



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم  
المجلة التربوية لتعليم الكبار - كلية التربية - جامعة أسيوط

=====

## معوقات تفعيل الإدارة الذاتية في التعليم الثانوي الفني المصري في ضوء خبرات بعض الدول

مقدمة من

**منى أحمد عبد العزيز مصطفى**

معلم أول

للتسجيل لدرجة الماجستير في التربية

( تخصص تربوية مقارنة )

﴿ المجلد الرابع - العدد الأول - يناير ٢٠٢٢ م ﴾

[Adult\\_EducationAUN@aun.edu.eg](mailto:Adult_EducationAUN@aun.edu.eg)

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلي التعرف علي الإدارة الذاتية في التعليم الثانوي الفني وتحديد أبرز أهدافها وأسسها وسماتها، وكذلك تحليل معالم خبرات وتجارب كلاً من ألمانيا والولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا في تطبيق الإدارة اللامركزية في التعليم الثانوي الفني في مدارسها، ووضع معالم الرؤية المقترحة لمواجهة معوقات تطبيق الإدارة اللامركزية في مدارس التعليم الثانوي الفني بمصر ، وبذلك بهدف تجويد التعليم الفني ونوعيته ؛ لتحقيق الاستثمار الملائم، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة؛ وأعدت هذه الدراسة علي المنهج المقارن الذي يعد أنسب المناهج المستخدمة، وأكثرها دلالة علي التربية المقارنة، وأكثرها شمولاً فهو يركز علي التجميع الدقيق والمنظم للمعلومات والبيانات التربوية المتشابهة في كل دولة من دول المقارنة، ثم تصنيف تلك المعلومات والبيانات وتبويبها من خلال مناظرتها بعناية، والتوصل إلي فروض من هذه المناظرة، وفي الخطوة الأخيرة تجري عملية المقارنة للتأكد من صحة الفروض. وقد توصلت الدراسة إلي تحديد الرؤية المقترحة والتي تضمنت: تبني مفهوم الإدارة اللامركزية في التعليم الثانوي الفني من خلال تفويض الصلاحيات وإعادة هيكلة المدارس، وتوفير بيئة جاذبة، والبحث عن موارد مالية من جهات متعددة ، وتطبيق المحاسبية التعليمية، وتطبيق التقييم الذاتي بكل موضوعية وذلك من خلال الاستفادة من خبرات وتجارب كل من ألمانيا والولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا في تطبيق الإدارة اللامركزية في مدارسها.

**الكلمات المفتاحية:** ( الإدارة اللامركزية - التعليم الثانوي الفني )

## Study summary

The current study aimed to identify self-management in technical secondary education and identifying its most prominent objectives, foundations and features, as well as analyzing the features and experiences of Germany, the United States of America and Australia in the application of decentralized administration in technical secondary education in their schools, and setting the parameters of the proposed vision to confront obstacles to the application of decentralized administration in secondary technical education schools in Egypt, with the aim of improving technical education and its quality; To achieve the appropriate investment, and for the purpose of achieving the objectives of the study; This study relied on the comparative approach, which is the most appropriate curriculum used, the most indicative of comparative education, and the most comprehensive. Hypotheses from this debate. In the last step, the comparison process is conducted to verify the validity of the hypotheses. The study reached to identify the proposed vision, which included: Adopting the concept of decentralized management in technical secondary education by delegating powers, restructuring schools, providing an attractive environment, searching for financial resources from multiple parties, applying educational accounting, and applying self-evaluation with all objectivity through Benefit from the experiences and expertise of Germany, the United States of America and Australia in the application of decentralized management in their schools.

**Keywords:**(Decentralized administration - technical secondary education )

## مقدمة الدراسة

يقاس تقدم الدول وتطورها في العصر الحالي بمقدار ما تمتلكه هذه الدول من ثروة بشرية فنية، تحمل علي عاتقها مسئولية التنمية الاقتصادية والاجتماعية بها . والتعليم الفني هو المسئول عن تزويد هذه المجتمعات بالأيدي العاملة الماهرة، والفنيين المؤهلين القادرين علي الإنتاج في مختلف القطاعات الاقتصادية والاجتماعية، كما يقع عليه أيضاً مسئولية مواجهة متغيرات وتحديات سوق العمل التي تؤدي وبسرعة مذهاة إلي اختفاء عدد من المهن وظهور أخرى، إضافة إلي ظهور التكتلات الاقتصادية التي أصبح العامل الرئيسي فيها القطاع الخاص، ممثلاً في اتحادات وشركات تجاوزت ما هو قومي، وشركات متعددة الجنسيات عابرة القارات (١).

يعتبر التعليم الفني المصدر الرئيسي لإمداد سوق العمل بالعمالة الفنية المدربة اللازمة لسد احتياجاته ومتطلباته، والتي تسهم بشكل أساسي في تنمية البلاد، لذا يحظى هذا النوع من التعليم بأهمية كبرى في معظم الدول المتقدمة.

ونظراً لأهمية التعليم الثانوي الفني فقد أهتمت دول العالم بإعادة النظر في شكله ومضمونه ومحاولة التجديد في نظمه ومحتواه وطرائقه ومساراته حتي يستطيع خدمة الأهداف الآنية والمستقبلية، وذلك انطلاقاً من أن التعليم الثانوي الفني لم يعد مجرد تعليم يقدم كخدمة تؤدي للأفراد فحسب، بل أنه أصبح استثماراً يعمل علي إعداد القوي البشرية اللازمة لتحقيق مشروعات التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع.

كما أن تطوير التعليم الفني في أي مجتمع يبدأ بتطوير إدارته أولاً، ومن منطلق أن الإدارة الجيدة لهذا النوع من التعليم دليل أكيد علي نجاح مؤسساته وقدرتها علي تحقيق أهدافها سواء كان ذلك علي المدى القريب أم البعيد (٢).

١- أشرف السعيد أحمد محمد، " الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بين رؤية ما بعد الحداثة والرؤية الإسلامية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٨، ص ٧٩

٢- عبد الباسط 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 لتربية بقنا، جامعة جنوب الوادي، العدد ٢٣، ٢٠١٥، ص ٤٩

ولتحقيق مهمة النظام التعليمي في التعليم الفني والوصول إلى التطوير التعليمي به ، لابد من تطوير الإدارة التعليمية ، لأن التربية في تقدمها وتخلفها قد تكون تعبيراً عن حالة إدارية ، فالإدارة تمثل جزءاً من نسيج المجتمع .

فهى تشنق أسسها منها ، حيث يتأثر نمط الإدارة التعليمية بالنموذج السائد للإدارة العامة للمجتمع والدولة وهذا بدوره يؤكد على أن الإدارة التعليمية لا تعمل بمعزل عن المجتمع ، فهناك ارتباط وثيق بين العملية التربوية والعملية الإدارية<sup>(١)</sup>.

