

دراسة ميدانية لأداء مديري مدارس التعليم الفني الصناعي بمحافظة الفيوم

إعداد

رندا صالح زيدان زيدان

د / إيمان حمدي رجب
مدرس الإدارة التربوية
وسياسات التعليم
كلية التربية – جامعة الفيوم

أ.د / يوسف عبد المعطى مصطفى جوهر
أستاذ ورئيس قسم الإدارة التربوية
وسياسات التعليم
كلية التربية – جامعة الفيوم

مقدمة:

لقد تعددت توجيهات وزارة التربية والتعليم ، واللقاءات والندوات الإقليمية والدولية للارتقاء بمؤسسات التعليم الفني الصناعي بجمهورية مصر العربية ، وتوصلت تلك الندوات إلى مجموعة من التوصيات منها تدريب وتأهيل القيادات الفاعلة لتيسير وإدارة المؤسسات التعليمية ، وذلك بوضع برامج للتدريب الإدارى والقيادى للكوادر البشرية داخل مؤسسات التعليم لمراقبة الأداء وتطوير الاتصال وتحسين طرق صناعة القرار وتبنى استراتيجيات وتكنولوجيا التطوير التنظيمى الفعال لتحسين أداء المؤسسات التعليمية ، إضافة الى تطوير المخطط والبرامج الدراسية واعتماد خطط وبرامج جديدة تتفق واحتياجات سوق العمل وخطط التنمية، والاستفادة من التجارب العالمية فى هذا المجال، مع اهمية وجود منظومة للتقييم تستند الى المعايير العالمية من خلال انشاء مراكز الجودة داخل مؤسسات التعليم لحثها على المنافسة الدولية.

ولتقييم واقع اداء مديري مدارس التعليم الفني الصناعي على ضوء معايير الجودة والاعتماد، يستلزم الأمر التحقق من عناصره ، وهذا بدوره يتطلب جهداً ووقتاً ، وعليه ارتأت الدراسة اختيار جميع العاملين بإدارات التعليم الفني الصناعي بمحافظة الفيوم وعددهم ٢٩٧ ، ممثلين فى مديري الإدارة ، وكلاء المدارس ، ورؤساء الأقسام العلمية والعملية، ومديري المدارس الفنية الصناعية ، ووكيل الوزارة. لتطبيق استمارة الاستبيان عليهم ، وإستقاء البيانات التفصيلية اللازمة للبحث، والوقوف على الاداء الفعلى لمديري مدارس التعليم الفني الصناعي بمحافظة الفيوم، وذلك فى محاولة لدراسة الواقع بما يواجهه من مشكلات ومعوقات ، وما حققه من إنجازات ونجاحات تستحق الإشادة والتدعيم .

مشكلة الدراسة :

يمكن إجمال مشكلة الدراسة فى التساؤل التالي :

كيف يمكن تطوير أداء مديرى مدارس التعليم الفنى الصناعى ؟ ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسى مجموعة من التساؤلات :

١. ما هو واقع أداء مديرى مدارس التعليم الفنى الصناعى بمحافظة الفيوم ؟
٢. ما هى معوقات تطوير أداء مديرى مدارس التعليم الفنى الصناعى بمحافظة الفيوم ؟
٣. ما هى مقترحات تطوير أداء مديرى مدارس التعليم الفنى الصناعى بمحافظة الفيوم؟

أهمية الدراسة :

١. تتضح أهمية الدراسة من خلال تزايد الجهود المبذولة لتطوير اداء مديرى مدارس التعليم الفنى الصناعى بمحافظات الجمهورية ومنها محافظة الفيوم.
٢. قد تسهم الدراسة فى تحديد الإجراءات اللازمة لتطوير وتنمية أداء مديرى مدارس التعليم الفنى الصناعى بمحافظة الفيوم.

أهداف الدراسة :

١. بيان واقع أداء مديرى مدارس التعليم الفنى الصناعى بمحافظة الفيوم
٢. تحديد الصعوبات التى تواجههم
٣. وضع مقترحات عملية لتطوير أداء مديرى مدارس التعليم الفنى الصناعى.

منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تتكامل لوصف الموضوع إعتماً على جمع الحقائق والبيانات من خلال استمارة استبيان معه لذلك.

حدود الدراسة

تقتصر الدراسة على مديري مدارس التعليم الفني الصناعي بمحافظة الفيوم فقط .

عينه الدراسة

تدور الدراسة حول إستبيان موجه الى كل من :

وكيل وزارة عدد ١	مديري الإدارة عدد ١٤
مديري مدرسة عدد ١٩	وكلاء مدارس عدد ٥٧
رؤساء الأقسام (عملي وعلمي) عدد ٢٠٦	

مصطلحات الدراسة :

الأداء: يعرف بأنه الإنجاز الذي يتم في حال إستخدام المؤسسة لأفرادها وإمكاناتها، كما يعرف بأنه إنعكاس لكيفية إستخدام المؤسسة لمواردها البشرية والمالية وإستخدامها بالكفاءة التي تجعلها قادرة على بلوغ أهدافها.

الدراسات السابقة:

١-دراسة جمال فرحات على محمد (٢٠١١) وموضوعها: "التعليم الثانوى الصناعى فى التنمية الاقتصادية بمحافظة الفيوم". وهدفت الدراسة إلى: تحديد احتياجات التنمية الاقتصادية من التعليم الثانوى الصناعى، والتعرف على واقع التعليم الثانوى الصناعى بمحافظة الفيوم وعلاقته بقطاعات العمل والإنتاج، تحديد الدور الذى يقوم به التعليم الثانوى الصناعى فى التنمية الاقتصادية بمحافظة الفيوم، تحديد معوقات الدور الذى ينبغى أن يقوم به التعليم الثانوى الصناعى فى التنمية الاقتصادية، وضع اليات لتفعيل

هذا الدور ومواجهة ما يعترضه من معوقات. وتحددت مشكلة الدراسة فى التساؤل

الرئيسى :ما دور التعليم الصناعى فى التنمية الاقتصادية بمحافظة الفيوم؟

٢-دراسة آمال سيد مسعود (٢٠١١) وموضوعها: "نموذج مقترح للمشاركة المجتمعية

لتطوير التعليم الفنى وتلبية احتياجات سوق العمل"

هدفت الدراسة إلى:

- توضيح دور المشاركة المجتمعية فى مواجهة بعض قضايا التعليم الثانوى الفنى.
- بيان أهم آليات المشاركة المجتمعية.
- بيان أهم التحديات التى تواجه المشاركة المجتمعية وسبل التغلب عليها.
- تقويم نموذج مقترح للمشاركة المجتمعية فى تطوير التعليم الثانوى الفنى لتلبية احتياجات سوق العمل.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى الذى يعتمد على تحليل محتوى المعلومات، وتوصلت الدراسة النظرية إلى أن أهم الاستراتيجيات التى يمكن التغلب على تحديات المشاركة المجتمعية هى: إقامة مجتمعات التعليم، وهى المجتمعات التى تساهم جميع مواردها الفكرية والمادية والنظامية وغير النظامية داخل المدرسة وخارجها، حيث إن كل فرد فى المجتمع له حقوق وعليه واجبات، فعلى الأفراد الاهتمام بحاجات مجتمعهم من خلال التركيز على مبدأ التعليم المستمر مدى الحياة، وتعاون أفراد المجتمع، بناء المدارس وإمدادها بالتجهيزات، مشاركة رجال الأعمال وإدارة المدرسة والمعلمين فى إعداد الخطط التربوية والتعليمية، مشاركة المجتمع المحلى والمدرسة فى مواجهة قضايا الإدمان والعنف والتسرب والبطالة، الربط بين التعليم الثانوى الفنى ومؤسسات الإنتاج المختلفة، الجهود الذاتية فى تمويل التعليم وتدبير الموارد اللازمة للإنفاق عليه.

٣-دراسة شامية جمال سيد (٢٠١٢) وموضوعها: "متطلبات بناء الشراكة المجتمعية لربط المدارس الثانوية الصناعية بسوق العمل"

هدفت الدراسة لتعيين المتطلبات الوظيفية اللازمة لبناء الشراكة المجتمعية لربط المدارس الصناعية بسوق العمل، وتحديد بناء الشركة المجتمعية فى التخطيط المدرسى والتوصل إلى معايير بناء الشركة المجتمعية فى التمويل المدرسى، التعرف على الشروط الخاصة ببناء الشراكة المجتمعية فى صياغة القرارات المدرسية واتخاذها، وتحديد الفعاليات الخاصة ببناء الشراكة المجتمعية فى عمليات التقويم المدرسى من منظور مهنة الخدمة الاجتماعية والأخصائى الاجتماعى، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى.

وتوصلت لعدة نتائج من أهمها: أن العنصر البشرى المكون الأساسى لعملية التنمية الحقيقية ولا بد أن يتمتع بمجموعة من المعارف والمهارات التى تمكنه من الإنخراط فى سوق العمل، يجب أن يشارك الأخصائى الاجتماعى فى تنفيذ خطط المدرسة والتفاعل البناء مع أولياء الأمور ورجال الأعمال وهذا يساعد فى بناء الشراكة المجتمعية البناءة.

٤-دراسة ابتسام حسنى أحمد عبد الجواد (٢٠١٥) وموضوعها: "دور الإدارة المدرسية فى تفعيل المشاركة المجتمعية لتطوير مدارس التعليم الثانوى الفنى الصناعى للبنات بجمهورية مصر العربية هدفت الدراسة:

١- التعرف على الملامح الأساسية للمشاركة المجتمعية فى التعليم.

