

## تنمية الكفايات المهنية لمديري مدارس التعليم الثانوي التجاري على ضوء متطلبات سوق العمل

إعداد

أمال شعبان عبد الرحمن

د / منار محمد جابر

مدرس بقسم الإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة بني سويف

د / ايمان حمدي رجب

أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم

المساعد - كلية التربية - جامعة الفيوم

### مستخلص البحث

يهدف البحث الحالي إلى/ تنمية الكفايات المهنية لمديري مدارس التعليم الثانوي التجاري على ضوء متطلبات سوق العمل وذلك من خلال التعرف على منظومة التعليم الثانوي الفني التجاري، التعرف على طبيعة نظام التعليم الثانوي الفني التجاري في ضوء متطلبات سوق العمل بمحافظة الفيوم، واقع مدارس التعليم الثانوي الفني التجاري بمحافظة الفيوم لمواكبة متطلبات سوق العمل، وضع آليات مقترحة لتطوير منظومة مدارس التعليم الثانوي الفني التجاري على ضوء متطلبات سوق العمل بمحافظة الفيوم ، كما أعتمد البحث على المنهج الوصفي. حيث توصل الي وضع آليات مقترحة منها:

1. إشراك القطاع التجاري في إعداد المناهج الدراسية مما يؤدي الى جودتها.
  2. ربط المناهج الدراسية بإحتياجات سوق العمل المتجددة والمهن المطلوبة باستمرار.
  3. تدريب اعضاء الادارة المدرسية على استخدام نظم وطرق حديثة ومبتكرة.
  4. تطوير الخطة الاستراتيجية للتعليم الثانوي الفني التجاري وفقاً لمتطلبات سوق العمل.
- الكلمات المفتاحية : تنمية الكفايات المهنية- متطلبات سوق العمل

## Summary

The current research aims to develop the professional competencies of principals of commercial secondary education schools in light of the requirements of the labor market This is through getting to know the commercial technical secondary education system, identifying the nature of the commercial technical secondary education system in light of the labor market requirements in Fayoum governorate, the reality of commercial technical secondary education schools in Fayoum governorate to keep pace with the requirements of the labor market, and developing proposed mechanisms for developing the commercial technical secondary education school system In light of the requirements of the labor market in Fayoum Governorate, the research also relied on the descriptive approach.

The research found suggested mechanisms, including:

1- Involvement of the industrial sector in preparing the curricula, which leads to its quality.

2- Linking the curricula to the needs of the renewable labor market and the constantly required professions.

3- Training school administration members to use modern and innovative systems and methods.

4- Developing the strategic plan for commercial technical secondary education in accordance with the requirements of the labor market

Keywords: Development of professional competencies - requirements of the labor market

## المقدمة :

تزايدت اهتمامات الدولة بطالب التعليم الفني وتمثل ذلك في محاولة إعداده وتأهيله ليكون قادرا على مواكبة التطورات العلمية المتزايدة في جميع المجالات سواء الاقتصادية أو الاجتماعية أو العلمية. ومن هنا ينبع الاهتمام بالتعليم الفني كمحور أساسي في إعداد جيل تقوم على سواعد مجالات النهضة في المجتمع في شتى مجالات الحياة ويشكل كل من التعليم الفني والمهني أساسا للحركة التربوية المعاصرة، فمن خلاله يتمكن المجتمع المعاصر من إعداد قوة عمل مؤهلة للتعامل مع التقنية الحديثة قادرة على مواجهة التغيرات المتسارعة وانعكاساتها على طبيعة احتياجات سوق العمل من المهن والمهارات المتغيرة،

مما دفع الدول، خاصة المتقدمة منها، إلى إدخال إصلاحات جذرية في هذا القطاع من خلال تكامل برامج التعليم الثانوي المهني والفني وتجسيدها بالتعليم العالي وربطهما باحتياجات سوق العمل وتأمين تجاوبه مع التغيرات العلمية والثقافية والتحول الاجتماعي، والأوضاع الاقتصادية المتغيرة (عبد العزيز البهواش ٢٠٠٨، ٣٧).

فقد أضحى التعليم الفني والتدريب المهني ضرورة اجتماعية وحضارية خلال العصر الحديث على الرغم من أن هذا النوع من التعليم يرجع إليه الفضل في إقامة كثير من الحضارات الانسانية العريقة. وفي بلادنا لا تزال النظرة العامة قاصرة ولا يقل عنها قصرا سوى قلة الجهود المبذولة للارتقاء به نظريا وتطبيقيا. وقد يكون من الأجدى أن يعاد السعي على أهم المشكلات والصعوبات التي تحول دون تحقيق أهدافه وغاياته، والتي نتج عنها عدم توافق في الأطر الفنية بمستوياتها المختلفة مع المطلوب لتحقيق خطط التنمية. وهذا من شأنه أن يضعنا على الخطوات الأولى نحو خلق نظام تعليمي مهني في مصر كفء وفعال ومرن مرتبط باحتياجات السوق ومتيسر للجميع ومستدام وقادر على الوفاء بالتزاماته العامة تجاه المجتمع المصري (حيدر غالب، ١٠، ١٠).

الأمر الذي ساعد الباحثة في تلمس جوانب الموضوع وتحديد ما غفلت عنه بقية الدراسات بجانب ما شعرت به من مشكلات أثناء وجودها بالتعليم الفني التجاري لتلك جات دراسة الباحثة لتشمل مشكلات التعليم الفني التجاري بفروعه المختلفة، ولا يقتصر على وجهة نظر المعلمين المهنيين بل تعدتها إلى الطلبة في المدارس المهنية للتمكن من استقصاء مشكلات الطلبة ومشكلات المدارس الثانوية الفنية التجارية.

#### مشكلة البحث:

يعد التعليم الثانوي التجاري أحد فروع التعليم الفني المهمة التي تضلع لمهمة إعداد من يلتحقون للحياة بشكل عام، وللعمل بإحدى الوظائف المتاحة الثلاث من أهم قطاعات الدولة وأكثرها تأثيراً في تحقيق التنمية الاقتصادية المنشودة وهي (القطاع المالي، والقطاع التجاري، والقطاع الإداري).

يواجه التعليم الثانوي التجاري في العصر الحاضر تحديات تستدعي إعادة النظر في أهدافه وتطبيقاته، الأمر الذي يتطلب أن تقوم الأنظمة التعليمية بدورها على أكمل وجه لمواجهة

هذه التحديات , وأن تعمل على تقديم تعليم يتسم بالديناميكية متضمناً المعارف والخبرات والمهارات للمتعلمين لتهيئتهم لعصر المعلوماتية وللحاق بركب التقدم . (حافظ , ٢٠١٠) ومن المشكلات التي تواجه التعليم الثانوي التجاري والتي تعوق تحقيق أهدافه زيادة أعداد الطلاب وقلة فرصهم في الإلتحاق بالتعليم الجامعي, ومنها ما يتعلق بالمناهج الدراسية وعدم مسابقتها للتطورات الحديثة بالتعليم الجامعي ومتطلبات العصر, ومنها ما يتعلق بالمدسة ونظامها وامكانياتها التي لا تتناسب مع حاجات ومتطلبات تعلم وتدريب الطلاب , ومنها ما يتصل بالمجتمع ونظريته المتدنية إلى خريجة (الحبشي, ٢٠١٤)

ويعرف على أنه " ذلك النوع من التعليم النظامى إلى يتضمن الإعداد التربوى والتوجيه السلوكى واكتساب المهارات والمقدرة الفنية, الذى تقوم به مؤسسات نظامية على مستوى الدراسة الثانوية بهدف إعداد فنيين مهرة فى مختلف المجالات والتخصصات الفنية, مما يجعلهم قادرين على تنفيذ المهام التي توكل إليهم"<sup>(٢)</sup>. (ج.م. ع, ٢٠١٤)

كما يعرف على أنه " ذلك النوع من التعليم الذى يمكن الطالب بطريقة مباشرة وغير مباشرة من معرفة أصول وفنون مهنية أو مهن عند خروجه إلى سوق العمل وتمكنه من مسابرة التطور الفنى "<sup>(٣)</sup>. (محمد حسن الحبشى وآخرون, ٢٠١١, ٤٥)

إن الأهمية التي توليها مجتمعات اليوم المتقدمة منها والنامية الموضوع التعليم الفنى المهني والتدريب لكونه ضرورة اجتماعية وحضارية تملئها متطلبات العصر الحديث , وتفرض علينا أن نعترب بأن مفهوم التعليم المهني والتقني لم يعد مفهوما تقليديا يقتصر على منح شهادات اجتياز المرحلة تعليم معينة , بل أصبح خيارا استراتيجيا في منظومة استثمار وتنمية الموارد البشرية. (أمين الساعاتى, ٢٠١٢, ٣٦)

(٢) ج.م. ع , وزارة التربية والتعليم: دراسة حول مفهوم التعليم الصناعى, أهدافه, مشكلاته, دواعى تطويره, دليل وزارة التربية والتعليم, القاهرة, ٢٠١٤.

(٣) محمد حسن الحبشى وآخرون: مراكز مصادر التعليم والتدريب والمشروعات الإنتاجية والخدمية كمدخل لتطوير مناهج التعليم الفنى فى مصر, دراسة أستطلاعية ميدانية, المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية, القاهرة, ٢٠١١, ص٤٥,

ومن هذا المنطلق يحاول البحث الإجابة على السؤال الرئيسي التالي :-  
كيف يمكن تنمية الكفايات المهنية لمديري مدارس التعليم الثانوي التجاري على ضوء  
متطلبات سوق العمل ؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية : -

١- ما الأسس النظرية والفكرية لتنمية الكفايات المهنية لمديري مدارس التعليم الثانوي  
التجاري في ضوء الادبيات الادارية المعاصرة؟

٢- ما الإطار الفكري للمؤسسات التعليمية لمتطلبات فاعلية سوق العمل ؟

٣- ما واقع النظري الكفايات المهنية لمديري مدارس التعليم الثانوي التجاري على ضوء  
متطلبات سوق العمل ؟

٤- ما هي الاليات المقترحة لتنمية الكفايات المهنية لمديري مدارس التعليم الثانوي  
التجاري على ضوء متطلبات سوق العمل ؟

#### أهمية البحث :

تتمثل أهمية البحث الحالي في الاعتبارات التالية:

١. يمكن أن يسهم البحث الحالي في توعية الجهات المعنية بموضوع البحث كوزارة التربية  
والتعليم ووزارة التعليم العالي، ووزارة الاستثمار، ووزارة التضامن الاجتماعي ومؤسسات  
القطاع الخاص، لتضعه في اعتبارها من خلال رسم السياسات المتعلقة بالتعليم الفني  
التجاري لرفع كفايته في تحقيق أهداف المرجوة في مجال الأهداف العامة والغايات، واعداد  
القوى العاملة، والتجهيزات والاعتمادات المالية المخصصة له، والخطط الدراسية والمناهج  
من خلال تخطيط سوي وسليم.

٢. توضيح دور التعليم الفني التجاري في إعداد قوة عمل مؤهلة للتعامل مع التقنيات  
الحديثة قادرة على مواجهة التغيرات المتسارعة وانعكاساتها على طبيعة احتياجات سوق  
العمل من المهن و المهارات المختلفة .

٣. محدودية الدراسات التي اهتمت بدراسة واقع التعليم الفني التجاري في المدارس المهنية  
المصرية، والمشكلات التي تحول دون تطوره.

٤ - من المتوقع أن تساعد نتائج هذا البحث جميع الأطراف ذات العلاقة بالتخطيط في تطوير وتخطيط برامجهم واتخاذ التدابير اللازمة لمواجهة المشكلات التي تعوق التخطيط.

