



مجلة كلية التربية

معوقات تحسين جودة أداء مديري مدارس التعليم الفني بمحافظة دمياط

من وجهة نظرهم

Barriers to Improving the Performance Quality of Technical School Principals in Damietta Governorate from Their Perspective

بحث مستل من رسالة دكتوراه

إعداد

رشا السيد عرفات عبده الشامي

باحثة دكتوراه بقسم أصول التربية

أ.د/ سمير عبد الوهاب الخويت

أ.د/ علي صالح جوهر

أستاذ أصول التربية المتفرغ

أستاذ التخطيط التربوي المتفرغ

كلية التربية- جامعة طنطا

كلية التربية- جامعة دمياط

أ.م.د/ مروة ماهر قوطة

أستاذ أصول التربية المساعد

كلية التربية- جامعة دمياط

٢٠٢٥ / ١٤٤٧ هـ

معوقات تحسين جودة أداء مديري مدارس التعليم الفني بمحافظة دمياط

مستخلص

استهدف البحث الوصول إلى معوقات تحسين جودة أداء مديري مدارس التعليم الفني بمحافظة دمياط من خلال عرض لإطار نظري ومفاهيمي لتحسين جودة الأداء، أداء مديري مدارس التعليم الفني، ومن ثم التعرف على متطلبات مواجهة تلك المعوقات والخروج بتوصيات تقيد في القضاء على المعوقات، اعتمد البحث على المنهج الوصفي لتحليل الأدبيات التي تناولت أداء مديري مدارس التعليم الفني والخروج منها بأهم معوقات تحسين جودة أداء مديري مدارس التعليم الفني ومتطلبات مواجهتها، وتوصل البحث إلى: التعليم الفني هو الطريق لاكتساب الخبرات العلمية اللازمة للحياة العملية وسوق العمل، والتعليم الفني هو الرافد الذي يمد الدولة بخريجين متخصصين في المجالات الفنية التي يحتاجها القطاع الصناعي والزراعي والتجاري والفندقي، والتعليم الفني يلعب دورا هاما في تنمية البلاد لذلك يجب أن يحظى بمزيد من الاهتمام للحصول على عمالة متعلمة ومدرّبة.

الكلمات مفتاحية: الأداء - الجودة - مدير المدرسة - التعليم الفني

Barriers to Improving the Performance Quality of Technical School Principals in Damietta Governorate from Their Perspective

Abstract

The research aimed to identify the obstacles to improving the quality of performance of technical school principals in Damietta Governorate by presenting a theoretical and conceptual framework for improving the quality of performance of technical school principals. It then identified the requirements for addressing these obstacles and developed recommendations to help eliminate them. The research relied on a descriptive approach to analyze the literature on the performance of technical school principals and identified the most significant obstacles to improving the quality of performance of technical school principals and the requirements for addressing them. The research concluded that: Technical education is the path to acquiring the academic expertise necessary for practical life and the labor market. Technical education is the tributary that provides the country with graduates specialized in the technical fields needed by the industrial, agricultural, commercial, and hotel sectors. Technical education plays a significant role in the country's development, and therefore must receive greater attention to ensure the availability of an educated and trained workforce.

Keywords: Performance - Quality - School Principal - Technical Education

مقدمة

التعليم الفني في العالم كله سبب في تقدم أي دولة، ولكن مصر خاصة تتميز بالأهمية القصوى لاحتياجها الأساسي لمثل هذه المهن حيث إنها أساسا دولة زراعية منذ حضارتها الفرعونية القديمة وصناعية وتجارية على مر العصور والتي كانت السبب في ازدهارها وتقدمها وجعلها الأولى وسط كل الشعوب وكل هذا التقدم نابع من التعليم الفني.

يمكن للتعليم الفني أن يلعب دورا رئيسياً في تأهيل عدد كبير من الشباب وتزويدهم بالمهارات والقدرات التي تسمح لهم بتلبية احتياجات سوق العمل، من خلال إعداد خريجين ذوي مستوى عالي من التعليم، ولديهم مهارات فنية عالية، وقادرين على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة. في ضوء ذلك، تعمل وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني على تدشين نظام جديد للتعليم الفني يواكب المعايير الدولية، ويشار إليه بمحور (التعليم الفني ٢٠٠) ويعد نظام التعليم الفني ٢٠٠ هو برنامج مبتكر سيكون بمثابة رأس الحربة في عملية تحويل نظام التعليم الفني المصري، وذلك على أساس رؤية جديدة ونهج مستدام؛ لتطوير ورفع مستوى العمالة المصرية.

يتمحور النظام الجديد حول تحقيق العديد من الأهداف الاستراتيجية مثل التركيز على الجودة من خلال الشراكة مع هيئات الاعتماد الدولية، والتوسع في تطبيق نظام الجدارات بمدارس التعليم الفني، والحفاظ على معادلة متوازنة بين التعلم القائم على العمل والتعلم الصفي لتخريج طلاب تنافسيين ذوي شخصيات متوازنة مع أساس للمهارات ، بالإضافة إلى إشراك الهيئات الصناعية لضمان أن يلبي نظام المدارس الجديد اتجاهات السوق المحلية والعالمية، وبناء الشراكات بهدف توفير قوى عاملة متطورة لتحويل مصر إلى وجهة تصنيع عالمية .(وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، ٢٠٢٤).

إن التعليم الفني في مصر هو أحد الأدوات الرئيسة لتحقيق برامج التنمية الشاملة، بل أنه يعتبر قاطرة التنمية، ودعامة مهمة 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، والإدارة والخدمات السياحية ومتماشياً مع توجه الدولة الذي انعكس في دستور ٢٠١٤، حيث تنص المادة (٢٠) 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، ٢٠١٤، ٩٨).

حددت وزارة التربية والتعليم هدفا عاما للتعليم الفني في الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعي (٢٠١٤/٢٠٣٠) يتمثل في إعداد فني ماهر قادر على المنافسة بالسوق المحلية والإقليمية والعالمية، ويشارك بإيجابية في تقدم ورقي الوطن. وتسعى الإدارة الفعالة إلى رصد التطورات الفكرية في مجال الإدارة ومتابعتها، وتفهم المزايا والمشكلات المصاحبة لتطبيق الأفكار الجديدة، ثم استخلاص الفرص والتهديدات الناشئة عن التطبيقية، وكذا الأضرار التي قد تتحقق في حالة التخلف عن المنافسين في تطبيق الأفكار الجديدة، وتعمل على تنمية ثقافة تنظيمية محابية للتجديد وتهيئة الأفراد والمسؤولين في قطاعات العمل المختلفة باستقبال أفكار الإدارة وتبين منافعها ومزاياها، وتقدير الأضرار التي تنشأ من تركها وعدم الاستفادة منها (الأميري، ٢٠١٦، ٧٨).

كما تسعى الإدارة التعليمية الفعالة إلى المساهمة بالفكر والقرار في إعادة تصميم الهياكل التنظيمية وتطوير نظم وعلاقات العمل بما ينقق ومتطلبات التنفيذ المتميز لجوهر أفكار وتقنيات الإدارة، كذلك تطوير نظم الموارد البشرية للتعامل الإيجابي مع التقنيات الجديدة، وإعادة هندسة عمليات استقطاب الموارد البشرية واختيارهم وتوظيفهم، وتخطيط وتفعيل نظام إدارة الأداء لتحريك الأداء وتوجيهه فيما يحقق أهداف الإدارة، ومتابعة الأداء وتقييمه ومسائلة الأفراد وجماعات العمل ومحاسبتهم بحسب النتائج المحققة (العوفي، ٢٠٢١، ٩١).

مشكلة البحث

تواجه وزارة التربية والتعليم الفني، عدة مشكلات ناتجة عن سنوات الإهمال التي ضربت كل نواحي التعليم الفني في مصر، فعلى الرغم من الاهتمام الدولي الكبير بالتعليم الفني باعتباره أحد أهم الأعمدة الرئيسية التي ساهمت في نهضة أكثر من دولة متقدمة صناعياً وتكنولوجياً مثل ألمانيا والصين واليابان وكوريا الجنوبية وغيرهم، إلا أن مصر لم تع ما وصلت إليه هذه الدول، ومازال التعليم الفني يعاني من ظلمات المنظومة التعليمية المصرية.

كما أن التعليم الفني يعاني بشكل كبير من ضعف الإقبال عليه وتجنب أولياء الأمور إلحاق أبنائهم بالمدارس الفنية وتعانى مدارس التعليم الفني من المركزية و تعميم القرارات التنظيمية واللوائح، التي قد لا تتلاءم مع طبيعة العمل داخل المدارس في بعض المحافظات، وإهمال مباني عدد كبير من المدارس الفنية التجارية والصناعية والزراعية، حيث أصبحت لا تقوى على استيعاب أعداد الطلاب التي خُصصت لاستقبالهم سنوياً، بالإضافة إلى تقادم الأجهزة والماكينات والأدوات والمعدات الموجودة بالمعامل والورش بالمدارس وتلفها مع صعوبة التخلص منها. وإن وجدت أجهزة ومعدات حديثة فلا يتوافر العنصر البشري المدرب والمؤهل لتشغيلها وتدريب الطلاب عليها.