٢- الكشف عن دور الإدارة المدرسية فى تفعيل المشاركة المجتمعية والعمل على زيادتها فى المدارس الثانوية الفنية الصناعية للبنات.

٣- الوقوف على أهم ملامح واقع المشاركة المجتمعية فى مدارس التعليم الثانوى الفنى الصناعى بنات بجمهورية مصر العربية.

- ٤- الوقوف على أهم المعوقات التى تواجه الإدارة المدرسية وتحول دون تفعيل المشاركة المجتمعية فى التعليم الثانوى الفنى الصناعى بنات من خلال القيام بدراسة ميدانية للتعرف على الواقع الفعلى للتعليم الفنى بجمهورية مصر العربية
- ٥- التعرف على الملامح العامة لتجربة التعليم والتدريب المزدوج بمصر.

وتسير الدراسة وفق ما يلى:

أولاً: معايير الجودة والاعتماد فى إدارة التعليم الفنى الصناعى

ثانياً: الاستبيان عن واقع أداء مديرى المدارس الفنية الصناعية بمحافظة الفيوم

ثالثاً: النتائج والتوصيات

أولاً: معايير الجودة والاعتماد فى إدارة التعليم الفنى الصناعى

• الأسس والأهداف

- يجب توفر مجموعة من الأسس لتطبيق معايير الجودة فى التعليم الفنى الصناعى ، ومن هذه الأسس ما يلى:
- توفر الوعى بمفاهيم الجودة فى إدارة التعليم الفنى الصناعى لدى جميع المستويات الإدارية والعلمية بالمؤسسة التعليمية .
 - وجود أهداف محددة وواضحة لدى المؤسسة التعليمية يشارك فى وضعها جميع العاملين، وتحقق رغبات العاملين والمتعلمين والعملاء على حد سواء.
 - توافر قيادة فعالة تتمكن من تنميه مفهوم وثقافة الجودة ، وتحدد الإحتياجات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ العمل بنجاح .
 - تبنى فلسفة منع الأخطاء وليس مجرد كشفها، والتركيز على تصحيح العمليات وليس لوم ومعاقبه الأفراد المخطئين.
 - إستخدام مدخل حل المشكلة فى تطبيق معايير الجودة .

- تصميم البرامج والأساليب التعليمية فى ضوء دراسات إحتياجات السوق والعملاء من حيث الأعداد المطلوبه والمواصفات المأموله ومتابعة التغييرات.
- تبنى إستراتيجيات وطرق جديدة لتنفيذ الأعمال المختلفة ، ورؤيه كل عملية من العمليات الإدارية فى ضوء النظام ككل.
- الإستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات، وإستخدام قواعد للبيانات متكاملة.
- التفاعل بإيجابية مع البيئة المحيطة بالمدرسة.
- التأكيد على التدريب المرتبط بتحسين الجودة ، وتشجيع العاملين على المشاركة فى الندوات والمؤتمرات .
- التركيز على أهمية إدارة الوقت فى المؤسسة التعليمية كمورد رئيسى.
- التركيز على العمل الجماعى، ووضع جميع العاملين فى مجموعات عمل.
- الإعتماد على التقويم الذاتى، مع إيجاد آليه للتقويم الخارجى للجودة.
- التقويم والتحسين المستمر من خلال فرق العمل المتخصصة التى تتولى مهام القياس والتقييم.

أهداف الجودة بالتعليم:

الهدف من تطبيق معايير الجودة هو إحداث نقلة نوعية فى مؤسسات التعليم الفنى الصناعى، والحصول على مخرجات تعليمية عالية الكفاءة والجودة يمكن إعتماها ، حيث أن التحسن المستمر للعملية الإدارية والتعليمية ومحاولة معالجة الأخطاء وتلافيها قبل حدوثها ، وإرضاء العميل هى من أهم أهداف تطبيق معايير الجودة. وينبثق من هذا الهدف العام مجموعة من الأهداف الفرعية منها:

- إتزام المدرسة بتنفيذ الرؤية والرساله التى وضعتها لنفسها
- عمل القيادة المدرسية على الإدارة الرشيدته وتميز الأداء داخل المدرسة
- تلتزم الإدارة المدرسية بمبدأ المحاسبة والمساءلة وعمليات التقويم الذاتى
- تفعيل دور المؤسسات المحلية، ومساعدة الجهات الرقابية والمتابعة على أداء دورها لتحسين عمليات الجودة و الأداء.

- تحسين وتطوير أساليب القيادة المؤسسية وتطوير أساليب الأداء، والتقييم المؤسسى والتعليمى، لضبط وتطوير النظام الإدارى بالمدرسة.
- ربط التعليم والتدريب بالمهارات الحياتية وإحتياجات المجتمع المحلى، مما يرتقى بمستوى المتعلم ، ويزيد الكفاءة التعليمية ويرفع مستوى الأداء للإداريين.
- التوظيف الأمثل للإمكانات البشرية والمادية المتاحة مع العمل على تنميتها وإستحداث إمكانات اخرى.
- تنمية نظم المتابعة والتقييم لضمان الجودة بما يحقق الشفافية ، بتفعيل وحدات التدريب والتقييم.
- تدعيم نظم الصيانة للمباني بما يكفل متطلبات وإحتياجات العملية التعليمية والتدريب المستمر وغيرها من أمور القيادة.
- التأكد من إستمرار التحسن فى أداء العاملين والعملية التعليمية، من خلال تتبع الأدلة والشواهد على هذا التطور فى الأداء.
- مبررات اعتماد مؤسسات التعليم قبل الجامعي:

تتضافر مجموعة من الشواهد المحلية، والعوامل: الإقليمية، والعالمية؛ لتدفعنا إلى ضرورة اعتماد مؤسسات التعليم قبل الجامعي، في ضوء معايير جودة، لإن الإستجابة لتلك المبررات، يضعنا أمام إنجازات عديدة، من أهمها:

- § نعرف مستوى استيفاء المؤسسة التعليمية معايير الجودة والاعتماد.
- § التأكد من اتساق رؤية المؤسسة، ورسالتها مع الرؤية القومية للتعليم .
- § التحقق من توافر نظام ضمان الجودة، والمحاسبية المؤسسية.
- § تكوين قاعدة بيانات ومعلومات، تسهم في بناء خطط التطوير المؤسسي.
- § الإسهام في تنمية الموارد: المادية والبشرية للمؤسسة، والاستفادة منها.
- § تشخيص نواحي القوة ونواحي الضعف في أداء المؤسسة التعليمية، مع توفير تغذية راجعة.

§ دعم ثقافة التحسين المستمر، وتحفيز المؤسسة التعليمية على إجراء التقييم الذاتي بشكل دوري، وبناء خطط التطوير في ضوء نتائجه.

§ تطوير الأداء المؤسسي في جميع مجالاته؛ لزيادة فرص التعلم.

§ توافر آلية تضمن رضا أولياء الأمور، والمجتمع المحلي، عن مستوى أداء المؤسسة التعليمية.

§ تشجيع المؤسسة للمنافسة: المحلية، والإقليمية، والعالمية في ضوء مقارنة أدائها بالمعايير: المحلية، والعالمية.

معايير اعتماد مؤسسات التعليم الفني الصناعي:

قامت الهيئة بتطوير معايير قياسية؛ لإعتماد المؤسسات التعليمية تضمنت : المؤشرات، ومقاييس التقدير المتدرجة، والشواهد والأدلة ذات الصلة بها، حيث تستلزم عملية اعتماد مؤسسات التعليم قبل الجامعيّ الإرتكاز على مجموعة من المعايير الواضحة والمحددة ، لذا تم بناء وثيقة المعايير في مجالين رئيسيين، هما:

المجال الأول- القدرة المؤسسية:

يقصد بها تحقيق الجودة الشاملة للمؤسسة التعليمية، من خلال مجموعة القواعد، والشروط المحددة لبنيتها التنظيمية، وإمكاناتها : البشرية والمادية.

المجال الثاني - الفاعلية التعليمية:

يقصد بها تحقيق مخرجات عالية الجودة، في ضوء رؤية المؤسسة التعليمية ورسالتها، من خلال مجموعة العمليات، التي توفر فرص التعليم والتعلم المتميز للجميع. وقد جاء بناء معايير اعتماد مؤسسات التعليم قبل الجامعيّ مستنداً إلى أن المعايير:

منطلق أساسي لإصلاح التعليم؛ ذلك أن الإصلاح القائم على المعايير هو سبيل تحقيق الجودة النوعية للتعليم، والاعتماد للمؤسسات التعليمية.

• تمثل إطاراً مرجعياً، يتم على أساسه بناء المؤشرات، ومقاييس التقدير المتدرجة، وأدوات القياس.

• تدعم قيم ومبادئ : العدالة، والمحاسبية، والحرية.

- توفر الشفافية والموضوعية في الحكم على أداء المؤسسة التعليمية.
- تفعل دور المؤسسات المحلية، وتساعد جهات المراقبة والمتابعة على أداء دورها؛ لتحسين الأداء وضمان الجودة.
- تسهم في تطوير أساليب القيادة المؤسسية، وتطوير أساليب الأداء، والتقييم المؤسسي والتعليمي.
- تساعد على التوظيف الأمثل للإمكانات: البشرية، والمادية المتاحة، مع العمل على تنميتها، واستحداث إمكانات أخرى.