#### أهداف البحث :

١. التعرف على الأسس النظرية والفكرية تنمية الكفايات المهنية لمديري مدارس التعليم الثانوي التجاري في ضوء الأدبيات الادارية المعاصرة .

٢- التعرف على الفكري للمؤسسات التعليمية لمتطلبات فاعلية سوق العمل .

٣- التعرف على واقع النظري للكفايات المهنية لمديري مدارس التعليم الثانوي التجاري على ضوء متطلبات سوق العمل .

٤- وضع آليات مقترحة لتنمية الكفايات المهنية لمديري مدارس التعليم الثانوي التجاري على ضوء متطلبات سوق العمل .

تتمثل حدود البحث الحالي في الحدود التالية :-

#### الحد الموضوعي:

سوف تقتصر الدراسة في هذا الموضوع علي تنمية الكفايات المهنية لمديري مدارس التعليم الثانوي التجاري على ضوء متطلبات سوق العمل من حيث مفهوم الكفايات المهنية وخصائص الكفايات المهنية، أهمية توافر الكفايات المهنية وأنواعها، ومصادرها ، وآليات تطويرها والكفايات الواجب توافرها لدى لمديري مدارس التعليم الثانوي التجاري في محافظة الفيوم.

#### منهج البحث :

سوف يستخدم البحث الحالي المنهج الوصفي ، ويعتبر المنهج الوصفي من الأساليب الشائعة الاستخدام بين الباحثين ، وهو يهدف إلى تحديد الوضع الحالي لظاهرة معينة ومن ثم يعمل على وصفها كما هي بالواقع (بشير صالح الرشيدى, ٢٠٠٠ , ٥٩) .

وسوف يستخدم البحث " المقابلة الشخصية " وذلك لجمع الحقائق والبيانات المتعلقة بمشكلة البحث وسوف يتم تطبيقها على عينة من مديري ومعلمي التعليم الثانوي الفني التجاري بمحافظة الفيوم وكان عددها (١٢٠)، وذلك لكون هذه الفئة هي الملامسة لمشكلات التعليم الفني بمصر بحكم إدارته أو التعامل مع طلابه ومناهجه

### مصطلحات البحث:

اشتملت الدراسة في هذا الموضوع علي عدد من المصطلحات التي ينبغي التعرض لها ومنها : -المفهوم الاصطلاحي للكفاية :

لقد كثرت التعريفات الإجرائية لكلمة كفاية منذ انتشار حركة التربية القائمة على الكفايات وتختلف تعريفها حسب منظور البحث لها لكنها تتفق في الإطار العام.

- تعرف الكفاية بأنها مجموعة من القدرات وما يرتبط بها من مهارات والتي يفترض أن المدير يمتلكها بما يمكنه من أداء مهامه وأدواره ومسؤولياته خير أداء مما ينعكس على العملية التعليمية ككل وخصوصا من ناحية المدير الذي يعتبر أساس نجاح العملية التعليمية..(محمود الربيعي, ٢٠١٣, ٧)

١-الكفاية ( **competencies** ) : ويعود الأصل للغوى لكلمة كفاية الى إنه يقال :كفى يكفى كفاية إذا قام بالأمر ويقال استكفيته امرأ فكفيناها ، ويقال كفاك الشيء :يكفيك واكتفيت به. (ابن منظور, ١٩٩٩, ١٨٢), وكذلك تعرف الكفاية:علي إنها مجموعة من الموارد الذاتية (معارف - مهارات - قدرات - سلوكيات -استراتيجيات - تقويمات ) والتي تنظم بشكل بناء مركب يتيح القدرة علي تعبئتها ودمجها لإنجاز عمل جيد ملائم.(عبد الرحمن التومي, ٢٠٠٥, ٣٦)

تعريف الكفاية إجرائياً: عبارة عن قدرات عقلية خاصة ومجموعة من المهارات والمعارف والاتجاهات المكتسبة ويقوم الفرد بتوظيفها بطريقة علمية دقيقة وأداء مميز وإتقان جيد لتحقيق الأهداف المنشودة ويتم قياسها عن طريق ملاحظة الأداء الذي يمثل الشكل الظاهري للكفاية.

٢-الكفايات المهنية ( **Administrative competencies** ) بأنها مجموعة من القدرات ،وما يرتبط بها من مهارات والتي يفترض أن المدير يمتلكها بما يمكنه من أداء مهامه وأدواره ومسؤولياته خير أداء مما ينعكس على العملية التعليمية ككل وخصوصا من ناحية المدير الذي يعتبر أساس نجاح العملية التعليمية.(محمود الربيعي, ٢٠١٣, ٧)

**وتعرف الكفايات المهنية اجرائياً :**

مجموعة من المعارف والمفاهيم والمهارات والاتجاهات والسلوكيات المتميزة التي تساعد مدير مدرسة التعليم الأساسي علي أداء المهام والواجبات المطلوبة بقدر كاف من الإتقان لتحقيق الأهداف المرجوة التي يمكن قياسها من خلال معايير ومؤشرات دقيقة .

**التعليم الثانوي التجاري :**

ويعرف على أنه " ذلك النوع من التعليم النظامي إلى يتضمن الإعداد التربوي والتوجيه السلوكي واكتساب المهارات والمقدرة الفنية، الذي تقوم به مؤسسات نظامية على مستوى الدراسة الثانوية بهدف إعداد فنيين مهرة في مختلف المجالات والتخصصات الفنية، مما يجعلهم قادرين على تنفيذ المهام التي توكل إليهم" . (ج.م.ع, ٢٠١٤)

كما يعرف على أنه " ذلك النوع من التعليم الذي يمكن الطالب بطريقة مباشرة وغير مباشرة من معرفة أصول وفنون مهنية أو مهن عند خروجه إلى سوق العمل وتمكنه من مسايرة التطور الفنى " (محمد حسن الحبشى وآخرون, ٢٠١١, ٤٥)

**سوق العمل**

ويعرف سوق العمل بأنه "الوسط الذي يقوم فيه المشتغلون أو الباحثون عن عمل بعرض خدماتهم فى ضوء مؤهلاتهم وخبراتهم كما يقوم أصحاب العمل باستخدام هذه الخدمات واستثمارها مقابل شروط وظروف معرفة مسبقاً أو يتم الاتفاق عليها ("أبوبكر , ٢٠١٠, ص٦)

كما يعرف على أنه :النظام والإليات التي تؤدي إلى التلاقي بين قوى العرض ( الباحثين عن فرص العمل ) وقوى الطلب ( رجال الأعمال ) ويتم بواسطة هذه الآليات تحديد الأجر وعدد ساعات العمل وغيرها من ظروف تشغيل العمالة ( دلال شرين , ٢٠١٤, ص ٢٥٣ )

وتعرف إجرائياً: أنواع متعددة من النشاطات الاقتصادية التي تتم داخل المجتمع سواء فى صورة عمل يدوي أو عقلي أو كليهما ,يمارسها خريجو نوع ما من التعليم والتدريب, ويتقاضون عنها أجراً .



## الدراسات السابقة :

أولاً : الدراسات العربية : - وسيتم عرضها من الأقدم للأحدث ، كالتالي :

١. دراسة أحمد حسين عبد المعطي: خطة استراتيجية لتطوير التعليم الفني لتحقيق متطلبات سوق العمل باستخدام تحليل (swot) (٢٠١٢)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية التعليم الفني والمعوقات التي تحول دون النظر إلى تطوير منظومة التعليم الفني في مصر واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتوصلت لاستراتيجية مقترحة تضمنت خمس مراحل ، وتضمنت كل مرحلة مجموعة من المحاور ، وقد أوصت الدراسة بوجود ايجاد قنوات تعاون لتوثيق التواصل والتعاون بين التعليم الفني وقطاع الانتاج وربط البحوث الميدانية بحاجات المجتمع ، وضرورة توفير بنية تحتية لتطوير التعليم الفني وكذلك وضع رؤية استراتيجية عامة للتعليم الفني ، وعقد ورش عمل للإطلاع على التجارب العالمية والاقليمية والاستفادة منها قدر المستطاع.

٢- دراسة باسم سليمان صالح: دور التعليم المهني المزدوج في تجويد التعليم الفني والتقني بمصر وعلاقته بسوق العمل (٢٠١٢):

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية التعليم الفني والتقني بمصر ، وعلاقته بسوق العمل ، ووضع استراتيجية مقترحة لتطوير التعليم الفني المزدوج ، والاستفادة منها في تطوير التعليم الفني ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ما يلي : اتساع الفجوة بين التعليم الفني والتدريب وسوق العمل بمصر ، واتفاق خبراء التعليم الثانوي الصناعي والزراعي والتجاري وطلاب بمدارس التعليم المزدوج على تحقق معايير جودة التعليم بمدارس التعليم المهني المزدوج للتعليم الثانوي الصناعي والزراعي والتجاري أن هناك العديد من الصعوبات التي تعوق فعالية التعليم المزدوج ، وإمكانية الاستفادة من نجاح تجربة التعليم المهني المزدوج للارتقاء بالتعليم الفني .

٣- دراسة إيناس إبراهيم أحمد: المعوقات المجتمعية لمشروعات تطوير التعليم الثانوي الفني، (٢٠١٧)

هدفت الدراسة لوضع تصور مقترح للتغلب على معوقات مشروعات تطوير التعليم الفني بمحافظة أسيوط ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وكان الاستبانة هي أدواتها، و

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها : وجود عدة معوقات مجتمعية تعوق مشروعات تطوير التعليم الفني بعضها متصل بالأسرة وبعضها متصل بالمجتمع وبعضها بالتمويل وبعضها بسوق العمل ، كما خرجت الباحثة في النهاية بتصور مقترح للتغلب على هذه المعوقات .

**ثانيا : الدراسات الأجنبية :وسيتم عرضها من الأقدم للأحدث كالتالي :**

**١- دراسة Alina castagna : التعليم وسوق العمل في عصر العولمة ، بعض الأدلة من الاتحاد الأوروبي: (٢٠١٠)**

هدفت الدراسة للتعرف على متطلبات سوق العمل من التعليم في عصر العولمة ، واعتمدت الدراسة على نهج متعدد الأبعاد كأداة لها ، وتكونت العينة من مجموعة من المهتمين بشئون التعليم ، وكانت المنهج الوصفي هو المنهج المستخدم في الدراسة ، وتوصلت الدراسة إلى أن قدرة البلد على التنافس بالصعيد الدولي تعتمد على العلاقة بين التعليم والعمالة ، وأن البلدان التي تقدم أداء جيدة عبر المعايير التعليمية غالبا ما توفر فرص عمل أعلى وظروف سوق عمل أفضل ، كما توصلت الدراسة أهمية التعليم الفني لزيادة الطلب عليه من سوق العمل .

**٢-دراسة Laliner Raby : تطوير القوى العاملة الماهرة من خلال التعليم الفني والمهني في الفلبين : (٢٠١٨)**

الفلبين من خلال تطوير التعليم الفني والمهني هناك وذلك من خلال تنفيذ معايير المناهج المستندة إلى الكفاءة وأنظمة التدريب ، تكونت عينة الدراسة من مجموعة من شباب التعليم الفني الخريجين والطلاب والذين تراوحت أعمارهم بين ١٥ : ٢٤ ، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة ، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، وتوصلت إلى أن هناك صلة قوية بين نوعية التعليم ومهارة العمالة في المجتمع وأن هذه النوعية لها أولوية قومية بكل بلد ، كما أوصت الدراسة بضرورة إيجاد تواصل بين سوق العمل ونوعية الدراسة المقدمة لهذه الفئة ، وتم وضع عدة مقترحات لتطوير هذه القوى

### ٣. دراسة **Christion Kaylor** : أهمية التعليم وسوق العمل : (٢٠١٨)

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة نوعية التعليم بسوق العمل ، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لها ، وتكونت العينة من مجموعة من المسؤولين في قطاع التعليم ، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها أن التعليم التدريب الفني بعد التعليم الثانوي العام يؤدي لارتفاع الدخل وانخفاض البطالة ، حيث يوفر فرص وظيفية أعلى بسوق العمل ، كما يكسب الطالب مهارات شخصية ومهنية تؤهله لمواجهة الحياة ، وانتهت الدراسة بوضع مقترحات لدعم التدريب الفني للخريجين

#### خطوات السير في البحث : سوف يسير البحث الحالي وفقا للخطوات التالية :

- **الخطوة الأولى** : الإطار العام للبحث ويتضمن : المقدمة والمشكلة ، الأهداف ، الأهمية ، حدود البحث ، عينة البحث ، مصطلحات البحث ، المنهج المستخدم وأدواته والدراسات السابقة .

