

متطلبات تطبيق القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي في محافظة الفيوم

إعداد

د/ عبد الستار محروس عبد الستار فايد

مدرس الإدارة التربوية وسياسات التعليم

كلية التربية - جامعة الفيوم

ama30@fayoum.edu.eg

د/ عيبر احمد محمد على

مدرس الإدارة التربوية وسياسات التعليم

كلية التربية - جامعة الفيوم

aam10@fayoum.edu.eg

الملخص :

استهدف البحث الحالي وضع مقترحات لتلبية متطلبات تطبيق القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الصناعي في محافظة الفيوم، واستخدم البحث المنهج الوصفي، ولتحقيق هدف الدراسة تم إعداد استبانة مكونة من (٦١) عبارة موجهة لعينة قوامها (٢١٠) من المعلمين والوكلاء والمديرين في المدارس المستهدفة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها : أن واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لمديري مدارس التعليم الثانوي الصناعي في محافظة الفيوم في مجملها جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ الوسط الحسابي لبعـد الرؤية الاستراتيجية (١.٧٨)، وبعـد الإبداع (١.٦٤)، وبعـد الاستقلالية (١.٧٣)، وبعـد المبادرة/التنافسية (١.٦٩)، وبعـد استثمار الفرص (١.٨)، وبعـد تحمل المخاطر (١.٦٣)، كما أظهرت النتائج أن مركزية الإدارة الشديدة ومحدودية تفويض السلطة، ونقص الإمكانيات المادية والمالية، والبعـد عن المجازفة خوفاً من الفشل، وندرة الحوافز المادية والمعنوية للإبداع والريادة، هي من أبرز معوقات تطبيق القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الصناعي في محافظة الفيوم، وتوصل البحث إلى وضع مجموعة من المقترحات لتلبية متطلبات تطبيق القيادة الريادية في هذه المدارس، وذلك من خلال العمل على نشر الفكر الريادي، وتطوير التشريعات المنظمة للعمل، وتطوير الهيكل التنظيمي والسياسات الإدارية، وتطوير طبيعة العمل الإداري، وتدعيم العلاقات والاتصال والتواصل، علاوة على تطوير البنية التكنولوجية، ووضع أنظمة للحوافز والمكافآت، والاهتمام بتطوير الموارد البشرية والمادية والمالية.

الكلمات المفتاحية : القيادة الريادية - التعليم الثانوي الفني الصناعي.

Abstract:

The current research aimed at developing proposals to meet the requirements of the application of entrepreneurial leadership in industrial secondary schools in Fayoum Governorate. The research used the descriptive approach. To achieve the goal of the study, a questionnaire consisting of (61) items was prepared for a sample of (210) teachers, vice-principals and principals in the targeted schools. The study had several results, the most important ones are : that the reality of applying the dimensions of entrepreneurial leadership for principals of industrial secondary schools in Fayoum governorate are carried out at a medium degree (the arithmetic average for strategic vision dimension is 1.78, for the creativity dimension 1.64, for the independence dimension 1.73, for the initiative/competitiveness dimension 1.69, for opportunity investment dimension is 1.8, and for risk tolerance dimension is 1.63). The results also showed that there are some obstacles to the application of entrepreneurial leadership in industrial secondary schools in Fayoum Governorate such as; the centralization of management, the limited delegation of authority, the lack of facilities and financial capabilities, the avoidance of risks for fear of failure, and the scarcity of incentives for creativity and leadership. This study proposed some mechanisms to achieve the requirements for the application of entrepreneurial leadership in these schools such as; the dissemination of entrepreneurial thought, the development of legislations regulating work, the development of the organizational structure and administrative policies, the development of the mechanisms of administrative work, the strengthening of relations, communication, in addition to the development of the technological infrastructure, and the development of systems Incentives and rewards, and giving more attention to the development of human, material and financial resources.

Keywords: entrepreneurial leadership - industrial secondary education - Fayoum governorate.

مقدمة :

يعد التعليم الأداة الرئيسة في إعداد الإنسان وتأهيله للتعامل مع التقنيات المعاصرة والمتطورة ومواكبة التغيرات المتتالية في مختلف ميادين التنمية، والتعليم الفني هو أحد الأدوات الرئيسة لتحقيق برامج التنمية الشاملة في المجتمعات المعاصرة، كونه قاطرة التنمية، حيث يسعى بنوعياته المختلفة إلى إعداد القوى العاملة الماهرة اللازمة لخدمة خطط التنمية الاقتصادية.

وتتبع أهمية التعليم الثانوي الفني الصناعي في كونه يمثل أهمية بالغة في إعداد العنصر البشري الفعال والقادر على تنفيذ خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية لتحقيق التقدم والرفاهية، كما أنه يعد عنصراً استراتيجياً في السياسة التعليمية لأي نظام تعليمي بسبب التحديات الكبيرة التي يواجهها العديد من المجتمعات مثل التطور التكنولوجي والمعلوماتي المتسارع، مما يتطلب توفير جيل مدرب ومؤهل من العمالة الماهرة القادرة على تحقيق متطلبات المجتمع ومواجهة متغيراته. (عبد المعطي، ٢٠١٠، ٢٦٥)

ويعد التعليم الثانوي الفني الصناعي أحد أهم أنواع التعليم في مصر لما له من دور بارز في تحقيق متطلبات خطط التنمية المستدامة في توفير العمالة الفنية المدربة التي تستطيع تلبية متطلبات واحتياجات سوق العمل، لذا يعد الاهتمام بتطوير التعليم الثانوي الفني الصناعي وتحسين مستواه ورفع كفاءته ضرورة ملحة في ظل التحديات التي تواجهها الصناعة المصرية، حتى تتمكن مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي من تحقيق الأهداف التي تسعى إليها بكفاءة وفعالية، خاصة وأنه يمثل أحد أهم المجالات الحيوية التي تعتمد عليها معظم الدول في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

إن التوجه نحو مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي في مصر وتعزيز ممارسات الإبداع بها وإدارتها إدارة عصرية يعد أمراً مهماً، لذا فالفائتمون على إدارتها مطالبون بتذليل كل المعوقات التي تحول دون انطلاقها نحو اللحاق بركب التنمية حتى نضمن من خلالها بناء جيل جديد يواكب العصر و يواكب التوجهات الدولية للتربية والتي أصبحت الآن أكثر فناعة بأن الإبداع هو السبيل لتحقيق النهضة والازدهار (جوهر، الياسل، ٢٠١٨، ٢٣٧).

وذلك انطلاقاً من القاعدة التي تؤكد على أن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية يعتمد بشكل أساسي على ما تمتلكه من إدارة واعية بطبيعة التحديات بجميع أنواعها والتي تؤثر على خريجها وما يجب أن يمتلكونه من مهارات مستقبلية، وكيفية التعامل معها من خلال تطوير رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها وخطط عملها، بما يضمن تحقيق الجودة والتميز في مخرجاتها.

ونظراً لأن القيادة جوهر العمل الإداري، وتمثل عاملاً مهماً لنجاح أية مؤسسة لما لها من تأثير مباشر على العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة، فقد أصبح من المهم تغيير أنماط القيادة السائدة في المؤسسات التعليمية وأن تتبع نمطاً جديداً يساعدها في التعامل مع الأوضاع الديناميكية سريعة التغير، ويعد نمط القيادة الريادية من الأنماط القادرة على مواجهة التحديات والتعامل مع الأوضاع الجديدة والمتغيرة، ذلك لأنه يسمح للقيادة والمديرين بتطوير وتحسين أداء مؤسساتهم التعليمية، وحل مشكلاتها بطرق جديدة ومختلفة وغير تقليدية، كما تفتح المجال لصقل قدراتهم في اكتشاف فرص جديدة واستثمارها للرفع من مكانتها التنافسية، وإيجاد مناخ تنظيمي داعم للإبداع والتغيير الإيجابي المطلوب لمواجهة مختلف التحديات بفعالية (مغاوري، ٢٠١٧، ٥٣٦).

إن القيادة الريادية بأبعادها المتمثلة في الاستقلالية، الإبداعية، الاستباقية، التنافسية، وتحمل المخاطر تؤثر تأثيراً إيجابياً على الأداء، فالمؤسسات التعليمية ذات التوجه الريادي لها القدرة على دعم الابتكار والتجديد داخلها، واستثمار الفرص والموارد المتاحة، وتعزيز الأنشطة والممارسات الريادية لأعضائها، بما يسهم في تطوير أدائها وتحقيق تميزها، الأمر الذي يتطلب دعم التوجه الريادي لدى قادتها وتبني ثقافة تنظيمية ريادية وهيكل تنظيمي ريادي وتطبيق سياسات تحفيز ريادية (راغب، عزب، ٢٠١٧، ٤٨٤).

فالقائد الريادي لديه القدرة على صنع واتخاذ القرارات في ظل بيئة تتسم بالتعقيد وتحتاج للمخاطرة، فهو يمتلك رؤية للمستقبل ويتمتع ببصيرة عالية تمكنه من اتخاذ قرارات جريئة قد تحتاج إليها المؤسسة التعليمية لاقتناص الفرص المتاحة، والارتقاء بمكانة المؤسسة التعليمية التنافسية (مغاوري، ٢٠١٧، ٥٣٦).

وتأسيساً لما تقدم عن أهمية التعليم الثانوي الفني الصناعي في مصر في تحقيق التنمية الاقتصادية للمجتمع، وأهمية القيادة الريادية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف المؤسسات التعليمية، يسعى البحث الحالي إلى تحقيق متطلبات تطبيق القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الصناعي في محافظة الفيوم من خلال تعرف طبيعة التعليم الثانوي الفني الصناعي، وتعرف الجهود المبذولة لدعم ممارسات القيادة الريادية به، والكشف عن المشكلات والمعوقات التي تقف عائقاً نحو تطبيقها.

مشكلة البحث :

يعد التعليم الثانوي الفني العنصر الاستراتيجي والمكون الأساسي لاكتساب المهارات والمعارف التي يحتاج إليها الفنيون في كافة القطاعات، كما أنه المصدر الرئيس في توفير العمالة الفنية المدربة على أسس تكنولوجية علمية وعملية (البيطار، ٢٠٢٠، ١٤١٨). ويعد التعليم الفني بصفة عامة والصناعي بصفة خاصة هو أحد الأدوات الرئيسية لتحقيق برامج التنمية الشاملة، كونه قاطرة التنمية، حيث يسعى بنوعياته المختلفة إلى إعداد القوى العاملة الماهرة اللازمة لخدمة خطط التنمية الاقتصادية، وعليه فقد اهتمت الدولة بتطوير التعليم الفني بشكل عام والصناعي على وجه الخصوص؛ وتجلّى هذا الاهتمام من خلال دستور ٢٠١٤، حيث تنص المادة (٢٠) من الدستور على : تلتزم الدولة بتشجيع التعليم الفني والتقني والتدريب المهني وتطويره، والتوسع في أنواع التعليم الفني كافته، وفقاً لمعايير الجودة العالمية، وبما يتناسب مع احتياجات سوق العمل. الأمر الذي يوضح مدى ارتباط التعليم والتدريب بالتشغيل والتوظيف بما يتلاءم مع احتياجات ومتطلبات سوق العمل (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٤، مادة ٢٠).

والتعليم الثانوي الفني في مصر يعد من منابع المهمة والضرورية لإعداد الموارد البشرية في مجال الصناعة؛ حيث إنه يحتوي - وفقاً لإحصاء عام ٢٠٢٠/٢٠٢١م على (٥٥%) من إجمالي طلاب التعليم الثانوي في مصر، فهو يستوعب (١٩٢٥٢٥١) طالباً وطالبة، في حين يوجد بالتعليم الثانوي العام (١٥٧٨٩١٣) طالباً وطالبة، أما بالنسبة للتعليم الثانوي الفني الصناعي فهو أحد أهم أنواع التعليم الفني، فهو يستوعب (٩٨٤٦٧٧) طالباً وطالبة من جملة الطلاب بالتعليم الفني حيث يقدر نسبة عدد الطلاب

فيه (٥١,١٥ %) من إجمالي التعليم الفني (وزارة التربية والتعليم، الإدارة العامة لنظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار ، كتاب الإحصاء السنوي ٢٠٢١/٢٠٢٢)، أي ما يزيد عن نصف طلاب التعليم الثانوي الفني المصري يوجد بالتعليم الثانوي الفني الصناعي ، وهذه القوة البشرية الهائلة إذا ما تم إعدادها إعدادًا جيدًا؛ فقد تم إعداد النصيب الأكبر من القوى العاملة اللازمة لسوق العمل، مما يؤثر تبعًا على عملية الإنتاج، ويؤثر أيضًا على مستوى دخل الفرد من الناتج القومي.

وفي إطار الاهتمام بتطوير إدارة المدارس الثانوية الفنية الصناعية في مصر، بما يتواءم مع التوجهات الإدارية الحديثة، ظهرت مجموعة من الجهود والبرامج والمبادرات التي تهدف إلى تحسين المدارس الثانوية الفنية الصناعية ومواجهة مشكلاتها، حيث تم تأكيد ضرورة تطبيق سياسة اللامركزية، وتدعيم البنية المؤسسية للمدارس الثانوية الفنية الصناعية؛ وعلى الرغم من تلك الجهود المبذولة إلا أن هناك مجموعة من الدلائل والمؤشرات تشير إلى إخفاق معظم هذه الجهود والمبادرات، حيث يشير (الإخناوي، ٢٠١٦، ٨٣-٨٤) إلى وجود العديد من المؤشرات التي تدل على إخفاق التعليم الثانوي الفني الصناعي في مصر في تحقيق أهدافه، ومن هذه المؤشرات :

- الانفصال الواضح وقلة التعاون بين فئات المعلمين المختلفة داخل المدرسة.
- الفوضى الإدارية التي تعاني منها الكثير من المدارس، واتخاذ القرارات المهمة بمعزل عن المعلمين ودون معايير معروفة.
- غياب المناخ المدرسي الذي يساعد المجتمع المدرسي على المشاركة في اتخاذ القرارات.
- تدني مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بالمدرسة ، واتسامها بالقيم الفردية التي تعوق العمل الجماعي بها.
- مقاومة أعضاء المجتمع المدرسي للتغيير والإبداع والتجديد.
- غياب رؤية ورسالة مشتركة يعمل بها جميع العاملين بالمدرسة ، وغياب الاتصال المفتوح مما يعوق تبادل المعلومات والخبرات فيما بينهم.

وفي ذات السياق أكدت دراسة (جوهر، ٢٠١٧، ٦١٥، ٦١٨) على أن هناك قصوراً في إدارة المدارس الثانوية الفنية الصناعية؛ وذلك نتيجة لاستمرار سيطرة النمط المركزي على إدارة التعليم الثانوي الصناعي؛ فمدير المدرسة ليس لديه الحق في عقد اتفاق أو مشاركة المجتمع المحلي ودعوته للمدرسة إلا بعد الرجوع للإدارة المركزية، الأمر الذي يؤكد غياب الثقة، وكذلك ضعف مشاركة المعلمين داخل المدرسة وتمكينهم من اتخاذ قرارات متعلقة بعملهم؛ حيث تمثل الثقة والتمكين والمشاركة الفعالة في تحديد الأهداف وصنع القرارات مؤشرات على فعالية ريادية المدرسة، كما أن هناك ضعفاً في المخصصات المالية لتمويل وتطوير وتجهيز المدارس الثانوية الفنية الصناعية ومراكز التدريب بالمعامل الحديثة، والمعدات اللازمة التي تخدم ما تقدمه من برامج ومناهج بما يحقق متطلبات سوق العمل ويساير التطوير التكنولوجي السريع، الأمر الذي يضعف من قدرة المدارس الثانوية الصناعية على إعداد طلابها وتزويدهم بمعلميها بالمهارات الريادية والقيادية.

كما أشار (الشربيني، ٢٠٢٠، ٩٨-٩٩) إلى وجود العديد من المشكلات الإدارية التي تعاني منها مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي في مصر، من أهمها :

- لا تتبنى إدارة المدرسة الأفكار والأساليب الجديدة في تطوير العمل الإداري والتنظيمي بالمدرسة.
- اتباع الإدارة المدرسية للمداخل التقليدية في الإدارة، وتجنبها تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة خوفاً من الفشل، وعدم تشجيع بعض المديرين للتجديد والابتكار والإبداع في المدرسة.
- ندرة وجود قاعدة بيانات إلكترونية تسهم في تسهيل الإجراءات الإدارية داخل وخارج المدرسة.
- قلة الاهتمام بالتدريب على استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمليات الإدارية.
- ضعف تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة المعرفة بالمدارس.
- لا تسعى إدارة المدرسة إلى تحقيق الميزة التنافسية مع المدارس المماثلة.
- وجود هدر وعدم استفادة من الموارد البشرية داخل المدارس.

- ضعف تلبية احتياجات العاملين والطلاب والفصول بالمدراس.
- ضعف الانفاق على التعليم الثانوي الصناعي وفق متطلبات اقتصاد المعرفة.
- ضعف وشكالية تطوير منظومة التعليم والتدريب للعاملين بالمدراس.
- قصور في التجهيزات والأدوات والخامات ومعدات الورش اللازمة للدراسة المهنية.

وتأسيساً لما سبق فإن التعليم الثانوي الفني الصناعي في مصر في حاجة ماسه لإدخال إصلاحات جذرية من حيث : التجديد والتطوير في برامج التعليم والتدريب، وتطوير نظمه الإدارية، مع ضرورة ربطه مع غيره من نظم التعليم الفني الأخرى، وذلك لضرورة اقتصادية واجتماعية وحضارية خلال العصر الحالي.

يتضح مما سبق أن مشكلة الدراسة تتمثل في وجود ضعف في إدارة مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي، مما يستلزم تطبيق أنماط جديدة للإدارة والقيادة تعمل على تطويرها والنهوض بها وتحقيق أهداف هذا النوع من التعليم، وعليه يحاول البحث الحالي الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما متطلبات تطبيق القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي في محافظة الفيوم؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما الأسس النظرية للقيادة الريادية على ضوء الفكر الإداري المعاصر؟
- ٢- ما الجهود المبذولة لدعم ممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي في مصر؟
- ٣- ما واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي في محافظة الفيوم من وجهة نظر عينة الدراسة الميدانية ؟
- ٤- كيف يمكن تحقيق متطلبات تطبيق القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي في محافظة الفيوم؟

أهداف البحث : هدف البحث الحالي إلى :

- ١- تعرف الأسس النظرية للقيادة الريادية على ضوء الفكر الإداري المعاصر .
- ٢- رصد الجهود المبذولة لدعم ممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي في مصر .
- ٣- تعرف واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي في محافظة الفيوم من وجهة نظر عينة الدراسة الميدانية .
- ٤- التوصل إلى بعض المقترحات لتلبية متطلبات تطبيق القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي في محافظة الفيوم .

أهمية البحث : تتمثل أهمية البحث الحالي في جانبين، هما :

- **القيمة النظرية:** تنبع من أهمية البحث العلمية من خلال إثراء المعرفة النظرية والتراث العلمي الإداري بإطار نظري يتناول الأسس النظرية للقيادة الريادية بأبعادها المختلفة، وذلك انطلاقاً من أهمية القيادة الريادية كمنظومة قيادية حديثة، له تأثير قوي في المؤسسات على اختلاف أنواعها، وما يحققه لها من أداء متميز وقدرة على البقاء والمنافسة في بيئة سريعة التغير. هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن هذه الدراسة قد تسهم في إثراء هذا المجال من البحوث والدراسات، حيث تعتبر مرجعاً للباحثين والمهتمين في مجال إدارة المؤسسات التعليمية بشكل عام، وفي مجال إدارة مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بشكل خاص.
- **القيمة التطبيقية:** والتي تكمن في ما يقدمه البحث من نتائج وإجراءات مقترحة يمكن أن تستفيد منها القيادات التعليمية وأصحاب القرار والمسؤولين بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة الفيوم في تحقيق متطلبات تطبيق القيادة الريادية، خاصة وأن البحث يأتي مع تزايد التزام الدولة بتطوير منظومة التعليم الثانوي الفني واعتماد منظومة الإصلاح حسب رؤية وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني على ريادة الأعمال وهذا ما تضمنته رؤية مصر ٢٠٣٠، كذلك يتفق البحث مع سياسة وجهود الدولة المصرية الرامية إلى إصلاح إدارة التعليم الثانوي الفني من خلال الأخذ بالمداخل الإدارية الحديثة ومنها القيادة الريادية، ومحاولة الاستفادة منها بما يتناسب مع طبيعة هذه المدارس وبما يساعد في رفع كفاءة أداء العاملين بها.

منهج البحث :

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الدراسة، ولما له من مزايا عديدة من حيث عدم اقتصاره على جمع وجدولة البيانات، بل وصفها كميًا وكيفيًا لتوضيح خصائصها ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى، ومن ثم تفسيرها وتحليلها والخروج منها باستنتاجات ذات دلالة ومعنى، تسهم في تقديم حلول واقعية لمشكلة البحث، حيث تم عرض الإطار النظري للقيادة الريادية، وذلك كما جاء في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة، كما تم رصد الجهود المبذولة لدعم ممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي في مصر نظريًا وميدانيًا، وقد استخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة لتفسير نتائج الدراسة الميدانية، ثم تم وضع بعض المقترحات لتلبية متطلبات تطبيق القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الصناعي في محافظة الفيوم.

مصطلحات البحث : يتضمن البحث المصطلحات التالية :

١- مفهوم الريادة :

- الريادة لغةً : مصدر مشتق من الفعل رود، واسم الفاعل منه الرائد، وأصل الرائد الذي يتقدم القوم. (آبادي، ١٩٥٢، ٣٥٧).
- ويرجع الأصل اللغوي لكلمة ريادة إلى كلمة "رائد" أي الشخص الذي يتقدم القوم ليرشدهم إلى مقصدهم ومبتغاهم، وهو الشخص الذي يرسل دون غيره في التماس أو طلب حاجة، والجمع رواد مثل زائر وزوار، والريادة هي القيادة والرئاسة (عمر، ٢٠٠٨، ٩٥٩)، و"الرؤدُ":مصدر فعل الرائد، والرائد: الذي يُرسل في التماس النُّجعة وطلب الكلاء، والجمع رؤاد مثل زائر وزوَّار(ابن منظور، د.ت، ١٨٧).
- اشتقت كلمة ريادة Entrepreneurship من الكلمة الفرنسية Entreprenre التي تشير إلى الفعل الذي يحاول ويغامر فيه الفرد، ويأخذ على عاتقه عمل من نوع خاص(Adebayo&Kolawole, 2013, 494).
- الريادة اصطلاحًا : هي المبادرة والقدرة على بدء مشروع جديد وإنجازه بصورة فعالة.(Wehmeier,McIntosh & Turnbull, 2007, 260)

- ويعرفها (السواريس ، ٢٠١٩ ، ٤٤) بأنها إنشاء شيء جديد ذي قيمة، وتخصيص كل ما يلزمه من وقت وجهد ومال، وتحمل المخاطر المصاحبة واستقبال المكافأة الناتجة، فهي ظاهرة ترتبط بالابتكار والإبداع والتجديد واكتشاف الفرص الجديدة والمبادرة بتبنيها، والمخاطرة والتعامل مع الظروف غير الواضحة، والاستعداد لتقبل الفشل، والحاجة إلى الإنجاز الذي يقود إلى النمو والثروة، وتبني القيم الجديدة؛ مثل إضافة خدمات أو تحسينات جديدة أو مزايا أخرى.

- الريادة إجرائياً : هي قدرة إدارة المدرسة على تحويل الأفكار إلى أفعال، وتتطوي على الإبداع والتجديد والمخاطرة واكتشاف الفرص الجديدة، وتقديم أعمال جديدة ومبتكرة، بما يحقق الأهداف المدرسية من ناحية، وبما يدعم الأفراد من ناحية أخرى (Teng, 2007, 120).

٢- مفهوم القيادة الريادية :

- تعرف القيادة الريادية بأنها سلوك منظم واع وهاذف تتوفر فيه روح المبادرة والجرأة على المألوف والاستعداد لتحمل المخاطر وتقييم الحلول المبتكرة لل صعوبات المتوقعة وغير المتوقعة، يقوم به القائد لاستثمار مدخلات العملية التعليمية من أجل الوصول لمخرجات تحقق ميزة تنافسية للمؤسسة على المستوى المحلي والإقليمي والدولي (الدوسري، ٢٠١٦ ، ٣٣٣).

- وعرفها (Kuratko, 2007, 3) بأنها عملية ديناميكية تتطوي على المخاطرة والإبداع، وتبني شيئاً جديداً ذا قيمة، واستثمار الفرص ضمن رؤية محددة، مع الأخذ في الاعتبار تقدير حجم المخاطر على الأنشطة الريادية.

- وتُعرف القيادة الريادية إجرائياً في هذا البحث بأنها : " قدرة القائد على الابتكار والتكيف بسرعة عالية مع بيئات غير مؤكدة باستخدام السلوك الريادي، وتبني عنصر المخاطرة، والتعامل بفعالية مع الفرص، وتحويل الأفكار إلى ابتكارات تصنع واقعاً جديداً، وتحمل المسؤولية الشخصية، وإدارة التغيير داخل البيئة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي وخارجها".

٣- مفهوم التعليم الثانوي الفني الصناعي :

- هو نوع من أنواع التعليم الفني يهدف إلى إعداد القوى البشرية المدربة للعمل في ميادين الإنتاج الصناعي المختلفة للحصول على أقصى حد ممكن من الإنتاج وفق مستويات مختلفة من الكفاية والمهارة والثقافة مع ربط الأهداف المهنية والأهداف التربوية العامة. (وزارة التربية والتعليم، ١٩٨١، الباب الرابع، مادة ٣٨)
- هو ذلك التعليم الذي يهدف إلى إعداد فئة الفني في مجالات الصناعة، عن طريق تنمية الملكات الفنية لدى الدارسين، ويتم القبول به بعد الحصول على شهادة إتمام الدراسة بمرحلة التعليم الأساسي ووفقاً للشروط والقواعد التي يصدر بها قرار من وزير التعليم (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٩، مادة ٣٠).

حدود البحث : اقتصر البحث على الحدود التالية :

- ١- الحدود الموضوعية : اقتصر البحث على تناول الإطار النظري للقيادة الريادية، وذلك كما جاء في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة، وكذلك الجهود المبذولة لدعم ممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي في مصر، والتعرف على الواقع الفعلي لتطبيق أبعاد القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الصناعي نظام الثلاث سنوات في محافظة الفيوم.
- ٢- الحدود البشرية : تم تطبيق الدراسة الميدانية على عينة بلغ حجمها (٢١٠) من مديري ووكلاء ومعلمي بعض مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات في محافظة الفيوم، تمثلت في نسبة (٦.٦%) من المديرين، و(١٢.٩%) من الوكلاء، و(٨٠.٥%) من المعلمين.
- ٣- الحدود المكانية : تم تطبيق الدراسة الميدانية ببعض مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات في محافظة الفيوم وعددها (١٤) مدرسة^(١).
- ٤- الحدود الزمنية : تم تطبيق الدراسة الميدانية في الفترة من ٢٠/٩/٢٠٢١ حتى ٣٠/١٠/٢٠٢١.

^١ انظر ملحق (١) قائمة بأسماء مدارس التعليم الثانوي الصناعي والإدارات التعليمية محل التطبيق

الدراسات السابقة : فيما يلي عرض لبعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث الحالي :

أ/الدراسات العربية :

- ١- دراسة (عوض الله، ٢٠١٦)، هدفت إلى التعرف على ملامح التعليم الثانوي الصناعي نظام الثلاث سنوات في مصر وأهم مشكلاته، وتعرف مفهوم اقتصاد المعرفة وخصائصه ومتطلباته، والتعرف على واقع التعليم الثانوي الصناعي نظام الثلاث سنوات، ووضع تصور مقترح لتطوير التعليم الثانوي الصناعي نظام الثلاث سنوات في ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة، وتوصلت الدراسة إلى أن أهداف التعليم الثانوي الصناعي لا تلبي احتياجات المؤسسات الصناعية من القوى العاملة وما زالت شعارات لا يتم تنفيذها، والمناهج لا تساير التطورات التكنولوجية الحديثة، والعجز في بعض التخصصات والمهن المستحدثة التي يفرضها عصر المعرفة.
- ٢- دراسة (جوهر ، ٢٠١٧) هدفت إلى التعرف على الأسس النظرية لتعليم ريادة الأعمال بالمدارس الثانوية الصناعية في العالم المعاصر، والوقوف على واقع تعليم ريادة الأعمال بالمدارس الثانوية الصناعية في مصر، من أجل التوصل إلى مجموعة من المتطلبات الإدارية لتعليم ريادة الأعمال بالمدارس الثانوية الصناعية في مصر، وتوصلت الدراسة إلى أن نشر ثقافة الريادية وتطويرها، وإنشاء وحدة لريادة الأعمال كجزء من الهيكل التنظيمي الرسمي للتعليم الفني في مصر، وتوفير الدعم المالي لتطبيق الفكر الريادي والممارسات المرتبطة به، من أهم المتطلبات الإدارية لتعليم ريادة الأعمال بالمدارس الثانوية الصناعية في مصر.
- ٣- دراسة (الجمال، ٢٠١٨)، هدفت إلى الوقوف على طبيعة الإصلاح الإداري بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي، وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة المدرسة لا تقوم بتحفيز العاملين على العمل لتطوير أدائهم للأفضل، وحرصها على تنفيذ العقوبات والجزاءات، وقلة تنفيذ توجيهات وملاحظات الموجهين الفنيين والماليين والإداريين، وقلة اهتمام إدارة المدرسة بوجود قنوات اتصال فعالة بين جميع العاملين بالمدرسة، وعدم تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للمعلمين لتنميتهم مهنيًا، وضعف توافر

المباني والتجهيزات والوسائل التعليمية الحديثة، وضعف توافر الدعم الكافي لإدارة المدارس من خلال توفير مصادر تمويل متنوعة.

٤- دراسة (نجا، ٢٠١٩)، هدفت إلى الكشف عن مبررات تطوير إدارة التعليم الثانوي الفني بمصر، تحديد المهام المنوطة بالإدارة الوسطى التعليم الثانوي الفني والصعوبات التي تواجهها ومتطلبات تطويرها، وتوصلت الدراسة لبعض النتائج كان من أهمها : افتقار التعليم الفني للتطوير الفعلي بأرض الواقع واعتباره تعليمًا من الدرجة الثانية، بالإضافة إلى انخفاض مشاركة العاملين في صنع القرارات ووضع الاستراتيجيات، وجمود الأساليب الإدارية بالمديريات والإدارات التعليمية والمدرسية المسئولة عن إدارة التعليم الثانوي الفني الصناعي وعدم تناسبها مع التحديات المعاصرة.

٥- دراسة (السبيعي، ٢٠١٩) هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية الأهلية بشرق مدينة الرياض من خلال الأبعاد الآتية: (المخاطرة، الإبداع، المبادرة، استثمار الفرص، الرؤية الاستراتيجية) من وجهة نظر القائدات والمعلمات، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية الأهلية لأبعاد القيادة الريادية جاء بدرجة متوسطة، كما توصلت إلى أن من أهم معوقات تطبيق أبعاد القيادة الريادية تمثلت في ضعف الإمكانيات المادية المخصصة للأنشطة، وصعوبة وتعقيد الإجراءات الرسمية المتبعة من الوزارة عند تطوير المدرسة، وخوف قائدة المدرسة من تبني أية أفكار جديدة لصالح المدرسة، وتبني قائدة المدرسة المركزية الشديدة، وعدم تفويض المهام، وعدم إتاحة الحرية للمعلمة في اختيار الأنشطة التعليمية.

٦- دراسة (خليل، محمود، وفلسطيني، ٢٠١٩) هدفت إلى رصد واقع الأداء لمديري المدارس الرسمية للغات بمحافظة البحر الأحمر في ضوء القيادة الريادية، وتوصلت الدراسة إلى وجود ضعف وقصور في الأداء لمديري تلك المدارس ووجود معوقات كثيرة تقف عائقًا أمام تطوير أدائهم، بعضها خاص بالتشريعات والقوانين والمركزية في اتخاذ القرارات، وبعضها يتعلق بضعف الرغبة لدى المديرين لتطوير مهاراتهم

القيادية، ومقاومة التغيير من البعض، كذلك ندرة وجود تحفيز مادي أو معنوي لمدير المدرسة يحثه على الإبداع في العمل.

٧- دراسة (جمعة، ٢٠٢٠) هدفت إلى تحليل واقع التعليم الثانوي الفني الصناعي في مصر وإبراز آفاق الاستثمار التي من الممكن أن تسهم في تطوير هذا النوع من التعليم، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك عقبات عديدة تحول دون تفعيل هذا التوجه الاستثماري المعاصر من أبرزها ضعف القيادات الإدارية القائمة على أمر مؤسسات التعليم الثانوي الفني الصناعي في مصر والقادرة على إدارة وقيادة التغيير.

٨- دراسة (الدرس، ٢٠٢٠) هدفت إلى التعرف على الأسس النظرية للقيادة الريادية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، والوقوف على واقع تطبيق القيادة الريادية بمدارس المتفوقين STEM في مصر، وتوصلت الدراسة إلى وجود مجموعة من المعوقات التي تواجه تطبيق القيادة الريادية بمدارس المتفوقين STEM أبرزها أن قيادات تلك المدارس يفتقدون إلى الاستقلالية المالية والإدارية لمدارسهم، ويعانون من ضعف نسبة الإبداعية، والتنافسية، والمخاطرة، بالإضافة إلى جمود اللوائح والتشريعات، والقيود الإدارية والقوانين والروتين، والقيود المالية، وقلة تحديد الاختصاصات، وعدم الفصل بين إدارة الإقامة وإدارة المدرسة للتخفيف عن كاهل المدير، وعدم إتاحة الفرصة للتفكير والإبداع الوظيفي.

