

متطلبات إدارة الأولويات  
التعليمية بالمدارس الثانوية  
الفنية الصناعية في جمهورية  
مصر العربية

د/ محمد إبراهيم عبد العزيز خاطر  
مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس

2016 / 9 / 27 م

تاريخ استلام

2016 / 10 / 23 م

تاريخ قبول

### الملخص

استهدفت الدراسة التعرف على الأولويات التعليمية وكيفية إدارتها وتسييرها في مدارس التعليم الثانوي الصناعي بمصر، حيث يحقق ذلك دعماً كبيراً لجهود التحسين المؤسسي وترشيد للموارد ومحافظة على الوقت التعليمي بالتعامل مع الأمور التي لها السبق والأكثر إلحاحاً داخل المنظمات التعليمية، ويستلزم ذلك الوقوف على الواقع الفعلي لتلك المدارس مع توظيف نتائجه في التوصل إلى أهم متطلبات إدارة الأولويات التعليمية وفقاً لطبيعتها الداخلية والخارجية، ولقد توصلت الدراسة إلى اقتراح أهم متطلبات إدارة الأولويات التي تتعلق بالبيئة الداخلية، وتتمثل في الآتي: التمكين الإداري للعاملين، والعمل وفق نظم معلومات إدارية، وتطبيق نظم متطورة لتوزيع الموارد المالية والبحث عن مصادر تمويل ذاتية، إلى جانب تهيئة المناخ المدرسي الإبداعي. بينما تمثلت متطلبات إدارة الأولويات التي تتعلق بالبيئة الخارجية فيما يلي: إشراك الجهات المعنية والمستفيدين في اتخاذ القرارات على المستوى المدرسي، والأخذ بفكرة المواد الدراسية المؤهلة للمؤسسات التعليمية العالي، وتحويل أماكن التدريب العملي لتكون داخل المصانع، وتبنى فكرة ريادة المشروعات الصغيرة بمؤسسات التعليم الثانوي الفني الصناعي.

الكلمات المفتاحية: إدارة الأولويات التعليمية- التعليم الفني الصناعي

## Abstract

The study aimed to identify the educational priorities, and how to manage it in the system of industrial technical secondary education in Egypt?, which will bring so much support to the efforts of organizational improvement, rationalization of resources, and preserve the educational time dealing with things that have pioneered the most pressing within educational organizations, this requires standing on actual reality of those schools, with using results in reaching to the most important educational priorities and management requirements according to the nature of the internal and external environment. the study reached to propose the most important priorities related to the internal environment management requirements, and are as follows: administrative empowerment for workers, working according to information systems management, the application of advanced systems for the distribution of financial resources, and searching for self-financing sources, as well as school climate creative formatted. while consisted priorities related to the external environment management requirements are as follows: the involvement of stakeholders and beneficiaries in decision-making at the school level, and the introduction of the idea of eligible subjects for higher education institutions, and transforming practical training places to be inside the factories, embracing the idea of entrepreneurship and small enterprises institutions of industrial technical secondary education.

**Keywords:** Educational Priorities Management - Industrial Technical Education.

الإطار العام للدراسة

مقدمة:

يتميز التعليم الثانوي بمكانته الجيدة في السلم التعليمي فهو المرحلة الوسيطة بين مرحلة التعليم الأساسي والتعليم العالي، وبذلك يلقي اهتماماً بالغاً وإقبالاً شديداً من الدارسين لما له من تأثير مباشر على مستقبلهم الأكاديمي والمهني.

ويعد التعليم الثانوي الفني في مصر أحد الأدوات الرئيسية لتحقيق برامج التنمية الشاملة، بل إنه دعامة هامة من دعائم منظومة التعليم؛ حيث يسعى بنوعياته المختلفة إلى إعداد القوى العاملة الماهرة اللازمة لخدمة خطط التنمية الاقتصادية، والاجتماعية للدولة حيث يصب مباشرة في سوق العمل، وتهدف منظومة التعليم الفني إلى تنمية القدرات الفنية لدى الدارسين في مجالات الصناعة، والزراعة، والتجارة، تماشياً مع توجه الدولة الذي انعكس في دستور 2014م، حيث تنص المادة (20) على: " تلتزم الدولة بتشجيع التعليم الفني والتقني والتدريب المهني وتطويره، والتوسع في أنواع التعليم الفني كافة، وفقاً لمعايير الجودة العالمية، وبما يتناسب مع احتياجات سوق العمل، وهو ما يربط التعليم والتدريب بالتشغيل (وزارة التربية والتعليم، 2014، ص97).

ويلقى التعليم الفني الصناعي اهتماماً كبيراً في معظم دول العالم المتقدمة، فقد حرصت تلك الدول على تحقيق الجودة في التعليم وذلك باتخاذ سياسات فعالة، لا تتحقق إلا في مجتمعات يتصف التعليم الثانوي الصناعي فيها بمواصفات جيدة بحيث يسعى نحو إعداد الفنيين الماهرين القادرين على التعامل مع طبيعة العصر الحديث، الذي يتطلب توافر بنية تحتية متطورة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والشراكة في أداء المهام، ونشر ثقافة التعليم المستمر واستحداث المهن الجديدة، من خلال التأكيد على التطبيق والابتكار وتحسين الإنتاج وتوفير بيئات تعليمية داعمة لذلك (UNESCO, 26/6/2016).

ولما كانت المستجبات التربوية متعددة ومتتالية ولكل منها أهميته البالغة في التطوير التعليمي والإداري بالمدارس الفنية بصفة عامة والثانوية الصناعية بصفة خاصة فقد اتبعت كثير من الدول إجراءات مكثفة لتحديد الاحتياجات الفعلية لتلك المدارس وترتيبها حسب أولويتها، ومن ثم العمل على إدارتها.

إذ يعد تحديد الأولويات التعليمية وإدارتها من المداخل الهامة التي تسهم في تحسين الكفاءة الداخلية للمؤسسات التعليمية؛ بتحديد المشكلات الملحة والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها، إلى جانب سرعة التوجه نحو تحقيق معايير التنافسية في التعليم على المستويين المحلي والعالمي (Naidoo & Olav, 2013, p.12).

ولقد تعددت الدراسات في هذا الصدد، فقد توجهت دراسة (خطاب، 2003، ص110) إلى تقديم رؤية مستقبلية للتعليم الثانوي الفني الصناعي لتلبية احتياجات التنمية المتواصلة، ولقد تضمنت الرؤية

متطلبات إدارة الأولويات التعليمية بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية في جمهورية مصر العربية  
د/ محمد إبراهيم عبد العزيز خاطر

---

التأكيد على ترتيب نماذج وصيغ التجديد والتطوير من أجل تهيئة بيئة مناسبة تساعد علي التنمية المستدامة.

هذا وقد اتفقت دراسة كلارك وزملاؤها (Clark, 2007, p.38) مع نتائج الدراسة السابقة في ضرورة التخطيط لتلبية احتياجات المجتمع ليس المحلي فقط بل المجتمع الدولي أيضاً من العمالة المهرة.

ولقد انتهت دراسة (علي، 2008، ص168) التي أجريت على أحد برامج التعليم والتدريب المزدوج في مصر " برنامج مبارك - كول"؛ بالتأكيد على ضرورة وضع نظام تدريبي مقترح لتطوير القيادات التعليمية المشاركة في البرنامج والبرامج المماثلة، ودراسة الأساليب المناسبة لتقويم برنامج مبارك - كول في ضوء المتغيرات المجتمعية.

ووفقاً للمنظور الاستراتيجي في إدارة مؤسسات التعليم الثانوي الفني الصناعي، فقد خلصت دراسة (عبد المعطى، 2010، ص267) إلى ضرورة إدراك إدارة المدارس الثانوية الفنية الصناعية للمعرفة الجديدة حول ما يجري لهذه المدارس، ومن ثم صنع القرارات الخاصة بالتحسين والتطوير وفقاً لأولوياتها وأهميتها، مع ضمان تطبيق الشراكات التي تدعم ممارسات الانفتاح على السوق المحلية والعالمية.

كما قد توصلت دراسة كل من جاكويرز وبوتماسكي (Jacques & Potemski, 2014, p.61) إلى أن نظام التعليم المزدوج في كل من المدارس وورش العمل يعد الأفضل في العالم، ومن توصيات هذه الدراسة أن تهتم قيادات التعليم الفني بمداومة دراسة القوي الثقافية السائدة والمتوقعة والمؤثرة في إدارة هذا النوع من التعليم.

وفى دراسة ليتو (Litow, 2015, p.115) تأكيد على أن تطوير مؤسسات التعليم الفني الصناعي يحتاج إلى ضرورة مراجعة الأهداف والسياسات، ونظم التعليم التدريب في التخصصات المختلفة، إلى جانب مراجعة طبيعة العلاقة بين التعليم وسوق العمل من جهة وبين التعليم الثانوي الصناعي والتعليم العالي من جهة أخرى، ومن ثم تحديد الاحتياجات وترتيب الأولويات والأنشطة والعمل على تنفيذها وفقاً لخطط زمنية محددة.

وتأسيساً على ما تقدم فإن مؤسسات التعليم الثانوي الفني الصناعي بحاجة إلى اتباع استراتيجية إدارية تحدد أولويات التجديد والتطوير وفقاً لمتطلبات التفاعل الإيجابي مع المتغيرات العصرية، ارتكازاً على التوسع في عمليات دراسة الظروف والمتغيرات المحيطة؛ لإحداث عمليات التوافق داخل هذه المؤسسات وخارجها.  
مشكلة الدراسة:

يتأثر التعليم الفني المصري بصفة عامة بمشكلات عديدة، وبخاصة التعليم الثانوي الفني الصناعي، حيث تظهر تلك المشكلات بشكل واضح في ضعف مخرجات هذا النوع من التعليم، أي ضعف الخريجين (داود، 2004، ص 67)، مما يعرضهم إلى ضعف ثقة المجتمع فيهم وانتقاد مؤسساته التي تنتظر منهم أن يكونوا قد تزودوا على الأقل بالحد الأدنى من المهارات والكفايات اللازمة للإسهام في تلبية متطلبات سوق العمل الجديد وتحدياته، وللانفتاح بالتعليم العالي حين الالتحاق به، والإسهام في خطط التنمية ومشاريعها (الحبشي، 2006، ص 75).

ولعل ذلك يرجع إلى ضعف ملاحقة التطورات في نظم التعليم والتعلم وممارسة الأنشطة وعلاوة على التباطؤ في مواكبة التجديدات في أساليب التدريب والمستحدثات في نظم الإدارة وما يتعلق بها من عمليات التخطيط وصنع القرار ونظم المتابعة والتقييم واختيار قيادات (علوان، 2008، ص 3)، ولعل ما تقدم أسفر عن ضعف نظم الإعداد المهني والدراسي في تلك المؤسسات (وزارة التربية والتعليم، 2008، ص 284).

ولقد زاد على ذلك ضعف العلاقة بين المدارس الصناعية والمؤسسات الصناعية الداعمة لها بالمجتمع على المستويين المحلي والدولي (حسين، 2008، ص 127).

ولقد انعكس جميع ما سبق على تهميش دور مؤسسات التعليم الفني الصناعي في حياة طلابها إلى الحد الذي جعل بعضهم يستغنون عنها وينفرون منها ويتعالون على معلميها وإدارتها (توفيق، 2010، ص 266).

ومن هنا فهناك ضرورة ملحة لإصلاح وتطوير نظام التعليم الثانوي الفني الصناعي لوجود خلل في التوازن بين مكونات النظام والعلاقات التي تحكم واقع مؤسساته ومصالح أفرادها وفئاته وفعالية وظائفه وإجراءاته. وتعد الإدارة من أهم العناصر الحيوية والمؤثرة في تحقيق فعالية النظام بمؤسسات التعليم الثانوي الصناعي والتي تستلزم تبنى مداخل معاصرة فيها من أجل النهوض بتلك المؤسسات بصورة متكاملة (عبد الفتاح، 2008، ص 422).

ومن أجل مواكبة المستجدات والمتغيرات المتلاحقة في ميدان التعليم بصفة عامة والتعليم الفني الصناعي بصفة خاصة؛ ينبغي على المؤسسات التعليمية ترتيب أولويات اهتماماتها والعمل الجاد نحو إدارة تلك الأولويات لرفع كفاءتها الداخلية من ناحية، وتلبية الاحتياجات المتجددة لقطاعات الأعمال والإنتاج من ناحية أخرى.

ولإدارة الأولويات التعليمية بمؤسسات التعليم الصناعي ينبغي إعادة النظر في الشكل الحالي لإدارة تلك المؤسسات بتحويلها إلى مؤسسات قادرة على إبداء رد فعل تجاه التغييرات الحادثة في بيئتها الداخلية والخارجية والتكيف معها والاستفادة منها.

### أسئلة الدراسة:

تتمثل أسئلة الدراسة في مجموعة التساؤلات التالية:

- 1- ما الأطر الفكرية لإدارة الأولويات التعليمية بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية؟
- 2- ما واقع البيئة الداخلية للمدارس الثانوية الفنية الصناعية في مصر؟
- 3- ما التحديات المعاصرة المتعلقة بالمدارس الثانوية الصناعية في مصر؟
- 4- ما متطلبات إدارة الأولويات التعليمية بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية في مصر؟

### منهجية الدراسة:

وتتضمن ما يلي من عناصر:

1- الأسلوب المنهجي: تتبع الدراسة نمط الدراسات الميدانية كأحد أساليب المنهج الوصفي التحليلي، حيث يستخدم هذا الأسلوب لرصد وتقييم الحالة الراهنة للظواهر المتنوعة في كافة المؤسسات ومنها المؤسسات التربوية والتعليمية (شحاتة، 2001، ص107)، وهذا يتم من خلال دراسة التفاعلات الداخلية بالمؤسسة، وتقييم مواطن القوة ومواطن الضعف فيها، بالإضافة إلى إمكانية تطبيق إحدى أدواته والتي تتمثل هنا في الاستبانة والتي تسهم في الحصول على المعلومات المناسبة التي يمكن توظيفها في تحقيق أهداف المؤسسة أو قد تدل على وجود عقبة يجب التغلب عليها أو التقليل منها لتحقيق النتائج المرجوة.

2- الحدود والعينة: تركز الدراسة على أحد مداخل التطوير الإداري المعاصرة، وهو مدخل إدارة الأولويات التعليمية، الذي يستند إلى نتائج الدراسة الميدانية وأداتها المطبقة على عينة من الخبراء الممثلين من مديري ووكلاء ومعلمي مدارس التعليم الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات بمحافظات القناة (بورسعيد، السويس، الإسماعيلية).

### أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى الوقوف على الواقع الميداني بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي ومن ثم توظيف نتائجه في التوصل إلى أهم متطلبات إدارة الأولويات التعليمية وفقاً لطبيعته بينتية الداخلية والخارجية.

### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من كونها تواكب التوجهات المعاصرة على المستوى العالمي والتي تؤكد على ضرورة دعم استقلالية المؤسسات التعليمية وإتاحة الحرية لأعضائها بصنع القرار واتخاذها بداخلها باعتبارهم الأكثر دراية بشئونها ومتغيرات بينتية الداخلية والخارجية هذا من ناحية، ومن ناحية

أخرى تركز الدراسة على الأولويات التعليمية وكيفية إدارتها وتسييرها ولعل في ذلك دعم لجهود التحسين المؤسسي وترشيد للموارد ومحافظة على الوقت التعليمي بالتعامل مع الأمور التي لها السبق والأكثر إلحاحاً من غيرها داخل المنظمة التعليمية.  
مصطلحات الدراسة:

### إدارة الأولويات التعليمية Educational Priorities Management:

الأولوية في معجم لسان العرب، اسم مصدر صناعي بمعنى، أسبقية، أفضلية، أحقية بالاهتمام عن غيرها والجمع أولويات (الأنصاري، 2000، ص 88).  
وتعرف الأولوية في قاموس Oxford بأنها العنصر أو المكون الذي يتصف بالأهمية عن غيره من الأشياء، والعنصر ذو الأولوية يرتبط بالوقت الراهن ارتباطاً وثيقاً أكثر من غيره من العناصر (Herry & Moon, 2001, p.226).

ويرى ستيفين كوفي S. Covey في كتابه الشهير (العادات السبع للناس المؤثرين)، إن من العوامل التي تقود إلى النجاح لدى أغلب الناجحين، ما يتمثل في العمل الكادح، ترشيد الموارد، وفي العلاقات الإنسانية الجيدة... وغيرها. وعلى الرغم من الأهمية الكبيرة لهذه الأمور، إلا أن القاسم المشترك الذي يفوق تلك العوامل جميعاً هو القدرة على تحديد الأولويات واتقان إدارتها، سواء كان ذلك على مستوى الأفراد أو المؤسسات (كوفي، 2007، ص 23).

إن تحديد الأولويات من المهارات الحيوية والتي يجب على رجل الإدارة تعلمها من أجل بلوغ الأهداف المحددة لمؤسسته، ومن أجل تحقيق النجاح بنسبة كبيرة في أية مشروعات تقدم عليها المؤسسة مستقبلاً (Lewis, 2008, p.134).

ويمكن تعريف مهارة تحديد الأولويات بأنها تلك المهارة التي يتم عن طريقها وضع الأشياء أو الأمور في ترتيب معين حسب أهميته، ومن بين الكلمات أو المفاهيم المرادفة لها مفهوم الترتيب والتنسيق (Vernez & et. al., 2014, p.2).

وعملية تحديد الأولويات تنطوي على أبعاد تحليلية جمة تقوم الإدارة بأدائها، مثل: تحديد الإطار العام للهدف ومدى أهميته مقارنة ببقية الأهداف الأخرى، ومدى نسبة النجاح بناء على المعطيات المتوفرة من موارد وإمكانات مادية أو ذاتية (The World Bank, 2015, p.29).

ومن هنا فإن تحديد الإمكانيات المتاحة والوقوف على مواطن القوة والضعف، واستقراء الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة، من أهم الأسس التي يرتكز عليها ترتيب الأولويات والشروع في إدارتها. وباستقراء ما تقدم يمكن وضع مفهوماً إجرائياً لإدارة الأولويات التعليمية على أنها: منهجية عمل مستقبلية تراعى التجديدات والتطورات البيئية للمؤسسة التعليمية وتسمح باتخاذ القرارات وفق درجة



أهميتها بمراعاة العوامل الداخلية والخارجية، بما يحقق مزيداً من توافق المؤسسة التعليمية مع بيئتها ويجعلها أكثر فعالية وإنتاجية.

## ② الإطار النظري للدراسة:

"الأطر الفكرية لإدارة الأولويات التعليمية بالمرحلة الثانوية الفنية

### الصناعية"

ويتضمن المحاور والعناصر التالية:

أولاً: طبيعة التعليم الثانوي الفني الصناعي:

أ- فلسفة التعليم الثانوي الفني الصناعي، وأهدافه:

تستند فلسفة التعليم الثانوي الفني بصفة عامة والتعليم الصناعي بصفة خاصة على عديد من

المبادئ الحاكمة، منها:

• الحفاظ على رأس المال البشري والاجتماعي من خلال تحويل المدارس الثانوية إلى مصادر داعمة لتنمية الطاقات الجماعية للمجتمعات المحلية. فالتعليم الذي تقدمه هذه المدارس يقدم كمنشآت اجتماعية ينمى نسق القيم والمعايير المشتركة، والانخراط في العمل المنتج والنافع لجميع مجالات التنمية المجتمعية بمنظورها الشامل والمستدام.

• التوافق مع سوق العمل ومتغيراته والمهارات المطلوبة لاقتصاد المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، من خلال التركيز على المهارات اللازمة لمجالات الخدمات والاتصال والمعلومات والتجارة الإلكترونية (وزارة التربية والتعليم، 2002، ص 32).

• إرساء مبادئ العمل المنتج وعاداته من مثابرة وجد وإتقان وتعاون وحب للعمل في عالم أصبح يقوم على جودة الأداء.

• تقوية الجسور بين التعليم الثانوي والتعليم العالي، فإذا كانت إحدى أهم وظائف التعليم الثانوي؛ تهيئة الطالب للالتحاق بمؤسسات التعليم العالي فلا بد من تقوية الصلة بين المرحلتين سواء من حيث المناهج أو نظم القبول.. أو غيرها (مخولف، 2010، ص 203)

واستناداً إلى المبادئ السابقة، فإن التعليم الثانوي الفني بأنواعه المختلفة ومن ضمنه التعليم الصناعي، يهدف إلى إرساء دعائم المجتمع المدني بإكساب طلابه قيم المواطنة الصالحة من ناحية، علاوة على الإسهام في التنمية الاقتصادية من خلال إعداد القوى البشرية الماهرة للعمل المنتج في عصر العولمة والمنافسة الإنتاجية القائمة على مواصفات ومقاييس عالمية.

ولقد حدد قانون التعليم رقم 139 لسنة 1981م أهدافاً عامة لمرحلة التعليم الثانوي فنص على ما يلي: " تهدف مرحلة التعليم الثانوي إلى إعداد الطلبة للحياة جنباً إلى جنب مع إعدادهم للتعليم

العالي، أو المشاركة في الحياة العامة، والتأكيد على ترسيخ القيم الدينية والسلوكية والقومية" (وزارة التربية والتعليم، 1981، مادة 22).

وعلى ذلك يمكن القول أن التعليم الثانوي الفني على وجه الخصوص، يهدف إلى تزويد الطالب بالجوانب التطبيقية التي تمكنه من تحقيق الانخراط في مجال الإنتاج والخدمات، إذا لم يتمكن من مواصلة تعليمه العالي، مع إدخال برامج جديدة تتطلبها حاجة المجتمع والتطورات العلمية والتكنولوجية وإعطاء فرص أفضل للطلاب في البرامج الملائمة لقدراتهم.

والجدير بالذكر أنه في ظل النهج الاستراتيجي الذي اتبعته وزارة التربية والتعليم في مصر من أجل إصلاح التعليم قبل الجامعي بما في ذلك التعليم الثانوي بنوعيه؛ بوضع خطتين استراتيجيتين متتاليتين انتهت الأولى عام 2012م، والثانية تنتهي عام 2030م، فقد حرصت الوزارة على تطوير أهداف التعليم الثانوي، فمهما تعددت تخصصاته أو اختلفت توجهاته يجب التركيز على بُعد المواطنة في مجتمع عالمي التوجه، مع الاهتمام بالتعلم مدى الحياة، وتحقيق إنتاجية تنافسية عالية للمنتجات والخدمات.

#### ب- هيكلية التعليم الثانوي الفني الصناعي:

تسود عديد من الأنماط والهيكل التنظيمية في التعليم الثانوي منها النظام التقليدي الذي يفصل بين المدرسة الثانوية الأكاديمية والمدرسة الثانوية الفنية في مسارين متميزين، والأولى تعد خريجيتها للجامعة ومواصلة التعليم، والثانية تعد خريجيتها لسوق العمل، وهو النمط السائد في مصر وعديد من الدول النامية. وهناك التعليم الثانوي المزدوج Dual المطبق في ألمانيا وغيرها من الدول الصناعية، حيث يتم التدريب المهني بمواقع الإنتاج (فرغلي، 2005، ص128).

ومنذ نهاية الحرب العالمية الثانية، بدأ انتشار ما أطلق عليه فيما بعد اسم المدرسة الثانوية الشاملة في أوروبا والولايات المتحدة، وهي عبارة عن مؤسسة واحدة تقوم على منهج موحد، تتفرع منه موضوعات اختيارية، حيث يوجد بالمدرسة أكثر من مسار يسمح للطلاب بالانتقال بينها وفقاً لقدراته واستعداداته.

وقد حقق هذا النمط ذيوماً كبيراً بسبب جوانب القصور في النمط التقليدي الذي قصر في تزويد خريجيه بعديد من المهارات الأساسية التي تتطلبها متغيرات عصر المعرفة والتكنولوجيا كالإبداع في حل المشكلات والمرونة في تنفيذ الأنشطة والعمليات، والتمكن من ممارسة المشروعات الفنية الصغيرة (بيومي وآخرون، 2004، ص56).

وتصنف المدارس الثانوية الصناعية لنوعين حسب مدة الدراسة فيها، حيث يتمثل النوع الأول منها في نظام الدراسة لمدة ثلاث سنوات، وهذا النوع الأكثر انتشاراً ويقوم بإعداد الفنيين في مختلف

المجالات والصناعات، حيث يشمل شعب الكهرباء والمعادن والنجارة والميكانيكا والزخرفة إلى جانب الشعب الإلكترونية، والشعب المعمارية، والشعب البحرية، وشعب البريد... وغيرها. ويتمثل النوع الثاني في نظام الدراسة لمدة خمس سنوات، وهذا النوع يقوم بإعداد فئة الفني الأول الأكثر تمكناً واتقاناً لمهارات مهنته؛ حيث يمكث في الدراسة لمدة أطول، ويتم تدريبه بشكل أعمق.

ومن خلال العرض السابق لفلسفة التعليم الثانوي الفني الصناعي وأهدافه، وما يمثله من أنماط وهياكل تنظيمية، تظهر عديد من وظائفه التي يؤديها، تتمثل في إعداد الفرد القادر على التفكير السليم، الذي يستطيع مواصلة التعلم مدى الحياة، مع الانخراط والإنتاجية في سوق العمل، علاوة على المشاركة النشطة في حياة المجتمع المدني؛ من أجل التنمية المستدامة.

ونظراً للتغيرات المتلاحقة في طبيعة العمل واحتياجات السوق فإنه من المحتمل أن تطرأ على بيئة العمل تغيرات عميقة وسريعة خلال العقود القليلة القادمة بأكثر من ذي قبل وبينما يعيد قطاع الأعمال هيكلته بشكل مستمر، فإن الترابط وتكوين الشبكات بين الشركات سوف توسع من نظام الفرص أمام الشباب، كما سوف تزيد مختلف أنواع تكنولوجيا المعلومات من فرص العمل أمامهم، وسوف يستمر سيناريو العمل على المستوى العالمي في التطور مما يستلزم من المؤسسات التعليمية العمل على تقليل الفجوة بين التطورات المتسارعة لاحتياجات السوق والمهارات والقدرات التي تتمتع بها مخرجاتها.

وهذا يتطلب من إدارة التعليم الثانوي الفني بعامة والفني الصناعي بخاصة، العمل الجاد من أجل تحقيق أهدافه ووظائفه؛ بمراعاة ما يلي:

- التحول من ثقافة التكرار إلى ثقافة الإبداع والابتكار، ومن الاستهلاك إلى الإنتاج.
- التخطيط لحياة مهنية متغيرة تتطلب كفايات عامة قابلة للتحويل والتنقل من مجال لآخر من مجالات سوق العمل (الطويل وآخرون، 2006، ص9).
- مراعاة التطور التكنولوجي السريع وانعكاساته على جميع جوانب العملية التعليمية، مثل: المحتوى ودور المعلم والخبرة التدريسية، وأساليب التمكين الإداري..... وغيرها.
- إعادة النظر في طبيعة المهارات الوظيفية في إطار النظام الاقتصادي الجديد، حيث أصبح هناك تحولاً سريعاً في الإنتاج الصناعي من استخدام العمالة الكثيفة إلى القليلة ذات القيمة المضافة، ومن هنا فإن طلاب التعليم الثانوي الفني الصناعي في حاجة إلى تعليم يمددهم بالمهارات التي يمكنهم استخدامها في مختلف المواقف.

- المزج بين التعليم المدرسي والتعليم القائم على العمل وتوسيع نطاق وأبعاد التعليم المهني ومجالاته ببناء الجسور بين التعليم والتدريب المهني في المرحلة الثانوية وبين مؤسسات التعليم العالي (هيوز، 2005، ص ص 334-335).

إن الارتقاء بالتعليم الثانوي الفني بأنواعه المختلفة وفي مقدمتها التعليم الصناعي والسعي الجاد نحو تحقيق ذلك في ضوء ما يستجد من أحداث محلية وعالمية أصبح الآن خطوة هامة للرقى بمستوى هذا النوع من التعليم، وهذا يستلزم تحديد أولويات التطوير والعمل على إدارة تلك الأولويات وتيسير تطبيقها من أجل تحقيق أكبر استفادة ممكنة بمعالجة المشكلات الأكثر أهمية ثم الهامة فالأقل أهمية.. وهكذا.

ثانياً: ماهية إدارة الأولويات التعليمية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي:

ظهرت في السنوات الأخيرة عديد من المبررات التي تدفع المؤسسات التعليمية نحو تبني برامج واستراتيجيات التحسين والتطوير وزيادة الفاعلية والكفاءة والعمل بصورة اقتصادية، مثل: التوسع المتتالي في التعليم والتغيير المستمر في المهارات المطلوب توفرها في الخريجين، وتعدد متطلبات سوق العمل، وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات التعليمية، والتقدم السريع في توظيف تكنولوجيا المعلومات بنظم التعليم والتدريب (السلطان، 2004، ص 28)، وبذلك لم تعد الأساليب الإدارية التقليدية صالحة لمسايرة التغيرات الحادثة في كافة المجالات التعليمية، وأصبح من اللازم توفير هياكل تعليمية وإدارية لمساعدة ومساندة العملية التعليمية مع تبني فكر جديد وفلسفة جديدة تسعى إلى التحسين المستمر.

ولقد أصبح تحديد الأولويات من الأمور الحيوية لأية مؤسسة؛ نظراً لأنه من غير اليسير العمل على تلبية جميع الاحتياجات والمشكلات الموجودة في المجتمع بآن واحد معاً، مما يتطلب تحديد الاحتياجات الهامة والمشكلات ذات الأولوية.

أ- مجالات تقدير الأولويات بالمؤسسات التعليمية:

تحتاج جميع مجالات العمل المؤسسي إلى تقدير الأولويات، وتتمثل أهم مجالات تحديد الأولويات وترتيبها، فيما يلي:

- الأهداف: وهي الغايات التي تسعى المؤسسة للوصول إليها، وهي التي يجب أن تعطى الأولوية في الإنجاز.

- المسؤوليات والأدوار: وهي التي تنعكس في المهام المختلفة التي يؤديها أعضاء التنظيم الإداري من أجل تحقيق الأهداف المنشودة والمحددة في خطة عمل المؤسسة، ويتم أداء الأدوار من قبيل المسؤولية في نطاق من السلطة تحددها طبيعة الأدوار ومستوى العاملين في الهيكل التنظيمي

بالمؤسسة، ويترتب على معدلات أداء هذه الأدوار مستويات انجاز الأهداف وتحققها (جاد الرب، 2005، ص143).