ومما تجدر الإشارة إليه، أن بناء معايير اعتماد مؤسسات التعليم قبل الجامعي من قبل الهيئة، قد خضع لمنهجية علمية واضحة المعالم؛ بهدف أن تأتي تلك المعايير ومؤشراتها وما يرتبط بها من مقاييس تقدير متدرجة واضحة، وقابلة للقياس، والتطوير المستمر، وقد ضمنت في وثيقة، تمثل إحدى أهم إصدارات الهيئة، وهي وثيقة معايير الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم قبل الجامعي.

وقد أعدت الهيئة معايير ومؤشرات لكل من : مراحل : تعليم رياض الأطفال، والتعليم الأساسي، والتعليم الثانوي العام، والتعليم الثانوي الفني، وكذلك التعليم الأزهرى، ويوضح جدول (١) معايير اعتماد التعليم الفنى الصناعى وعدد مؤشرات.

جدول رقم (١) يوضح معايير اعتماد مؤسسات التعليم قبل الجامعي (التعليم الثانوى الفنى)

عدد المؤشرات	المعايير	المجالات الفرعية	المجال الرئيسي
١	رؤية المؤسسة	١. رؤية المؤسسة، ورسالتها.	القدرة المؤسسية
٢	رسالة المؤسسة		
٣	تنمية مهنية فعالة للكوادر	٢. القيادة والحوكمة.	
٧	دعم عمليتي : التعليم والتعلم		
٢	توافر نظام للحوكمة الرشيدة		
٢	توافر نظام : مالي وإداري متطور	٣. الموارد البشرية والمادية للمؤسسة.	
٢	توافر الموارد البشرية، وتنميتها		
٥	توافر الموارد المادية، وتنميتها		

عدد المؤشرات	المعايير	المجالات الفرعية	المجال الرئيسي
التعليم الثانوي الفني			
٣	توافر مبنى مدرسي ملائم		المشاركة المجتمعية.
٣	توافر شراكة فعالة بين: المؤسسة، والأسرة، والمجتمع المحلي		
٣	التقويم والتحسين المستمر		٥. توكيد الجودة، والمساءلة.
٢	فاعلية وحدة التدريب والجودة		
٣	نواتج التعلم المستهدفة		٦. المتعلم.
٧	التمكن من المهارات الأساسية		
٣	اكتساب جوانب وجدانية إيجابية		
٢	التخطيط لعمليتي: التعليم والتعلم		٧. المعلم.
٥	تنفيذ عمليتي: التعليم والتعلم		
٢	استخدام أساليب تقويم فعالة		
١	الالتزام بأخلاقيات المهنة		
٤	توافر الممارسات الداعمة للمنهج		٨. المنهج الدراسي.
١	توافر أنشطة تربوية: (صفية ولا صفية) فعالة		
٤	توافر بيئة داعمة للتعليم والتعلم		٩. المناخ التربوي.
٣	توافر بيئة مؤثرة في العلاقات المؤسسية والقيم الأخلاقية		
٦٧	٢٣ معياراً	٩ مجالات فرعية	لمجموع

الصعوبات التي قد تواجه عمليات تطبيق الجودة والاعتماد بالمدارس الفنية الصناعية:

- تزايد أعداد الطلب ، مما يجعل هناك ضغط على الخدمات المقدمة ويقلل من جودة الأداء.
- المتطلبات المتغيرة والسريعة لسوق العمل، وصعوبه تحديد الأولويات والخدمات الواجب توافرها مما يجعل هناك عدم توافق وفجوة بين مخرجات المدارس الفنية الصناعية ومتطلبات سوق العمل.
- عدم معرفة الموظفين بالأهداف أو الرؤى المشتركة مما يؤدي للتباين في الأداء وأحياناً التناقض.

- النظم المستخدمة حاليا بالمدارس الفنية الصناعية تفتقر للتطوير والتحديث، كما أن بعضها يتسم بالجمود التنظيمى .
- النظم الإدارية بالمدارس الفنية الصناعية تعاني من جمود القواعد الحاكمة لمنظومة التعليم الفنى الصناعى، مما يقلل من فرص التطوير والتحديث.
- التركيز على تقييم الأداء وليس على القيادة الواعية التى تساعد الأفراد على تحقيق مستوى عال من الأداء.
- مصادر التمويل اللازمة لعمليات التطوير محدودة وقليلة المصادر.
- ضعف التمويل الثقافى والفنى والرياضى داخل المدارس الفنية الصناعية مما يؤدى الى تدنى الأداء.
- قصور المرافق والتجهيزات عن تلبية إحتياجات المدارس الفنية الصناعية لمواكبه عصر التكنولوجيا، وعصر المعلومات المتسارع.
- غياب التنسيق بين التعليم الفنى الصناعى والعالى فى المناهج ، وقصور الإرتباط بين البحث العلمى وإحتياجات المجتمع وحل مشكلاته.
- عدم مراعاة إحتياجات المستفيدين ورغباتهم.
- ضعف سبل الإتصال بين مدارس التعليم الفنى الصناعى ومحيطها (المجتمع المحلى).
- ضعف النظام المعلوماتى للمؤسسة التعليمية، وعدم تبنيها التقنيات الحديثة فى الإتصال.
- مقاومة بعض العناصر داخل المدرسة للتغيير لقصور واضح فى فهم الجودة وأهدافها وسبل تحقيقها.
- عدم الإهتمام بالعلاقات الانسانية بين العاملين لشيوع النمط الدكتاتورى فى القيادة.
- النمطية فى عمليات التقييم والتقويم سواء الطلابى أو للعاملين بالأدارات المختلفة بالمدرسة.

- عدم مكافأة العاملين على أدائهم المميز مما يحبطهم ويعوقهم عن إحراز مزيد من التقدم.

- الحاجة الى وقت وجهد كبير من الإدارة ، ومهارات وقدرات معينة لتطبيق إجراءات الجودة على حساب الوقت المخصص للتدريس أو العمل الإداري.

تمثل هذه الصعوبات بعضاً من الصعوبات التي تمثل عائقاً حقيقياً لدى كثير من المدارس الفنية الصناعية لتطبيق معايير الجودة والإعتماد بها ، مما يتطلب حلول من شأنها تفعيل آليات تطبيق معايير الجودة لدى تلك المدارس وتنمية حقيقية لإدارتها.

ثانياً: الاستبيان عن واقع أداء مديري المدارس الفنية الصناعية بمحافظة الفيوم

تم إعداد استبيان لقياس واقع أداء مديري المدارس الفنية الصناعية بمحافظة الفيوم ومدى تحقق معايير الجودة بمدارس التعليم الصناعي بمحافظة الفيوم، وتضمنت إستمارة الإستبيان ٩٣ سؤال ، تم تصنيفها وفق أربع مؤشرات بحيث :

- أحتوي المؤشر الأول (A) على ٢٣ سؤال وهو يتناول مدى تحقق الجودة والإعتماد بالجهاز الإداري لمدارس التعليم الفني الصناعي
- المؤشر الثاني (B) ٩ أسئلة وهو يتناول دور الإدارة في تقييم وتطوير أداء مديري المدارس الفنية الصناعية
- المؤشر الثالث (C) ٣٨ سؤال ويتعرض لواقع أداء مديري المدارس الفنية الصناعية
- المؤشر الرابع (D) ٢٣ سؤال و يتناول التدريب لتطوير الأداء في ضوء معايير الجودة والإعتماد.

وقد وضعت ثلاث إجابات لكل سؤال تدل على مدى تحقق المعيار وهي: بدرجة كبيرة (جيد)، بدرجة متوسطة (متوسط)، بدرجة ضعيفة (ضعيف)؛ وبذلك فإن هذا الاستبيان يكون من النوع المغلق الثلاثي.

وتم إجراء المعالجة الإحصائية المناسبة لنتائج الاستبيان باستخدام معامل سبيرمان لقياس الارتباط بين المؤشرات؛ والوصول إلى نتائج دقيقة تحدد مدى تحقق

معايير الجودة، وذلك لأن قيم هذه المؤشرات (بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة ضعيفة) هي قيم رتبته كما يمكن ترجمه هذه الآراء التي وردت بالإستبيان إلى أرقام كما هو موضح بملاحق الدراسة.