- **الخطوة الثانية** : الأسس النظرية والفكرية لتنمية الكفايات المهنية لمديري مدارس التعليم الثانوي التجاري في ضوء الأدبيات الادارية المعاصرة..

- **الخطوة الثالثة** : الإطار الفكري للمؤسسات التعليمية لمتطلبات فاعلية سوق العمل .

- **الخطوة الرابعة** : الاليات المقترحة لتنمية الكفايات المهنية لمديري مدارس التعليم الثانوي التجاري على ضوء متطلبات سوق العمل.

وفيما يلي يمكن تناول خطوات البحث :

#### الخطوة الأولى:

يعد مصطلح الكفاية من المصطلحات الحديثة في المجال التربوي وارتبط في أول ظهوره بمجال التشغيل والمهن وتدبير الموارد البشرية في الإدارات والمقاولات ولكن من الملاحظ اتساع هذا المفهوم ليشمل كافة المجالات، وفي أواخر السبعينيات وأوائل الثمانينيات من القرن العشرين ظهرت حركة التربية القائمة على الكفايات **Competencies Based Education** كمدخل حديث يهتم بمفهوم الوظيفة والربط بين ما يتعلمه الفرد وبين ما يمارسه في حياته العملية وبديل للتعليم بعد فشل أساليب التدريب التقليدية التي ركزت على الجوانب السلوكية والمهارية ومن أجل ذلك اهتمت حركة التربية

القائمة على الكفايات بإعداد كافة العاملين فى المؤسسة التعليمية (المعلمون - المديرون - الإداريون - غيرهم) وتأهيلهم وتدريبهم، حيث انصب الأهتمام الأكبر على مديرى المدارس من منطلق أنه ليس وظيفة أو منصب بل هو دور يقوم به من أجل إحداث التغيير المطلوب فى المؤسسة التعليمية، (رمضان أحمد عيد، ٢٠١٥، ٢٧٢) وقد أكد الباحثون على أهمية توافر مواصفات ومهارات لشاغلى مختلف المهن وتزداد الأهمية فيما يتعلق بالمهن التربوية حيث أن هذه المهنة هي الأساس فى تكوين النشء السليم القادر على مواجهة تحديات المستقبل ومسايرة التقدم والتكنولوجيا الحديثة ولأن التعلم بإمكانه إخراج الكنوز الكامنة لدينا جميعاً، وفى القرن الحادى والعشرين تعد المعرفة والمهارات مفتاح النجاح (DFEE، ٢٠١٦)

وتتمثل أهمية الكفايات فى ضرورة وجود قيادات مهنية مؤهلة تقوم بالتخطيط الجيد للعمل وتنسيق جهود العاملين وتوجيه كل الإمكانيات اللازمة لكى تحقق الأهداف المرجوة وخلق أفاق جديدة تستطيع مواجهة تحديات العصر الحديث وقادرة على تحقيق متطلبات مجتمع القرن الحادى والعشرين الذى يقوم على التكنولوجيا والتقنيات الحديثة وإنجاز العمل بفاعلية وإتقان لذا لا بد من تحديد الكفايات اللازمة لأى عمل ضرورة من ضروريات هذا العصر الذى يتسم بسرعة التغيير والتطور فى المعرفة والمهارة ولهذا أهتمت العديد من دول العالم بالأخذ بمدخل الكفاية حيث يعتبر الأساس فى التطوير والتنمية ويعد مدخل الكفايات اللازمة لمديرى المدارس اتجاهاً جديدة فى تقييم الأداء وتحديد مستوى الإنتاج فى العمل (محمد اللوقان، ٢٠١٢، ٣١٢).

لذا نحن بحاجة إلى مدير مستوعب لمتطلبات العصر قادر على استيعاب الحقائق العلمية والمعارف والمتغيرات الجديدة واستخدام المعلومات المنظمة، ومسايرة التغيير الإجتماعى المتسارع الذى يشمل جميع المؤسسات الإجتماعية والقيم والعلاقات المختلفة لآبد من توافر مديرمتمسح بالتفكير العلمى المنظم والمعرفة الشاملة والإنفتاح الإعلامى .

ويقع مدير المدرسة على قمة الهرم المؤسسى فى العملية التعليمية لأنه الأساس فى نجاح العملية التعليمية وأداء رسالتها من خلال وجود قيادة مؤثرة تدفع الآخرين بصورة احترافية إلى العمل الناجح وتحويل المدرسة إلى مؤسسة متعلمة تتسم بثقافة التعاون

والتشارك لتحقيق الأهداف المنشودة بفاعلية واتقان ، (منى عماد الدين, ٢٠٠٤, ٣٥) ويتحمل مديرو مدارس التعليم الثانوي التجاري العبء الكثير من خلال التخطيط والتنسيق والتنفيذ والتقييم وتطوير العملية التعليمية للوصول للأهداف المرجوة ورغم وجود كثير من التحديات التي فرضها العصر عليه منها تزايد الطلب الإجتماعى على التعليم وزيادة عدد التلاميذ وتنوع الأعمال الإدارية والفنية والصراعات المستمرة بين المدرسين واختلاف آراءهم وميولهم ومواجهة المشكلات اليومية لأولياء أمور الطلاب فرض كل ذلك مهام ومسئوليات على عاتق مدير المدرسة وأوجب عليه تمتعه بكفايات عديدة للقيام بأدائه ومواجهة التحديات وتحقيق الأهداف المرجوة .

وتتناول الخطوة الأولى من البحث الأسس الفكرية والنظرية للكفايات المهنية وذلك من حيث مفهوم الكفايات المهنية وخصائصها وأهميتها وأنواع الكفايات المهنية ومصادر اشتقاقها وأدوات تحديد الكفايات المهنية و آليات تطوير الكفايات المهنية والكفايات المهنية الواجب توافرها لدى مدارس التعليم الثانوي التجاري.

أولاً : مفهوم الكفاية المهنية وعلاقتها ببعض المفاهيم الأخرى :

وتعرف أيضاً بأنها ما يستغنى به من غيره وكلمة الكفوء لتعبر عن القوى القادر علي تصريف العمل.(ج.م.ع . مجمع اللغة العربية)

كما أشار تعريف آخر للكفايات إلى إنها :المهارات والقدرات اللازمة للفرد حتى يكون قادراً على أداء مهمة معينة ،وهو أمر أساسى لتقييم الكفاءات ووضع معيار لمختلف الجوانب الرئيسية لإدارة الموارد البشرية وتحديد معايير الأداء التي يمكن توقعها من الموظفين وتقييم الاحتياجات التدريبية وتحديد القدرات والمهارات اللازمة عند تعيين الموظفين الجدد .

( jonathan , ٢٠٠٩ , ١٢٣ )

ويعرفها معجم المصطلحات التربوية والنفسية : الكفاية بأنها امتلاك الفرد مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات والمفاهيم والاتجاهات التي يمكن اشتقاقها وهي أداء عملى يمكن ملاحظته وقياسه (منى محمد محمد سليمان, ٢٠٠٨, ٦٦).

وتعرف أيضاً بأنها التمكّن من أداء عمل معين وأن المداخل التي يستخدمها ذلك المفهوم أنه يذكر على امتلاك المعارف والمهارات ليست لمجرد امتلاكها او استظهارها

ولكن لاستخدامها في أداء عمل معين ( **Houston Kw}and** )  
**Howsan,1980,139)**

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن هذه التعريفات تركز على أن الكفايات مجموعة من القدرات العقلية الخاصة ومجموعة من المهارات والمعارف والاتجاهات المكتسبة ويقوم الفرد بتوظيفها بطريقة علمية وأداء مميز وإتقان جيد لتحقيق الأهداف المرجوة.  
**ثانياً: أهمية الكفايات المهنية :**

هناك أهمية كبيرة للكفايات التي يجب أن تتوفر في مديري مدارس التعليم الثانوي التجاري في عدة أمور منها ( منصور بن نايف العدوي' ٢٠١١, ٢٧٧ ):

١- تنمية القدرات والمهارات لدى مدارس التعليم الثانوي التجاري من الإرتقاء بالمستوى المهني عندهم  
 ٢- الوقوف على مدى توافر الكفايات المهنية لديهم وتحديد نقاط القوة وتدعيمها والوقوف على نقاط الضعف وعلاجها.  
 ٣- تعدد الأدوار الذي يقوم بها مديرو مدارس التعليم الثانوي التجاري من خلال وضع الخطط وتنسيق العمل والمتابعة والتقييم المستمر لذا من الضروري أن تتوفر الكفايات المهنية اللازمة لتنفيذ هذه الأدوار بدرجة من الإتقان والعمل المميز .  
 ٤- مساندة المتغيرات والتحديات المستمرة التي تواجه العملية التعليمية ،وتطوير الأداء المهني.

٥- تساعد علي تنمية الثقافة الخاصة بالمهنة من قيم ومعايير.

٦- القدرة على مواجهة المشكلات المتنوعة التي يواجهها مديرو المدارس.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن للكفايات أهمية كبيرة لدى مديري مدارس التعليم الثانوي التجاري ومن الضروري توافرها وتطويرها بمستوى الاحتياجات الملائمة لمواكبة التطور والتقدم العلمي ومساندة التكنولوجيا الحديثة .

**ثالثاً: خصائص الكفايات المهنية :**

هناك كثير من الخصائص تتسم بها الكفايات المهنية حيث أنها تشمل معارف ومهارت وسلوكيات وقدرات لأداء العمل بفاعلية وإتقان , وتساعد في التعامل مع التحديات

والتطورات الحديثة والتغلب على المعوقات التي تقف عائقاً في تحقيق الأهداف المرجوة، وتشير إحدى الدراسات إلى العديد من الخصائص التي تتميز بها الكفايات وهي (٩٦، .

(Adelaide Wilcok King ,٢٠١٣)

١- تجمع بين المعرفة والمهارة حيث تمثل قاعدة المعرفة ومجموعة المهارات المطلوبة للأداء وهي تميز الشخص وتحقق له الميزة التنافسية.

٢- تساعد في التعامل مع التحديات من خلال تحديد نقاط القوة والضعف.

٣- توفر إطاراً موضوعياً لتصميم برامج التعليم والتدريب.

٤- تتيح قاعدة سليمة لتخطيط القوى العاملة في مجال معين.

كما أضافت دراسة أخرى المزيد من الخصائص للكفايات ومنها Sajjad Ur Remam

and other (٢٠١٣, ١٠٤) :

١- تشمل تفعيل واستخدام وربط المعارف المكتسبة في حالات معقدة.

٢- تساعد في اكتساب تعلم في المجالات المختلفة (معرفية - حركية - وجدانية )

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن الكفايات وما تشتمل عليها من (معارف وقدرات ومهارات واتجاهات ) تحقق الأهداف المنشودة للمدرسة وتساعد على تحقيق الأهداف المطلوبة .

