارة المدرسية: أسسها النظرية..وتطبيقاتها الميدانية والعملية*، (الاسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ٢٠٠١)، ص ١٨ .
- (xxvii) ذوقان عبيدات وآخرون ، *البحث العلمي ، مفهومه ، أدواته ، أساليبه*، ط٥، (عمان: دار الفكر للطباعة والنشر، ١٩٩٦) ، ص ٢٢٠ .
- (xxviii) سهيلة عباس ، *القيادة الابتكارية والأداء المتميز* ، *حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري*، (عمان : دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤) ، ص ١٢ .
- (xxix) السيد عليوه ، *تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد* ، (القاهرة : دار السماح للنشر والتوزيع ، ٢٠٠١) ، ص ٤٥ .
- (xxx) Conger, M., *Leadership: Learning to share the Vision*, **Organizational Dynamics**, winter, Vol.19, issue3, 2002, P.47.
- (xxxi) محمد اسماعيل بلال ، *السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق* ، (الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة ، ٢٠٠٥) ، ص ٢٢٦ .
- (xxxii) حسين حريم، *مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات- العمليات الإدارية- وظائف المنظمة*، (عمان: دار حامد للطباعة والنشر، ٢٠٠٩) ، ص ٢١٦ .

- (xxxiii) مدحت محمد أبو النصر ، إدارة وتنمية الموارد البشرية – الاتجاهات المعاصرة ، (القاهرة : مجموعة النيل العربية ، ٢٠٠٧) ، ص ٣٢٣ .
- (xxxiv) ناريمان يونس لهلوب وماجدة أحمد الصرايرة ، مهارات القيادة التربوية الحديثة،(عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع، ٢٠١٢)، ص ص ٢١٦-٢١٧ .
- (xxxv) سهيلة عباس، مرجع سابق ، ص ١٣ .
- (xxxvi) المرجع السابق ، ص ١٤ .
- (xxxvii) Thomas J. Sergiovanni, " Adding Value to Leadership Gets Extraordinary Results", **Journal Educational Leadership**, Vol.47, No.8,1990, p.27.
- (xxxviii) نوال نصر، "التجارب الأجنبية في تحسين الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي"، ورقة مقدمة للمؤتمر السنوي (العربي الخامس – الدولي الثاني)، الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي، في الفترة من ١٤ – ١٥ أبريل، كلية التربية النوعية بالمنصورة، ٢٠١٠، ص ٦٥ .
- (xxxix) جمال علي الدهشان، "تقييم القيمة المضافة مدخلا لتقييم أداء المؤسسات التعليمية: المدرسة نموذجاً"، مجلة الثقافة والتنمية، مجلد ١٦، العدد ٩٤، ٢٠١٥، ص ٢٠ .
- (xl) مجدي عبدالوهاب قاسم ، وآخرون ، جودة التعليم في ضوء تقييم القيمة المضافة ،(القاهرة : دار الفكر العربي، ٢٠١١) ، ص٢٩ .
- (xli)David Downes , Value-added measures for school improvement, **Education Policy and Research Division, Office for Education Policy and Innovation, Department of Education and Early Childhood Development** , Victoria, No.13, November 2007, p.3.
- (xlii) مهني محمد ابراهيم غنيم ، "القيمة المضافة للتعليم مفهومها وأهميتها وأساليب قياسها"، ورقة بحثية مقدمة إلى مؤتمر التميز في الأداء الجامعي " فلسفته، آلياته، معايير " ، في الفترة (١٠-١١ فبراير ٢٠١٣)، جامعة بورسعيد ، ص ٥ .
- (xliii) ليزلي سوندرز، "استقلالية المدارس والتقييم – استخدام قياسات القيمة المضافة في تقييم المدارس: وجهة نظر من إنجلترا"، ترجمة بحجت عبدالفتاح عبده، مجلة مستقبليات ، مركز مطبوعات اليونسكو ، مصر ، مجلد ٣١ ، عدد ٤ ، ٢٠٠١ ، ص ٦١١ .
- (xliv) المرجع السابق ، ص ٦١٥ .
- (xlv)David John Mayston, **Educational Value Added and Program Evaluation**,(London: Department for Education and Skills, 2006) , p. 10.
- (xlv)Henry Braun,and others, **Getting Value Out of Value-Added** ,(Washington: National Academy of Sciences, 2010), p.3.
- (xlvii)Alison B. Bianchi , " A New Look At Accountability: “Value-Added” Assessment " , **Forecast: Emerging issues in public education**, Vol.1, No.1,2003, p.3.