وإذا كانت المركزية كأسلوب إداري تركز سلطة التعليم في يد رجال الدولة كمسئولية قومية ، وتعمل على تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية وعدالة توزيع الخدمات التعليمية ، وتمتاز بتوحيد نظام العمل وسهولة الإشراف عليه ، وتجنب الإسراف في النفقات ، إلا أنها تتعطل بسببها الأعمال نتيجة البيروقراطية والروتين واللامبالاة ، وتعمل على أنعدام المشاركة المحلية ، ولا تشجع على الابتكار في المناطق التعليمية المحلية ، لذلك أكد مؤتمر الدول الأفريقية للتخطيط التربوي والتعليمي على التوجه إلى اللامركزية<sup>(٢)</sup>.

وجاءت ضرورة اللامركزية كأسلوب لإدارة التعليم الفني بسبب أنها تنمي الممارسات الديمقراطية في العملية التعليمية ، وتشرك المجتمع في إدارة التعليم ، وتساعد على نمو وتطور المجتمع اقتصاديا ، إلى جانب تقليل البيروقراطية والأساليب الإجبارية على الجهات التعليمية ، وإنتاج مناهج وأساليب تعليمية تتلائم مع البيئات المحلية ، حيث أنها تعمل على توزيع السلطة على كافة المستويات الإدارية<sup>(٣)</sup>.

---

١- صلاح عبد الحميد مصطفى ، " الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر " ، ط ٣ ، الرياض : دار المريخ ، ١٩٩٩ ، ص ٢١١

٢- زينب أحمد محمد سليمان " استراتيجية مقترحة لتنفيذ اللامركزية في إدارة التعليم الأساسي في ضوء خبرات بعض الدول " ، رسالة ماجستير ، جامعة أسيوط : كلية التربية ، ٢٠١٦ م ، ص ٢-٥

٣- عاصم أحمد حسين محمد " متطلبات تطبيق اللامركزية في إدارة نظام التعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء بعض الخبرات المعاصرة " ، رسالة ماجستير ، جامعة بني سويف : كلية التربية ، ٢٠٠٨ ، ص ٣-٦

ونتيجة لتعدد خبرات الدول في مجال نمط اللامركزية في إدارة التعليم الفني فقد أدى ذلك لتعدد الاتجاهات الإصلاحية في لامركزية الإدارة التعليمية منها المشاركة المجتمعية في العملية التعليمية ، لا مركزية المناهج التعليمية ، تفويض السلطة ، التدريب والتنمية المستدامة على مستوى المدرسة ، والتخطيط الإستراتيجي على مستوى المدرسة.

ويطلق على هذا الاتجاه الإدارة الذاتية على مستوى المدرسة وتقوم على أساس الإدارة الجماعية التي تتشكل من مجلس إدارة المدرسة، ومن الاتجاهات الحديثة التي أثبتت فاعليتها في العديد من الدول مثل الولايات المتحدة الأمريكية وانجلترا وفرنسا وألمانيا وكندا واستراليا ونيوزلندا وسنغافورة وماليزيا وهونج كونج، تطبيق الإدارة اللامركزية علي مستوى المدرسة الثانوية الفنية، حيث تعامل المدرسة كوحدة مستقلة لها صلاحيات ومسئوليات مستقلة ويطلق علي هذه الإدارة مسميات عديدة منها، الإدارة القائمة علي المدرسة، والإدارة من موقع المدرسة، استقلالية المدرسة، الإدارة الذاتية للمدرسة<sup>(١)</sup>.

ويؤكد تقرير التنمية البشرية في مصر الضوء على مثال حي لما يمكن أن تكون عليه اللامركزية ، فمنذ عام ٢٠٠١ م بدأ برنامج اللامركزية في الإسكندرية في خلق الشراكة بين المعلمين والإداريين والمجتمع المحلى من لجان محلية ، وفي تطبيق لامركزية الإدارة بتعديل السياسات والإجراءات وفي نقل السلطة والمسئولية إلى المدرسة وتنظيم أحدث برامج التدريب على أصول التدريس والنظم التعليمية ، ويستمر البرنامج التجريبي لمدة أربع سنوات ويغطي مبدئياً ثلاثين مدرسة قائمة بالمراحل الابتدائية والإعدادية والثانوية<sup>(٢)</sup>.

وهذا يوضح وجود محاولات لتطبيق اللامركزية في الإدارة التعليمية في مصر ، وذلك نتيجة لتعدد الوظائف التي تقع على عاتق وزارة التربية والتعليم بعد انتشار بعض مظاهر الديمقراطية وزيادة الطلب الأتماعي على التعليم وتزايد الفرص التعليمية المتاحة بزيادة توقعات وأمال الناس في الحياة والأستمرار والإستقرار في المهنة .

١- أحمد إبراهيم أحمد، تطبيق الجودة والاعتماد في المدارس، القاهرة: دار الفكر العربي ، ٢٠٠٧، ص ٢٦٦

٢- تقرير التنمية البشرية في مصر، ٢٠٠٣، ص ١٥٤-١٥٨

## مشكلة الدراسة:

إن أهمية تطوير الأنظمة التعليمية بصفة عامة ، وتطوير الإدارة المدرسية للتعليم الفني بصفة خاصة يرجع إلي التغيرات المختلفة التي يشهدها العصر الحالي وذلك لأن المدرسة هي التي تعد الأجيال القادمة للتعامل مع تحديات هذا العصر .

كما أن إصلاح النظام التعليمي في أي مجتمع يبدأ بإصلاح الإدارة التعليمية علي اعتبار أنها مدخل أساسي وضروري لتطوير التعليم وأن النجاح الذي تحققه أي منظمة تعليمية، يرجع إلي حد كبير لقدرة وكفاءة قيادتها الإدارية، حيث إن للإدارة في مجال التعليم أهمية كبيرة<sup>(١)</sup>.

فهي تقوم بدور رئيسي في مجال تنمية العملية التعليمية ويقع علي عاتقها تطوير التعليم وتحديثه ونتيجة لكثرة المشكلات التي نتجت عن الاعتماد علي المركزية في التعليم مثل البيروقراطية الشديدة، الإنفراد بالسلطة، عدم توافر الموارد اللازمة للمدرسة، عدم قدرة المدرسة علي اتخاذ القرارات دون الرجوع إلي السلطات المركزية للتعليم...إلخ، دعت الحاجة إلي ضرورة إجراء بعض التحسينات والتطورات التي تساعد علي حسن سير العملية التعليمية بصورة تحقق الهدف الذي أنشئت المدارس من أجله ويمكن تحقيق ذلك من خلال التوجه نحو اللامركزية وإعادة تقييم الأساليب والأدوات التي تستخدم في عملية صنع واتخاذ القرار<sup>(٢)</sup>.