٩- دراسة (أحمد، ٢٠٢٠) هدفت إلى تحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الريادية والتي تمثلت في (الرؤية الاستراتيجية، المبادرة، الإبداع، المخاطرة المحسوبة)، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن إجمالي درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الريادية جاءت ضعيفة، وأظهرت الدراسة أن تطوير ممارسات القيادة الريادية لا بد وأن يسير في خطين متوازيين؛ الأول: ويتعلق بدور القائد باعتباره صانع لريادة الأعمال وفاعل لها، وفيه يتم نمذجة الدور الذي يركز على اكتشاف الفرص واستثمارها، والثاني: يتعلق بدور القائد باعتباره مُسرِّع لريادة الأعمال، وفيه يتم نمذجة الدور القائم على التحفيز والدافعية للتأثير على العاملين معه لتوجيه تركيزهم إلى الفرص.

١٠- دراسة (همل، ٢٠٢٠) هدفت إلى التعرف على مقومات القيادة الريادية بالتعليم الجامعي، والوقوف على واقع تطبيق مقومات القيادة الريادية بجامعة دمنهور؛ وذلك لوضع تصور مقترح لآليات تطبيقها بالجامعة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق مقومات القيادة الريادية بجامعة دمنهور حسب آراء أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة "محايد"، وهذا يشير إلى وجود معوقات تحول دون تطبيق القيادة الريادية بجامعة دمنهور، وكان ترتيبها تنازلياً على النحو التالي: (التسويق للخدمات الجامعية - الثقافة الريادية المتكاملة - الرؤية الاستراتيجية - المخاطرة المحسوبة - الإبداع التقني)، وفي ضوء ذلك قدمت الدراسة تصوراً مقترحاً لآليات تطبيق القيادة الريادية بجامعة دمنهور بناء على ما توصلت إليه الدراسة الميدانية.

١١- دراسة (محمود، ٢٠٢٠) هدفت إلى إبراز دور القيادة الريادية وكيفية الاستفادة منها في تحقيق النجاح الاستراتيجي للجامعات المصرية، من خلال عرض خبرة بعض الجامعات الرائدة عالمياً في تطبيق القيادة الريادية، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادات الجامعية الذين يمارسون أبعاد القيادة الريادية (الإبداع - المبادأة - تحمل المخاطر) يتفوقون على غيرهم من القيادات ويمتلكون القدرة على بناء توجهات استراتيجية للجامعات التي ينتسبون إليها يتحقق من خلالها النجاحات المتتالية والوصول للتميز والتفرد في أعمالها وأنشطتها.

١٢- دراسة (محمد، ٢٠٢٠) هدفت إلى تحديد مستوى تطبيق القيادة الريادية بأبعادها (الإبداع، الرؤية، التنافسية، تحمل المخاطر) بمدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان، والوقوف على دور القيادة الريادية في تنمية المسؤولية الاجتماعية بالمدارس، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق القيادة الريادية والمسؤولية الاجتماعية في مدارس التعليم ما بعد الأساسي مرتفع، كما توجد علاقة معنوية موجبة بين القيادة الريادية والمسؤولية الاجتماعية حيث بلغت القوة الارتباطية (٠.٧٢) وهي مرتفعة جداً.

١٣- دراسة (إبراهيم، ٢٠٢١) هدفت إلى التعرف على نماذج عالمية معاصرة في التدريب الريادي لمديري المدارس والعاملين في الإدارة التربوية، والاستفادة منها في

التوصل إلى قائمة مقترحة للاحتياجات التدريبية لمدير المدرسة الثانوية العامة كقائد ريادي، وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بتقديم برامج تدريبية تنمي الخصائص الريادية لدى مديري المدارس وفق احتياجاتهم التدريبية، مع توسعة صلاحيات مدير المدرسة بحيث لا يكون مقيداً بالقوانين الإدارية الروتينية التي تعيق العمل، بالإضافة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة للارتقاء بأدائهم في ضوء مجالات التنمية البشرية.

١٤- دراسة (سليمان، ٢٠٢١ يناير) هدفت إلى تقديم تصور مقترح لمناخ تنظيمي داعم لممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة دمياط، وذلك من خلال التعرف على الإطار الفكري للقيادة الريادية بالمؤسسات التعليمية، والوقوف على الأسس النظرية المرتبطة بالمناخ التنظيمي المدرسي، وتحديد متطلبات تهيئة مناخ تنظيمي داعم لممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة دمياط، وتوصلت الدراسة إلى أن توافر خصائص الريادة لدى القائد يعد مدخلاً لتعزيز السلوك الريادي، ومن ثم ترسيخ نهج الإبداع واستثمار الطاقات وزيادة فاعلية الأداء المؤسسي، كما أن نجاح المدرسة في تهيئة مناخ تنظيمي ملائم من شأنه أن يوفر أجواء هادفة للعمل الريادي وتطبيق ممارسات القيادة الريادية.

ب/ الدراسات الأجنبية:

١- دراسة (Pihie, Bagheri & Asimiran, 2014 a) هدفت إلى تقنين مقياس للتعرف على السلوك الريادي لمدراء المدارس الثانوية في ماليزيا من وجهة نظر المعلمين، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن القيادة الريادية هي قيادة متعددة الأبعاد، بعض منها لا يمكن تطبيقه على مديري المدارس في ماليزيا بحكم مركزية الأنظمة هناك. وأن القيادة الريادية تعد وحدة متعددة الأبعاد يمكن تفسيرها بواسطة خمس سلوكيات قيادية والتي تشمل: السلوك الريادي العام للقائد، السلوك الاستكشافي، السلوك البحثي، السلوك التسارعي، والسلوك التكاملي، وأن المعلمين يدركون أهمية القيادة الريادية باعتبارها مهمة للغاية لدى مديري المدارس، ووجود

علاقة بين تصورات الممارسات القيادية لمديري المدارس وإبداعهم، وأثر ذلك على تطوير الأداء المدرسي ككل.

٢- دراسة (Suyitno, Sonhadji, Arifin & Ulfatin, 2014) هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق مديري المدارس لأبعاد القيادة الريادية، وفحص العلاقة بين المدرسة والمستفيدين، ودورها في تعزيز ممارسات القيادة الريادية التي يمارسها مدير المدرسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مديري المدارس يطبقون بعض الاستراتيجيات في ممارستهم للقيادة الريادية، مثل عمل تعديلات إبداعية على المنهج وطرق التدريس، وقيادة الطلاب، وتمكين موظفي ومعلمي المدرسة، كما يسهم مديرو المدارس في مساعدة الخريجين في الحصول على الوظائف المناسبة ودخول سوق العمل، كما توصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس الذي يمتلكون فكراً ريادياً قادرين على بناء علاقات جيدة بين المدرسة والمستفيدين الداخليين والخارجيين.

٣- دراسة (Utash, 2017) هدفت إلى التعرف على خبرات القيادات الجامعية بكلية المجتمع الملتمزمين بتطبيق فلسفة القيادة الريادية من خلال دراسة خبراتهم وشخصياتهم القيادية، ورصد الجهود المبذولة لتطبيق أبعاد القيادة الريادية بكلياتهم، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها : تعدد العوامل التي تسهم في التوجه نحو تطبيق القيادة الريادية، وهي اكتساب القيادات الجامعية لمهارات القيادة الأساسية، وتوفير بيئة ريادية داعمة، وتوسيع نطاق المشاركة في اتخاذ القرار، والحرص على عدم مطاردة اتجاهات وأفكار المرؤوسين وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، وزيادة الصلاحيات الممنوحة للقادة، وأيضاً وجود خطة استراتيجية.

٤- دراسة (Svensson, Anderssn & Faulk, 2020) هدفت إلى بيان العلاقة بين القدرة التنظيمية والسلوك الريادي في (١٦٥) منظمة غير ربحية على مستوى العالم، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية كبيرة بين ممارسة السلوك الريادي، وتحسين مجالات القدرة التنظيمية والتي تتمثل في (القدرة المالية، والقدرة البشرية، والقدرة الخارجية للمنظمة، وقدرات البنية التحتية، والقدرة على التخطيط

والتطوير) بالمنظمات غير الربحية، وأنه قد تؤدي الحاجة إلى الحصول على الموارد الحيوية للمنظمة إلى تحفيز السلوك الريادي من أجل إنشاء المزايا التنافسية والحفاظ عليها، ومع ذلك قد لا يكون امتلاك الموارد الرئيسية، أو القدرة على جمع الأموال، كافيًا لقيادة المنظمات إلى التوجه نحو الابتكار والاستباقية والمخاطرة، بل تحتاج المنظمات أيضًا إلى تنظيم وتوجيه هذه الموارد نحو ممارسات ريادة الأعمال.

تعليق عام على الدراسات السابقة :

في ضوء ما تم عرضه من دراسات سابقة مرتبطة بموضوع الدراسة الحالية يمكن ذكر المعطيات التالية :

١- تتلاقى الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في مجال الاهتمام بالتعليم الثانوي بمختلف أنواعه والسعي نحو رصد واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية (الرؤية الاستراتيجية، الإبداع، الاستقلالية، استثمار الفرص، المبادرة، المخاطرة) لدى مديري مدارس التعليم الثانوي (فني/عام)، مثل دراسة (السبيعي، ٢٠١٩)، ودراسة (خليل وآخرون، ٢٠١٩)، ودراسة (محمد، ٢٠٢٠)، ودراسة (إبراهيم، ٢٠٢١)، ودراسة (سليمان، ٢٠٢١ يناير)، ودراسة (Pihie & Others, 2014 a).

كما انفتحت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في توضيح الأسس النظرية والفكرية للقيادة الريادية ودورها في تحسين الأداء لقادة المؤسسات التعليمية بمختلف أنواعها، وذلك من حيث مفهومها وأهميتها وأهدافها وأبعادها المختلفة ومتطلبات تطبيقها بالمؤسسات التعليمية.

٢- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تركيزها على تلبية متطلبات تطبيق القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة الفيوم من خلال وضع مجموعة مقترحات لتحقيق ذلك، في حين تركز معظم الدراسات السابقة على تعرف واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية في مدارس التعليم العام وفي المؤسسات الجامعية مثل دراسة (السبيعي، ٢٠١٩) ودراسة (الدرس، ٢٠٢٠)، ودراسة (أحمد، ٢٠٢٠)، ودراسة (محمود، ٢٠٢٠).

أيضاً هناك دراسات أخرى ركزت على تحليل واقع التعليم الثانوي الفني الصناعي والمشكلات التي تواجهه وسبل التغلب عليها مثل دراسة (جمعة، ٢٠٢٠)، ودراسة (نجا، ٢٠١٩)، ودراسة (عوض الله، ٢٠١٦)، وبعض الدراسات ركزت على تعليم ريادة الأعمال بالمدارس الثانوية الصناعية مثل دراسة (جوهر، ٢٠١٧).

٣- تستفيد الدراسة الحالية من الدراسات السابقة وتصبح مكتملة لها في عدة جوانب،
منها:

- المساهمة في وضع الإطار العام للأساس النظري لهذا البحث.
- المساهمة في تحديد مشكلة البحث وبيان أهميته.
- توجيه الباحثين للمصادر العلمية ذات العلاقة بموضوع ومشكلة البحث.
- مساعدة الباحثين في تحديد منهج البحث، وتصميم أدواته، ومناقشة نتائجه.
- الاستفادة من مقترحات وتوصيات هذه الدراسات في وضع المقترحات الخاصة بالبحث الحالي.

خطوات السير في البحث: يسير البحث بعد عرض الإطار العام وفق المحاور الآتية :

- المحور الأول: الأسس النظرية للقيادة الريادية على ضوء الفكر الإداري المعاصر.
- المحور الثاني: الجهود المبذولة لدعم ممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي في مصر.
- المحور الثالث: واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي في محافظة الفيوم من وجهة نظر عينة الدراسة الميدانية.
- المحور الرابع: متطلبات تطبيق القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي في محافظة الفيوم.

وفيما يلي سيتم عرض محاور البحث وفقاً لترتيب عرضها السابق:

المحور الأول : الأسس النظرية للقيادة الريادية على ضوء الفكر الإداري المعاصر

لقد حظي موضوع القيادة الريادة باهتمام كبير من قبل الباحثين في الآونة الأخيرة، وذلك لما لها من دور إيجابي في تطوير أداء المؤسسات باختلاف أنواعها، وتعزيز القدرات التنافسية لها، وتهيئة مناخ داعم للإبداع والابتكار والتفرد، وفي هذا المحور سيتم

تتأول مفهوم القيادة الريادية، وخصائصها، وأبعادها، ومبررات ومعوقات تطبيقها، وذلك على النحو التالي :

أولاً : مفهوم القيادة الريادية :

- تتعدد التعريفات التي تتناول مفهوم القيادة الريادية وسوف يتناول الباحثان مفهوم القيادة الريادية في النقاط التالية :
- القيادة الريادية هي القدرة والمحافظة على الابتكار والتكيف بسرعة عالية مع بيئات غير مؤكدة (Surie & Ashley, 2008, 236) .
 - هي القيادة التي تمتلك رؤية استراتيجية تسعى لإيصالها لفريق العمل وإشراكهم في تحديد واستغلال الفرص من أجل تحقيق ميزة تنافسية. (Roomi & Harrison, 2011, 2)
 - كما تعرف القيادة الريادية بأنها : مجموعة الممارسات الإدارية التي تسهم في بناء القيمة التنظيمية من خلال التوجه الاستراتيجي وتوجيه الموارد بأفضل الطرق (Harrison, Leitch & McAdam, 2015, 697) .
 - ويعرف (Pisapia & Feit, 2015, 527-528) القيادة الريادية بأنها القدرة على التأثير في الآخرين وإقناع العاملين بضرورة تبني المخاطرة المحسوبة والمبادأة والتأكيد على الإبداع في العمل، وتهيئة الظروف وتوفير الإمكانيات التي تؤدي إلى نجاح المؤسسة، كما تشير القيادة الريادية إلى القدرة على العمل في بيئات غامضة وغير مؤكدة داخل المؤسسة والتعامل مع العناصر الرئيسية فيها.
 - ويعرفها (الدوسري، ٢٠١٦، ٣٣٣) بأنها سلوك منظم واع وهادف تتوفر فيه روح المبادأة والجرأة على المؤلف والاستعداد لتحمل المخاطر وتقييم الحلول المبتكرة لل صعوبات المتوقعة وغير المتوقعة، يقوم به القائد لاستثمار مدخلات العملية التعليمية من أجل الوصول لمخرجات تحقق ميزة تنافسية للمؤسسة على المستوى المحلي والإقليمي والدولي.
 - كما عرفها كل من (Harrison & Leitch, 2018,13) بأنها : مجموعة من العمليات المستمرة والتي تتضمن الاستباقية وتحت على التغيير وقيادة الفريق واستثمار الفرص، بالإضافة إلى تلبية احتياجات الأفراد، وتوسيع نطاق عملية تفويض السلطة.

- القيادة الريادية هي الرغبة في اقتحام المخاطر أملاً في تحقيق الربح من خلال الإبداع الواعي للوصول إلى أقصى استفادة من الموارد المادية والبشرية المتاحة، وتحقيق التكامل في الأنشطة المختلفة التي تمثل نتاجاً لأنماط التفكير المتقدمة الهادفة لاستثمار الفرص وتعظيم نتائجها وتجنب التهديدات المتوقعة أو المحتملة (الجبار، ٢٠١٨، ٢٣٢).
- ووفقاً لتعريف (Al Mutairi, 2019, 95) فهي نوع من القيادة لديه القدرة على التأثير على الآخرين لإدارة الموارد (البشرية والمادية والمالية) بشكل علمي منظم، والتأكيد على اقتناص الفرص والمزايا.
- كما ذكر (Renko, 2018, 383) أن القائد الريادي هو الشخص القادر على التأثير في العاملين وتوجيه أدائهم نحو اكتشاف الفرص واستغلالها وتحقيق أهداف المؤسسة.
- وتعرف القيادة الريادية في المؤسسات التعليمية بأنها : نمط قيادي ينطوي على القدرة على التأثير في العاملين واكتشاف الفرص واستغلالها، والرؤية الواضحة، والإبداع، والاستباقية، والتنافس، وتحمل المخاطرة، والكاريزما. (Ismail & Rashid, 2014, 484)
- القيادة الريادية على المستوى المدرسي هي أسلوب إداري يمكن إدارة المدرسة من حل المشكلات بطرق مختلفة وناجحة، وبخطوات مدروسة تساعد على تطوير المدرسة، وتطوير قدرات الأفراد، والتعرف على الفرص الجديدة التي تساعد المدرسة على التطوير، وخلق بيئة داعمة للتغيير والإبداع في المدرسة (Pihie, Bagheri & Asimiran, 2014 b,2).
- كما تعرف في المؤسسات التعليمية بأنها : عملية ديناميكية تسعى لإدارة وقيادة المؤسسة التعليمية من خلال تبني رؤية واضحة؛ والتأثير في سلوكيات العاملين في المؤسسة التعليمية، وتنظيم جهودهم وتعزيز التعاون بينهم، وتطوير أدائهم والارتقاء بالعملية التعليمية من خلال تحمل المخاطر، واستثمار الفرص، والجرأة في اتخاذ القرارات، وإيجاد حلول مبتكرة للتعامل مع الصعوبات والتحديات المختلفة (مغاوري، ٢٠١٧، ٥٤٥).

- وتعرف القيادة الريادية المدرسية بأنها عملية تحفيز القائد المدرسي للعاملين (معلمين/إداريين) والطلاب في المدرسة لتحقيق رؤية مشتركة، من خلال توافر الأبعاد التالية: الإبداع، والمبادأة، والتنافسية، وتحمل المخاطرة(محمد، ٢٩٢، ٢٠٢٠).
ينضح مما سبق أن القيادة الريادية أحد أنواع القيادة التي ترتكز فلسفتها على تبنى فكرة الإبداع والمخاطرة المحسوبة واكتشاف واستثمار الفرص، والمبادأة والجرأة في اتخاذ القرارات، والقيام بإجراءات منظمة لإيجاد شيء مختلف ذي قيمة من خلال استثمار واستغلال الوقت والجهد وتنظيم وتنسيق الموارد لتحقيق ريادية المؤسسة وإيجاد ميزة تنافسية لها، كما أنها تركز على قدرة القائد على الابتكار والتكيف بسرعة عالية مع بيئات غير مؤكدة باستخدام السلوك الريادي، وتبني عنصر المخاطرة، والتعامل بفعالية مع الفرص، وتحويل الأفكار إلى ابتكارات تصنع واقعاً جديداً، وتحمل المسؤولية الشخصية، وإدارة التغيير داخل بيئة العمل وخارجها.

ثانياً : خصائص القيادة الريادية :

تتميز القيادة الريادية بعدد من الخصائص التي تميزها عن غيرها من أنماط القيادة الأخرى، وتعد الخصائص الريادية هي القدرات والسمات الشخصية التي يمتلكها الريادي، ويحتاجها لإدارة منظمته بما يعني تحديد أساليبه وقراراته في مختلف المواقف التي يواجهها والأدوار التي يقوم بها، وتتمثل هذه الخصائص فيما ذكرته (الجيار، ٢٠١٨، ٢٣٥) :

- الانتقال من الإنتاج إلى تطوير العاملين في قيادة تعزز موقفهم على المدى الطويل.
- التكيف مع الظروف المتغيرة، وتوفير بيئة عمل فاعلة تتعامل بسرعة مع ضغوط التنافسية.
- المرونة في تغيير الخطط والاستجابة والتكيف بسرعة للتغيير وذلك وفقاً للفرص المتاحة والتهديدات التي تواجهها.

وقد أضاف (همل، ٢٠٢٠ ، ١٦٣٠-١٦٣١) عدة خصائص للقيادة الريادية تتمثل فيما يلي :

- التحكم الذاتي : وتعني القدرة على الضبط والسيطرة على العوامل الخارجية، حيث إن مهمة بدء عمل جديد تتطلب من القائد الريادي أن يكون لديه إيمان بالمستقبل الذي يستند إلى تصورات واضحة.
 - إدارة العلاقات : وتعني التأثير الإيجابي والفعال في العلاقة بالآخرين عن طريق فهم انفعالاتهم والإحساس بمشاعرهم والتعامل معهم بلطف ومودة.
 - تحمل المخاطرة : حيث أن تنفيذ أي عمل لابد وأن يتضمن مستوى معين من المخاطر، فلا توجد ضمانات تامة بنجاح العمل، ولكن المخاطرة المحسوبة تساعد على تحقيق النجاح.
 - الدافعية للإنجاز : توفر القيادة الريادية الدافعية للعمل والإنجاز لتحقيق النجاح في العمل، وتصنع للقائد حالة من التحدي لتحقيق الأهداف الصعبة ليحقق بها درجات عالية من الرضا.
 - القدرة على التعلم من التجربة : فالقيادة الريادية توفر مساحة للعاملين لارتكاب الأخطاء، ولكن في الوقت ذاته تؤمن بضرورة ألا تتكرر هذه الأخطاء.
 - القدرة على اتخاذ القرار والتخطيط : القدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب مطلب أساسي في ظل بيئة معقدة متغيراتها كثيرة وسريعة، والتخطيط لكل مراحل أعماله.
 - مرونة التفكير والاستعداد العالي لقبول حالات الفشل ومن ثم التصحيح وتغيير الخطط باستمرار.
- وأضافت (محمد، ٢٠٢٠، ٣٠٠-٣٠٢) عدة خصائص للقيادة الريادية تمثلت في :
- القيادة الريادية لها رؤية واضحة لاستشراف المستقبل، وتحديد أهداف المؤسسة، واتخاذ قرارات استراتيجية بشأنها، فبدون الرؤية لن يتمكن القائد الريادي من تحقيق وإنجاز المشاريع الراسخة والناجحة، ولا تكفي الرؤية وحدها بل تحتاج إلى صياغة الفكرة، وتوفير الدعم المالي والعمل على جذب الآخرين، وإشراكهم في هذه الرؤية.

- تتميز القيادة الريادية بأنها تجعل العاملين يتحلون بالإرادة والمثابرة والصبر والقوة الجسدية والرغبة في العمل لساعات طويلة، وجميعها من أسباب نجاح المؤسسة.
- تسعى القيادة الريادية إلى تحقيق النجاح من خلال معرفة الأهداف التي تريد المؤسسة الوصول إليها بدقة؛ حيث تكون درجة المسؤولية الاجتماعية لديها كبيرة في حل مشاكلها.
- الالتزام بتقديم ما هو أفضل من خلال فهم المؤسسة لحاجات المستفيدين، وأن تكون مخرجاتها متميزة.
- القيادة الريادية تقوم على تحفيز وإلهام القادة الرياديون لاتباعهم، وذلك عن طريق الشفافية، وتزويدهم بمعلومات كافية عن أعمالهم، وعما يقوم به الآخرون، ويشجع القادة اتباعهم، ويدفعونهم للمشاركة في بناء رؤية مستقبلية للمؤسسة التي ينتمون إليها.
- تتميز القيادة الريادية بأن لديها القدرة على تحويل التفكير السلبي إلى تفكير إيجابي وتحويل الفشل إلى نجاح، وذلك باعتبار أن الفشل حلقة من حلقات النجاح.
- تتضمن القيادة الريادية الميل نحو المخاطرة، حيث يتحمل القائد الريادي المخاطرة، ويتقبل العمل في مواقف وحالات عدم التأكد، ويزداد الميل والاستعداد لتحمل المخاطرة كلما زادت الرغبة في النجاح نتيجة الرغبة القوية في تقديم أفضل ما لديه.
- القيادة الريادية لديها درجات مرتفعة من الثقة بالنفس حيث تعمل على كسب ثقة الآخرين، والتعامل مع التفاصيل الفنية لديها، مما يجعلها قادرة على اتخاذ القرارات.
- وباستقراء الخصائص السابقة للقيادة الريادية يتضح أنها تتسم بأنها ذات توجه استراتيجي قادرة على استشراق المستقبل، والإلهام وتحمل المخاطرة، والثقة بالنفس والتفاؤل والعمل بروح الفريق والتشاركية والمثابرة والتحدى والالتزام بتقديم الأفضل، كما تتسم بأنها تعمل على تشجيع العاملين بالمؤسسات التعليمية على تبني مبادئها وفلسفتها مما يساعد تلك المؤسسات على تحقيق أهدافها وتميزها، ويعزز من قدرتها على المنافسة.

ثالثاً : مهارات القائد الريادي:

اختلف الباحثون في تحديد أهم المهارات التي يجب أن يتمتع بها القائد الريادي، والتي تعتبر بمثابة المتطلبات الواجب توافرها فيه، وفيما يلي عرض لأهم مهارات القائد الريادي في ضوء الفكر الإداري المعاصر:

ذكر كل من (ESMER, DAYI, 2017, 117-118) أن هناك عدة مهارات يجب أن يتمتع بها القائد الريادي، وهي :

- القائد الريادي يتميز بالمرونة إذ يمكنه تغيير الخطط والاستجابة والتكيف بسرعة للتغيير وفقاً للفرص المتاحة والمخاطر والتهديدات المحتملة؛ لتصبح المؤسسة قادرة على توفير بيئة عمل فاعلة تتعامل بسرعة مع ضغوط التنافسية.
- لديه معرفة شاملة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ويدرك أن المنافسين هم أي شخص يمتلك القدرة على التعامل مع العملاء وتوفير احتياجاتهم.
- يشجع العمل الجماعي، ولديه القدرة على إدارة التنوع بما يمكن من إبراز القدرات المحتملة للأفراد وفرق العمل.
- لديه القدرة على التواصل والاتصال المفتوح والمناقشة لتطوير قدرات فرق العمل لاستكشاف واستغلال الفرص الجديدة.
- يشجع ويحفز كل عضو في الفريق على أن يكون مبدعاً وذلك من أجل توليد أفكار مبتكرة لحل المشكلات وتحسين الأداء.
- يتبنى القائد الريادي مبدأ النجاح المشترك، فعندما ينجح الفريق أو المنظمة في شيء ما فإن القائد لا يستأثر بالنجاح لنفسه، إنما يعترف بفضل ومساهمة الآخرين ويتقاسم النجاح معهم.
- يدعم القائد الريادي مهارات ريادة الأعمال، ويعتبر العنصر البشري هو أساس العمل الريادي، لذا يدعم تطويره بما يتوافق ومتطلبات الريادة.
- يستطيع القائد الريادي الاستفادة من الفرص المتاحة في بيئة المؤسسة الخارجية، لتحقيق ميزة تنافسية.
- يحمي القائد الريادي ويدعم الابتكارات ويعمل على إبراز وتوضيح الفوائد المحتملة للابتكار.

- يشكك القائد الريادي في منطق العمل الحالي ويتساءل باستمرار عن الافتراضات التي يقوم عليها المنطق السائد من أجل تحديد فرصة جديدة لخلق القيمة والتأكد من أن المنظمة في وضع ناجح.
- يعتقد القائد الريادي بأنه يجب أن تمتلك المؤسسة مهارات ريادة الأعمال بشكل استراتيجي من أجل تحقيق أعلى قيمة للمؤسسة.
- وأشارت (مغاوري، ٢٠١٧، ٥٤٦-٥٤٧) إلى وجود عدة خصائص للقائد الريادي، من أهمها ما يلي:
 - القدرة على تحديد الأهداف بوضوح، وصياغتها في صورة واقعية قابلة للتطبيق.
 - لديه درجة عالية من الثقة بالنفس وفي قدرته على إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف.
 - التفاني في العمل والقدرة على العمل لساعات طويلة دون أن تتخللها فترات راحة كافية.
 - القدرة على المشاركة في أعمال تتطلب تحقيق أهداف بعيدة المدى.
 - مواجهة المشكلات، والقدرة على تحديد أسبابها، ومعالجتها والوصول إلى حل نهائي لها.
 - لديه القدرة على تحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها.
 - انتقاد الذات باستمرار للتحسين من الأداء، وصولاً إلى تحقيق معايير محددة يضعها لنفسه، تتسم بالدقة والتميز والطموح.
- يتضح مما سبق أن القيادة الريادية تعد قيادة استباقية وإبداعية، والقائد الريادي هو قائد مبدع ومبتكر لأشياء غير موجودة، ويهتم بالإبداع والمبادرة والمخاطرة وله رؤية مستقبلية، كما أن له قدرة على تسخير كافة الجهود الممكنة بهدف التغيير والبقاء دائماً في المقدمة، كما يهتم القائد الريادي بالتحفيز، إضافةً إلى أنه يتصف بالعديد من السمات التي تؤثر في الآخرين، وتجعلهم يشاركونه في تحقيق رؤيته، ويمتلك العديد من مهارات الاتصال والتواصل مع الآخرين، كما أنه قادر على إقناع التابع بها، ولديه القدرة على التواصل داخلياً وخارجياً لإقامة علاقات بناءة مع المستفيدين وشركاء

المجتمع، ويشارك العاملين بما يتناسب مع إمكانياتهم، ويركز على التمكين لإتاحة فرص الإبداع والتجريب، كما أن لديه القدرة على تنظيم المشروعات، وبناء فرق العمل، ويشجع على تطوير الفكر الريادي عن طريق تحويل التحدي إلى هدف يسعى الفريق بشكل عام إلى تحقيقه.

رابعاً : أبعاد القيادة الريادية في المؤسسات التعليمية :

هناك عدة تصنيفات لأبعاد القيادة الريادية، فيصنفها (الدوسري، ٢٠١٦) إلى أربعة أبعاد هي : الإبداع، الرؤية الاستراتيجية، تحمل المخاطر، المبادرة، وتصنفها (عبد الحليم، ٢٠١٩) إلى ثلاثة أبعاد هي : الرؤية، الإلهام، الثقة، بينما أشار كل من (Fontana & Musa, 2017) أن للقيادة الريادية أربعة أبعاد وهي: البعد الاستراتيجي، البعد التواصلي، البعد الدافعي، البعد التنظيمي والشخصي.

ينصح مما سبق أن معظم التصنيفات تركز على : الرؤية الاستراتيجية، الإبداع، الاستقلالية، المبادرة (التنافسية)، استثمار الفرص، تحمل المخاطر، كأبعاد للقيادة الريادية، والتي يمكن توضيحها كما يلي :

أ-الرؤية الاستراتيجية : يقصد بها أن يكون للمؤسسة رؤية واضحة للمستقبل تسعى لتطبيقها من خلال ترجمتها إلى خطط إجرائية تنفيذية، وتذلل لها العقبات بشتى الطرق المبدعة الممكنة وتحمل المخاطرة لتحقيقها، فالرؤية هي صورة المستقبل الذي ترغب أن تكون عليه المؤسسة، فهي تحدد أفكارها المستقبلية التي تعبر عن خلاصة رؤيتها لنتائج التحليل البيئي، ومن ثم توظيف جوانب القوة الداخلية؛ لاستغلال المزايا والفرص المتاحة في البيئة (محمد، ٢٠٢٠، ٣٠٣).

وتعد الرؤية الاستراتيجية بمثابة كتاب يمثل دستور المؤسسة، ويرشدها لكافة القرارات والجهود، كما تحدد طبيعة الأنشطة والخدمات التي تقوم بها المؤسسة ، وخصائص ما تقدمه من منتجات، بالإضافة إلى أنها تحدد العملاء الذين تهتم بهم المؤسسة، والإطار التكنولوجي الذي يميز المؤسسة عن باقي المؤسسات الأخرى، لذا فالرؤية الاستراتيجية تعد بمثابة صورة المستقبل الذي يراد تحقيقه، والتي يمكن بناؤها عن

طريق التعاون بين الإدارة العليا، وكافة مستويات المؤسسة (خليل وآخرون، ٢٠١٩، ٣٢٢-٣٢٣).

والرؤية الجيدة تتصف بالواقعية، وتمثل في ذات الوقت تحديًا للمؤسسة بأكملها وتعكس أهدافها الاستراتيجية، وقد تفشل الرؤى بسبب الخوف من الأخطاء وعدم القدرة على تحمل الغموض وعدم التحدي، وحل المشاكل، ويأتي دور القيادة في صياغة الرؤية والحلم وتبنيه وإيصاله إلى جميع أفراد المؤسسة ومنتهيها ودفعهم إلى تحقيق رؤيتها (Fernald, Solomon & Tarabishy, 2005, 1-3).

وتأسيسًا على ما سبق، يمكن القول بأن القائد المدرسي لابد أن يكون لديه رؤية استراتيجية واضحة ويعمل على تحفيز الإبداع والابتكار لدى العاملين إداريين ومعلمين وكذلك الطلاب، والاستفادة من الفرص المتاحة واستثمارها، كما يسعى للبحث عن البدائل الاستباقية ذات المخاطرة والتخلي عن أساليب وإجراءات وأنشطة تعليمية قديمة.

ب- الإبداع : يشير الإبداع إلى الجهود المبذولة من قبل الفرد أو الفريق أو المؤسسة لاغتنام الفرص الجديدة، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في المؤسسة أو عملياتها أو مخرجاتها. والإبداع في الإدارة المدرسية يعني قدرة مدير المدرسة على تشجيع المعلمين والإداريين على توليد مجموعة من الأفكار والوسائل، والطرق الجديدة وغير المألوفة لحل المشكلات، والاستفادة من الفرص المتاحة، بهدف تطوير أداء المدرسة، وتعظيم مواردها، وتحسين خدماتها. (حواله، السبيعي، ٢٠١٩، ٣١٠)

ويعرف (داود، ٢٠٢٠، ٢١) الإبداع على أنه القدرة على ابتكار أفكار وأساليب جديدة في العمل تلقى قبول من العاملين، وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية، كما يعرف بأنه تقديم شيء جديد ومفيد قد تكون فكرة أو خدمة أو عملية أو نشاط يتم داخل المؤسسة، من خلال التصرف المميز الذي يمارسه الفرد كتبني التغيير وتشجيع الابتكار واستخدام طرق وأساليب حديثة في مجال العمل وحب التجريب والمناظرة وعدم الانصياع للأوامر التي تحد من تفكيره، والقدرة على التكيف والمرونة والمساهمة في حل المشاكل.