رابعاً : أنواع الكفايات المهنية :

تتعدد الكفايات باختلاف تصنيفات الباحثين والمتخصصين من حيث الزوايا المختلفة فمنهم من صنف الكفايات على أساس المكونات التالية ( على العبيدي, ٢٠١٠, ٨٨ )

:

أ - الكفايات المعرفية :التي تخص ما يتوقع أن يعرفه المدير فيمكنه من ممارسة عمله بفاعلية وإتقان.

ب - الكفايات الفاعلة : التي تخص الاتجاهات التي يتوقع أن يحدثها الفرد في العملية التعليمية والتي تشمل المعتقدات والقيم والميول والمشاعر.

ج - الكفايات الاستكشافية : التي تخص حدث يتوقع أن يشارك فيه المدير من خلال الخبرات المساعدة في تطوير العملية التعليمية.

ومن خلال ما سبق يمكن القول إن هناك أربع كفايات مهمة وضرورية لمديري مدارس التعليم الثانوي التجاري لكي نطلق عليه المدير الكفاء القادر على إنجاز عملة بإتقان وفاعلية وهي علي النحو التالي :

أ-التمكن من المعلومات النظرية التي تعينه في فن التعامل مع أعضاء المؤسسة التعليمية.

ب-التمكن من المعلومات الإدارية لكي تعينه على تحقيق الأهداف المرجوة.

ج-التمكن من مهارات التواصل بين افراد المؤسسة لتحقيق الأهداف المرجوة .

كما ان هناك تصنيف آخر للكفايات وهي ( يسري مصطفى السيد , ٢٠٠٨ . ٣٤ )

أ-الكفايات المعرفية :وتشير إلى المعلومات والمهارات العقلية الضرورية لأداء الفرد في شتى مجالات عمله

ب-الكفايات الوجدانية :وتشير إلى استعداد الفرد وميوله واتجاهاته وقيمه ومعتقداته وهذه الكفايات تغطي جوانب متعددة مثل حساسية الفرد وثقته بنفسه واتجاهه نحو المهنة .

ج-الكفايات الإنتاجية : وتشير إلى أثر أداء الفرد للكفاءات السابقة في الميدان أي أثر كفايات المدير مع المعلمين ومدى تكييفهم المستقبلي (بشري بنت خلف العنزي) ٢٠٠٧ , (١٦).

ومن خلال ما سبق يتضح أن هذا التصنيف تناول عدة كفايات هامة وأساسية يحتاج

إليها مديري المدارس للقيام بعملهم علي اكمل صورة وفاعلية وهي:

أ-لابد من توافر كفاية التخطيط في تنفيذ المهام والإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف

ب-لابد من توافر الكفايات الإنسانية لدي مديري التعليم الثانوي التجاري التي تعينه في تنفيذ الأهداف بفاعلية واتقان وكيفية التعامل مع أفراد المؤسسة.

خامساً :مصادر اشتقاق الكفايات المهنية :

قد استخدم المختصون في مجال التربية وسائل وطرق متعددة لتحديد الكفايات اللازمة للعاملين في مجال التربية والتعليم ومن هؤلاء العاملين مديرو مدارس التعليم الثانوي التجاري,

وهناك العديد من الأسس التي يشتق منها الكفايات على أسس أربعة وهي ( وائل وفيق

رضوان , ٢٠٢٠, ٢٦٠):



### ١- الأساس الفلسفي :

ويقصد به التصور العام عند الفرد الذي يراد إعداده ومقدار العطاء المنتظر منه ،  
والتصور العام عن دور المؤسسة التي تعد هذا الفرد ، وطبيعة هذا الدور الذي يقوم به.

### ٢- الأساس التطبيقي :

ويقصد به تحديد الكفايات في ضوء المعلومات المستمدة من نتائج البحوث  
التجريبية (التطبيقات الميدانية ) إذ أن تلك المعلومات ينظر إليها على أنها صادقة اثبتتها  
التجارب ، وليست فرضية ومن ثم تشكل أساسا سليما يقوم عليه اشتقاق العبارات الخاصة  
بالكفايات المهنية المطلوبة.

### ٣- الأساس الأدائي ( أساس الممارسة):

وهو تحديد الكفايات إلى ما سيؤديه الفرد المطلوب إعداده أو تدريبه من خلال أداء ذوى  
الخبرة في موقع العمل فالمدبر المميز تظهر كفايته من خلال أدائه لمهامه المختلفة مثل  
التوجيه وإدارة الحوار والقيادة الحكيمة في حل المشكلات.

وبالأطلاع على الأدبيات التربوية التي تناولت الكفايات فقد أجمع عدد من أهل التربية  
على أكثر من مصدر لأشتقاق الكفايات اللازمة لمديري مدارس التعليم الثانوي التجاري  
والتي تتمثل فيما يلي :.(عبد الرحمن عبد السلام الجامل, ٢٠١٥, ٨٩)

### أ-تبنى نظرية تربوية: (educational theory)

النظرية التربوية تظل مجرد تصورات عامة تحتاج إلى من يتناولها ويبحث فيها حيث  
يصل انعكاسها إلى كافة جوانب العملية التعليمية ولكل نظرية تربوية تطبيقاتها الخاصة بها  
في إطار نظرية تربوية معينة عنها في إطار نظريات أخرى بحيث تختلف كفاءات النظرية  
التقليدية للتعليم القائم على تهيئة مواقف التعليم المناسبة.

### ب- ترجمة محتوى المقررات القائمة (programme translation)

ويعتبر هذا المصدر أكثر المصادر استخداماً حيث تشتق الكفايات من هذا المصدر من  
خلال ترجمة محتوى المقررات المستمدة من أهداف وفلسفة البرنامج إلى أهداف عامة ثم  
تصاغ هذه الأهداف إلى كفايات رئيسة وفرعية ينبغي توافرها لدى مديري المدارس ليستفيد  
منها المعلمين ويحولوها إلى التلميذ لكي تصبح سلوكيات ومهارات.

### ج-تحليل المهام التعليمية (task analysis)

أى تحليل العمل والمهام والأدوار والمطالب والأنشطة والمهارات التى يقوم بها مدير المدرسة إلى كفايات تساعده على تحقيق الأهداف المنشودة للعملية التعليمية.

### د-تقدير الحاجات: (needs assessment)

حيث يتم اشتقاق الكفايات من حاجات العاملين بالعملية التعليمية والمجتمع بحيث تعرف المتطلبات ثم تحدد الكفايات اللازمة لأعضاء العملية التعليمية على حسب حاجتهم العملية ..

وتتعدد المصادر التى يشتق منها الكفايات المهنية ومنها (ماجد عرسان الكيلاني, ٢٠١٣, ١٤):

أ-البحوث العلمية والدراسات :تعتبر البحوث العلمية والدراسات من أهم المصادر لاستقصاء المعلومات والبيانات والمعارف التى تساهم بشكل كبير في تحديد الكفايات المهنية لمديرى المدارس ، فهي تزودنا بمعلومات وبيانات تساعد المربين على اكتشاف معايير أو صفات التعليم الجيد ، وبالتالي تساهم في تحديد الكفايات التى يفترض توافرها عند مديرى المدارس لأنها تعطى صورة متكاملة عن مكونات الموقف التعليمى

ب- النظرية التربوية : ويقصد بهذا المفهوم التخطيط المسبق الشامل لما يراد أن يمتلكه ، مع مراعاة الفاعلية التى تنتج مخرجات جيدة ومستنيرة وواعية وقادرة علي مواجهة التغيرات الحديثة والتطور المستمر وهذه النظرية تساعد فى تحديد الكفايات اللازمة لمدير المدرسة (احمد سيد مصطفى, ٢٠٠٥, ١٤).

ج-برامج إعداد مدير المدارس :ومن أهم المصادر لإشتقاق الكفايات المهنية للتدريب القائم على الكفايات من خلال الحوار المستمر بين المدربين والمتدربين تستخلص كفايات جديدة.

سادساً: أدوات تحديد الكفايات :

وهناك أيضاً بعض الأدوات العلمية التى تستخدم في عملية تحديد الكفايات فيما يلى:.(عزت محمد جردات, ٢٠٠٠, ٤٧)

- أ- **الملاحظة**: وتستخدم لرصد السلوك الفعلي في المواقف التعليمية للأداء النموذجي وتعنى ملاحظة سلوك أفراد المؤسسة التعليمية التي من خلالها تحدد الكفايات المطلوبة التي تتفق مع السلوك والتي من خلالها تساعد على تحقيق الأهداف المنشودة.
- ب- **الاستبانة**: يتضمن هذا المصدر الاستبانة بأراء العاملين في مهنة التعليم وتنظيمته المهنية في عملية إشتقاق الكفايات المهنية وتتضمن آراءهم في الكفايات الواجب توافرها في مدير المدرسة بشكل موضوعي في ورقة تعطى لكل فرد في المؤسسة ويضع بنفسه الكفايات اللازمة ويعتبر مصدر هام في إشتقاق الكفايات المهنية.
- ج- **المقابلة الشخصية**: وتستخدم للتأكد من النتائج التي يتوصل إليها من خلال الإستبانة
- د- **التحليل**: ويستخدم في تحليل أدوار المعلم ومهامه التي يقوم بها والجمع في استخدام هذه الأدوات يساعد الباحث بصورة صحيحة ومطابقة للواقع المهني للمعلم والمدير .
- يتضح مما سبق ان هناك أربع مصادر للحصول على الكفايات اللازمة لمديري المدارس منها الملاحظة وأيضا الاستبانة لمعرفة أهم الكفايات الواجب توافرها لدى مديري المدارس , والمقابلة الشخصية للمدير لاستنباط الكفايات اللازمة لديه وتحليل سماته الشخصية .

### سابعاً: آليات تطوير الكفايات المهنية لمديري مدارس التعليم الثانوي الفني التجاري

توجد عدة أساليب تساعد علي تطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس كما يلي:

#### ١- التنمية المهنية و تطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس :

تعتبر التنمية المهنية في مجال التربية والتعليم أحد المداخل الأساسية لتطوير الكفايات المهنية وتوسعي أجهزة التدريب بالمديريات والإدارات التعليمية بتأدية هذا الدور الرئيسي من أجل تحقيق الأهداف المرجوة وإتمام العمل بفاعلية مميزة ،ونجاح العمل التدريبي يتوقف على مدى ما تقوم به أجهزة التدريب من مجهودات وتوافر الكفاءات من المدربين الكفاء وتقوم وحدات التدريب بإرثاء قواعد سليمة لتنظيم العمل من التخطيط الجيد والتنسيق في العمل والتقويم والمتابعة الجيدة أثناء مرحلة التدريب لكي يثمر التدريب في رفع كفاءة المتدربين من المديرين في الأداء المهني والسلوك والاتجاهات لكي تتم الأهداف

التعليمية وتتحقق النتيجة المتوقعة في إخراج جيل مستنير يصبح قائد المستقبل ويساير التكنولوجيا المتطورة.

ويعد تدريب وتطوير لمديري مدارس التعليم الثانوي الفني التجاري من أهم القضايا الهامة التي يجب الإهتمام بها لأنها تعد من أهم المراحل في تكوين شخصية الفرد وهي اللبنة الأولى في التربية وحجر الأساس الذي يبني عليه كل المراحل الأخرى فإذا اتمت هذه المرحلة على قدر أهميتها وإدارة واعية مميزة وذات كفاءة عالية سوف تخرج جيلاً قادر على الإصلاح (محمد بن سالم بن سعد ال سويعد القرني، ٢٠١٨).