• التحديات والمعوقات: تتمثل التحديات في ضرورة التوجه نحو وضع جديد والتحول الإيجابي المقصود من أجل مواكبة تغيرات في البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة. وتعتبر المعوقات عن مشكلات وأوضاع غير مرغوبة في المؤسسة تؤدي إلى تراجع في مستويات إنتاجيتها وتضعف من معدلات أداء العاملين فيها، وتوقف مسارات التقدم والنهوض وتحقيق الأهداف؛ وتستلزم تلك المعوقات أو المشكلات كل على حسب درجة تعقيده؛ البحث عن حلول لها، حيث يجب أن تعطي المشكلات الأكثر إلحاحاً الأولوية الأولى، والمشكلات الأقل أهمية تعطي أولوية ثانوية، ويرتبط بالمشكلات عملية صنع القرارات، واتخاذها.

• المتابعة والرقابة: والأولوية تعطي هنا إلى مداومة المتابعة والرقابة للحفاظ على وتيرة الأداء، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب.

• الوقت وإدارته: إذ يجب ادراك القائمين على الإدارة التعليمية أولويات التطوير وترتيبها في جدول زمني استناداً إلى معايير تقدير لهذه الأولويات، حتى يسهل إدارتها بكفاءة (The World Bank, 2015, pp.91-92)

وبذلك فقد ارتبطت إدارة الأولويات للمدرسة الثانوية بعدد من مجالات العمل، والتي تتجه بشكل تكاملي نحو المخرج التعليمي الجيد ولن يتحقق ذلك إلا باستثمار كافة العناصر المتوافرة لدى المؤسسة التعليمية في بيئتها الداخلية والخارجية.

ب- معايير تقدير الأولويات بالمؤسسات التعليمية:

تختلف المعايير الموضوعية لاختيار أولويات المشكلات من مؤسسة إلى مؤسسة، ومن مشكلة إلى مشكلة، ومن فريق عمل إلى آخر. وهذا يتطلب من الفريق الإداري تحديد المعايير الواجب استخدامها لاختيار أولويات المشكلات والتوجهات الحيوية بالمؤسسة، استناداً إلى ما يلي:

• الأهمية النسبية للموضوع: وتتمثل في الإجابة على السؤال التالي: ما أهمية الموضوع، والذي يمكن أن يتمثل في الهدف، أو حل المشكلة، أو القرار... مقارنة بغيره؟.

• الارتباط بالأهداف: وتتمثل في الإجابة على السؤال التالي: ما درجة ارتباط المهام والأعمال بالهدف أو مجموعة الأهداف؟، مع تتبع درجة أهمية كل أولوية إلى درجة أهمية الهدف.

• درجة الحاجة العاجلة: وتتمثل في درجة الإلحاح لتحقيق حاجة معينة أو تحقيق هدف معين، أو الوصول إلى توجه بعينه أو معالجة مشكلة قائمة، كما يقصد بها؛ النتائج المترتبة على عدم حل المشكلة القائمة أو تأجيل النظر فيها، وتتمثل تلك المخاطر في توقع حدوث مشكلات أخرى ذات

علاقة وصلة بالمشكلة الأصل، أو التأثير على جوانب ايجابية لم تكن متأثرة في السابق (UNESCO, 2010, p. 71).

- طبيعة الموقف المحتمل: وتتمثل في الإجابة على السؤال التالي: هل تخضع هذه الأولوية إلى مقياس التآزم؟، وفي حالة التأجيل هل سيؤدي إلى بؤار أزمة في العمل أو السلوك.
- قبول الجهات العليا: فإذا كانت المشكلة موضع اهتمام ومتابعة من قبل السلطات وقادة المجتمع ذات العلاقة، فإن ذلك يزيد من احتمال تنفيذ التدخلات والمشاركة المجتمعية في حلها، وبذلك تكون المشكلة ذات أولوية عن غيرها (Department of Education and Early Childhood Development, 2012, p.13)
- توفر الموارد والمعلومات: تتمثل الموارد في مدى توافر الوقت والمال والتجهيزات والكوادر البشرية والخبرات الفنية اللازمة لتنفيذ أولوية ما دون غيرها، هذا من جانب، ومن جانب آخر فإن مدى إمكانية الحصول على البيانات اللازمة للشروع في اتخاذ قرار ما دون غيره؛ تمثل نقطة إيجابية في تحديد أولوية لها السبق على حساب أخرى.
- النتائج والآثار: وتتمثل في الإجابة على السؤال التالي: ما النتائج المتحققة لكل أولوية، وما الآثار الناجمة عنها؟، وهل يمكن السيطرة على النتائج، وتعظيم الآثار الإيجابية؟ (The World Bank, 2015, p.94)

واستناداً إلى ما سبق، فإن تحديد أولويات مؤسسة ما، يستلزم وضع مجموعة من المعايير لترتيب المشكلات بحسب الأولوية، ومشاركة قادة وأفراد المجتمع وأصحاب القرار في تحديد هذه الأولويات بمراعاة الظروف والإمكانات البشرية والمادية المتاحة.

ج- المنطلقات الفكرية لإدارة الأولويات التعليمية بالتعليم الثانوي الفني الصناعي:

لقد أصبحت المؤسسات التعليمية في الوقت الراهن مطالبة بأدوار متنوعة، وتبنى عليها توقعات مجتمعية هائلة، إذ أصبحت تلك المؤسسات مطالبة بالخروج من الحيز الضيق في العمل التعليمي إلى آفاق جديدة من التفهم لمقتضيات ومتطلبات الألفية الثالثة بما تحمله من تحديات هائلة ومتغيرات كبيرة.

ويرجع اهتمام المؤسسات التعليمية في عديد من الدول المتقدمة والنامية بتحديد الأولويات التعليمية وإدارتها؛ لأن المدرسة تمثل الوحدة الأولى للتحسينات المستمرة، والمسئول الأساسي عن تحقيق المستوى الأكاديمي والمهني المرغوب فيه لطلابها، ويدعمها في ذلك المجتمع الخارجي، كما أن إدارة المدرسة لها سلطة كبيرة تمكنها من التحكم في الموارد وتنمية البرامج التعليمية والتدريبية والمهنية.

وثمة ثلاثة اتجاهات متكاملة تدعم الاضطلاع بإدارة الأولويات التعليمية بالمدارس، وفي مقدمتها مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي، هي:

1- التوجه نحو استقلالية المؤسسات التعليمية: تظهر الاستقلالية في تطبيق عديد من الاستراتيجيات المتداخلة التي تضمن جودة العمل التعليمي والإداري، والاستجابة الكبيرة لاحتياجات المؤسسة وآمال وتوقعات المستفيدين، حيث ساعد تطبيق هذا الاتجاه المؤسسات التعليمية على ما يلي:

- أن تقوم كل مؤسسة برسم سياستها التعليمية، وبناء الخطط التي تحدد اتجاهها المستقبلي، فيما يعرف بتطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي.
- أن تقيس كل مؤسسة مدى قدرتها التعليمية على توفير الخدمة التي تحقق توقعات المستفيدين منها، فيما يسمى بإدارة الجودة التعليمية بالمؤسسة.
- بناء البرامج الدراسية والتعليمية وفق المهارات التي يتطلبها سوق العمل وذلك لضمان انسيابية انتقال الطالب من مقاعد الدراسة إلى بيئة العمل، تطبيقاً لمبادئ تسويق الخدمات والمخرجات التعليمية (Bower, 2006, pp.61-62).
- ضمان التدريب المستدام للموارد البشرية بما يجعل جميع العاملين قادرين على أداء عملهم بفاعلية وإنتاجية عالية
- تكافؤ الفرص لجميع المتعلمين والعاملين في المؤسسة التعليمية P بما يعزز الشعور بالرضا والولاء وبالتالي تحسين الإنتاجية.
- الدعم الكافي من الإدارة التعليمية للرؤية الموضوعية والرسالة المنشود تحقيقها، وتحويل سلطة صنع الميزانية إلى المدرسة مع التدريب الجيد على إعداد الميزانية (Ryan & Joong, 2005, p.10)
- تبني نظريات ومداخل وصيغ إدارية معاصرة تضمن تحقيق الأهداف المطلوبة وذلك بضرورة التواصل بين أطراف العملية التعليمية.
- توفير الدعم الطلابي بشتى صوره، أكاديمياً ونفسياً واجتماعياً، علاوة على بناء البرامج الدراسية والمواد التعليمية واختيار طرائق التدريس المناسبة التي تركز على الأنشطة واحتياجات المتعلمين بحيث تبني نواتج التعلم في ضوء متطلبات سوق العمل (فسك ولاد، 2001، ص969).

وبذلك فإن استقلالية المؤسسات التعليمية تتيح الفرص المناسبة لاتخاذ القرارات الحيوية، وفقاً لأهميتها في النواحي التعليمية والإدارية والمالية لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية، بما يحقق التحسينات التعليمية والمستقبل الأفضل للمؤسسة.

2- اتجاه المؤسسات التعليمية نحو التوسع في عمليات التخطيط الاستراتيجي: حيث إن سعى المؤسسة التعليمية لمواكبة المستجدات بداخلها وفقاً لرؤية واضحة تقوم على أسس منهجية وعلمية، يتطلب القيام، بما يلي (Dyer & Pauline, 2005, pp.105-106) :

- إنشاء وتكوين قاعدة مجتمعية من أجل تنمية الرؤية المشتركة.
- تنمية شراكة قوية بين قطاع الأعمال، والحكومة، ومؤسسات التعليم.
- تعزيز جوانب القوة التي تتميز بها كل مؤسسة والاستجابة للاحتياجات، وآمال وتطلعات أولياء الأمور بإمدادهم بمزيد من الاختيارات والتنوع.
- تحسين العلاقات بين المؤسسات التعليمية ومراكز التعليم الفني والمهني والتقني.
- الاتصال الدائم مع الطلاب لتلبية احتياجاتهم، وتقديم أفضل خدمة تعليمية تتلاءم مع قدراتهم الفردية، واهتماماتهم واحتياجاتهم .
- تشكيل فرق عمل داخل المؤسسات التعليمية، تكون مهمتها وضع وإعداد الخطط الإجرائية Action plans، وهي في سبيل تحقيق ذلك تقوم بما يلي:

(Lykins & Heyneman, 2008, p.8)

- عمل زيارات وجلسات حوار وذلك لتحديد الاحتياجات المطلوبة للتطوير.
- عمل اتصال مع الإدارة التعليمية، والحصول على تأييد منها للاستراتيجيات المقترحة التي ترغب المدرسة في تبنيها.
- التقييم الدوري للاحتياجات وتحديد مصادر القوة والضعف الموجودة داخل المؤسسة والتي تكون أساس التحسينات المستمرة بها.

وبذلك فإن الأخذ بالمستحدثات والتجديدات التعليمية والإدارية يبني على رؤية واضحة ومحددة، تسعى المؤسسات التعليمية لإنجاحها من خلال المجتمع المدرسي وجميع المعنيين، كما أنه يتطلب كذلك تكوين فرق داخل المدرسة مخصصة لعمل بحوث إجرائية يمكن من خلالها وضع الخطة الإجرائية التي تحقق الرؤية الموضوعية.

3- اتجاه المؤسسات التعليمية نحو بناء مجتمعات تعلم بداخلها: حيث تتجه عديد من مؤسسات التعلم إلى بناء مجتمع تعلم مهني بداخلها وهي في سعيها؛ لتحقيق ذلك اهتمت بما يلي (Leslie & et. al., 2013, p.356)

- توفير الأساس التقني الذي يساعد على تنفيذ الخطط التعليمية والتدريبية والفنية الموضوعية.
- إمداد جميع العاملين بالدعم والتدريب الكافي لتنفيذ تلك الخطط بكفاءة.
- قيادة مبادرات التحسين المدرسية من خلال (الأكاديمية المهنية للمعلم، 2015، ص13):



- إشراك كافة الأطراف المعنية لإنجاح هذه المبادرات .
- إعطاء الوقت الكافي لتنفيذ هذه المبادرات.
- إنجاز العمل من خلال الفرق المدرسية التي تتعاون سويًا لتحقيق الأهداف المرجوة .
- التنمية الذاتية لكل من أعضاء الإدارة المدرسية والمعلمين والطلاب.

ويتضح مما سبق أن الإدارة المدرسية في سعيها لتحقيق وبناء منظمة التعلم، فإنه يلزمها تحديد أولويات عدة والعمل على إدارتها بفعالية، حيث تبدأ الإدارة بتحفيز المعلمين والطلاب على استخدام أساليب وطرق غير تقليدية للتعلم والتدريب تحقق لهم التنمية الذاتية، ثم تهئى المناخ والبيئة الداعمة لتبادل الأفكار وأساليب التعلم الجديدة لتحقيق المعرفة الذاتية.

د- نماذج للأولويات التعليمية بمدارس التعليم الثانوي الفنى الصناعي:

تتنوع الأولويات والحاجات التعليمية والإدارية والمالية على حسب طبيعة كل مؤسسة بما تملكه من موارد داخلية، وما تحققه من تفاعلات مع مجتمعها الخارجي، وعلى ذلك يمكن التركيز على ثلاثة أولويات رئيسية؛ حيث تتضمن الأولوية الأولى ما يرتبط بإمكانات المؤسسة وما يؤهلها لأداء مهامها وأدوارها، كما جاءت الأولوية الثانية لتركز على الجوانب التعليمية والتدريبية والتفاعلية داخل المؤسسة التعليمية، ولقد تمثلت الأولوية الثالثة في الاهتمام بنوعية المخرجات التعليمية ورضا المستفيدين عنها.

وبهذا تتنوع الأولويات الثلاثة لتشمل الجوانب البنوية والهيكلية من جهة، والجوانب التعليمية من جهة ثانية، والكفاءة الخارجية للمؤسسة التعليمية من جهة ثالثة.

الأولوية الأولى: دعم القدرة المؤسسية للمدارس الثانوية الفنية الصناعية:

ينطوي مفهوم القدرة المؤسسية على مدى امتلاك المؤسسة للمقومات التي تؤهلها لأداء بكفاءة وذلك لتحقيق غاياتها وأهدافها الاستراتيجية المعلنة، مع وجود هيكل تنظيمي ملائم ينطوي على علاقات واضحة للسلطة وتحديد دقيق للمسئوليات والاختصاصات وفى ظل قيادة واعية موجهه بالتخطيط الاستراتيجي وتتصف بالمصداقية والشفافية، إضافة إلى قدرة المؤسسة على التفاعل مع المجتمع وعلى إنشاء نظم داخلية لإدارة الجودة وإجراء التقييم المستمر لأدائها الكلي (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، 2008، ص 96).

وتتضمن القدرة المؤسسية أبعاد ثلاثة، هي:

1- التوجه المستقبلي للمؤسسة:

تتمثل أهم ركائز التوجه المستقبلي للمؤسسة في امتلاكها الرؤية والرسالة والأهداف التي تحدد وضعها في المستقبل القريب أو البعيد، وهذا يعنى أن يكون للمؤسسة رؤية تعبر بها عن نظرتها المستقبلية في تلبية متطلبات المجتمع المحلي والسياسة التعليمية للدولة والمتغيرات العالمية، ورسالة تسعى من خلالها لتحقيق هذه الرؤية، وأهداف تحقق تلك الرسالة (عيداروس، 2005، ص 39).