تُعد الإدارة المدرسية أحد الركائز الأساسية لضمان جودة التعليم، خصوصاً في قطاع التعليم الفني الذي يواجه تحديات متعددة على مستوى تخطيط وتنظيم وتوجيه العملية التعليمية. في محافظة دمياط، يعاني التعليم الفني من عدة معوقات تؤثر على جودة الأداء الإداري لمديري المدارس الفنية، وهو ما ينعكس على مستوى التحصيل الأكاديمي ومهارات الطلاب العملية (الشامي، الخميسي، و عاشور، ٢٠٢٣).

تشير الدراسات العربية إلى أن مدارس التعليم الفني غالباً ما تواجه قصوراً في تطبيق معايير الجودة الإدارية، وضعفاً في استراتيجيات التخطيط والمتابعة، ما يؤدي إلى عدم توافق مخرجات التعليم مع احتياجات سوق العمل المحلي والإقليمي، حيث أظهرت دراسة (عبدالرازق وقوطة، ٢٠٢٥) أن القيادات التعليمية في المدارس الفنية غالباً ما

تفتقد إلى أدوات واضحة لتقييم الأداء، مما يجعل تحسين جودة الإدارة تحديًا مستمرًا، وأظهرت دراسة ميدانية أجرتها (سمرة ، ٢٠١٩) بمحافظة الدقهلية أن هناك عدة معوقات تؤثر سلبًا على أداء مديري مدارس التعليم الثانوي الفني، من أبرز هذه المعوقات: قلة وجود معايير ثابتة لاختيار القيادات، قلة البرامج التدريبية المتاحة للمديرين تعيق تطوير مهاراتهم الإدارية والفنية، المركزية في اتخاذ القرار، غياب التخطيط الإداري المبني على أسس علمية، نقص الكوادر الفنية المتخصصة في الإدارة، قلة التعاون مع القطاعات الإنتاجية، كما أظهرت دراسة ميدانية حديثة أجرتها (عبداللطيف، ٢٠٢٥) أن هناك معوقات تؤثر سلبًا على أداء مديري المدارس بدمياط من أبرز هذه المعوقات : غياب القيادة الإدارية الناجحة، ضعف البنية التحتية، نقص الإمكانيات المادية، ضعف استخدام التكنولوجيا، افتقار المعلمين للتدريب المناسب، تُظهر هذه المعوقات الحاجة الملحة لتطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الفني، من خلال تحسين معايير اختيار القيادات، وتوفير برامج تدريبية متخصصة، وتعزيز اللامركزية في اتخاذ القرار، وتطبيق أسس علمية في التخطيط الإداري، وتوفير كوادر فنية متخصصة، وتعزيز التعاون مع القطاعات الإنتاجية.

ومما سبق فإن البحث يجيب عن التساؤل التالي:

ما معوقات تحسين جودة أداء مديري مدارس التعليم الفني بمحافظة دمياط؟
ويتفرع منه الأسئلة الآتية:

- ١- ما الإطار النظري والمفاهيمي لتحسين جودة أداء مديري مدارس التعليم الفني؟
- ٢- ما معوقات تحسين جودة أداء مديري مدارس التعليم الفني؟
- ٣- ما متطلبات تحسين جودة أداء مديري مدارس التعليم الفني؟

أهداف البحث

يتمثل الهدف الرئيس للبحث في الوصول إلى معوقات تحسين جودة أداء مديري مدارس التعليم الفني بمحافظة دمياط من خلال عرض لإطار نظري ومفاهيمي لتحسين

جودة الأداء، أداء مديري مدارس التعليم الفني، ومن ثم التعرف على متطلبات مواجهة تلك المعوقات والخروج بتوصيات تفيد في القضاء على المعوقات.

أهمية البحث

يستمد البحث أهميته من

- أهمية الدور الذي يقوم به رجال الإدارة في مدارس التعليم الفني في مجال تطويرها وتحقيق أهدافها.
- أهمية نظام التعليم الفني خاصة في ضوء تزايد الطلب على هذا النوع من التعليم إدراكا من المجتمع لأهميته في تحقيق التنمية الشاملة.
- يتوقع أن يسهم البحث في تحسين أداء مديري مدارس التعليم الفني.

منهج البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي لتحليل الأدبيات التي تناولت أداء مديري مدارس التعليم الفني والخروج منها بأهم معوقات تحسين جودة أداء مديري مدارس التعليم الفني ومتطلبات مواجهتها.

حدود البحث

- الحدود الموضوعية: تتمثل الحدود الموضوعية في معوقات تحسين جودة أداء مديري مدارس التعليم الفني بمحافظة دمياط
- الحدود المكانية: مدارس التعليم الفني بمحافظة دمياط
- الحدود الزمنية: فترة إعداد البحث

مصطلحات البحث

(١) جودة الأداء

- الأداء :

التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه يعبر عن مجموع الأعمال والنتائج معاً، حيث إن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمات التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل. (Choo, 2008)

- وجودة الأداء تعرفه الباحثة إجرائياً أنه:

قدرة المدير بمدارس التعليم الفني على الالتزام بالأداء الإداري وفقاً لمعايير الجودة في التعليم الفني لتحقيق أهداف ورؤية ورسالة التعليم الفني بمصر.

(٢) التعليم الفني:

نمط من التعليم النظامي الذي تقوم به مؤسسات تعليمية نظامية لمدة ثلاث أو خمس سنوات بعد الانتهاء من المرحلة الإعدادية، أو سنتين بعد انتهاء المرحلة الثانوية، ويمكن الطالب من اكتساب الجدارات اللازمة لإعداده للعمل في مهنة ما، ويشمل جميع المدارس والمراكز الفنية والمهنية بأنواعها ومراحلها التابعة لوزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، ومدارس التعليم المزدوج ومدارس ومراكز التلمذة الصناعية التابعة لمصلحة الكفاية الإنتاجية بوزارة التجارة والصناعة، ومدارس التمريض الثانوية التابعة لوزارة الصحة والسكان والمعاهد الفنية فوق المتوسطة التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، والمدارس الفنية التابعة للقطاع الخاص والمجتمع المدني، والتي تعتمد مناهجها وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني (الجريدة الرسمية، ٢٠٢٢)

دراسات وبحوث سابقة

١) دراسة (Cassano, & Salvioni, 2015) بعنوان: تحسين الأداء الإداري في النظام المدرسي

يُعدّ الوعي المتزايد بأهمية تفعيل علاقات إيجابية طويلة الأمد بين المؤسسات التعليمية والطلاب والأسر والجهات الحكومية وغيرها من هياكل الإدارة العامة أمراً بالغ الأهمية لتحقيق استقلالية حقيقية في إدارة المدارس. إن قلة الموارد، والتغيرات السريعة في خصائص النظام التعليمي، والطلب الكبير على المهارات الإدارية والاستقلالية التشغيلية، تفرض القدرة على تحسين الأداء، وشفافية السلوك والنتائج. وفي هذا السياق، يُعدّ نظام المساءلة الفعال نقطة انطلاق لتحسين العلاقات بين المدارس وأصحاب المصلحة فيها. وتُقرّح الدراسة تبادل المعلومات وتنظيمها لإنشاء شبكة من تقارير الاستدامة كرافعة لإشراك أصحاب المصلحة بفعالية. ويتمثل النهج المقترح في تحسين دورة إدارة أداء المؤسسات التعليمية وتوظيف الموارد العامة.

٢) دراسة (Lassibille, 2016) بعنوان: تحسين أسلوب إدارة مديري المدارس: نتائج تجربة عشوائية

باستخدام معلومات من تجربة عشوائية أجريت على مدار عامين دراسيين في مدغشقر، تُقيّم هذه الورقة البحثية تأثير إجراءات محددة مصممة لتبسيط وتشديد إجراءات عمل مديري المدارس الابتدائية الحكومية. تُظهر النتائج أن التدخلات على مستوى المدرسة، مدعومة بتدخلات على مستوى المناطق والمقاطعات الفرعية، نجحت بشكل عام في تغيير سلوك مديري المدارس نحو إدارة أفضل. ومع ذلك، فإن متوسط التأثير يخفي تبايناً مهماً. كان تأثير التدخل أكبر بكثير بين مديري المدارس الذين لديهم عقد غير دائم وبين مديري المدارس المسؤولين عن مدرسة أحادية الدرجة. ثبت أن التدخلات التي تقتصر على مستوى المناطق والمقاطعات الفرعية غير فعالة إلى حد كبير في المتوسط، ولا تُظهر التقديرات اختلافات ملحوظة في التأثير بين خصائص المدير والمدرسة. تُظهر النتائج أيضاً أن التدخلات المباشرة والمكثفة كانت أكثر فعالية من التدخلات التي تستهدف مديري المناطق والمقاطعات الفرعية فقط.