ويمكن توضيح تلك الأسس والمبادئ كما يلي :

أ-أسس بناء البرنامج التدريبي لمديري المدارس :

هناك العديد من المحاولات والجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم في مصر بهدف توفير تدريب فعال لمديري المدارس بشكل عام ومديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بشكل خاص، ورؤى تطويرية هادفة للأرتقاء بجودة البنية التعليمية والمدرسية، وانطلاقاً من قناعتها بأن الإدارة المدرسية تعد المسئول الأول في تحقيق الأهداف المنشودة في العمل التربوي ، ولذا تسعى إلى تمكين القيادات التربوية في المستويات المختلفة من المهارات والكفايات الفنية والإدارية التي تعينهم على القيادة الفاعلة الجيدة (أحمد نجم الدين، ٢٠٠٨، ٦١)

ويعتمد بناء البرنامج التدريبي لمديري المدارس في عصرنا الحالي علي مجموعة من الأسس من أهمها (يوسف عبد المعطي، ٢٠١٦، ٩٧):

١-تعد هذه البرامج استكمالاً للخبرات والمهارات السابقة.

٢-إعداد البرامج التدريبية لمواجهة ما يطرأ من متغيرات في مجتمع سريع التغير والتقدم

٣-أن تسمح هذه البرامج بتبادل الأفكار بين المشاركين لمساعدة بعضهم بعض.

٤-استمرارية عملية التدريب لمواجهة التغيرات المستمرة والمتجددة المراد احداثها في سلوك المديرين المعرفي والمهارى والاتجاهى والتي تعبر عن الفرق بين الوضع الحال والوضع المرغوب في مستوى أداء الاعمال المختلفة.

ومن الأمثلة التي تقدم إلى مديري مدارس التعليم الثانوي التجاري برنامج المدير العصري the modern manager ويقدم هذا البرنامج للمديرين والمسؤولين التنفيذيين طرقاً فعالة لتحديث وتحسين أداءهم والبرنامج مصمم لزيادة إمكانات التقدم والترقي الوظيفي حيث يتناول ما يحتاج المديرين إلى معرفته عن الإدارة الحديثة وكيفية التخطيط لعملهم والوعي بأهمية الوقت وكيفية تأدية المهام بفاعلية وكفاءة أكثر وكيفية تقديم خدمات تتسم بإرتفاع الدورة وكيفية رضا العملاء عن أداءهم.

ويهتم البرنامج على توضيح الأدوار الاستراتيجية الجديدة لمدير المدرسة وعلى شرح كيفية قيام مدير المدرسة بتصميم وتنفيذ المشروعات المخططة ويؤكد هذا البرنامج على أهمية الأساليب والنماذج العملية الناجحة ويتم استخدام التدريبات والاختبارات لتسهيل عملية التعلم وتسهيل تطبيق تلك الممارسات ويتضمن موضوعات منها عبد العزيز (عبد الهادي الطويل, ٢٠٠٤, ٣٤١) :

- أ- التحديث من أجل الامتياز.
- ب- التفكير الاستراتيجي.
- ١- فن التخطيط والإدارة الاستراتيجية.
- د- وضع الميزانية.

ب- الشروط الواجب توافرها في برنامج التنمية القائم على الكفايات:

هناك العديد من الشروط التي لا بد من توافرها في برنامج التدريب القائم على الكفايات ومنها ما يلي: (خالد طه الأحمد , ٢٠٠٥ , ٢٤٤ )

١- أن يكون التدريب قائماً على كفايات يستطيع المتدرب تطبيقها عند إتمامه التدريب بنجاح.

٢- أن تكون المعايير المراد استخدامها في تقييم الكفايات واضحة.

٣- أن يعتمد تقييم الكفايات المتدرب على تقييم أدائه للكفايات المعنية.

٤- تقرير التدريب مراعاة الزمن الذي يحتاجه المتدرب في اكتشاف الكفايات المحددة بشكل مرّن.

٥- التخطيط النظامي للبرنامج التدريبي وتحديد مجموعة العناصر المكونة له والتأكيد على المخرجات.

٦- أن يرتبط البرنامج بالواقع الفعلي للمتدرب ، وعدم التركيز على الجانب النظري.

ومن خلال هذا العرض السابق يمكن القول أن من أهم الشروط الواجب توافرها في التدريب القائم علي الكفايات ومنها التخطيط الجيد والتنسيق الفعال واستخدام أحدث الوسائل التعليمية والاستعانة بالمختصين والخبرات .،

### ج- الخصائص العامة للتدريب المبني علي الكفايات :

يتميز التدريب المبني على الكفايات بعدة خصائص هامة منها الخصائص المتعلقة بأهداف التدريب التي تعتمد على تحديد الأهداف المرجوة من التدريب وتحقيقها وخصائص خاصة بأسلوب التدريب والكيفية التي يتم من خلالها تحقيق الأهداف بفاعلية وإتقان وخصائص تتعلق بدور المتدرب من حيث التفاعل والحضور المستمر لإتقان التدريب وخصائص خاصة بالتقويم من خلال المتابعة والتقويم المستمر للمتدربين والاستخدام الأمثل للتغذية الراجعة , ومن أهم الخصائص ما يلي (،خالد طه الأحمد , ٢٠٠٥ , ٢٤٤ )

#### ١- الخصائص المتعلقة بالأهداف التدريبية :

- تحديد الأهداف التدريبية سلفا وبشكل واضح وصياغة الأهداف في صورة سلوك يمكن تحقيقها.

- اشتقاق الكفايات المطلوب التدريب عليها من الأدوار المختلفة.

٢- الخصائص المتعلقة بأساليب التدريب : (مصطفى عبد السميع محمد , ٢٠٠٥ , ٢٦٢):

- الاهتمام بالفروق الفردية بين المتدربين.

- ارتباط التدريب بالأهداف التدريبية المقررة.

- تدريب المتدربين بالطريقة نفسها التي يتوقع أن يعملوا بها في أماكن عملهم.

- توظيف التكنولوجيا في التعليم والتدريب في برنامج التدريب.

- إتمام التدريب على أساس التقدم بالسرعة الذاتية للمتدرب.

- التركيز على إتقان الكفايات أكثر من التركيز على أنواع الطرائق والأساليب.

ومن خلال هذا العرض يمكن القول أن هذه الخصائص المتعلقة بأساليب التدريب يجب أن تتوفر في البرنامج القائم علي التدريب ومنها (الاهتمام بالفروق الفردية وارتباط التدريب بالأهداف التعليمية واستخدام التكنولوجيا في التدريب لمسايرة التقدم المستمر ولكن

هناك بعض الأسس التي لم يتطرق إليها التدريب ومنها كيف يتم تطبيق هذه الكفايات والمقصود توفير البيئة الملائمة لتحقيق الكفايات اللازمة للتطوير وتنفيذ الأهداف المرجوة .

### ٣- الخصائص المتعلقة بالدور الفاعل للمتدرب وتشمل:

- إتمام التدريب في البرنامج علي أساس نظام التعلم الذاتي الذي يمارسه المتدرب.
- استخدام وسائط التعلم الذاتي كالحقائب والرزم التعليمية.
- ومن خلال هذا العرض للخصائص المتعلقة بالمتدرب نلاحظ أنها استطرقت بعض الخصائص منها الاهتمام بتكاملة التدريب واستخدام الوسائل الحديثة ولكن هناك قصور في المشاركة من قبل المتدرب والاقتصار على الجوانب النظرية وقلة الأخذ بأراءهم .

### ٤- الخصائص المتعلقة بالتقويم :

يسهم تقويم ومتابعة التدريب في تقديم المقترحات البناءة لتحسينه ,وذلك من خلال تقويم جهود المدربين وقياس أثر التدريب على المدير واستخدام وسائل متنوعة مثل الملاحظة والمناقشة والأدوات الموضوعية لقياس مستوى التنمية المهنية ,وهناك بعض الخصائص المتعلقة بالتقويم منها ما يلي :

- الاستخدام المنظم للتغذية الراجعة كنظام يساعد على استثارة دافعية المتدربين.
- إتمام التقويم علي أساس معايير مرتبطة بالأهداف التدريبية.
- التركيز على نتائج عملية التدريب وليس على العملية نفسها التركيز علي التقويم القبلي والتقويم المرحلي في البرنامج.
- يحدد البرنامج المستوي المطلوب للكفاية المراد للمتدربين اتقانها.
- وهناك العديد من السمات المميزة لحركة التربية القائمة علي الكفايات والتي منها

::(سهيلة محسن الفتلاوي, ٢٠٠٤ , ٣٢ )

- إن معرفة الكفايات يؤدي إلى تحديد الأهداف وسهولة تحقيقها.
- تحدد الكفايات بناء على تحليل وظائف المدير وأدواره.
- الاهتمام بالفروق الفردية للمتدربين.
- يتيح فرصة كبيرة للتأكد من مستويات الخريجين.
- يعتمد التدريب علي التقنيات التربوية.

- الاستفادة من التغذية الراجعة من مختلف المصادر.  
 - تحديد المحتوى الذى يوفر الكفايات من معارف ومفاهيم ومبادئ ومهارات وأمثلة توضيحية لها، (أحمد اللقاني، ٢٠٠٦، ٣٤)

ومن خلال العرض السابق لخصائص التدريب القائمة علي الكفايات نستنتج مجموعة من الخصائص لتدريب مديري مدارس التعليم الثانوي التجاري والتي تتمثل في:  
 ١- التحديد الدقيق للكفايات المطلوب تميمتها والتي تعتبر الهدف الأساسى المطلوب تحقيقه.

٢- الاستفادة من التغذية الراجعة والمستمرة فى الوقوف على نقاط الضعف ومعالجتها.  
 ٣- توظيف التكنولوجيا فى عملية التدريب والاهتمام بالتقنيات والبرمجيات الحديثة التي تشمل الشبكات الاجتماعية لتبادل الخبرات والمعارف باستخدام تقنيات الويب وبوابة التعلم الالكترونية.

٤- تفريد التعلم فكل فرد مسئول عن تعلمه وتقديمه في البرنامج والنتائج التي يحصل عليها.  
 ٥- تحديد وقت التدريب الذى يحقق الكفايات المطلوب تميمتها.  
 ٦- مراعاة الفروق الفردية لدي المديرين.

٧- المتابعة المستمرة أثناء التدريب  
 ٢- **البعثات الخارجية**: تعتبر البعثات الخارجية والانفتاح علي العالم الخارجي من أهم أسباب تطور التعليم وتقدمه لمسايرة التقدم والتكنولوجيا الحديثة ومواكبة ومسايرة التطور المستمر

ويقصد بالبعثة الخارجية : إرسال هيئة أو شخص لدولة أخرى للقيام بمهمة معينة لوقت محدد ،وتساهم هذه البعثات فى عملية الإصلاح في المجتمع من خلال التنمية الإنسانية من خلال الإنفتاح علي العالم الخارجى والإندماج العلمى والثقافى والاقتصادى مع المجتمعات الأخرى. (صلاح زهران محمد محمود 2010, 50)

**\*أهمية البعثات الخارجية :**

تعتبر البعثات الخارجية ذات أهمية كبيرة في رفع كفاءة العاملين ، وطريقة لتبادل الخبرات والمعارف لمسايرة التقدم والتكنولوجيا الحديثة ومن أهم طرق تطوير التعليم وهو



الانفتاح على العالم الخارجى وتبادل الخبرات بين الدول , ويمكن تحديد أهمية البعثات الخارجية فى هذه النقاط: ( حسام بدرأوي.2011.81),

-تبادل الخبرات مع الدول المختلفة

-الانفتاح على العالم والتواصل الثقافى والاجتماعى

-رفع مستوى الأداء المؤسسى

### \*التحديات التي تواجه البعثات الخارجية :

تواجه البعثات الخارجية مجموعة من التحديات التي تقلل من الفائدة المرجوة منها وتحد من هدف تنمية وتطوير التعليم والبحث العلمي لتشمل ما يلى :

-قصور البعثات على الطلاب والمعلمين.