وفى هذا السياق يكون من الضروري وجود وثيقة واضحة تعبر عن رؤية المدرسة ورسالتها، على أن تعتمد تلك الوثيقة على دراسات وبحوث جادة لمتطلبات الواقع المحلي والعالمي، مع إشراك عدداً كبيراً من الأطراف المعنية في إعدادها.

ويستلزم ما تقدم قيام المؤسسة بعمليات جمع وتحليل البيانات للتخطيط والإعداد لبرامج التطوير المدرسي؛ من خلال إيجاد وامتلاك نظم معلومات تساعد على حيازة المعرفة وتخزينها وإدارتها، إذ إنها تساعد على النشر وتفسير المعلومات عبر شبكة الإنترنت وشبكات العمل والبريد الإلكتروني، بالإضافة إلى أنها تؤدي دوراً في التحديث المستمر للمعلومات الموجودة بالذاكرة التنظيمية للمؤسسة، بحيث تتمكن القيادة من التنبؤ باحتياجات سوق العمل، ومن ثم وضع خطة لتطوير المؤسسة في ضوء نتائج تحليل البيانات وفي ضوء تحديد واضح لأهداف المؤسسة.

## 2- الموارد البشرية والمادية:

إن موارد المؤسسة بمثابة القوى الدافعة والمحركة والقادرة على توفير سبل النجاح ومقوماته، وتصنف الموارد إلى نوعين، أولهما المورد البشرى ويتمثل في جميع العاملين بالمؤسسة، ويعتبر من أهم الموارد وأعلىها قيمة حيث ينتج عنه وضع الرؤى والأهداف، وتنفيذ الخطط وتقييم نتائجها، ويقدر العناية برفع كفاءة هؤلاء العاملين، وتحقيق العدالة بينهم؛ واستثمار طاقاتهم وتوزيعها بشكل جيد؛ بقدر التمكن من تحقيق الأهداف بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية.

ويتمثل المورد الثاني فيما تملكه المؤسسة من إمكانيات مادية، تتمثل في التمويل والتجهيزات العينية، كالمعامل وتوافر الأجهزة والأدوات والوسائل والخامات اللازمة للتدريب والتجريب وإتمام الخبرات المباشرة في التعلم (فريدمان وتريجو، 2006، ص 76).

## 3- العلاقات الداخلية والخارجية:

تحدد العلاقات الداخلية في جملة المعتقدات والقيم والتفاعلات الاجتماعية بين جميع الأفراد داخل المؤسسة، وتتوقف جودة هذه العلاقات على ما توفره إدارة المؤسسة من مناخ باعث على الانجاز والإنتاج، وتوفير بيئة تتسم بالأمن والأمان للعاملين والمتعلمين، وتتمثل العلاقات الخارجية للمؤسسة في جميع الأطراف ذات العلاقة والجهات المستفيدة من مخرجاتها، مثل: الآباء ومؤسسات الأعمال والإنتاج.... وغيرها (المومني، 2006، ص 35).

وباستقراء ما تقدم فإن القدرة المؤسسية تعبر عن مدى امتلاك المؤسسة لمقومات تحقيق متطلبات الكفاءة الداخلية، والتي تتمثل في القدرة على التعامل مع مواردها بتوزيعها التوزيع الأمثل، كذلك أن تفي المؤسسة بمؤشرات الأبنية والتجهيزات المدرسية، بما يشمل ذلك من الحالة الفنية للمبنى، ونصيب كل متعلم من مساحة غرف التدريس والورش والمرافق، ومدى توفير الأجهزة والوسائل والأدوات اللازمة لعمليات التعليم والتدريب والنشاط.

ويضاف إلى ذلك مدى ارتباط المؤسسة باحتياجات المجتمع المحلي من خلال استثمار إمكاناتها في أنشطة تعليمية، وعلمية، واجتماعية، ومراعاة المتغيرات الدولية بالاستجابة السريعة للتطور المعرفي، والأخذ بفكرة المعايير العالمية للاعتماد التربوي والمهني.  
الاولوية الثانية: التعلم التنظيمي:

يعد التعلم التنظيمي أحد البدائل الهامة التي يمكن من خلاله مشاركة ونشر وتبادل المعرفة بين المعلمين بعضهم البعض وبين المعلمين والطلاب، وبين الطلاب أنفسهم داخل المدرسة، وبذلك يساعد التعلم التنظيمي الجميع على اكتساب طرق وأساليب عمل مبتكرة تحقق التجديد المستمر في مهنتهم، وتتسع طرق وأساليب التعلم التنظيمي لتشمل مساعدة الطلاب على التطبيق العملي لمعلوماتهم في العالم الخارجي وتمكنهم أن يأخذوا أدوار فعلية ككبار في مجتمعهم بالإضافة إلى امتلاك المعرفة التي تساعدهم على حل المشكلات ومواجهة الكثير من المواقف في حياتهم الشخصية والعملية (هاشم، 2000، ص196).

حيث يتيح التعلم التنظيمي عدد من الأنشطة والطرق التي تساعد على نشر المعرفة وتبادلها داخل المجتمع التعليمي، ومن هذه الطرق والأساليب ما يلي:

#### 1- التعلم الإلكتروني E-learning:

يعد التعلم الإلكتروني أحد البدائل الفعالة التي تمكن المعلمين والإدارة من الإطلاع على كل ما هو جديد في مجالهم، حيث يعرف هذا النوع من التعلم بأنه التعلم المتمركز حول التكنولوجيا والذي يساعد على تحقيق التنمية المهنية لديهم في بيئة تعليمية مشتركة، حيث تعطى الفرصة مباشرة للتعلم بين المدرب والمتدرب "Online" أو بصورة غير متزامنة حيث تكون المادة العلمية متاحة على الشبكة لكل شخص كي يتعامل معها في الوقت الذي يلائمه.

وتتعدد صور ونماذج تطبيق الحاسب الآلي في المؤسسات التعليمية، والتي يمكن حصرها في

البعدين التاليين:

- البعد الإداري: ويتمثل في تحويل الوظائف والعمليات الإدارية من النمط التقليدي إلى الاعتماد على التقنية ليكون التخطيط تخطيطاً تكنولوجياً، والتنظيم داعمًا للتكنولوجيا ومستخدمًا لها،

ويصبح التوجيه إلكترونياً، والاتصال الإداري تقنياً، وتقييم الأداء والرقابة تكنولوجياً، إلى جانب التحول في جميع الأعمال المكتبية والأرشيفية من الطابع الورقي إلى الطابع الإلكتروني، علاوة على إمكانية تقديم الدورات التدريبية المباشرة Courses Online للمعلمين بمستوى عالي من الكفاءة والتي تمكنهم من التعلم بطريقة مرنة ليست فقط في مدارسهم ولكن كذلك في منازلهم(عبد الغفار، 2012، ص188).

• البعد التعليمي: ويتمثل في دور الوسيط الإلكتروني، وهو شخص ذو خبرة تعليمية كبيرة حيث يقوم بتوجيه الطلاب عن بُعد عبر البريد الإلكتروني E-Mail، ويعمل بدور الوسيط بين المعلمين والطلاب حيث يمدهم بكافة المعلومات التي يحتاجونها مما يقلل العبء الواقع على المعلمين(Moses, 15/4/2016).

هذا ويتطلب تطبيق التعلم الإلكتروني بالمؤسسات التعليمية تنمية قدرة المعلمين والإداريين على استخدام التكنولوجيا الحديثة، وامتلاك مهارات الحاسب الآلي التي تمكنهم من التفاعل من شبكة الإنترنت، وذلك بتدريبهم في فرق من خلال ورش العمل باستخدام الأجهزة الموجودة في المعامل المتوفرة داخل المدرسة، علاوة على توفير بنية تحتية وبيئة داعمة لاستخدام الحاسب الآلي في كافة مجالات العمل بالمؤسسات التعليمية.

وبذلك يسهم التعلم الإلكتروني في إمداد الإدارة بفرص لتنمية استراتيجيات التعلم لأفرادها من خلال تدريبهم على الأساليب التي يمكن من خلالها تقييم عمليات التعليم والتعلم، كما يتيح للإدارة التعرف على أساليب تقييم متنوعة ومختلفة لتطبيقها داخل المؤسسة، والوقوف على نقاط القوة والضعف فيها والتي تكون أساس عملية ترتيب الأولويات وإدارتها.

## 2- تدريب الطلاب داخل المدرسة Training for Students within School :

توجهت مقترحات الخبراء نحو إنشاء وحدة تدريب داخل المدرسة للطلاب كأحد الأساليب الجديدة التي تساعد على نموهم المعرفي وإكسابهم كافة المهارات الشخصية والمهنية والنجاح في سوق العمل والحياة وذلك بعد النجاح الذي حققته وحدة التدريب داخل المدرسة للمعلمين، وتقوم هذه الوحدة على فكرة التعلم القائم على المدرسة، حيث تُقدم للطلاب برامج تدريبية ليكونوا على قدر عالٍ من المهارة ومواكبة متطلبات سوق العمل المتجددة (Ferreir & et.al., 2007, p.27).

كما تكسب هذه الوحدة الطلاب عديد من المهارات من خلال البرامج التي تعدها جهات تدريبية متخصصة يشترك فيها بعض رجال المهن والأعمال، والتي منها:

- مهارات إدارة التوجه الوظيفي: ويتم اكتساب هذه المهارات من خلال إشراك أصحاب المهن والأعمال في دورات تدريبية تنمي لدى الطلاب قدرات التوظيف، والوعي الذاتي في صنع القرارات المهنية، والتعرف على الفرص المهنية التي تكون متاحة لديهم.
  - مهارات قيادة الفريق: ويتم اكتسابها من خلال المعلمين الذين يقومون بتحفيز الطلاب على قيادة الفريق والعمل داخل فرق لحل المشكلات، والذي يستدعي قيام المعلمين بشرح النظريات والممارسات العملية لمدخل التعلم المتمركز حول المشكلات، والذي يساعد الطلاب على تحقيق التنمية الذاتية لهم (Center for Enhanced learning & Teaching, 25/5/2016).
  - مهارات الاتصال متعدد الوسائط: والتي يتم اكتسابها من خلال مشاركة الطلاب في ورش العمل على شبكة الـ Web بالإضافة إلى استخدام الوسائل التكنولوجية، والتي تعزز مهارات التفكير النقدي لديهم، وإمدادهم بالفرص للتعرف على البرمجيات المختلفة (Johnson, 2013, p.9).
- ويتضح مما سبق أن تفعيل وحدة التدريب داخل المدرسة من أجل الطالب يساعد على تنمية الجوانب المعرفية والمهنية لديه مما يجعله أكثر قناعة بقيمة ما يتعلمه.

### 3- التعلم القائم على البحث Learning – based Research :

يعد التعلم باتباع منهجية البحوث إحدى الطرق الفعالة التي تعزز عملية التعلم الجماعي لدى الطلاب، والبحث عن مصادر متجاوزة الكتب الدراسية، وتعتمد هذه الطريقة على تخطيط الوحدات التعليمية مستندة على موضوعات مركزية يتفق عليها المعلمون سويًا معتمدين فيها على خبرتهم وقدرتهم في توجيه الطلاب نحو مصادر مختلفة وبعيدة عن المصادر والموارد الحالية (Dymoke & Harrison, 2006, p.35)

ويساعد هذا النمط من التعلم على البحث الذاتي لا الحفظ والتلقين كما أنه يتطلب من المعلمين أن يبذلوا المزيد من الجهد لتحديد المشكلات البحثية ويحفز الطلاب على العمل الجماعي، مما يساعد على تبادل المعلومات والمهارات بين الطلاب والانفتاح على العالم الخارجي، والبحث عن مصادر بحثية مختلفة ومميزة ذات الصلة الوثيقة بالموضوع البحثي الذي يسعون نحو تغطيته (Shoraku, 2009, p.24).

هذا ويتطلب التعلم البحثي من المحددات والتي يعد توافرها أمراً ضرورياً وحتمياً لإنجاح هذه الطريقة والتي تتمثل في إدارة مدرسية مبدعة تقوم بتهيئة بيئة تعليمية ملائمة للبحث، وتستطيع أن تقوم بعمل شراكات ناجحة مع المنظمات الموجودة بالبيئة الخارجية بالإضافة إلى إعادة هيكلة المنهج ليكون متداخلاً ومتكاملاً، مما يكون له أثره ومردوده الإيجابي على العملية التعليمية وتمكين الطلاب من الوصول إلى أعلى المستويات المعرفية والمهنية (Texas Education Agency, 18/3/2016)

وبذلك فإن التعلم البحثي يتيح للطلاب فرص الخروج من نطاق المدرسة، والبحث عن مصادر جديدة مختلفة ومتنوعة مما يكسبهم المعرفة المتميزة والمتجددة والتي تساعد على نموهم المهني وتشعرهم بأنهم مشتركين في العملية التعليمية مما يحفزهم على التقدم والنمو.

وبعد عرض ثلاثة من أساليب مدخل التعلم التنظيمي، وهي التعلم الإلكتروني، وتدريب الطلاب القائم على المدرسة، والتعلم القائم على البحوث، يتضح أن مدخل التعلم التنظيمي من الأولويات الهامة التي يجب العناية بها وإدارتها بالشكل الأمثل، كما أنه من الأساليب المتعلقة بالطلاب التي لا تنمي لديهم الجانب المعرفي فقط، ولكنها تربطهم بسوق العمل أيضاً، بالإضافة إلى أن هذه الطرق تساعد الطلاب على مواجهة تحديات الألفية الجديدة، بجانب تنمية مهارات التفكير النقدي وتحقيق التنمية الذاتية لهم وتحفيزهم على البحث بصفة مستمرة.

**الأولوية الثالثة:** تأهيل مخرجات المدارس الثانوية الصناعية لسوق العمل أو لمؤسسات التعليم العالي:

من الأهداف الحيوية للتعليم؛ ربط المعرفة الأكاديمية بالخبرة العملية للعمل، فالطلاب يقضون اثني عشر عاماً أو يزيد في التعليم المدرسي دون أن تكون لديهم أي فكرة عن نوع المهنة التي يرغبون في الالتحاق بها أو كيف يحققون أهدافهم المهنية، حيث إن معظم الطلاب لا يدركون العلاقة بين التعليم والتدريب المدرسي والحياة العملية.

ومن هنا ظهر التعلم الخدمي كأحد الطرق الهامة التي تساعد على تنمية الطلاب وفهمهم للمهن المتاحة من خلال تعاون المدرسة مع منظمات الأعمال المحلية التي تمدهم بالفرص العملية المتوافرة لطلاب المدارس الثانوية، حيث يشترك الطلاب في "برامج التعلم الخدمي" والتي يقوم فيها المرشدين المقيمون داخل المدرسة بتوضيح المهام المرتبطة بكل مهنة والمهارات الحالية والمستقبلية التي تحتاجها (Harrity, 28/12/2015)، ويساعد التعلم الخدمي من جهة أخرى على ربط المدرسة الثانوية بمؤسسات التعليم العالي وإشباع الرغبات التعليمية لدى فئات عديدة من الطلاب باستكمال الدراسة ما بعد الثانوية، ويتحقق ذلك من خلال تطبيق المواد الدراسية المؤهلة للتعليم الجامعي والعالي.