- (xlviii) Damian W. Betebenner, Robert L.Linn, **Growth in Student Achievement: Issues of Measurement, Longitudinal Data Analysis and Accountability**,(Washington: Educational Testing Service, 2010),p.15.
- (xlix) Robert H. Meyer, Michael S. Christian, **Value-Added and Other Methods for Measuring School Performance**,(Nashville Tennessee: National Center on Performance incentives, 2008),p.3.
- (l) Eric A. Hanushek , Steven G. Rivkin "Generalizations about Using Value-Added Measures of Teacher Quality", **American Economic Review**, Papers & Proceedings, Vol.100 ,No. 2, 2010,p.269.
- (li) جمعة سعيد تهامي ، " رؤية مقترحة لتطبيق مدخل القيمة المضافة في تقييم المؤسسات التعليمية في مصر "، **مجلة الثقافة والتنمية** ، مصر ، السنة ١١ ، العدد ٤٣ ، ابريل ٢٠١١ ، ص ص ١٥٠ - ١٦٥ .
- (lii) Gregg Manley Gascon, "An Application of Theory-Driven Evaluation in Educational Measurement " , DISSERTATION Doctor, Graduate School, Ohio State University, 2006, p.103.
- (liii) Dale Ballou, Test Scaling and Value-Added Measurement, **American Education Finance Association**, Vol.4, issue4,2009,p.352.
- (liv) صفاء احمد شحاته ، "أسس تقييم أداء المتعلم وقياس فعالية المؤسسة التعليمية مدخل تقييم القيمة المضافة " ، **المجلة الدولية للأبحاث التربوية**، جامعة الإمارات العربية المتحدة ، العدد ٣١ ، ٢٠١٢ ، ص ١٥٣ .
- (lv) المرجع السابق ، ص ١٥٩
- (lvi) David Mayston, **Educational Value added and Programme Evaluation**,(London: Department of Economics and Related Studies, University of Yor,2006),p.10.
- (lvii) Damian W.Betebenner, Robert L. Linn, **Op.cit.**, p.10.
- (lviii) جمعة سعيد تهامي، مرجع سابق، ص ١٨٨ .
- (lix) تم الرجوع إلى :-
- صفاء احمد شحاته ، مرجع سابق ، ص ص ١٦١ - ١٦٤ .
- جمعة سعيد تهامي ، مرجع سابق ، ص ص ١٥٢ - ١٧١ .
- (lx) محمود يحيى سالم ، تنمية الموارد البشرية في ظل المتغيرات العالمية، (القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر ، ٢٠٠٩) ، ص ٢٦ .
- (lxi) شيرين عيد مرسي مشرف ودلال محمد الجرايدة، "استراتيجية مقترحة للتعليم الفني الصناعي في مصر لتلبية احتياجات سوق العمل" ، **مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس**، رابطة التربويين العرب، العدد ٥١ ، يوليو ٢٠١٤ ، ص ٢٦٤ .