فالإبداع يعكس ميل المؤسسة لدعم الأفكار الجديدة، حيث تعتبر أفضل المؤسسات هي التي تمتلك القدرة على الإبداع، وأفضل المدراء وقادة العمل هم أولئك الذين يستطيعون توفير المناخ التنظيمي الملائم لمساعدة أعضاء المؤسسة في استخدام مواهبهم الإبداعية بشكل كامل (الحوامدة، عبدالمنعم ، ٢٠١٩ ، ٢٦١).

يتضح مما سبق أن الإبداع في الإدارة المدرسية يعني عملية إدخال أساليب عمل جديدة أو إجراء تحسينات على جميع العمليات التي تتم داخل المدرسة، ذلك أن القدرات العقلية والذهنية للمدير أو قائد المدرسة الريادي ذات أهمية كبيرة كسلوك إبداعي في عملية خلق القيمة وكيفية استخدامها، واستيعاب واستغلال الإبداعات لجميع العاملين بالمدرسة كوسيلة مهمة لتحقيق الميزة التنافسية بما يحقق نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها الريادية.

ج- الاستقلالية : (الاستقلالية في العمل الإداري) تعد الاستقلالية من أهم أبعاد القيادة الريادية وأحد الخصائص المميزة للقائد الريادي، وتتضمن الاستقلالية مجموعة من الخصائص يجب أن تتمتع بها المؤسسة الريادية وهي :

- امتلاك إدارة المؤسسة الريادية السلطة الكافية لتوزيع الموارد المالية والمادية في المؤسسة طبقاً للقوانين المنظمة.
- التزام إدارة المؤسسة الريادية بتطبيق القوانين واللوائح المنظمة للعمل بها.
- ضوابط تسيير العمل بالمؤسسة الريادية محددة وواضحة ومعلنة للجميع.
- لدى إدارة المؤسسة الريادية القدرة على تحمل المسؤولية والاعتراف بالفشل، وتنسب النجاح إلى أهله.
- تمتلك إدارة المؤسسة الريادية درجات عالية من الصدق والثبات في جميع القرارات التي تتخذها.
- لدى إدارة المؤسسة الريادية القدرة على التواصل مع الآخرين للاستفادة من خبراتهم.
- تترجم إدارة المؤسسة الريادية الأفكار البناءة من جميع العاملين فيها إلى واقع عملي ملموس.

- امتلاك إدارة المؤسسة الريادية القدرة على إقناع العاملين للقيام بالعمل دون ضغوط.

- تتبادل إدارة المدرسة الريادية المعلومات والبيانات مع جميع العاملين.

د- الاستباقية والمبادرة: يقصد بالاستباقية قدرة إدارة المؤسسة على الاستجابة السريعة لاحتياجات عملائها والعاملين فيها، ورعايتهم وتحدد احتياجاتهم المستقبلية وتتوقع طلباتهم، وتشير إلى جملة الجهود من قبل المؤسسة في استثمار الفرص بشكل يسبق الآخرين.

وتعنى المبادرة أيضاً قدرة الريادي على المبادرة لمواجهة المشكلات المتوقعة مستقبلاً في مختلف المواقف وحسن التصرف تجاهها، واتخاذ القرارات الملائمة واستنباط الحلول المتعددة للمشكلة الواحدة، وإيجاد الوسائل الكفيلة لإنهاء المشكلات.

وعلى المستوى المدرسي تشير (حوالة، ٢٠١٩، ٣١٠-٣١١) إلى أن الاستباقية تعني قدرة قائد المدرسة على البحث بشكل مستمر عن الإمكانيات المتوفرة بالبيئة الداخلية والخارجية للمدرسة، وتوقع الاحتياجات المستقبلية لتطوير المدرسة، وتقديم الأفكار أو أساليب العمل بشكل جديد، والسعي للقيام بأعمال تتجاوز متطلبات العمل، وتوسيع العمل ليشمل خدمات جديدة، تخدم المعلمين والطلاب، بما يحقق ميزة تنافسية للمدرسة قبل أن تسبقها إحدى المدارس الأخرى.

يتضح مما سبق أن المبادرة تعني القدرة على التأثير في الآخرين بالإبداعات بدلاً من انتظار مجيء الفرص بحيث تدفع بنظيرتها للاستجابة لها، فالمنظمة المبادرة يكون لها دور قيادي أكثر من أن تكون تابعة لمنظمات أخرى؛ ذلك أن المنظمات الريادية تسعى للاستفادة السريعة من الأسواق الجديدة قبل المنظمات الأخرى، كما تسعى لإنجاز المهام دون انتظار الآخرين.

٥- استثمار الفرص: يعد استثمار الفرص من أهم سمات القيادة الريادية في المؤسسات المعاصرة، إذ أن نجاح المؤسسات الريادية لم يأت بصورة مفاجئة وإنما كان نتيجة لاستثمار الفرص من خلال الرقابة المستمرة لحاجات ورغبات العملاء والمستفيدين، وإن تقييم الفرص واستثمارها يتم من خلال المهارات التي يتمتع بها الأفراد وتحقيق

الأهداف والمزايا المختلفة للبيئة التنافسية فضلاً عن معرفة أسباب ضياع الفرص هل جاءت نتيجة للتغيرات التكنولوجية أم نتيجة للمنافسة (الحوامدة، عبدالمنعم ، ٢٠١٩، ٢٦١).

وعلى المستوى المدرسي يعبر مصطلح استثمار الفرص عن استعداد قائد المدرسة لإدراك الفرص المتاحة لتطوير المدرسة، والسعي لاكتشافها وتقييمها وتوظيفها، بهدف تقديم مخرجات تعليمية وخدمات متميزة، بما يحقق للمدرسة قيمة استراتيجية عند المقارنة بالأقران، من خلال تتبع التغيرات والاتجاهات الجديدة، وتحديد الاحتياجات والمتطلبات، والاستعداد لقبول التغيرات التي قد تستجد في المستقبل، حيث يساعد استثمار الفرص على مواجهة المشكلات والأزمات (حواله، السبيعي ، ٢٠١٩ ، ٣١١).

و- تحمل المخاطر : يعرف الخطر بأنه الحالة التي يترتب عليها الضرر أو الخسارة، والخطر في عالم الأعمال هو الوضع الذي يصيب المشروعات مما يتسبب في تعرضها للخسارة والإفلاس أو إعاقة نموها؛ إذ يعد الخطر من أهم المشاكل الحيوية التي تؤثر على المنظمات تأثيراً فعالاً ، وتعرف بأنها الاحتمالية في الحصول على المكافأة أو تحقيق عوائد في حالة نجاح خطة عمل المشروع (الحوامدة، عبدالمنعم ، ٢٠١٩، ٢٦١-٢٦٢).

ويعد الميل إلى المخاطرة ميزة رئيسة لريادة الأعمال، إذ يؤدي التوجه نحو المخاطرة العالية إلى نمو كبير في المؤسسة التعليمية، كما يشير إلى قدرة قائد المدرسة على تقديم أفكار جديدة، وتطوير آليات عمل غير مسبوقه، واتخاذ قرارات غير اعتيادية ومميزة، وتقديم خدمات جديدة للطلاب والمعلمين، وتحمل المجازفة المالية والبشرية فيما يحقق رؤية المدرسة.

ويشير هذا البعد إلى استعداد القائد الريادي للمجازفة وتقبل المواقف التي تتسم بالجرأة وتحقيق إنجازات المرؤوسين وتحمل المسؤولية عن المستقبل ويزداد الميل للمخاطرة وتحمل تبعاتها كلما تزايدت الرغبة في تحقيق المزيد من النجاح وتقديم نتائج وخدمات جديدة.

والمخاطر تنشب في حالات عدم التأكد من ضمان نجاح الأعمال والخوف الدائم، والأخطار التي تواجه الأشخاص والمؤسسات عدة أنواع من حيث نوعيتها وحجم الضرر الناتج عنها، وهي:

- **المخاطر الشخصية:** والتي تصيب الشخص في حياته اليومية، وتعرض صحته، وسلامته للخطر.
 - **مخاطر الممتلكات:** وهي نوع من المخاطر التي تصيب ممتلكات الأشخاص المادية، وغير المادية.
 - **مخاطر الأعمال:** وتتضمن المجازفة في المجهول بدون معرفة احتمال النجاح، ومن هذه المخاطر: الالتزام بتكنولوجيا جديدة، والمخاطر المالية خاصة فيما يتعلق بالموارد.
 - **المخاطر المالية:** وتنشأ من الاقتراض بدرجة كبيرة أو الالتزام بنسبة كبيرة من الموارد لتحقيق النمو، وفي هذا السياق فإن هذا النوع من المخاطرة يشير إلى الموازنة بين العائد والمخاطرة.
 - **المخاطر التشغيلية:** إن القرارات التي يتخذها القيادات باعتبارهم الرياديين في المؤسسة لها مضامين مهمة على مستقبلهم المهني، فالمخاطرة ترتبط بنتائج الأعمال الريادية المؤثرة على المستقبل المهني للريادي.
- كما تنقسم المخاطر التي تهدد المؤسسة التعليمية إلى ما يلي (ابراهيم، ٢٠١٩، ٢٨١-٢٨٢):

- **مخاطر خاصة بالطلاب:** وتمثل هذه المخاطر في المخاطر الفكرية الناتجة عن عدم الوعي والتعصب والعنف، والتي قد تؤدي إلى التجمهر والاعتصام، بالإضافة إلى مخاطر ضعف الإعداد العلمي، وتضاؤل ثقل الشهادات في سوق العمل.
- **مخاطر خاصة بالأكاديميين:** تتمثل تلك المخاطر في قلة الحيادية والنزاهة، وعدم الموضوعية في التعامل وضعف التفكير العلمي والأكاديمي، وعدم الأمانة العلمية وسوء الخلق وعدم الالتزام، وتسريب الاختبارات، وتزوير الوثائق والشهادات، واستخدام أجهزة ومعدات المؤسسة التعليمية في الأعمال الخاصة،

والتقصير في الإرشاد العلمي والتصرفات غير الأخلاقية، وضعف دراية المعلمين باللوائح والقوانين المنظمة للعمل.

- **مخاطر تتعلق بالمؤسسة:** وهي تلك المخاطر الناتجة عن قلة توافر الموارد المالية التمويل، ومخاطر الصحة والسلامة، كما تتعلق هذه المخاطر بالإمكانات وإجراءات الأمن والسلامة، ومخاطر الهيكل الإداري وكفاءته، هذا فضلاً عن المخاطر التي تتعلق بموارد العمل والعلاقات، والمخاطر البيئية ومخاطر السمعة، ومخاطر التشتت والقلق في التخطيط والمخاطر القانونية والتنظيمية، هذا بالإضافة إلى بعض المخاطر المفتعلة التي تتمثل في نشر الشائعات والتصريحات عبر وسائل الإعلام، وإشعال الحرائق، والقرصنة الإلكترونية ومخاطر التكنولوجيا والاتصالات، ويتضح مما سبق عرضه أن بعد تحمل المخاطرة يتضمن عدة ممارسات والتي منها:

- اتخاذ قرارات جريئة وغير مؤكدة نتائجها.

- استثمار قدر كبير من الموارد المتاحة بالمؤسسة التعليمية.

- المبادرة من أجل البحث عن الأرض واكتشافها واستثمارها.

ولكي يكون القائد رياديًا يجب أن يتحسب المخاطر دائمًا قبل المباشرة بتنفيذ القرارات، علمًا بأنه كلما كانت المخاطر أقل كان الشخص عبارة عن عامل، وكلما زاد مستوى الخطورة أصبح الشخص رياديًا، وأن أخذ المخاطرة وتحملها تأتي قيمتها من الجانب الاقتصادي، وله علاقة باتخاذ القرارات ومعتمدًا على المخرجات والفائدة المتوقعة وبصفة عامة إن نجاح أي مؤسسة وقدرتها على النمو والاستمرار وتحقيق أعلى معدل من التنافسية يعتمد على توافر أبعاد القيادة الريادية، السابق الإشارة إليها، وهي (الإبداع، والرؤية الاستراتيجية، والاستقلالية، والمبادرة، واستثمار الفرص، وتحمل المخاطر)؛ حيث إن القيادة الريادية عملية حيوية مطبقة بروح الفريق، يسهم فيها فرد واحد فعال، ومتمكن من التأثير الإيجابي على تعزيز روح العمل التعاوني لدى الأفراد ودفعهم لإتمام المهام طوعًا.

خامساً: مبررات تطبيق القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي

إن التعليم الثانوي الفني الصناعي لم يعد مجرد تعليم يقدم خدمة تؤدي للأفراد فحسب، بل أنه أصبح استثماراً يعمل على إعداد القوى البشرية اللازمة لتحقيق مشروعات التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع، لذا يتطلب تطوير التعليم الثانوي الفني الصناعي تطوير إدارته أولاً باعتبار أن الإدارة الجيدة هي الضمان لنجاح مؤسساته وقدرتها على تحقيق أهدافها سواء كان ذلك على المدى القريب أم البعيد (دياب، ٢٠١٥، ٤٩).

وتأتي أهمية تطبيق القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي في مصر من الاعتبارات والمبررات التالية (جوهر، ٢٠١٧، ٥٧٢ - ٥٧٣)، (إمام، ٢٠١٩، ١٠):

- أهمية التعليم الثانوي الفني الصناعي باعتباره الأساس في تحقيق التمكين الاقتصادي والتنمية القومية، كما يعد الأساس في إكساب المتعلمين المهارات الريادية اللازمة للتواجد الحقيقي الذاتي.
- أن القيادة الريادية لديها رؤية مستقبلية واضحة لتطوير المدرسة وتعمل على دفع طاقات العاملين لتحقيق هذه الرؤية، وإلهامهم وشحنهم لتحقيق قيمة استراتيجية للمدرسة.
- تعد القيادة الريادية هي نقطة الانطلاق إلى تطوير التعليم قبل الجامعي بمصر ويتضح ذلك في الخطة الاستراتيجية للتنمية المستدامة "رؤية مصر ٢٠٣٠"، والتي كان من أهم أهدافها الاستراتيجية دعم وتنمية قدرات المعلمين والقيادات، ونشر ثقافة ريادة الأعمال وتشجيع الإبداع والابتكار في مختلف المجالات، وإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات والتحديات التي تواجه المجتمع المصري.
- تزايد الاهتمام بضرورة التخلي عن القوالب النمطية التقليدية في القيادة، والبحث عن طرق وأساليب جديدة، وتبني الاتجاهات الإدارية الحديثة مثل القيادة الريادية.
- تسهم القيادة الريادية في تدعيم ثقافة المجازفة والابتكار وتعزيز السلوكيات الريادية، والاستعداد لقبول المخاطرة.
- تمكن القيادة الريادية مديري المدارس من أن يكون لديهم رؤية استراتيجية مستقبلية وتفكير مبدع وقدرة على مواجهة كافة التغيرات السريعة والمتلاحقة.

- اهتمام التعليم الفني الصناعي برعاية وتبني العناصر البشرية المتميزة التي تمثل قيمة فكرية وعلمية قادرة على تأسيس المشروعات الريادية في المستقبل القريب، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال تبني تطبيق نمط القيادة الريادية.
- احتياج مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي إلى توجيه طلابه للعمل والمبادرات الفردية والأعمال الريادية واستثمار طاقاتهم بالشكل الصحيح ، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال إكسابهم مقومات ومفردات ثقافة العمل الريادي الحر .

وتؤكد دراسة (حسني، ٢٠١٩، ٢٥٦) على احتياج مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي في مصر إلى تغيير نمط القيادة المطبق بها؛ نظراً لوجود بعض المشكلات المتمثلة في ضعف تأهيل المعلمين تربوياً ومهنيًا، مع عدم توفر دورات تدريبية لهم، وقلة تعاون الإدارة المدرسية مع المعلمين، بالإضافة إلى افتقاد بعض الإدارات المدرسية بالتعليم الثانوي الفني الصناعي لروح القيادة والمثابرة وتحدي الصعاب، وضعف الإعداد المسبق للمديرين في مجال الإدارة المدرسة ، وسوء اختيار بعض القيادات بالمدارس ، وقلة تعاون الإدارة مع المعلمين.

سادساً : معوقات تطبيق القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي

هناك العديد من المعوقات التي تقلل قدرة القائد الريادي في المدرسة على تطبيق هذا النمط الإداري، مما يؤثر في عملية التجديد والإبداع، وتقلل من فاعلية القائد الريادي، وتحول دون إتمامه لدوره وقيامه بمهامه، وتقلل من فرصة استفادة المدرسة منه، وأهم هذه المعوقات ما ذكره (Hentschke, 2008, 6-8) في : ندرة وجود رؤية استراتيجية لدى المؤسسة التعليمية، والاعتماد على الأنماط التقليدية في القيادة، والخوف من الفشل، والبعد عن حرية التعبير وضعف الدوافع الداخلية للإبداع، وقلة توافر التحفيز والتشجيع بما يؤثر في تنمية العمل الجماعي الريادي وتعزيزه، علاوة على التسرع في إصدار القرارات مما ينتج عنه أخطاء ومشكلات، بالإضافة إلى الإصرار على اعتماد وتطبيق رأي الإدارة دون أخذ رأي العاملين بالمدرسة، نتيجة ضعف التواصل والترابط بين الإدارة والعاملين بمختلف تخصصاتهم.

وأشارت (حواله، السبيعي ، ٢٠١٩ ، ٣١٢) إلى أهم المعوقات التي تحد من تطبيق القيادة الريادية في المؤسسات التعليمية بصفة عامة، وفي المدارس بصفة خاصة، ويمكن تقسيمها إلى معوقات مؤسسية ومعوقات شخصية للقائد الريادي، وذلك على النحو التالي :

١. **معوقات تنظيمية** : وتتمثل في قلة المعلومات المستخدمة في عملية اتخاذ القرار، ضعف إقدام مدير المدرسة على المخاطرة، قلة المعلومات الدقيقة والصحيحة المعتمد عليها في حل المشكلات، التخبط وعدم وضوح الرؤية، وقلة المبادرة بأساليب وطرق جديدة، تعقيد الإجراءات الرسمية، ضعف القدرة على الانخراط وتقبل كل جديد وتبنيه، والمركزية الشديدة وعدم التفويض.

٢. **معوقات شخصية** : وتتمثل في ضعف القدرات الفردية، تأثير البيئة المحيطة وما تشمله من عادات، وتقاليد، النظرة المجتمعية الراضية إلى كل ما هو جديد ومقاومته، عدم تربية الأطفال في مجتمعاتنا العربية على مهارات التفكير العليا. وتأسيساً على ما سبق، يمكن القول بأن من أهم معوقات تطبيق القيادة الريادية في المؤسسات التعليمية بصفة عامة، وفي مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي في مصر بصفة خاصة ما يلي :

- صعوبة وتعقيد الإجراءات الرسمية المتبعة من الوزارة عند تطوير المدرسة.
- قلة توافر المعلومات الدقيقة والصحيحة المعتمد عليها في حل المشكلات واتخاذ القرار.
- عدم وضوح أهداف المهام الوظيفية لكل مدير ولكل معلم في المدرسة.
- خوف مدير المدرسة من تبني أي أفكار جديدة لصالح المدرسة خوفاً من الفشل.
- تبني مدير المدرسة المركزية الشديدة وعدم تفويض المهام.
- قلة تطوير مهارات الأفراد داخل المدرسة، وذلك بسبب وجود قواعد عمل بيروقراطية لا تقبل التجديد.
- عدم إتاحة الحرية الكاملة لمدير المدرسة في اختيار طاقم العمل الذي يتبني فكره الريادي.
- ضعف اهتمام مدير المدرسة بالمبادرة بأساليب جديدة وطرق مبتكرة عند تطوير المدرسة.

- قلة المعلومات لدى مدير المدرسة والمستخدم في عملية اتخاذ القرار.
- قلة رأس المال المخصص للأعمال الريادية بالمدارس.
- قلة الوقت المخصص للإبداع والابتكار، في ظل وجود أعباء إدارية وتشغيلية كثيرة واقعة على كاهل مدير المدرسة.
- ضعف الحوافز المادية والمعنوية اللازمة للإبداع والتجديد.

ينصح مما سبق أن نجاح تطبيق القيادة الريادية بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية يتوقف بدرجة كبيرة على إدراك إدارات هذه المدارس لحجم هذه المعوقات وتحديد أسبابها بشكل واضح، ومحاولة التغلب عليها بما يدعم تحقيق المبادرات والممارسات الريادية بهذه المدارس من ناحية، وتحقيق أهدافها الريادية من ناحية أخرى.

المحور الثاني: الجهود المبذولة لدعم ممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي

في مصر

يعد التعليم الثانوي الفني الصناعي المحرك الأساسي لدفع عجلة التنمية والتقدم وتحقيق النهضة الصناعية بالمجتمع، فهو أساس الصناعة ويتوقف عليه تزويد المجتمع بالعمالة الماهرة القادرة على استيعاب التطورات المتسارعة، وتحسين الكفاءة الإنتاجية في الصناعة، ولكي تتحقق تلك الأهداف فلا بد من أن يكون لمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي إدارة مدرسية تتسم بالكفاءة وتتخذ الإجراءات السليمة لتؤدي المدارس دورها في تنمية المهارات الفنية المطلوبة، وأن تتخلى عن الأساليب التقليدية وتتبنى المفاهيم التربوية الحديثة في الإدارة والقيادة، وبناءً على ذلك يتناول البحث في هذا المحور طبيعة مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي من حيث فلسفتها، وأهميتها، وأهدافها، وهيكلها التنظيمي الإداري، والمشكلات التي تواجهها، كذلك عرض لأهم الجهود التي بذلت لدعم ممارسات القيادة الريادية بها.

أ- فلسفة التعليم الثانوي الفني الصناعي في مصر: تقوم فلسفة التعليم الثانوي الفني

الصناعي في مصر على تنمية الموارد البشرية المدربة والواعية القادرة على استيعاب التكنولوجيا وأصولها وطرق استثمارها وتكيفها مع حاجات التنمية الاقتصادية ومواجهة تحديات المستقبل ومتطلبات سوق العمل، من خلال التركيز على جانبين أساسيين :

١- الجانب الثقافي: ويتمثل في معرفة الفرد حقوقه وواجباته؛ فالتعليم الثانوي الفني يهدف إلى إعداد الطالب إعدادًا ثقافيًا، بقصد تخريج جيل مؤمنًا بربه ومخلصًا لوطنه ومؤمنًا بقيم الخير والحق، وبعض المقومات التي تحفظ كرامته وإنسانيته وقدرته على تحقيق ذاته، والإسهام بكفاءة في عمليات الإنتاج(وزارة التربية والتعليم، ١٩٨١، الباب الأول، مادة ١) .

٢- الجانب المهني أو الفني: والذي يتمثل في تزويد المجتمع بخريجين على مستوى عالٍ من الكفاءة الفنية ليكونوا أعضاء منتجين داخل المجتمع، من خلال مساعدة الطلاب على أن تتوافر لهم المهارات الأساسية والمعلومات والمفاهيم العملية والفنية التي تمكنهم من احتراف مهنة معينة أو مساعدتهم على التقدم في هذه المهنة (متولي، د.ت، ٤٢).

ينصح مما سبق أن فلسفة التعليم الثانوي الفني الصناعي تركز على تطوير المهن والوظائف التي تحقق التنمية الاقتصادية وربط المتعلم بسوق العمل وتعزيز دوره في تحقيق رؤية مصر للتنمية المستدامة ٢٠٣٠ من خلال تزويده بالمهارات الأساسية التي تمكنه من إدارة المشروعات وبناء المبادرات الاستثمارية والقدرات الذاتية فيما يتعلق بريادة الأعمال.

ب- أهمية التعليم الثانوي الفني الصناعي في مصر: أكد الدستور المصري على أهمية التعليم الثانوي الفني الصناعي حيث نصت المادة (٢٠) في دستور ٢٠١٤ على التزام الدولة بتشجيع التعليم الفني والتقني والتدريب المهني وتطويره، والتوسع في أنواع التعليم الفني كافة، وفقًا لمعايير الجودة العالمية(جمهورية مصر العربية، ٢٠١٤أ، المادة ٢٠).

وما يؤكد أهمية التعليم الثانوي الفني الصناعي ما جاء في رؤية مصر ٢٠٣٠؛ والتي حددت ثلاثة أهداف استراتيجية للتعليم الفني، هي : أن تتحقق جودة التعليم الفني والتدريب بما يساير النظم العالمية، وإتاحة التعليم الفني للجميع دون تمييز، وتحسين تنافسية نظم ومخرجات التعليم الفني والتدريب بما يقابل متطلبات سوق العمل(وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٨، ١٥١).

كما تتبع أهمية التعليم الثانوي الفني الصناعي من إجمالي أعداد الطلاب الملتحقين به، والذي بلغ (٩٥٤٤١٥) طالبًا في العام الدراسي ٢٠٢١/٢٠٢٢، حيث بلغ عدد البنين (٦١٣٥٩٥) طالبًا، بينما بلغ عدد البنات (٣٤٠٨٢٠) طالبة، موزعين على (١٢٤٣) مدرسة بجميع أنحاء الجمهورية. (وزارة التربية والتعليم، الإدارة العامة لنظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار، كتاب الإحصاء السنوي ٢٠٢١/٢٠٢٢)، الأمر الذي يؤكد على أهمية هذا النوع من التعليم، وأيضًا الحاجة الملحة إلى تطويره بما يتوافق مع نصوص الدستور وبما يتلاءم مع رؤية مصر ٢٠٣٠ في إعداد العمالة الماهرة المدربة.

ج- أهداف التعليم الثانوي الفني الصناعي : يهدف التعليم الثانوي الفني الصناعي إلى الارتقاء بالإعداد العام للطلاب عقليًا وجسديًا وأخلاقيًا واجتماعيًا وقوميًا، وتزويدهم بالقدر المناسب من المقررات الدراسية والمعلومات والاتجاهات الإيجابية والمهارات التي من شأنها الوصول بهم إلى مستوى فئة الفني الذي يكفل لهم النجاح في أحد المجالات الفنية الصناعية مع تأهيلهم لمواصلة التعليم والنمو العلمي والمهني (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ب، ١٧).

كما حددت الخطة الاستراتيجية للتعليم في مصر ٢٠٣٠/٢٠١٤ هدفًا عامًا للتعليم الثانوي الفني الصناعي يتمثل في إعداد فني ماهر قادر على المنافسة بالسوق المحلية والإقليمية والعالمية، ويشارك بإيجابية في تقدم ورقي الوطن (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، أ، ٩٧).

وقد حددت استراتيجية التنمية المستدامة " رؤية مصر ٢٠٣٠ " أهداف التعليم الثانوي الفني في ما يلي (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٨، ١٥١):

- تفعيل قواعد الاعتماد والجودة المسيرة للمعايير العالمية.
- تمكين المتعلم والمنترب من متطلبات ومهارات سوق العمل.
- التنمية المهنية الشاملة والمستدامة المخططة للمعلمين والمدرسين.
- التطوير المستمر للخطط والبرامج الدراسية والتدريبية.
- تطوير منظومة تعليم مهني وفني وتدريب متكاملة ومتطورة وفقًا لاحتياجات خطط التنمية وسوق العمل.

- توفير المدارس ومراكز التدريب الجاذبة بما يزيد الرغبة في الالتحاق ويحقق الانضباط.
 - تحقيق الربط الفعال للمدارس ومراكز التدريب وفقاً إلى التركيبة السكانية والأنشطة الاقتصادية.
 - تحسين النظرة المجتمعية للتعليم الفني والمهني بالمشاركة الفعالة مع المجتمع.
 - تفعيل العلاقة الديناميكية بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل.
 - تحسين وضع مصر في المؤشرات العالمية للتعليم الفني والتدريب.
- ينضح مما سبق أن أهداف التعليم الثانوي الفني الصناعي تتركز في مدى ملاءمة خريجي هذا النوع من التعليم لسوق العمل، وتمكنهم من تطبيق ما تعلموه في المدرسة وتحويله إلى مهارة عملية في المصانع ومراكز الإنتاج، ومدى إقبال رجال الصناعة والقطاع الخاص على خريجي هذا النوع من التعليم.
- ولضمان تحقق هذه الأهداف لأبد من أن يكون لمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي إدارة مدرسية تتسم بالكفاءة والفعالية لتوفر الأجهزة والأدوات المناسبة وتتخذ الإجراءات السليمة والمناسبة لتؤدي المدارس دورها المنشود في تنمية المهارات الفنية المطلوبة لدى طلابها، وذلك باعتبار أن الإدارة المدرسية من المحاور الرئيسة في العملية التعليمية، وهي المسؤولة عن تنظيم كافة الجهود البشرية والمادية داخل المدرسة، وتلعب الإدارة المدرسية دوراً هاماً وفعالاً في تحقيق أهداف العملية التعليمية المنشودة، ودائماً ما يتحمل الجانب الإداري القدر الأعظم من المسؤولية في تطبيق السياسات المرسومة وتنفيذها على أرض الواقع.

د- الهيكل التنظيمي الإداري بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي :

يعد الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة تعليمية الداعم الرئيس في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية حيث إنه يؤثر في نوعية ووضوح العلاقات بين العاملين، وكذلك يوضح نوعية وأساليب الاتصال المستخدمة بين العاملين، ويبين كذلك مدى وضوح أو عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات الموزعة على العاملين، وتتمثل أهمية الهيكل التنظيمي الإداري للتعليم الثانوي الفني الصناعي في أنه يساعد في (الجبر، ٢٠٠٢، ٢٧٤):

- تسهيل تحقيق الأهداف الموضوعية للمدرسة من خلال تمكين الموظفين من أداء مهامهم عن طريق تحديدها وبيان علاقتها بتحقيق الأهداف المطلوبة.
- تحديد مراكز السلطة .
- توضيح علاقات الأفراد العاملين داخل المدرسة بعضهم ببعض .
- توضيح مراكز القرارات الرسمية، ومدى إمكانية اتساع شبكة اتخاذ القرارات.
- يبين طرق الاتصال الرسمية بين قائد المدرسة والعاملين معه.

وتتكون الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي من مدير المدرسة ووكيل المدرسة أو أكثر من وكيل وذلك وفقاً لقانون التعليم رقم (١٥٥) لسنة (٢٠٠٧) المضاف إلى القانون رقم (١٣٩) لسنة (١٩٨١) والمعدل بالقانون رقم (٩٣) لسنة (٢٠١٣) ولائحته التنفيذية رقم ٤٢٨ لسنة (٢٠١٣)، والذي نصت المادة (١١) منه على أن تكون معدلات وظائف الإدارة المدرسية بالمراحل التعليمية وفقاً لما يأتي : مدارس تتكون من (٤٠) فصلاً فأكثر يرأسها مدير مدرسة واحد و(٣) وكلاء مدرسة، مدارس تتكون من (٢٠) فصلاً إلى أقل من (٤٠) فصلاً يرأسها مدير مدرسة واحد ووكيل مدرسة، مدارس بها أقل من (٢٠) فصلاً يرأسها مدير مدرسة واحد ووكيل مدرسة واحد، مدارس متعددة المراحل مدير مدرسة واحد ووكيل لكل مرحلة "الابتدائية - الإعدادية- الثانوية". (رئاسة الجمهورية، ٢٠١٣، ٩).

وتتمثل اختصاصات الوظائف الإدارية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي في

النقاط التالية :

١- اختصاصات مدير المدرسة:

تقع هذه الوظيفة على رأس الوظائف بالمدرسة، ويختص شاغلها بالإشراف والتوجيه على جميع العاملين بالمدرسة من النواحي الفنية والمالية والإدارية، ويعد حلقة الوصل بين المدرسة وبين إدارة التعليم والمراكز الثقافية والتربوية والاجتماعية(وزارة التربية والتعليم، الإدارة العامة للتنظيم والتدريب، ٢٠٠٧، مادة ٧٨).

وتقع هذه الوظيفة في المدارس بالمراحل التعليمية من المستويات المختلفة: أ (٤٠ فصل فأكثر)، ب (من ٢٠ فصل إلى أقل من ٤٠ فصل)، ج (أقل من ٢٠ فصل)،

د (مدارس متعددة المراحل)، ويعمل شاغل هذه الوظيفة طبقاً للمعايير المحددة لوظائف الإدارة المدرسية، والواردة باللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم وفي ضوء توقعات الأداء التي تحددها المعايير القومية للتعليم ويقيم على أساسها، ويضطلع شاغل هذه الوظيفة بمجموعة من الواجبات والمسؤوليات في إطار الالتزام بالميثاق الأخلاقي وقواعد تنظيم العمل والمنهج الحقوقي، وهي (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٦، ١٢٧-١٣٠) ويقوم شاغل هذه الوظيفة بمهام **القيادة والإشراف المؤسسي** والتي تتمثل في تطبيق الحوكمة الرشيدة ومبادئ المساواة والمحاسبية، وقواعد الاستخدام الرشيد لمبادئ المدرسة، دعم التواصل وخلق قنواته داخل وخارج المدرسة، حفز استخدام التكنولوجيا في نواحي التعليم والإدارة، اعتماد الأساليب الحديثة لصناعة القرار، دعم أدوار جميع العاملين بالمدرسة والعمل على نشر وتبادل المعلومات، وترسيخ أسس التعاون بين إدارة المدرسة ومجلس الأمناء والآباء والمعلمين.

ويقوم شاغل هذه الوظيفة بالإشراف على **عمليات التعليم والتعلم** بالمدرسة، من خلال التأكد من استخدام الاستراتيجيات والأساليب التعليمية الحديثة، واتخاذ القرارات التعليمية بناءً على تحليل نتائج المتعلمين والبيانات والإحصاءات الخاصة بالمدرسة ونظم التقييم المعتمدة، خلق بيئة آمنة تدعم التحسين المستمر للأداء والابتكار تجتذب الطلاب وأولياء الأمور، تطبيق أفضل الممارسات التربوية ونشر الأفكار المتعلقة بها بين العاملين، المشاركة في إجراء المقابلات الشخصية لاختيار معلمي المدرسة، وتحديد وتنفيذ الأنشطة التي تفتح المدرسة على المجتمع وتعزز المشاركة المجتمعية.