ويتطلب نجاح هذه الأولوية؛ الإعداد والتدريب الجيد للمعلمين على كيفية ربط المناهج النظرية بالجوانب العملية، واستخدام طرق جديدة في التعليم والتعلم، ولعل ذلك يتطلب فتح قنوات اتصال نشطة مع رجال الأعمال والعاملين بمنظمات المجتمع المختلفة بما يسمح بالربط بين الجوانب المعرفية والتدريبات الميدانية، وتضمن المناهج المهارات الأساسية للمهن المختلفة في المجتمع (Bottery & Nigel, 2002, p.58).

ومما سبق يتضح مدى أهمية التعلم الخدمي، حيث إنه يحقق عديد من الفوائد والتي منها تحقيق اتصال مفتوح بين المدرسة وسوق العمل لمقابلة احتياجات المجتمع، من خلال تدريب الطلاب على طبيعة المهن والوظائف بإتاحة الفرص أمامهم للتدريب الحقيقي داخل موقع الإنتاج وإكسابهم المهارات اللازمة لها، هذا إلى جانب جعل المدرسة بيئة داعمة للتعلم النظري التطبيقي ذا الجدوى والفعالية بما يؤهل للالتحاق بمؤسسات التعليم الجامعي والعالي وإحداث التواءم بين المرحلة الثانوية وما بعدها من تعليم عال.

### ③ الدراسة الميدانية:

#### "واقع المدارس الثانوية الفنية الصناعية في مصر"

استهدفت الدراسة الميدانية تفصي واقع المدارس الثانوية الفنية الصناعية نظام الثلاث سنوات، وإحصاء البيانات والمعلومات الخاصة بمستويات أداء عملياتها الداخلية من جهة، إلى جانب تحديد أهم التحديات والمتغيرات المتعلقة ببنية النظام التعليمي ككل ومراحله المختلفة ومنها المدارس الثانوية الصناعية من جهة أخرى.

وتتضمن إجراءات الدراسة الميدانية ما يلي:

○ تطبيق أداة جمع البيانات وهي استبانة محكمة تم التحقق من تعبيرها عن المقصود منها وصحة عباراتها وانتماء كل عبارة الى المحور الذي تتبعه (صدق المحكمين) ، وقد تم حساب الثبات من خلال برنامج SPSS، ولقد كانت قيمته (0.86) وهي نتيجة مقبولة للثبات تسمح بتطبيق أداة الدراسة.

○ تطبيق أداة الدراسة على عينة من المديرين والوكلاء والمعلمين بالمدارس الثانوية الصناعية نظام الثلاث سنوات بمدن القناة، وكان توزيعهم كما يلي:

م	المحافظة	عدد المدارس	عدد العينة	
			مدير/وكيل	معلم
1	بورسعيد	5	10	20
2	السويس	4	8	12
3	الإسماعيلية	8	20	28
	الإجمالي الكلي	17	38	60
				ن = 98

○ مراجعة الأدبيات المتعلقة بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي، ومحاولة إيجاد أوجه الاتفاق بين نتائج الاستبانة، وما جاء في الأدبيات الخاصة بهذا الشأن.

استناداً على ما تقدم، فإن نتائج تطبيق الدراسة الميدانية، تتمثل في محورين يعبر الأول عن التفاعلات الداخلية بالمؤسسة، بينما يعبر الثاني عن التحديات التي تؤثر عليها في المستقبل، وذلك على النحو التالي:

المحور الأول: واقع البيئة الداخلية للمدارس الثانوية الفنية الصناعية في مصر:

ويتضمن جوانب القوة في الأداء، كما يتضمن أيضاً جوانب الضعف وذلك على النحو التالي:

أ- جوانب القوة بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي في مصر:

وتتمثل في مجموعة العناصر المترابطة والمتفاعلة والتي تشير إلى معدلات أداء مرتفعة.

وتتضح أوجه القوة ومواطنها من خلال نتائج الجدول التالي:

جدول رقم (1):

جوانب القوة بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي في مصر

ترتيب	متوسط وزني	ضعيفة	متوسطة	عالية	مستوى التحقق	م
		ك	ك	ك		
		%	%	%		
1	2.8	3	10	85	وضع المدرسة الثانوية الفنية الصناعية خططها التشغيلية على أساس رؤيتها ورسالتها	1
		3.1	10.2	86.7		
4	2.71	5	18	75	إنشاء مدارس جديدة متقدمة، ورفع كفاءة مباني المدارس القائمة	2
		5.1	18.4	76.6		
2	2.77	7	8	83	الاهتمام بالتنمية المهنية للمعلمين والإداريين من خلال وحدة التدريب والجودة بالمدارس	3
		7.1	8.2	84.7		
5	2.55	9	26	63	تدعيم مشروع رأس المال بالمدارس الصناعية، ومشروعات التعليم المزدوج، مثل مشروع مبارك كول، والمشروعات المشابهة له	4
		9.2	26.5	64.3		
3	2.72	7	13	78	تزويد المدارس بالحواسيب الآلية والاشتراك في مشروع الحكومة الالكترونية	5
		7.1	13.3	79.6		



وباستقراء استجابات العينة بالجدول السابق، وترتيب العبارات في ضوء هذه الاستجابات، وبعد مراجعة الأدبيات المتعلقة بذات المحور، فإن نواحي القوة تتعدد في نظام التعليم الثانوي الصناعي، لتشمل ما يلي:

1- التوجه نحو اللامركزية، من خلال تبنى وتطبيق بعض الاتجاهات الإدارية الحديثة، مثل: اتجاه الحكم الذاتي لإعطاء المدرسة الاستقلالية اللازمة لجعلها هي المسئول الأول عن التحسينات المستمرة بداخلها، ويلزم ذلك إدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي والتوجه نحو المستقبل بصياغة رؤية ورسالة لكل مدرسة، والسعي نحو تحقيق المعايير الأكاديمية والمهنية المنشودة.

2- الاهتمام بالتنمية المهنية، للمعلمين والإداريين وبخاصة مع الزيادة المضطردة في أعداد طلاب ومعلمي التعليم الثانوي الفني؛ وذلك من خلال برامج التدريب المتاحة وفقاً لما تطرحه الأكاديمية المهنية للمعلمين (الأكاديمية المهنية للمعلم، 2014، ص27)، علاوة على إنشاء وحدات للتدريب والجودة داخل المدارس؛ لتقديم تدريب على رأس العمل.

3- التطور التكنولوجي بالمدارس الصناعية، عن طريق تزويد المدارس بالحاسبات والوسائط المتعددة والمعامل المتطورة، والاشتراك في منظومة الحكومة الالكترونية (عبد الغفار، 2012، ص189)، وتوفير أخصائي تكنولوجي داخل كل مدرسة يستطيع تأسيس نظام معلومات جيد عما يتعلق بأعداد الطلاب وتصنيفهم تبعاً لمتغيرات عدة، كذلك تحديد المستويات المهنية والوظيفية للمعلمين، وتحديد معدلات القيد وكذلك معدلات التخرج ونسب النجاح.. وغيرها.

4- إنشاء مدارس جديدة، ورفع كفاءة مباني المدارس القائمة، وتجهيزها بمعدات حديثة، لتوفير فرص التعليم لكل طالب وتقليل كثافة الفصول، وإعادة اليوم الدراسي الكامل في بعض المدارس، كذلك إنشاء مدارس فنية متقدمة، منها المدرسة الفنية المتقدمة لتكنولوجيا الصيانة بمدينة نصر، والمدرسة الفنية المتقدمة الصناعية لتكنولوجيا المعلومات الإسماعيلية، والمدرسة الثانوية الفنية المتقدمة بمدينة العاشر من رمضان، ... وغيرها (حجي، 2008، ص22).

5- تدعيم مشروع رأس المال بالمدارس الصناعية، إلى جانب دعم تطبيق مشروعات التعليم المزدوج، مثل: مشروع مبارك كول، وما على شاكلته، هذا بالإضافة إلى اهتمام الإدارات التعليمية والمديريات بتنفيذ الشراكة مع المدارس والتي تساعد على تهيئتها لتصبح أماكن تعاونية للتعلم، سواء كانت هذه الشراكات مع الجامعات، أو رجال الأعمال ومنظمات المجتمع، أو أولياء الأمور (وزارة التربية والتعليم، 2014، ص98).

ب- جوانب الضعف بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي في مصر (البيئة الداخلية):

وتشير إلى مواطن القصور والاحتياج، والتي تؤثر على معدلات الأداء وتحقيق الأهداف.  
وتتضح مواطن الضعف من خلال نتائج الجدول التالي:

جدول رقم (2):

جوانب الضعف بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي في مصر

م	العبارات	مستوى التحقق			
		عالية	متوسطة	ضعيفة	
		ك	ك	ك	
الترتيب	متوسط وزني	%	%	%	
1	غموض الأهداف وصياغتها بشكل نظري غير إجرائي يصعب تحقيقه	88	7	3	2.86
		89.8	7.1	3.1	
2	ضعف الميزانية المخصصة لهذا النوع من التعليم مع تزايد أعداد الطلاب وارتفاع نفقات المباني وتجهيزاتها	83	15	-	2.84
		84.7	15.3	-	
3	ضعف كفاءة الإدارة التعليمية، نظرا لسيطرة المركزية علي النظام التعليمي بأكمله مما يعوق عمليات التطوير والإصلاح	79	14	5	2.75
		80.6	14.3	5.1	
4	ضعف صلة التعليم الثانوي الفني الصناعي بسوق العمل مما يصيبه بالعجز عن تلبية المطالب الاجتماعية والاقتصادية للتنمية	71	24	3	2.69
		72.4	24.5	3.1	
5	ضعف المستويات المهنية للمعلمين، وشكلية البرامج التدريبية المقدمة لهم أثناء الخدمة	64	27	7	2.58
		65.3	27.6	7.1	

وباستقراء استجابات العينة بالجدول السابق، وترتيب العبارات في ضوء هذه الاستجابات، وبعد مراجعة الأدبيات المتعلقة بذات المحور، فإن هناك بعض جوانب الضعف داخل مدارس التعليم الثانوي الصناعي في عديد من المجالات من أهمها، ما يلي:

1- غموض الأهداف وضعف إجرائيتها: حيث إن الأهداف غالباً ما تصاغ بشكل نظري غير إجرائي يصعب تحقيقه، فعلى الرغم من تعدد الأهداف المعلنة للتعليم الثانوي الفني الصناعي والتي ترمي إلى تربية الطلاب تربية متكاملة، لكن الواقع أن أكثر ما يتحقق منها هو شحن الأذهان ببعض المعلومات مع إغفال وظيفته الفعلية، وهي الإعداد للحياة العامة وسوق العمل دون الاهتمام باستكمال الدراسة الأعلى، فهو في الغالب مرحلة منتهية غير موصلة للتعليم العالي مما أدى إلى ضعف مخرجاته، والنظر إليه نظره متدنية (السكران، 2008، ص86).

2- ضعف الميزانية التعليمية: حيث يصعب الوفاء بالاحتياجات التعليمية لهذا النوع من التعليم مع تزايد أعداد الطلاب الذين يمثلون 28% من اجمالي نسبة الشريحة العمرية (15-17 سنة) الملتحقة بالتعليم الثانوي ككل، وقلة عدد المدارس إذ يبلغ عدد المدارس الثانوية الفنية الصناعية على مستوى الجمهورية (947 مدرسة، بنسبة 20% فقط من إجمالي مدارس التعليم الفني ككل) (وزارة التربية والتعليم، 2014، ص45). وهذا العدد لا يتناسب بأي حال من الأحوال مع نسبة الإقبال السابقة، ويزداد الأمر صعوبة في ظل ضعف ما يخصص من ميزانية الدولة، مما أدى لعدد من المشكلات، مثل: ارتفاع الكثافة الطلابية وقصر اليوم الدراسي، ونتج عن ذلك قلة ساعات التدريس وأوقات ممارسة الأنشطة، مما أدى إلى تدني المستويات التحصيلية للطلاب.

ويتزامن ذلك مع ارتفاع كلفة الطالب في مرحلة التعليم الثانوي، مع قلة صلاحية بعض الأبنية المدرسية وعدم توافر الورش والمعامل بداخلها والنقص الواضح لآلات والمعدات والأجهزة وتعطل الكثير منها حالة وجوده وتخوف المسؤولين عن هذه الأجهزة من تعرضها للتلف ومن ثم الحذر الزائد في استخدامها.

ورغم التوجه نحو الاستفادة من دعم المجتمع المحلي والهيئات المحلية والعالمية، إلا إنه لازال هناك ضعف واضح في معدلات المشاركة المجتمعية بالمدارس الفنية ومن بينها التعليم الفني الصناعي، حيث تمثل ذلك في تقلص مستوى الدعم الخارجي ممثلاً في المنح الدولية، مع ضعف الاتصال بين المدرسة والهيئات المحلية والحكومية والإنتاجية على المستوى المحلي والإقليمي، وضعف مجالس الآباء التي تشارك في حل المشكلات المالية والإدارية للمدارس (حسين، 2008، ص127-128).

3- ضعف كفاءة الإدارة التعليمية: حيث تسيطر المركزية علي النظام التعليمي بأكمله، مما يزيد من صعوبة عمليات التطوير والإصلاح، ومن ناحية أخرى تعاني المؤسسات التعليمية بالتعليم الفني ومن بينها التعليم الفني الصناعي من كثير من المشكلات الإدارية منها ما يلي:

- الاختيار غير السليم للقيادة المسؤولة عن إدارة مؤسسات التعليم أو تلك المسؤولة عن تطوير القوانين واللوائح التي تحكم سير العمل بها، علاوة على تداخل المسؤوليات والواجبات مما يؤدي إلى نوع من الصراع في الأدوار والوظائف، هذا إلى جانب اتخاذ القرارات الهامة في معزل عن المعلمين دون معايير معروفة (علوان، 2008، ص21).
- تناقض رؤى القادة والإداريين حول أسلوب التطوير والتجديد وصعوبة التحاور في إطار ديمقراطي(عبد الفتاح، 2008، ص422)، إلى جانب ضعف مشاركة الطلاب بالآراء والأفكار والمقترحات في إدارة مدرستهم مما ينعكس على أفكارهم وقناعاتهم بأن التعليم المقدم لهم لا يؤهلهم إلى الأعمال المرغوب فيها.
- قصور نظم الرقابة والمحاسبية داخل المؤسسات مما يؤدي إلى تخلي بعض العاملين وانصرافهم عن القيام بأداء واجباتهم جزئياً أو كلياً وعدم بذل المفترض والمتوقع منهم، مما يؤدي إلى عدم انتظام العمل وإلى تدني مستويات الكفاءة التنظيمية (وزارة التربية والتعليم، 2008، ص284).

4- ضعف الكفاية الخارجية للتعليم الثانوي الفني الصناعي: حيث يعاني التعليم الثانوي الصناعي من عجزه عن تلبية المطالب الاجتماعية والاقتصادية للتنمية والتقدم ويظهر ذلك في عزوف أصحاب الأعمال عن تشغيل خريجيه إذ أنهم يطلبون مهارات أكثر تخصصاً، علاوة على الافتقار إلى رابطة واضحة بينه وبين سياسة القبول في الجامعات.