-المركزية في إدارة نظام البعثات.

-ضعف كفاءة بعض أعضاء البعثات من حيث الناحية اللغوية أو الناحية العلمية أوالتقنية ومن الواضح بعد العرض السابق أن للبعثات أهمية كبيرة لمديري مدارس التعليم الثانوي التجاري فى تبادل الخبرات بين الدول واستخدام أفضل الطرق الحديثة للتنمية المهنية للمديرين لتحقيق الأهداف المرجوة ولكن معظم البعثات قاصرة على الطلاب والمعلمين مما يقلل الفرصة للمديرين في الاستفادة من التجارب والمهارات والمعارف الخارجية الحديثة المتطورة فى الإدارة التي تساير التطور والمستجدات الحديثة.

### ٣-التنمية المهنية :

تعتبر التنمية الذاتية من أهم عناصر التي تساعد الفرد على اكتشاف القدرات الخاصة به وتختلف طرق التنمية الذاتية باختلاف حاجات الأفراد ،وهي تمثل جزء من التنمية البشرية وهى عبارة عن منهج علمى يعمل على تنمية واكتساب المهارات والمعلومات التي تعين الفرد على تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة وتشعر الفرد بالرضا الداخلى وتعينه على مواجهة المشكلات العملية ،ومن أهم عوامل نجاح التنمية الذاتية وضع أهداف أساسية يريد الفرد تحقيقها لذلك يهتم بالتنمية الذاتية لديه لكي يكون متميز في عمله ويصل للأهداف المراد تحقيقها.

وتوجد عدة عوامل أساسية تساعد الفرد علي التنمية الذاتية وهي (راوية حسين, ٢٠١٥ .  
(١٩٥

- الثقة بالنفس والابتعاد عن الغرو.
- القدوة الحسنة.
- اكتساب سلوكيات إيجابية.
- الاستماع الجيد للنصيحة.

### ثامنا الكفايات الواجب توافرها لدى مديري مدارس التعليم الثانوي التجاري:

لابد من توافر كفايات مهنية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي التجاري ومنها ما يلي:  
١-الكفايات الشخصية.:

تعد الكفايات الشخصية من أهم الأسباب التي تؤثر في تحديد اتجاهات واستجابات المعلمين لنواحي النشاط والاشراف وتعني الصفات الخاصة التي لابد أن تتوفر لدى مديري المدارس التي تساعده على تحقيق الأهداف المنشودة بإتقان وفاعلية, ومن أهم المظاهر المختلفة لهذه الكفايات منها: (الطيب عبد الوهاب, ٢٠٠٦, ٩٩)

- ١-القوة الجسمية وقوة الشخصية.
  - ٢-الحماس للعمل والحيوية والنشاط.
  - ٣-القدوة الحسنة والهدوء والتركيز والطلاقة اللفظية.
  - ٤-القدوة على الإنتماء الصادق وإيمانه بأهمية العمل الذي يقوم به.
  - ٥-القدرة على الصفح والحلم وسعة الصدر.
  - ٦-القدرة علي تقدير أحوال المعلمين ومراعاة الفروق الفردية.
- ومن خلال ما سبق يمكن القول أن مدير المدرسة لابد أن يمتلك الكفايات الشخصية اللازمة لتعيينه على تنفيذ السياسات التعليمية بفاعلية وإتقان وتحقيق الأهداف المنشودة بجدارة عالية وذلك مكن خلال وجود قائد مدرسى عنده القدرة على مواجهة التحديات والتغلب على المواقف الصعبة .

### ٢-كفايات العلاقات الإنسانية :

وتعني قدرة المدير علي التعامل مع المعلمين مع اختلاف ميولهم الذاتية واختلاف الفروق الفردية العقلية , وتتعلق بالطريقة التي يستطيع بها مدير المدرسة التعامل بنجاح مع التنظيمات الإدارية كافة مما يجعلهم يتعاونون معه ويكونون مخلصين في عملهم ويزيد من

قدرتهم على الانتاج والعطاء. لذا لابد من توافر لدى مديري المدارس فن التعامل مع كل أفراد المؤسسة واحترام آراءهم وبث روح العمل الجماعي بينهم وقدرته علي القضاء على الصراعات بينهم وخلق روح المودة والمحبة بينهم وخلق العمل الجماعي بينهم ومن أهمها ما يلي: (اللوqان محمد, ٢٠١٢, ٢٥٣)

- ١- يؤمن بالعمل الديمقراطي والتشاركي.
- ٢- يتيح للأفراد من عاملين وتلاميذ فرص التعبير عن آرائهم.
- ٣- يساعد المعلمين على حل مشكلاتهم ومشكلات تلاميذهم.
- ٣- **الكفايات التخطيطية:** وتتمثل هذه الكفايات في تحديد المهام اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية وكيف ومتى يتم القيام بها , وهذا يعنى تحديد البدائل للأهداف والخطط والبرامج والسياسات والإجراءات واختيار البديل الأفضل والتي يمكن من خلاله تحقيق أهداف المنظمة فى ضوء الموارد المادية والبشرية المتاحة للمنظمة وتتضمن هذه الكفايات التخطيطية العناصر التالية:(يوسف عبد المعطي, ٢٠١٦, ٩٧):

- ١- يضع خططاً لتنفيذ السياسات وتحقيق الأهداف المدرسية.
  - ٢- يضع سياسات العمل فى المدرسة.
  - ٣- يدرس سياسات التعليم على المستوى العام والمحلى ويحلها.
  - ٤- يوزع التلاميذ على الفصول الدراسية.
  - ٥- يحدد احتياجات المدرسة من القوى البشرية والاحتياجات المادية.
- مما سبق يتضح أن العنصر البشرى هو الركيزة الأساسية للنهوض بالعملية التعليمية وتطويرها وتحقيق أهدافها بفاعلية وإتقان لذلك لابد من إتقان مدير المدرسة كفايات التخطيط اللازمة لمتابعة سير العملية التعليمية و للوصول إلى الأهداف المنشودة.

- ٤- **الكفايات التنظيمية:** بالرغم من أن التنظيم المدرسى هو الوسيلة لتنفيذ السياسات التعليمية إلا أنه ليس بالعملية السهلة وإنما هو عملية متشعبة الجوانب والإجراءات فالتنظيم الجيد هو الذي يعطي الاهتمام الكافى بالكفايات التنظيمية المعينة على تحقيق أهداف الإدارة المدرسية وتعنى قدرة مدير المدرسة علي التنظيم فى وضع الخطط التنفيذية لمسايرة

العمل بفاعلية وتنظيم أدوار العاملين وتنظيم علاقات المدرسة بالمجتمع ومن أبرزها ما يلي: (رمضان أحمد عيد, ٢٠١٥, ٢٩٠)

١- يوضع أهداف للتنظيم داخل المدرسة.

٢- يحدد الأعمال والوظائف المختلفة في المدرسة.

٣- يحدد الأعمال المختلفة في إطار التنظيم المدرسى.

ويتضح مما سبق أهمية توافر الكفايات التنظيمية لمدير المدرسة إذ أنها تساعده علي توزيع المسئولية والسلطة بين أعضاء هيئة المدرسة مما ينتج عنه التوافق وتوافر المناخ الملائم لاتخاذ القرار وتحقيق الأهداف المرجوة

#### الكفايات الفنية والمالية والإدارية :

تعد الكفايات الفنية والمالية والإدارية من أهم الكفايات اللازمة لمديري مدارس التعليم الثانوي التجاري لكي يحقق الأهداف المرجوة بإتقان وتميز ويستطيع التعامل مع المواقف بحكمة وفن وتوزيع الميزانية المالية على حسب أهميتها والوقوف على ما هو جديد فى الإدارة من قرارات وقوانين لمسايرة العملية التعليمية على أكمل صورة ومن أبرزها ما يلي: (الطيب عبد الوهاب, ٢٠٠٦, ١٠٤)

١- يشرف علي الشؤون المالية والخدمات الإدارية.

٢- يعرف اختصاصات كل موظف إدارى.

٣- يعرف القوانين واللوائح والقرارات المالية والإدارية.

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن مدير المدرسة لابد أن يمتلك الكفايات الفنية والمالية اللازمة لكي يستطيع إنجاز المهام المنوطة لديه وتحقيق الأهداف المنشودة بفاعلية وإتقان .

#### كفايات التقويم لمدير المدرسة :

يعد التقويم العملية التي يقوم بها المدير للتأكد من صحة الوضع القائم والحكم عليه والوقوف على مناطق القصور ومعالجتها , ومدير المدرسة بحاجة ماسة لاملاكه كفايات التقويم لكي يعرف مدى تحقيق الأهداف المرجوة والوقوف على ما تم انجازة من الأعمال المطلوبة , والهدف من التقويم الرغبة الصادقة من مدير المدرسة في تحسين العملية التعليمية والنهوض بها بمستوى افضل.

يتضح من خلال العرض السابق للأسس النظرية والفكرية للكفايات المهنية لمديري مدارس التعليم الثانوي التجاري بعض النتائج الهامة منها ما يلي :

١- أهمية توافر الكفايات المهنية اللازمة لمديري المدارس لكي تساعد على تحقيق الأهداف المنشودة بفاعلية وجدارة

٢- يعتبر مدير المدرسة على قمة الهرم المؤسسي في العملية التعليمية والأساس في نجاح العملية التعليمية وأداء رسالتها من خلال التخطيط والتنسيق وتنفيذ السياسات التعليمية لذا اوجب عليه تمتع بكفايات عديدة للقيام بتحقيق الأهداف المنشودة

٣- هناك كثير من التحديات فرضت نفسها على الساحة التعليمية وكثرة الأعباء على مديري المدارس أوجب عليه تمتعه بالكفايات اللازمة لمسايرة المتغيرات والتحديات التي تواجهه عند القيام بعمله

٤- تعد التنمية المهنية أحد مداخل لتطوير الكفايات المهنية وذلك من خلال اهتمام الإدارات والمديريات بإعداد التدريبات الملائمة للتنمية المهنية لدى مديري المدارس للارتقاء بالمستوى الثقافي والمهني لديهم لتحقيق الأهداف المنشودة وإخراج جيل مستتير يصبح قائد المستقبل ويسير المتغيرات الحديثة والتحديات العالمية

**حامساً : أهمية تطوير المؤسسات التعليمية لفعالية أسواق العمل:**

#### ❖ خلق بيئة مواتية للمنشآت:

تساعد منظمة العمل الدول الأعضاء في تقييم السياسات والقوانين واللوائح، وفي تعديلها، بهدف تشجيع الإستثمارات وروح المبادرة كما تقدم المنظمة خدمات إستشارية وبناء القدرات لصناع السياسات بشأن سبل تقييم بيئة عمل الشركات تحديداً المجالات ذات الأولوية التي تستدعي التدخل، وصياغة مقترحات إصلاحية؛ وتسمح الطرق المعيارية كأداة تقييم "البيئة المواتية للمنشآت المستدامة" الخاصة بمنظمة العمل الدولية للحكومات والشركاء بتحليل الجوانب السياسية والإقتصادية والاجتماعية والبيئية للقيام بالأعمال.

### ❖ تعزيز روح المبادرة وتنمية الأعمال:

تُعتبر مساعدة أصحاب المبادرات الذاتية، بما في ذلك المجموعات المستهدفة الخاصة كالشباب والمرأة، على تأسيس منشآت ناجحة وتوسيعها جوهر مشاريع تنمية المنشآت؛ ويدعم البرنامج الجهود الرامية إلى تحفيز تنمية المنشآت وتعزيز ثقافة المنشآت من خلال تعليم ريادة الأعمال، في التعليم الثانوي والتعليم العالي والمهني؛ وتقديم خدمات داعمة للأعمال، فضلاً عن ربط المنشآت بسلاسل القيمة المحلية وتسهيل الحصول على المعلومات والتكنولوجيا والتمويل.