كما يقوم شاغل هذه الوظيفة على **ضمان معايير الجودة والاعتماد** من خلال دعم فرق المدرسة، ووحدات التدريب والجودة المدرسية، والإشراف على تطبيق أساليب التقييم الذاتي، مع نشر وتشجيع ثقافته لدى أفراد المؤسسة التعليمية، ووضع خطة التحسين المدرسي، مع متابعة تنفيذها وتوفير الموارد البشرية والمالية اللازمة لذلك، والتأكد من أن الأهداف الموضوعية للخطة تعكس أولويات الطلاب وأولياء الأمور.

ويحرص شاغل هذه الوظيفة على دعم جهود **التنمية المهنية** المستدامة لجميع العاملين في مدرسته، ويقوم بنشر ثقافة التعلم المستمر بينهم، من خلال دعم وحدة التدريب والجودة ومتابعة تنفيذ خططها، وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذها، التنسيق مع

التوجيه الفني في متابعة وتقديم وتقويم المعلمين والأخصائيين وتحديد احتياجاتهم التدريبية، ووضع خطط التنمية المهنية المستدامة لهم، والمشاركة كمتدرب في برامج التنمية المهنية الفنية والقيادية.

أيضاً يقوم شاغل هذه الوظيفة بتعميق المشاركة المجتمعية والتعاون بين المدرسة والمجتمع في تقديم أوجه الدعم المختلفة لها، وتشجيع المعلمين وأولياء الأمور على المشاركة في أعمال مجالس الأمناء والآباء والمعلمين، مع حفز المبادرات التطوعية التي تسهم في جهود الإصلاح بالمدرسة، والعمل على جعل المدرسة مركزاً لتنمية المجتمع المحيط والمساهمة في تنميته.

ينضح مما سبق أن مدير المدرسة يقوم بالعديد من المسؤوليات والمهام المتعددة، وهذا يتطلب منه توافر مجموعة من المهارات والخبرات الضرورية في مجال التخصص الذي تعمل به المدرسة، بمعنى توافر مهارات علمية لديه، بجانب توافر المهارات الإدارية التي تمكنه من تسيير دفة الأمور في المدرسة، بجانب تمتعه بمهارات اجتماعية وإنسانية يستطيع من خلالها التغلب على كافة المشكلات في حالة تواجدها بالمدرسة بين العاملين.

٢- اختصاصات وكيل المدرسة :

يعد وكيل المدرسة المسؤول الأول بعد مدير المدرسة مباشرة في المسؤولية عن الإدارة المدرسية، لكون الوكيل من يقوم بمعاونة المدير في رسم سياسة المدرسة، ويقوم بنصيب كامل في تحمل المسؤولية الكاملة عندما يتولى إدارة المدرسة، وفيما يلي اختصاصات الوكلاء بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٦، ١٣٢ - ١٦٠):

١/٢ وكيل شؤون التعليم :

تقع هذه الوظيفة في مدارس المستوى أ (٤٠ فصل فأكثر)، ويعمل شاغل الوظيفة طبقاً للمعايير المحددة لوظائف الإدارة المدرسية، والواردة باللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم وفي ضوء توقعات الأداء التي تحددها المعايير القومية للتعليم ويقوم على أساسها، ويخضع تحت الإشراف المباشر لمدير المدرسة.

ويختص شاغل الوظيفة على مستوى القيادة والإشراف المؤسسي بمتابعة أعضاء المعلمين والأخصائيين بالمدرسة والإشراف على أعمال الامتحانات، ويساعد مدير المدرسة في إدارة عمليات المدرسة وكذلك في تنمية علاقات المدرسة بالمجتمع، والإشراف على أعمال المعلمين والأخصائيين النفسيين، والاجتماعيين، وأمناء المكتبات، والمعامل، وأخصائي التكنولوجيا وأخصائي الصحافة والإعلام، ويعمل على دعم أدوارهم بالمدرسة، ويسهم في تكامل جهودهم من خلال فرق العمل المختلفة، ويسهم في ترسيخ أسس التعاون بين إدارة المدرسة ومجلس الأمناء والآباء والمعلمين، وفي عملية وضع اللائحة الداخلية للمدرسة بالتعاون مع المجلس، ويعمل على تنفيذها، كما يقوم بتنسيق عمله مع الوكلاء الآخرين بالمدرسة، ويعاون مدير المدرسة في إعداد الخطة والجدول الدراسية، أعمال الامتحانات، دعم أعمال الحكومة الإلكترونية كل في تخصصه، التقييم والمتابعة، تقارير الأداء المؤسسي.

ويقوم شاغل هذه الوظيفة بالإشراف على عمليات التعليم والتعلم بالمدرسة من خلال متابعة تطبيق الاستراتيجيات والأساليب التعليمية الحديثة، وتنسيق جهود جميع العاملين بالمدرسة في تحقيق الجودة في العملية التعليمية، ودعم وتوجيه عملية اتخاذ القرارات التعليمية بناء على تحليل نتائج المتعلمين والبيانات والإحصاءات الخاصة بالمدرسة ونظم التقييم المعتمدة، والإسهام في خلق بيئة آمنة تدعم التحسين المستمر للأداء والابتكار وتجذب المتعلمين، وأولياء الأمور، توزيع خطة الدراسة والمناهج على المختصين، تقييم أداء المتعلمين مستخدماً الأساليب والأدوات ونظم التقييم المعتمدة، تفعيل الاستخدام الإيجابي لتكنولوجيا التعليم في العملية التعليمية، وتفعيل استخدام مصادر المعرفة المتعددة، الاعتماد على نتائج البحوث الإجرائية في تحديد أفضل الممارسات التربوية ونشر الأفكار المتعلقة بها بين العاملين.

كما يقوم شاغل هذه الوظيفة على ضمان معايير الجودة والاعتماد من أجل تأهيل المدرسة للاعتماد التربوي طبقاً لمعايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ويقوم في سبيل ذلك بتطبيق أساليب التقييم الذاتي، والمساهمة في قيادة عملية وضع خطة التحسين المدرسي، خصوصاً ما يتعلق بجوانب التعليم والتعلم، وتوفير البيانات والإحصاءات المتعلقة بأداء وتحصيل الطلاب ونتائجهم.

ويحرص شاغل هذه الوظيفة على دعم جهود التنمية المهنية المستدامة لجميع المعلمين والأخصائيين، بالتنسيق مع وكيل المدرسة لشئون التنمية المهنية، لنشر ثقافة التعلم المستمر بينهم. وتحقيقاً لهذا يقوم بحفز المعلمين والأخصائيين على تطوير أدائهم المهني، ويقدم النصح والإرشاد التربوي وتفعيل سبل التغذية الراجعة المستمرة، ويحث المعلمين والأخصائيين على التجريب والابتكار واستخدام الاستراتيجيات الجديدة التي تحقق التفاعل بين المعلم والمتعلمين ويخلق بيئة آمنة للتعليم وجانية للتعلم، ويعمل مع التوجيه الفني في أنشطة متابعة وتقييم وتقويم المعلمين والأخصائيين ويناقش معهم أوجه الاحتياج التدريبي، ويسهم في تخطيط التنمية المهنية المستدامة لهم.

أيضاً يقوم شاغل هذه الوظيفة بتعميق المشاركة المجتمعية من خلال تشجيع أفراد المجتمع على المشاركة في شئون المدرسة، وتقديم أوجه الدعم المختلفة لها، وتشجيع المعلمين والأخصائيين على دعم أعمال مجلس الأمناء والآباء والمعلمين والمشاركة فيها، والتشجيع على المساهمة في أنشطة الفرق والمجموعات واللجان ذات العلاقة بتحسين المدرسة.

٢/٢ وكيل شئون التنمية المهنية والجودة :

تقع هذه الوظيفة في مدارس المستوى أ (٤٠ فصل فأكثر)، ويعمل شاغل الوظيفة طبقاً للمعايير المحددة لوظائف الإدارة المدرسية، والواردة باللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم وفي ضوء توقعات الأداء التي تحددها المعايير القومية للتعليم ويقوم على أساسها، ويخضع تحت الإشراف المباشر لمدير المدرسة.

ويختص شاغل هذه الوظيفة بالإشراف على وحدة التدريب وضمان الجودة والإشراف على عمليات التنمية المهنية المستدامة بالمدرسة، ويساعد مدير المدرسة في إدارة عمليات المدرسة وكذلك في تنمية علاقات المدرسة بالمجتمع.

ويقوم شاغل هذه الوظيفة بمهام القيادة والإشراف المؤسسي بصورة داعمة لمهام مدير المدرسة، ويشمل ذلك التواصل المباشر مع هيئة الاعتماد وضمان الجودة، والإشراف على إعداد ملف التقدم للاعتماد، والإشراف على أعمال أعضاء وحدة التدريب وضمان الجودة ودعم أدوارهم بالمدرسة، كما يقوم بالتنسيق عمله مع الوكلاء الآخرين

بالمدرسة، ويعاون مدير المدرسة في تطبيق نظام إدارة المعلومات SMS من خلال إنشاء قاعدة بيانات لكافة عناصر العملية التعليمية بالمدرسة، والقيام بأعمال الحكومة الإلكترونية كل في تخصصه، وعمليات التقويم والمتابعة، وكتابة وإعداد تقارير الأداء المؤسسي.

ويقوم شاغل هذه الوظيفة بالإشراف على عمليات التعليم والتعلم بالمدرسة من خلال التنسيق مع وكيل شئون التعليم، والإسهام في خلق بيئة آمنة تدعم التحسين المستمر للأداء والابتكار وتجذب المتعلمين، وأولياء الأمور، علاوة على نشر المعلومات الخاصة بمستجدات التنمية المهنية والقرارات المتعلقة بها، وتفعيل استخدام تكنولوجيات التعليم في العملية التعليمية، وتفعيل استخدام مصادر المعرفة المتعددة.

كما يقوم شاغل هذه الوظيفة على ضمان معايير الجودة والاعتماد من أجل تأهيل المدرسة للاعتماد التربوي، بالتعاون مع فرق المدرسة، مجلس الأمناء والآباء والمعلمين، ووحدات التدريب والجودة المدرسية، ويقوم في سبيل ذلك بتطبيق أساليب التقييم الذاتي، والعمل على نشر وتشجيع ثقافته لدى العاملين بالمدرسة، المساهمة في قيادة عملية وضع خطة التحسين المدرسي، خصوصا ما يتعلق بجوانب التنمية المهنية، ويقود فريق التحسين المدرسي في عملية صياغة أهداف التنمية المهنية، ووضع وتنفيذ برامجها، وتوفير البيانات والإحصاءات المتعلقة بأداء العاملين بالمدرسة.

ويحرص شاغل هذه الوظيفة على دعم جهود التنمية المهنية المستدامة للعاملين بالمدرسة ونشر ثقافة التعلم المستمر بينهم، وتفعيل وحدات التدريب وضمان الجودة من خلال الإشراف على وضع خطط وبرامج التنمية المهنية للعاملين لرفع مستويات الأداء كل في تخصصه، تقديم النصح والإرشاد التربوي وتفعيل سبل التغذية الراجعة المستمرة، وحث العاملين بالمدرسة على التجريب والابتكار، ومتابعة وتقييم وتقويم نتائج برامج التنمية المهنية للعاملين على مستوى المدرسة، ويرسخ مبادئ مجتمع التعلم المهني، ويحفز تبادل الخبرة وينشر أفضل الممارسات ويقود الأنشطة الإثرائية للعاملين بالمدرسة، كما ينسق مع وكلاء شؤون التنمية المهنية والجودة بالمدارس القريبة لوضع خطط وبرامج تنمية مهنية مشتركة.

أيضاً يقوم شاغل هذه الوظيفة بتعميق المشاركة المجتمعية من خلال تشجيع أفراد المجتمع على المشاركة في شئون المدرسة، وتقديم أوجه الدعم المختلفة لها، وتشجيع العاملين في المدرسة على دعم أعمال مجلس الأمناء والآباء والمعلمين والمشاركة فيها، والتشجيع على المساهمة في أنشطة الفرق والمجموعات واللجان ذات العلاقة بتحسين المدرسة، وحفز المبادرات التطوعية، والإسهام في تنفيذ أهداف المجتمع ومساعدة المدرسة لتكون مركزاً لتنمية المجتمع المحيط.

٣/٢ وكيل شؤون الخدمات :

تقع هذه الوظيفة في المدارس من المستويات المختلفة أ (٤٠ فصل فأكثر)، ب (من ٢٠ فصل إلى أقل من ٤٠ فصل)، ويعمل شاغل الوظيفة طبقاً للمعايير المحددة لوظائف الإدارة المدرسية، والواردة باللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم وفي ضوء توقعات الأداء التي تحددها المعايير القومية للتعليم ويقيم على أساسها، ويخضع تحت الإشراف المباشر لمدير المدرسة.

ويختص شاغل الوظيفة بإدارة شؤون المدرسة المالية والإدارية والإشراف على ملائمة المبنى المدرسي للعمليات التعليمية، ويساعد مدير المدرسة في إدارة عمليات المدرسة وكذلك في تنمية علاقات المدرسة بالمجتمع.

ويقوم شاغل هذه الوظيفة بمهام القيادة والإشراف المؤسسي بصورة داعمة لمهام مدير المدرسة، ويشمل ذلك الإشراف على أعمال جميع العاملين بالشؤون المالية والإدارية، وصيانة المبنى، كما يقوم بدعم وتوجيه عملية اتخاذ القرارات المالية والإدارية بناءً على تحليل البيانات المالية والإدارية، أيضاً يقوم بتنسيق عمله مع الوكلاء الآخرين بالمدرسة، ويعاون مدير المدرسة في الإدارة الفعالة للموارد المادية والبشرية بالتنسيق مع توجيه المالي والإداري فيما يخص الشئون المالية والمخزنية، وشؤون العاملين، وشؤون الطلبة، وشئون المبنى المدرسي والتأكد من تطبيق معايير الأمن والسلامة والملائمة للعمليات التعليمية، ومراعاة البعد البيئي في جميع القرارات والأنشطة المدرسية، ومتابعة أعمال المدرسة المنتجة، ودعم أعمال الحكومة الإلكترونية كل في تخصصه.

ويقوم شاغل هذه الوظيفة بالإشراف على عمليات التعليم والتعلم بالمدرسة من خلال التنسيق مع وكيل شؤون التعليم، بتوفير الموارد اللازمة لتنفيذ القرارات التعليمية المبنية على تحليل نتائج المتعلمين والبيانات والإحصاءات الخاصة بالمدرسة ونظم التقييم المعتمدة، وتوفير الموارد المادية والبشرية لدعم وتأهيل المعلمين لتطبيق الاستراتيجيات والأساليب التعليمية المتمركزة حول المتعلم، والإسهام في خلق بيئة آمنة تدعم التحسين المستمر للأداء والابتكار وتجذب المتعلمين وأولياء الأمور، علاوة على التنسيق بين هيئة التعليم والعاملين بالشؤون الإدارية والمالية تحقيقاً لفاعلية العملية التعليمية، ونشر المعلومات الخاصة بمستجدات الشؤون المالية والإدارية و التي تؤثر على العملية التعليمية وما يتعلق بها.

كما يقوم شاغل هذه الوظيفة على ضمان معايير الجودة والاعتماد من أجل تأهيل المدرسة للاعتماد التربوي، بالتعاون مع فرق المدرسة، ومجلس الأمناء والآباء والمعلمين، ووحدات التدريب والجودة بالمدرسة، ويقوم في سبيل ذلك بتطبيق أساليب التقييم الذاتي، والعمل على نشر وتشجيع ثقافته لدى العاملين بالشؤون المالية والإدارية، والمساهمة في قيادة عملية وضع خطة التحسين المدرسي، خصوصاً ما يتعلق بإدارة وتعبئة الموارد، أيضاً توفير الموارد المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ خطط تحسين المدرسة، والتأكد من أن الأهداف العامة للخطة تتسق مع الموارد المادية والبشرية المتاحة للمدرسة، وتسهم في الاستخدام الأمثل لها.

ويحرص شاغل هذه الوظيفة على دعم جهود التنمية المهنية المستدامة للعاملين بالمدرسة من خلال توفير الموارد المادية والبشرية لتنفيذ برامج التنمية المهنية، وحفز العاملين بالشؤون المالية والإدارية على تطوير أدائهم المهني، وتقديم النصح والإرشاد في النواحي المالية والإدارية، والعمل مع التوجيه المالي والإداري في متابعة وتقييم أدائهم، كما يسهم في ترسيخ مبادئ مجتمع التعلم المهني، وتحفيز تبادل الخبرة ونشر أفضل الممارسات وقيادة الأنشطة الإثرائية لهم.

أيضاً يقوم شاغل هذه الوظيفة بتعميق المشاركة المجتمعية من خلال تشجيع أفراد المجتمع على المشاركة في شؤون المدرسة، وتقديم أوجه الدعم المختلفة لها، وتشجيع

العاملين بالشؤون المالية والإدارية على دعم أعمال مجلس الأمناء والآباء والمعلمين والمشاركة فيها، والتشجيع على المساهمة في أنشطة الفرق والمجموعات واللجان ذات العلاقة بتحسين المدرسة، وحفز المبادرات التطوعية، والإسهام في تنفيذ أهداف المجتمع ومساعدة المدرسة لتكون مركزاً لتنمية المجتمع المحيط.

٤/٢ وكيل شؤون التعليم والتنمية المهنية والجودة :

تقع هذه الوظيفة في مدارس المستوى ب (من ٢٠ فصل إلى أقل من ٤٠ فصل)، ويعمل شاغل الوظيفة طبقاً للمعايير المحددة لوظائف الإدارة المدرسية، والواردة باللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم وفي ضوء توقعات الأداء التي تحددها المعايير القومية للتعليم ويقيم على أساسها، ويخضع تحت الإشراف المباشر لمدير المدرسة. ويقوم شاغل الوظيفة بجميع مهام كل من وكيل شؤون التعليم ووكيل التنمية المهنية والجودة السابق ذكرها، بالإضافة إلى مهام متابعة أعضاء المعلمين والأخصائيين بالمدرسة والإشراف على أعمال الامتحانات، والإشراف على وحدة التدريب وضمان الجودة وعمليات التنمية المهنية المستدامة بالمدرسة، ومساعدة مدير المدرسة في إدارة عمليات المدرسة وكذلك في تنمية علاقات المدرسة بالمجتمع.

٥/٢ وكيل مدرسة :

تقع هذه الوظيفة في مدارس المستوى جـ (أقل من ٢٠ فصل)، د (مدارس متعددة المراحل) ، ويعمل شاغل الوظيفة طبقاً للمعايير المحددة لوظائف الإدارة المدرسية، والواردة باللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم وفي ضوء توقعات الأداء التي تحددها المعايير القومية للتعليم ويقيم على أساسها، ويخضع تحت الإشراف المباشر لمدير المدرسة، ويقوم بجميع المهام السابق ذكرها والمتعلقة بوكيل شؤون التعليم، ووكيل التنمية المهنية والجودة، ووكيل شؤون الخدمات.

ويكون في كل مدرسة من مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي مجلسين يقوموا بمساعدة الإدارة المدرسية في أعمالها وهما: مجلس الإدارة بالمدرسة، ومجلس الأمناء والآباء والمعلمين، وهما على النحو التالي :

➤ مجلس الإدارة بالمدرسة : لقد حدد القرار الوزاري رقم (٢٨) لسنة ٢٠٠٤م - بشأن اختصاصات ومسؤوليات الوظائف بالمدارس - مهام ومسؤوليات مجلس إدارة المدرسة في النقاط التالية :

- تنفيذ كافة القوانين والقرارات التنفيذية التي تخضع لها المدرسة.
- اقتراح ما يلزم بشأن صيانة المباني ودراسة مشروعات الإنشاءات الجديدة.
- دراسة تزويد المدرسة بما يلزمها من أثاث وأدوات تعليمية وصيانتها.
- دراسة أسس توزيع الطلاب على مبنى المدرسة والفصول.
- دراسة وتحليل نتائج الامتحانات.
- وضع نظم لاكتشاف المتفوقين والموهوبين بين الطلاب ورعايتهم ومتابعتهم.
- اتخاذ الوسائل الكفيلة برعاية الطلاب صحياً واجتماعياً في ضوء القرارات الوزارية
- متابعة النشاط المدرسي.
- وضع رؤية ورسالة المدرسة في ظل المعايير النوعية للتعليم.
- دراسة احتياجات المدرسة من العاملين اللازمين للمدرسة.
- اقتراح تحديد الحوافز والمكافآت واقتراح لائحة الجزاءات بما لا يتعارض مع قانون العاملين المدنيين بالدولة.

➤ مجلس الأمناء والآباء والمعلمين : ينشأ في كل مدرسة مجلس للأمناء والآباء والمعلمين يضم ممثلين للآباء والمعلمين ، وأعضاء من بين أفراد المجتمع المدني المهتمين بالعملية التعليمية(وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، ٢٠١٧، مادة ١).

تشكيل مجلس الأمناء والآباء والمعلمين : يتشكل مجلس الأمناء والآباء والمعلمين بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي من خمسة أعضاء يمثلون أولياء أمور الطلاب من غير المعلمين بالمدرسة يتم انتخابهم عن طريق الجمعية العمومية لأولياء الأمور، ثلاثة أعضاء من الشخصيات العامة المهمة بالتعليم، ثلاثة من معلمي المدرسة ينتخبهم المعلمون في اجتماع الجمعية العمومية للمعلمين، مدير المدرسة مديراً تنفيذياً، ويتم اختيار أمين المجلس من قبل مدير المدرسة من بين الأخصائيين الاجتماعيين الموجودين بالمدرسة(وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٧، مادة ٥).

اختصاصات ومسئوليات مجلس الأمناء والآباء والمعلمين في مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي : يمارس مجلس الأمناء والآباء والمعلمين اختصاصاته في إطار قانون التعليم رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١، ولائحته التنفيذية والقرارات الوزارية المنفذة له ويختص بالآتي (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١١، مادة ٨):

- المساهمة الفعالة مع إدارة المدرسة في وضع خطة متكاملة لتحقيق أهداف المجلس وتطوير المدرسة ومتابعة تنفيذها وتذليل الصعوبات التي قد تواجهها.
- العمل على دعم العملية التعليمية وتطويرها وتحديثها بمصادر تمويل غير تقليدية عن طريق تشجيع الجهود الذاتية للأفراد القادرين ورجال المجتمع المدني.
- التعاون مع إدارة المدرسة في وضع خطة تنفيذية لصيانة المباني والمرافق الخاصة بالمدرسة وكذا الأجهزة والأدوات والوسائل التعليمية الحديثة.
- العمل على دعم الأنشطة التربوية المدرسية ومتابعة تنفيذها من أجل تنمية شخصية الطلاب وقدراتهم على مواجهة الظواهر السلبية التي يتعرضون لها (تدخين - ادمان - عنف -).
- العمل على توفير الرعاية اللازمة والبرامج والأنشطة التربوية للفئات الخاصة من الطلاب مثل الفائقين والموهوبين وذوي الاحتياجات الخاصة، وتوفير الرعاية الاقتصادية والاجتماعية للطلاب غير القادرين.
- التعاون بين المدرسة والمؤسسات الأخرى كالجامعات ومراكز الشباب والجمعيات الأهلية والإعلام والثقافة لاستغلال ما يوجد بها من إمكانيات تستثمر في دعم العملية التعليمية ورعاية الطلاب (أفنية وملاعب - مكتبات - معمل كمبيوتر - أدوات).
- تعزيز دور المدرسة في خدمة البيئة المحيطة والتعامل مع مشاكلها وطموحاتها (فصول محو الأمية - توعية - نادي صيفي).
- تقديم الخبرة والرأي لإدارة المدرسة في مختلف المجالات التربوية والتعليمية والمعاونة في تذليل الصعوبات والمشكلات الطلابية والتعليمية والمشاركة في برامج تقويم سلوك الطلاب.
- تقرير صرف أي مبلغ من أمواله لتحقيق الخطة التي يقررها المجلس وفي حدود الموازنة.
- اعتماد الحساب الختامي للمدرسة وفق الخطة المقدمة.
- إعداد التقرير السنوي الذي يعطي صورة مفصلة عن نشاطه وأعماله.

٥- المشكلات التي تواجه إدارة مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي في مصر :

على الرغم من الجهود المبذولة لتطوير منظومة التعليم الثانوي الفني الصناعي في مصر، إلا أن الواقع يشير إلى قصور في إدارة المدارس الثانوية الصناعية، وعجزها عن تحقيق أهدافها بفاعلية؛ حيث أكدت دراسة (صدقي، ٢٠١٩، ٢٩٤-٢٩٩) أن هناك قصوراً في البرامج والدورات التدريبية للمعلمين، وأنها دورات نظرية لا تتضمن جوانب عملية، علاوة على ضعف توفير الإمكانيات والتجهيزات اللازمة والتي تساعد المعلم على إتباع أساليب التدريس الحديثة، كما أن بعض المديرين يرون أن مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات داخل المدرسة يعد نوعاً من التقليل من شأنهم داخل المدرسة، بالإضافة إلى ضعف الإعداد الجيد للقيادات المدرسية، وضعف تنمية ذاتهم مهنيًا مع قلة وعي المديرين بأهمية استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في إنجاز المهام الإدارية داخل المدرسة، بالإضافة إلى وجود قصور في الدورات التدريبية المقدمة للمديرين على استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة.

كما أكدت الدراسة على ضعف رغبة الإدارة المدرسية في التجديد والتطوير، ونقص الإمكانيات والتجهيزات بالورش والمعامل بما يواكب التطورات الحادثة في سوق العمل، كما أن ضعف الميزانية المخصصة لتلك المدارس لا يساعد على شراء المعدات والأدوات والأجهزة والخامات اللازمة، كما أن مديري المدارس لا يقومون بالدور المنوط بهم في عمليات الإشراف والمتابعة والصيانة على المباني وما تحتاج إليه من عمليات تصليح أو ترميم.

وتوصلت دراسة (جمعة، ٢٠٢٠، ١٩٩٧-١٩٩٨) إلى أن التعليم الثانوي الفني الصناعي يعاني العديد من نقاط الضعف منها : ضعف منظومة التأهيل والتدريب لمعلمي التعليم الثانوي الفني الصناعي، وضعف استثمارات مبادرات التطوير والاستفادة من المشروعات والتي لم تؤت بثمارها المرجوة، وضعف الثقة المجتمعية في هذا النوع من التعليم وسيادة الموروث الثقافي والاجتماعي الرافض له باعتباره الحلقة الأضعف في منظومة التعليم الثانوي في مصر، وتدني مخرجات هذا النوع من التعليم وغيابها عن سوق العمل المصري وغياب الإحساس بجدوى هذا النوع من التعليم، بالإضافة إلى سوء استثمار الموارد المتاحة بتلك المؤسسات والممثلة في الورش والعدد والأجهزة التي

توفرها الدولة، وضعف الشراكة مع المؤسسات الصناعية وغياب الرؤية الاستثمارية الشاملة لهذا النوع من التعليم في مصر، وغياب التواصل بين مؤسسات التعليم الثانوي الفني الصناعي ومؤسسات المجتمع المدني، واستبعاد تلك المؤسسات من المشاركة في صنع السياسات التعليمية.

كما أسفرت دراسة (أحمد، ٢٠١٨، ٢٥٠-٢٥١) عن وجود بعض المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة الاستراتيجية بمدارس الثانوية الفنية الصناعية، وهي :

- قلة الوعي بأهمية وجود إدارة استراتيجية في المدرسة.
- ندرة توافر قاعدة بيانات تساعد في رصد التغيرات في البيئة الخارجية للمدرسة.
- غياب مفهوم المنافسة يقلل من وجود الحافز لإعداد الخطط الاستراتيجية.
- إمكانات المدرسة المالية ضعيفة ولا تسمح بإعداد خطط استراتيجية فاعلة.
- صعوبة الحصول على المعلومات اللازمة لإعداد الخطة الاستراتيجية عن التغيرات المستقبلية في البيئة الخارجية.
- ضعف التزام الوزارة والإدارات التعليمية بوضع خطة استراتيجية محددة والعمل على متابعة تنفيذها.
- تركيز مجلس إدارة المدرسة والإدارات التعليمية على تنفيذ اللوائح والقوانين الخاصة بالعمل، دون التركيز على ما تحقق من مخرجات ونتائج.
- جمود الأنظمة الإدارية الموضوعية ؛ مما يؤدي إلى صعوبة تحديثها لمواكبة التغيرات البيئية.
- غياب روح الفريق والعمل الجماعي.
- انشغال القيادات العليا بالأعمال اليومية عن وضع الخطط الاستراتيجية.

وأشار (الحفناوي، ٢٠٢٠، ١٥٣) أن الإدارة المدرسية لا تمتلك صلاحيات كافية فيما يتعلق بالإشراف على المعلمين وموازنة المدرسة، إذ أن هناك فجوات وتداخلات ملحوظة فيما يتعلق بصرف الأموال الخاصة بالصيانة، فلا يزال لدى مديري المدارس تحفظات بشأن الإطار الزمني قصير الأمد لاستخدام الأموال المحولة، والجمود في تحويلها إلى بنود إنفاق أخرى، ويتمثل أكثر الأمور التي تثير القلق في أن محدودية نطاق السلطة أدت

إلى عدم معالجة بنود الموازنة الأخرى المهمة التي تتضمن تدريب المعلمين، ومواد التدريس والتعلم والوسائل التعليمية، مثل المعدات والمواد الكيميائية للتجارب المعملية، كما لا يزال مديرو المدارس يستجيبون لنموذج الامتثال والسيطرة، ولا توجد بيئة قانونية أو مؤسسية أو مهنية تفرز دور إدارة حقيقية يرتبط بالتطوير المهني للمعلم أو عمليات التحسينات في المدارس على نطاق أوسع، وبالتالي فإن إدارة المدارس لا تزال بعيدة كل البعد عن المسار الوظيفي في حد ذاته مع سلم التدرج الوظيفي الخاص بها.

كما توصلت دراسة (سليمان، ٢٠٢١، ٢٣١) إلى أن أهم مشكلات التعليم الثانوي الفني الصناعي تتمثل في قلة التمويل المادي من جانب الموازنة العامة للدولة، وعدم تنوع مصادر التمويل، وندرة في توفير المخصصات المالية الكافية لدعم أنشطة التحسين والتطوير، وتمتع مدارس التعليم الثانوي الفني بسمعة غير طيبة سواء على مستوى الطالب أو على مستوى ولي الأمر أو على مستوى المجتمع المحلي، ووجود قصور واضح من جانب إدارة التعليم الثانوي الفني في عقد شراكات مع أصحاب المصالح و المؤسسات المجتمعية.

وفي ذات السياق، أكدت نتائج دراسة (عبد السلام، ٢٠٢٠، ١٥٣-١٥٤) إلى ضعف الموارد المالية في المدرسة الثانوية الصناعية عن الوفاء بالاحتياجات الأساسية لتلبية المدرسة لخدماتها، ووجود فجوة بين مخرجات المدارس الثانوية الصناعية ومتطلبات سوق العمل المتطورة، وافتقار المدرسة الثانوية الصناعية إلى مبان مناسبة تتسع لأعداد الطلاب مما يؤثر سلبًا على تقديم المدرسة الخدمات التعليمية المناسبة لهم، بالإضافة إلى قلة التجهيزات المدرسية من آلات ومعدات ومعامل وورش من أجل تلبية احتياجات الطلاب من التدريبات العملية، وانخفاض مستوى الدافعية لدى معلمي المدرسة الثانوية الصناعية لإقامة علاقات جيدة مع المستفيدين من المجتمع الخارجي، وضعف استفادتهم من البرامج التدريبية المقدمة لهم من خلال وحدة التدريب بالمدرسة، وقلة تواصل إدارة المدرسة الثانوية الصناعية مع المستفيدين من مصانع وشركات مما يؤثر سلبًا على إكساب الطلاب للمهارات العملية، وضعف المناخ المدرسي الذي يشجع المعلمين على

الإبداع والابتكار، وضعف المردود المادي للمشروعات التي تنفذ بالمدرسة الثانوية الصناعية.

وبالإضافة إلى ما سبق توصلت دراسة (محمود، ٢٠١٨، ٤١-٤٤) إلى أن التعليم الثانوي الفني الصناعي في مصر يعاني من غياب الرؤية الشاملة لمنظومة التعليم الثانوي الفني الصناعي وأهدافها الاستراتيجية، وعدم ربط خطط تطوير التعليم الثانوي الفني الصناعي بخطط التنمية الاقتصادية في مصر، وضعف جودة المناهج الدراسية، وتركيز هذه المناهج على أدنى المستويات المعرفية مثل الحفظ والتذكر وإهمال باقي المستويات المعرفية العليا، ونقص التجهيزات من ورش ومعامل وخامات ومزارع وأماكن لممارسة التدريبات العملية والأنشطة التطبيقية في عدد كبير من المدارس الثانوية الفنية الصناعية، وغياب التنسيق بين وزارة التربية والتعليم وبين المصانع ومؤسسات الإنتاج، ووجود عجز في أعداد المعلمين في بعض التخصصات، والاستعانة بمعلمين غير مؤهلين، وضعف مستوى مهارات خريجي المدارس الثانوية الفنية الصناعية.

يتضح مما سبق أن هناك قصورًا في إدارة المدارس الثانوية الفنية الصناعية في مصر؛ وذلك نتيجة لاستمرار سيطرة النمط المركزي على إدارة التعليم الثانوي الفني الصناعي؛ فمدير المدرسة ليس لديه الحق في عقد اتفاق أو مشاركة المجتمع المحلي ودعوته للمدرسة إلا بعد الرجوع للإدارة المركزية، الأمر الذي يؤكد غياب الثقة، وكذلك ضعف مشاركة المعلمين داخل المدرسة وتمكينهم من اتخاذ قرارات متعلقة بعملهم، مما ينعكس بالسلب على تطبيق الفكر الريادي في الإدارة المدرسية؛ حيث تمثل الثقة والتمكين والمشاركة الفعالة في تحديد الأهداف وصنع القرارات مؤشرات على فعالية إدارة المدرسة في تطبيق القيادة الريادية بها، وأن نجاح إدارات هذه المدارس في تطبيق القيادة الريادية يتوقف بشكل أساسي على درجة تمتعها باستقلالية في إطار من اللامركزية على المستوى التطبيقي وليس التشريعي فقط، بما يسهم في دعم الثقة واتخاذ القرارات في ضوء إمكاناتها وظروفها وعلاقتها ببيئتها المحيطة بما تتضمنه من رواد أعمال ومؤسسات صناعية وغيرها.