- (lxii) عبدالباسط محمد دياب ، " تصور مقترح لتطوير الإدارة المدرسية للتعليم الثانوي الصناعي في جمهورية مصر العربية في ضوء خبرات كل من جمهورية الصين الشعبية واستراليا "، *مجلة العلوم التربوية* ، كلية التربية بقنا ، جامعة جنوب الوادي ، العدد ٢٣ ، أبريل ٢٠١٥ م ، ص ٥١ .
- (lxiii) أحمد إسماعيل حجي ، مرجع سابق ، ص ١٨٧ .
- (lxiv) محمود أبوالنور عبدالرسول أبوالنور ، "تطوير الإدارة المدرسية بمصر في ضوء متطلبات العصر ومتغيراته "، *مجلة التربية* ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، مجلد ١١ ، عدد ٢٣ ، ٢٠٠٨ ، ص ٢٣٤ .
- (lxv) هبه النيال وآخرون ، مرجع سابق ، ص ٢٢٦ .
- (lxvi) *المرجع السابق* ، ص ٢٢٦ .
- (lxvii) أحمد محمد نبوي حسب النبي ، "التعليم الثانوي الصناعي وقطاع الصناعة في كل من الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة وفرنسا وإمكانية الإفادة منهم في مصر "، *مجلة دراسات في التعليم الجامعي* ، العدد ٣٣ ، مايو ٢٠١٦ ، ص ٦٤ .
- (lxviii) *المرجع السابق* ، ص ٦٤ .
- (lxix) سحر محمد أبو راضي محمد ، "التخطيط الاستراتيجي للتعليم الفني الصناعي المتقدم في ضوء مقومات تدويل التعليم "، *مجلة كلية التربية* ، جامعة المنوفية ، مجلد ٣٢ ، عدد ٢ ، ٢٠١٧ ، ص ١٣ .
- (lxx) نبيل سعد خليل ، *مداخل حديثة في إدارة المؤسسات التعليمية* ، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع ، ٢٠١٥) ، ص ٤٦٣ .
- (lxxi) ياسر فتحي الهنداوي ، *إدارة المدرسة وإدارة الفصل: أصول نظرية وقضايا معاصرة* ، (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر ، ٢٠١٢) ، ص ٥٠ .
- (lxxii) *المرجع السابق* ، ص ١٣٧ .
- (lxxiii) إيمان ذكي أحمد رزق سالم ، "تطوير التعليم الثانوي الفني الصناعي في ضوء المتطلبات المتجددة لعصر اقتصاد المعرفة "، *مجلة البحث العلمي في التربية* ، كلية البنات ، جامعة عين شمس ، العدد ١٨ ، ٢٠١٧ ، ص ٥٦٧ .
- (lxxiv) سعيد محمد الدميري ، *التعليم الفني وخدماته الطلابية من منظور عالمي* ، (كفر الشيخ: العلم والإيمان للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٧) ، ص ٣٧ .
- (lxxv) وزارة التربية والتعليم ، قرار وزاري رقم ٢٥٠ لسنة ٢٠٠٥ م ، بشأن معدلات وظائف الإدارة المدرسية بالمراحل التعليمية المختلفة بالمديريات والإدارات التعليمية ، (القاهرة: مكتب الوزير ، ٢٠٠٥ م) ، مادة ٢ ، ٦ .
- (lxxvi) وزارة التربية والتعليم ، قرار وزاري رقم ٢٥٠ لسنة ٢٠٠٥ م ، مرجع سابق ، مادة ٦ .
- (lxxvii) فرج المبروك عمر عامر ، مدير المدرسة والإدارة المدرسية ، (القاهرة: دار حميثرا للنشر ، ٢٠١٦) ، ص ٥٥ .
- (lxxviii) وزارة التربية والتعليم ، قرار وزاري رقم ١٧٨ بتاريخ ١٥/٨/٢٠٠١ م ، بشأن تحديد مستويات وظائف إدارة المدرسة بالمراحل التعليمية المختلفة ، (القاهرة: مكتب الوزير ، ٢٠٠١ م) ، مادة ٢ .
- (lxxix) وزارة التربية والتعليم ، قرار وزاري رقم ٢٨ لسنة ٢٠٠٤ م ، الوصف الوظيفي اختصاصات ومسئوليات الوظائف الإشرافية في الإدارات التعليمية والمدارس ، (القاهرة: مكتب الوزير ، ٢٠٠٤ م) ، ص ٥ .
- (lxxx) وزارة التربية والتعليم ، قرار وزاري رقم ٢٦٢ لسنة ٢٠٠٣ م ، بشأن تحديد معدلات ومستويات واختصاصات وظائف الإدارة المدرسية بالمراحل التعليمية المختلفة ، (القاهرة: مكتب الوزير ، ٢٠٠٣ م) .
- (lxxxi) وزارة التربية والتعليم ، قرار وزاري رقم ٢٨ لسنة ٢٠٠٤ م ، مرجع سابق ، ص ٦ .

- (lxxxiii) جمهورية مصر العربية، القانون رقم (١٥٥) لسنة ٢٠٠٧ ولائحته التنفيذية بشأن التوصيف الوظيفي للإدارة المدرسية بوزارة التربية والتعليم، روجعت بواسطة الكاديمية المهنية، ٢٠٠٧، ص ٢٧.
- (lxxxiii) المرجع السابق، ص ٣١.
- (lxxxiv) أميرة عبدالحكيم منصور إبراهيم شرارة، مرجع سابق، ص ٦٥٨.
- (lxxxv) بدرى احمد ابوالحسن وآخرون، "تطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي الصناعي بجمهورية مصر العربية في ضوء مبادئ الحوكمة: دراسة ميدانية بمحافظة أسوان"، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، المجلد ١، العدد ١٧٩، ٢٠٠١٨، ص ٣٠٥.
- (lxxxvi) محمود أبوالنور عبدالرسول أبوالنور، مرجع سابق، ص ١٧.
- (lxxxvii) عبدالباسط محمد دياب، مرجع سابق، ص ٥٢.

lxxxviii() David Downes , **Op. cit**,p.4.