فالأنظمة التعليمية في الدول النامية تعاني من العديد من الاتجاهات السلبية مثل انخفاض أداء الطلاب، قلة الموارد، الفساد والكسب غير المشروع، انخفاض مستوي المحاسبية...إلخ. وترتب علي ذلك وجود تحدي لدي المؤسسات التعليمية يتعلق برغبتها في معرفة كيفية إخضاع السلطة بالشكل المناسب الذي يمكنها من تسهيل الإدارة الذاتية وتحسين عملية اتخاذ القرارات. ونتيجة لذلك اتجهت العديد من الدول نحو اللامركزية كوسيلة للتغلب علي مشكلات النظام التعليمي خاصة في التعليم الثانوي الفني، وتعتبر الإدارة الذاتية للمدرسة أحد اتجاهات التحول من المركزية إلي اللامركزية<sup>(٣)</sup>.

١- أحمد إسماعيل حجي، إدارة بيئة التعليم والتعلم، الطبعة الثانية، القاهرة ، دار الفكر العربي، ٢٠٠١، ص١٧٤

٢- سلامة عبد العظيم حسين، الإدارة ولامركزية التعليم ، الإسكندرية دار الوفاء ، ٢٠٠٦، ص ٣

٣- محمد أبو حسيبة مرسي محمد، " تطوير أساليب ومعايير اختيار مديري ونظار التعليم الأساسي في مصر في ضوء بعض الاتجاهات العالمية "، رسالة دكتوراه ، كلية التربية ، جامعة أسيوط، ٢٠٠٤، ص ص ٥٥-٥٦

ويشير الواقع الفعلي للإدارة المدرسية في التعليم الفني في جمهورية مصر العربية إلى وجود عدد من جوانب الضعف والقصور والمشكلات التي تعوق أداء هذه المدارس عن تحقيق أهدافها، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات ومنها مايلي<sup>(١)</sup>:

- افتقار المدارس الفنية لاستخدام المداخل الحديثة في الإدارة واستخدام المداخل الإدارية التقليدية، الأمر الذي لا يساعد تشجيع الإدارة المدرسية علي التجديد والابتكار.
- افتقار المدارس الفنية للمديرين المؤهلين الذين يمتلكون المهارات وكفاءات التي تمكنهم من قيامهم بالأدوار التي تتطلبها روح العصر، واحتمالات المستقبل.
- الأساليب والمعايير المستخدمة في اختيار مديري المدارس في مصر يرتكز علي الأساليب التقليدية، وأهمها الأقدمية مع إغفال الموهبة والقدرة الإدارية.
- ومن أهم هذه المشكلات التي تعاني منها إدارة التعليم في مصر علي المستوي المدرسي للتعليم الفني، منها مايلي :
- كثرة اللوائح والقرارات، وتداخل الاختصاصات بين المستوي المركزي والمحلي، وعيوب أساليب الترقيات... وغيرها.
- قيام المديرين بالصرف علي المدرسة من ميزانيتها العامة التي تحددها الوزارة.
- لازالت الوزارة تفرض المناهج والخطط والكتب علي مدارس الجمهورية في جميع المستويات، ولاشأن للمدارس والمديريات بهذه الأمور المهمة التي تعد لب العملية التعليمية.<sup>(٢)</sup>
- تكسد الفصول الشديد بالطلاب، ونقص الموارد والإمكانيات.
- حرص القيادات التربوية علي أمنها الوظيفي، مما يدفعها إلي البعد عن مخاطر التجريب ، هذا بالإضافة إلي تسلط وسيطرة هذه القيادات بشكل عام.
- صناعة القرار في أحسن صورها مسألة فردية اجتهادية قد تصيب وقد تخطئ.<sup>(٣)</sup>

١- إيمان زغلول وإيمان أحمد محمد، " الثقافة التنظيمية وفاعلية الأداء المدرسي بجمهورية مصر العربية"، مجلة التربية، الجمعية الوطنية للتربية والمقارنة والإدارة التعليمية السنة الثامنة ، العدد السابع عشر ، ديسمبر ٢٠٠٥ ، ص ٤٧

٢- صلاح الدين جوهر، " الإدارة التعليمية في عالم متغير "، المؤتمر السنوي للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، إدارة التعليم في الوطن العربي في عالم متغير، الجزء الأول ، القاهرة ، يناير ١٩٩٤ ، ص ٤٢٥

٣- فايز مراد مينا ، التعليم في مصر.. الواقع والمستقبل حتي عام ٢٠٢٠م ، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ٢٠٠١م، ص ١٣٥



وبالتالي تكمن مشكلة الدراسة الحالية في أن هناك العديد من المشكلات التي تعاني منها إدارة التعليم الفني في مصر ، الأمر الذي يتطلب استخدام مداخل إدارية حديثة تخدم اللامركزية ومن أهمها مدخل الإدارة الذاتية ، التي تساعد علي التغيير والتطوير وإدارة العملية التعليمية في مدرسة القرن الحادي والعشرين إدارة فعالة، لذا تحاول الدراسة الحالية التعرف علي الإدارة اللامركزية للتعليم الثانوي الفني في كل من ألمانيا ، والولايات المتحدة الأمريكية، وأستراليا، وإمكانية الإفادة من خبراتهم في إمكانية تطبيق الإدارة اللامركزية في مدارس التعليم الثانوي الفني في المدارس المصرية .

### أسئلة الدراسة

وتأسيساً علي ما سبق، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما معوقات تفعيل الإدارة الذاتية في التعليم الفني في مصر ؟" ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما الإطار المفاهيمي والفكري للإدارة اللامركزية في التعليم الثانوي الفني ؟
- ٢- ما الأسس النظرية لمفهوم التعليم الفني من حيث ( الفلسفة، الأهداف، برامج التعليم الثانوي الفني، المميزات ، المشكلات، متطلبات تطبيق الإدارة اللامركزية بالتعليم الثانوي الفني؟
- ٣- ما خبرات كل من ألمانيا والولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا في مواجهة معوقات تطبيق اللامركزية في للتعليم الثانوي الفني ؟
- ٤- ما أوجه الشبه والاختلاف بين خبرة كلا من ألمانيا ، والولايات المتحدة الأمريكية، وأستراليا، في تطبيق الإدارة اللامركزية للتعليم الثانوي الفني بمدارسهم؟
- ٥- ما الإجراءات المقترحة لمواجهة معوقات تطبيق اللامركزية لمدارس التعليم الثانوي الفني في مصر؟

### أهداف الدراسة:

تستهدف الدراسة بصفة أساسية كيفية مواجهة معوقات تطبيق اللامركزية في التعليم الثانوي الفني المصري في ضوء خبرة ألمانيا والولايات المتحدة الأمريكية و أستراليا، بما يتفق والظروف المجتمعية في مصر .

ووصولاً لهذا الهدف يمكن تقديم اجراءات مقترحة لمواجهة معوقات تطبيق اللامركزية في التعليم الثانوي الفني في مصر في ضوء خبرات كل من ألمانيا والولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا

### أهمية الدراسة:

لدراسة أهمية نظرية وتطبيقية تتمثل في الآتي :

أولاً : أهمية نظرية : تتبع الأهمية النظرية من خلال ما يقدمه الدراسة الحالية لإضافتها من بيانات ومعلومات ومعارف عن الإدارة اللامركزية بالتعليم الثانوي الفني وعرض لبعض الخبرات لبعض الدول للاستفادة منها في تطبيق اللامركزية بالتعليم الثانوي الفني في محافظات مصر والتغلب على ذالعقات التي تواجهه تطبيقها .