ثالثاً : الجهود المبذولة لدعم ممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي في

مصر

هناك العديد من الجهود التي بذلت لتطوير منظومة التعليم الثانوي الفني بشكل عام ومدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بشكل خاص في مصر والتي تهدف الارتقاء بهذا النوع من التعليم ودمجه في سوق العمل وتعزيز دوره في تحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠ ، ومن أبرز هذه الجهود ما يلي :

١-الاهتمام الدستوري:

كان الدستور المصري مقسطاً عندما أفرد مادة كاملة للتعليم الفني نصت على: "تلتزم الدولة بتشجيع التعليم الفني والتقني والتدريب المهني وتطويره، والتوسع في أنواعه كافة، وفقاً لمعايير الجودة العالمية، وبما يتناسب مع احتياجات سوق العمل"، وفي هذا السياق جاءت المادة (١٩) لتؤكد على أن من أهداف التعليم تنمية المواهب وتشجيع الابتكار، وعلى الدولة أن تلتزم بمراعاة أهدافه في مناهج التعليم ووسائله وتوفيره وفقاً لمعايير الجودة العالمية. (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٤ب، مواد ١٩، ٢٠) ووفقاً لذلك فإن التغييرات السياسية التي حدثت في مصر نبهت بضرورة أن تشجع الدولة على الابتكار والإبداع من خلال التعليم وأن تحقق جودته.

٢-إنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد :

انطلاقاً من أهمية تحقيق جودة المؤسسات التعليمية - من أجل الارتقاء بمستوى التعليم وتحقيق مكانة تنافسية متميزة - صدر قرار رئاسي بإنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في مصر بموجب القانون رقم (٨٢) لسنة ٢٠٠٦ والذي ينص على أن هذه الهيئة تتمتع بالاستقلالية وتكون لها الشخصية الاعتبارية العامة، وتتبع رئيس مجلس الوزراء، ومن أهدافها تأكيد الثقة على المستوى المحلي والإقليمي والدولي في مخرجات العملية التعليمية بما لا يتعارض مع هوية الأمة. (رئاسة مجلس الوزراء، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، الكتاب السنوي ٢٠١٥ / ٢٠١٦، ١٠، ١٢) وحيث إن التعليم الفني الصناعي جزء من النظام التعليمي ككل لذلك فهو يسعى إلى كسب ثقة المجتمع في مخرجات هذا النوع من التعليم من خلال تحقيق معايير جودة العملية التعليمية، فقد تم إنشاء قسم ضمان الجودة تابع لوزارة التربية والتعليم استجابة لإنشاء

هيئة ضمان الجودة والاعتماد لدعم مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي بما في ذلك مدارس التعليم الفني، كما قامت وزارة التربية والتعليم بإنشاء وحدات تحت مسمى "وحدات قياس الجودة" بكل من المديرية التعليمية بالمحافظات، وكذلك بالإدارات التعليمية، وتقوم وحدة قياس الجودة بالإدارات التعليمية بالعديد من المهام من بينها ما يلي (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٢، مادة ١، ٢):

- المشاركة مع وحدة التدريب بالمدارس في عقد ندوات وحلقات نقاش وورش عمل لمديري المدارس والمعلمين حول التقويم الذاتي وآلياته وكيفية تأهيل المدارس للقيام به.
- تأهيل المدارس لوضع وتنفيذ خطة تحسين الأداء المدرسي بالمشاركة مع الأجهزة المعنية بالإدارة التعليمية ومتابعة تنفيذها مع مجالس الأمناء على مستوى الإدارة.
- إعداد خطة زمنية للمدارس لاستيفاء معايير ومواصفات الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد وتقديم الدعم الفني والمالي اللازم لمساعدة المدارس للتقدم للاعتماد.
- المتابعة المستمرة للمدارس وتقييم آليات التقويم التي تتبعها المدارس وكذلك تقييم نتائجها.

هذا وقد وافق مجلس النواب في ديسمبر ٢٠٢١ على مشروع قانون إنشاء الهيئة المصرية لضمان الجودة والاعتماد في التعليم والتدريب التقني والفني والمهني، حيث تضطلع هذه الهيئة بمتابعة وتحسين جودة التعليم الفني وما يقدمه من برامج تعليمية، وذلك من خلال وضع معايير محددة لمقدمي خدمات التعليم والتدريب التكنولوجي والفني والمهني، بما يتفق ومنهجية الجدارات، وتلائم والمواصفات الدولية وبما يضمن الاعتراف الدولي بنظام الاعتماد المصري. (علي، ٢٠٢١)

٣- إطلاق خطة استراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعي في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة : رؤية مصر ٢٠٣٠ :

اهتمت الدولة بتطوير المدارس الثانوية الصناعية بما يساعد على تحقيق التنمية المستدامة للمدرسة، وتجسد هذا الاهتمام في استراتيجية التنمية المستدامة : رؤية مصر ٢٠٣٠ والتي من ضمن أهدافها الارتقاء بالتعليم الفني، وقد تضمنت الخطة الاستراتيجية

- مجموعة من البرامج لتطوير التعليم الفني والتدريب حتى عام ٢٠٣٠ من أهمها (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٨، ١٥٦-١٥٩):
- وضع آلية لزيادة مشاركة القطاع الخاص في توفير مدارس/ موارد للتعليم الفني.
 - تحسين جودة المنشآت التعليمية والتدريبية.
 - مشروع التنمية المهنية للمعلمين والمدربين.
 - مشروع المدرسة الجاذبة.
 - زيادة النوعية وتحسين النظرة المجتمعية.
 - نظام متكامل وفعال لجمع معلومات عن سوق العمل.
 - تطوير وتفعيل الإطار القومي للمؤهلات المصرية في التعليم الفني والمهني والتدريب.
 - إنشاء أكاديمية التعليم الفني لتخريج معلمين مؤهلين للتدريس بالتعليم الفني والمهني.
 - برنامج رخصة مزاولة المهنة لخريجي التعليم الفني والمهني.
- كما أصدرت وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني خطة استراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعي من أهدافها توعية المجتمع بأهمية التعليم الفني، كما جاء برنامج التعليم الثانوي الفني ضمن برامج الخطة الاستراتيجية للوزارة ٢٠١٤ - ٢٠٣٠؛ والذي تمثل هدفه العام في إعداد فني ماهر قادر على المنافسة بالسوق المحلية والإقليمية والعالمية، ويشارك بإيجابية في تقدم ورقي الوطن، ومن أهم الأهداف التي وضعتها الوزارة بالخطة الاستراتيجية ما يلي (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤ ب، ٧٧-٧٩):
- الارتقاء بالمستوى المهني والمادي والمعنوي للمعلم.
 - تحديث منظومة توجيهه وتقييمه وتحفيزه واختياره وانتقاء برامج التنمية المهنية للمعلمين بناء على معايير جودة المعلم.
 - توفير الإمكانيات المادية والبشرية والمعدات والآلات والعدد والخامات والتجهيزات وتكنولوجيا التعليم والتدريبات المهنية اللازمة لتفعيل العملية التعليمية بالمدارس بما يتناسب مع عدد الطلاب وفق معايير معدة لذلك.
 - استكمال التجهيزات وصيانة البنية التحتية لمدارس التعليم الفني.
 - تعميم إنشاء وحدات التوظيف والتدريب والجودة المدرسية التابعة لبرنامج دعم التنافسية المصرية بجميع محافظات الجمهورية.

- تطوير المناهج في ضوء المتطلبات المتجددة لمواكبة سوق العمل، ولواقع البيئة المحلية مع تطبيق منظومة حديثة للتقييم والتقييم الشامل والتراكمي.
- دعم أسلوب الحوكمة والمحاسبية في إدارة التعليم الفني على جميع المستويات.
- تفعيل الشراكات (محلياً-عالمياً) والتوسع في العمل مع الجهات المهنية والتحفيز لها
- تحويل مدارس التعليم الفني إلى تعليم قائم على التعليم والتدريب المزدوج في إطار مدرسة في كل مصنع، مع إصدار القواعد المنظمة للتعاون بين إدارة المدرسة والمؤسسات الإنتاجية في المجتمع المحلي.
- التوسع في خطوط الإنتاج الاقتصادية في إطار مبادرة مصنع في كل مدرسة مع توفير آليات التسويق المناسبة في إطار مشروع رأس المال، بعد تعديل ما يلزم من القوانين المنظمة.
- وفي إطار الاهتمام بتطوير إدارة المدارس الثانوية الفنية ومنها الصناعية، بما يتواءم مع التوجهات الإدارية الحديثة، تم تأكيد ضرورة تطبيق سياسة اللامركزية، وتدعيم البنية المؤسسية للمدارس الثانوية الفنية؛ حيث اشتملت الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠م على ما يلي : (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤ ب، ٧٩)
- التعاون مع الجهات والوزارات والمؤسسات المعنية في إنشاء وتفعيل المجلس الأعلى للتعليم الفني والتدريب المهني.
- وضع دليل إرشادي لتعظيم الاستفادة من الجهات المانحة ورجال الأعمال.
- إنشاء وحدة لمتابعة المسارات المهنية لخريجي التعليم الفني.
- تطبيق نظم إدارة مدرسية تتناسب مع طبيعة التعليم الفني.
- ٤- **إنشاء صندوق تطوير التعليم :**

أنشئ صندوق تطوير التعليم، التابع لمجلس الوزراء، بالقرار الجمهوري رقم (٢٩٠) لسنة ٢٠٠٤، ونصت المادة الثانية من القرار على أن الصندوق يهدف لتقديم المساندة والدعم المالي للمشروعات التي تسهم في برنامج تطوير التعليم بمستوياته المختلفة؛ وذلك لتحقيق وتوفير متطلبات السوق من الكوادر البشرية المُعدّة والمؤهلة تأهيلاً علمياً متميزاً، إلى جانب الارتقاء ورفع كفاءة هيئات التدريس والمعلمين بجميع

مراحل التعليم، فضلاً عن الإسهام المباشر أو التعاون مع مختلف أجهزة الدولة والمنظمات المحلية والإقليمية والدولية التي تتفق مع أهداف الصندوق، ويرأس مجلس إدارة الصندوق رئيس مجلس الوزراء، ويضم مجلس إدارة الصندوق، وزراء التخطيط، والمالية، والتربية والتعليم والتعليم الفني، والتعليم العالي والبحث العلمي، والتعاون الدولي، والاتصالات، والصناعة والتجارة الخارجية، إضافة إلى (٤) أعضاء خارجيين من ذوى الخبرة (رئاسة الجمهورية، ٢٠٠٤، المادة ٢٥).

وتتكون موارد الصندوق من المنح والقروض التي توافق عليها الدولة وتقدمها الدول المانحة والهيئات التمويلية، فضلاً عن المبالغ المالية التي تتم إتاحتها كمقابل محلي لبرنامج المنح والقروض المقدّمة من الدول المانحة، إلى جانب التبرعات والإعانات والهبات التي يقبلها مجلس إدارة الصندوق بما لا يتعارض مع أهداف الصندوق، هذا بالإضافة إلى حصيلة استثمار موارد الصندوق، والاعتمادات التي تخصص له في الموازنة (رئاسة الجمهورية، ٢٠٠٤، المادة ٣).

ويهدف الصندوق منذ إنشائه إلى عمل نماذج تعليمية جديدة مبتكرة وغير تقليدية في منظومة التعليم، سواء كانت تعليم عام، فني، تعليم عالي، وأن دور الصندوق هو رعاية تلك النماذج لحين استيفائها معايير اكتمالها ثم تسليمها للوزارات المعنية أو الكيان الحكومي المستحدث؛ تمهيداً للتوسع فيها وتعميمها على مستوى الدولة، والنماذج غير التقليدية تعتمد بالأساس على وجود شريك تعليمي أجنبي مشهود له بالخبرة والكفاءة في مجال النظام التعليمي المعنى، ومن ثم فإن جميع أعمال الصندوق التعليمية تقوم على شراكة مصرية أجنبية، مع إجراء بعض التعديلات على النظم التعليمية الخارجية لتتوافق مع الظروف المصرية (إسماعيل، ٢٠١٦).

٥- إنشاء مدارس للتعليم المزدوج :

كما تم عقد اتفاقيات مع دول أخرى من أجل تطوير التعليم الفني ومنه الصناعي، ففي عام ١٩٩١م عقد شراكة بين مصر وألمانيا من خلال إنشاء مدارس للتعليم المزدوج والذي يهتم بالتطبيق العملي بجانب الدراسة النظرية في أحد المؤسسات التدريبية مما يتيح الفرصة للطالب للحصول على المهارات الفعلية لسوق العمل، وتعد مدة الدراسة في هذا

النظام ٣ سنوات يقضي الطالب ٧٥% منها في التدريب العملي و ٢٥% دراسة نظرية (مركز هي للسياسات العامة، ٢٠١٤، ٤)، وتساعد هذه المدارس في تنمية مهارات الطلاب وإكسابهم مهارات سوق العمل التي تحتاج إليها المصانع والشركات.

٦- إنشاء مجتمعات التعليم التكنولوجي المتكامل :

وفي إطار مشروعات صندوق تطوير التعليم، تم إنشاء مجتمعات التعليم التكنولوجي المتكامل، وتهدف هذه المجتمعات إلى إعداد كوادر بشرية قادرة على الالتحاق بسوق العمل مباشرة ومواكبة التقدم التكنولوجي المتسارع وتحسين نظرة المجتمع تجاه التعليم الفني والتكنولوجي، ويحصل الخريج من خلالها على شهادات مصرية وأخرى دولية تؤهله لسوق العمل المحلي والدولي وذلك بالتعاون مع شريك تعليمي دولي، ومن المجتمعات التي تم إنشاؤها المجمع التكنولوجي المتكامل بالفيوم، والذي أنشئ بموجب القرار الوزاري رقم (٢٢٨) لسنة ٢٠١٢ حيث تم تحويل المدرسة الثانوية الصناعية بقرية دمو إلى مجمع تعليمي تكنولوجي متكامل يتكون من ثلاث مراحل متتابعة. ويحصل من خلاله الطالب على شهادة تمنح من وزارة التعليم بإقليم إيميليا رومانيا الإيطالي عقب إتمام كل مرحلة بجانب الشهادات التي يحصل عليها الطالب من وزارة التربية والتعليم المصرية بعد نهاية المرحلة الأولى ومن وزارة التعليم العالي بعد نهاية المرحلة الثانية والثالثة، أيضاً تم إنشاء المجمع التكنولوجي المتكامل بأبو غالب من خلال تحويل المدرسة الثانوية الصناعية في منطقة أبو غالب إلى مجمع تكنولوجي متكامل جديد، ويهدف هذا المجمع إلى إمداد المناطق الصناعية بأبو روا ومدينة السادس من أكتوبر بالفنيين المهرة والمدربين طبقاً لأحدث المعايير الأوروبية (عبد السلام، ٢٠٢٠، ١٠٣).

كما تم إنشاء المجمع التكنولوجي المتكامل بأسبوط والذي أنشئ بموجب قرار وزاري رقم ١٤٣ بتاريخ ٧/٥/٢٠١٣ وهو يتكون من مدرسة ثانوية فنية نظام الثلاث سنوات (مرحلة أولى)، وكلية تكنولوجية سنتين (مرحلة ثانية)، وكلية تكنولوجية متقدمة سنتين (مرحلة ثالثة)، بالإضافة إلى مركز تدريب مهني لتقديم دورات للتدريب التكميلي والتحويلي طبقاً لاحتياجات الصناعة (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٣، مادة ٢).

٧- إنشاء مدارس التكنولوجيا التطبيقية :

كما قامت وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني في عام ٢٠١٨ / ٢٠١٩ باستحداث وافتتاح مدارس التكنولوجيا التطبيقية بجانب المدارس الثانوية الصناعية الموجودة بالفعل، والتي تم إنشاؤها من خلال شراكة مع القطاع الصناعي، علاوة على تحويل بعض المدارس الثانوية الصناعية إلى مجتمعات للتعليم التكنولوجي المتكامل، وكانت البداية بإنشاء ثلاث مدارس، وفي عام ٢٠١٩/٢٠٢٠ تم إنشاء ثمان مدارس أخرى، وتعمل هذه المدارس من خلال شراكة بين وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني وشركات القطاع الخاص، مثل مدرسة العربي للتكنولوجيا التطبيقية والتي قامت بالاشتراك مع مجموعة شركات ومصانع العربي، ومدرسة أي تك للتكنولوجيا التطبيقية بالاشتراك مع شركة إي بي إم ومؤسسة الألفي للتنمية البشرية والاجتماعية بمحافظة القاهرة. كما عملت الوزارة على التوسع في إنشاء مدارس التعليم والتدريب المزدوج، وتطوير البنية التحتية لبعض من مدارس التعليم الفني، والتوسع في خطوط الإنتاج الاقتصادية في كل مدرسة في إطار مشروع رأس المال. كما اهتمت الوزارة بتوفير تدريب مهني للمعلمين على العديد من المجالات مثل ريادة الأعمال والتوجيه والإرشاد المهني(وزارة التربية والتعليم، ٢٠٢٢).

٨- تطبيق مشروع رأس المال الدائم :

كما تم تطبيق العديد من المشروعات بالمدارس الثانوية الصناعية من أجل توفير تمويل ذاتي للمدرسة فضلاً عن توفير فرص التدريب العملي للطلاب، ومن أمثلة هذه المشاريع مشروع رأس المال الدائم، حيث يتم تخصيص نسبة من صافي أرباح المشروع لصالح المدرسة من أجل توفير التجهيزات اللازمة والخدمات التي تتطلبها العملية التعليمية، كما يساهم المشروع في رفع مستوى الأداء التعليمي للطلاب عن طريق مزيد من التدريبات العملية وإكساب المعلمين مزيداً من الخبرات والاستفادة من القوى البشرية والإمكانات المادية بمدارس التعليم الفني الصناعي في المساهمة في خطة إنتاج الدولة لصالح الاقتصاد القومي وزيادة دخل الطلبة والمعلمين عن طريق إثابتهم عن أعمالهم بقدر إنتاجهم(وزارة التربية والتعليم، ٢٠١١ب، مادة ١).

٩- برنامج دعم إصلاح التعليم الفني والتدريب المهني TVET :

من الجهود التي قامت بها الدولة من أجل تطوير التعليم الفني إطلاق برنامج دعم إصلاح التعليم الفني والتدريب المهني (TVET) (المرحلة الأولى) والذي بدأ في عام ٢٠١٤، وهو مشروع ممول من الحكومة المصرية والاتحاد الأوروبي بهدف تحسين وتطوير نظام التعليم الفني والتدريب المهني ومخرجاته في مصر، لمقابلة المتطلبات الاجتماعية والاقتصادية الجديدة وبالأخص توظيف الشباب وزيادة التنافسية بما يتماشى مع تنمية الدولة في الحاضر والمستقبل، من خلال الحوكمة الجيدة لنظام التعليم والتدريب الفني والمهني والأداء المترابط والمتكامل للنظام من خلال القيادة الواضحة والمشاركة والشراكات والشفافية، وتحسين جودة مخرجات التعليم والتدريب الفني والمهني لمقابلة احتياجات سوق العمل من المهارات ومتطلبات القطاع الخاص، ودعم الانتقال لسوق العمل (عبد السلام، ٢٠٢٠، ١٢٣).

وبنيت المرحلة الثانية من برنامج دعم وإصلاح التعليم والتدريب الفني والمهني (TEVET2) في مصر بشكل مباشر على الإنجازات المحققة من المشروع السابق بالتعاون بين الاتحاد الأوروبي ومصر، وذلك لتوفير الدعم المستمر لإصلاح التعليم والتدريب الفني والمهني في مصر، ولضمان استدامة نتائج المرحلة الأولى من البرنامج، وقد صمم البرنامج لمواجهة التحديات الرئيسية التي يواجهها قطاع التعليم والتدريب الفني والمهني في مصر (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٤ ب، مواد ١-٥).

وقد حقق هذا المشروع العديد من الإنجازات، من أهمها (علي، ٢٠١٩، ٥١):

- تطوير وتنفيذ آلية شاملة لتأسيس نظام معلومات عن تمويل ونفقات نظام التعليم الفني والتدريب المهني وتحليل نتائجها.
- تقديم تقرير نهائي يتضمن مقترحاً لإدارة نظام تمويل التعليم الفني والتدريب المهني.
- تشجيع طلاب مدارس التعليم الفني على الاشتراك في مسابقة ريادة الأعمال التي تنظمها منظمة التدريب الأوروبية في نوفمبر من كل عام .
- تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال إجراء عدد من الزيارة الميدانية للمدارس الفنية ومراكز التدريب لعدد (١١) محافظة تم خلالها عقد مقابلات مع (١٣٠) مدير مدرسة فنية و(٨٠٠) معلم ومدرّب.

- عقد ورش عمل مع الفئات المستهدفة باستخدام أدوات تم تقييمها لتحديد الفجوات التدريبية وقياس الاحتياجات التدريبية بمشاركة عدد (٣٤٣) متدرِّبًا بمحافظة القاهرة، الإسماعيلية، الإسكندرية، الفيوم، الغربية).
- إعداد (٦) حقائب تدريبية بالتعاون مع مركز تطوير التعليم الفني ومركز تطوير التعليم كلية التربية جامعة عين شمس وذلك في مجالات مهارات الإدارة الحديثة، استراتيجيات التعلم النشط، حقبة القوانين والقرارات الوزارية ومتابعة وتقييم تنفيذ التدريبات وصيانة الماكينات والمعدات.
- بناء قدرات وتنمية مهارات عدد (٥٤٠) مديرًا ومعلمًا.

١٠- الاهتمام بمعلمي ومديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي :

لقد بذلت الدولة العديد من الجهود التي تعكس الاهتمام بالمعلمين من أجل تحسين أدائهم، وتمكينهم من أداء أدوارهم المختلفة، وكان من أبرز هذه الجهود صدور القانون رقم (١٥٥) لسنة ٢٠٠٧ والذي يهتم بكفاءة الموارد البشرية داخل المدرسة من حيث وضع معايير للتعين والترقية، وكذلك وضع معايير لتقييم الأداء، علاوة على اهتمام هذا القانون بالمستوى المادي للمعلمين وبالحوافز المقدمة لهم.

وقد جاء صدور هذا القانون استجابة لشكوى المعلمين بسبب خضوعهم لقانون الخدمة المدنية والمطبق على جميع العاملين بالدولة دون مراعاة لخصوصية مهنة المعلم، فجاء هذا القانون يؤكد على حق المعلمين وتمييزهم عن أصحاب المهن الأخرى. بالإضافة إلى ما سبق جاء القانون لتوفير فرص للتطوير الوظيفي للمعلمين لبناء مهارات تساعد على تحسين صورتهم في المجتمع. ففي هذا الصدد أشارت المادة (٧٥) من ذات القانون إلى إنشاء الأكاديمية المهنية للمعلمين على أن تتبع وزير التربية والتعليم (وزارة التربية والتعليم، الإدارة العامة للتنظيم والتدريب، ٢٠٠٧، مادة ٧٥) وتهدف الأكاديمية إلى التنمية المهنية لأعضاء هيئة التعليم والارتقاء بقدراتهم ومهاراتهم باستمرار بما يؤدي إلى رفع مستوى العملية التعليمية، وفي سبيل تحقيق ذلك تقوم الأكاديمية بما يلزم من أعمال واتخاذ ما تراه من قرارات من بينها إعداد البرامج التدريبية اللازمة لتحقيق التنمية المهنية لأعضاء هيئة التعليم، واقتراح سياسات ونظم تقويم الأداء المهني لأعضاء هيئة التعليم، والمشاركة في وضع المعايير اللازمة لجودة أدائهم وتطويرهم (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٨، ماده١).

بالإضافة إلى ما سبق صدر قرار وزاري بإنشاء وحدة التدريب والجودة بكل مدرسة بما فيها المدارس الثانوية الصناعية من أجل إعداد وتنفيذ برامج للتنمية المهنية على مستوى المدرسة وتبادل المهارات الفنية بين العاملين بالمدرسة وغيرها من المهام التي تقوم بها الوحدة من شأنها توفير فرص للتطوير الوظيفي للمعلمين. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٢ ب، مادة ١، ٢) وفي ضوء ذلك يمكن أن تقوم وحدة التدريب والجودة بالمدرسة بتنمية مهارات المعلمين وفقاً لاحتياجاتهم المختلفة والتي قد تختلف من مدرسة لأخرى.

كما أشار الدستور في المادة (٢٢) إلى أن المعلمين هم الركيزة الأساسية للتعليم تكفل الدولة كفاءاتهم العلمية ومهاراتهم المهنية ورعاية حقوقهم المادية والأدبية بما يضمن جودة التعليم وتحقيق أهدافه. (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٤ أ، مادة ٢٢) وهو ما يؤكد سعي الدولة إلى الاهتمام بالظروف المحيطة بالتعليم ومنه الفني الصناعي من أجل ضمان تحقيق أهدافه، ويعد المعلمون من العناصر الرئيسية التي هي في حاجة إلى الاهتمام والرعاية العلمية والمادية والاجتماعية، وبناء مهارات لديهم تمكنهم من أداء مهنتهم.

أيضاً هناك العديد من الجهود التي بذلت من أجل تنمية المهارات الإدارية لقيادات المدرسة الثانوية الصناعية، فمع صدور قانون ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ ولائحته التنفيذية أصبح اختيار القيادات المدرسية يتم من خلال الإعلان، وتشكل لجنة تتولى الاختيار من بين المتقدمين في ضوء مجموعة من المعايير من بينها الكفاءة والجدارة واجتياز الدورات التدريبية التي تقرها الأكاديمية المهنية للمعلمين.

ولقد حددت اللائحة التنفيذية معايير ملزمة لأداء وظائف الإدارة المدرسية من بينها: دعم العمل الجماعي وتوسيع فرص ومجالات الحوار والمناقشة وتبادل الآراء والأفكار، والتوظيف الفعال لتكنولوجيا المعلومات في تيسير تداول المعلومات ونشرها، وتوفير مناخ تنظيمي داعم للتغيير التربوي الإبداعي. علاوة على ما سبق صدر قرار وزاري بشأن تحديد توصيفات ووظائف أعضاء الإدارة المدرسية ومن بينهم مدير المدرسة، والذي حدد الواجبات والمسؤوليات التي يجب أن يقوم بها مدير المدرسة من بينها: (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٦).

دعم التواصل داخل وخارج المدرسة وتهيئة قنواته، ترسيخ أسس التعاون بين إدارة المدرسة ومجلس الأمناء والآباء والمعلمين، تشجيع المعلمين وأولياء الأمور على المشاركة في أعمال مجلس الأمناء والآباء والمعلمين، تهيئة بيئة آمنة تدعم التحسين المستمر للأداء والابتكار وتجذب المتعلمين وأولياء الأمور، تحديد وتنفيذ الأنشطة التي تجعل المدرسة تتواصل مع المجتمع، وضع سبل للتواصل مع المجتمع تحقق فهما أعمق لدور المدرسة ومستوى أدائها، بما يشجع أفراد المجتمع على المشاركة في شئون المدرسة وتقديم أوجه الدعم المختلفة لها.

١١- التوجه نحو تفعيل وحدات تيسير الانتقال لسوق العمل :

ترجع نشأة وحدات تيسير الانتقال لسوق العمل إلى تضافر جهود عدد من مشروعات الجهات والهيئات الدولية والمصرية خلال الفترة من عام ٢٠١٠ إلى عام ٢٠١٦ مع وزارة التربية والتعليم، حيث هدفت كل هذه المشروعات إلى تطوير منظومة التعليم الفني المصرية وتقليل الفجوة بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل ورفع كفاءة خريجي التعليم الفني، وتحقيقاً لذلك أصدرت وزارة التربية والتعليم قراراً وزارياً باستحداث "وحدات تيسير الانتقال إلى سوق العمل" ، وضمت الوحدة تحت مظلتها ستة مكونات، هي: مكون التدريب وتنمية المهارات، مكون التوظيف، مكون التوجيه والإرشاد المهني، مكون معلومات سوق العمل، مكون ريادة الأعمال والابتكار، ومكون السلامة والصحة المهنية (وزارة التربية والتعليم ٢٠١٤ ج، المادة ١، ٢).

ومن حيث المستويات التنظيمية لوحدات تيسير الانتقال إلى سوق العمل فإنها تتكون من : وحدة مركزية بوزارة التربية والتعليم وهي تابعة لرئيس قطاع التعليم الفني والتجهيزات، ووحدة فرعية بكل محافظة ومقرها مديرية التربية والتعليم بالمحافظة ويرأسها مباشرة مدير عام التعليم الفني بالمديرية، ثم وحدة مدرسية داخل كل مدرسة، وتختص هذه الوحدات بتنفيذ المهام التالية(وزارة التربية والتعليم ٢٠١٤ ج، مادة ٣):

- دراسة وتطوير وتعزيز الخدمات المتنوعة والتي من شأنها تيسير انتقال الطلاب والخريجين إلى سوق العمل.
- دراسة أثر المبادرات والتجارب والمشروعات المختلفة التي تعزز انتقال الطلاب إلى سوق العمل.

- اقتراح السياسات والآليات والأطر المعيارية لخدمات تيسير الانتقال إلى سوق العمل لتعظيم الاستفادة من الجهات المانحة ورجال الأعمال وذلك بالتنسيق مع الإدارات والوحدات المعنية.
- نشر التجارب الناجحة والعمل على تنفيذها وفق ظروف وقدرات كل محافظة.
- العمل على جذب فرص التمويل المختلفة لتعزيز فرص انتقال الخريجين لسوق العمل.
- مراجعة كافة البرامج التدريبية الخاصة بالوحدة وتعزيز مبادرات الريادة بالمحافظات.

ويطلق على العاملين بهذه الوحدات "الميسرون"، وهم معلمو التعليم الفني الذين يتم تأهيلهم للعمل كميسرين بوحدة تيسير الانتقال إلى سوق العمل في المدارس بالتنسيق مع وحدة تيسير الانتقال إلى سوق العمل بقطاع التعليم الفني، ووفق معايير الجودة التي حددتها (وزارة التربية والتعليم ، ٢٠١٨ / ٢٠١٩ ، ٢٥)، وجدير بالذكر أن من تولى تأهيلهم هي الجهات المانحة من خلال ما تقدمه لهم من برامج تدريبية؛ إذ أنهم يمثلون المورد البشري الذي تعمل من خلاله هذه الجهات.

وهناك ثلاث مهام مشتركة بين جميع مسؤولي وحدات تيسير الانتقال إلى سوق العمل بالمدارس الثانوية الصناعية، هي :

- التواصل والتعاون مع باقي مكونات الوحدة المدرسية ومنسق وحدة تيسير الانتقال بالمديرية.

- إعداد تقارير دورية عن أنشطة الوحدة وتقديمها للمدير المباشر.

- تنفيذ كل ما يوكل إليه من أعمال وفقاً للوائح والقوانين المنظمة لذلك.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن هذه الوحدات تساعد في تقديم المدرسة لخدماتها وتعزيز الموارد المالية لها؛ حيث يمكن أن تساعد في جذب فرص للتمويل وتعزيز انتقال الخريجين إلى سوق العمل وعمل بروتوكولات مع المدارس والمصانع والهيئات المختلفة، إلا أن واقع هذه الوحدات يشير إلى أنها بحاجة إلى مزيد من الدراسة والتطوير والتحديث والتعديل؛ نظراً لأن هذه الوحدات تستهدف إعداد كوادر فنية مؤهلة ومدربة ومتخصصة

وهذا غير موجود في مدارسنا الفنية الصناعية بمصر بمختلف أنواعها، كما أن القيادات المعنية بإدارة تلك الوحدات ما زالت غير قادرة على استيعاب فلسفة وجودها وغير قادرة على تحقيق الأهداف المرجوة لغياب الرؤية التخطيطية الشاملة.

١٢- عقد مؤتمرات علمية وورش عمل لمناقشة قضايا التعليم الثانوي الصناعي:

من الجهود المبذولة لتطوير مؤسسات التعليم قبل الجامعي ومن بينها المدارس الثانوية الصناعية، عقد مؤتمرات علمية باستمرار من أجل الوقوف على الإيجابيات والسلبيات التي تعاني منها هذه المؤسسات، وكذلك تقديم مقترحات للتغلب على المشكلات التي تواجهها، حيث نظمت جمعية الثقافة من أجل التنمية بالتعاون مع جامعة سوهاج المؤتمر العربي الحادي عشر (الدولي الثامن) تحت عنوان " التعليم وثقافة العمل الحر من التراخي إلى التآخي" وذلك في الفترة من ٢ إلى ٣ مايو ٢٠١٧م، وكانت أهم محاور المؤتمر حول التعليم وثقافة التنمية المستدامة في البيئة العربية، وريادة الأعمال ومهارات إدارة المشروعات الصغيرة، والتعليم التقني وثقافة العمل الحر، ومهارات العمل الحر لدى الشباب العربي، وثقافة ريادة الأعمال الحرة وأهميتها للفرد والمجتمع وعملية التنمية، واختتمت فعاليات المؤتمر بمجموعة من التوصيات، أهمها (هاشم، ٢٠١٧، ٢٠٨٤-٢٠٨٦):

- ضرورة وجود حاضنات الأعمال من خلال وجود إدارة في كل محافظة خاصة بالصناعات الصغيرة، وأن يوجد بها عدد من ذوي الخبرة.
- دعم ثقافة العمل الحر، من خلال إدراج ريادة الأعمال وعلم التسويق والإدارة العامة داخل مقررات التعليم أثناء مراحل التعليم الإعدادي والثانوي .
- تنفيذ برنامج تدريبي لريادة الأعمال بجامعة الصعيد.