### ❖ دعم تنفيذ ممارسات مستدامة ومسؤولة في مكان العمل:

يتعين على المنشآت كي تستثمر كافة إمكاناتها بقدرتها على ربط تحسين الإنتاجية بتحسين كل من ظروف العمل والممارسات في مكان العمل؛ وذلك بتعزيز الحوار الاجتماعي والمفاوضة الجماعية إضافة إلى تنمية الموارد البشرية بهدف زيادة الإنتاجية؛ كما يشمل أيضاً التقليل من استخدام الطاقة والمواد والحد من الآثار البيئية

### ❖ تعزيز التعاونيات: تعزز المنظمة نموذج الشركات التعاونية ومتطلباتها

التنظيمية والمؤسسية بهدف مساعدتها في خلق فرص عمل والمحافظة عليها والإسهام في تعزيز العمل اللائق والعدالة الاجتماعية.

### واقع التعليم الثانوي التجاري

#### أهمية التعليم الثانوي التجاري:

التعليم التجاري هو فرع من فروع التعليم الفني حيث يمد الفر بالمهارات والقدرات الفنية في المجالات المختلفة في كافة قطاعات الدولة مما يوفر الأيدي العاملة المؤهلة والمدربة لشغل الأعمال بالمؤسسات التجارية والخدمية والإنتاجية.

ونظراً لتغير طبيعة العمل التجاري والخدمي بالمؤسسات المختلفة الناتج عن التطورات والتغيرات المتسارعة والحادثة في شتى المجالات التجارية والخدمية والتكنولوجيا، كان من الضروري على مناهج التعليم التجاري مواكبة تلك التغيرات والتطورات، وأن تعمل على أكساب الطلاب المعارف والمهارات المهنية لإعدادهم لخدمة خطط التنمية الاقتصادية

والإجتماعية للمجتمع، وكذلك التفاعل مع متطلبات سوق العمل المتغيرة والمتطورة والتي تتطلب توافر احتياجات مهنية متجددة لدى الخريج تمكنه من امتلاك فرص للعمل في مختلف القطاعات المالية والتجارية والخدمية. (رضا عبد الفتاح محمود، ٢٠٢٠، ٦٤)

**أهداف التعليم الثانوي التجاري:**

**يهدف التعليم الثانوي التجاري إلى ما يلي:**

- ١- توفير ما يحتاج اليه المجتمع من عناصر ذات كفاءة عالية مع اتجاهات سوق العمل.
- ٢- يعتبر التعليم الثانوي التجاري وحدة تشمل مجموعة من المهارات التي يحتاجها سوق العمل لرفع الناحية الاقتصادية للبلاد.
- ٣- إتقان المراسلات التجارية بكافة أشكالها.
- ٤- دراسة أهم وسائل وتنشيط عمليات الشراء والتسويق.
- ٥- الإلمام بالأعمال المصرفية والمخزنية والقانونية .
- ٦- الإلمام بأهم المتغيرات والمصطلحات الفنية باللغة العربية والأجنبية (وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، ٢٠١٨)

وهذه إحصاءات ومؤشرات بديرية التربية والتعليم بالفيوم (التعليم الثانوي التجاري) لعام ٢٠٢١م

عدد المدارس	الفصول	الطلاب		الاجمالي	معلمين			الاجمالي
		بنين	بنات		تربوي	غير تربوي	متعاقد	
١٥	٦١٤	١٤٤٥	١٦٣٧	٣٠٨٢	٨٤٨	٤٢٦	٣	١٢٧٧
		٢	٣	٥				

❖ نتائج الدراسة وتفسيرها :

يتفق البحث الحالي مع معظم الدراسات السابقة في المنهج المستخدم، إذ استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي وهو ما سوف يستخدمه البحث الحالي ، وربطت بعض

الدراسات بين التعليم الفني وسوق العمل ، اختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في الحدالمكاني إذ سيتم تطبيق الدراسة على محافظة الفيوم في حين تمثل الحد المكاني للدراسات السابقة في دول أخرى أو على مستوى الجمهورية .  
 أما أوجه الاستفادة فتمثلت في الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في توثيق مشكلة البحث الحالي وبناء الإطار النظري الخاص بالبحث ، كما سيتم الاستفادة بالاطلاع على أدوات هذه الدراسات لتصميم أداة البحث الحالي.

### كما توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- ١- اتساع الفجوة بين التعليم الفني والتدريب وسوق العمل بمصر.
- ٢- وجود عدة معوقات مجتمعية تعوق مشروعات تطوير التعليم الفني بعضها متصل بالأسرة وبعضها متصل بالمجتمع وبعضها بالتمويل وبعضها بسوق العمل.
- ٣- أن التعليم الفني و التدريب بعد التعليم الثانوي العام يؤدي لارتفاع الدخل وانخفاض البطالة ، حيث يوفر فرص وظيفية أعلى بسوق العمل ، كما يكسب الطالب مهارات شخصية ومهنية تؤهله لمواجهة الحياة.
- ٤- أن التعليم الثانوي الفني التجاري بمصر يعاني من فجوة بينه وبين متطلبات سوق العمل ، وأن تخصصاته لا تواكب التحديات المستقبلية ، و يوجد تكديس للطلاب به
- ٥- اتفاق خبراء التعليم الثانوي الصناعي والزراعي والتجاري وطلاب بمدارس التعليم المزدوج على تحقق معايير جودة التعليم بمدارس التعليم المهني المزدوج للتعليم الثانوي الصناعي والزراعي والتجاري أن هناك العديد من الصعوبات التي تعوق فعالية التعليم المزدوج ، وإمكانية الاستفادة من نجاح تجربة التعليم المهني المزدوج للارتقاء بالتعليم الفني .

سادساً : آليات مقترحة لتنمية الكفايات المهنية لمديري مدارس التعليم الثانوي التجاري

على ضوء متطلبات سوق العمل :

وبناءً على النتائج التي تم التوصل إليها لتطوير الكفايات المهنية لمديري مدارس التعليم الثانوي التجاري ، يمكن وضع مجموعة من المقترحات وهي:

١. عقد ورش عمل بمشاركة مديري المدارس والمجتمع المدني لاستثمار كافة الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لبناء بيئة تعليمية.



٢. تطبيق اللامركزية بمدارس التعليم الثانوي التجاري ، بمنح مدير المدرسة صلاحيات بتفويض السلطة واتخاذ القرار تمكنه من توزيع المهام القيادية بين العاملين ولتخفيف الأعباد الإدارية والفنية منه.
٣. إحداث نقلة نوعية وتغيير جذري في الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة التعليمية، بحيث يجب أن تتسم هذه الثقافة بالثقة المتبادلة، والإيمان بقيمة العمل الجماعي وتشجيع الأفكار الإبداعية .
٤. تدريب المديرين لرفع كفاءتهم وفق الاتجاهات الحديثة ، وذلك عن طريق إكسابهم المعارف والمهارات والسلوكيات التي تعينهم على تحقيق الأهداف بجدارة وإتقان .
٥. الاستعانة بالخبراء والاستشاريين من أساتذة الجامعات كيبوت خبرة للقيادات المدرسية لإكساب المعارف والمهارات والسلوكيات التي تعين مديري المدارس على تحقيق الأهداف المنشودة ومسايرة التقدم والاتجاهات الحديثة.
٦. منح المزيد من الحوافز والمكافآت المتنوعة لمديري مدارس التعليم الثانوي التجاري لتشجيعهم والحد من العزوف لتولى منصب مدير المدرسة .
٧. تطبيق اللامركزية بمدارس التعليم الثانوي التجاري لاعطاء مساحة من الحرية لمدير المدرسة في اتخاذ القرار.
٨. توفير دورات تدريبية لقيادات التعليم الثانوي التجاري في التخطيط الإستراتيجي ، وإدارة المخاطر ، وإتخاذ القرار.
٩. تدريب قيادات التعليم الثانوي التجاري على مهارات الإبداع ، بإستخدام أساليب العصف الذهني، وحل المشكلات والتركيز على دعم المهارات وتوليد الأفكار والمشاريع الإدارية الإبتكارية في مجالات الحرف وإدارة المشروعات .
- ١٠.تنظيم ورش عمل لقيادات التعليم الثانوي التجاري تتناول كيفية تقديم برامج المحاكاة للطلاب وتنفيذها، بحيث يمكنهم محاكاة بعض المشاريع، والألفة بإدارتها تخطيطاً وتنفيذاً وتمويلأ وإدارة وتقويماً.

١١. تنمية قدرات قيادات التعليم الثانوي التجاري على تحليل البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية, وتحديد الفرص المتاحة , لتوجيه الطلاب إليها .

١٢. عقد ندوات لقيادات التعليم الثانوي التجاري تركز على أساليب دعم تعليم الطلاب الابداع والابتكار في مجالات الحرف وإدارة المشروعات لسهولة الاندماج في سوق العمل .

١٣. صقل قدرات قيادات التعليم الثانوي التجاري في استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة التي تساعد في تحقيق الاستقرار المهني كما تساعد على الاندماج في سوق العمل .

نموذج للمقابلة التي اجريت على عينة من مديري ومعلمي التعليم الثانوي الفني التجاري بمحافظة الفيوم وكان عددها (١٢٠) من مديري ومعلمي التعليم الثانوي

### الفني التجاري

### أسئلة المقابلة

١- هل يوجد خطة استراتيجية بمؤسستكم التعليمية ؟

.....

٢- كيف تم صياغة رؤية مؤسستكم التعليمية ؟

.....

٣- كيف تم صياغة رسالة مؤسستكم التعليمية ؟

.....

٤- كيف تم صياغة الاهداف الاستراتيجية مؤسستكم التعليمية ؟

.....

٥- تتوافق التجهيزات في المدارس الفنية التجارية مع المناهج المطبقة حاليا ؟

.....

٦- هل تتوافق التجهيزات في المدارس الفنية التجارية مع تلك المتوفرة في سوق العمل؟

.....

٧- هل يساهم أصحاب العمل ورجال الأعمال في تمويل نظام التعليم الفني التجاري؟

.....

٨- هل تسهم مؤسسات القطاع الخاص وأصحاب العمل في إعداد مناهج حديثة للتعليم الفني التجاري ؟

.....

٩- هل توجد وحدات ذات طابع خاص لتمويل التعليم الفني التجاري ؟

.....

- ١٠- هل يتم اختيار القيادات والعاملين بمدارس التعليم الفني التجاري وفق معايير تعتمد على المؤهل والكفاءة والخبرة ؟  
.....
- ١١- هل المواد النظرية في المقررات الدراسية كافية (كالرياضيات، المحاسبة، القانون ، سكرتارية ...) لتأهيل الخريجين للالتحاق بالتعليم العالي أو سوق العمل ؟  
.....
- ١٢- هل توجد معوقات فنية بمؤسستكم التعليمية ؟  
.....
- ١٣- هل توجد معوقات المالية بمؤسستكم التعليمية ؟  
.....
- ١٤- ما الاليات المقترحة لديكم بمؤسستكم التعليمية للنهوض بها ؟  
.....