ثانياً : أهمية تطبيقية : تسعى الدراسة الحالية لتقديم تصور مقترح لمواجهة معوقات تطبيق اللامركزية في التعليم الثانوي الفني في مصر في ضوء خبرات بعض الدول والتي تُمكن المسؤولين عن التعليم الفني من تطوير إدارته وزيادة كفاءته .

### مبررات اختيار دول المقارنة:

#### مبررات اختيار ألمانيا:

- تتبنى ألمانيا سياسة جودة التعليم الفني في مرحلة التعليم الثانوي التي تُعد جزءاً لا يتجزأ من التنمية التعليمية والاجتماعية والاقتصادية للمجتمع.
- تُعد ألمانيا من الدول المتقدمة التي أهتمت بمستقبل التعليم الفني بها والعمل علي الوجهة الصحيحة ، حيث تهتم دائماً بالنهوض به من خلال "4E" وهي المساواة *Equality*، التساوي *Equation* ، الكفاءة *Efficiency*، الفاعلية *Effectiveness* كان لها الأولوية والأسبقية في السياسات الألمانية.
- نجاح تطبيق الإدارة الذاتية في التعليم الثانوي الفني الألماني بسبب تأثير العديد من العوامل الثقافية مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية .... وغيرها.
- يستند نظام التعليم الفني في ألمانيا علي الفلسفة الرأسمالية التي أدت إلي تزايد الاهتمام بمشاركة الرأي العام في التعليم وشؤونه وإدارته من خلال مجالس المحليات ومجالس الآباء، إلي جانب الاهتمام بدور الطلاب في إلبداء الرأي في شئونهم التعليمية، مع مشاركة الأحزاب والمنظمات والمرونة والمشاركة الفعالة في إدارة التعليم، الأمر الذي يساعد علي تحقيق الإدارة اللامركزية في التعليم الفني في ألمانيا.
- التعليم الثانوي الفني له فلسفته الخاصة التي تنطلق من عدة مبادئ أهمها تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية سواء كان ذلك من حيث الحق في اختيار نوع التعليم الفني والمهنة التي تلائم الفرد أو من حيث إتاحة الفرصة لجميع الأفراد خلال حياتهم في التعليم، بالإضافة إلي إتاحة الفرصة لكل مواطن ألماني لتنمية مهاراته وقدراته للارتقاء بحياة الفرد والمجتمع علي حد السواء وإعداد الفرد للعمل في المجتمع الصناعي والاهتمام بالتدريب المهني والعلمي في جميع مراحل التعليم.

- كان لفلسفة التعليم الألماني أثرها في نمط الإدارة المتبع ، حيث الديمقراطية والمرونة والمشاركة الشعبية في إدارة التعليم والتي تعتبر من أهم ما يميز النمط اللامركزي المتبع في ألمانيا ، فتمثل الولايات الألمانية مسئولية إدارة التعليم والإشراف عليه في مراحل حسب نصوص القانون الأساسي الذي يري أن كل ولاية من ولايات ألمانيا بمثابة دولة لها مطلق الحرية في تصريف شؤونها التعليمية وإدارته وتمويل مع تحمل الحكومة الفيدرالية لبعض المسئوليات في هذه الشؤون .

### مبررات اختيار الولايات المتحدة الأمريكية:

- تُعد إدارة التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية مثلاً واضحاً للإدارة اللامركزية في التعليم الفني ، حيث تعتبر مسئولية التعليم من اختصاص الولاية حيث تختص كل ولاية برسم سياستها التعليمية وتحديد الاعتمادات المالية اللازمة للإتفاق علي التعليم ، وإصدار القوانين التعليمية ، كما تقوم بتعيين أعضاء مجلس الولاية للتعليم ، ويختص مجلس الولاية للتعليم بتخطيط التعليم في ضوء قرارات الهيئة التشريعية واحتياجات الولاية ، ويقوم بتعيين مدير التعليم في الولايات ، وهو أعلى سلطة في الغالبية العظمى من الولايات بعد الهيئة التشريعية ، ويتولى قسم التعليم وضع المناهج الدراسية لكل مرحلة من مراحل التعليم التي يرسمها ويحددها مجلس التعليم ، وتساعد مدير التعليم علي توجيه التعليم والإشراف عليه وتضم أقساماً مختلفة للتعليم وإعداد المعلمين وتعليم الكبار والبحوث التربوية والخدمات التعليمية.

- ساعد تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة الثانوية الفنية كإستراتيجية للإصلاح التعليم والإداري علي جودة وفعالية المدارس الفنية وكفاءة أداء المعلمين وزيادة مستوى التحصيل الطلابي وتوفير المناخ الملائم للإبداع والابتكار والمشاركة المجتمعية في إدارة التعليم علي المستوى المحلي ، وإتاحة الفرص الكافية للمعلمين وأولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي ولإطلاع الطلاب للمشاركة في رسم السياسة التعليمية وصناعة القرارات التعليمية والمالية علي مستوى المدارس ، ودعم الشفافية في نظام المحاسبية التعليمية وتقييم الأداء.

- يهدف نظام التعليم الفني في الولايات المتحدة إلي إعداد وتأهيل الكوادر البشرية الفنية المدربة علي المهارات الفنية المختلفة للعمل في إحدى الوظائف والمهن الفنية، والوصول بهم لأعلي مستوى من الكفاءة والمهارات الفنية التي تؤهلهم لكل يكونوا من أحد عناصر القوي العاملة الناجحة في المجتمع الأمريكي.

### مبررات اختيار استراليا:

- يؤكد تقرير اليونسكو أن أستراليا من الدول التي أبرزت تقدماً ملحوظاً في أهتمامها بالتعليم الفني ومبرجاته

- تعد أستراليا من الدول المتقدمة التي تتميز بجودة نظامها التعليمي ؛ إذ يُعد الأسلوب الأسترالي في التعليم والتدريب المهني معترف به الآن كواحد من أفضل الأساليب وأكثرها ابتكاراً في العالم

- تُعد المدارس الفنية بأستراليا هي المسؤولة عن صنع واتخاذ القرارات التعليمية وإدارة التعليم الفني بصورة مباشرة في المحليات ولايات والأقاليم الأسترالية ويرجع ذلك إلى الاتجاهات المتزايدة بأستراليا لنقل المسؤولية إلى مستوى المدرسة ، وتشجيع الحكومات الأسترالية لاستقلالية المدارس والإدارة الذاتية بها وبالتالي الاتجاه نحو مزيد من اللامركزية التي تقرها السياسة العامة لأستراليا، وأكدت الدراسات علي هذا الاتجاه المعاصر في الإدارة المدرسية علي مستوى المدرسة بأستراليا، كما أن الإدارة المدرسية القائمة علي استقلالية المدرسة لها تأثير إيجابي علي الارتقاء بالعملية التعليمية وجودتها<sup>(٢)</sup>.
- يهدف التعليم الفني في استراليا إلي تحقيق التقدم في المجال الفني ؛ بهدف تحقيق التقدم والرفقي للشعب الأسترالي مع تشجيع الطلاب علي حل مشكلاته من خلال استخدام المعرفة التي اكتسبها من المدرسة من خلال توثيق الترابط مع المؤسسات الصناعية
- يسعى النظام التعليمي الأسترالي علي أن يكون التعليم الفني مرتبطاً بالعمل المنتج؛ فاستراليا تقدم نظاماً للتعليم الثانوي الفني يتميز بإبعاده الثلاثة أو ما يسمى المدرسة ذات النظم الثلاثة حيث يتم فيها الجمع وبصورة متفاوتة ومتكاملة بين: التعليم، والخدمات الفنية ، والإنتاج .