ولما كان تطوير ثقافة الريادية بالمدارس الثانوية الفنية ومنها الصناعية هو الأساس في دعم الفكر الريادي بها، فقد سعت وزارة التربية والتعليم بمصر إلى تبني مبادرات داعمة لهذا الفكر في مراحل التعليم المختلفة ومنها الثانوي الصناعي، من خلال مشاريع شراكة مع هيئات داعمة لهذا الفكر؛ حيث عقدت الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بالتعاون مع مشروع التوأمة (الاتحاد الأوروبي) في فبراير ٢٠١٥ ورشة عمل حول ريادة الأعمال والتوظيف بالتعليم الفني، والتي أظهرت وجود بعض المعوقات

بالتعليم الفني والمتعلقة بتنمية مهارات ريادة الأعمال والتوظيف لدى طلابه، ومنها عدم وجود قاعدة بيانات لمتطلبات سوق العمل، غياب الربط بين مستويات مخرجات التعليم الفني والمعايير القومية للتعليم، ضعف مدخلات التعليم الفني، غياب ثقافة ريادة الأعمال، غياب التوجيه والإرشاد للطلاب، محدودية برامج التنمية المهنية للمعلمين، ارتفاع الكثافة بالفصول، غياب مكاتب التنسيق الوظيفي ومراكز الإرشاد المهني، غياب التدريبات العملية المرتبطة بريادة الأعمال، وغياب مشاركة لجان الصناعة في التقييم، بالإضافة إلى غياب التحديد الجيد للمخرجات المطلوبة في التعليم الفني، وأوصت الورشة بأهمية تشجيع حضانات الأعمال، وإعداد برامج التنمية المهنية لمعلمي التعليم الفني، وتنفيذ الأنشطة التي تنمي مهارات ريادة الأعمال، وإعداد معايير لمهارات ريادة الأعمال والتوظيف، بالإضافة إلى مراجعة التشريعات والقواعد التي تيسر ريادة المشروعات الصغيرة في التعليم بصفة عامة والتعليم الفني خاصة، علاوة على تضمين مهارات ريادة الأعمال في برامج التعليم الفني، وأخيراً توسيع الشراكات مع مؤسسات المجتمع المدني (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٥/٢٠١٦).

وفي إطار رؤية القيادة السياسية وخطة الدولة الشاملة لإصلاح وتطوير التعليم الفني وفتح آفاق جديدة لسوق العمل المحلية والدولية، والاستثمار في المنتج البشري، انطلقت فعاليات معرض وملتقى إيديوتك الدولي للتعليم الفني والتكنولوجي والتعليم الفني المزدوج والتدريب المهني في الفترة من ٢٣ : ٢٤ مارس ٢٠٢٢ بمشاركة رجال الأعمال وقطاعات الصناعة وبحضور ممثلي جميع الوزارات والهيئات المعنية بالتعليم الفني والتدريب المهني، وممثلين عن مدارس التعليم الفني، والجهات والمؤسسات الداعمة واتحادات المستثمرين واتحاد الصناعات المصرية ومصحة الكفاية الإنتاجية، وقد ناقش الملتقى موضوعات مثل : الحوكمة وضمان الجودة والاعتماد، والانتقال إلى التوظيف والمسارات إلي التعليم العالي، واستجابة التعليم الفني والتدريب المهني للمعايير الجديدة والتحول الرقمي، وتغيير الصورة الذهنية والاعتزاز بالتعليم الفني والتدريب المهني، وتأهيل خريجي المدارس الفنية والتكنولوجية والمدارس التطبيقية التكنولوجية لسوق العمل سواء المحلي أو الدولي أو الإقليمي.

وخرج المنتدى بعدد من التوصيات، أهمها (أبو ضيف، ٢٠٢٢):

- التأكيد على أهمية التدريب لطلاب منظومة التعليم الفني والتكنولوجي، بالمدارس والجامعات التكنولوجية الجديدة.
- ضرورة إعادة هيكلة صندوق التدريب الخاضع لقانون العمل لتمويل أنشطة مجالس المهارات القطاعية من خلال صندوق التدريب الحالي، بالإضافة إلى الحوافز التشجيعية من القطاع الخاص والمجتمع المدني لإنشاء المدارس للتعليم الفني.
- ضرورة إنشاء مجالس مهارات قطاعية مستقلة، ونظام قومي لسوق العمل، لضمان صياغة وتطبيق وتقييم وتأهيل الشباب على المعايير الاحترافية والتقنية لكافة المهن في مختلف القطاعات ذات الأولوية واقتداءً بالنماذج الدولية الناجحة التي تسمح ببناء قدرات العمالة المصرية وتأهيلها طبقاً للمعايير العالمية من أجل السوق المحلي و الدولي.
- إعداد خطة شاملة نحو تنفيذ سلسلة من البرامج التدريبية المجانية والعالية الجودة لمعلمي وإداريي مدارس التكنولوجيا التطبيقية، باعتبارهم أحد أهم الدعائم الأساسية لهذه المدارس، ولما لهم من دور فعال ومؤثر في نجاح العملية التعليمية، وتخرج طلاب ذوي قدرات ومهارات عالية، تمكنهم من القدرة على المنافسة والالتحاق بسوق العمل فور تخرجهم.

١٣- التوجه نحو تعزيز مفهوم ريادة الأعمال في مدارس التعليم الثانوي الفني

الصناعي بمصر:

تبنت وزارة التربية والتعليم مفهوم ريادة الأعمال في مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي حيث جاء برنامج التعليم الثانوي الفني الصناعي ضمن برامج الخطة الاستراتيجية ٢٠١٤ - ٢٠٣٠م والذي تمثل هدفه العام في إعداد فني جاهز قادر على المنافسة بالسوق المحلية والإقليمية والعالمية ويشترك بإيجابية في تقدم ورقى الوطن وقد جاء من بين الأهداف الاستراتيجية لهذا النوع من التعليم ما يلي(وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤ أ، ٧٩):

- تطوير المناهج في ضوء المتطلبات الجديدة لمواكبة سوق العمل وتعديل لوائح التقديم.
- التطوير التكنولوجي الشامل لمؤسسات التعليم الثانوي الفني الصناعي في مصر.
- الارتقاء بالمستوى المهني والمادي والمعنوي لمعلم التعليم الثانوي الفني الصناعي.
- دعم أسلوب الحوكمة والمحاسبة في إدارة التعليم الفني على كافة المستويات.
- تحديث تشريع وهيكلية مشروع رأس المال الدائم في إطار التعليم المزدوج والعائد الاقتصادي منه.
- وفي ضوء ذلك وضعت وزارة التربية والتعليم في العام الدراسي ٢٠١٦/٢٠١٧ الأهداف التنفيذية لبرنامج ريادة الأعمال في التعليم الثانوي الفني الصناعي وفق الخطة ٢٠١٤/٢٠٣٠ كصيغة تنفيذية تنتقل ريادة الأعمال من طور التنظير إلى طور التطبيق العملي والممارسات الفعلية، وذلك على النحو التالي (وزارة التربية والتعليم ٢٠١٤، ب، ٧٧-٧٨):
- تطوير المناهج الدراسية في ضوء المهن واحتياجات سوق العمل.
- توظيف التكنولوجيا في مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي.
- تقديم مقررات دراسية جديدة في اقتصاديات وآليات وإنشاء وتمويل المشروعات الصغيرة والمشروعات متناهية الصغر.
- استكمال البنية التحتية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر.
- توفير الإمكانات المادية والبشرية والمعدات والآلات والعدد والخامات والتدريبات المهنية اللازمة لإعداد الطلاب إعدادًا عصريًا وفق متطلبات ريادة الأعمال.
- تصميم إنشاء وحدات التوظيف والتدريب والجودة.
- تحويل نظام التعليم الثانوي الفني الصناعي إلى تعليم قائم على التعليم والتدريب المزدوج في إطار مدرسة في كل مصنع مع إصدار القواعد المنظمة للتعاون بين إدارة المدرسة والمؤسسات الإنتاجية في المجتمع المحلي.
- تحديث منظومة توجيه وتقييم واختيار وانتقاء برامج التنمية المهنية للمعلمين بناء على معايير جودة المعلم .

وفي إطار الاهتمام بتطوير التعليم الفني الصناعي ليتماشى مع متطلبات المستقبل، هناك جهود مبذولة من قبل الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في مصر لتضمين مهارات القرن الحادي والعشرين ومتطلبات سوق العمل في المؤسسات التعليمية، ومن بينها المدارس الثانوية الصناعية؛ حيث تناول المجال الفرعي السادس والخاص بالمتعلم بعض المؤشرات والممارسات، مثل: التمكن من المهارات العامة المتعلقة بامتلاك المتعلم المهارات الحياتية وكيفية توظيفها بكفاءة، والتي يندرج تحتها أن يمارس المتعلم مهارات التعلم طوال الحياة، كما يمارس مهارات ريادة المشروعات. (جمهورية مصر العربية، ٢٠١١، ٢٩-٣٣)، الأمر الذي يوضح وجود اهتمام بإدراج ريادة المشروعات والأعمال ضمن المؤشرات والممارسات الدالة على جودة الأداء المدرسي بمراحل التعليم كافة قبل الجامعي ومنها المدارس الثانوية الصناعية، ولكي يتحقق ذلك لابد من وجود قيادية مؤمنة بالفكر الريادي ولديها قدرة على الابتكار والإبداع والمسؤولية مع قدر من المخاطرة المحسوبة.

١٤- التوجه نحو تعزيز الاستثمار في التعليم الثانوي الفني الصناعي في إطار اقتصاد المعرفة :

- تتمثل الملامح العامة لهذا التوجه فيما يلي : (رزق، ٢٠١٧، ٥٦٩-٥٧٥)
- الانتقال بالتعليم الثانوي الفني الصناعي نحو التمكين الإداري والارتقاء بالقدرات الإدارية للقيادات سعياً لاستثمار جديد لتلك المؤسسات.
 - الارتقاء بالمقومات الأكاديمية للتعليم الثانوي الفني الصناعي بما يتضمنه ذلك من تحديث مصادر المعلومات وتطوير المناهج وتوظيف المهارات والارتقاء بالقدرات.
 - الارتقاء بالمقومات البشرية في مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي من حيث إعداد وتأهيل المعلمين والفنيين إعداداً وتأهيلاً عصرياً يناسب اقتصاد المعرفة ومتطلباته.
 - التحول نحو التعلم للعمل وتوظيف المعرفة في المواءمة مع سوق العمل بما يتضمنه ذلك من إعادة كاملة لقراءة المشهد الحالي للتعليم الصناعي في مصر.
 - التحول نحو التعليم المستمر والتنمية الشاملة في إطار اقتصاد المعرفة.
 - التحول نحو التعلم للكينونة والتعايش مع الآخرين في إطار تفاعلي يعتمد على الاستثمار وتبادل المنافع والارتقاء بالطاقات.

- التعلم للتعايش مع الآخرين والحوار العالمي الفعال من خلال تربية عصرية تؤمن بالسلام والاستقرار.
- التحول نحو المدرسة المجتمعية إذ ترتبط المدرسة ارتباطاً وثيقاً بالمجتمع في إطار التواصل والمنفعة المشتركة.

١٥- التوجه نحو حوكمة إدارة مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي كمدخل للاستثمار التعليمي :

ظهر مؤخراً الاتجاه نحو حوكمة إدارة مدارس التعليم الثانوي الفني بمصر كمدخل مهم من مداخل إعادة الاعتبار لتلك المدارس ودمجها في سياقات استثمارية عصرية واعدة، وتعتمد عملية حوكمة إدارة مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي على المبادئ الأساسية التالية (أبو الحسن ، ٢٠١٨ ، ٣٠٠-٣٠١):

- شفافية اختيار القيادات الإدارية الواعدة القادرة على تطبيق جيد للسياسات التعليمية الاستثمارية المعاصرة بجد واجتهاد.
- شفافية اختيار المعلمين حيث توضع شروط وضوابط محددة لاختيار الكوادر الفنية والإدارية وفق مبادئ الحوكمة .
- شفافية البيانات والمعلومات، فالتطوير لن يتم إلا اعتماداً على رؤى وبيانات صحيحة بعيدة كل البعد عن الفبركة والإدلاء بمعلومات مغلوبة.
- توظيف تكنولوجيا المعلومات في تبادل المعلومات والبيانات المدرسية.
- تعزيز المسؤولية الإدارية للقيادات والعاملين بالتعليم الفني لسرعة إنجاز المهام المطلوبة بأعلى درجة من درجات التميز.
- كما أن هناك مجموعة أخرى من المبادئ الأساسية لحوكمة التعليم الفني الصناعي في مصر تتمثل في (جمعة، ٢٠٢٠، ١٩٨٨):

- حوكمة الإدارة باتباع أحدث النظم العالمية في إعداد الكوادر الإدارية المتخصصة.
- حوكمة المناهج من خلال تحديث الوضع الراهن واستحداث مناهج عصرية تواكب متطلبات التنمية المستدامة.
- حوكمة التكنولوجيا من خلال استثمار تكنولوجيا العصر استثماراً فعالاً بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي وتحديث المنشآت وتأهيل الكوادر الفنية تأهيلاً مناسباً

- حوكمة المعلومات من خلال تبني رؤية عصرية جديدة لبناء قواعد بيانات عصرية عن التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر إذ تد أساسا تبنى عليه رؤي المستقبل التطويرية.
- حوكمة الخدمات الرقمية من خلال بناء نظام تعليمي شامل يعتمد الرقمنة العصرية في عالم يموج بالتوظيف الرقمي في كل مؤسسات التعليم.
- حوكمة الإعداد والتأهيل والتدريب من خلال التواصل مع مؤسسات الإعداد أو التأهيل أو التدريب لتبني المعايير العالمية لإعداد معلم التعليم الفني وفق مدخل الحوكمة.

١٦- التوجه نحو خصخصة مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي في مصر :

في إطار التوجه الاستثماري للتعليم الثانوي الفني الصناعي في مصر ظهرت على الساحة التربوية رؤى واتجاهات معاصرة تدعو إلى خصخصة مؤسسات التعليم الثانوي الفني الصناعي في مصر وفق الاعتبارات الآتية(جوهر، ٢٠١٨ ، ١٢٣-١٢٤):

أ- بناء نظام من الشراكة مع المؤسسات الأخرى في الدولة ذات التوجهات الاستثمارية لاستغلال المؤسسات التعليمية وفق نظام B.O.T والذي يستهدف إعادة هيكلة نظام التعليم الثانوي الفني الصناعي في مصر.

ب- استخدام نظام الكوبونات التعليمية والذي يشير إلى منح الطلاب قيمة المجانية التي تتكفل بها الدولة لهم نقدًا وتتولى الأسر الالتحاق بنوع جديد من التعليم الخاص لأولادهم وفق رؤى جديدة مع دفع الفرق فيما يقرر عليهم من مصروفات.

ج- بناء نوع جديد من الشراكة لاستثمار مبادرات رجال الأعمال كزراعة لأقسام محددة بالمدارس الفنية الصناعية يتولون إدارتها وإعداد طلابها وتمويل البحث العلمي والإطار التقني بها في تعاون استثماري مع الدولة.

د- بيع مؤسسات التعليم الفني الصناعي لشركات عملاقة متخصصة تتولى إعادة هيكلة تلك المؤسسات بما يتماشى مع متطلبات السوق العالمي في مجال جودة التعليم الفني.

هـ- خصخصة إدارة تلك المؤسسات من خلال شركات إدارة متخصصة تستهدف تحقيق الانضباط وترسيخ التوجه نحو المساءلة والمحاسبة والانضباط .

ينضح مما سبق أن هناك اهتمامًا - على المستوى النظري والتشريعي من خلال الدستور والقرارات الوزارية وكذلك الخطة الاستراتيجية للوزارة - بتطوير التعليم الثانوي الفني الصناعي وأهدافه، بما يتماشى مع احتياجات سوق العمل واحتياجاته المتغيرة، وبما يمكن طلابه من اكتساب المهارات المستقبلية المتعلقة بإدارة المشروعات والاتصال الفعال وريادة الأعمال وغيرها من المهارات التي يمكن أن تسهم في تحقيق التنمية الاقتصادية المنشودة من ناحية أخرى، وتدعم الفكر الريادي وتضمينه بالمدارس الثانوية الصناعية.

كما ينضح أن هناك اهتمامًا بنشر ثقافة الريادية بالتعليم الثانوي الفني وخاصة الصناعي، وذلك من خلال عقد ورش العمل في إطار مشروعات مشتركة مع الاتحاد الأوروبي حول ريادة الأعمال والتوظيف الذاتي بهذه المرحلة، الأمر الذي يؤكد الوعي التام بأهمية تضمين ريادة الأعمال وتعليمها بالمدارس الثانوية الصناعية في مصر كأساس لتنمية المهارات الريادية لدى خريجها، ودعم فكرة التوظيف الذاتي وتحمل المخاطرة المحسوبة المرتبطة بالبدء بمشروع ما وإدارته بشكل فعال، ولتحقيق هذا النوع من التعليم الريادي لابد من أن يتمتع قادة هذه المدارس بسمات قيادية يغلب عليها الطابع الريادي بما تتضمنه من وجود رؤية استراتيجية، وتفكير إبداعي، واستقلالية إدارية ومالية، وقدرة على المبادرة، والتوجه نحو استثمار الفرص، والقدرة على تحمل المخاطر.

المحور الثالث : إجراءات الدراسة الميدانية

(أ) أهداف الدراسة الميدانية : استهدفت الدراسة الميدانية تعرّف واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لمديري مدارس التعليم الثانوي الصناعي في محافظة الفيوم، وذلك لوضع مجموعة من المقترحات لتحقيق متطلبات تطبيقها.

(ب) أداة الدراسة الميدانية : تمثلت أداة الدراسة في استبانة اشتملت على محورين : الأول اشتمل على ستة أبعاد للقيادة الريادية، والثاني عبارة عن سؤال مفتوح عن معوقات تطبيق القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي في محافظة الفيوم، وعلى هذا فقد اشتملت الاستبانة في صورتها النهائية على (٦١) عبارة، وأمام كل عبارة من عبارات الاستبانة ثلاثة اختيارات للإجابة هي (كبيرة/ متوسطة / ضعيفة) ، بحيث تكون الدرجة المقابلة لكل اختيار هي (٣ - ٢ - ١) على الترتيب.

ج) **مجتمع وعينة الدراسة الميدانية** : يتمثل مجتمع الدراسة الميدانية في جميع المعلمين والوكلاء ومديري مدارس التعليم الثانوي الصناعي في محافظة الفيوم، والجدول التالي يوضح توزيع مجتمع وعينة الدراسة :

جدول (١) توزيع مجتمع وعينة الدراسة الميدانية

البيان	المجتمع الأصلي	العينة	نسبة التمثيل
عدد الإدارات التعليمية	٧	٧	١٠٠%
عدد المدارس	١٦	١٤	٨٧.٥%
عدد المديرين	١٦	١٤	٨٧.٥%
عدد الوكلاء	٣٢	٢٧	٨٤.٤%
عدد المعلمين	٣٤٣٣	١٦٩	٤.٩%

المصدر : وزارة التربية والتعليم : الإدارة العامة لنظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار، كتاب الإحصاء السنوي لعام ٢٠٢١.

تم تطبيق الاستبانة بشكل إلكتروني باستخدام نماذج جوجل Google Form ، وتم إرسال الرابط لأفراد العينة عن طريق البريد الإلكتروني الخاص بهم أو تطبيق "WhatsApp" ، كما تم الاستعانة بالتطبيق ورقياً ليشمل التطبيق أكبر عدد ممكن من العينة المستهدفة، وقد تم اختيار العينة بصورة عشوائية مع مراعاة متغيرات وخصائص المجتمع الأصلي، والتي تتمثل في الآتي:

- الوظيفة : معلم/ وكيل/ مدير.
 - المؤهل الدراسي : تربوي/ غير تربوي.
 - سنوات الخبرة : أقل من ١٠ سنوات/ ١٠ سنوات فأكثر.
 - الدورات التدريبية : أقل من ٥ دورات/ من ٥ : ١٠ دورات/ أكثر من ١٠ دورات.
- وبعد توزيع (٢٥٠) استمارة على العينة بـ(٧) إدارات تعليمية هي (غرب الفيوم، شرق الفيوم، طامية، إسطا، سنورس، أبشواي، يوسف الصديق) بواقع (١٤) مدرسة، تم إجراء الإحصاءات على (٢١٠) استمارة فقط، وتمت جدولة هذه البيانات لتوضيح إجمالي خصائص عينة الدراسة، كالتالي :

جدول (٢) توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
٨٠.٥	١٦٩	معلم
١٢.٩	٢٧	وكيل
٦.٦	١٤	مدير
% ١٠٠	٢١٠	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن معظم أفراد العينة هم من فئة المعلمين حيث بلغت نسبتهم (٨٠.٥) % وباقي العدد موزع على باقي الفئات.

جدول (٣) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل
٨٤.٣	١٧٧	تربوي
١٥.٧	٣٣	غير تربوي
% ١٠٠	٢١٠	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن معظم أفراد العينة هم من حملة المؤهلات التربوية حيث جاءوا في الترتيب الأول حيث تم التطبيق على (١٧٧) من أصل (٢١٠) بنسبة (٨٤.٣) %.

جدول (٤) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
٤٢.٩	٩٠	أقل من ١٠ سنوات
٥٧.١	١٢٠	١٠ سنوات فأكثر
% ١٠٠	٢١٠	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن معظم أفراد العينة لديهم خبرة في التعليم الثانوي الفني الصناعي ١٠ سنوات فأكثر حيث جاءوا في الترتيب الأول حيث تم التطبيق على (١٢٠) من أصل (٢١٠) بنسبة (٥٧.١) %.

جدول (٥) توزيع أفراد العينة حسب الدورات التدريبية

النسبة المئوية	التكرار	الدورات التدريبية
١٦.٢	٣٤	أقل من ٥ دورات
٥٥.٧	١١٧	من ٥ : ١٠ دورات
٢٨.١	٥٩	أكثر من ١٠ دورات
% ١٠٠	٢١٠	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن معظم أفراد العينة قد حصلوا على دورات تدريبية يتراوح عددها من ٥:١٠ دورات حيث جاءوا في الترتيب الأول حيث تم التطبيق على (١١٧) من أصل (٢١٠) بنسبة (٥٥.٧)%.

(د) المدى الزمني لتطبيق أداة الدراسة الميدانية: تم تطبيق الدراسة الميدانية على عينة الدراسة في الفترة الزمنية من ٢٠/٩/٢٠٢١ حتى ٣٠/١٠/٢٠٢١، وذلك بعد أخذ الموافقات اللازمة للتطبيق.

(هـ) صدق أداة الدراسة الميدانية وثباتها: تم التأكد من صدق أداة الدراسة الميدانية من خلال:

- الصدق الظاهري للأداة: وذلك لتعرف مدى صدق أداة الدراسة الميدانية بعرضها على عدد من المحكمين من أساتذة التربية في كليات التربية بالجامعات المصرية لتحكيمها^(٢)، وقد تم تطوير الاستبانة وفقا لأراء المحكمين وبالتالي إعدادها بصورتها النهائية.
- صدق الاتساق الداخلي للأداة: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة الميدانية تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة، كما يتضح من الجدول التالي:

^٢ ملحق (٢) قائمة بأسماء السادة محكمي أداة الدراسة الميدانية.

جدول (٦) يوضح المصفوفة الارتباطية بين أبعاد الاستبيان والمجموع الكلي

أبعاد الاستبيان	معامل الارتباط بالمجموع الكلي
الأول	** ٠.٦١
الثاني	** ٠.٥٧
الثالث	** ٠.٦٨
الرابع	** ٠.٦٩
الخامس	** ٠.٥٨
السادس	** ٠.٥٦

** الارتباط دال عند مستوى (٠,٠١)

ينضح من الجدول السابق ارتباط أبعاد الاستبانة ببعضها البعض بمستوى دلالة (٠,٠١) وهذا يؤكد أن الاستبانة تمتعت بدرجة عالية من الصدق.

ولحساب ثبات الأداة تم استخدام معادلة "ألفا كرونباخ" وكان على النحو التالي :

جدول (٧) معامل ثبات الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ

أبعاد القيادة الريادية							
البعد	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس	السادس	الاستبانة
ألفا كرونباخ	٠.٨٢	٠.٧٨	٠.٨٩	٠.٧٦	٠.٧٩	٠.٨٥	٠.٧٥

ينضح من الجدول السابق أن معاملات الثبات بالنسبة لأبعاد الاستبانة والمجموع الكلي مرتفعة مما يدعو للوثوق في أداة الدراسة.

(و) أساليب المعالجة الإحصائية : تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة

أسئلة البحث ومستوى قياس المتغيرات الكلية للبحث، حيث تم :

• حساب التكرارات والنسب المئوية للاستجابة والأوزان النسبية الدالة على كل عبارة

من عبارات الاستبانة وتحويلها إلى الدرجات المقابلة باستخدام برنامج (Excel)، وقد

افتراض الباحثان الدرجات المقابلة لكل بديل من البدائل كما يلي :

(كبيرة = ٣ / متوسطة = ٢ / ضعيفة = ١)

- معادلة مربع كاي (كا²) لإيجاد الفروق بين آراء أفراد العينة على عبارات كل بعد من أبعاد الاستبانة، وذلك من خلال المعادلة :

$$\text{كا}^2 = \text{مجم} - (\text{التكرار التجريبي} - \text{التكرار النظري}) / 2$$

- الوزن النسبي لكل عبارة لتحديد مستوى أهميتها بالنسبة للبعد الذي تنتمي إليه، وذلك عن طريق العلاقة التالية: الوزن النسبي للعبارات = $(\text{ك} \times \text{ك}_1 + 2 \times \text{ك}_2 + 3 \times \text{ك}_3) / \text{ن} \times \text{ك}$
- معامل الارتباط "بيرسون".
- اختبار t-test لدلالة الفروق بين استجابات مجموعتين مستقلتين.
- تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لقياس الفروق بين متوسطات أكثر من مجموعتين.

وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS (22)، وقد تم التعامل مع البيانات بمستوى دلالة (0.05) و(0.01) لوصف وتحليل بيانات الدراسة الميدانية.

ولتصحيح أداة الدراسة الميدانية: تم تصنيف مدى المتوسطات الحسابية من خلال تصنيف الإجابات إلى ثلاثة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة الآتية :

$$\text{طول الفئة} = (\text{أكبر قيمة} - \text{أقل قيمة}) \div \text{عدد بدائل المقياس}$$

$$= (3 - 1) \div 3 = 0.66$$

جدول (٨) مدى فئات المتوسطات الحسابية للمحور الأول

كبير	متوسطة	ضعيفة	المستوى
٣ - ٢.٣٤	٢.٣٣ - ١.٦٧	١.٦٦ - ١	مدى المتوسطات

وهكذا أصبح بالإمكان تصنيف قيم المتوسطات الحسابية لكل بند من بنود أبعاد المحور الأول، وكذلك للمتوسط الكلي للدراسة.

(ز) عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية :

أولاً : استجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الأول (درجة ممارسة أبعاد القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي في محافظة الفيوم) (٣):

قيمة كا² الجدولية عند مستوى (0.01) = 6.635، وعند مستوى (0.05) = 3.841 لدرجة حرية (1) في حالة وجود صفر في أحد الخانات لتكرار (كبيرة، متوسطة، ضعيفة).

١- استجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الأول وهو " الرؤية الاستراتيجية " :
يوضح الجدول التالي نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات البعد الأول (الرؤية الاستراتيجية) :

جدول (٩) نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات البعد الأول (الرؤية الاستراتيجية)

م	العبارات	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط الحسابي	اتجاه البند	الانحراف المعياري	كا ^(١)	مستوى الدلالة	النسبة المئوية الوزنية	الترتيب ^(٢)
		ن	%	ن	%	ن	%							
١	توجد بالمدرسة رؤية استراتيجية محددة وواضحة.	٧٠	٣٣	١٥٧	١٥٧	٥٠٩٥	١٠٧	١٠٨٢	متوسطة	٠٩٠	٣٩.١١	دالة	٦٠.٧٩	٤
٢	تشجع إدارة المدرسة على إنجاز رؤيتها بشكل جماعي.	٦٥	٤٠	١٩٠	١٩٠	٥٠٠٠	١٠٥	١٠٨١	متوسطة	٠٨٨	٣٠.٧١	دالة	٦٠.٣٢	٥
٣	تقيم إدارة المدرسة الرؤية بشكل مستمر.	٤٧	٣٤	٢٠٩	٢٠٩	٥٦.٦٧	١١٩	١٠٦٦	ضعيفة	٠٨٢	٥١.٥١	دالة	٥٥.٢٤	١١
٤	تعمل إدارة المدرسة على فهم الواقع واستشراف المستقبل والاستفادة من تجارب الماضي.	٦٨	٤٢	٢٠٠	٢٠٠	٤٧.٦٢	١٠٠	١٠٨٥	متوسطة	٠٨٨	٢٤.١١	دالة	٦١.٥٩	٣
٥	تستجيب إدارة المدرسة لمقترحات العاملين والطلاب عند صياغة الرؤية.	٦٢	٣٢	١١٦	١١٦	٥٥.٢٤	١١٦	١٠٧٤	متوسطة	٠٨٩	٥١.٧٧	دالة	٥٨.١٠	٩

- قيمة كا^١ الجدولية عند مستوى (٠.٠١) = ٩.٢١٠، وعند مستوى (٠.٠٥) = ٥.٩٩١ لدرجة حرية (٢) في حالة عدم وجود صفر في جميع الخانات لتكرار (كبيرة، متوسطة، ضعيفة).

- تم ترتيب العبارات تنازلياً حسب النسبة المئوية الوزنية، وتصادفياً حسب الانحراف المعياري في حالة تساوي النسبة المئوية الوزنية.

م	العبارات	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط الحسابي	اتجاه البند	الإحتراف المعياري	كاس (%)	مستوى الدلالة	النسبة المئوية الوزنية	الترتيب (**)
		ن	%	ن	%	ن	%							
٦	تتحمل إدارة المدرسة المسؤولية الكاملة للقرارات المتخذة داخلها.	٤٣	٢٠.٤٨	٤٠	١٩.٠٥	١٢٧	٦٠.٤٨	١.٦٠	ضعيفة	٠.٨١	٦٩.٦٩	دالة	٥٣.٣٣	١٢
٧	تواجه إدارة المدرسة العقبات التي تعترضها داخلياً.	٤٦	١٩.٥٢	١٣	١٩.٥٢	١٢١	٦٠.٩٥	١.٥٩	ضعيفة	٠.٨٠	٧٢.٠٩	دالة	٥٢.٨٦	١٣
٨	تعمل إدارة المدرسة على تحديد نقاط القوة والضعف لديها.	٤٦	٣٠.٤٨	٧٨	١٣.٣٣	١١٨	٥٦.١٩	١.٧٤	متوسطة	٠.٩٠	٥٨.٦٣	دالة	٥٨.١٠	١٠
٩	تحدد إدارة المدرسة جداول زمنية لتنفيذ كافة المهام والأنشطة المدرسية.	٧٢	٣٤.٢٩	٢٣	١٠.٩٥	١١٥	٥٤.٧٦	١.٨٠	متوسطة	٠.٩٢	٦٠.٥٤	دالة	٥٩.٨٤	٧
١٠	تحدد إدارة المدرسة الموارد المطلوبة (مادية وبشرية) لتنفيذ الرؤية.	٦٤	٣٠.٤٨	٤٢	٢٠.٠٠	١٠٤	٤٩.٥٢	١.٨١	متوسطة	٠.٨٨	٢٨.٢٣	دالة	٦٠.٣١	٦
١١	تضع إدارة المدرسة خطة إجرائية واقعية لتحقيق الرؤية.	٧٧	٣٦.٦٧	٣٨	١٨.١٠	٩٥	٤٥.٢٤	١.٩١	متوسطة	٠.٩٠	٢٤.٢٦	دالة	٦٣.٨١	٢
١٢	تقوم إدارة المدرسة بنشر الرؤية بين كل العاملين بها.	٨٧	٤١.٤٣	٣٣	١٥.٧١	٩٠	٤٢.٨٦	١.٩٩	متوسطة	٠.٩٢	٢٩.٤٠	دالة	٦٦.١٩	١
١٣	ترتبط رؤية المدرسة بمتغيرات البيئة الخارجية ومتطلبات سوق العمل.	٦٤	٣٠.٤٨	٣٣	١٥.٧١	١١٣	٥٣.٨١	١.٧٧	متوسطة	٠.٨٩	٤٦.٤٩	دالة	٥٨.٨٩	٨
المتوسط		١.٧٨		النسبة المئوية الوزنية		٥٩.١٨		درجة الممارسة		متوسطة				

في الجدول السابق جاءت قيم (كا^٢) لجميع عبارات البعد الأول دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، إذ أن قيم (كا^٢) المحسوبة أكبر من قيمة (كا^٢) الجدولية، مما يعني وجود فروق حقيقية بين استجابات أفراد العينة حول معظم العبارات المتضمنة بالبعد الأول، كما يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد متسقة مع نفسها، وهذه العبارات تميز آراء أفراد العينة نحو اتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاث (كبيرة ، متوسطة ، ضعيفة).

وتوضح نتائج الجدول السابق أن معظم عبارات هذا البعد قد حصلت على نسب مئوية وزنية متوسطة تراوحت من (٥٢.٨٦) إلى (٦٦.١٩) ودرجة ممارسة (متوسطة)، كما حصلت على متوسط تراوح من (١.٥٩) إلى (١.٩٩)، وانحراف معياري تراوح من (٠.٨٠) إلى (٠.٩٢)، وبشكل عام يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة على هذا البعد حيث بلغ متوسط استجابات أفراد العينة للبعد الأول (١.٧٨) والنسبة المئوية الوزنية (٥٩.١٨) بدرجة ممارسة (متوسطة)، وهذا يدل على أن هناك ضعفًا في تجانس استجابات أفراد العينة حول عبارات هذا البعد " الرؤية الاستراتيجية".