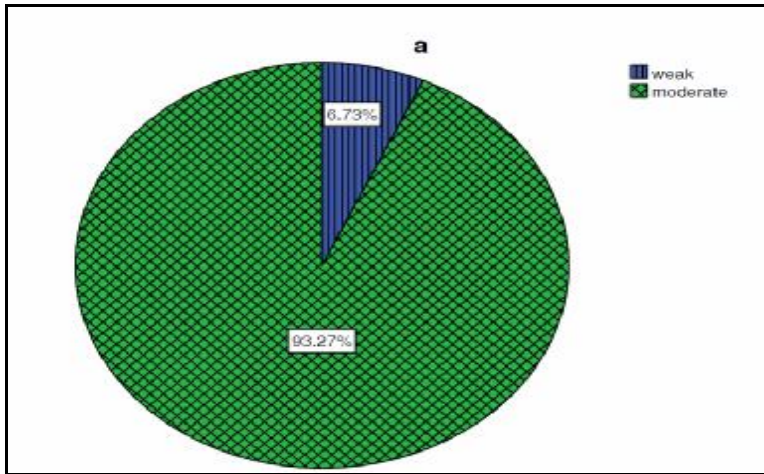
كما تم استخدام برنامج SPSS V18 (برنامج الحزم الإحصائية الإصدار الثامن عشر) المختص بالمعالجات الإحصائية لإجراء المعالجة الإحصائية لهذا الإستبيان، فأظهرت لنا نتائج الإستبيان ما يلي:

- الإستجابة للمؤشر الأول (A) الذي يقيس مدى تحقق الجودة والإعتماد بالجهاز الإداري لمدارس التعليم الفني الصناعي كما يلي:

جدول رقم (٢) متوسطات الإستجابة للمؤشر الأول (A) الذي يقيس مدى تحقق الجودة والإعتماد بالجهاز الإداري لمدارس التعليم الفني الصناعي بالفيوم

a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid weak	20	6.7	6.7	6.7
moderate	277	93.3	93.3	100.0
Total	297	100.0	100.0	



شكل رقم (١) متوسطات الإستجابة للمؤشر الأول (A) مدى تحقق الجودة والإعتماد بالجهاز الإداري لمدارس التعليم الفني الصناعي بالفيوم

ربما ترجع الإستجابة المتوسطة الغالبة على هذا المؤشر الى حداثة نظام الجودة بمدارس التعليم الفني الصناعي، وعدم إستكمال عناصرها ، وعلى رأس تلك العناصر النشرات الإعلامية ، والنظم الإحصائية التي من المفروض أن تحكم وتتحكم في جميع القرارات التي تتبناها إدارة المدارس ، حيث ما زال العمل جار في إعداد البيانات والمعلومات الإدارية اللازمة لمثل هذه النظم الإحصائية المتطورة .

كما أن المفاهيم التقليدية للتعينات ما زالت حاضرة بصورة أو بأخرى ، فلم يتم ضبط التعينات بالصورة المرجوة تبعا للتخصصات والكفاءات المطلوبه ، إنما تتدخل في تلك التعينات المعرفة والقرابة وغيرها من الأمور التي تعود لتقاليد المجتمع ، كما أن نشرات التعريف بالجودة وفوائدها مازالت قاصرة على بعض المجالات والأنشطة، ومن ثم فهي ما زالت في مراحلها المبكرة.

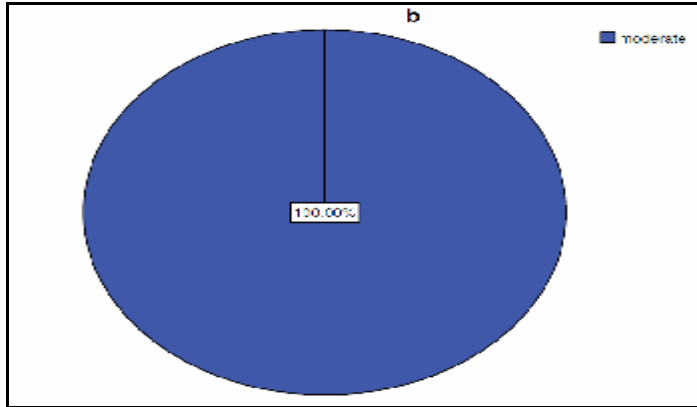
حيث أن الإطار الزمني لتطبيق معايير الجودة و تطوير الأداء و تنمية المهارات في إدارات المدارس الفنية الصناعية مازالت في مرحلة متقدمة من العمل ، ولم تفعل بالدرجة المرجوة، كما أن كثير من المدارس الفنية الصناعية لم تضع بعد خطة متكاملة لتوعية الإداريين بفلسفة ومعايير الجودة.

- متوسطات الإستجابة للمؤشر الثاني (B) " دور الإدارة في تقييم وتطوير أداء مديري المدارس الفنية الصناعية " كالتالي:

جدول رقم (٣) متوسطات الإستجابة للمؤشر الثاني (B) " دور الإدارة في تقييم وتطوير أداء مديري المدارس الفنية الصناعية

b

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid moderate	297	100.0	100.0	100.0



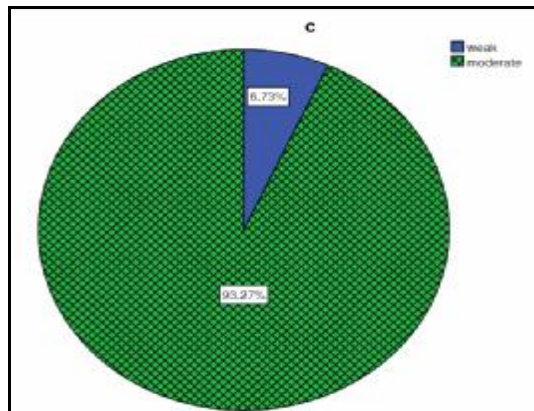
شكل رقم (٢) متوسطات الإستجابة للمؤشر الثاني (B) " دور الإدارة في تقييم وتطوير أداء مديري المدارس الفنية الصناعية

- متوسطات الإستجابة للمؤشر الثالث (C) "واقع أداء مديري المدارس الفنية الصناعية" ما يلي:

جدول رقم (٤) متوسطات الاستجابة للمؤشر الثالث (C) " واقع أداء مديري المدارس الفنية الصناعية"

c

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid weak	20	6.7	6.7	6.7
moderate	277	93.3	93.3	100.0
Total	297	100.0	100.0	

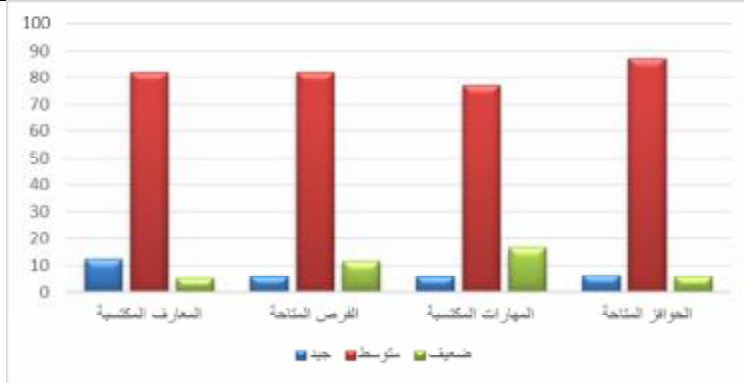


شكل رقم (٣) متوسطات الاستجابة للمؤشر الثالث (C) " واقع أداء مديري المدارس الفنية الصناعية"

وقد تم إجراء تقسيم هذا المؤشر الي أربع متغيرات رئيسة بهدف تحديد نسب المعارف والمهارات المكتسبة الي جانب الفرص والحوافز المتاحة.

جدول رقم (٥) تحديد نسب المعارف والمهارات المكتسبة الي جانب الفرص والحوافز المتاحة وفق المؤشر الثالث

متغير رئيسي	جيد	متوسط	ضعيف
المعارف المكتسبة %	١٢.٧	٨٢.٢	٥.٣
الفرص المتاحة %	٦.٠	٨٢.٢	١١.٨
المهارات المكتسبة %	٥.٩	٧٧.٣	١٦.٨
الحوافز المتاحة %	٦.٥	٨٧.٦	٥.٩



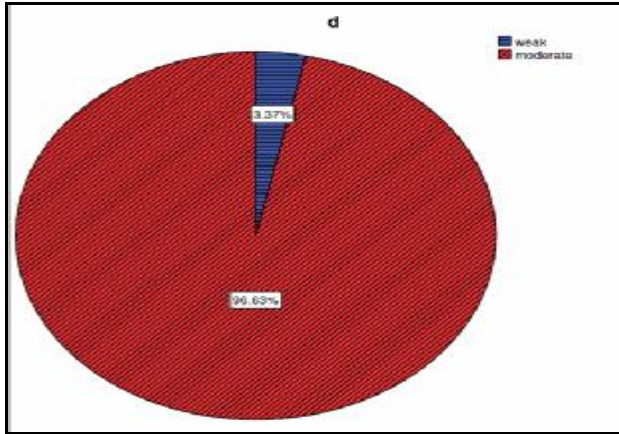
الشكل رقم (٤) تحديد نسب المعارف والمهارات المكتسبة الي جانب الفرص والحوافز المتاحة وفق المؤشر الثالث

- متوسطات الإستجابة للمؤشر الرابع (D) التدريب لتطوير الأداء في ضوء معايير الجودة والإعتماد ما يلي:

جدول رقم (٦) متوسطات الإستجابة للمؤشر الرابع (D) التدريب لتطوير الأداء في ضوء معايير الجودة والإعتماد

d

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid weak	10	3.4	3.4	3.4
moderate	287	96.6	96.6	100.0
Total	297	100.0	100.0	



الشكل رقم (٦) متوسطات الإستجابة للمؤشر الرابع (D) التدريب لتطوير الأداء في ضوء معايير الجودة والإعتماد

بعد تحليل فقرات الإستبيان تم التوصل الى بعض الحقائق كما يلي :

- غموض مفاهيم وأهداف الجودة وفوائدها لحدائه التطبيق داخل المدارس الفنية الصناعية
- تصميم التدريبات في ضوء الإحتياجات المهنية للمديرين يتحقق بدرجة ضعيفة. كما أن التدريب يهمل الفروق الفردية بين المتدربين.
- عدم إرتباط موضوعات البرامج التدريبية بالحاجات الأساسية للمديرين لتطوير الأداء
- المحاضرين غير متخصصين وحصلوا على درجة متوسطة