٣) دراسة (جاد، ٢٠١٨) بعنوان: متطلبات تطوير التعليم الفني الصناعي في مصر هدفت الدراسة للكشف عن واقع التعليم الفني الصناعي في مصر، وكذلك أهم المعوقات التي تحول دون تطويره، وما هي المتطلبات اللازمة للتغلب على هذه المعوقات. استخدمت الدراسة: المنهج الوصفي في الإجابة عن أسئلة الدراسة مع تحليل لواقع التعليم الصناعي بغرض الكشف عن المعوقات التي تحول دون تطوير التعليم الثانوي الفني الصناعي في مصر، وتوصلت الدراسة إلى أن المتطلبات اللازمة للتغلب على معوقات تطوير التعليم الفني الصناعي في مصر بالنسبة لضعف تفعيل دور التوجيه الفني، وعدم استكمال العجز في الهيكل الإداري، وضعف التمويل الحكومي، وضعف فعالية المرصد القومي المصري للتعليم والتدريب والاستخدام، وضعف ثقافة التعليم والتدريب المستمر في المجتمع المصري، وعدم تفعيل دور مجالس الأمناء والآباء والمعلمين.

٤) دراسة (شعبان، ٢٠١٨) بعنوان: تفعيل دور الإدارة المدرسية في تطوير التعليم الثانوي الصناعي بجمهورية مصر العربية

هدفت الدراسة إلى تحليل مقومات الإدارة التعليمية والمدرسية لتطوير التعليم الثانوي الصناعي، تطوير مهام وماهية الإدارة المدرسية الثانوية الصناعية في التعليم الثانوي الصناعي، تطوير خطط التعليم الثانوي الصناعي، ووضع آليات مقترحة لتفعيل دور الإدارة المدرسية الثانوية الصناعية لتطوير التعليم الثانوي الصناعي في ج.م.ع، استخدم الباحث في الجانب النظري المنهج الوصفي التحليلي، وتم إعداد استبانة للبحث من أجل تحقيق عدة جوانب تدريبية وعملية وعلمية. توصل البحث إلى مجموعة من النتائج النظرية والميدانية منها: عدم توفير بيئة مدرسية تحتوي على المرافق اللازمة لتنفيذ الأنشطة يشكل مشكلة كبيرة أمام تنميته تطوير التعليم الثانوي الصناعي، كثرة الأعباء الإدارية والمكتبية، قلة الدعم المادي الموجه للمدارس، القوانين التربوية والمركزية في اتخاذ القرار تمثل مشكلة كبيرة أمام تنميته تطوير التعليم الثانوي الصناعي، عدم ثقة المسؤولين في الإدارة المدرسية الثانوية الصناعية، وعدم منح

الصلاحيات الكافية للمديرين والتعامل معهم كمفتشين فقط يعيقهم في تنميه تطوير التعليم الثانوي الصناعي.

٥) دراسة (كامل، ٢٠١٨) بعنوان: دور مديري المدارس في تطبيق نظام الجدارة بالمؤهلات المهنية لطلاب التعليم الثانوي الصناعي بمصر

هدفت الدراسة إلى تحديد الأسس النظرية للجدارة بالمؤهلات المهنية، والتعرف على دور مديري المدارس في تطبيق الجدارة بالتعليم الثانوي الصناعي، وتحديد واقع دور مديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي في تطبيق الجدارة بالمؤهلات المهنية، التوصل إلى مجموعة من الآليات لتفعيل دور مديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي في تطبيق الجدارة بالمؤهلات المهنية في التعليم الثانوي الفني الصناعي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة المغلقة المفتوحة، للتطبيق على مديري، ووكلاء، ورؤساء أقسام علمي وعلمي بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر نظام الخمس سنوات. وتوصلت الدراسة الصعوبات التي تواجه مديري المدارس في تطبيق الجدارة بالمؤهلات المهنية ومن أهمها ضعف الاستثمار الجيد للموارد المادية الموجودة بالمدرسة، ضعف ملائمة أهداف التعليم الصناعي الحالي للتطورات، قلة التجهيزات والمعدات في بعض المدارس، ضعف الكفايات التخطيطية والتنظيمية والقيادية لدى بعض مديري المدارس الصناعية.

٦) دراسة (سمرة، ٢٠١٩) بعنوان: تطوير أداء مديري مدارس التعليم الثانوي الفني على ضوء معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد: دراسة ميدانية

هدفت الدراسة إلى: محاولة التوصل إلى مقترح تطوير أداء مديري مدارس التعليم الثانوي الفني على ضوء معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها. تمثلت أداة الدراسة في استبانة وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: معاملات الارتباط جاءت دالة عند مستوي دلالة ٠.٠٠٥، ٠.٠٠١، مما يدل على قوة العلاقة بين درجة مفردات المحور الأول والدرجة الكلية للمجالات التي تنتمي إليها، معاملات

الارتباط جاءت دالة عند مستوى دلالة ٠.٠١، مما يدل على قوة العلاقة بين درجة مفردات المحور الثاني والدرجة الكلية.

٧) دراسة (عبدالملاك، ٢٠١٩) بعنوان: تطوير إدارة المدارس الثانوية الفنية الصناعية بمصر على ضوء المستجدات التكنولوجية المعاصرة

هدفت الدراسة إلى التعرف على اهم المستجدات التكنولوجية المعاصرة ودورها في إدارة المدارس الثانوية الفنية الصناعية، التعرف على طبيعة التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر وإدارته، التعرف علي واقع إدارة المدارس الثانوية الفنية الصناعية بمصر في استخدام المستجدات التكنولوجية المعاصرة، وضع تصور مقترح لتطوير إدارة المدارس الثانوية الفنية الصناعية بمصر على ضوء المستجدات التكنولوجية المعاصرة، اعتمدت الدراسة الحالية علي المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت الدراسة في إطارها الميداني على (الاستبانة)، وتوصلت الدراسة إلى أن: لم تستطيع المدارس الثانوية الفنية الصناعية تحقيق الأهداف التي تتناسب مع هذا العصر التكنولوجي. كما توصلت إلى وجود معوقات لاستخدام إدارة المدارس الثانوية الفنية الصناعية للمستحدثات التكنولوجية المعاصرة.

٨) دراسة (مرسي، الجمال، و خاطر، ٢٠٢٣) بعنوان: تصور مقترح لتحقيق متطلبات تطوير أداء مديري المدارس الثانوية الصناعية في ضوء مدخل التجديد الذاتي بمحافظة الجيزة

هدف البحث إلى تحديد كيفية تحقيق متطلبات تطوير الأداء للتجديد الذاتي في المدارس الثانوية الصناعية بمحافظة الجيزة، واستخدم البحث المنهج الوصفي، وأظهرت النتائج أن واقع التوافر المتوسط للإسهامات ذات الصلة المباشرة بالعملية التعليمية من تقارب مستوى تحقيق متطلبات تطوير الأداء (المتطلبات المادية، المتطلبات البشرية، متطلبات تطوير الأداء الإداري، متطلبات تطوير الأداء الفني، متطلبات التطوير التكنولوجي. وقدم البحث في نهايته تصور مقترح يمكن من خلاله تحقيق متطلبات تطوير الأداء لمديري المدارس الصناعية في ضوء مدخل التجديد الذاتي بمحافظة الجيزة.

الإطار النظري والمفاهيمي للبحث

المحور الأول: ماهية تحسين جودة الأداء

أ) مفهوم الأداء

ويعرف الأداء الإداري أنه كافة الجهود والممارسات الإدارية التي يبذلها مدير المدرسة، والتي تتضح بصورة ملموسة يمكن ملاحظتها من خلال شواهد وأدلة محددة وواقعية في كافة الممارسات الفعلية ذات العلاقة بتنفيذ جميع الأنشطة والمهام والمسؤوليات بالأساليب والطرق والوسائل المناسبة، والمتفق عليها، وفي الوقت المناسب، وبالنوعية والكفاءة والفعالية المناسبة، وفق معايير ومؤشرات وقواعد تقدير متفق عليها من ضمان استمرار تحقيق ذلك (سليمان، ٢٠١٩، ١٧٩).

كما يعرف بأنه مجموعة من العمليات الإدارية المتكاملة التي يقوم بها أفراد الإدارة المدرسية لتحقيق الأغراض التربوية المقصودة (مجاهد و عناني، ٢٠١١، ١١٢) ويعتبر تحسين جودة الأداء الإداري عملية تغيير إيجابي مقصود ومخطط يهدف إلى الارتقاء بالمنظمات المجتمعية على مختلف أنواعها، كما انه يتم على أساس مواجهة إيجابية وفعالة لقوى التغيير المحيطة بالمنظمات بحيث يأتي متسقا مع أهداف وقيم مدروسة تمت صياغتها وبلورتها بأسلوب واع ومخطط وموجه ويصدق هذا على المؤسسات التعليمية، فتطوير المؤسسات التعليمية شأنه شأن تطوير أي منظمة من منظمات المجتمع الأخرى يركز على أسلوب مخطط وموجه للتغيير المنشود والمتناغم مع متطلبات المجتمع، والمتغيرات المتلاحقة فيه (سليمان، ٢٠١٩، ١٨٠).

ب) عناصر الأداء

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أو المكونات الأساسية والتي بدونها لا يمكن وجود أداء فعال، وهذه العناصر هي (أبو الريش، ٢٠٢٣، ٤٩٦):

١) المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة بالوظيفة ومجالاتها المختلفة.

(٢) نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبات ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

(٣) كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الفرد إنجازه في الظروف العادية للعمل، مقدار سرعة هذا الإنجاز.