وفيما عدا العبارات رقم (٣) " تقييم إدارة المدرسة الرؤية بشكل مستمر"، ورقم (٦) " تتحمل إدارة المدرسة المسؤولية الكاملة للقرارات المتخذة داخلها"، ورقم (٧) " تواجه إدارة المدرسة العقبات التي تعترضها داخليًا"، والتي جاء فيها اتجاه الاستجابة نحو (ضعيفة)، فإن باقي عبارات هذا البعد قد حصلت على نسبة مئوية وزنية متوسطة، مما يعني أن إدارة مدارس التعليم الثانوي الفني في محافظة الفيوم تطبق أبعاد القيادة الريادية بدرجة ممارسة متوسطة في : وضع رؤية استراتيجية محددة وواضحة، التشجيع على إنجاز رؤيتها بشكل جماعي، فهمها للواقع واستشراف المستقبل والاستفادة من تجارب الماضي، الاستجابة لمقترحات العاملين والطلاب عند صياغة الرؤية، العمل على تحديد نقاط القوة والضعف لديها، تحديد جداول زمنية لتنفيذ كافة المهام والأنشطة المدرسية، تحديد الموارد المطلوبة (مادية وبشرية) لتنفيذ الرؤية، وضع خطة إجرائية واقعية لتحقيق

الرؤية، نشر الرؤية بين كل العاملين بها، ربط رؤية المدرسة بمتغيرات البيئة الخارجية ومتطلبات سوق العمل.

وهذا يدل على وجود معوقات تحول دون وجود رؤية استراتيجية واضحة بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة الفيوم، وقد تعزى هذه النتيجة إلى ضعف التحديد الجيد للرؤية الاستراتيجية للمدرسة، فقصور وجود أهداف محددة تسعى المدرسة لتحقيقها يجعل هناك صعوبة في تقييم مستوى الإنجاز الذي تم الوصول إليه في تحقيق هذه الأهداف، أيضاً قلة اهتمام مدارس التعليم الثانوي الفني ببناء رؤية استراتيجية بشكل جماعي تمكنها من صنع واتخاذ القرارات وتعمل على توطيد الصلة بينها وبين الشركات والمؤسسات الصناعية وأصحاب المصالح ورجال الأعمال بالقطاع الخاص، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (حواله، السبيعي ، ٢٠١٩) والتي توصلت إلى أن بعد الرؤية الاستراتيجية جاء تطبيقه بالمدارس الثانوية الأهلية بشرق الرياض في الترتيب الأخير، ودراسة (هليل، ٢٠٢٠) والتي توصلت إلى قلة تطبيق مفهوم الرؤية الاستراتيجية بجامعة دمنهور تساعدها على صنع واتخاذ القرارات وتعمل على توطيد علاقة الجامعة مع أصحاب المصالح في الداخل والخارج.

٢- استجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الثاني وهو " الإبداع " :

يوضح الجدول التالي نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول

عبارات البعد الثاني :

جدول (١٠) نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات البعد الثاني (الإبداع)

م	العبارات	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط الحسابي	اتجاه البند	الإحراف المعياري	مستوى الدلالة	النسبة المئوية الوزنية	الترتيب
		ن	%	ن	%	ن	%						
١	ترحب إدارة المدرسة بالأفكار الإبداعية المطروحة من العاملين.	٥٦	٢٦.٦٧	٣٦	١٧.١٤	١١٨	٥٦.١٩	١.٧٠	متوسطة	٠.٨٦	دالة	٥٦.٨٣	٥
٢	تدعم إدارة المدرسة العاملين وتشجعهم لأداء أعمالهم بكفاءة.	٣٣	١٥.٧١	٤٦	٢١.٩٠	١٣١	٦٢.٣٨	١.٥٣	ضعيفة	٠.٧٥	دالة	٥١.١١	١١
٣	توفر إدارة المدرسة بيئة عمل داعمة ومحفزة للإبداع.	٥٥	٢٦.١٩	٤١	١٩.٥٢	١١٤	٥٤.٢٩	١.٧٢	متوسطة	٠.٨٥	دالة	٥٧.٣٠	٤
٤	تتميز إدارة المدرسة بالجرأة في اتخاذ قرارات إبداعية لتطوير الأداء المدرسي.	٦٠	٢٨.٥٧	٣٣	١٥.٧١	١١٧	٥٥.٧١	١.٧٣	متوسطة	٠.٨٨	دالة	٥٧.٦٢	٢
٥	تتبنى إدارة المدرسة أساليب جديدة في العمل.	٤٢	٢٠.٠٠	٣٨	١٨.١٠	١٣٠	٦١.٩٠	١.٥٨	ضعيفة	٠.٨٠	دالة	٥٢.٧٠	٩
٦	يشارك العاملون مع إدارة المدرسة في اتخاذ قرارات تسهم في تطوير المدرسة.	٢٨	١٣.٣٣	٤٢	٢٠.٠٠	١٤٠	٦٦.٦٧	١.٤٧	ضعيفة	٠.٧٢	دالة	٤٨.٨٩	١٢
٧	تنشر إدارة المدرسة ثقافة الإبداع بين العاملين والطلاب.	٤٩	٢٣.٣٣	٣٥	١٦.٦٧	١٢٦	٦٠.٠٠	١.٦٣	ضعيفة	٠.٨٤	دالة	٥٤.٤٤	٧
٨	تكافئ إدارة المدرسة العاملين والطلاب المبدعين.	٥٥	٢٦.١٩	١٥	٧.١٤	١٤٠	٦٦.٦٧	١.٦٠	ضعيفة	٠.٨٨	دالة	٥٣.١٧	٨
٩	تحرص إدارة المدرسة على تكوين صف ثان من القيادات المبدعة.	٥٠	٢٣.٨١	٣٦	١٧.١٤	١٢٤	٥٩.٠٥	١.٦٥	ضعيفة	٠.٨٤	دالة	٥٤.٩٢	٦

م	العبارات	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط الحسابي	اتجاه البند	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة ^(كا^٢)	النسبة المئوية الوزنية	الترتيب
		%	ت	%	ت	%	ت						
١٠	تتعامل إدارة المدرسة مع الأخطاء غير المقصودة على أنها فرص للتعلم والتدريب.	٥٧	٢٧.١٤	٣٨	١٨.١٠	١١٥	٥٤.٧٦	١.٧٢	متوسطة	٠.٨٦	٤٥.٩٧	دالة	٣
١١	تدير إدارة المدرسة الصراعات والخلافات وتوظفها لتطوير العمل.	٧٢	٣٤.٢٩	٢٩	١٣.٨١	١٠٩	٥١.٩٠	١.٨٢	متوسطة	٠.٩١	٤٥.٨٠	دالة	١
١٢	تحرص ادارة المدرسة علي تفويض بعض الصلاحيات للعاملين.	٤٢	٢٠.٠٠	٣٥	١٦.٦٧	١٣٣	٦٣.٣٣	١.٥٧	ضعيفة	٠.٨١	٨٥.٤٠	دالة	١٠
المتوسط		١.٦٤		النسبة المئوية الوزنية		٥٤.٧٩		درجة الممارسة	منخفضة				

في الجدول السابق جاءت قيم (كا^٢) لجميع عبارات البعد الثاني دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، إذ أن قيم (كا^٢) المحسوبة أكبر من قيمة (كا^٢) الجدولية، مما يعني وجود فروق حقيقية بين استجابات أفراد العينة حول معظم عبارات المتضمنة بالبعد الثاني، كما يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد متسقة مع نفسها، وهذه العبارات تميز آراء أفراد العينة نحو اتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاث (كبيرة، متوسطة، ضعيفة).

وتوضح نتائج الجدول السابق أن معظم عبارات هذا البعد قد حصلت على نسب مئوية وزنية ضعيفة تراوحت من (٤٨.٨٩) إلى (٦٠.٧٩) ودرجة ممارسة منخفضة، كما حصلت على متوسط تراوح من (١.٤٧) إلى (١.٨٢)، وانحراف معياري تراوح من (٠.٧٢) إلى (٠.٩١)، وبشكل عام يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة منخفضة على هذا البعد حيث بلغ متوسط استجابات أفراد العينة للبعد الثاني

(١.٦٤) والنسبة المئوية الوزنية (٥٤.٧٩) بدرجة ممارسة (منخفضة)، وقد انقسمت عبارات هذا البعد إلى :

١- عبارات حصلت على درجة ممارسة منخفضة، وهي: العبارة (٢) " تدعم إدارة المدرسة العاملين وتشجعهم لأداء أعمالهم بكفاءة"، والعبارة (٥) " تتبنى إدارة المدرسة أساليب جديدة في العمل"، والعبارة (٦) " يشترك العاملون مع إدارة المدرسة في اتخاذ قرارات تسهم في تطوير المدرسة"، والعبارة (٧) " تنشر إدارة المدرسة ثقافة الإبداع بين العاملين والطلاب"، والعبارة (٨) " تكافئ إدارة المدرسة العاملين والطلاب المبدعين"، والعبارة (٩) " تحرص إدارة المدرسة على تكوين صف ثان من القيادات المبدعة"، والعبارة (١٢) " تحرص إدارة المدرسة علي تفويض بعض الصلاحيات للعاملين".

٢- عبارات حصلت على درجة ممارسة متوسطة، وهي: العبارة (١) " ترحب إدارة المدرسة بالأفكار الإبداعية المطروحة من العاملين"، والعبارة (٣) " توفر إدارة المدرسة بيئة عمل داعمة ومحفزة للإبداع"، والعبارة (٤) " تتميز إدارة المدرسة بالجرأة في اتخاذ قرارات إبداعية لتطوير الأداء المدرسي"، والعبارة (١٠) " تتعامل إدارة المدرسة مع الأخطاء غير المقصودة على أنها فرص للتعلم والتدريب"، والعبارة (١١) " تدير إدارة المدرسة الصراعات والخلافات وتوظفها لتطوير العمل".

وهذا يدل على وجود ضعف في ممارسة إدارة مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة الفيوم للإبداع، وقد يعزى هذا الضعف إلى قلة وجود قيادات تعليمية داعمة للإبداع، وتمسك معظمهم بالأفكار القديمة والتقليدية في العمل، وضعف اقتناعهم بالتغيير والتجديد، والتمسك بكل ما هو مألوف ونمطي طالما يتحقق من ورائه سير العمل دون مشكلات، حيث إن الإبداع يتضمن في معظم الأحيان الخروج عن المألوف، وبالتالي يرافقه قدرًا من المخاطرة، تلك المخاطرة التي قد يعزف عنها مديري المدارس خوفًا من الوقوع في الأخطاء أو تحقيق الفشل، وبالتالي التعرض للمساءلة، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (خليل وآخرون، ٢٠١٩) والتي توصلت إلى أن بعد الإبداع لدى مديري المدارس

الرسمية للغات بمحافظة البحر الأحمر يتحقق بدرجة منخفضة؛ نتيجة ضعف الرغبة الشخصية للمديرين لتطوير مهاراتهم القيادية، ومقاومة بعضهم للتغيير، وندرة وجود تحفيز مادي أو معنوي للمدير يحثه على الإبداع في العمل، وتختلف هذه النتيجة عما توصلت إليه دراسة (محمد، ٢٠٢٠) التي توصلت إلى أن واقع الإبداع لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان جاء بدرجة مرتفعة نتيجة الدور الذي تقوم به وزارة التربية والتعليم العمانية في تدريب مديري المدارس على المهارات الريادية، والعمل على بناء فرق عمل من أجل التحسين والتطوير واستثمار طاقة معلمهم في ابتكار طرق وأساليب حديثة.

٣- استجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الثالث وهو "الاستقلالية"

يوضح الجدول التالي نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول

عبارات البعد الثالث

جدول (١١) نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات البعد الثالث (الاستقلالية)

م	العبارات	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط الحسابي	اتجاه البند	الاحراف المعياري	كأ	مستوى الدلالة	النسبة المئوية الوزنية	الترتيب
		ن	%	ن	%	ن	%							
١	تلتزم إدارة المدرسة بتطبيق القوانين واللوائح المنظمة.	٩٢	٤٣.٨١	٢٦	١٢.٣٨	٩٢	٤٣.٨١	٢.٠٠	متوسطة	٠.٩٤	٤١.٤٩	دالة	٦٦.٦٧	٢
٢	تترجم إدارة المدرسة الأفكار البناءة إلى واقع عملي ملموس.	٦٠	٢٨.٥٧	٢٧	١٢.٨٦	١٢٣	٥٨.٥٧	١.٧٠	متوسطة	٠.٨٩	٦٧.٩٧	دالة	٥٦.٦٧	٥
٣	تتحمل إدارة المدرسة المسؤولية وتعترف بالفشل وتنسب النجاح إلى أهله.	٣٦	١٧.١٤	٤٥	٢١.٤٣	١٢٩	٦١.٤٣	١.٥٦	ضعيفة	٠.٧٧	٧٥.١٧	دالة	٥١.٩٠	٨

م	العبارات	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط الحسابي	اتجاه البند	الاحتراف المعياري	كا ^٢	مستوى الدلالة	النسبة المئوية الوزنية	الترتيب
		%	ن	%	ن	%	ن							
٤	تمتلك إدارة المدرسة القدرة على التواصل مع الآخرين للاستفادة من خبراتهم.	١٧.٦٢	٣٧	٤٣.٨١	٨١	٣٨.٥٧	١.٧٩	١.٧٩	متوسطة	٠.٧٢	٢٤.٢٠	دالة	٥٩.٦٨	٤
٥	تحدد إدارة المدرسة ضوابط تسيير العمل بالمدرسة.	١٧.١٤	٣٦	٤٧.٦٢	٧٤	٣٥.٢٤	١.٨٢	١.٨٢	متوسطة	٠.٧٠	٢٩.٦٠	دالة	٦٠.٦٣	٣
٦	تمتلك إدارة المدرسة السلطة الكافية لتوزيع الموارد المالية والمادية في المدرسة طبقاً للقوانين المنظمة.	٤٨.٥٧	١٠٢	٤.٧٦	٩٨	٤٦.٦٧	٢.٠٢	٢.٠٢	متوسطة	٠.٩٨	٧٧.٢٦	دالة	٦٧.٣٠	١
٧	تتبادل إدارة المدرسة المعلومات والبيانات مع جميع العاملين.	٢١.٩٠	٤٦	١٣.٣٣	١٣٦	٦٤.٧٦	١.٥٧	١.٥٧	ضعيفة	٠.٨٣	٩٥.٦٦	دالة	٥٢.٣٨	٧
٨	تتسم إدارة المدرسة بالصدق والثبات في جميع القرارات التي تتخذها.	١٨.٥٧	٣٩	١٢.٨٦	١٤٤	٦٨.٥٧	١.٥٠	١.٥٠	ضعيفة	٠.٧٩	١١٨.٤	دالة	٥٠.٠٠	٩
٩	تمتلك إدارة المدرسة القدرة على إقناع العاملين للقيام بالعمل.	٢٤.٧٦	٥٢	١٠.٤٨	١٣٦	٦٤.٧٦	١.٦٠	١.٦٠	ضعيفة	٠.٨٦	٩٩.٧٧	دالة	٥٣.٣٣	٦
	المتوسط	١.٧٣		النسبة المئوية الوزنية	٦٣.٠٢				درجة الممارسة				متوسطة	

في الجدول السابق جاءت قيم (كا^٢) لجميع عبارات البعد الثالث دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، إذ أن قيم (كا^٢) المحسوبة أكبر من قيمة (كا^٢) الجدولية، مما يعني وجود فروق حقيقية بين استجابات أفراد العينة حول معظم العبارات المتضمنة بالبعد الثالث، كما يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد متسقة مع نفسها، وهذه العبارات تميز آراء أفراد العينة نحو اتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثالث (كبيرة ، متوسطة ، ضعيفة).

وتوضح نتائج الجدول السابق أن معظم عبارات هذا البعد قد حصلت على نسب مئوية وزنية متوسطة تراوحت من (٥٠) إلى (٦٧.٣٠) ودرجة ممارسة متوسطة، كما حصلت على متوسط تراوح من (١.٥) إلى (٢.٠٢)، وانحراف معياري تراوح من (٠.٧٠) إلى (٠.٩٨)، وبشكل عام يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة على هذا البعد حيث بلغ متوسط استجابات أفراد العينة للبعد الثالث (١.٧٣) والنسبة المئوية الوزنية (٦٣.٠٢) بدرجة ممارسة (متوسطة)، وهذا يدل على أن هناك ضعفًا في تجانس استجابات أفراد العينة حول عبارات هذا البعد "الاستقلالية"، وقد انقسمت عبارات هذا البعد إلى :

١- عبارات حصلت على درجة ممارسة منخفضة، وهي: العبارة (٣) " تتحمل إدارة المدرسة المسؤولية وتعترف بالفشل وتنسب النجاح إلى أهله"، والعبارة (٧) " تتبادل إدارة المدرسة المعلومات والبيانات مع جميع العاملين"، والعبارة (٨) " تتسم إدارة المدرسة بالصدق والثبات في جميع القرارات التي تتخذها"، والعبارة (٩) " تمتلك إدارة المدرسة القدرة على إقناع العاملين للقيام بالعمل".

٢- عبارات حصلت على درجة ممارسة متوسطة، وهي: العبارة (١) " تلتزم إدارة المدرسة بتطبيق القوانين واللوائح المنظمة"، والعبارة (٢) " تترجم إدارة المدرسة الأفكار البناءة إلى واقع عملي ملموس"، والعبارة (٤) " تمتلك إدارة المدرسة القدرة على التواصل مع الآخرين للاستفادة من خبراتهم"، والعبارة (٥) " تحدد إدارة المدرسة ضوابط تسيير العمل بالمدرسة"، والعبارة (٦) " تمتلك إدارة

المدرسة السلطة الكافية لتوزيع الموارد المالية والمادية في المدرسة طبقاً للقوانين المنظمة".

وهذا يدل على ضعف استقلالية إدارة مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة الفيوم، وقد يعزى هذا الضعف إلى عدم التحرر الكامل في أداء الأعمال التي يقوم بها مدير المدرسة، وعدم إتاحة الفرصة للمديرين لاختيار ما يناسب مدارسهم من التعليمات أو مناقشة القرارات؛ وذلك بسبب المركزية الشديدة التي يتمتع التعليم قبل الجامعي في مصر وخاصة التعليم الثانوي الفني الصناعي، وضعف تفويض السلطة للمديرين مما يحد من الاستقلال الإداري لهذه المدارس، وضعف قدرتها على اتخاذ قرارات دون الرجوع إلى السلطة الأعلى في الإدارة التعليمية أو المديرية أو الوزارة، كما أنها لا تمتلك استقلالية مالية حيث تفتقد الصلاحيات الكاملة للتحكم في ميزانيتها ومواردها المالية نتيجة القيود المالية المفروضة عليها، بالإضافة لضعف دورها في اختيار العناصر البشرية ضمن طاقم العمل الأكاديمي والإداري بالمدرسة، هذا بالإضافة إلى قلة وجود صلاحيات لمدير المدرسة لاتخاذ قرارات ريادية ورسم خطط إبداعية بما يتناسب مع ظروف المدرسة، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الدرس، ٢٠٢٠) والتي أكدت على أن قيادات مدارس المتفوقين STEM في مصر يفتقدون الاستقلالية المالية والإدارية لمدارسهم، ويعانون من جمود اللوائح والتشريعات والقيود الإدارية، والقوانين والروتين، والقيود المالية، كما تتفق أيضاً مع دراسة (حسن، ٢٠١٩) والتي توصلت إلى أن إدارة مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي في محافظة الفيوم مازالت تعاني من تركيزها على الجوانب الإدارية التقليدية وجمودها وتسلب بيروقراطيتها.

٤- استجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الرابع وهو "المبادأة (التنافسية)":

يوضح الجدول التالي نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول

عبارات البعد الرابع :

جدول (١٢) نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات البعد الرابع "المبادأة (التنافسية)"

م	العبارات	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط الحسابي	اتجاه البند	الاحتراف المعياري	كأ	مستوى الدلالة	النسبة المئوية الوزنية	الترتيب
		نت		نت		نت								
		%	نت	%	نت	%	نت							
١	تأخذ إدارة المدرسة بزمام المبادرة في إحداث التغييرات المطلوبة.	٢٢	١٠٠.٤٨	٥٢	٢٤.٧٦	١٣٦	٦٤.٧٦	١.٤٦	ضعيفة	٠.٦٨	٩٩.٧٧	دالة	٤٨.٥٧	١٠
٢	تغير إدارة المدرسة من استراتيجيات العمل عندما لا يتم تحقيق النتائج.	٤١	١٩.٥٢	٧٣	٣٤.٧٦	٩٦	٤٥.٧١	١.٧٤	متوسطة	٠.٧٧	٢١.٨٠	دالة	٥٧.٩٤	٦
٣	تتنبأ إدارة المدرسة بالمشكلات المدرسية المحتملة وتخطط لحلها.	٢٩	١٣.٨١	٣٥	١٦.٦٧	١٤٦	٦٩.٥٢	١.٤٤	ضعيفة	٠.٧٢	١٢٤.٠٣	دالة	٤٨.١٠	١٢
٤	تقدم إدارة المدرسة خدمات جديدة لطلابها تميزها عن غيرها من المدارس.	٢٤	١١.٤٣	١٩	٩.٠٥	١٦٧	٧٩.٥٢	١.٣٢	ضعيفة	٠.٦٧	٢٠١.٨٠	دالة	٤٣.٩٧	١٣
٥	تقوم إدارة المدرسة بتنفيذ أنشطة ومهام تفوق التوقعات.	٢٦	١٢.٣٨	٨٠	٣٨.١٠	١٠٤	٤٩.٥٢	١.٦٣	ضعيفة	٠.٧٠	٤٥.٦٠	دالة	٥٤.٢٩	٨
٦	تحدد إدارة المدرسة الاحتياجات المطلوبة لتيسير العمل المدرسي.	٤٧	٢٢.٣٨	٣٣	١٥.٧١	١٣٠	٦١.٩٠	١.٦٠	ضعيفة	٠.٨٣	٧٨.٥٤	دالة	٥٣.٤٩	٩
٧	تعزز إدارة المدرسة قيم التنافسية والمبادأة لدى العاملين.	٥٨	٢٧.٦٢	٤٧	٢٢.٣٨	١٠٥	٥٠.٠٠	١.٧٨	متوسطة	٠.٨٥	٢٧.١١	دالة	٥٩.٢١	٥
٨	تقهر إدارة المدرسة الروتين إيماناً منها بأن ذلك سيحسن الأداء المدرسي.	٧٢	٣٤.٢٩	٣٤	١٦.١٩	١٠٤	٤٩.٥٢	١.٨٥	متوسطة	٠.٩٠	٣٥.٠٩	دالة	٦١.٥٩	٢

م	العبارات	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط الحسابي	اتجاه البند	الاحراف المعياري	كا ^٢	مستوى الدلالة	النسبة المئوية الوزنية	الترتيب
		%	ن	%	ن	%	ن							
٩	تحقق إدارة المدرسة التنافسية بينها وبين المدارس الأخرى المماثلة.	٣٣	٣٠.٠٠	٤٩	٢٣.٣٣	٩٨	٤٦.٦٧	١.٨٣	متوسطة	٠.٨٦	١٨.٢٠	دالة	٦١.١١	٣
١٠	تستثمر إدارة المدرسة ما يمتلكه العاملين من معرفة وخبرات ومهارات في تطوير وضعية المدرسة.	٣٣	١٥.٧١	٢٩	١٣.٨١	١٤٨	٧٠.٤٨	١.٤٥	ضعيفة	٠.٧٥	١٣.٠٤٩	دالة	٤٨.٤١	١١
١١	تطور إدارة المدرسة الشراكة بين المدرسة ومؤسسات المجتمع الصناعية والإنتاجية.	٤٧	٢٢.٣٨	٧١	٣٣.٨١	٩٢	٤٣.٨١	١.٧٩	متوسطة	٠.٧٩	١٤.٤٩	دالة	٥٩.٥٢	٤
١٢	تسوق إدارة المدرسة الخدمات والأفكار الريادية التي يقدمها الطلاب أو المعلمين للمجتمع.	١٣٣	٦٣.٣٣	١٣	٦.١٩	٦٤	٣٠.٤٨	٢.٣٣	متوسطة	٠.٩١	١٠.٣.٦٣	دالة	٧٧.٦٢	١
١٣	تحرص ادارة المدرسة علي الاطلاع والاستفادة من خبرات الاخرين.	٣٩	١٨.٥٧	٢٩	٣٢.٨٦	١٠٢	٤٨.٥٧	١.٧٠	متوسطة	٠.٧٦	٢٨.٣٧	دالة	٥٦.٦٧	٧
المتوسط		١.٦٩		النسبة المئوية الوزنية		٥٦.١٩		درجة الممارسة		متوسطة				

في الجدول السابق جاءت قيم (كا^٢) لجميع عبارات البعد الرابع دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، إذ أن قيم (كا^٢) المحسوبة أكبر من قيمة (كا^٢) الجدولية، مما يعني وجود فروق حقيقية بين استجابات أفراد العينة حول معظم العبارات المتضمنة بالبعد الرابع، كما يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد متسقة مع نفسها، وهذه العبارات تميز آراء أفراد العينة نحو اتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاث (كبيرة ، متوسطة ، ضعيفة).

وتوضح نتائج الجدول السابق أن معظم عبارات هذا البعد قد حصلت على نسبة مئوية وزنية متوسطة تراوحت من (٤٣.٩٧) إلى (٧٧.٦٢) ودرجة موافقة متوسطة، كما حصلت على متوسط تراوح من (١.٣٢) إلى (٢.٣٣)، وانحراف معياري تراوح من (٠.٦٧) إلى (٠.٩١)، وبشكل عام يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة على هذا البعد حيث بلغ متوسط استجابات أفراد العينة للبعد الرابع (١.٦٩) والنسبة المئوية الوزنية (٥٦.١٩) بدرجة ممارسة (متوسطة)، وهذا يدل على أن هناك ضعفاً في تجانس استجابات أفراد العينة حول عبارات هذا البعد "المبادأة/التنافسية"، وقد انقسمت عبارات هذا البعد إلى :

١- عبارات حصلت على درجة ممارسة منخفضة، وهي: العبارة (١) " تأخذ إدارة المدرسة بزمام المبادرة في إحداث التغييرات المطلوبة"، والعبارة (٣) " تتنبأ إدارة المدرسة بالمشكلات المدرسية المحتملة وتخطط لحلها"، والعبارة (٤) " تقدم إدارة المدرسة خدمات جديدة لطلابها تميزها عن غيرها من المدارس"، والعبارة (٥) " تقوم إدارة المدرسة بتنفيذ أنشطة ومهام تفوق التوقعات"، والعبارة (٦) " تحدد إدارة المدرسة الاحتياجات المطلوبة لتيسير العمل المدرسي"، والعبارة (١٠) " تستثمر إدارة المدرسة ما يمتلكه العاملين من معرفة وخبرات ومهارات في تطوير وضعية المدرسة".

٢- عبارات حصلت على درجة ممارسة متوسطة، وهي: العبارة (٢) " تغير إدارة المدرسة من استراتيجيات العمل عندما لا يتم تحقيق النتائج"، والعبارة (٧) " تعزز إدارة المدرسة قيم التنافسية والمبادأة لدى العاملين"، والعبارة (٨) " تقهر إدارة المدرسة الروتين إيماناً منها بأن ذلك سيحسن الأداء المدرسي"، والعبارة (٩) " تحقق إدارة المدرسة التنافسية بينها وبين المدارس الأخرى المماثلة"، والعبارة (١١) " تطور إدارة المدرسة الشراكة بين المدرسة ومؤسسات المجتمع الصناعية والإنتاجية"، والعبارة (١٢) " تسوق إدارة المدرسة الخدمات والأفكار الريادية التي يقدمها الطلاب أو المعلمين للمجتمع"، والعبارة (١٣) " تحرص إدارة المدرسة على الاطلاع والاستفادة من خبرات الآخرين".

وهذا يدل على ضعف اهتمام إدارة مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة الفيوم بالمبادأة والتنافسية، وقد يعزى هذا الضعف إلى قلة اهتمام مديري المدارس بالمبادرة واستباقية الفكر والأحداث وأن أغلب الأعمال تسير في اتجاه تسيير الأعمال؛ وذلك بسبب النمط الإداري المركزي الكلاسيكي المتحفظ المسيطر على إدارة تلك المدارس، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (أحمد، ٢٠٢٠) في وجود ضعف في تطبيق ممارسات المبادرة والاستباقية بكليات جامعة الأزهر، كما تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (محمد، ٢٠٢٠)، ودراسة (خليل وآخرون، ٢٠١٩)، ودراسة (حواله، السببجي، ٢٠١٩)، في قلة فهم مديري هذه المدارس لقواعد التنافس وكيفية التفوق في سوق العمل علاوة على ضعف الإمكانيات المادية والموارد المتاحة لتحقيق هذه الميزة التنافسية، كذلك كثرة الالتزامات الإدارية المتعددة التي تقع على عاتق الإدارة المدرسية، مع ضعف عمليات تفويض الصلاحيات قد يحد من القدرة على القيام بأعمال تفوق تطلعات الآخرين.

٥- استجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الخامس وهو " استثمار الفرص " :
يوضح الجدول التالي نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات البعد الخامس :

جدول (١٣) نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات البعد الخامس
(استثمار الفرص)

م	العبارات	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط الحسابي	اتجاه البند	الاحتراف المعياري	كأ	مستوى الدلالة	النسبة المئوية الوزنية	الترتيب
		ن	%	ن	%	ن	%							
١	تكتشف إدارة المدرسة فرصاً جديدة وتعمل على استثمارها.	٩١	٤٣.٣٣	٢٦	١٢.٣٨	٩٣	٤٤.٢٩	١.٩٩	متوسطة	٠.٩٤	٤١.٥١	دالة	٦٦.٣٥	١
٢	تحول إدارة المدرسة المشكلات إلى فرص يمكن الاستفادة منها في تطوير عمل المدرسة وخدماتها.	٥٧	٢٧.٦٢	٢٩	١٣.٨١	١٢٣	٥٨.٥٧	١.٦٩	متوسطة	٠.٨٨	٦٦.٢٠	دالة	٥٦.٣٥	٥
٣	تستثمر إدارة المدرسة إمكانياتها المادية والبشرية في تطوير الأداء المدرسي.	٣٦	١٧.١٤	٤٦	٢١.٩٠	١٢٨	٦٠.٩٥	١.٥٦	ضعيفة	٠.٧٧	٧٢.٨٠	دالة	٥٢.٠٦	٦
٤	تسعى إدارة المدرسة إلى اكتشاف الموهوبين من الطلاب والمعلمين ورعايتهم لتحقيق التميز والتفوق على المدارس الأخرى.	٣٥	١٦.٦٧	٩١	٤٣.٣٣	٨٤	٤٠.٠٠	١.٧٧	متوسطة	٠.٧٢	٢٦.٦٠	دالة	٥٨.٨٩	٤
٥	تعمل إدارة المدرسة على صقل خبرات معلميها وتدريبهم وفق احتياجات سوق العمل.	٣٥	١٦.٦٧	٩٩	٤٧.١٤	٧٦	٣٦.١٩	١.٨٠	متوسطة	٠.٧٠	٣٠.٠٣	دالة	٦٠.١٦	٣
٦	تعمل إدارة المدرسة على دعم التواصل بينها وبين المؤسسات الصناعية والإنتاجية.	٩٧	٤٦.٦٧	١١	٥.٢٤	١٠١	٤٨.١٠	١.٩٩	متوسطة	٠.٩٨	٧٤.٦٦	دالة	٦٦.١٩	٢
المتوسط		١.٨		النسبة المئوية الوزنية		٦.٠		درجة الممارسة		متوسطة				

في الجدول السابق جاءت قيم (كا^٢) لجميع عبارات البعد الخامس دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، إذ أن قيم (كا^٢) المحسوبة أكبر من قيمة (كا^٢) الجدولية، مما يعني وجود فروق حقيقية بين استجابات أفراد العينة حول معظم العبارات المتضمنة بالبعد الخامس، كما يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد متسقة مع نفسها، وهذه العبارات تميز آراء أفراد العينة نحو اتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاث (كبيرة ، متوسطة ، ضعيفة).

وتوضح نتائج الجدول السابق أن معظم عبارات هذا البعد قد حصلت على نسبة مئوية وزنية متوسطة تراوحت من (٥٢.٠٦) إلى (٦٦.٣٥) ودرجة موافقة متوسطة، كما حصلت على متوسط تراوح من (١.٥٦) إلى (١.٩٩)، وانحراف معياري تراوح من (٠.٧٠) إلى (٠.٩٨)، وبشكل عام يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة على هذا البعد حيث بلغ متوسط استجابات أفراد العينة للبعد الخامس (١.٨) والنسبة المئوية الوزنية (٦٠) بدرجة ممارسة (متوسطة)، وهذا يدل على أن هناك ضعفًا في تجانس استجابات أفراد العينة حول عبارات هذا البعد "استثمار الفرص".

وفيما عدا العبارات رقم (٣) " تستثمر إدارة المدرسة إمكاناتها المادية والبشرية في تطوير الأداء المدرسي"، والتي جاء فيها اتجاه الاستجابة نحو (ضعيفة)، فإن باقي عبارات هذا البعد قد حصلت على نسبة مئوية وزنية متوسطة، مما يعني أن إدارة مدارس التعليم الثانوي الفني في محافظة الفيوم تطبق أبعاد القيادة الريادية بدرجة ممارسة متوسطة في : اكتشاف فرصًا جديدة والعمل على استثمارها، تحويل المشكلات إلى فرص يمكن الاستفادة منها في تطوير عمل المدرسة وخدماتها، اكتشاف الموهوبين من الطلاب والمعلمين ورعايتهم لتحقيق التميز والنمو على المدارس الأخرى، صقل خبرات معلمها وتدريبهم وفق احتياجات سوق العمل، دعم التواصل بينها وبين المؤسسات الصناعية والإنتاجية.