### معوقات تفعيل الإدارة الذاتية في التعليم الفني في مصر:

تتعدد المعوقات التي تواجه تحقيق الذاتية بإدارة التعليم الثانوي الفني علي كل المستويات ومنها:

#### أ) معوقات إدارية<sup>(١)</sup>:

تتعدد المعوقات الإدارية ومنها :

- ١- يترتب علي اللامركزية إضعاف السلطة المركزية مما يؤدي إلي ضعف التنسيق بين الأجهزة اللامركزية .
- ٢- الأفتقار إلي الشفافية الإدارية .
- ٣- صعوبة الرقابة علي الوحدات اللامركزية .
- ٤- كثرة التقارير التي ترفع من الوحدات إلي الإدارة المركزية .
- ٥- ضعف قدرة الإداريين علي اتخاذ القرارات المرتبطة بالإنفاق العام وتعبئة الموارد بشكل مستقل عن السلطة المركزية .

١-ضياء الحق محمد الحلبي، "نظم معلومات الإدارية المحوسبة وأثرها على اللامركزية" دراسة تطبيقية على وزارة المالية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، ٢٠١٠ .

٦- يمكن أن يصبح التدريب وبناء القدرة عملية معقدة ، وتتضمن طبقات متعددة من صناعات القرار .

٧- ضعف قدرة السلطات المحلية بسبب اعتمادها علي السلطة المركزية .

٨- وجود عديد من المعوقات المرتبطة بتفويض السلطة منها :

- رغبة المدير في التمتع بالسلطة ، لذلك لا يرغب في تفويض أيأ منها إلى المرؤوسين .
- قد يعتقد المدير أن التفويض دليل على الضعف ومؤشر لعدم قدرته على القيام بالعمل بنفسه .
- خوف المدير على مركزه إذا ما أبدى المرؤوس كفاية أو جدارة غير عادية في التنفيذ مما قد يفقده المركز الذي يشغله .
- الاعتقاد بأن أفضل طريقة لأداء العمل بطريقة سليمة هو أن يقوم المدير بإنجاز العمل بنفسه .
- عدم رغبة المدير في تضييع الوقت في تعليم المرؤوس الأسلوب المناسب لممارسة العمل .
- أنعدام ثقة المرؤوسين بأنفسهم وفي مقدرتهم علي تحمل مسئوليات إضافية وعدم رغبتهم في ذلك .
- خوف المرؤوسين من النتائج المترتبة علي الفشل .
- قد يعتبر المرؤوسين المسئوليات الإضافية عبء لا يقابله أي مكافئة .
- نقص المعلومات والموارد المطلوبة للعمل .
- وقد يكون من السهل علي المرؤوسين الاستفسار والرجوع للمدير بدلاً من محاولة حل المشكلات بأنفسهم .

#### ب ( معوقات بشرية <sup>(١)</sup> ) :

تتعدد المعوقات البشرية لتشمل :

- كثرة الأعباء .
- التباينات الثقافية الكبيرة بين القائمين علي رسم السياسة التعليمية فمنهم أصحاب مفاهيم تقليدية مقاومة للتغيير .
- ضعف الوعي المجتمعي بأهمية وضرورة المشاركة المجتمعية في إصلاح التعليم .
- قلة عدد الإداريين المتخصصين .

---

١- آمال سيد محمد ، " متطلبات تحقيق الإستقلال الذاتي للمدرسة الثانوية العامة في ضوء لامركزية التعليم " ، مجلة مستقبل التربية العربية ، المجلد السابع عشر ، ع(٦٦) ، ٢٠١٠ ، ص ص ١٤٢ ، ٥٣

- العجز في المجال الفني والتخصصي يؤدي إلى ضعف مستوي المحليات وحرمانه من الكفاءات الموجودة في الإدارة المركزية .
- تعرقل أفكار الموظفين المحليين اللامركزية .
- احتمال وجود ضغوط في المحليات نحو إرضاء المجتمع أو الوساطة أو تحقيق مكاسب شخصية على حساب العملية التعليمية .
- الخوف من تحكم بعض الأقاليم .

### جـ ( معوقات مادية ومعلوماتية<sup>(١)</sup> :

- قلة الدعم والمساندة للمحليات .
- يترتب علي تطبيق اللامركزية صعوبة الاتصال بين الإدارات المتجاورة ، مما يؤدي إلي عدم وجود صلات وثيقة بين الإدارات .
- ضعف الوضع المالي لوحدات الإدارة المحلية التي يفترض أن تكون الركيزة التي يستند عليها التحول إلى اللامركزية المالية .
- التفاوتات الإقليمية الواسعة في الإمكانيات .
- نقص المعلومات والتأثر بالمجموعات الإجتماعية والعرقية في تكاسل المعلومات .

### مصطلحات الدراسة:

**مفهوم اللامركزية :** عند تحديد مفهوم اللامركزية لابد من الإشارة إلى أن المركزية تُعنى نظاماً تتخذ فيه القرارات التعليمية في مركز التنظيم الإداري أو قمته .

واللامركزية نظام يتم بموجبه اتخاذ القرارات الإدارية في الفروع التنفيذية أو الإقليمية أو المحلية التابعة لمركز التنظيم ، وتدل اللامركزية على تفويض المسؤولية من السلطة المركزية إلى الهيئات المحلية<sup>(٢)</sup> .

١- سمية أحمد على ، " اللامركزية المالية وتفعيل دور السياسة المالية في خفض الفقر "، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية ، مج (١٨) ، ع(١) ، ٢٠٠٤ ، ص ص ١٠٧

٢- أسامة محمد سيد على :الإدارة التعليمية بين المركزية واللامركزية ، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع ، القاهرة : ٢٠٠٩ ، ص ٧٦

واللامركزية التعليمية تُعنى نظام يعتمد على إعادة توزيع القرارات واتخاذها في الفروع التنفيذية الإقليمية والمحلية ، وكلاهما مرتبط بنواح سياسية ، وإدارية ، وتربوية ، فالمركزية التعليمية تعنى احتفاظ السلطة أو المؤسسات المركزية في عواصم الدول أو الأقاليم بالصلاحيات المهمة كافة ، وترك الأمور الجزئية للفروع أو المحليات ، والمناطق التعليمية .