(٤) المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الفرد على تحمل المسؤولية في العمل وإنجاز العمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا العمل للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

ج) أهمية الأداء

إن حياة المؤسسة أيا كانت طبيعة النشاط التي تمارسه تتوقف على أداء العاملين فيها، فإذا قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط له من قبل الإدارة، فإن ذلك يقود المؤسسة نحو تحقيق أهدافها المنشودة كالبقاء والنمو والتوسع؛ وإذا ما كان الأداء دون المستوى المطلوب، فإنه يشكل عائقاً كبيراً أما المؤسسة في تحقيق أهدافها، ولذا تحظى عملية تطوير الأداء اهتماماً خاصاً عند إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة (السالم و صالح، ٢٠٠٢، ١٠٢)

ويساعد في الترجمة العملية لكل القرارات التي يتم اتخاذها على جميع المستويات في المؤسسة وحتى يتحقق الأداء الفعلي ينبغي أن يتصف الأداء بالجدية والنزاهة عند اتخاذ القرارات والابتعاد عن القرارات المزاجية، كما يدعم الأداء الإداري قائمة المهام الرئيسية الموكلة للإدارة، بل يأتي في مقدمتها الاهتمام والعناية بتحقيق الأهداف (الخميسي، ٢٠٠١، ٩٦).

وبسبب جوهرية الأهداف التي يمكن أن تحققها العملية، فأنها تعطي اهتماماً خاصاً من قبل إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة؛ للوصول من خلالها إلى المزايا الهامة المتمثلة برفع الروح المعنوية للعاملين، وإشعارهم بالعدالة، ودفعهم إلى تحمل المسؤولية، وتوفير الأساس الموضوعي لأنشطة إدارة الموارد البشرية كالتوظيف والتدريب والمتابعة.

د) أهداف تحسين جودة الأداء

- يرى (حمود و اللوزي، ٢٠١٧، ١٥٢) أن من أهداف تطوير الأداء ما يلي:
- ١) تطوير الأداء: من خلال معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين في المؤسسة، والسعي لممارسة سبل التطوير المناسبة في المجالات التي يشعر العاملون فيها بالضعف، وهو ما يؤدي إلى تطويرها وتحسينها.
 - ٢) تخطيط الموارد البشرية: من خلال الحاجات الفعلية لربط الحاجة المستقبلية للموارد البشرية في المؤسسة مع السياسات التنظيمية، بدءاً من استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة واختيارها وتعبئتها وتدريبها، وصولاً إلى تطويرها واستثمارها بفاعلية.
 - ٣) اكتشاف الاحتياجات التدريبية وتحديدتها: حتى يمكن تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تطوير أداء العاملين بالمؤسسة.
 - ٤) إنجاز عملية النقل والترقية: وذلك بعد التعرف على قدرات العاملين، وبالتالي ترقيةهم إلى وظائف تتناسب مع كفاءاتهم، وتتسم مع قدراتهم وقابليتهم في الأداء.
 - ٥) قياس نظام عادل للمرتبات والحوافز والمكافآت: من خلال الاعتماد على الجهد الفعلي المبذول من قبل العاملين.

هـ) العوامل المؤثرة في جودة الأداء

يعتبر الأداء الإداري جهد بشري فاصلة يقوم بها أفراد مؤهلون فاصلة وفق قوانين وأنظمة المنظمة فاصلة آخذين في الاعتبار الارتقاء بمستوى الأداء بها أصلاً هذا هو الأصل في العمل الإداري، ومن أهم العوامل المؤثرة على الأداء ما يلي (العوفي، ٢٠٢١، ٨٧-٨٨)

١) عوامل إدارية تنظيمية، مثل:

- عدم توافر مناخ يساعد على العمل والإنتاجية في المنظمة.
- صراع بين الموظف ورئيسه وبين الموظف وزملائه.
- عدم تحديد واجبات الموظف.
- ضعف الهيكل التنظيمي.
- نقص في الموارد أو تأخر وصولها.

(٢) **العوامل الفنية:** وتشمل التقدم التكنولوجي، المواد الخام، طرائق وأساليب العمل، وهنا الجوانب الفنية تؤثر بشكل واضح ومباشر على كفاءة المنظمة والأفراد، في نوعية الآلات وكمياتها والطرائق والأساليب العملية المستخدمة في العمل جمعها تؤثر على مستوى الإنتاجية والأداء بشكل عام.

(٣) عوامل بيئية خارجية مثل:

- صراع بين القيم والاتجاهات التي يحملها الموظف وبين القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع.

- الأحوال الاقتصادية وظروف سوق العمل.

- تشريعات حكومية.

- سياسات النقابات.

- الاضطرابات السياسية.

(٤) عوامل تتعلق بالموظف نفسه مثل:

- نقص في رغباته ودافعيته للعمل.

- تغيب مستمر عن العمل.

- مشكلات عائلية.

- انخفاض مستوى المعرفة والتعليم والخبرة.

- نقص في التدريب والمهارة.

المحور الثاني: واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الفني

(أ) مهام ومسؤوليات مدير المدرسة

تحتاج المدرسة إلى قيادة إدارية تفهم وتعي عمليات الأداء الإداري من جميع جوانبه وأبعاده، وتتعدد مهام ومسؤوليات مدير المدرسة، والتي يمكن تحديدها فيما يلي:

(١) **تهيئة مناخ تربوي ملائم للطلاب والمعلمين:** حيث يجب على مدير المدرسة دائما أن يفتح أمامهم أبواب الحوار والتشاور معهم ومع بعضهم البعض، وعليه أيضا أن يوفر للطلاب الخدمات الإرشادية التي تساعد على اختيار ما يدرسون وتدلهم

على أوجه التخصص التي تناسبهم، والأنشطة المدرسية التي تتفق مع ميولهم (مجاهد و عناني، ٢٠١٣، ٥٥)

٢) تطوير جوانب العملية التعليمية: ويعنى هذا بضرورة ملاحظة أفراد الإدارة المدرسية للتطورات الجديدة في ميدان التربية، وما يستجد فيه من اتجاهات حديثة وطرق وأساليب مبتكرة من خلال تطوير العملية التعليمية (السبعي، ٢٠١٥، ٢٢٩)

٣) التخطيط الاستراتيجي: وفيها يقوم مدير المدرسة بإعداد ما يسمى بالخطة السنوية التي تعطي صورة عما ينوي تنفيذه على مدار العام الدراسي (سليمان، ٢٠٠١، ٣٦٦).

٤) تطوير الممارسات الإدارية: فطبيعة الوضع الوظيفي لمدير المدرسة ينفرد بخاصية لا توجد في وظائف أخرى، فهم يؤدون دور الوسيط بين الطلاب وأولياء الأمور من جهة، وبين المعلمين من جهة أخرى، ثم بين هذه الفئات وبين المسؤولين التربويين والإداريين في الإدارات العليا، (كاربنتر، ٢٠٠١، ٥٧).

٥) التنمية المهنية للعاملين بالمدرسة: حيث يشجع المعلمين على أن يعيدوا دائما التفكير والتأمل في ممارساتهم اليومية داخل وخارج حجرة الدراسة، وأن يطرح هذه الممارسات للبحث والنقاش مع زملائهم فصل ويحرص على عملية التقييم المستمر لأداء العاملين معه داخل وخارج هيئة التدريس (مجاهد و عناني، ٢٠١٣، ٥٣).

٦) تنمية العلاقات الاجتماعية: ويشير إلى أن فاعلية الأداء الإداري تتحقق من خلال توفير الظروف التي تساعد على إبراز فردية الطلاب وبناء شبكة من الاتصالات الجيدة بين أفراد النظام المدرسي (الشيخ، ٢٠٠٨، ٥٩).

٧) تنمية العناصر البشرية: ويشير إلى دور القيادة في توفير التدريب لجميع الأفراد العاملين بالمدرسة وتنظيم العمل الجماعي والتنسيق بين الأفراد وإشراك العاملين والطلاب في تخطيط أوجه النشاط المختلفة لتنفيذ العملية التعليمية، وإشراكهم كذلك في اتخاذ القرارات التعليمية.

٨) تطوير الإمكانيات المادية: ويعنى بتوفير المعلومات المتعلقة بالأدوات والمعامل والورش والأجهزة العلمية والوسائل التعليمية والمكتبات المدرسية وأدوات النشاط،

وكذلك توفير معلومات عن كيفية تشغيل الأجهزة العلمية وبرامج صيانتها، (السبعي، ٢٠١٥، ٢٣١)

٩) الاستفادة من التكنولوجيا الإدارية المعاصرة: حيث يعد توافر الكفاءات المطلوبة لمدير المدرسة من المتطلبات لتطوير وتحسين عملية التعليم والتعلم داخل المدرسة، ولذلك يجب أن تكون لدى مدير المدرسة القدرة على فهم واستيعاب التقدم المستمر في ميدان التكنولوجيا، وأن يستطيع توظيف هذا التقدم في عمليات التخطيط والأعمال الإدارية والتقييم والاتصالات.