- أوضح التحليل السابق أن إتاحة الفرصة لذوى الخبرة والإختصاص من المصانع وغيرها لإعطاء دورات تدريبية تعد فرص متوسطة.
- عدم أخذ رأى المديرين عند وضع محتوى البرامج التدريبية
- تنمية الإبداع والإبتكار للمديرين كمتطلبات للجودة يتحقق بدرجة متوسطة.
- هذه البرامج التدريبية لم تشجع روح الإبتكار والتجديد.
- ربط الحوافز والمكافآت والترقيات بنتائج تقويم المديرين أثناء وبعد التدريب أمر لا يحدث إلا بدرجة متوسطة.
- الحوافز المقدمة لتشجيع الإبتكار والإبداع ليست بالصورة المطلوبه.
- تمسك القيادات بالأساليب التقليدية فى الإدارة.
- وضع معوقات كثيرة فى تطبيق ديمقراطية العمل ، فالأساليب الديمقراطية فى إدارة المدارس غير كافيه .
- عدم توافر نظام لإستخدام مبدأ المحاسبية لضمان إلتزام المديرين وإحداث تغيرات دورية فى التنظيم الإداري .
- إجراء المراجعات الشاملة والمستمرة لنمط الإدارة لتحقيق الأهداف عمليه قاصرة ومحدودة للغاية.
- عدم إشراك المديرين فى إتخاذ القرارات، أو فى إيجاد حلول للمشكلات التى تعوق عمليات التنمية والتطوير.
- توزيع الأدوار على الإداريين لتحسين مستوى جودة الأداء بلغت فى مجملها نسب متوسطة.
- عدم توفر كتيبات ونشرات تحدد أليات تنفيذ وأهمية تطبيق معايير الجودة بالمدارس.
- إستخدام تكنولوجيا المعلومات ما زالت محدودة ، فإستخدام الحاسب الآلى فى إنجاز الأعمال مع توافر شبكة معلومات تربط إدارات المدارس بالوزارة وإدارتها يتم بصورة متوسطة.

- تقصير الإدارة فى إستخدام نتائج التقييم الذاتى لتطوير وتحسين مستوى الأداء .
 - مدارس التعليم الفنى الصناعى حققت خطوات متوسطة فى عمليات تصميم خطط واضحة لمتابعة عمليات التقييم .
 - عمليات تطوير معايير تقييم مستوى الأداء كل عام يتم بصورة متوسطة. واخيراً فإننا نستطيع القول أن مجمل النتائج النهائية لتلك الإستبانة يتضح منها أن التوزيع معتدل فى مجمل الأسئلة حيث أخذ الشكل البيانى شكل الناقوس ، وهو مؤشر على سيادة الأداء المتوسط لمجمل أسئلة الإستبيان .
- ومما سبق أمكن تقييم الوضع الحالى لأداء مديرى المدارس الفنية الصناعية على النحو التالى:

يقصد بالتقييم تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، باستخدام تحليل SWOT، وهو من الأساليب الشائعة فى تحليل بيئة التخطيط ويهدف إلى تحديد نقاط القوة Strengths ونقاط الضعف Weaknesses المرتبطة بالبيئة الداخلية للمدرسة، وكذلك الفرص المتاحة Opportunities أمام مديرى المدارس الفنية الصناعية ، والتهديدات Threats التي قد تواجههم فى المستقبل وهي فى مجملها ترتبط بالبيئة الداخلية للمدرسة.

ن نقاط القوة

بتحليل نتائج الدراسة ومؤشراتها المختلفة لم يتسنى لنا الوقوف على نقاط قوة يعتد بها، إلا الرغبة الأكيدة من قبل جميع الجهات المختصة والعاملة بهذا المجال على أهمية تطوير الأداء وضروراته الملحة خاصة فى المرحلة اللآنية يعد من عناصر القوة ، إلا أن هذه الرغبة وهذا الإدراك لم يترجم على أرض الواقع فى المجالات المختلفة التى تصل بالمؤسسة التعليمية الى مرحلة التطوير بحيث يعتد بها ، فأفضل المؤشرات والنتائج جاءت متوسطة فى مجملها لعمليات التطوير والتحديث .

إلا أن المؤشرات المتوسطة تلك أفضل من مؤشرات الضعف التى شابت كثير من عناصر التطوير المستبين عنها ، وهى تعد بدايه متواضعه بعد هذا الجد المتواصل من قبل الحكومات المتعاقبة للنهوض بالتعليم الفنى الصناعى، وبعد الاتفاقات الدولية الموقعه

مع العديد من الجهات الإقليمية والمحلية ، إلا أن مردودات قوتها لم تظهر بعد بالصورة المرجوة فى مدارس التعليم الفني الصناعي .

فما زال الوقت مبكراً لرصد نقاط قوة هذا النمط الإدارى من التعليم الفني الصناعي ، وربما فى الأعوام التالية مع بذل المزيد من الجهد ، والإصرار على تطوير الأداء من قبل الرئاسة والوزارة والإدارات الأقل تدرجاً ربما نصل للأهداف المنشودة ونحقق بعضاً من نقاط القوة بإذن الله.

ن نقاط الضعف:

- ضعف النمو المهني والذاتي لمديري المدارس الفنية الصناعية لضيق الوقت وكثرة الأعباء وقلة الحوافز .
- إنعدام دور مدير المدارس الفنية الصناعية فى تحسين البرامج التعليمية وتطويرها .
- ندرة تطوير مديري المدرسة انفسهم إدارياً ، وندرة استخدامهم للأساليب الإدارية الحديثة
- قلة الدراية بالتطورات العالمية للمناهج الدراسية، والإتجاهات المعاصرة لإدارة التعليم الفني الصناعي.
- ندرة الاطلاع على الأبحاث العلمية فى مجال الإدارة الحديثة والتربية والتعليم .
- جمود اللوائح والقوانين والقرارات المنظمة للعمل التى تحد وقد تحول دون التواصل مع الجهات الخارجية محلياً ودولياً .
- محدودية التواصل بين المدرسة والمصانع لسد العجز ورفع جودة الخدمات التعليمية بتلك المدارس .
- اللوائح لا تسمح بإشراك أفراد المجتمع وذوى الراى فى اتخاذ القرارات المدرسية وفق إحتياجات المجتمع .
- الضعف الشديد فى الاستفادة من الخبرات البحثية الجامعية، ورجال الصناعة فى تحديد الصعوبات والأولويات الملحة لحلها .

- ضعف العلاقة بين مديري التعليم الفنى الصناعى ومؤسسات البحث رغم ما توفرة هذه المؤسسات من امكانات قد تسهم فى تزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لتطوير الاداء.
- مبدأ المسائلة والمحاسبة لا يتم وفق قواعد وأسس الجودة والاعتماد.
- القيادة الجماعية بتلك المدارس مفقودة.
- ضعف برامج التدريب الموجه للمديرين ، وعدم تناسبها مع رغبات واحتياجات المديرين.
- ندرة الخبرات المؤهلة للتدريب، والأساليب المستخدمة فى التدريب عقيمه.
- الدعم المالى والوقت المخصص للتدريب غير كاف، ومكان التدريب غير مؤهل وغير مجهز بالاساليب الحديثة.
- صناعة القرار تتم فى مستويات إدارية أعلى من المدير ولا يشارك فيها.
- الدعم الفنى والمادى المقدم للمدارس الفنية الصناعية محدود، مع قصور واضح فى الاستفادة القصوى من الامكانيات المتاحة داخل وخارج المدارس.
- توزيع المهام والاختصاصات لا يتم غالباً وفق إمكانيات وقدرات الأفراد.
- هناك إجماع من بعض المديرين عن تفويض السلطة الى الوكلاء.
- فرص الابتعاث والتدريب الخارجى محدودة للغاية ، مما يقلل الدافعية للتطوير.
- الحوافز والمكافآت المقدمة ضعيفة وغير محفزه، مما يقلل من فرص المنافسة بين مديرى المدارس .
- لا تنتشر التجارب الرائدة فى تلك المدارس للإلهام منها ، وتشجيع المنافسة والابتكار.
- فرص المشاركة فى ندوات ومؤتمرات دولية معدومة.
- عدم اتاحة الفرصه لمديرى المدارس لابداء الراى وتقديم المشورة للنهوض بالتعليم الفنى الصناعى.
- غموض مفاهيم وأهداف الجودة وفوائدها لحدائه التطبيق داخل المدارس الفنية الصناعية.

- تصميم التدريبات فى ضوء الإحتياجات المهنية للمديرين يتحقق بدرجة ضعيفة.
- كما أن التدريب يهمل الفروق الفردية بين المتدربين.
- عدم إرتباط موضوعات البرامج التدريبية بالحاجات الأساسية للمديرين لتطوير الأداء
- المحاضرين غير متخصصين وحصلوا على درجة متوسطة
- عدم أخذ رأى المديرين عند وضع محتوى البرامج التدريبية.
- تنمية الإبداع والإبتكار للمديرين كمتطلبات للجودة يتحقق بدرجة متوسطة.
- هذه البرامج التدريبية لم تشجع روح الإبتكار والتجديد.
- ربط الحوافز والمكافآت والترقيات بنتائج تقويم المديرين أثناء وبعد التدريب أمر لا يحدث إلا بدرجة متوسطة.
- الحوافز المقدمة لتشجيع الإبتكار والإبداع ليست بالصورة المطلوبه.
- تمسك القيادات بالأساليب التقليدية فى الإدارة.
- وضع معوقات كثيرة فى تطبيق ديمقراطية العمل ، فالأساليب الديمقراطية فى إدارة المدارس غير كافيه .
- عدم توافر نظام لإستخدام مبدأ المحاسبة لضمان إلتزام المديرين وإحداث تغيرات دورية فى التنظيم الإداري .
- إجراء المراجعات الشاملة والمستمرة لنمط الإدارة لتحقيق الأهداف عمليه قاصرة ومحدودة للغاية.
- عدم إشراك المديرين فى إتخاذ القرارات، أو فى إيجاد حلول للمشكلات التى تعوق عمليات التنمية والتطوير.
- توزيع الأدوار على الإداريين لتحسين مستوى جودة الأداء بلغت فى مجملها نسب متوسطة.