### المراجع:

#### اولاً : المراجع العربية:

- ١- جمهورية مصر العربية (١٩٨٥) :مجمع اللغة العربية ، المعجم الوسيط ،الجزء الثاني ،مطابع الأوفست ، القاهرة ،ط٣
- ٢- حسن احمد الطعاني (٢٠٠٥):الاشراف التربوي ،مفاهيمه ،أهدافه ،اساليبه ،دار الشرق ،عمان .
- ٣- مني محمد محمد سليمان (٢٠٠٨):تصور مقترح لبرنامج تدريبي لتدريب الكفايات المهنية اللازمة لمعلمي الإعاقة السمعية في مصر .مجلة العلوم التربوية ،عدد خاص ،المؤتمر الدولي السادس "تأهيل ذوى الاحتياجات الخاصة ،رصد الواقع ،يوليو ،المجلد الأول ،معهد الدراسات التربوية ،جامعة القاهرة.

- ٤- عبد الرحمن عيد الهاشمي (٢٠٠٩): مقارنة المناهج التربوية في الوطن العربي والعالم ، دار الكتب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، دار العين، ط٢.
- ٥- منصور بن نايف العدوي (٢٠١١): الكفايات الأخلاقية والتنمية للأستاذ الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليتي التربية والخرج بنجران ، مجلة كلية التربية بالمنصورة، العدد ٢٧٧، كلية التربية، جامعة المنصورة .
- ٦- على العبيدي، ومحمد جبر (٢٠١٠) تحديد الكفايات التعليمية اللازمة لمعلمي اللغة العربية لغة أجنبية، مجلة كلية التربية الأساسية، معهد تعليم اللغة العربية لغير الناطقين بها عدد ٦٦، الجامعة المستنصرية، العراق.
- ٧- يسري مصطفى السيد (٢٠٠٨): تنمية الكفايات المهنية في كيفية اعداد الخطط العلاجية لتحسين المستوى التحصيلي للطلמידات الضعيفات، ندوة تربوية، جامعة الامارات العربية المتحدة، كلية التربية، مركز الانتساب الموجه بابوظبي، يوليو .
- ٨- عبد العزيز البهوش: نحو فلسفة جديدة للتعليم القوي في مصر لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، دراسة مقدمة إلى المؤتمر العلمي السنوي الثالث عشر بعنوان: مستقبل التعليم الفني في مصر، رابطة التربية الحديثة بالاشتراك مع كلية التربية، جامعة عين شمس، .، ٢٠٠٨.
- ٩- حيدر غالب وآخرون: تحديث التعليم والبحث العلمي في مصر في رؤية جامعة القاهرة في تحديث الدولة المصرية، مجلة التربية، ج٢، جامعة القاهرة ٢٠١٠.
- ١١- أمين الساعاتي؛ هموم التدريب في الألفية الثالثة، مجلة التدريب والتقنية، ع (١٠) ، الرياض، ٢٠١٢ .
- ١٢- بشير صالح الرشيدى: مناهج البحث التربوي رؤيه مبسطه، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ٢٠٠٠.
- ١٣- محمود الربيعي (٢٠١٣): كفايات التدريس، جامعة بابل، العراق .
- ١٤- ابن منظور (١٩٩٩):، لسان العرب، بيروت، دار احياء التراث .
- ١٥- عبد الرحمن التومي: الكفايات مقارنة نسقية . ط٣، دار الهلال، المملكة المغربية، ٢٠٠٥ .

- ١٦- محمود الربيعي(٢٠١٣): كفايات التدريس ،جامعة بابل ، العراق .
- ١٧- أحمد حسين عبد المعطي: خطة استراتيجية لتطوير التعليم الفني التحقق متطلبات سوق العمل باستخدام تحليل (SWot) ، مجلة التربية ، جامعة أسيوط، ٢٠١٠ .
- ١٨- إيناس إبراهيم أحمد : المعوقات المجتمعية لمشروعات تطوير التعليم الثانوى الفني ، مجلة جمعية الثقافة من أجل التنمية ، ١١٨١٨٦ ، بوليو، ٢٠١٧ .
- ١٩- رمضان أحمد عيد (٢٠١٥):الكفايات والادور المستقبلية للقائد المدرسى .مجلة الإدارة التربوية ,السنة الثانية , العدد الرابع.
- ٢٠- اللوقان ,محمد (٢٠١٢):الكفايات الأساسية لمديرى التدريب التربوى بالمملكة العربية السعودية ,عالم التربية مجلد ١٣(٣٧).
- ٢١- منى عماد الدين (٢٠٠٤) قيادة التغيير النمط القيادى المنشود لإحداث التغيير وتحقيق التعايش الفاعل فى القرن الحادى والعشرين ,رسالة التربية ,سلطنة عمان .
- جمهورية مصر العربية( ١٩٨٥) :مجمع اللغة العربية ، المعجم الوسيط ،الجزء الثانى ،مطابع الأوفست ، القاهرة ،ط٣.
- ٢٢- حسن احمد الطعاني (٢٠٠٥): الاشراف التربوي ،مفاهيمه ،أهدافه ،اساليبه ،دار الشرق ،عمان .
- ٢٣- منى محمد محمد سليمان (٢٠٠٨):تصور مقترح لبرنامج تدريبي لتدريب الكفايات المهنية اللازمة لمعلمي الإعاقة السمعية في مصر .مجلة العلوم التربوية ,عدد خاص ،المؤتمر الدولي السادس "تأهيل ذوى الاحتياجات الخاصة ،رصد الواقع ،يوليو ،المجلد الأول ،معهد الدراسات التربوية ،جامعة القاهرة.
- ٢٤-عبد الرحمن عيد الهاشمي(٢٠٠٩) :مقارنة المناهج التربوية في الوطن العربي والعالم ،دار الكتب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة, دار العين, ط٢.
- ٢٥- منصور بن نايف العدوى (٢٠١١) :الكفايات الأخلاقية والتنمية للأستاذ الجامعى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليتى التربية والخرج بنجران ، مجلة كلية التربية بالمنصورة ,العدد ٢٧٧, كلية التربية ,جامعة المنصورة , ٣١٨ .

- ٢٦- على العبيدي ,ومحمد جبر (٢٠١٠) تحديد الكفايات التعليمية اللازمة لمعلمي اللغة العربية لغة أجنبية ,مجلة كلية التربية الأساسية ,معهد تعليم اللغة العربية لغير الناطقين بها عدد ٦٦ ,الجامعة المستنصرية , العراق.
- ٢٧- يسري مصطفى السيد(٢٠٠٨) :تنمية الكفايات المهنية في كيفية اعداد الخطط العلاجية لتحسين المستوى التحصيلي للتلميذات الضعيفات ،ندوة تربوية ،جامعة الامارات العربية المتحدة .
- ٢٨- عبد العزيز البهواش : نحو فلسفة جديدة للتعليم القي في مصر لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، دراسة مقدمة إلى المؤتمر العلمي السنوي الثالث عشر بعنوان : مستقبل التعليم الفني في مصر، رابطة التربية الحديثة بالاشتراك مع كلية التربية، جامعة عين شمس ،. ٢٠٠٨.
- ٢٩-حيدر غالب وآخرون: تحديث التعليم والبحث العلمي في مصر في رؤية جامعة القاهرة في تحديث الدولة المصرية، مجلة التربية، ج٢، جامعة القاهرة ٢٠١٠، ص ١٠
- ٣٠-أمين الساعاتي ؛ هموم التدريب في الألفية الثالثة ، مجلة التدريب والتقنية ، ع (١٠) ، الرياض، ٢٠١٢ .
- ٣١- بشير صالح الرشدي : مناهج البحث التربوي رؤيه مبسطه ،دار الكتاب الحديث ،القاهرة ، ٢٠٠٠.
- ٣٢- محمود الربيعي(٢٠١٣): كفايات التدريس ،جامعة بابل ، العراق.
- ٣٣- ابن منظور(١٩٩٩): ،لسان العرب ، بيروت ،دار احياء التراث .
- ٣٤- عبد الرحمن التومي : الكفايات مقارنة نسقية . ط٣ ،دار الهلال ،المملكة المغربية ، ٢٠٠٥ .
- ٣٥- محمود الربيعي(٢٠١٣): كفايات التدريس ،جامعة بابل ، العراق.
- ٣٦-أحمد حسين عبد المعطي: خطة استراتيجية لتطوير التعليم الفني التحقق متطلبات سوق العمل باستخدام تحليل (SWOT) ، مجلة التربية ، جامعة أسيوط، ٢٠١٠
- ٣٧-إيناس إبراهيم أحمد : المعوقات المجتمعية لمشروعات تطوير التعليم الثانوي الفني ، مجلة جمعية الثقافة من أجل التنمية ، ١١٨١٨٦ ، بوليو، ٢٠١٧ .

- ٢٤- رمضان أحمد عيد (٢٠١٥): الكفايات والادور المستقبلية للقائد المدرسى .مجلة الإدارة التربوية , السنة الثانية , العدد الرابع.
- ٣٨- اللوقان , محمد (٢٠١٢): الكفايات الأساسية لمديرى التدريب التربوى بالمملكة العربية السعودية , عالم التربية مجلد ١٣ (٣٧).

- ٣٩- منى عماد الدين (٢٠٠٤) : قيادة التغيير النمط القيادى المنشود لإحداث التغيير وتحقيق التعايش الفاعل فى القرن الحادى والعشرين ,رسالة التربية ,سلطنة عمان .
- ٤٠- رضا عبد الفتاح محمود : متطلبات تحقيق الجودة والاعتماد بالمدارس الثانوية التجارية بمصر, مجلة البحث العلمى فى التربية , جامعة عين شمس , مصر, العدد ٢١ , ٢٠٢٠.

#### ثانياً المراجع الاجنبية

- 1- Alina castagna , Nicola Mattoscio, Domenico scamuffa : Education and labour market in the age of globalization; some evidence for EU-27, procedia social and behavioral sciences 9 (2010)
- 2- Laliner Raby R & Vateay G Training in the Philippines, springer, march 2018
- Christion Kaylor : the The importance of education in Lobar (٢) Market, journal of education
- 3-DFEE (2016);**Excellence in Schools.London DFEE**
- 4-jonathan(2009): low BA (ed ) **Dictionary of Business and Management** ,(New york:Oxford university pressp,123
- 5-)Houston Kw}and Howsan (1980) :**competency based teacher educutio** chieacag progress problems and prospect science research, p.139



6-Adelaide Wilcok King and other(2013) "Managing Organizational Competencies for Competitive Advantage :the Middle Management Edge "the Academy of Management Executive VoL Lydon Bird (2012) :**Dictionary of** -,15,no,2,p,96.

**Business Continuity Management Tems** British ,NP P.17.

8-information professionals in Malaysia '**Journal of Education for Library and information Science** Vol ,3,no,p,104.

9-Sajjad Ur Remam and other (2013) 'Competency Definition and Validation for Library and

10 -Alina castagna , Nicola Mattoscio, Domenico scamuffa : Education and labour market in the age of globalization; some evidence for EU-27, procedia social and behavioral sciences 9 (2010)

11 -Laliner Raby R & Vateay G Training in the Philippines, springer, march 2018

12-Christion Kaylor : the The importance of education in Lobar <sup>(٢)</sup> Market, journal of education.2018

13-DFEE (2016);**Excellence in Schools.London** DFEE

<sup>(1)</sup>jonathan(2009): low BA (ed ) **Dictionary of Business and Management** ,(New york:Oxford university pressp,123

14-Adelaide Wilcok King and other(2013) "Managing Organizational Competencies for Competitive Advantage :the Middle Management Edge "the Academy of Management Executive VoL ,15,no,2,p,96.

- 15-Lydon Bird (2012) :**Dictionary of Business Continuity Management Teme** British ,NP P.17.
- 16-)Houston Kw}and Howsan (1980) :**competency based teacher eductio** chieacag progress problems and prospect science research, p.139
- 17-information professionals in Malaysia '**Journal of Education for Library and information Science** Vol ,3,no,p,104.
- 18-Sajjad Ur Remam and other (2013) 'Competency Definition and Validation for Library and