١٠) التقييم الذاتي: وفيها يقوم مدير المدرسة باستخدام وسيلة تقييم يقيس بها مستوى قدراته ومدى نجاحه في الاضطلاع بالمسؤوليات السابق ذكرها ولهذا فإن من واجبات ومهام مدير المدرسة تصميم برامج خاصة بتقييم الأداء الكلي في المدرسة أولاً ثم تقييم أدائه هو شخصياً (مجاهد و عناني، ٢٠١٣، ٥٦)

ب) معايير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الفني بدمياط

توجد عدة معايير للأداء الإداري تمثل بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها مدير المدرسة والهدف من وضع معايير للأداء هو مراقبة الأداء الإداري بصفة مستمرة للتعرف على التغيير في مستوى الأداء للتدخل في الوقت المناسب (النسور، ٢٠١٤، ٨٠).

وتتمثل أهم معايير الأداء فيما يلي (أبوالنصر، ٢٠١٢، ٦٥):

١) الجودة: ترتبط الجودة بجميع نشاطات المنشأة بحيث تعبر عن مستوى أداء العمل وهي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث الإلتقان وجودة المنتج سواء كان خدمة أو سلعة.

٢) الكمية: يقصد بها حجم العمل المنجز وهذا يجب ألا يتعدى قدرات وإمكانات الأفراد وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم ومكانتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء.

٣) الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد غير القابلة للبيد أو التعويض، لابد من استغلال الوقت الاستغلال الصحيح.

٤) الإجراءات: هي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل، أو بمعنى آخر بيان الخطوات الضرورية الواجب اتباعها لتنفيذ المهام.

ج) أبعاد الأداء الإداري لمدير المدارس الثانوية الفنية

تتنوع أبعاد الأداء الإداري حيث يركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء بينما يركز البعض الآخر على الجانب التنظيمي والاجتماعي وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل، وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي (عبدالعال، ٢٠٠٦، ٨٠ - ٨٢):

١) البعد التنظيمي للأداء: ويشمل تطوير أساليب الوظائف الإدارية وزيادة الفرص لمشاركة العاملين في صنع القرار، والعمل على زيادة درجة الثقة بين العاملين والإدارة وزيادة الرضا الوظيفي.

٢) البعد الاجتماعي للأداء: والذي يشير إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة التعليمية على اختلاف مستوياتهم، لذا ينصح بإعطاء أهمية كبيرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات وأزمات)

٣) البعد الإداري للأداء: ويشمل مراجعة النظم واللوائح الخاصة بالعمل، ومراجعة أسلوب اتخاذ القرارات وإعادة تقييم الوظائف.

٤) البعد التكنولوجي للأداء: ويشمل تجديد الأجهزة والأدوات والمعدات وتحديث التكنولوجيا المستخدمة، واستخدام نظم نقل وتبادل البيانات الإلكترونية وتفعيل مشروع الحكومة الإلكترونية وربطها بكافة المصالح والوزارات.

٥) البعد البشري للأداء: ويشمل تطوير وتنمية أنماط القيادات الإدارية واختيار أساليب حديثة للتدريب لترقية العاملين ومحو أمية تكنولوجي استخدام الحاسب الآلي للعاملين واستمرار الدورات التدريبية للعاملين طوال العام.

د) عمليات الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي الفني

يقوم مدير المدرسة الثانوية بأدوار متعددة لها تأثير مباشر على أداء المدرسة فهو المسئول عن سير العملية التعليمية، وعن التخطيط لتحقيق الاستثمار الجيد لموارد المدرسة، وتحديد رؤية رسالة المدرسة، وفقا لما تقتضيه المعايير القومية، والتعاون مع

مجالس الآباء والمعلمين وغيرها من المجالس والجهات المعنية، تطبيق المعايير القومية للتعليم على مستوى المدرسة وتدريب المعلمين على أسس تطبيق المعايير وإجراء دورات التقويم الذاتي، وإعداد تقارير قياس الكفاية السنوية للعاملين بالمشاركة مع أجهزته الفن المختصة، وتوقيع الجزاء على المخالفين في حدود القانون. وتتمثل عمليات الأداء الإداري لمدير المدرسة في:

(١) التخطيط الإداري:

يعتبر التخطيط الإداري من العمليات الأساسية لمدير المؤسسة التعليمية فهو يساعد على الاستفادة من الموارد المادية والبشرية بالمؤسسة، مما يساعد على ضمان استمرار العمل بالطريقة الصحيحة والتنبؤ بالمستقبل مما يؤدي إلى تقليل الهدر التعليمي وتحقيق الأهداف المرجوة.

وقد أكدت الممارسات الإدارية الفعلية أن اللجوء إلى اللامركزية قد ساعد على تحقيق فعالية أكبر في أداء المهام الموكلة إلى المؤسسات، بالإضافة إلى شيوع نوع من الرضا عن العمل في نفوس العاملين مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة، فكلما زادت قدرة الإدارة في حسن استخدام الموارد المتوفرة سواء أكانت بشرية أم مادية يؤدي إلى تحسن الأداء (جوهر، ٢٠٠٢، ٨).

ويساعد التخطيط للأداء على تحقيق التناسق بين الأهداف كي لا تتعارض مع بعضها البعض، وحقق التناسق بين جميع الأعمال والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف، كما تعمل خطوات العمل المدروسة والمحددة بشكل واضح على تفادي الأخطاء المتوقعة وبالتالي ضمان تحقيق نتائج أفضل، كما يفيد التخطيط في الاستغلال الجيد للوقت ولا المصادر المتاحة، والإشراك الفعلي للعاملين في المدرسة في مجال تنفيذ أهداف الخطط الموضوعية (المنيف، ٢٠٠٢، ٢٦).

(٢) التنظيم:

يعد التنظيم هو العملية الإدارية التالية لعملية التخطيط، فبعد أن تضع الإدارة خططها لابد حين إذن من وضع الوسائل التي تؤدي إلى تطبيق تلك الخطط، وذلك يتطلب تطوير نظم الإدارة للوصول إلى تحقيق الأهداف بطريقة فعالة، فالنظام هو

الذي يحدد المسؤوليات والمهام والموارد البشرية والمادية التي ستحول تلك الخطط إلى واقع ملموس، مما يتطلب وضع قواعد خاصة تساعد على تحقيق الأهداف، وتحدد أيضا مسؤوليات كل وظيفة، وتضع ضوابط العمل الخاصة بكل قسم أو وحدة إدارية، ويعرف كان التنظيم المدرسي بأنه تحديد شامل للأعمال المطلوب تنفيذها من قبل أفراد الإدارة المدرسية وتجميع هذه الأعمال في صورة مجموعات متجانسة مع الوظائف، وتحديد السلطات والمسؤوليات المصاحبة مع هذه الأعمال لكل وظيفة (سليمان، ٢٠١٩، ١٨٣).

٣) المشاركة في اتخاذ القرار

تعتبر عملية اتخاذ القرارات من أهم الممارسات التي يقوم بها المدير حيث إنها من الأسس الرئيسية التي تتواجد بجميع العمليات الإدارية وتتبع أهميتها كونها تؤثر وتتأثر بالأفراد العاملين داخل المدرسة، حيث تعتبر المحرك الرئيس لجهودهم، وقد حظيت عملية اتخاذ القرارات باهتمام بالغ من قبل علماء الإدارة والعلوم السلوكية والاجتماعية، واتخاذ القرار عملية مهمة تمس الحاضر وتغير الواقع، وتمتد آثارها إلى المستقبل، كذلك يجب أن تسبقها دراسة متأنية تستند إلى قاعدة واسعة من المعلومات المتخصصة والدقيقة فيما يتعلق بموضوع القرار المزمع إصداره (عبدالعليم و الشريف، ٢٠١٠، ٩٩).

وتعني المشاركة إتاحة الفرصة للمعلمين لإبداء آرائهم فيما يتعلق بالأمور الإدارية بالمدرسة وعدم قصرها على المدير والوكلاء وعدم تقليص دور المعلمين على إلقاء الدروس فقط وتفويض السلطة لهم ووضع رأيهم موضع التطبيق (السبعي، ٢٠١٥، ٢٣٧).

٤) تفويض السلطة

يعد تفويض السلطة أحد أهم أسس الأداء الإداري المقصود به أن يعهد المدير بجزء من سلطاته المخولة له بموجب النظام إلى أحد مرؤوسيه ليباشرها تحت إشرافه، وليس معنى ذلك التخلّص من السلطة أو التنازل عنها، لأنه تفويض السلطة لا يعني تفويض المسؤولية، ولكن سيظل المدير هو المسؤول عن أداء مرؤوسيه، ويعني تفويض

السلطة منح شخص آخر بعض الصلاحيات للمشاركة في أداء بعض المهام، وتتضمن عملية التفويض ثلاثة عناصر رئيسية هي وجود سلطة، ووجود مسؤولية، ووجود مسائلة لمن فوض إليه بعض المهام (بدران، ٢٠١١، ١٦)

٥) المسائلة والتقييم

يعتبر تطبيق التقييم بصورة يؤدي إلى تحديد أسباب النجاح والضعف لدى المدرسة مما يؤدي إلى اتخاذ القرارات الصحيحة لتحقيق جودة المدرسة، لذلك يجب أن يكون التقييم بصورة مستمرة ويهدف التقييم إلى التأكد من سير العملية التعليمية وتحقيقها لأهدافها، وإن من أبرز نواحي التقييم ومجالاته بالمدرسة تقويم المعلم وتقييم التلميذ (حجي، ٢٠٠٥، ٣١٩)

وليست المحاسبية الذاتية نظاما يقوم مدير المدرسة بتطبيقه ويكون مسؤولا عنه باعتباره رجل المنظمة، بل عن الشراكة بين المدير والمعلمين في القيام بالمحاسبية الذاتية للمدرسة، لذا على الجميع المشاركة في تحديد ما يجب فعله وماذا يريدون هم فعله داخل المدرسة (السبعي، ٢٠١٥، ٢٥٥).