- استخدام تكنولوجيا المعلومات ما زالت محدودة ، فإستخدام الحاسب الآلى فى إنجاز الأعمال مع توافر شبكة معلومات تربط إدارات المدارس بالوزارة وإدارتها يتم بصورة متوسطة.
- تقصير الإدارة فى إستخدام نتائج التقييم الذاتى لتطوير وتحسين مستوى الأداء .
- مدارس التعليم الفنى الصناعى حققت خطوات متوسطة فى عمليات تصميم خطط واضحة لمتابعة عمليات التقييم .
- عمليات تطوير معايير تقييم مستوى الأداء كل عام يتم بصورة متوسطة.

ن الفرص المتاحة

- بالرغم من حداثة نظام الجودة بمدارس التعليم الفنى الصناعى، وعدم إستكمال عناصرها، إلا أن العمل جار فى إعداد البيانات والمعلومات الإدارية اللازمة لمثل هذه النظم الإحصائية المتطورة .
- توزيع الأدوار على الإداريين لتحسين مستوى جودة الأداء بلغت فى مجملها نسب متوسطة.
- ربط الحوافز والمكافآت والترقيات بنتائج تقييم المديرين أثناء وبعد التدريب أمر يحدث بدرجة متوسطة.
- تنمية الإبداع والإبتكار للمديرين كمتطلبات للجودة يتحقق بدرجة متوسطة.
- إتاحة الفرصة لذوى الخبرة والإختصاص من المصانع وغيرها لإعطاء دورات تدريبية تعد فرص متوسطة.

ن التهديدات

- غموض مفاهيم وأهداف الجودة وفوائدها لحداثة التطبيق داخل المدارس الفنية الصناعية
- وضع معوقات كثيرة فى تطبيق ديمقراطية العمل ، فالأساليب الديمقراطية فى إدارة المدارس غير كافيه .
- تمسك القيادات بالأساليب التقليدية فى الإدارة.

- المفاهيم التقليدية للتعينات ما زالت حاضرة بصورة أو بأخرى.
- الوزارة لم تبذل الإهتمام الكاف ، ولا التشجيع اللازم للإدارات المدرسية حتى تتبنى مفاهيم الجودة
- لم تشجع الوزارة بالصورة المناسبة (الابتعاث، الشراكة مع المصانع، الاستعانة بالخبراء ، قصور فى الاهتمام بالتطبيقات الإدارية المعاصرة) ما لم توفر الحوافز الملائمة للمديرين للمشاركة فى الندوات والمؤتمرات ، كما أنها لم تزود المديرين بدليل لتوضيح آليات وأساليب تطبيق الجودة .
- عجز إدارات تلك المدارس فى توفير الموارد المالية اللازمة لتطوير أداء مديري المدارس، وعجزهم عن إستخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة ، وهذا يؤكد إستمرار القصور فى هذه الجوانب من قبل الوزارة وإدارة المدارس.
- التدريبات فى ضوء الإحتياجات المهنية للمديرين يتحقق بدرجة ضعيفة. كما أن التدريب يهمل الفروق الفردية بين المتدربين.
- تقصير الإدارة فى إستخدام نتائج التقييم الذاتي لتطوير وتحسين مستوى الأداء حيث مازالت تتم بصورة متوسطة.
- إستخدام الحاسب الآلى فى إنجاز الأعمال مع توافر شبكة معلومات تربط إدارات المدارس بالوزارة وإدارتها يتم بصورة متوسطة.

ثالثاً: النتائج والتوصيات

كى تحقق المدارس الفنية الصناعية أهدافها، لابد من مواكبة المتغيرات المتسارعة فى المجالات التكنولوجية والتقنية المتلاحقة التى تشهدها الساحة العالمية ، مما يتطلب الإهتمام بعمليات التنفيذ والمتابعة وما يترتب على هذا من كشف مزيد من الحقائق والأخطاء التى تكون بمثابة تغذية مرتدة للخطة والأهداف المدرسية فىتم إعادة النظر فيها أو تعديلها . وهذا يتطلب تدعيم مقومات التطوير، ومواجهه معوقاته من خلال:

- العمل على تحسين المرافق والخدمات المساندة للعملية الإدارية بالمدارس الفنية الصناعية وتجهيزها لتحقيق أهداف تطوير الأداء ورفع جودته ، فضلاً عما تحدثه من رضا واضح من الإداريين.
- تنويع الخطط والبرامج لتأهيل الكوادر الإدارية في المجالات الفنية والإدارية .
- التوجه نحو "الإنتاجية" فى التعليم الفنى الصناعى ، ولن يتحقق ذلك إلا بهيكل إدارى فعال .
- التركيز على المنح الخارجية التخصصية للمديرين في المجالات التي يحتاجونها.
- دعم برامج التدريب والتأهيل وتوسيع مجالات وتخصصات مديري المدارس الفنية الصناعية.
- تشجيع المديرين على إجراء البحوث الميدانية التي تخدم المدرسة والمجتمع.
- إشراك المديرين فى القرارات والخطط المتعلقة بالعملية التعليمية على المستوى المحلى ككل وعلى مستوى المدرسة وإشراكهم فى وضع الرسالة والأهداف وتحديثها.
- التركيز على تنمية المعارف والمهارات والتحفيز لمديري المدارس لتطوير الاداء.
- منح بعض المدارس حكم ذاتى لتحمل المسؤولية المجتمعية لتحقيق لامركزية التعليم وديمقراطيته
- ربط المدارس الفنية الصناعية بمراكز التدريب الأكاديمية بجامعة الفيوم للاستفادة من الخبرات المتاحة لتطوير الأداء.
- دعم التدريب وتحسين برامجة وتوفير التدريب المتواصل واعتماد مصادر غير تقليدية لتمويل التدريب وتحفيزه من خلال:

ü البحث عن مصانع وجهات مانحة فى الداخل والخارج

ü استخدم التقنيات الحديثة فى التدريب ومنها الفيديو كونفرانس لتقليل نفقات التدريب

ü التركيز على روح الفريق، وتنمية المهارات والإبداع لحل المشكلات

- زيادة الوعي بمفاهيم الجودة والاعتماد عن طريق النشرات والمحاضرات والندوات للوقوف على التجارب الناجحة
- الاستفادة من اتفاقات الشراكة مع الاتحاد الاوروبى واليونسكو و EU فى مجال التخطيط والتنفيذ للأعمال الادارية بالمدارس الفنية الصناعية، لتطوير المهارات التكنولوجيه لمديري المدارس لتوظيف المعلومات ومعالجتها (تبويب وتخزين وتحليل) لاتخاذ القرارات الايجابية بناء على قواعد بيانات حديثة ومنهجية.
- ربط المدارس بالانترنت مع مؤسسات التدريب الدولى والمحلى للاستفادة من الممارسات الادارية والتربوية فى الدول الاخرى .
- التنسيق والمتابعة والتقييم المستمر لاداء مديري المدارس ودعم التوثمة بين المدارس الفنية الصناعية فى الداخل والخارج لتحقيق التطوير المنشود.
- تدعيم تبادل الخبرات مع الدول الرائدة فى هذا المجال بعمل شراكة معهم.
- منح إدارة المدارس الحق فى تحديد معايير خاصة تستخدمها للتقويم .ومن حق إدارة التربية والتعليم بالوزارة مساءلتها إذا لم تحقق معاييرها.
- على ادارة المدرسة أن تراجع أهدافها وتغير مديرها إذا عجز عن تحقيق أهداف المدرسة لسنتين متتاليتين.
- إيجاد تعاون بين المسؤولين والمتخصصين فى المصانع والهيئات المهمة بنفس مجالات التخصص داخل المدرسة لتخطيط البرامج التدريبية وتنفيذها والأشراف عليها .
- عقد ورش عمل من أجل مناقشة التغييرات المتلاحقة وحاجات السوق وتطلعات المجتمع المحلى واستيعابها.
- تعويض النقص فى أعداد المدربين المؤهلين والاستعانة بذوى الخبرة من المصانع والهيئات والجامعات لسد العجز.
- التركيز على الأساليب غير التقليدية فى التدريب مثل المناقشة،والحوار، الاستكشاف، والتعلم الالكتروني، وتضمينها مهارات التفكير ومهارات حل المشكلات ومهارات التعلم الذاتى والتعلم التعاوني والتواصل الجيد مع مصادر المعرفة.