ولعل ذلك يرجع إلى افتقار تلك المدارس إلى البرامج التي تلبى احتياجات سوق العمل، لضعف الترابط بينها وبين مؤسسات الإنتاج فمضمون المناهج وممارسات التدريس يغلب عليها الطابع النظري أكثر من الطابع العملي (عبد المعطي، 2010، ص269)، ويزيد على ذلك جمود نوعيات التعليم الثانوي الفني وتخصصاته، وبعدها عن التكنولوجيا والمعلوماتية، ومحدودية مصادر التعلم؛ وتقليص ساعات التدريب العملي مع نقص إمكانات الورش، ولقد ازداد الأمر خطورة بأن أصبح النجاح في الامتحان هو الهدف الرئيس، دون الاهتمام بالعائد التعليمي.

5- قلة أعداد المعلمين وانخفاض المستويات المهنية لبعضهم: حيث يبلغ عدد المعلمين بالمدارس الثانوية الصناعية (13875 معلماً، بنسبة 8% من إجمالي عدد المعلمين بالمرحلة الثانوية ككل، وأغلب المعلمين من الذكور) (وزارة التربية والتعليم، 2014، ص45)، وهذه النسبة لا تتوافق مع الأعداد الكثيفة من الطلاب. هذا بالإضافة إلى أن كثير من المعلمين يعاني من ضعف مستواهم العلمي في الغالب، ويرجع هذا إلى ضعف الخلفية العلمية وانخفاض مستوى البرامج المقدمة لهم أثناء الدراسة في الجامعة، ونمطية برامج التدريب المقدمة لهم أثناء الخدمة وقصر مدتها، مع غياب لثقافة التنمية

المهنية، وبخاصة منها الذاتية، مما يجعلهم يمارسون العمل بطرق تقليدية ويؤثر ذلك بالسلب على دافعية الطلاب وعلى مستواهم الأكاديمي.

المحور الثاني: التحديات المتعلقة بالمدارس الثانوية الصناعية في مصر:

تتزايد الحاجة في الوقت الراهن إلى دراسة التحديات والمتغيرات المتنوعة التي تؤثر على المدرسة الثانوية الصناعية وعناصرها المختلفة، وبخاصة أن هذه المتغيرات يظهر تأثيرها من خلال معرفة رد فعل المجتمع بقطاعاته ومؤسساته المختلفة حول الخدمة التعليمية التي تقدمها هذه النوعية من المدارس.

وفي ذلك يعد تحديد الفرص الداعمة للتطوير، إلى جانب رصد عوامل التهديد والمتغيرات الضاغطة ضرورة أساسية للتخطيط والعمل المنظم الذي يحدد الأولويات ويسعى نحو إدارتها استناداً إلى أسس منطقية ومنهجية.

وتتمثل التحديات المتعلقة بإدارة المدارس الثانوية الفنية الصناعية، فيما يلي:

أ - الفرص المتاحة لمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي في مصر

وتشير إلى جود جهات داعمة ومؤشرات نمو مستقبلية يمكن استثمارها في التحسين المدرسي، ودعم العمليات الداخلية والانفتاح على المجتمع.

ويمكن تحديد الفرص المتاحة من خلال نتائج الجدول التالي:

جدول رقم (3):

الفرص المتاحة لمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي في مصر

م	العبارات	مستوى التحقق			متوسط وزني	رتبة
		عالية	متوسطة	ضعيفة		
		ك	ك	ك		
1	إنشاء هيئة قومية لضمان جودة التعليم والاعتماد وإصدار وثيقة لمعايير الجودة في التعليم الثانوي الفني الصناعي	86	7	5	2.82	1
		87.8	7.1	5.1		
2	إنشاء الأكاديمية المهنية للمعلمين، لتنفيذ نظام شامل للتنمية المهنية للمعلمين، وتحدد معايير الترقى الوظيفي.	80	18	-	2.81	2
		81.6	18.4	-		
3	اتباع النهج الاستراتيجي وصدور خطتين	72	17	9	2.64	4

متطلبات إدارة الأولويات التعليمية بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية في جمهورية مصر العربية  
د/ محمد إبراهيم عبد العزيز خاطر

		9.2	17.3	73.5	استراتيجيتين، تضمنتا تحديث منظومة التعليم الثانوي بشقيه العام والفني	
3	2.79	5	10	83	توجه السياسة التعليمية نحو إنشاء هيئة قومية خاصة بالتعليم الفني في مصر	4
		5.1	10.2	84.7		
5	2.53	7	32	59	إقامة تحالفات وشركات مع مؤسسات أكاديمية، مثل: الجامعات والروابط المهنية والجمعيات الأهلية لدعم قضايا التعليم	5
		7.1	32.7	60.2		

وباستقراء استجابات العينة بالجدول السابق، وترتيب العبارات في ضوء هذه الاستجابات، وبعد مراجعة الأدبيات المتعلقة بذات المحور، فإن هناك عديد من الفرص التي يمكن أن تدعم علاج مشكلات التعليم الثانوي الفني الصناعي وتتلافى نقاط ضعفه وتعزز نواحي قوته وتزيدها، وتساعد على التوجه نحو إصلاح هذا التعليم، ومن أهم هذه الفرص:

1- إنشاء هيئة قومية لضمان جودة التعليم والاعتماد: فلقد صدر القانون رقم 82 لسنة 2006 بإنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، وقد واكب ذلك تنامي ثقافة شعبية للجودة وضرورتها في الحياة المصرية اقتصاداً وتعليمياً وثقافة، وبخاصة مع إصدار وثيقة لمعايير الجودة في كل مرحلة وفي كل نوع من أنواع التعليم قبل الجامعي والجامعي على التوازي، ولقد تضمنت وثيقة المعايير جميع المجالات العمل بالمؤسسات التعليمية تتضمن بدورها معايير تحقق من خلال وجود مؤشرات يستدل عليها بممارسات وأداءات عملية.

2- إنشاء الأكاديمية المهنية للمعلمين: فقد تم إنشاء هذه الأكاديمية عام 2008، لتكون مسؤولة عن تنفيذ نظام شامل للتنمية المهنية للمعلمين، ومن بين مسؤولياتها وضع الخطة القومية لتدريب المعلمين، بما في ذلك برامج التدريب المؤهلة للالتحاق بالخدمة، علاوة على ضمان التنمية المهنية المستدامة للمعلمين، وتقويم ملف إنجازات المعلمين المتقدمين للحصول على شهادة صلاحية العمل (الرخصة)، أو للحصول على ترقية أعلى، لتحديد الذين استوفوا شروط الحصول على شهادة الصلاحية أو الترقية وفق نظم التقويم والمعايير المقررة.

3- التوجه نحو إنشاء هيئة متخصصة للتعليم الفني: فقد تبنت وزارة التربية والتعليم مشروعاً لتنفيذ هيئة متخصصة في التعليم الفني وجعله مستقلاً عن التعليم العام، وذلك يستهدف تحسين أوضاع ذلك النوع من التعليم على اختلاف مجالاته وفروعه.

4- صدور خطتين إستراتيجيتين للتعليم قبل الجامعي في مصر:

فقد تبنت الخطة الأولى شعار (نحو نقلة نوعية في التعليم) لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر من 2007/2008 إلى 2011/2012، وقد تضمنت هذه الخطة تحليلاً للوضع الراهن للتعليم،

متطلبات إدارة الأولويات التعليمية بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية في جمهورية مصر العربية  
د/ محمد إبراهيم عبد العزيز خاطر

تناول السياق الاجتماعي الاقتصادي السكاني في مصر، والوضع الراهن لقطاع التعليم، والتوقعات المستقبلية الكمية للخطة الاستراتيجية والأسس الداعمة للإصلاح والنتائج المتوقعة من الخطة الاستراتيجية.

كما تضمنت الخطة اثني عشر برنامجاً اعتبرتها برامج ذات أولوية للتنفيذ في المدى الزمني وهو خمس سنوات، منها برنامج لتطوير مرحلة التعليم الثانوي الفني في مصر، وقد تحدد هدف عام للبرنامج في تحديث منظومة التعليم الثانوي بشقيه العام والفني، واثني عشر هدفاً إجرائياً، يمثل كل منها مشروعاً فرعياً له مخرجاته وأنشطته وإطاره الزمني والمسئولية التنفيذية عنه.

ولقد تبنت الخطة الاستراتيجية الثانية شعار (التعليم المشروع القومي لمصر) من 2014-2030، ولقد تضمنت هذه الخطة نفس محاور الخطة السابقة وجاء التعليم الفني من البرامج ذات الأولوية فيها، وهذا يعبر عن الأهمية الكبرى للتعليم الفني في توجهات السياسة التعليمية إلى حد التوجه نحو إنشاء هيئة قومية خاصة بالتعليم الفني في مصر.

5- الانفتاح على المجتمع ومؤسساته المختلفة: وذلك بإيجاد قنوات اتصال وعمل شراكات مع كافة المؤسسات الداعمة، مثل: الجامعات، والمصانع وجهات الإنتاج والتوزيع، والجمعيات الأهلية والنقابات التعليمية والمهنية. ويسهم هذا الانفتاح في توجيه الرؤى وحل المشكلات وربط المدخلات بالمخرجات وتحسين جودة العمليات الداخلية، ووضع معايير الأداء الجيد بما يوافق رغبات أصحاب الأعمال ومؤسسات المجتمع المختلفة.

ب- التهديدات التي تواجه مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي في مصر:

وتتمثل في كافة المتغيرات التي قد تعوق حركة التقدم بالمدارس إن لم يتم التكيف معها، وإحداث تغييرات مناسبة بشأنها.

ويمكن تحديد التهديدات المحتملة، وفقاً لنتائج الجدول التالي:

جدول رقم (4):

التهديدات التي تواجه مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي في مصر

م	العبارات	مستوى التحقق				
		عالية	متوسطة	ضعيفة		
		ك	ك	ك		
			متوسط وزني	ترتيب		
			%	%	%	
1	التزايد في نمو السكان مع سوء توزيعهم، مما يتطلب بناء فصول ومدارس والتزويد بالمعلمين	79	11	8	2.72	1
		80.6	11.2	8.2		
2	ارتفاع معدلات الفقر وانخفاض مستوى المعيشة،	76	15	7	2.70	2

متطلبات إدارة الأولويات التعليمية بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية في جمهورية مصر العربية  
د/ محمد إبراهيم عبد العزيز خاطر

		7.1	15.3	77.6	وزيادة نسب البطالة بصورة كبيرة من خريجي المدارس الفنية الصناعية	
4	2.42	18	20	60	التجديدات المتوالية للفكر الإداري وتطبيقاته في المؤسسات التعليمية، بزيادة عمليات تفويض السلطة للمؤسسات التعليمية	3
		18.4	20.4	61.2		
3	2.59	13	14	71	توجهات النظم التربوية والتعليمية عالمياً بزيادة فرص التعلم الذاتي، والإكثار من التدريبات العملية والنواحي التطبيقية	4
		13.3	14.3	72.4		
5	2.33	15	35	48	إصدار مواصفات قياسية دولية لنظم إدارة الجودة، ويتضمن ذلك التسويق الفوري للخدمات التعليمية	5
		15.3	35.7	49		

وباستقراء استجابات العينة بالجدول السابق، وترتيب العبارات في ضوء هذه الاستجابات، وبعد مراجعة الأدبيات المتعلقة بذات المحور، فإن تهديدات وتحديات البيئة الخارجية على المستويين المحلي والعالمى، والتي تؤثر على التعليم بصفة عامة ومدارس التعليم الثانوي الفنى الصناعي بصفة خاصة، يمكن أن تتمثل فيما يلي:

#### 1- التغيرات الاقتصادية محلياً وعالمياً:

وتتمثل أهم تلك التغيرات في ارتفاع الأسعار بمعدل أكبر من معدل الدخل مما يؤدي إلى التضخم الاقتصادي، وذلك في ظل معدلات مرتفعة للزيادة السكانية مع ارتفاع معدلات الفقر وانخفاض مستوى المعيشة، وزيادة نسب البطالة بصورة كبيرة عام بعد عام (الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء، 2015، ص43).

ولقد تزامن ذلك بالاتجاه المتسارع نحو حرية السوق، ونمو إسهام القطاع الخاص في مجالات الإنتاج والخدمات، ومنها التعليم، ويزداد الأمر تعقيداً مع تنامي التكتلات الاقتصادية وشيوع مفهوم التنافسية، وتكاثر أعداد الشركات المتعددة الجنسيات والتي تقدم منتجات جديدة واسعة الاستخدام يتم إنتاجها بأحجام اقتصادية كبيرة مع استحداث نظم تسويقية فورية وبخاصة انتشار نظم التجارة الإلكترونية، وإصدار مواصفات قياسية دولية لنظم إدارة الجودة (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2014، ص12)

#### 2- توجهات النظم التربوية والتعليمية عالمياً:

ولقد تمثلت أهم تلك التوجهات، فيما يلي:



- تغير المفهوم التقليدي للتعليم، والمستند أساساً إلى التركيز على المعارف والصفوف الدراسية، وسلطة المعلم، والكتب والامتحانات ونظم التفقيش والتوجيه والرقابة، إلى التركيز على آليات السوق، والاهتمام بالتعددية والاختيار والحرية.
- التحول في التعليم إلى نموذج التركيز على المتعلم، والذي يتجاوب مع احتياجات المتعلم، وهو ما يقتضي وجود جهد منظم للتغيير يضم الهيئة التدريسية والإدارة والأهل والمجتمع على حد سواء، وأن يحدث تغيير منظم في جميع الأنشطة بما في ذلك الدروس اليومية، ووضوح نواتج التعلم المطلوبة، والخطوات الإجرائية لتحقيقها على نحو مقنن (عزازي، 2008، القاهرة، ص78).

- العمل على الإسراع بعمليات التحسين والإصلاح التربوي، وذلك من خلال تحطيم البيروقراطية في نظم التعليم، وقيادة عمليات التغيير في المنظمات التعليمية، خاصة في ظل التحديات المتنوعة في الألفية الثالثة (النوبي، 2008، ص102).

### 3- التجديدات المتوالية للفكر الإداري وتطبيقاته في المؤسسات التعليمية:

ولقد تمثلت أهم تلك التجديدات في الآتي:

- زيادة عمليات تفويض السلطة للمستويات الأدنى، وذلك على مستوى كثير من المؤسسات الربحية والخدمية في الكثير من دول العالم، في ضوء تحديد دقيق للمسئوليات والسلطات، ويمكن للمجالس المدرسية ومن خلال أعضائها تحديد السياسات ووضع الاستراتيجيات وتوفير التمويل اللازم وتقويم ومراجعة البرامج التي تقوم بها المدرسة (عزب، 2008، ص31)، وبذلك تكون المدرسة الوحدة الرئيسية المسئولة عن إدارة التغييرات التربوية من خلال أطر وسياسات توجيه ومساندة من المستويات الأعلى.
- تعظيم المبادرات الإدارية الذاتية على نحو يقود إلى الإبداع الإداري والتعليمي معاً، مع توفير أسس موضوعية لاختيار القيادات التعليمية، وتطوير نظم تقييمها، في إطار توكيد الجودة الشاملة.
- تعميق التوجه الاستراتيجي في كافة الممارسات الإدارية التعليمية، وربط هذه الممارسات بالرؤية الاستراتيجية المستقبلية للتعليم (سيد، 2007، ص69).
- تأسيس قواعد وأسس للانضباط الإداري، تتمركز حول الأداء المتميز، مع التوظيف الأمثل للموارد، وتعظيم سبل استثمارها.