وتعتبر المسائلة أحد متطلبات نجاح إدارة المدرسة الثانوية حيث تقوم بوضع مؤشرات لقياس معدلات أداء العاملين سواء المعلمين أو الطلاب أو الإداريين لتحقيق مبادئ الحوكمة.

٦) التنمية المهنية للعاملين بالمؤسسة التعليمية:

تعرف بأنها عبارة عن عمليات وأنشطة مستمرة يمكن من خلالها إحداث التحسينات المطلوبة في اتجاهات العاملين بالمدرسة واكتسابهم كافة الخبرات والمعلومات التي يحتاجونها (السبعي، ٢٠١٥، ٢٥٣).

ويعتبر التدريب جزء أساسيا من عملية تطوير المهارات المهنية للموارد البشرية بالمدرسة مما يؤدي إلى تنمية هذه الموارد، بما يعود بالنفع على المؤسسة التعليمية والموظف على حد سواء، وتهدف التنمية المهنية إلى تحسين مهارات مدير المدارس وشيوخ المعاهد الأزهرية ليكونوا أكثر كفاءة وفاعلية لمواجهة احتياجات العملية التعليمية.

ويعد التدريب أثناء الخدمة هو أفضل أنواع التدريب بالنسبة لمدير المدارس حيث إنه يمكن من خلاله الوقوف على إمكانية تطبيق أساليب جديدة في التدريس والتعليم وكذلك اكتساب المهارات الإدارية التي تمكنهم من أداء مهامهم بفاعلية، فمدير المدرسة يعمل على تحسين جودة العاملين بالمدارس من جانب ومن جانب آخر وضع خطة لتحسين وتعزيز جودة التدريس بالمدرسة (السبعي، ٢٠١٥، ٢٣٥)

٧) الرقابة:

تعتبر الرقابة الوظيفية الأخيرة من الوظائف الإدارية التي تستهدف قياس مدى النجاح في الوصول إلى الأهداف، والتأكد من تنفيذ الخطط والسياسات المقررة، واكتشاف أوجه الخلل في الأداء أثناء تنفيذ الخطة والعمل على معالجتها، وترتبط عملية الرقابة بالتخطيط حيث تتم وفقا للمعايير التي تم وضعها أثناء عملية التخطيط، كما أنها تعد جانبا مكملًا وحيويا في ضمان تنفيذ الأوامر والتعليمات التي يصدرها المدير، ونادرا ما يوجد العامل أو الموظف الذي يمكن أن يؤدي عمله دون رقابة أو حتى متابعة من رؤسائه، لأن الإنسان مهما كانت كفاءته وقدرته يحتاج من يراجع دائما ما يفعل (العجمي، ٢٠١٧، ٣٤٢).

هـ) العوامل المؤثرة في أداء مديري مدارس التعليم الثانوي الفني

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظرا لتعدد هذه العوامل المؤثرة في أداء مدير المدارس وصعوبة معرفة درجة تأثير كلا منها على الأداء، واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع حيث توجد عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينها، ومن العوامل المؤثرة على مستوى أداء المديرين ما يلي (بوسالم و شهيد، ٢٠١٧، ٦٣٠):

١) وجود أهداف محددة: فالمدرسة التي تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم.

٢) المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة الوكلاء والمعلمين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات والتنظيم يساهم في وجود فجوة بين القيادة المتمثلة في المدير والموظفين في المستويات الدنيا فاصلة وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسئولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسات التعليمية، وهذا يؤدي إلى ضعف الأداء لدى المديرين.

٣) اختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على أداء المديرين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه.

٤) مشكلات الرضا الوظيفي: فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء الوظيفي، فعدم الرضا الوظيفي وانخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للمديرين، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسئوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المؤسسة التعليمية.

٥) التسبب الإداري: فالتسبب الإداري في المؤسسة التعليمية يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة، بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المدرسة.

ويعد معرفة العوامل التي تؤثر على أداء المديرين بمثابة المرحلة التمهيديّة أو القاعدة التي ينطلق منها تقويم الأداء الذي يعدّ العنصر الهام في عملية الأداء الوظيفي.

و) أهمية تجويد أداء مديري مدارس التعليم الفني

إن عملية تحسين جودة الأداء الإداري من الأهمية بمكان لجميع المنظمات عامة وللمؤسسات التعليمية خاصة باعتبارها مؤسسة تؤدي أدواراً مختلفة، وتتفاعل معها

مجموعة من المجالات والعوامل، ويمثل تحسين جودة الأداء الإداري لمديري المدارس إحدى الركائز الأساسية للتنمية البشرية وتحسين الأداء الإداري الكلي داخل المدرسة.

ولذلك تحتاج المدرسة إلى قيادة إدارية تفهم وتعي أسس الأداء الإداري من جميع جوانبه وأبعاده؛ فمدير المدرسة هو المسؤول عن تأسيس ثقافة وفلسفة المدرسة ووضع الرؤية والرسالة المناسبة لها، ويدعم القيم المشتركة مثل التعاون والاحترام المتبادل والالتزام والتقدير، كما يقوم مدير المدرسة بتوفير برامج التنمية المهنية للارتقاء بمعارف ومهارات وقدرات العاملين في تنفيذ خطط التطوير وأنشطة التقويم الذاتي للأداء بما يدعم عمليات التحسين والتطوير المدرسي (سليمان، ٢٠١٩، ١٨١)

تتمثل أهمية تجويد أداء مديري مدارس التعليم الفني في:

(١) يساهم تحسين جودة الأداء الإداري لمدير المدارس التعليم الفني في تنمية عملية اتخاذ القرارات الإدارية بما يتيح للمديرين فرصة لاختيار الأفضل للبدائل وتقليل المخاطر.

(٢) يؤدي إلى تدعيم مهارات العلاقات الإنسانية والتي تعد من المهارات التي يتطلبها العمل الإداري بدرجة كبيرة نظرا للتفاعل بين المديرين والأفراد العاملين في كافة المستويات، وأهمية هذا التفاعل في وضع وتنفيذ الخطط والأهداف التنظيمية بصورة عامة.

(٣) يساعد تحسين جودة الأداء الإداري على اكتساب المعارف والمعلومات المتعلقة بالعمل والمنظمة بصورة عامة.

(٤) تساهم بعض برامج تحسين جودة الأداء الإداري في تزويد المديرين ببعض المهارات الخاصة وفقا لمدى الحاجة لهذه المهارات.

(٥) يعبر تجويد أداء المؤسسات التعليمية عن النشاط أو الجهد الذي يهدف إلى إدخال مجموعة من المتغيرات في قدرات وإمكانات المؤسسة التعليمية، حتى تقوم بدور هام في رفع مستوى أدائها من خلال تحديد الأهداف العامة لكل قسم بها، ومساعدة الإدارات والأقسام في تحديد أهدافها الإجرائية ومدى تطوير الخدمات المقدمة والقدرة على إعادة تحديد الأهداف (الدسوقي، ٢٠١٤، ٢٣).

المحور الثالث: معوقات تجويد أداء مديري مدارس التعليم الفني وكيفية مواجهتها

هناك كثير من المعوقات الإدارية والفنية التي تواجهها القيادات الإدارية وتحد من فاعليتها وكفاءتها فصل تحول دون أداء القيادات التربوية لأدوارها على الوجه الأكمل منها مشكلات خاصة بالنظام وإدارة شؤون الطلاب، ومشكلات خاصة بأعضاء هيئة التدريس، ومشكلات خاصة بالإدارة المركزية، ومشكلات مرتبطة بالهيئة الإدارية المدرسية.

وعرض (الزهيري، السنافي، عطا، و محمود، ٢٠١٩، ٢٠٥ - ٢٠٦) تلك المعوقات في:

أ) المعوقات الفنية: ويقصد بها المعوقات المرتبطة بالعملية التعليمية وتشمل:

١. انخفاض مستوى أداء بعض المعلمين والذي يعزى لأسباب مهنية أو شخصية أو نفسية مما يؤثر على فاعلية المدرسة ومخرجاتها بشكل سلبي يجر اللوم والنقد من أولياء الأمور والمجتمع والمسؤولين في الإدارة التعليمية، إن هذا الانخفاض يعوق القيام بالأنشطة التعليمية ويستنفذ القصة الكبيرة من جهد المدير ووقته في معالجة تلك السلبيات وتجاوز العثرات.