- تطوير أساليب حفظ البيانات، واستبدالها بالأساليب الحديثة، لأنها من أساليب الإدارة الحديثة.
- إتاحة الفرصة للمديرين لاختيار التدريبات المناسبة لقدراتهم وميولهم وحاجاتهم في حدود الإمكان.
- ربط المعلومات والتعلم بالحياة العملية والتقنية المعاصرة من خلال التركيز على الشراكة المجتمعية مع المصانع والهيئات الدولية .
- عقد المؤتمرات السنوية لبحث المشكلات الشائعة ومعالجتها ، وتقديم المقترحات الفاعلة لتطوير أداء المديرين.
- التركيز على خطة التطوير الشاملة لكافة جوانب المدرسة الفنية الصناعية ، سواء كانت متعلقة بالجوانب السلوكية أو التنظيمية أو الإدارية أو القانونية والمالية ومتابعتها على أن يشارك بها جميع العاملين بالمدرسة.
- توفر وسائل الاتصال مع إدارة التربية والتعليم والوزارة، باستخدام الإدارة الحديثة من خلال توظيف تقنيات الاتصال والمعلومات.
- إعادة بناء ثقافة المديرين لتحسين الأداء وتعزيز الترابط والتكامل بين المديرين والمرؤسين. مع توفير شبكة اتصال وتواصل تستطيع رصد المتغيرات فى ظروف العمل مما يتطلب مهارات عالية المستوى تستطيع استخدام هذه المعرفة للتعامل مع اى مشكلات قد تقع فى المستقبل .
- الاتجاه نحو العمل الجماعى وتشجيع روح الفريق وتدعيمه وتحفيزه كآلية هامة لتطوير القدرات وتنمية المهارات وتبادل الآراء والأفكار بحرية، وتوفير الدعم الفنى والمادى لها من قبل الوزارة.
- تحليل الخبرات والتجارب المحلية، والعالمية لإصلاح التعليم الفنى الصناعى المتمركز على المعايير ، وتقويم أداء المؤسسات التعليمية.
- طرح "سيناريوهات" تفصيلية محددة تساعد فى توفير فرصاً أكبر لتحقيق موضوعية تقييم أداء مديرى المدارس الفنية الصناعية.

- التركيز على خطة التطوير الشاملة لكافة جوانب المدرسة الفنية الصناعية، سواء كانت متعلقة بالجوانب السلوكية أو التنظيمية أو الإدارية أو القانونية والمالية ومتابعتها على أن يشارك بها جميع العاملين بالمدرسة.

ن متطلبات تطوير أداء مديري المدارس الفنية الصناعية :

- ترجمه معايير الجودة الشاملة على أرض الواقع لتطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم الفني الصناعي بالتحول نحو الإدارة الالكترونية التي تركز على تكنولوجيا المعلومات كعنصر أساسي في إنجاز معاملاتها ، وأحد الأساليب والمناهج الإدارية المعاصرة.
- ضرورة التمسك بتطبيق معايير الجودة الشاملة لأنها تمثل فكراً إدارياً ناجحاً لضمان تحقيق التطوير والتحسين المستمر لمواجهة التحديات والمشكلات التي يعاني منها التعليم الفني الصناعي
- تحويل العمليات الإدارية الورقية الى عمليات الكترونية باستخدام التقنيات الحديثة توفيراً للوقت والمال والجهد، وتدعيماً لأواصل التواصل مع المستفيدين محلياً ودولياً.
- تدعيم وتوفير بنية تحتية تكنولوجية متطورة ووسائل اتصال الكتروني بين المدارس الفنية الصناعية والإدارات التعليمية ، والتركيز على العمل كفريق .
- التركيز على الشراكة المجتمعية بين المدارس الفنية الصناعية والمصانع والهيئات الداعمة محلياً وعالمياً لتنمية المجتمع المحلي ، وتلبية الاحتياجات المحلية والإقليمية من العمال المهرة وكذا الاحتياجات الدولية.
- التواصل مع أصحاب المصلحة من أفراد المجتمع ومؤسساته الصناعية وغيرها، وإرسال خطط المدرسة إليهم لتجويدها والاستفادة من خبراتهم لرفع معدلات الأداء.
- ربط خطة مدارس التعليم الفني الصناعي بالمؤسسات الصناعية المحلية والإقليمية وإن امكن الدولية لتحقيق المنافسة .

- انتقاء قيادات تربوية متميزة قادرة على التخطيط بفاعلية ، تعتمد على المعلوماتية والشفافية والمحاسبة، وذوى قدرات وخبرات متنوعة فى حل وتحليل المشكلات وتقدير تكلفة اتخاذ القرار، قيادات قادرة على وضع الخطط وطرح البدائل لتحقيق التحسين المستمر بمدارس التعليم الفنى الصناعى
- استخدام الإدارة الحديثة من خلال توظيف تقنيات الإتصال والمعلومات ، وإعادة بناء ثقافة المديرين لتحسين الأداء وتعزيز الترابط والتكامل بين المديرين والمرؤسين. مع توفير شبكة اتصال وتواصل تستطيع رصد المتغيرات فى ظروف العمل مما يتطلب مهارات عالية المستوى تستطيع استخدام هذه المعرفة للتعامل مع اى مشكلات قد تواجههم فى المستقبل .
- المرونة فى تطبيق اللوائح والقوانين والأنظمة والتعليمات والتشريعات المنظمة للعمل داخل المدارس، بتغيير أسلوب السلطة والدكتاتورية فى الإدارة للتغلب على معوقات التطوير .
- تحرير إدارة المدرسة من قيود اللوائح والقوانين لتحقيق أهداف المدرسة، مع توفير الامكانيات المالية والبشرية المتنوعة (من خلال التعاون مع مصانع وجمعيات مجتمع مدنى وأولياء أمور وأصحاب مشاريع صغيرة) حتى تتمكن فرق العمل من تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية .
- هذا الأمر يتطلب إدارة مدرسيه فعالة لا ترفض التغيير وإنما تتقبله ، وعلى دراية كافية بأهداف الجودة والاعتماد ، وتحاول أن تنتفع بنتائجه ، مما قد يسهم فى تطوير العملية التعليمية بتلك المدارس.
- تدعيم التوجه نحو العمل الجماعى ، وتشجيع روح الفريق وتدعيمه وتحفيزه كآلية هامة لتطوير القدرات وتنمية المهارات وتبادل الآراء والأفكار. على أن يشارك فيها جميع الإداريين بالمدرسة وتوفر الدعم الفنى والمادى لهم من قبل الإدارة التعليمية.

- إعطاء الفرصة الكافية للمديرين للتعبير عن آرائهم وأفكارهم من خلال القنوات الإدارية الشرعية ، وتغيير المفهوم التقليدي لدور المدير ، من مجرد مدير سلبى يتمركز دوره فى حفظ النظام داخل المدرسة إلى مدير إيجابى يناقش ويحاور ويعرض أفكاره بجراه وحرية وينتقد أفكاراً قائمة ، ويعرض أفكاراً بديلة من أجل القيام بدوره فى المجتمع.
- التدريب المستمر الذى يركز على المديرين من أجل تطوير أدائهم داخل المؤسسة التعليمية ، وتحقيق تغير هادف فى مهارتهم وقدراتهم الأكاديمية والإدارية لمواجهة التحديات الراهنة والمستقبلية فى ضوء متطلبات الوطن.
- التدريب المستمر للمديرين على المهارات الجديدة مع ضرورة دمج المديرين فى صنع القرار وإشراكهم فى وضع أهداف التخطيط ، واختيار الأسلوب الأمثل لذلك.
- تنوع ورفع قيمة الحوافز المقدمة للمديرين ، مما يرفع معنوياتهم ، ويزيد رضاهم الوظيفى الأمر الذى يصب مباشرةً فى تحسن الأداء الوظيفى وزيادة الإنتاجية .
- التركيز على برامج إعداد المديرين قبل الخدمة وأثناءها باعتبارهم الركيزة الأساسية لخلق التميز، وتحقيق التنمية المهنية المستدامة .
- ضرورة احترام ثقافات المجتمع المدرسى المتنوعة وضرورة إعداد برامج للتبادل المعرفى مع الهيئات والمصانع والشركات، والتركيز من قبل الإدارة على التقريب الثقافى بين المدرسين بعضهم البعض وبين الطلاب.
- العمل على التخطيط و التنسيق بين كافة الهيئات المسؤولة عن إعداد الكوادر البشرية الإدارية وتميئتها بغرض تحقيق التكامل بين متطلبات سوق العمل و الكوادر المعدة فنياً و مهنياً بالشكل الذى يخدم العملية الإنتاجية و يُسرّع من عجلة الإنتاج بحرفية و مهارة فائقة.
- العمل على إدخال مفاهيم الجودة والاعتماد و التركيز على المعارف و المهارات الفنية و التقنية حديثة فى الإدارة. و بذلك يمكن التغلب على المشكلات التى تواجه مخرجات التعليم الفنى.

- أن يكون للمدير خبرة في التطبيقات العملية في المؤسسات الإنتاجية قبل تعيينه علي الأقل بستنين.
- توفير الرعاية المالية والصحية والاجتماعية ؛ بما يحفز المديرين علي إجادة أدائهم ، والتفرغ لأعمالهم .
- عقد دورات تدريبية للمديرين في مؤسسات الإنتاج داخلياً وخارجياً.
- توفير إمكانية الاتصال المباشر بين المدرسة الفنية ومواقع العمل والإنتاج .
- يجب أن يتوافر داخل كل مدرسة فنية صناعية مكتب لمتابعة الخريجين ، يقوم بالإشراف عليه أحد وكلاء المدرسة ، ويكون له علاقة وثيقة بالمراكز التدريبية داخل المصانع ، ويكون مهمة هذا المكتب حصر فرص العمل داخل المصانع ومتطلباتها المهنية ، هذا بالإضافة لمعرفة متطلبات سوق العمل من مهن وتخصصات . مما يوجد من العملية الإدارية بالمدرسة.
- الحرص على أن يصبح هذا المكتب بمثابة بنك للمعلومات ، يخدم الطلاب من جهة والمؤسسات الإنتاجية وسوق العمل من جهة أخرى مما يدعم من الدور المجتمعي لإدارة المدرسة.
- يمكن استخدام البيانات والمعلومات التي تتجمع لدي هذا المكتب عن سوق العمل ومتطلباته من مهن وتخصصات وخلافه في التطوير المستمر والتعديل الدائم للمنهج النظري والعملية داخل المدارس الفنية الصناعية.
- الاستفادة من الخبرات العالمية في مجال ضمان جودة التعليم الفني بهدف الوصول الى خريج فني ذو مهارات تنافسية ومعترف به عالمياً.
- الاستفادة من البروتوكولات الموقعة بين الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد مع (TVET UK) ، وهي هيئة تجمع كافة الجهات المعنية بالتعليم الفني في المملكة المتحدة وتعمل على توفير تعليم وتدريب فني عالي الجودة في المملكة و خارجها.