### مفهوم التعليم الفني:

عرفته وزارة التربية والتعليم المصرية أنه نوع من التعليم النظامي في مستوي التعليم الثانوي ، يتضمن إعداداً تربوياً واكساب معارف ومهارات وقدرات مهنية للطلاب ، بهدف إعداد وإخراج عمال مهرة قادرين على المنافسة بالسوق المحلية والإقليمية والعالمية ، ويشاركوا بإيجابية في تقدم ورُقي الوطن .<sup>(١)</sup>

### مفهوم الإدارة الذاتية :

وتعرف الإدارة الذاتية على أنها عملية إعادة توزيع السلطة بحيث تتخلص المدارس من سلطة السطوة التعليمية المركزية، فتتمركز رسالتها حول السيطرة المحلية، وتمكنها من شؤونها الخاصة، بحيث تبني استراتيجيات التحسين والتطوير، وكذلك إعادة هيكلة الإدارة المدرسية من خلال المشاركة المجتمعية، وتمكين أصحاب المصلحة من المديرين والمعلمين وأولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي في صنع القرارات التعليمية، وكذلك وضع السياسة التعليمية على مستوى المدرسة<sup>(٢)</sup>.

### خطوات السير في الدراسة:

تسير الدراسة وفق الخطوات التالية:

- **الخطوة الأولى:** تناولت الفصل الأول وتتضمن الإطار العام للدراسة وتشمل مقدمة الدراسة، مشكلة الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، منهج الدراسة ، حدود الدراسة، مبررات اختيار دول المقارنة، مصطلحات الدراسة، الدراسات العربية والأجنبية ، وأخيراً خطوات السير للدراسة.

1-Radó Péter (2010): Governing Decentralized "Education Systems, Systemic Change in South Eastern Europe "Local Government and Public Service Reform Initiative, Open Society Foundations – Budapest, Hungary, P,7

٢- عبدالعال، أحمد، وأحمد، عبد العاطي. دراسة مقارنة للإدارة الذاتية للمدرسة في كل من: كندا والولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية: الإفادة منها في مصر للتربية: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والادارة التعليمية، ٢٠١١ ، ص ١٠٧ -

- **الخطوة الثانية :** الفصل الثاني كان بعنوان " الإدارة اللامركزية في التعليم الثانوي الفني" وجاء هذا الفصل للإجابة علي السؤال الأول حيث قامت الباحثة بعرض مدخل الإدارة اللامركزية في ضوء الأدبيات المعاصرة. والذي وأشار هذا الفصل إلي ماهية الإدارة التعليمية والمدرسية متطرقاً نمط الإدارة المركزية من حيث ( مفهومها- أسباب تطبيقها - مزايها - عيوبها) ثم تناول ملامح اللامركزية في التعليم الثانوي الفني موضعاً مفهوم اللامركزية في إدارة التعليم الثانوي الفني، ثم التحدث عن مبررات الأخذ باللامركزية في التعليم الثانوي الفني، وتوضيح أهداف اللامركزية في إدارة التعليم الثانوي الفني، ثم مزايا الإدارة اللامركزية في التعليم الثانوي الفني ثم تطرق هذا الفصل إلي الإدارة الذاتية للمدرسة كمدخل من مداخل الإدارة اللامركزية ومن أهم أشكال الإصلاح الإداري للتعليم الثانوي الفني موضعاً ( مفهوم الإدارة الذاتية- نشأة الإدارة الذاتية، الأسس والمبادئ التي تقوم عليها الإدارة الذاتية للمدرسة- أهداف مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة- مميزات مدخل الإدارة الذاتية- خصائص مدخل الإدارة الذاتية- سلبيات الإدارة الذاتية) ثم تناول الفصل التحديات والمعوقات التي تواجه اللامركزية في التعليم الثانوي الفني وكان ذلك في صورة معوقات إدارية ومعوقات بشرية ومعوقات مادية ومعلوماتية، وأخيراً مراحل تطبيق الإدارة الذاتية كمدخل من مداخل الإدارة اللامركزية في التعليم الثانوي الفني.

- **الخطوة الثالثة :** الفصل الثالث وكان بعنوان " واقع التعليم الثانوي الفني في مصر " وكان ذلك للإجابة علي السؤال الثاني حيث قامت الباحثة بعرض أهم ملامح التعليم الثانوي الفني في مصر والتي تتمثل في ماهية التعليم الثانوي الفني، وتوضيح نبذة تاريخية عن التعليم الثانوي الفني في مصر، ثم تطرق الفصل إلي توضيح أهمية ومميزات وتنظيم التعليم الثانوي الفني في مصر ثم تحديد متطلبات تطبيق الإدارة اللامركزية بالتعليم الثانوي الفني وأخيراً تحدث هذا الفصل عن التحديات التي تواجه التعليم الفني.

- **الخطوة الرابعة:** تم عرض الفصل الرابع والذي جاء بعنوان " خبرات بعض الدول في تطبيق اللامركزية في التعليم الثانوي الفني" وكان ذلك للإجابة علي السؤال الثالث فقامت الباحثة بعرض أهم ملامح الإدارة اللامركزية للتعليم الثانوي الفني لخبرات كلا من ألمانيا والولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا. متناولاً (نظام التعليم، و نشأة وتطور التعليم الفني -وأهداف التعليم الثانوي الفني، والإدارة التعليمية المتبعة في التعليم الثانوي الفني، والإدارة الذاتية لمدارس التعليم الفني، وتمويل التعليم الفني، والمسائلة والمحاسبية في التعليم الثانوي الفني، والقوي والعوامل الثقافية المؤثرة في الإدارة اللامركزية للتعليم الثانوي الفني) وذلك في كل دولة من دول المقارنة علي حدي.



- **الخطوة الخامسة:** تناولت الفصل الخامس وكان بعنوان " التحليل المقارن بين كل من جمهورية ألمانيا الاتحادية والولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا" وجاء هذا الفصل للإجابة علي السؤال الرابع فقامت الباحثة بعرض أوجه الشبه والأختلاف بين التعليم الثانوي الفني في كل من ألمانيا والولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا وكان ذلك من حيث ( السلم التعليمي - نشأة التعليم الثانوي الفني - أهداف التعليم الفني - الإدارة التعليمية المتبعة في التعليم الثانوي الفني - والإدارة الذاتية لمدارس التعليم الفني - وتمويل التعليم الفني المساءلة والمحاسبية في التعليم الثانوي الفني - والقوي والعوامل الثقافية المؤثرة في الإدارة اللامركزية للتعليم الثانوي الفني ) وذلك في كل دولة من دول المقارنة علي حدي.

- **الخطوة السادسة:** تناولت الفصل السادس وكان بعنوان " إجراءات مقترحة لمواجهة معوقات تطبيق اللامركزية في التعليم الثانوي الفني " في هذه الخطوة قامت الباحثة بتقديم بعض الإجراءات المقترحة لمواجهة معوقات تطبيق اللامركزية في التعليم الثانوي الفني في مصر في ضوء خبرات كل من ألمانيا والولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا.