٢. النقص في إعداد المعلمين المهني ومستوى تأهيلهم، مما يضطر المدير للاستعانة لغير المتخصصين أو غير المؤهلين للقيام ببعض الأعمال أو تحميل بعض المعلمين ممن يثق المدير ب مؤهلاتهم وقدراتهم بأعباء إضافية تتأثر أدائهم بشكل سلبي.

٣. تباين سلوكيات المعلمين المهنية وقلة التعاون والتنسيق فيما بينهم.

٤. افتقار المدرسة للخدمات الطلابية الأساسية مثل الإرشاد والصحة المدرسية.

٥. ضعف المهارات الإدارية والكفايات الإشرافية للمديرين، مما يؤثر سلبا على ممارسة أدوارهم كقادة تربويين.

(ب) المعوقات الإدارية: ويقصد بها تلك المعوقات التي ترتبط بالجانب الإداري وتشمل:
١. عدم توافر الإمكانيات المادية اللازمة للقيام بالمهام والمسؤوليات التي يجب أن يطلع بها مدير المدرسة ويرجع ذلك لقلة موارد المحليات المادية التي تحول دون إيفائها بالالتزامات المادية تجاه المدرسة.

٢. عدم توافر الأبنية المدرسية والمرافق اللازمة، أو عدم صلاحيتها.

٣. ضعف الدراية الإدارية أو انعدامها لبعض وكلاء المدارس مما يقلل من عملية التفويض.

٤. ضعف توزيع الوقت المتاح للمديرين إلى الأعمال والمهام المدرسية، بحيث تأتي الأعمال الروتينية على غالبية وقت المدير وتسبب له الضغوط النفسية والإجهاد الجسدي والعصبي.

(ج) المعوقات التنظيمية: ويقصد بها تلك المعوقات المرتبطة بالنظام التربوي للمدرسة ومنها:

١. المركزية في الإدارة التعليمية وفي اتخاذ القرار وسيادة الروتين والتشدد في بيروقراطية العمل.

٢. غياب الدعم والحوافز لمدير المدارس من قبل السلطات التعليمية لما يخشاه بعض المسؤولين والزلاء من عدم ظهور قيادات شابة جديدة وإيجابية متحمسة وفعالة يمكن أن تهدد مكتسبات المسؤولين والمديرين القدامى أو تحد من نفوذهم وسلطاتهم.

٣. تحميل المديرين وحدهم مسؤولية معالجة خلل عدم توفر مدخلات العملية التعليمية.

٤. غياب النظرة إلى الإدارة المدرسية كمهنة، وغياب الدستور الأخلاقي لها.

لمواجهة معوقات تحسين أداء مديري مدارس التعليم الفني يوجد مجموعة من المتطلبات التي يجب توفيرها يتم عرضها فيما يلي

متطلبات تحسين جودة الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الفني

هناك مجموعة من المتطلبات التي من شأنها أن تفيد في تحسين جودة الأداء

الإداري لمدارس التعليم الفني منها ما يلي (زهران، ٢٠١٥، ٤٠٧):

- تحديد المهام والمسؤوليات الحالية للوظيفة.
- تنمية كفاءة العاملين.
- تحديد توقعات أداء كل وظيفة بعينها مع مراعاة التعزيز والتجديد المستمر والتنمية الفعلية للعاملين بالإضافة إلى الاهتمام بالجوانب الإيجابية في السلوك والمخرجات التي يتم إنجازها.
- تحديد حجم العمل بما يتلاءم مع قدرات العاملين.
- الانطلاق من معايير دقيقة تحقق الأهداف.
- متابعة الأداء أثناء العمل.
- تقويم أداء العاملين بصفة مستمرة.
- كما يتطلب تحسين جودة الأداء ضرورة توافر العناصر التالية (السلمي، ٢٠٠٠، ٢٥):

- توفير الأفراد المؤهلين للقيام بالعمل وإعدادهم وتدريبهم على طرق الأداء الفعالة.
- توفير المعلومات الكاملة عن خطة أهداف ومستويات الجودة.
- متابعة الأداء وملاحظة ما يقوم به الفرد أثناء العمل وتزويده بالمعلومات الجيدة.
- توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من مواد ومعدات وغيرها من موارد يتطلبها الأداء الفعال داخل العمل، وحفز وتنمية اهتمامات المدير بالعمل.
- إعادة تخطيط الأداء وإعادة تصميم العمل.
- إعادة توزيع المسؤوليات والصلاحيات.
- تحسين مكان العمل وتطوير ثقافة المنظمة.

ومما سبق فإن التعليم الفني هو الطريق لاكتساب الخبرات العلمية اللازمة للحياة العملية وسوق العمل، والتعليم الفني هو الرافد الذي يمد الدولة بخريجين متخصصين في المجالات الفنية التي يحتاجها القطاع الصناعي والزراعي والتجاري والفندقي، والتعليم الفني يلعب دوراً هاماً في تنمية البلاد لذلك يجب أن يحظى بمزيد من الاهتمام للحصول على عمالة متعلمة ومدرّبة، ويعتبر طالب التعليم الفني من أهم الآليات التي تساهم في مواجهة البطالة، وتحقيق وزيادة القدرة التنافسية للاقتصاد.

توصيات البحث

في ضوء ما تناوله البحث الحالي من معوقات تواجه مديري مدارس التعليم الفني بمحافظة دمياط في سعيهم لتحسين جودة أدائهم الإداري، تأتي هذه التوصيات بهدف تقديم حلول عملية ومقترحات قابلة للتطبيق. تهدف هذه التوصيات إلى التغلب على تلك المعوقات، والارتقاء بمستوى الإدارة المدرسية في التعليم الفني

- تطوير برامج تدريبية متقدمة ومستمرة لمديري مدارس التعليم الفني، تركز على الإدارة الحديثة، الجودة، القيادة، التكنولوجيا، وإدارة الموارد البشرية والمالية.
- منح المديرين صلاحيات أوسع في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير المناهج المحلية، وتوظيف وتدريب الكوادر، وإدارة الميزانيات، وتقليل المركزية، والبيروقراطية.
- تخصيص ميزانيات كافية لمدارس التعليم الفني لتتيح تحديث الورش والمعامل، وتوفير المواد الخام، وصيانة التجهيزات، وتوفير التكنولوجيا الحديثة.
- تحديث المناهج الدراسية والتخصصات بشكل دوري لتتوافق مع التطورات التكنولوجية ومتطلبات سوق العمل، وإشراك ممثلين عن الصناعات المحلية في لجان التطوير.

- إنشاء وحدة متخصصة داخل مديرية التربية والتعليم بدمياط لتنسيق وتسهيل الشراكات بين مدارس التعليم الفني والقطاع الصناعي والحرفي بالمحافظة.
- توفير دعم فني وإشرافي متخصص لمديري التعليم الفني من خلال مشرفين يمتلكون خبرة عملية في المجالات الصناعية، وتنظيم ورش عمل لتبادل الخبرات.
- تحسين بيئة العمل المدرسية من خلال تطوير البنية التحتية، وتوفير التجهيزات اللازمة، وضمان السلامة المهنية في الورش والمعامل.
- حث المديرين على المبادرة بالتطوير الذاتي والمهني المستمر من خلال القراءة، وحضور الدورات التدريبية، والمشاركة في المؤتمرات والندوات المتخصصة.
- العمل على غرس ثقافة الجودة الشاملة والتحسين المستمر والابتكار بين جميع العاملين بالمدرسة، وتشكيل فرق عمل داخلية للجودة.

- بناء فرق عمل قوية ومتعاونة داخل المدرسة وتقويض الصلاحيات بشكل فعال للمعلمين ورؤساء الأقسام لتعزيز المشاركة والمسؤولية.
- دعوة المؤسسات الصناعية والتجارية والحرفية في دمياط للمشاركة بفاعلية أكبر في دعم مدارس التعليم الفني (مالياً، عينياً، توفير فرص تدريب).
- إجراء دراسات مستقبلية لتقييم مدى فعالية تطبيق هذه التوصيات وأثرها على جودة أداء مديري مدارس التعليم الفني.
- توسيع نطاق الدراسة ليشمل وجهات نظر أطراف أخرى مثل المعلمين، المشرفين، أولياء الأمور، وممثلي سوق العمل.
- إجراء دراسات مقارنة بين محافظة دمياط ومحافظات أخرى ذات طبيعة صناعية مماثلة لتحديد أفضل الممارسات في إدارة التعليم الفني.

مراجع البحث

المراجع العربية

- أبوالريش، مصطفى عبدالحاميد عبدالغني. (٢٠٢٣). تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الإعدادي بمصر على ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية. *المجلة التربوية بسوهاح* (١١٢)، ٤٧٧-٥١٥.
- أبوالنصر، مدحت محمد. (٢٠١٢). *الداء الإداري المتميز*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- الأميري، وليد حميد. (٢٠١٦). *تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع
- بدران، شبل. (٢٠١١). *القائد التربوي وتقويض السلطات والمسؤوليات*. ورقة بحثية مقدمة لدورة إعداد المعلم. جامعة الأسكندرية.
- بوسالم، أبوبكر؛ وشهيد، هدى. (٢٠١٧). دور أسلوب كايزن (النموذج الياباني) في تحسين أداء المؤسسة : دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال أوريدوا ولاية بشار. *مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية* (٨)، ٦٢٦-٦٤٠.
- جاد، محمد يوسف يوسف. (سبتمبر، ٢٠١٨). متطلبات تطوير التعليم الفني الصناعي في مصر. *مجلة تطوير الأداء الجامعي*، ٤ (١)، ١٦١-١٧٥.