توصيات الدراسة :

١. ضرورة التعاون فيما بين المؤسسات المجتمعية ومدارس التعليم الفني الصناعي وأرباب العمل، إذ أصبح التعليم هماً مجتمعياً يتعاون الجميع في بلورة توجهاته، وتمويله، والسعي إلى تحقيق أهدافه.
٢. إن إصلاح وتحديث إدارة التعليم الفني الصناعي ، ينبغي أن يستند على البحث العلمي الجاد حتى لا يصبح التجديد مجرد هوى ، ويصبح عمل مؤسسي ثابت ومستديم، لا يتغير بتغيير الشخصيات القيادية المسؤولة عن الإصلاح والتطوير.
٣. التقويم الشامل والمستمر لأداء مديري المدارس الفنية الصناعية ، وأهمية المراجعة الدورية المستمرة للمؤسسات التعليمية وتقويمها تقويماً داخلياً وخارجياً، وفق ضوابط ومعايير الجودة مما يؤدي إلى ضبط الجودة النوعية في مؤسسات التعليم الفني الصناعي.
٤. ربط المعونات والموازنات المخصصة لتلك المدارس بنتائج التقويم التي تقوم بها مؤسسات الاعتماد .
٥. تبني صيغ الشراكة في تمويل التعليم الفني الصناعي ، على أن يتم ذلك من خلال سماح الحكومات للقطاع الخاص بالاستثمار في مجال التعليم الفني الصناعي، وتفعيل دور المنظمات ومؤسسات المجتمع المدني لتقوم بالأدوار المأمولة والمطلوبة منها في تلك النوعية من التعليم، والسعي لاستقطاب الدعم والتمويل لها محلياً وإقليمياً ودولياً.
٦. أهمية ربط التعليم بسوق العمل وعوالم الإنتاج، وضرورة السعي المتواصل لإحداث الموازنة بين برامج التأهيل والتكوين والتدريب ومستلزمات سوق العمل.
٧. فتح أبواب الجامعات للدارسين غير التقليديين من مديري ووكلاء المدارس وغيرهم من الإداريين، والأخذ بروح وفلسفة مدرسة المجتمع المنفتحة على الجميع، والتوسع في برامج التدريب المتواصل أثناء الخدمة.

٨. تبنى صيغ وتوجهات اللامركزية في العمل الإداري لتسهيل الإجراءات واختصارا الوقت، وإعطاء مزيد من الصلاحيات للمستويات الإدارية المختلفة في صناعة القرار وتنفيذه.
٩. منح مساحة وحرية أكبر وصلاحيات أكبر لمديري المدارس والإدارات التعليمية والمجتمعات المحلية في صناعة القرارات المرتبطة باختيار سياسات التمويل، وأساليب التقييم للموظفين.
١٠. أهمية توظيف التقنيات الحديثة خاصة الحاسوب، في مجال الإدارة وأهمية تدريب المسؤولين الإداريين على التعامل مع هذه التقنيات، حتى يواكبوا تطورات وتحديات العصر.
١١. دعوة قطاع الأعمال والصناعة للمشاركة الفاعلة مع مؤسسات التعليم الفنى الصناعى فى اتجاهين وهما تحديد المواصفات المطلوب توافرها فى الخريج ، والمشاركة فى تمويل مؤسسات التعليم، فتشجيع القطاع الخاص على توظيف إمكاناته فى تمويل التعليم، يساعده على القيام بواجباته الاجتماعية تجاه المساهمة فى تطوير التعليم خاصة فى ظل التحديات المحلية والعالمية التى تواجه المجتمع المصرى .
١٢. السعى الجاد لوضع الخطط موضع التنفيذ بشأن مشاركته سوق العمل المصرى فى إنشاء مدارس فنية لاعداد عمال مهرة والمساهمة فى التنمية الإدارية لمديري تلك المدارس، وفقا للاحتياجات المطلوبة.
١٣. الاستفادة من الخبرات العربية الرائدة فى هذا المجال مثال لبنان التى تتميز عن غيرها من الأقطار العربية بتفوق التعليم المهني والفني فى القطاع الخاص على نظيره فى القطاع الحكومي. إذ أن حوالي ٩٠% من المدارس المهنية هي مدارس غير حكومية. ويحتكر القطاع الخاص الاختصاصات والبرامج المتعلقة بقطاعي التجارة والخدمات .

١٤. إعداد خريطة مستقبلية واضحة المعالم يتحدد من خلالها الأدوار المنوطة بالجمعيات الأهلية في مجال التعليم الفني الصناعي حتى يتسنى لها المشاركة الجادة في تطوير هذه النوعية من التعليم

قائمة المراجع

١. ابتسام حسنى أحمد عبد الجواد: "دور الإدارة المدرسية في تفعيل المشاركة المجتمعية لتطوير مدارس التعليم الثانوى الفنى الصناعى للبنات بجمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة الفيوم، ٢٠١٥.
٢. أحمد إبراهيم أحمد (٢٠٠٣م): الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، الإسكندرية، دار الوفاء لندنيا للطباعة.
٣. أحمد إبراهيم شلى، إعداد المعلم فى ضوء معايير جودة التعليم، ٢٠٠٧، ص ٨٣٨
٤. الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والإعتماد، أغسطس ٢٠٠٩، ص ١٥.
٥. آمال سيد مسعود، سيد أحمد عبد الغفار: نموذج مقترح للمشاركة المجتمعية لتطوير التعليم الفنى وتلبية احتياجات سوق العمل، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، ٢٠١١.
٦. جلال ابراهيم العبد، ٢٠٠٣، إدارة الأعمال مدخل لإتخاذ القرارات، ص ٢٠٧.
٧. جمال فرحات على محمد: " دور التعليم الثانوى الصناعى فى التنمية الاقتصادية بمحافظة الفيوم " ،رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الفيوم ، ٢٠١١م
٨. جيهان سامى سليمان : رأى فى تطوير التعليم ٢٢/١٠/٢٠١١ ص ٤ ، ٥ خاص مجلة العلمية، أهرام
٩. خليفة عبد السميع خليفة، الإحصاء التربوى، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة ، ١٩٩٠، ص ٣٩.
١٠. سعيد أحمد سليمان، صفاء محمود عبد العزيز (٢٠٠٦م): دليل جودة المدارس المصرية فى ضوء المعايير القومية للتعليم، وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع هيئة المعونة الأمريكية.

١١. شامية جمال سيد: متطلبات بناء الشراكة المجتمعية لربط المدارس الثانوية الصناعية بسوق العمل، ٢٠١٢، ص ١٤.
١٢. شعبان حسن، وزينب النجار، ٢٠٠٣، معجم المصطلحات التربوية والنفسية، ص ٩٦.
١٣. عايدة فؤاد ابراهيم، إدارة الجودة الشاملة، ٢٠٠٢، ص ٨٢، جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، المؤتمر القومي للتعليم العالي، ٢٠٠٠، ص ٤.
١٤. عبد العزيز عبد الله السنبليل: التربية والتعليم في الوطن العربي على مشارف القرن الواحد والعشرين، دار المريخ، ٢٠٠٤، ص ٣٠٢.
١٥. فتحى درويش عشبية، الجودة الشاملة وإمكانات تطبيقها في التعليم المصرى، دراسة تحليلية، ٢٠٠٠، ص ٢٠.
١٦. مجدي عبد الوهاب قاسم وأحلام الباز حسن (٢٠٠٩م): "نواتج التعلم وضمان جودة المؤسسة التعليمية"، القاهرة: الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.
١٧. محمد توفيق سلام (٢٠٠٧م): التشريع لضمان جودة التعليم والاعتماد في مصر، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، جمهورية مصر العربية.
١٨. محمد على نصر، رؤية مستقبلية مقترحة نحو تطوير إعداد المعلم فى ضوء معايير الجودة، ٢٠٠٧، ص ٩٢.
١٩. محمود كامل حسن الناقة، معايير جودة الأصالة والمعاصرة للتدريس، ٢٠٠٧، ص ٥.
٢٠. يوسف عبد المعطى، الإدارة التربوية مداخل الخبرات العالمية، ص ٢٣١، ٢٣٢.
21. Beano, Angstrom: Total Quality Management and Leadership , 2009.
22. Lomas, Lauria, **An Evaluation of Early Development in Higher Education Quality Management** 1996,p.65.
23. Nighingale, P & O. Neil, 1994, Achieving Quality Learning in Higher Education, London: Kigan Page , PP 65- 72.