- تمكين القيادات التعليمية من مهارات إدارة العمل بروح الفريق، وزيادة قدراتها الاتصالية داخل وخارج المؤسسة التعليمية، بما ييسر سبل التواصل الفعال مع المجتمع المدني، وتحقيق الشراكة المجتمعية الفعالة.
- ترسيخ قيم الشفافية والمحاسبية والتنافسية واللامركزية داخل المؤسسة التعليمية، مما يقود إلى تعميق الانتماء المؤسسي لدى العاملين بها.
- تمكين القيادات التعليمية من التقويم الذاتي المستمر لأدائها وأداء الآخرين، مع تحفيزها على التنمية الإدارية المستمرة (Gertler & et.al., 2007, p. 30).

#### 4- المواصفات والمعايير الدولية للجودة:

وتتمثل هذه المواصفات في مقاييس وضعتها منظمات وهيئات عالمية لاعتماد المؤسسات التعليمية بأنواعها المختلفة، حيث تشمل هذه المقاييس كل ما يتعلق بمنظومة العمليات داخل المؤسسة وبآليات تسويق مخرجاتها، ولعل هذا يفرض ضرورة إحداث تجديدات في سياسات التعليم الفني واستراتيجياته وأهدافه ومناهجه وأنشطته وطرائقه، وغير ذلك مما يتضمنه بنية ومحتوى النظام التعليمي. ويمكن مواجهة هذه التغيرات والتحديات من خلال تحسين الكفاءة الداخلية للمؤسسات التعليمية بزيادة الإنفاق على التعليم، وترسيخ مفهوم المساءلة والمحاسبة لدى شاغلي الوظائف الإدارية التعليمية في سياق إطار قومي لمؤشرات أداء واضحة وموضوعية ومعلنة، مع تعزيز المشاركة المجتمعية بمفهومها الشامل.

#### ④ الإطار المقترح:

"متطلبات إدارة الأولويات التعليمية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر":

تحتاج إدارة الأولويات التعليمية بالمدرسة الثانوية إلى توافر العديد من المتطلبات سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية للمدرسة الثانوية، وتتمثل هذه المتطلبات فيما يلي:

أ- متطلبات تتعلق بالبيئة الداخلية:

يتوقف نجاح إدارة الأولويات التعليمية داخل المدرسة الثانوية الفنية الصناعية على مدى توافر مجموعة من العناصر البشرية داخل المدرسة والتي تكون مؤهلة ومدركة للأولويات التعليمية بالمدرسة والعناصر المادية، والتي تتمثل في الموارد المالية ونظم المعلومات والاتصال بالإضافة إلى العناصر المعنوية والتي تتمثل في المناخ السائد داخل المنظمة ودوره في شيوع جو من الثقة والتعاون المشترك بين أفرادها.

وتتمثل أهم متطلبات إدارة الأولويات المتعلقة بالبيئة الداخلية، فيما يلي:

#### (1) التمكين الإداري للعاملين:

إن سعى الإدارة المدرسية لتحقيق رؤيتها يتطلب تبنى استراتيجيات تعليم وتدريب متميزة لتحقيق المخرجات المرجوة، وذلك يتطلب تمكين المعلمين وجميع الأطراف المعنية للمشاركة في تحقيق هذه الرؤية، فتمكين العاملين يعطى الشعور بالاستقلالية وقوة داخلية تساعدهم على اتخاذ القرارات المستمرة التي يحتاجونها خلال العمل، والتي تكون مرتبطة بإدارة الفصل، وتطوير المنهج، والتقييم المستمر لاحتياجات الطلاب وقدراتهم واهتماماتهم وغيرها من القرارات التي تنصب حول احتياجات الطلاب.

كذلك فإن تمكين المعلمين يجعلهم أكثر رضىً واستقلالية في حياتهم المهنية مما يحفزهم على تبنى ممارسات جديدة وإطلاق الطاقات والقدرات الإبداعية والابتكارية لديهم والتي يكون لها مردود إيجابي على الطلاب.

## (2) العمل وفق نظم معلومات إدارية:

تعد نظم المعلومات الإدارية أحد المتطلبات الأساسية في إنجاح عملية إدارة الأولويات التعليمية بالمدرسة الثانوية الفنية الصناعية، لما تقوم به من تخزين وتوزيع ونشر واسترجاع المعلومات بهدف تدعيم عملية صنع القرار والرقابة داخل المنظمة ومساعدة المدير والعاملين في تحليل المشكلات وتطوير المنتجات المقدمة وخلق منتجات جديدة وذلك لأنها تحتوى على معلومات عن التنظيم والبيئة المحيطة.

وتشتمل نظم المعلومات الإدارية على منظومات فرعية متعددة، منها: نظم التقارير الإدارية لتقييم أداء العاملين، ونظم المعرفة: وهى تهدف إلى دمج المعارف الجديدة في الأعمال التي يقوم بها الأفراد لتحسين جودة أدائهم، وإمدادهم بالدعم المهني اللازم لهم ، ونظم المعلومات الاستراتيجية: وتشمل معلومات عن المستفيدين وسوق العمل... الخ ، ونظم دعم القرارات: وهى نظم تساعد المديرين على اتخاذ قرارات غير متكررة، بوضع البدائل لكل قرار، ونظم معلومات التمويل: والتي تساعد على التنبؤ بالاحتياجات المالية المستقبلية، وتقييم مصادر التمويل، وتحقيق الرقابة المالية، ونظم الاتصالات: وتتمثل في شبكة مفتوحة تربط وحدات التنظيم ببعضها، علاوة على ربط المؤسسة ككل بالمنظمات الأخرى بالمجتمع.

كل هذه النظم تساعد الإدارة المدرسية في التعرف على مواطن الضعف والقوة في المنظمة، وكذلك الفرص والتهديدات المتاحة لها في البيئة الخارجية وإمكانية الاستفادة من هذه الفرص لمواجهة التهديدات ومعالجة نقاط الضعف في المنظمة وبالتالي تعد أحد الدعامات الهامة في إنجاح الخطة الاستراتيجية التي تسعى المنظمة إلى تنفيذها.

## (3) تطبيق نظم متطورة لتوزيع الموارد المالية والبحث عن مصادر تمويل ذاتية:

إن إدارة الأولويات التعليمية بالمدارس الصناعية غالباً ما يقابله نقص ومحدودية الموارد المالية والتي تعوق إنجازه، ومن ثم دعت الضرورة إلى نقل سلطة إعداد الميزانية إلى المدرسة وهو ما يعرف بالميزانية المتمركزة حول المدرسة، حيث يعطى مجلس الإدارة المدرسي المزيد من التحكم والمرونة في استخدام الموارد المتاحة وحسن استثمارها لتحسين مستوى أداء الطالب، والتوصل إلى حلول فعالة للمشكلات، وبذلك فإنها لا تعنى خفض التكاليف وإنما تعنى تحسين إنتاجية المدرسة من خلال تبادل السلطة والمسئولية في النواحي المالية بين أعضاء المجتمع المدرسي، وما يترتب عليه بأن تكون المدرسة هي وحدة تحديد بنود الميزانية وكيف يتم إنفاقها؟.

إن الاستقلالية المالية تمكن الإدارة من إعادة توزيع بنود الميزانية لربط الأجر والمكافآت بالأداء، ويستتبع ذلك تغيير هيكل المكافآت لتحقيق التحسين المستمر في مستوى إنجاز الطالب، حيث يتم ربط المكافآت بالنتائج المحققة، ومدى تحقيق المعايير الموضوعية، مما يزيد من الفاعلية التنظيمية من ناحية والإنتاجية للمؤسسة التعليمية من ناحية أخرى.

#### (4) تهيئة مناخ إداري إبداعي:

يعد المناخ المدرسي عاملاً مؤثراً في تفاعلات وعلاقات المعلمين بالإدارة وبعضهم البعض وبالطلاب، ومدى مشاركة المجتمع وأولياء الأمور، وبذلك فهو يمثل أحد محددات إدارة الأولويات التعليمية بالمدرسة الثانوية الصناعية.

كذلك فإن المناخ المدرسي الجيد والمفتوح يتيح للمعلمين وللطلاب تنمية مهاراتهم وإكسابهم القدرة على الاشتراك في حل المشكلات المدرسية، وهذا يتطلب من الإدارة المدرسية تنمية العمل بداخلها من خلال فرق صغيرة توجه نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية الموضوعية، هذه الفرق والتي يطلق الفرق المدارة ذاتياً، حيث تقوم بوضع مهام مستقبلية متكاملة للمؤسسة، وحل المشكلات المرتبطة بالعمل بتصميم الكيفية التي يتم بها أداء الأعمال ووضع جدول زمني بها، واستخدام التكنولوجيا الحديثة لإنجاز العمل بجودة عالية.

وتتفاعل هذه الفرق بصفة مستمرة مع العملاء المنافسين خارج المنظمة، حيث إن لديهم سلطة خارجية تمكنهم من الحصول على المعلومات الاستراتيجية التي تساعد على وضع رؤية مستقبلية للمنظمة وتنظيم وتحديد المهام والأعمال التي يقوم بها الفريق على ضوء هذه الرؤية، ويساعدها على ذلك مشاركة جميع الأطراف المعنية والطلاب - المعلمين - أعضاء من المجتمع الخارجي ورجال الأعمال، حيث تسعى هذه الفرق لتهيئة المناخ الملائم والمحفز للمشاركة.

ويتضح مما سبق أن توافر عناصر البيئة الداخلية السابقة يتوقف على مدى اقتناع الإدارة المدرسية بهذه العناصر وبأهميتها، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا بإدارة متميزة لديها القدرة على الخروج عن التقليدية والمألوف لتوفير وتطبيق هذه العناصر بنجاح.

### ب- متطلبات تتعلق بالبيئة الخارجية:

يأتي دور البيئة الخارجية ومدى قدرة القيادة الإدارية من الاستفادة من إمكانات البيئة الخارجية من خلال فتح قنوات اتصال فعالة مع المعنيين بالتعليم الفني الصناعي وجمعيات المجتمع المدني وأولياء الأمور وعمل شراكات ملزمة مع جميع الأطراف المعنية لتحقيق أهداف محددة، حيث إن هذا التواصل والتفاعل يساعد على تبادل السلطة والمسئولية مع المدرسة، ويشعر جميع هؤلاء بأنهم مسئولين عن إنجاح العملية التعليمية وأن لهم دور إيجابي في المدرسة، مما يعيد ثقتهم المفقودة نحو المدرسة ويغير من اتجاهاتهم السلبية إزاءها.

هذا وتتعدد متطلبات إدارة الأولويات التعليمية بالمدارس الثانوية الصناعية في ضوء التفاعل النشط مع معطيات البيئة الخارجية، لتشمل ما يلي:

#### (1) إشراك المستفيدين في صنع القرارات واتخاذها:

إن المشاركة في صنع القرارات واتخاذها يساعد على تهيئة بيئة جيدة لإدارة الأولويات التعليمية بالمدرسة الثانوية الصناعية حيث يشعر جميع أفراد المجتمع المدرسي بالمسئولية المشتركة عن إنجاز هذه البيئة، حيث تتم المشاركة في صنع واتخاذ القرارات داخل المدرسة من خلال " لجان صنع القرارات المشتركة"، وهي لجان يشترك فيها المعنيين سواء كانوا جهات أو أعضاء من المجتمع الخارجي مع الإدارة المدرسية والمعلمين وأولياء الأمور، ويكمن عمل هذه اللجان في اتخاذ القرارات المشتركة من داخل تحسين مستوى إنجاز الطالب من خلال إتاحة الفرص أمام المشاركين لتبادل الأفكار وتقديم المقترحات، ويؤدي ذلك إلى تحفيز المعلمين وجميع العاملين على تحسين مستوى الأداء المدرسي بشكل مستمر.

#### (2) تطبيق المواد المؤهلة لمؤسسات التعليم العالي:

تعد شراكة مؤسسات التعليم العالي وعلى رأسها الجامعات أحد المتطلبات الضرورية لإنجاح إدارة الأولويات بالمدرسة الثانوية الصناعية، من حيث إنها تسعى نحو التعرف على المشكلات التي تدور في الميدان وتسعى لحلها من ناحية، كما أنها تتيح الفرصة لتعديل البرامج الجامعية لكي تتواءم وتتكيف مع احتياجات المدارس الحالية والمستقبلية من ناحية أخرى.

وفى هذا الصدد تظهر فكرة المواد المؤهلة للكليات التطبيقية، بأن تقوم المدارس الفنية الصناعية بتدريس مقررات مطلوبة في بعض الكليات الجامعية وذلك في ضوء الشراكة مع هذه الكليات، حيث

تعتبر دراسة هذه المواد شرط من شروط الالتحاق بهذه الكليات، بعد عقد امتحانات تتسم بالجدية والنجاح فيها.

### (3) التدريب في مواقع الإنتاج (مدارس داخل المصانع):

تسهم الاتفاقيات وعقود الشراكة مع رجال الأعمال (المصانع ومؤسسات الأعمال) في إتاحة الفرص لتدريب الطلاب على النواحي النظرية والعملية، وهي بذلك تكسب الطالب كافة المهارات الضرورية وتحقق له طموحاته وتوقعاته بالنسبة للوظيفة التي يرغب فيها، بالإضافة إلى أنها تتيح المشاركة الفعلية للخبراء في النواحي التعليمية والإدارية والتي تساعد على امتلاك الطلاب للمعرفة والمهارات للاندماج الفوري في سوق العمل.

ووفقاً لبروتوكولات التعاون مع رجال الأعمال، فهناك ضرورة لتواجد أماكن للدراسة داخل المصانع، ويشمل ذلك توفير التدريب العملي في الورش المختلفة، وإعطاء الطالب منحة مالية شهرية أثناء التدريب تكفي نفقاته التعليمية وانتقالاته وتغذيته.... وغيرها، ومن جهة أخرى تتضمن الشراكة فتح ورش داخل المدارس يشرف عليها مندوبون من مؤسسات الأعمال أو المصانع، على ألا تقتفي هذه الورش بالتدريب فقط، وإنما تكون وحدات منتجة داخل المدارس أيضاً.

### (4) ريادة المشروعات الصغيرة بمؤسسات التعليم الفني الصناعي:

يمثل التعليم الثانوي مرحلة تحديد مصير بالنسبة لطلابه، مما يتطلب تأهيل الطالب لاختيار ما يناسب طبيعته وتحديد توجهه المستقبلي، وأن يكون قادراً على اكتساب القدرات التي تؤهله وتعدده للانخراط في الحياة العملية والاجتماعية.