### نتائج الدراسة:

- النمط الإداري المتبع في ألمانيا والولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا هو الطابع اللامركزي في إدارة مدارس التعليم الثانوي الفني؛ حيث تعد إدارة تلك المدارس من مسؤوليات الجهات الإقليمية.
- النمط الإداري السائد في مصر هو النمط المركزي علي الرغم من المحاولات الإصلاحية للتقليل من حدة المركزية المتبعة .
- سيطرة وزارة التربية والتعليم الفني والتدريب في مصر علي معظم السلطات والصلاحيات الخاصة بشئون التعليم في تلك المدارس .
- توجد في دول المقارنة أختلافات في طبيعة الأدوار والوظائف والمهام التي يقوم به مدير المدرسة .
- يوجد في مصر وأستراليا لجان للمدرسة؛ ففي أستراليا تتحمل لجان المدرسة مسؤولية تأسيس الإدارة الإستراتيجية ووضع أولويات المدرسة، وتطوير أداء المدرسة، ومراجعتها من حين لآخر ، أما في مصر لجنة إدارة المدرسة الثانوية الفنية تختص بالآتي: بحث ميزانية المدرسة وتوجيهها بما يتفق مع أهداف العملية التعليمية ، أسس تنظيم قبول الطلاب وتوزيعهم علي التخصصات أو الشعب القائمة بالمدرسة.
- تحرص دول المقارنة علي وجود هيئات تمثل المعلمين بإختلاف درجاتهم الوظيفية داخل المدرسة ويكون لها دور مهم في صنع القرار التعليمي في هذه الدول.

- اهتمام دول المقارنة بمشاركة الطلاب في صنع واتخاذ القرار التعليمي بالمدرسة والاهتمام بالتعرف علي مشكلاتهم التعليمية والسعي لعلاجها بالتعاون مع المعلمين وإدارة المدرسة.
- تتمتع إدارة المدرسة في كل من ألمانيا وأستراليا بقدر كبير من المسؤوليات والاصلاحيات للشئون الإدارية التعليمية ، وصنع القرار التعليمي علي مستوي المدرسة، وضع ملامح المناهج الدراسية بهذا النوع من التعليم ؛ حيث تعتمد الإدارة المدرسية في ألمانيا وأستراليا علي الاستقلال الذاتي مما يعطي فرضاً أكبر للقادة والرؤساء للإبداع وهو ما يعرف بالقيادة المشتركة.
- اللامركزية في إدارة التعليم الألماني والأمريكي والأسترالي يتم فيها تفويض سلطات كبيرة للمجالس واللجان والموظفين علي المستوي المدرسي.
- يوجد في دول المقارنة هيئات تمثل الطلاب وأولياء الأمور في إدارة المدرسة .
- نجاح المدرسة الثانوية الفنية في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بالكيفية التي يدير بها المدير مدرسته وبالأسلوب القيادي الذي يمارسه والصفات القيادية الناجحة التي تتمثل في شخصيته، ويتوقف نجاح المدرسة الثانوية الفنية علي مدي فعالية ممارسات مديرها، وعلي أساليبه الإدارية التي يتبعها والتي تنعكس علي العملية التعليمية .
- تعاني الإدارة المدرسية للتعليم الثانوي الفني في مصر من القيود المفروضة عليها وهذا يجعلها عاجة عن اتخاذ أي قرار دون الرجوع إلي الجهات العليا أولاً.
- مازالت مدارس التعليم الثانوي الفني في مصر تسير علي نهج وزارة التربية والتعليم في اتباع النمط المركزي في إدارة التعليم بها .
- نجاح تطبيق الإدارة الذاتية في كل من ألمانيا وولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا بسبب توافر العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية اللازمة لنجاحها .
- سهولة تطبيق ونجاح الإدارة الذاتية للمدرسة في كل من ألمانيا وولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا لاتباعها النمط اللامركزي في إدارة التعليم وتميزها بالعوامل الاجتماعية مثل الديمقراطية التي تعتبر من المتطلبات الأساسية لنجاح الإدارة الذاتية للمدرسة.
- قلة سيطرة سلطات التعليم المركزية علي التعليم وإعطاء الحرية للسلطات التعليمية المحلية والمدرسية لإدارة شئون التعليم ، مع ضمان مساءلتها أما سلطات التعليم المركزية للتأكد من تحقيقها للأهداف المنشودة.
- يتطلب تطبيق الإدارة اللامركزية لمدارس التعليم الثانوي الفني توفر مهارات وقدرات إدارية وقيادية معينة تساعد المدراء علي القيام بأدوارهم الجديدة وتسهل عمليات مشاركة المجتمع المحلي والمدرسي من آباء ومعلمين في صنع واتخاذ القرارات التربوية علي مستوي المدرسة.

### توصيات الدراسة:

- ١- بناء علي ماتوصلت إليه الدراسة من نتائج والتي تناولت "معوقات تطبيق الإدارة اللامركزية في التعليم الثانوي الفني المصري في ضوء خبرات بعض الدول" فتوصي الدراسة ببعض الإجراءات المقترحة للتغلب علي معوقات تطبيق اللامركزية فيما يلي:
  - ١- ضرورة الاستفادة من خبرات الدول التي نجحت في تطبيق الإدارة اللامركزية في التعليم الثانوي الفني كألمانيا والولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا عند تطبيق الإدارة اللامركزية للتعليم الثانوي الفني في مصر .
  - ٢- مشاركة فئات المجتمع المختلفة (أولياء الأمور ، رجال الأعمال، مؤسسات المجتمع المدني ) في إدارة وتمويل المدارس من خلال تعيين ممثلين عنهم في المجالس المدرسية.
  - ٣- نشر الوعي بثقافة الأستقلال الذاتي والإدارة الذاتية للمدارس ودورها في تحسين جودة الأداء التعليمي والمدرسي وجودة المخرجات التعليمية.
  - ٤- نشرالوعي بثقافة المشاركة المجتمعية في إدارة التعليم علي المستوي المحلي خاصة في ظل الظروف الراهنة التي يمر بها المجتمع المصري، والتحول المجتمعي الراهن نحو مجتمع ديمقراطي بعد ثورة يناير ٢٠١١م.
  - ٥- التخلص من ثقافة البيروقراطية في إدارة التعليم والركود الروتيني في الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية.
  - ٦- ترسيخ ثقافة اللامركزية التي تعطي حرية أكبر لجهود التطوير وأصلاح علي المستويات المحلية وتوفير مناخ طيب للإبداع وتكون أكثر ملاءمة وتلبية لاحتياجات البيئات المحلية.
  - ٧- بناء ثقافة المحاسبية من خلال دعم المشاركة المجتمعية وتفعيل مجالس الأمناء ونظم القيادة المتميزة، وإعادة بناء المسئوليات وبناء أطر واضحة للمحاسبية.
  - ٨- إنشاء المدارس الفنية بتخصصاتها المختلفة وفقاً لمتطلبات كل منطقة، والاعتماد علي اللامركزية في إدارة هذه المدوإمكانية إدارتها لحاضنات أو شركات أو مشروعات صغيرة تحقق عائداً للطلاب وتلك المدارس.
  - ٩- ضرورة إعادة النظر في أنظمتنا الإدارية التعليمية بما يتلائم وروح العصر ومستلزمات المستقبل.
  - ١٠- دعم القدرات المؤسسية لمجالس الأمناء لتفعيل دورها في المشاركة المجتمعية.
  - ١١- دعم التنمية المهنية المستدامة لجميع المعلمين والعاملين علي مستوي المدرسة الفنية.