- الجريدة الرسمية. (٢٠٢٢). قانون رقم ١٦٠ لسنة ٢٠٢٢ بإصدار قانون إنشاء الهيئة المصرية لضمان الجودة والاعتماد في التعليم الفني والتقني والتدريب المهني (إتقان). الجريدة الرسمية (٤ مكرر)، ١١-٢٣.
- جوهر، صلاح الدين أحمد. (٢٠٠٢). أساليب وتقنيات الإدارة التربوية في ضوء ثورة الاتصال والمعلومات. مجلة التربية بالأزهر، ١٠٥، ١-٣٥.
- حجي، أحمد اسماعيل. (٢٠٠٥). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. القاهرة: دار الفكر العربي.
- حمود، خضير كاظم؛ واللوزي، موسى سلامة. (٢٠١٧). مبادئ إدارة الأعمال. عمان: دار زمزم انشرون وموزعون.
- الخميسي، السيد سلامة. (٢٠٠١). قراءات في الإدارة المدرسية: أسسها النظرية وتطبيقاتها الميدانية. الإسكندرية: دار الوفاء لنسب الطباعة والنشر.
- الدسوقي، عاشور إبراهيم. (٢٠١٤). القيمة المضافة مدخل لتطوير أداء المؤسسات التعليمية. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- زهران، إيمان حمدي رجب. (٢٠١٥). تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في مصر على ضوء الإدارة الإلكترونية. مجلة التربية بالأزهر، ٣ (١٦٦)، ٣٨٨-٤٤٧.
- الزهيري، إبراهيم عباس؛ السنافي، حسين؛ عطا، رجب أحمد؛ ومحمود، أشرف محمود. (٢٠١٩). معوقات تطوير الأداء لمديري المدارس بدولة الكويت وكيفية التغلب عليها. مجلة العلوم التربوية (٤)، ١٩٣-٢٣٣.
- السالم، مؤيد؛ و صالح، عادل. (٢٠٠٢). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. إربد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- السبعي، سعد بن فايز بن محمد. (٢٠١٥). تفعيل مدخل الإدارة الذاتية في تطوير الأداء الإداري لمدير المدرسة. مجلة التربية بالأزهر، ٣ (١٦٣)، ١٩٩-٢٥٦.
- السلمي، علي. (٢٠٠٠). المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر.
- سليمان، السعيد السعيد بدير. (٢٠١٩). تصور مقترح لتحسين الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة. مجلة كلية التربية بكفر الشيخ، ١٩ (١)، ١٧١-٢٠٤.
- سليمان، عرفات عبدالعزيز. (٢٠٠١). استراتيجية الإدارة في التعليم (ملاح من الواقع). مكتبة الأنجلو المصرية: القاهرة.
- سمرة، هويدا أحمد عبد اللطيف. (٢٠١٩). متطلبات تطوير أداء مديري مدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة الدقهلية: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية بالمنصورة، ٤ (١٠٨)، ١٢١-١٦٠.

سمرة، هويدا حمد عبداللطيف. (٢٠١٩). تطوير أداء مديري مدارس التعليم الثانوي الفني على ضوء معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد : دراسة ميدانية. رسالة ماجستير. كلية التربية: جامعة المنصورة.

الشامي، نجلاء عبدالفتاح؛ الخميسي، السيد سلامة؛ و عاشور، نبلي السيد. (٢٠٢٣). واقع الجودة بمدارس التعليم الفني في ضوء الاقتصاد القائم على المعرفة (دراسة تحليلية). مجلة كلية التربية بدمياط، ٣٨ (٨٦)، ٤١٠ - ٤٥٣.

شعبان، محمود عبدالواحد. (٢٠١٨). تفعيل دور الإدارة المدرسية في تطوير التعليم الثانوي الصناعي بجمهورية مصر العربية. رسالة ماجستير. كلية التربية: جامعة الفيوم.

الشيخ، محمود يوسف. (٢٠٠٨). مشكلات تربوية معاصرة: مفهومه - مظاهرها - استجابته - حلولها. القاهرة: دار الفكر العربي للطباعة والنشر.

عبدالرازق، نهاد إبراهيم السعيد؛ وقوطة، مروة ماهر. (٢٠٢٥). آليات مقترحة لتفعيل دور الجدارات التعليمية في تطوير التعليم الفني الصناعي بمحافظة دمياط. مجلة كلية التربية بدمياط، ٤٠ (٩٢)، ٢٩٧ - ٣٣٦.

عبدالعال، عدى محمد. (٢٠٠٦). التطوير الإداري والحكومة الإلكترونية. القاهرة: دار النهضة العربية. عبدالعليم، أسامة محمد شاكر؛ والشريف، عمر أحمد أبوهاشم. (٢٠١٠). المداخل الإدارية الحديثة في التعليم. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

عبداللطيف، نوره محمد نصر. (٢٠٢٥). معوقات تحسين الأداء لمديري مدارس التربية الخاصة بمحافظة دمياط. مجلة كلية التربية بدمياط (٩٢)، ٤٣ - ٨١.

عبدالملك، سمير روبييل شفيق. (٢٠١٩). تطوير إدارة المدارس الثانوية الفنية الصناعية بمصر على ضوء المستحدثات التكنولوجية المعاصرة. رسالة ماجستير. كلية التربية: جامعة الفيوم.

العجمي، كروز تراحيب. (٢٠١٧). تطوير الأداء الإداري بالتعليم الأساسي في ضوء مدخل إدارة التميز. مجلة البحث العلمي في التربية، ٣ (١٨)، ٣٣٨ - ٣٧٣.

العوفي، هيفاء سويعد. (٢٠٢١). دور القيادة الفعالة في تحقيق جودة الأداء الإداري: دراسة ميدانية على القيادات الإدارية بقطاع التعليم بمنطقة المدينة المنورة. مجلة القراءة والمعرفة (٢٣٩)، ٧٧ - ١٠٧.

كاربنتر، جون. (٢٠٠١). مدير المدرسة ودوره في تطوير التعليم. (عبدالله أحمد شحاتة، المترجمون) القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.

كامل، عائشة محمد. (٢٠١٨). دور مديري لمدارس في تطبيق نظام الجدارة بالمؤهلات المهنية لطلاب التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر. رسالة ماجستير. كلية التربية: جامعة الفيوم.

مجاهد، محمد عطوة؛ وعناني، هشام فتوح. (٢٠١١). *استراتيجيات الجودة في التعليم*. القاهرة: دار الجامعة الجديدة.

مجاهد، محمد عطوة؛ وعناني، هشام فتوح. (٢٠١٣). *استراتيجيات تجويد منظومة الأداء المدرسي (بين المحلية والعالمية)*. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

مرسي، هدى الصاوي السيد؛ الجمال، محمد ماهر محمود؛ وخاطر، نعمة منور. (٢٠٢٣). تصور مقترح لتحقيق متطلبات تطوير أداء مديري المدارس الثانوية الصناعية في ضوء مدخل التجديد الذاتي بمحافظة الجيزة. *مجلة التربية في القرن ٢١ للدراسات التربوية والنفسية* (٣٢)، ٣١ - ١.

المنيف، محمد صالح. (٢٠٠٢). *التخطيط المدرسي: مفهومه وأهميته لمدير المدرسة*. الرياض: دار المريخ.

النسور، جاسر عبدالرازق. (٢٠١٤). أهمية استخدام أساليب علمية حديثة في تحليل البيئة وأثره على تحسين كفاءة الأداء في الشركات: دراسة واقع عينة من الشركات الأردنية. *مجلة دراسات إدارية*، ٧ (١٣)، ٧١ - ١٠١.

وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني. (٢٠٢٤). *عن برنامج التعليم الفني*. تاريخ الاسترداد ٩ ١ ٢٠٢٤، من وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني: <https://tech.moe.gov.eg/tech/about/cat/2>
وزارة التربية والتعليم. (٢٠١٤). *الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠*. القاهرة: وزارة التربية والتعليم.

المراجع الأجنبية

- Argyris, C. (2010). *Organizational traps: Leadership, culture, organizational design*. OUP Oxford.
- Bell, L. (2002). *Managing teams in secondary schools*. Routledge.
- Cassano, R., & Salvioni, D. (2015). Improvement of management performance in the school system. In *The 3rd Virtual Multidisciplinary Conference December, 7.-11. 2015*, www. quaesti. com (Vol. 3, pp. 108-112).
- Dalton, M. (2013). Cooperative evasions to support labor-management contracts. In *Human Behavior and Social Processes* (pp. 267-284). Routledge.
- Flippo, E. B. (2001). Principles of personnel management. (No Title).
- Lassibille, G. (2016). Improving the management style of school principals: results from a randomized trial. *Education Economics*, 24(2), 121-141.
- Tesser, A. (2000). *Advanced social psychology* (p. 419). New York: McGraw-Hill.