وهنا تظهر فكرة ريادة المشروعات الصغيرة بالمدارس الثانوية الصناعية، تلك المشروعات التي تزويد الطالب بالمعلومات والخبرات والمهارات فتجعله قادراً على دخول سوق العمل والانخراط فيه، وأن يهيء لنفسه فرصة عمل مناسبة. ويتم تطبيق فكرة ريادة المشروعات الصغيرة بالمدارس الثانوية الصناعية بتوفير ما يلي:

- إيجاد بيئة قانونية وتنظيمية مواتية لتنفيذ المشروعات التعليمية الهادفة، وربط تلك المشروعات لبيئات العمل ومجالات التوظيف ومستحدثاتها.
- زيادة الوعي وبناء الثقافة حول مفهوم الريادة بالدمج الكامل لهذا المفهوم واعتباره عنصر من عناصر الثقافة المؤسسية المدرسية.
- إنشاء "وحدات ريادة أعمال" في المحافظات لتوفير قاعدة من المعلومات والاستشارات لتقديم برامج دعم وخدمات متطورة للمدارس فيما يتعلق ببرامج التوظيف ومجالات العمل المتاحة والمستقبلية وفي أي قطاع من قطاعات الإنتاج بكل محافظة.

- التنسيق مع المدارس الصناعية بأن تكون ضمن شبكة مراكز ريادة الأعمال لتبنى الأفكار الطموحة للطلاب والمعلمين.
- دعم ورعاية مسابقات خطط الأعمال الريادية في المدارس والجامعات.
- تطوير المسوحات المعدة للمشاريع الصناعية الصغيرة والمتوسطة لتحديد الاحتياجات التدريبية لهذه المشاريع من طلاب المدارس الفنية الصناعية؛ مما يستوجب استحداث تخصصات وفتح شعب ملائمة لطبيعة المشروعات الجديدة.
- تطوير وإطلاق بوابة معلومات إلكترونية شاملة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة، وربطها بشبكة معلومات المدارس الفنية الصناعية في كافة الأنحاء.
- تحسين الوصول إلى مصادر الخبرات العلمية والتقنية، والربط مع مراكز البحوث، ومراكز نقل التكنولوجيا لدعم المشروعات التي تطبق داخل المدارس الفنية الصناعية.

### المصادر والمراجع

1. الطويل، عبد العزيز عبد الهادي وآخرون. (2006). *الوظائف المتعددة للتعليم الثانوي في مصر: الشروط والمتطلبات*. شعبة بحوث السياسات التربوية. المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية. القاهرة.
2. الأنصاري، جمال الدين ابن منظور. (2000). *لسان العرب*. ط5. بيروت: دار صادر.
3. النبوي، أمين. (2008). *تطوير التعليم الثانوي في مصر. المؤتمر القومي لتطوير التعليم الثانوي وسياسات القبول بالتعليم العالي، الجزء الأول (هيكلية التعليم الثانوي)*. القاهرة. في الفترة من 10- 12 مايو.
4. المومني، واصل جميل. (2006). *المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية*. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
5. الحبشي، محمد حسن. (2006). *تطوير التعليم الفني نظام الثلاث سنوات في ضوء احتياجات سوق العمل (دراسة ميدانية)*. القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
6. السلطان، فهد سلطان. (2004). *المدرسة وتحديات العولمة التجديد المعرفي والتكنولوجي نموذجاً. ندوة بعنوان: العولمة وأولويات التربية*. جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية.
7. السكران، محمد. (2008). *رؤية حول هيكلية منظومة التعليم الثانوي. المؤتمر القومي لتطوير التعليم الثانوي وسياسات القبول بالتعليم العالي. الجزء الأول (هيكلية التعليم الثانوي)*. القاهرة. في الفترة من 10- 12 مايو
8. توفيق، فتحي محمد. (2010). *تصور مقترح لإدارة المدارس الثانوية الصناعية في ضوء أسلوب الإدارة المفتوحة (دراسة ميدانية)*. رسالة ماجستير. جامعة بني سويف.
9. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. (2014). *تقرير التنمية البشرية. الولايات المتحدة الأمريكية: مكتبة الكونجرس*.
10. بيومي، عبد الله وآخرون. (2004). *تقويم التعليم والتدريب المزدوج بالتعليم الثانوي الفني في مصر: دراسة حالة لمشروع مبارك كول*. المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
11. جاد الرب، سيد محمد سيد. (2005). *تنظيم وإدارة منظمات الأعمال: منهج متكامل في إطار الفكر الإداري المعاصر*. القاهرة: مطبعة العشري.
12. الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء. (2015). *الكتاب السنوي*. القاهرة: الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية.



13. حجي، أحمد إسماعيل. (2008). تطوير التعليم الثانوي وسياسات القبول بالتعليم العالي. المؤتمر القومي لتطوير التعليم الثانوي وسياسات القبول بالتعليم العالي. الجزء الأول (هيكلية التعليم الثانوي). القاهرة. في الفترة من 10-12 مايو.
14. حسين، أسامة ماهر. (2002). دراسة نقدية لمشروع مبارك كول في مجال التعليم الفني في مصر. مجلة مستقبل التربية العربية. القاهرة.
15. حسين، عبد الكريم احمد. (2008). تطوير الإدارة المدرسية بالتعليم الفني بمصر في ضوء الشراكة المجتمعية المحلية والدولية. رسالة دكتوراه. كلية التربية جامعة عين شمس.
16. حمادات، محمد حسن محمد. (2006). القيادة التربوية في القرن الجديد. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
17. خطاب، محمد محمود سعد. (2003). تصور مقترح للتعليم الثانوي الصناعي بمصر في ضوء استراتيجية التنمية حتى عام 2017. رسالة دكتوراه. كلية التربية، جامعة الأزهر.
18. داود، فاطمة محمد محمد. (2004). دراسة تحليلية لبعض نماذج التعاون الدولي والمعونات الأجنبية في مجال تطوير التعليم الفني الصناعي في مصر. رسالة ماجستير. كلية التربية جامعة طنطا.
19. شحاتة، حسن. (2001). البحوث العلمية والتربوية بين النظرية والتطبيق. القاهرة: مكتبة الدار العربية للكتاب.
20. عبد الغفار، السيد احمد. (2012). متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية بمدارس التعليم الثانوي الفني. مجلة مستقبل التربية العربية. (19) 75.
21. عبد الفتاح، رأفت. (2008). التعليم الصناعي وحتمية التطوير. مجلة دراسات في التعليم الجامعي. م17، ابريل.
22. عبد المعطى، احمد حسين. (2010). خطة استراتيجية لتطوير التعليم الفني لتحقيق متطلبات سوق العمل باستخدام تحليل SWOT. المجلة العلمية كلية التربية جامعة أسيوط. (26) 1، يناير.
23. عزازي، فاتن محمد عبد المنعم. (2008). تطوير التعليم الثانوي بين الواقع وتوجهات المستقبل. المؤتمر القومي لتطوير التعليم الثانوي وسياسات القبول بالتعليم العالي. الجزء الثالث (سياسات القبول بالتعليم العالي وأوراق عمل عامة في التعليم الثانوي). القاهرة. في الفترة من 10-12 مايو.

24. عزب، محسن عبد الستار. (2008). حول التأصيل المؤسسي للامركزية. مجلة صحيفة التربية. 1ع. س 60. أكتوبر.
25. على، أسامة محمد سيد. (2007). إستراتيجية مقترحة للامركزية الإدارية التعليمية في مصر على ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة. رسالة دكتوراه. معهد البحوث والدراسات العربية. جامعة الدول العربية.
26. على، طارق مصطفى. (2008). العائد الاقتصادي من مدارس مبارك كول (دراسة تقويمية). رسالة ماجستير. جامعة الفيوم.
27. علوان، سهام احمد محمد. (2008). تطوير إدارة المدرسة الثانوية الصناعية في مصر في ضوء إدارة الجودة الشاملة. رسالة ماجستير. كلية التربية جامعة الزقازيق.
28. فرغلي، جميل احمد السيد. (2005). تطوير التعليم الثانوي في مصر في ضوء متطلبات بعض الاتفاقيات الدولية. رسالة ماجستير. كلية التربية، جامعة أسيوط.
29. عيداروس، احمد. (2005). إدارة عملية التخطيط الاستراتيجي كمدخل لفاعلية الإدارة المرتكزة إلى المدرسة تصور مقترح نحو تطبيق بنوية الفيدرالية الإدارية بمؤسسات التعليم العام. مجلة دراسات تربوية واجتماعية. جامعة حلوان. (11)4. أكتوبر.
30. فريدمان، مايك وتريجو، بينيامين بي. (2006). فن ومنهج القيادة الاستراتيجية. ترجمة: عبد الرحمن بن أحمد هيجان. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
31. فسك، ادوارد ب ولاد، هيلين ف. (2001). استقلالية المدارس والتقييم : المدارس ذاتية الإدارة في نيوزيلندا والمساءلة . ترجمة: عثمان مصطفى عثمان. مستقبلات 120. (31)4، مكتب التربية الدولي، جنيف. ديسمبر.
32. الأكاديمية المهنية للمعلم. (2015). المجتمعات المهنية للتعلم. برنامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية. القاهرة.
33. كوفي، ستيفين ر. (2007). إدارة الأولويات الأهم أولاً. ترجمة: السيد متولي حسن. ط5. المملكة العربية السعودية: مكتبة جرير.
34. مخلوف، سميحة على محمد. (2010). التعليم الثانوي الفني الصناعي وتحقيق متطلبات سوق العمل بمحافظة الفيوم. مجلة عالم التربية. 30ع.
35. هاشم، نهلة عبد القادر (2000) التعلم التنظيمي مدخلاً لتحويل المدرسة المصرية إلى منظمة تعلم. مجلة التربية والتنمية. س8، ع19. مارس.

36. الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.(2008). وثيقة معايير ضمان الجودة والاعتماد بمؤسسات التعليم قبل الجامعي. الدليل الأول.
37. هيوز، فيليب.(2005). لماذا يعد الوصول إلى التدريب والتعليم الفني والمهني للمجتمع ضروريا. ترجمة: آمال الكيلاني. مجلة مستقبلات. مركز مطبوعات اليونسكو. ع135. القاهرة.
38. وزارة التربية والتعليم.(1981). قانون التعليم رقم 139 لسنة 1981. مادة رقم 22. القاهرة.
39. وزارة التربية والتعليم.(2002). تجارب رائدة في مجال التعليم قبل الجامعي في مصر. القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
40. وزارة التربية والتعليم.(2008). الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر 2008/2007-2011/2012. القاهرة.
41. وزارة التربية والتعليم.(2014). الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014/2030: التعليم المشروع القومي لمصر. القاهرة.
42. Bottery, Mike & Nigel, Wright.(2002).Teacher Professionalism or Deprofessionalisation? The Consequences of School- based Management on Domestic and International Contexts. *British Educational Research Journal*, (28)3.
43. Bower, David F. (2006). Sustaining School Improvement. *International Journal of Complexity and Education*, (3)1.
44. Center for Enhanced learning & Teaching.( 25/5/2016). *School-Based-Training For Student, Australia: Center For Enhanced Learning & Teaching*. At: <http://www.Celf.ust.hl/Steach/Steacho2.html>.
45. Clark, Patricia & et.al. (2007). *Can Combining Academic and Career-Technical Education Improve High School Outcomes in California?*. California Dropout Research Project.
46. Department of Education and Early Childhood Development.(2012). *School Strategic, Planning Guidelines*. Melbourne, State of Victoria. Australia.
47. Dyer, Caroline & Pauline, Rose .(2005). Decentralization for Educational Development? An Editorial Introduction" . *Compare*, (35)2
48. Dymoke, Sue & Harrison, K. Jennifer.(2006).Professional Development and the Beginning Teacher: issues of Teacher Autonomy and Institutional Conformity in the performance review process. *Journal of Education for Teaching*, (32)1
49. Ferreir, Jo-Annea & et.al.(2007). Mainstreaming Education for sustainable Development in Initial Teacher education in Australia: a

- review of existing professional Development models. *Journal of Education for Teaching*, (33)2.
50. Gertler, Paul & et.al.(2007). *Impact Evaluation for School- Based Management Reform*. Working Paper No.10. The World Bank. Washington D.C.
  51. Harrity, Sheila M. (18/12/2015). *Preparing Today's Students for Tomorrow's Jobs: A Discussion on Career and Technical Education and Training Programs*, Testimony. U.S. House Subcommittee on Early Childhood, Elementary and Secondary Education. At: [http://edworkforce.house.gov/uploadedfiles/harrity\\_testimony.pdf](http://edworkforce.house.gov/uploadedfiles/harrity_testimony.pdf).
  52. Herry, Edmunt & Moon, Mike.(2001).*Oxford :A Dictionary Of Human Resource Management* . London : Oxford University press .
  53. Jacques, Catherine & Potemski, Amy.(2014). *21st Century Educators: Developing and Supporting Great Career and Technical Education Teachers*. Center on Great Teachers & Leaders at American Institutes for Research.
  54. Johnson, Sue Clark.(2013). *21st Century Career and Technical Education Pathways on the rise: The Role of Career and Technical Education in Arizona's Future*.
  55. Kurt D. Moses. (15/4/2016). *The Role Of E-Learning In Training And Development*. At: <http://www.ict.ead.org/infocenter/pdfs/therole .pdf>.
  56. Leslie, Jones& et al.(2013). The Importance of Professional Learning Communities for School Improvement. *Creative Education*,4(5).
  57. Lewis, Joanne.(2008).*Helping Students Succeed, Vision, goals and priorities for Yukon First Nations education*. Yukon First Nation Education Advisory Committee.
  58. Litow, Stanley S. (2015). *Preparing Today's Students for Tomorrow's Jobs*. U.S. House and Education Committee.
  59. Lykins, Chad R. & Heyneman, Stephen P.(2008).*The Federal Role in Education: Lessons from Australia, Germany, and Canada*. The Center on Education Policy. Washington D.C.
  60. Naidoo, Jordan & Olav, Seim.(2013). *Making Education A Priority in The Post-2015 Development Agenda*. Report of the Global Thematic Consultation on Education in the Post-2015 Development Agenda. The world bank.
  61. Ryan, Thomas G. & Joong, Peter (2005).Teachers' and Students' Perceptions of the Nature and Impact of Large-Scale Reforms. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, No.38.
  62. Shoraku, Ai.(2009). *Educational Movement toward School-based Management in East Asia: Cambodia, Indonesia and Thailand*.

- Background paper prepared for the Education for All Global Monitoring Report. UNESCO.
63. Texas Education Agency.(18/3/2016). *Thematic Learning. Dropout Prevention Newsletter Column*, At:  
<http://www.tea.state.tx.us/dpchse/docs/Newsletter0603pdf>
64. UNESCO, International Institute for Educational Planning.(2010). *Strategic planning: Concept and rationale* .Education Sector Planning Working Papers No.1
65. UNESCO. (26/6/2016). *Technical And Vocational Education And Training For Sustainable Development*, at:  
[www.unevoc.unesco.org/publications](http://www.unevoc.unesco.org/publications).
66. Vernez, Georges& et.al.(2014). *Strategic Priorities for Improving Access to Quality Education in the Kurdistan Region*. a report was sponsored by the Kurdistan Regional Government . Library of Congress Cataloging.Washington D.C.
67. The World Bank ; The International Bank for Reconstruction and Development. (2015). *Priorities and Strategies for Education :A World Bank Review*. 3<sup>rd</sup> ed. Library of Congress Cataloging. Washington D.C