١٢- التأكد علي أن الإدارة المتمركزة علي المدرسة ( الإدارة الذاتية للمدرسة ) ليس المقصود بها أن تصبح المدرسة وحدة معزولة بل هي مؤسسة فرعية ضمن منظومة التربية والتعليم تؤثر في القرار التربوي وتتأثر بالتشريعات والتغييرات التي تتم في كل المحاور الأخرى وأهمها: المناهج والتكنولوجيا، السياسات التعليمية وما ينتج عنها من تغييرات في الهياكل الأخرى علي مستوي الوزارة والمديرية والإدارة والمدرسة.

١٣- ضرورة إعادة النظر في أنظمتنا الإدارية التعليمية بما يتلاءم وروح العصر ومستلزمات المستقبل.

١٤- العمل علي زيادة صلاحيات المدرسة الثانوية الفنية مالياً وإدارياً وتربوياً في صناعة القرار التعليمي وتوسيع مساحة المشاركة المجتمعية؛ حيث يحقق هذا التوجه تمكيناً جوهرياً لإدارة المدرسة في مجالات عدة ، أهمها:

- إعداد خطط التطوير الخاصة بالمدرسة.
- تنفيذ المتابعة وعمليات التقييم الذاتي كأدوات لعمليات تطوير أخرى.
- إعداد ميزانية المدرسة.
- إدارة الموارد والمواد التعليمية.
- إدارة الموارد البشرية متضمنة الثواب والعقاب.
- تحديد متطلبات التنمية المهنية.
- تقييم أداء المعلمين.
- تنسيق عمليات التوجيه الفني مع الإدارات.
- تحديد أساليب ومداخل التدريس.

١٥- التوسع في إنشاء المدارس ذات التعليم المزدوج/ الثنائي بالشراكة مع الشركات والمصانع والمؤسسات الإنتاجية في المجتمع الكبري والمتوسطة ، وبالفعل فرؤية الوزارة ٢٠٣٠ تعتمد علي تحويل كل المدارس لذلك النوع مع كبري الشركات ورجال الأعمال.

١٦- تبني اللامركزية في إدارة المدارس الفنية وبما يراعي التباين والتنوع في تلك المدارس والمجتمعات التي تخدمها، وتطبيق الأساليب الإدارية وتدريب المديرين والمعلمين علي المهارات والكفايات المطلوبة.

١٧- العناية بالتوجه المستقبلي؛ فالتعليم الفني ينبغي ولا يوجه في ضوء المتطلبات الحالية فحبيب، بل يؤخذ في الحسبان الحاجات المستقبلية؛ وخاصة في ظل احتياجات مستقبل سوق العمل التي قد تفرض بعض التغييرات علي التوجه في مجالات التعليم الفني.

## المراجع :

### أولا المراجع العربية :

- ١- أحمد إبراهيم أحمد، تطبيق الجودة والاعتماد في المدارس، القاهرة: دار الفكر العربي ، ٢٠٠٧
- ٢- أحمد إسماعيل حجي، إدارة بيئة التعليم والتعلم، الطبعة الثانية، القاهرة ، دار الفكر العربي، ٢٠٠١
- ٣- آمال سيد محمد ،" متطلبات تحقيق الإستقلال الذاتي للمدرسة الثانوية العامة فى ضوء لامركزية التعليم " ، مجلة مستقبل التربية العربية ، المجلد السابع عشر ، ع(٦٦) ، ٢٠١٠، ص ص ١٤٢، ٥٣
- ٤- إيمان زغلول وإيمان أحمد محمد،" الثقافة التنظيمية وفاعلية الأدلء المدرسي بجمهورية مصر العربية"، مجلة التربية، الجمعية الوطنية للتربية والمقارنة والإدارة التعليمية السنة الثامنة ، العدد السابع عشر ، ديسمبر ٢٠٠٥
- ٥- تقرير التنمية البشرية في مصر، ٢٠٠٣
- ٦- زينب أحمد محمد سليمان " استراتيجية مقترحة لتفعيل اللامركزية فى إدارة التعليم الأساسى فى ضوء خبرات بعض الدول " ، رسالة ماجستير ، جامعة أسيوط : كلية التربية ، ٢٠١٦ م
- ٧- سلامة عبد العظيم حسين، الإدارة ولامركزية التعليم ، الإسكندرية دار الوفاء ، ٢٠٠٦
- ٨- سمية أحمد على ، " اللامركزية المالية وتفعيل دور السياسة المالية فى خفض الفقر "، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية ، مج (١٨)، ع(١)، ٢٠٠٤، ص ص ١٠٧
- ٩- صلاح الدين جوهر، " الإدارة التعليمية فى عالم متغير "، المؤتمر السنوي للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، إدارة التعليم فى الوطن العربي فى عالم متغير، الجزء الأول ، القاهرة ، يناير ١٩٩٤
- ١٠- صلاح عبد الحميد مصطفى،" الإدارة المدرسية فى ضوء الفكر الإدارى المعاصر " ، ط ٣ ، الرياض : دار المريخ ، ١٩٩٩

- ١١- ضياء الحق محمد الحلبي، " نظم امعلومات الإدارية المحوسبة وأثرها على اللامركزية  
"دراسة تطبيقية على وزارة المالية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية  
التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٠
- ١٢- عاصم أحمد حسين محمد " متطلبات تطبيق اللامركزية في إدارة نظام التعليم قبل  
الجامعي بمصر في ضوء بعض الخبرات المعاصرة "، رسالة ماجستير،  
جامعة بني سويف : كلية التربية، ٢٠٠٨
- ١٣- عبد الباسط 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 لتربية بقنا، جامعة  
جنوب الوادي، العدد ٢٣، ٢٠١٥
- ١٤- فايز مراد مينا، التعليم في مصر.. الواقع والمستقبل حتي عام ٢٠٢٠م، القاهرة، مكتبة  
الأنجلو المصرية، ٢٠٠١م
- ١٥- محمد أبو حسيبة مرسي محمد،" تطوير أساليب ومعايير اختيار مديري ونظار التعليم  
الأساسي في مصر في ضوء بعض الاتجاهات العالمية"، رسالة دكتوراه  
، كلية التربية، جامعة أسيوط، ٢٠٠٤

16- 1-<http://www.abahe.co.uk/vocational-learning-concept.html>