وهذا يدل على وجود معوقات تحول دون استثمار مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة الفيوم الفرص المتاحة لها، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (جوهر ، ٢٠١٧)، ودراسة (السبيعي، ٢٠١٩)، ودراسة (خليل وآخرون، ٢٠١٩) حيث

أشارت إلى قلة تعرف إدارة المدرسة على نقاط القوة والضعف الداخلية للمدرسة، والمهددات والفرص الخارجية، ومن ثم معرفة سبل اقتناصها بما يعود على العملية التعليمية بالفائدة من أهم المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية؛ كما يعزى هذا الضعف في استثمار الفرص إلى عدم وجود بيئة مدرسية داعمة بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي لتعلم الطلاب وتوظيف الفرص المتاحة لخدمة الطلاب أو صقل خبرات المعلمين، بالإضافة إلى ضعف استثمار الكفاءات التعليمية للمعلمين بالمدرسة في نقل خبراتهم للمعلمين الجدد أو حديثي التخرج، كما يعزى هذا الضعف في استثمار الفرص إلى قلة وعي الإدارة المدرسية بالفرص المتاحة وضعف الإمكانيات وقلة الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للمديرين، وضعف دافعيتهم للعمل نتيجة النظرة المجتمعية المتدنية للتعليم الفني باعتباره تعليم من الدرجة الثانية.

٦- استجابات أفراد العينة حول عبارات البعد السادس وهو " تحمل المخاطر " :

يوضح الجدول التالي نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول

عبارات البعد السادس :

جدول (١٤) نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات البعد السادس (تحمل المخاطر)

م	العبارات	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط الحسابي	اتجاه البند	الإحراف المعياري	مستوى الدلالة	النسبة المئوية الوزنية	الترتيب
		ن	%	ن	%	ن	%						
١	تتبنى إدارة المدرسة روح المخاطرة المحسوبة عند صنع القرار واتخاذها.	٧٦	٣٦.١٩	٢٨	١٣.٣٣	١٠٦	٥٠.٤٨	١.٨٦	متوسطة	٠.٩٢	دالة	٦١.٩٠	٢
٢	تلم إدارة المدرسة بالسلبيات والإيجابيات المحتملة للمخاطرة قبل الإقدام عليها.	٤٣	٢٠.٤٨	٣٠	١٤.٢٩	١٣٧	٦٥.٢٤	١.٥٥	ضعيفة	٠.٨١	دالة	٥١.٧٥	٥
٣	تحدد إدارة المدرسة المخاطر التي تواجه العمل المدرسي وتعمل على مواجهتها.	٣٠	١٤.٢٩	٤٠	١٩.٠٥	١٤٠	٦٦.٦٧	١.٤٨	ضعيفة	٠.٧٣	دالة	٤٩.٢١	٧
٤	تمتلك المدرسة خطة محددة للتعامل مع المخاطر المحتملة التي قد تتعرض لها.	٢٧	١٢.٨٦	٧٨	٣٧.١٤	١٠٥	٥٠.٠٠	١.٦٣	ضعيفة	٠.٧٠	دالة	٥٤.٢٩	٤
٥	تغامر إدارة المدرسة بتنفيذ برامج جديدة ومبتكرة.	٣٣	١٥.٧١	٧٦	٣٦.١٩	١٠١	٤٨.١٠	١.٦٨	متوسطة	٠.٧٣	دالة	٥٥.٨٧	٣
٦	تضع إدارة المدرسة بعض التدابير الرقابية لرصد أية مخاطر محتملة.	٩٠	٤٢.٨٦	٧	٣.٣٣	١١٣	٥٣.٨١	١.٨٩	متوسطة	٠.٩٨	دالة	٦٣.٠٢	١
٧	تنشر إدارة المدرسة ثقافة تقبل المخاطر وكيفية التعامل معها.	٣٤	١٦.١٩	٢٣	١٠.٩٥	١٥٣	٧٢.٨٦	١.٤٣	ضعيفة	٠.٧٦	دالة	٤٧.٧٨	٨
٨	تستفيد إدارة المدرسة من الأخطاء لتصحيح المسار وتحقيق الأهداف.	٣٢	١٥.٢٤	٥١	٢٤.٢٩	١٢٧	٦٠.٤٨	١.٥٥	ضعيفة	٠.٧٥	دالة	٥١.٥٩	٦
	المتوسط		١.٦٣										
	النسبة المئوية الوزنية							٥٤.٤٢					
	درجة الممارسة												
	منخفضة												

في الجدول السابق جاءت قيم (ك^أ) لجميع عبارات البعد السادس دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0,05)، إذ أن قيم (ك^أ) المحسوبة أكبر من قيمة (ك^أ) الجدولية، مما يعني وجود فروق حقيقية بين استجابات أفراد العينة حول معظم العبارات المتضمنة بالبعد السادس، كما يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد متسقة مع نفسها، وهذه العبارات تميز آراء أفراد العينة نحو اتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاث (كبيرة، متوسطة، ضعيفة).

وتوضح نتائج الجدول السابق أن معظم عبارات هذا البعد قد حصلت على نسبة مئوية وزنية ضعيفة تراوحت من (47.78) إلى (63.02) ودرجة موافقة منخفضة، كما حصلت على متوسط تراوح من (1.43) إلى (1.89)، وانحراف معياري تراوح من (0.70) إلى (0.98)، وبشكل عام يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة منخفضة على هذا البعد حيث بلغ متوسط استجابات أفراد العينة للبعد السادس (1.63) والنسبة المئوية الوزنية (54.42) بدرجة ممارسة (منخفضة)، وقد انقسمت عبارات هذا البعد إلى :

1- عبارات حصلت على درجة ممارسة منخفضة، وهي: العبارة (2) " تلم إدارة المدرسة بالسلبيات والإيجابيات المحتملة للمخاطرة قبل الإقدام عليها"، والعبارة (3) " تحدد إدارة المدرسة المخاطر التي تواجه العمل المدرسي وتعمل على مواجهتها"، والعبارة (4) " تمتلك المدرسة خطة محددة للتعامل مع المخاطر المحتملة التي قد تتعرض لها"، والعبارة (7) " تنشر إدارة المدرسة ثقافة تقبل المخاطر وكيفية التعامل معها"، والعبارة (8) " تستفيد إدارة المدرسة من الأخطاء لتصحيح المسار وتحقيق الأهداف".

2- عبارات حصلت على درجة ممارسة متوسطة، وهي: العبارة (1) " تتبنى إدارة المدرسة روح المخاطرة المحسوبة عند صنع القرار واتخاذها"، والعبارة (5) " تغامر إدارة المدرسة بتنفيذ برامج جديدة ومبتكرة"، والعبارة (6) " تضع إدارة المدرسة بعض التدابير الرقابية لرصد أية مخاطر محتملة".

وهذا يدل على وجود ضعف في ممارسات مديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة الفيوم في تحمل المخاطر، وقد يعزى ذلك الضعف في استجابات أفراد العينة إلى ضعف قدرة مديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي في الحصول على الفرص الجديدة والتجريب وتطبيق الأفكار الجديدة واتخاذ قرارات سريعة وتحمل نتائج المجازفة المحتملة، كذلك قلة الحوافز والمكافآت وعدم وجود برامج تدريبية لتدريب المديرين على إدارة المخاطر وتبني الأفكار الجديدة.

كذلك التزام القيادات المدرسية بالقوانين والتشريعات والبعد عن المجازفة خوفاً من الإخفاق والفشل، وحرصهم على عنصر الاستقرار في العمل بما يضمن رضا العاملين، خاصة وأن النمط الإداري المتبع هو النمط المركزي، بحيث أصبح القيادات المدرسية منفذين فقط للقوانين والقرارات، ليس لديهم حرية في المجازفة في إصدار قرارات خوفاً من المساءلة الإدارية والقانونية، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (محمد، ٢٠٢٠) بأن مديري المدارس يعزفون عن المخاطرة والمغامرة نتيجة تقيدهم بالقوانين والقرارات، فهم منفذين لها فقط، في حين أن المخاطرة تتطلب من القائد الريادي إصدار قرارات دون الرجوع إلى السلطة العليا، كما أنها تحتاج إلى حرية وتفحص وتجربة وتطبيق من خلال البحث عن الفرص المتاحة في البيئة المدرسية وخارجها واستغلالها والاستفادة منها، وهذا الأمر غير متاح في ظل الأنظمة الإدارية المركزية، كما تتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (هلال، ٢٠٢٠) في قلة تطبيق مقوم المخاطرة المحسوبة، وضعف تحمل المخاطرة بشأن تطبيق الأفكار الجديدة، ويرجع ذلك إلى ضعف القدرة على اتخاذ قرار سريعة، وقلة المكافآت والحوافز، وضعف تدريب المديرين والعاملين على إدارة المخاطر.

ثانياً : استجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الثاني (معوقات تطبيق القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي في محافظة الفيوم)

لقد تم دراسة آراء عينة الدراسة من المعلمين والوكلاء والمديرين حول معوقات تطبيق القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي في محافظة الفيوم، وتم استخراج التكرارات، والنسب المئوية لهذه المعوقات، والجدول التالي يوضح أهم هذه المعوقات :

جدول (١٥)

التكرارات والنسب المئوية والترتيب لمعوقات تطبيق القيادة الريادية
بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي في محافظة الفيوم

م	البنود	التكرار	النسبة المئوية	الترتيب
١	ضعف الموارد المالية المخصصة لتطوير التعليم الثانوي الفني الصناعي.	٦٢	٢٩.٥	٨
٢	شعور العاملين بالتعليم الثانوي الفني الصناعي بالتهميش باعتباره تعليم من الدرجة الثانية.	٩٥	٤٥.٢	٤
٣	ضعف الحوافز والمكافآت المقدمة للعاملين بالتعليم الثانوي الفني الصناعي.	١٤٥	٦٩.٠	٢
٤	ضعف جودة مدخلات ومخرجات التعليم الثانوي الفني الصناعي.	٨٨	٤١.٩	٥
٥	ضعف منظومة التدريب والتأهيل لمعلمي ومديري التعليم الثانوي الفني الصناعي.	٤٣	٢٠.٥	١٠
٦	ضعف قدرة الإدارة المدرسية على تطوير أنظمتها الإدارية، فهي مقيدة بالسلطة المركزية المتمثلة في الوزارة.	١٠٤	٤٩.٥	٣
٧	ضعف التجهيزات والإمكانات المادية المتاحة من ورش ومعدات ومعامل.	٧١	٣٣.٨	٧
٨	غياب اهتمام الإدارة المدرسية بتبني آراء ومقترحات العاملين معها.	١٧٢	٨١.٩	١
٩	ندرة الدورات التدريبية المتخصصة في القيادة الريادية وريادة الأعمال ودعم الابتكار المقدمة لمديري مدارس التعليم الثانوي الفني.	٨٤	٤٠.٠	٦
١٠	كثرة الأعباء الإدارية التي يقوم بها مديري مدارس التعليم الثانوي الفني، وعدم تفرغهم للأعمال الريادية.	٥٢	٢٤.٨	٩

يتضح من الجدول السابق أن ترتيب معوقات تطبيق القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي في محافظة الفيوم جاء كالتالي :

غياب اهتمام الإدارة المدرسية بتبني آراء ومقترحات العاملين معها مما يؤثر سلبيًا على توجه العاملين نحو تقديم أفكار ريادية إبداعية، ضعف الحوافز والمكافآت المقدمة للعاملين بالتعليم الثانوي الفني الصناعي، علاوة على ضعف المرتبات التي يتقاضاها أعضاء هيئة التعليم بالتعليم قبل الجامعي والتعليم الفني على وجه الخصوص، ضعف قدرة الإدارة المدرسية على تطوير أنظمتها الإدارية فهي مقيدة بالسلطة المركزية المتمثلة في الوزارة، بالإضافة إلى سيادة البيروقراطية الإدارية، علاوة على جمود اللوائح والقوانين والتشريعات المنظمة للعمل في مدارس التعليم الثانوي الفني مما يحد من قدرة الإدارة المدرسية على الإبداع والابتكار، شعور العاملين بالتعليم الثانوي الفني الصناعي بالتهمس باعتماده تعليم من الدرجة الثانية ؛ نتيجة توجيه كل الدعم الحكومي والشعبي للتعليم الثانوي العام، ضعف جودة مدخلات ومخرجات التعليم الثانوي الفني الصناعي، ندرة الدورات التدريبية المتخصصة في القيادة الريادية وريادة الأعمال ودعم الابتكار المقدمة لمديري مدارس التعليم الثانوي، ضعف التجهيزات والإمكانات المادية المتاحة من ورش ومعدات ومعامل، ضعف الموارد المالية المخصصة لتطوير التعليم الثانوي الفني الصناعي من الموازنة العامة للدولة، علاوة على وجود قصور في التمويل الذاتي من أموال التبرعات والهبات والمعونات الخارجية، كثرة الأعباء الإدارية التي يقوم بها مديري مدارس التعليم الثانوي الفني، وعدم تفرغهم للأعمال الريادية، وأخيرًا، ضعف منظومة التدريب والتأهيل لمعلمي ومديري التعليم الثانوي الفني الصناعي.

اختبار T test للكشف عن الفروق بين مجموعتين :

١- دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة :

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار "ت" (T-Test) بين استجابات أفراد العينة تبعًا لمتغير سنوات الخبرة (أقل من ١٠ سنوات - ١٠ سنوات فأكثر) :

جدول (١٦)

نتائج تحليل اختبار (ت) (T-Test) لاستجابات أفراد العينة تبعا لمتغير سنوات الخبرة

أبعاد الاستبانة	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
البعد الأول	أقل من ١٠ سنوات	٩٠	٢٤.٦١	٦.٨٩	٢.٩٨	دالة
	١٠ سنوات فأكثر	١٢٠	٢١.٩٣	٥.٧٩		
البعد الثاني	أقل من ١٠ سنوات	٩٠	٢٠.٦٧	٦.٠٠	٢.١٤	دالة
	١٠ سنوات فأكثر	١٢٠	١٩.٠٢	٤.٨٥		
البعد الثالث	أقل من ١٠ سنوات	٩٠	١٦.٧٣	٥.٩٩	٠.٦٣	غير دالة
	١٠ سنوات فأكثر	١٢٠	١٧.٢٣	٥.٣٨		
البعد الرابع	أقل من ١٠ سنوات	٩٠	٢٢.١١	٥.٦١	٠.٤٧	غير دالة
	١٠ سنوات فأكثر	١٢٠	٢١.٧٧	٤.٩٦		
البعد الخامس	أقل من ١٠ سنوات	٩٠	١٠.٥٨	٣.٧٩	٠.٧٨	غير دالة
	١٠ سنوات فأكثر	١٢٠	١٠.٩٧	٣.٢٩		
البعد السادس	أقل من ١٠ سنوات	٩٠	١١.٧٩	٣.٤٧	٣.٨٣	دالة
	١٠ سنوات فأكثر	١٢٠	١٤.٠٢	٤.٩٥		
الاستبانة ككل	أقل من ١٠ سنوات	٩٠	١٠٦.٤٩	١٢.٩٢	٠.٨٦	غير دالة
	١٠ سنوات فأكثر	١٢٠	١٠٤.٩٣	١٣.١٠		

من خلال بيانات الجدول السابق يتبين أن :

- نسبة "T-test" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في البعد الأول والثاني والسادس، مما يعني وجود فروق حقيقية بين استجابات أفراد العينة على جميع عبارات الأبعاد الثلاثة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، مما يعني أن أفراد العينة من ذوي الخبرات الأقل من ١٠ سنوات، وممن لديهم ١٠ سنوات خبرة فأكثر، يختلفون على معظم عبارات الأبعاد الثلاثة.

- نسبة "T-test" غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في البعد الثالث والرابع والخامس، مما يعني عدم وجود فروق حقيقية بين استجابات أفراد العينة على معظم عبارات الأبعاد الثلاثة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، مما يعني أن أفراد العينة من ذوي الخبرات الأقل من ١٠ سنوات، وممن لديهم ١٠ سنوات خبرة فأكثر يتوافقون على معظم عبارات الأبعاد الثلاثة.

- نسبة "T-test" غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في الاستبانة ككل، مما يعني عدم وجود فروق حقيقية بين استجابات أفراد العينة على معظم العبارات تعزى لمتغير سنوات الخبرة، مما يعني أن أفراد العينة من ذوي الخبرات الأقل من ١٠ سنوات، وممن لديهم ١٠ سنوات خبرة يتوافقون على معظم عبارات الاستبانة، ويفسر ذلك بأن أفراد العينة باختلاف مستوى خبرتهم بالمدارس على دراية ووعي بالممارسات الفعلية لأبعاد القيادة الريادية بالمدارس الثانوية الصناعية، حيث أن الممارسات الإدارية لمدير المدرسة واضحة ومعروفة للجميع، ويمكن لأي شخص داخل المدرسة تقييمها والحكم عليها حتى وإن كان حديث التعيين بالمدرسة، وهذه النتيجة تختلف مع دراسة (السبيعي، ٢٠١٩) والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد القيادة الريادية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

٢- دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة حسب متغير المؤهل الدراسي :

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار "ت" (T-Test) بين استجابات أفراد العينة تبعاً

لمتغير المؤهل الدراسي (تربوي- غير تربوي) :

جدول (١٧)

نتائج تحليل اختبار (ت) (T-Test) لاستجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل الدراسي

أبعاد الاستبانة	المؤهل الدراسي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
البعد الأول	تربوي	١٧٧	٢٢.٨٤	٦.٣١	١.٢٦	غير دالة
	غير تربوي	٣٣	٢٤.٣٦	٦.٨٥		
البعد الثاني	تربوي	١٧٧	١٩.٤٥	٥.٣٧	١.٦٩	غير دالة
	غير تربوي	٣٣	٢١.١٨	٥.٥٦		
البعد الثالث	تربوي	١٧٧	١٧.٤٧	٥.٨١	٣.٧	دالة
	غير تربوي	٣٣	١٤.٥٥	٣.٨٠		
البعد الرابع	تربوي	١٧٧	٢٢.٠٢	٥.٣٥	٠.٦٦	غير دالة
	غير تربوي	٣٣	٢١.٣٦	٤.٦٥		
البعد الخامس	تربوي	١٧٧	١١.٠٧	٣.٥٨	٣.٢١	دالة
	غير تربوي	٣٣	٩.٣٣	٢.٧٠		
البعد السادس	تربوي	١٧٧	١٣.٠٧	٤.٣٩	٠.٠٤	غير دالة
	غير تربوي	٣٣	١٣.٠٣	٥.١٤		
الاستبانة ككل	تربوي	١٧٧	١٠.٥٩٣	١٣.٤٠	٠.٨٥	غير دالة
	غير تربوي	٣٣	١٠.٣٨٢	١٠.٧٠		

من خلال بيانات الجدول السابق يتبين أن :

- نسبة "T-test" دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في البعدين الثالث والخامس، مما يعنى وجود فروق حقيقية بين استجابات أفراد العينة على جميع عبارات البعدين تعزى لمتغير المؤهل الدراسي، مما يعنى أن أفراد العينة من أصحاب المؤهلات التربوية وغير التربوية يختلفون على جميع عبارات هذين البعدين، حيث جاء هذا الاختلاف لصالح المؤهلات التربوية.

- نسبة "T-test" غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في الأبعاد الأول والثاني والرابع والسادس، مما يعنى عدم وجود فروق حقيقية بين استجابات أفراد العينة على معظم عبارات هذه الأبعاد تعزى لمتغير المؤهل الدراسي، مما يعنى أن أفراد العينة من أصحاب المؤهلات التربوية وغير التربوية يتوافقون على معظم عبارات هذه الأبعاد.
- نسبة "T-test" غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في الاستبانة ككل، مما يعنى عدم وجود فروق حقيقية بين استجابات أفراد العينة على معظم العبارات تعزى لمتغير المؤهل الدراسي، مما يعنى أن أفراد العينة من أصحاب المؤهلات التربوية وغير التربوية يتوافقون على معظم عبارات الاستبانة ككل، وتعزى هذه النتيجة إلى وحدة الرؤية والأفكار والثقافة بين معظم العاملين بمدارس التعليم الثانوي الصناعي، حيث أن أغلب أفراد عينة الدراسة من حملة المؤهلات التربوية بنسبة (٨٤.٣%) تقريباً، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (محمد، ٢٠٢٠) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد القيادة الريادية تعزى لمتغير المؤهل الدراسي.

التحليل باستخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه One- Way ANOVA

قام الباحثان بعمل تحليل التباين لمعرفة دلالة الفروق في أبعاد الدراسة بين المجموعات التي تضمنتها عينة الدراسة، والتعرف ما إذا كانت هناك فروق جوهرية بين تلك المجموعات المختلفة، والتعرف على مدى اختلاف استجابات عينة الدراسة في الإجابة على الاستبانة باختلاف متغير الوظيفة (معلم - وكيل - مدير) وكذلك متغير الدورات التدريبية (أقل من ٥ دورات - من ٥ : ١٠ دورات - أكثر من ١٠ دورات).

وفيما يلي النتائج التي تم الحصول عليها من تحليل التباين الأحادي :

١- نتائج تحليل التباين الأحادي One- Way ANOVA لدلالة الفروق في أبعاد الدراسة طبقاً لمتغير "الوظيفة":

يوضح الجدول التالي دلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير الوظيفة :

جدول (١٨) دلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير الوظيفة

الدلالة الإحصائية	قيمة الفاء	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الوظيفة	أبعاد الاستبيان
غير دالة	٠.٤٩	٦.٤٩	٢٣.٢٨	١٦٩	معلم	البعد الأول
		٦.٢٩	٢٢.٠٠	٢٧	وكيل	
		٥.٧٤	٢٢.٧١	١٤	مدير	
		٦.٤١	٢٣.٠٨	٢١٠	Total	
غير دالة	١.٩٣	٥.٦١	٢٠.٠٨	١٦٩	معلم	البعد الثاني
		٤.٢٦	١٨.١٥	٢٧	وكيل	
		٤.٥٩	١٨.٤٣	١٤	مدير	
		٥.٤٢	١٩.٧٢	٢١٠	Total	
غير دالة	١.٨٣	٦.٠٢	١٧.٣٨	١٦٩	معلم	البعد الثالث
		٣.٧٩	١٥.٤٤	٢٧	وكيل	
		٢.٣٧	١٥.٦٤	١٤	مدير	
		٥.٦٤	١٧.٠١	٢١٠	Total	
غير دالة	٠.٠٢	٥.٢٤	٢١.٨٨	١٦٩	معلم	البعد الرابع
		٥.٨٤	٢٢.١١	٢٧	وكيل	
		٤.٢٩	٢١.٩٣	١٤	مدير	
		٥.٢٤	٢١.٩١	٢١٠	Total	
غير دالة	١.٦٣	٣.٧٣	١١.٠١	١٦٩	معلم	البعد الخامس
		٢.٥٠	٩.٨١	٢٧	وكيل	
		١.٧٥	١٠.١٤	١٤	مدير	
		٣.٥١	١٠.٨٠	٢١٠	Total	
غير دالة	٠.٥	٤.١٩	١٣.٠٥	١٦٩	معلم	البعد السادس
		٥.٩٢	١٣.٦٣	٢٧	وكيل	
		٥.٢٦	١٢.١٤	١٤	مدير	
		٤.٥٠	١٣.٠٦	٢١٠	Total	
غير دالة	٢.٩٨	١٣.١٦	١٠٦.٦٩	١٦٩	معلم	الاستبانة ككل
		١٢.٢٢	١٠١.١٥	٢٧	وكيل	
		١٠.٣٠	١٠١.٠٠	١٤	مدير	
		١٣.٠١	١٠٥.٦٠	٢١٠	Total	

يتضح من نتائج الجدول السابق ما يلي :

- أن قيمة " ف " غير دالة إحصائيًا بالنسبة لجميع الأبعاد والاستبانة ككل عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين المجموعات المقارن بينها وهي (معلم - وكيل - مدير)، مما يعني عدم وجود فروق حقيقية بين استجابات أفراد العينة في المجموعات الثلاث، وهذه النتيجة تؤكد على أن العاملين بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي يتوافقون على معظم العبارات، مما يؤكد أن مستوى تطبيق ممارسات القيادة الريادية ثابت من وجهة نظر الثلاث مجموعات، وأن مستوى تطبيق القيادة الريادية بهذه المدارس ثابت لا يتأثر باختلاف الوظيفة، ويعزى ذلك إلى أن إدارة المدرسة (مديرين ووكلاء) لديها العديد من المعوقات التي تحول دون تطبيق أبعاد القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي، وأن المعلمين أكثر اطلاعًا بالدور الذي تقوم به إدارة المدرسة وعلى دراية أيضًا بالمعوقات التي تواجه عمل الإدارة المدرسية، حيث أن أغلب أفراد عينة الدراسة من المعلمين (٨٠.٥%) تقريبًا، وهذه النتيجة تختلف مع دراسة (حواله، السبيعي، ٢٠١٩) والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد القيادة الريادية تعزى لمتغير الوظيفة.

٢- نتائج تحليل التباين الأحادي **One- Way ANOVA** لدلالة الفروق في أبعاد الدراسة طبقاً لمتغير "الدورات التدريبية":

يوضح الجدول التالي دلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة تبعًا لمتغير الدورات التدريبية :

جدول (١٩) دلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة تبعًا لمتغير الدورات التدريبية

الدلالة الإحصائية	قيمة الفاء	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الدورات التدريبية	أبعاد الاستبيان
غير دالة	١.٦٨	٦.٥٨	٢٣.١٢	٣٤	أقل من ٥	البعد الأول
		٦.٦٢	٢٣.٧٠	١١٧	من ٥ : ١٠	
		٥.٧٧	٢١.٨٣	٥٩	أكثر من ١٠	
		٦.٤١	٢٣.٠٨	٢١٠	Total	
غير دالة	٢.٢١	٥.٥١	٢٠.١٢	٣٤	أقل من ٥	البعد الثاني
		٥.٩٤	٢٠.٢٤	١١٧	من ٥ : ١٠	
		٣.٩٩	١٨.٤٧	٥٩	أكثر من ١٠	
		٥.٤٢	١٩.٧٢	٢١٠	Total	
غير دالة	٠.٦٨	٥.٤٣	١٦.٤٧	٣٤	أقل من ٥	البعد الثالث
		٥.٦٨	١٦.٨٢	١١٧	من ٥ : ١٠	
		٥.٧٠	١٧.٧١	٥٩	أكثر من ١٠	
		٥.٦٤	١٧.٠١	٢١٠	Total	
غير دالة	٢.٧٩	٤.١٢	٢٠.٦٨	٣٤	أقل من ٥	البعد الرابع
		٤.٥٧	٢١.٦٥	١١٧	من ٥ : ١٠	
		٦.٦٩	٢٣.١٥	٥٩	أكثر من ١٠	
		٥.٢٤	٢١.٩١	٢١٠	Total	
غير دالة	٠.٦١	٣.٤٣	١٠.٤٤	٣٤	أقل من ٥	البعد الخامس
		٣.٦٩	١٠.٧٠	١١٧	من ٥ : ١٠	
		٣.٢٠	١١.٢٠	٥٩	أكثر من ١٠	
		٣.٥١	١٠.٨٠	٢١٠	Total	
غير دالة	٠.٠٤	٤.٩٠	١٣.٢١	٣٤	أقل من ٥	البعد السادس
		٤.٤٩	١٢.٩٨	١١٧	من ٥ : ١٠	
		٤.٣٨	١٣.١٤	٥٩	أكثر من ١٠	
		٤.٥٠	١٣.٠٦	٢١٠	Total	
غير دالة	٠.٣٣	١١.٩٤	١٠.٤٠٣	٣٤	أقل من ٥	الاستبانة ككل
		١٢.٢٩	١٠.٦.٠٩	١١٧	من ٥ : ١٠	
		١٥.٠٠	١٠.٥.٥١	٥٩	أكثر من ١٠	
		١٣.٠١	١٠.٥.٦٠	٢١٠	Total	

يتضح من نتائج الجدول السابق ما يلي :

- أن قيمة "ف" غير دالة إحصائيًا بالنسبة لجميع الأبعاد والاستبانة ككل عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين المجموعات المقارن بينها وهي (أقل من ٥ - من ٥ : ١٠ - أكثر من ١٠) دورات، مما يعني عدم وجود فروق حقيقية بين استجابات أفراد العينة في المجموعات الثلاث، وهذه النتيجة تؤكد على أن العاملين بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي يتوافقون على معظم العبارات باختلاف عدد الدورات التدريبية الحاصلين عليها، مما يؤكد أن مستوى تطبيق ممارسات القيادة الريادية ثابت من وجهة نظر الثلاث مجموعات، وأن مستوى تطبيق القيادة الريادية بهذه المدارس ثابت لا يتأثر باختلاف الدورات التدريبية، ويعزى ذلك إلى ندرة الدورات التدريبية المقدمة لمديري ووكلاء ومعلمي هذه المدارس في مجال القيادة الريادية وريادة الأعمال ودعم الابتكار، والتفكير الإبداعي، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة المشروعات، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (جوهر ، ٢٠١٧) من وجود ضعف للبرامج التدريبية المقدمة للعاملين بالمدرسة الثانوية الصناعية في مجال ريادة الأعمال، كما تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (الشريبي، ٢٠٢٠) من روتينية البرامج التدريبية المقدمة للعاملين وعدم وضوح أهدافها، وبعدها عن الواقع، وقصرها في معظمها على الجانب التربوي، مما أفقدها الاهتمام من جانب العاملين بالمدرسة الثانوية الصناعية.

ثالثًا: ملخص نتائج الدراسة الميدانية، أشارت النتائج إلى أن :

- تقدير العاملين بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة الفيوم لأبعاد القيادة الريادية جاء متوسطاً في معظمه، وقد جاء ترتيب الأبعاد الستة تنازلياً حسب درجة الممارسة على النحو التالي :

الترتيب الأول : استثمار الفرص.	الترتيب الثاني : الرؤية الاستراتيجية.
الترتيب الثالث : الاستقلالية.	الترتيب الرابع : التنافسية.
الترتيب الخامس : الإبداع.	الترتيب السادس : تحمل المخاطر.

- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات أفراد العينة حول عبارات الاستبانة ككل تعزى لمتغير الوظيفة (معلم- وكيل- مدير).
 - لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات أفراد العينة حول عبارات الاستبانة ككل تعزى لمتغير الدورات التدريبية (أقل من 5 - من 5 : 10 - أكثر من 10) دورات.
 - لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات أفراد العينة حول عبارات الاستبانة ككل تعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 10 سنوات - 10 سنوات فأكثر).
 - لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات أفراد العينة حول عبارات الاستبانة ككل تعزى لمتغير المؤهل الدراسي (تربوي - غير تربوي).
- المحور الرابع: متطلبات تطبيق القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الصناعي في محافظة الفيوم.**

في ضوء ما انتهى إليه البحث الحالي من نتائج نظرية وميدانية يمكن تقديم مجموعة من المقترحات لتلبية متطلبات تطبيق القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة الفيوم، وهي كالتالي :

أولاً : متطلبات متعلقة بتطوير التشريعات المنظمة للعمل، ويمكن تلبيتها من خلال تنفيذ الآليات التالية:

- مراجعة كافة القرارات الوزارية الخاصة بالتعليم الثانوي الصناعي للتأكد من عدم إعاقتها للتحويل إلى تطبيق القيادة الريادية.
- إصدار التشريعات التي تسمح لمدير المدرسة الريادية بتطبيق أفكار إبداعية داخل وخارج المدرسة، وتدعم علاقاته مع المؤسسات الإنتاجية والصناعية في المجتمع.
- استحداث تعليمات ولوائح تلزم مديري المدارس بإشراك العاملين في صياغة الخطط الاستراتيجية، واتخاذ القرارات ومتابعة تنفيذها.
- سن التشريعات اللازمة بهدف تمكين المدرسة من التحكم في ميزانيتها وتحت إشراف مجلس أمناء فعال.

- إصدار القوانين والتشريعات الداعمة لتعليم ريادة الأعمال في مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي باعتباره شرطاً قبلياً لاعتماد برنامج التعليم الثانوي الصناعي، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال :

• إنشاء نوادي الأعمال بالمدارس الثانوية الصناعية؛ لما توفره من أساس عملي للطلاب لاكتساب مهارات العمل والتوظيف، وتمكينهم من مقابلة احتياجات سوق العمل المتغيرة، وتطبيق فكرة التوظيف الذاتي للطلاب، من خلال مساعدتهم على بدء عمل في مدارسهم باعتباره أفضل طريقة لبناء واستخدام مهارات العمل الحقيقية.

• إنشاء وحدة لريادة الأعمال كجزء من الهيكل التنظيمي للمدرسة الثانوية الصناعية، تهدف إلى دعم وتطوير التوجه الريادي وتسهم في نشر وتدعيم ثقافة الريادية لدى كل من الطلاب والمعلمين والإدارة المدرسية.

ثانياً : متطلبات تتعلق بتطوير الهيكل التنظيمي، ويمكن تلبيتها من خلال تنفيذ الآليات التالية :

- تبني هيكل تنظيمي يتسم بالمرونة ليتناسب مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، ويتناسب أيضاً مع طبيعة العمل بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي، ويمكنها من تحقيق أهدافها الريادية، ويسهم في تعزيز الاتصال، وتوسيع قاعدة مشاركة أعضاء المجتمع ومؤسساته الصناعية والإنتاجية.

- تعديل الهياكل التنظيمية بحيث تتحول من التنظيم الهرمي متعدد المستويات إلى التنظيم الشبكي.

- أن يسمح الهيكل التنظيمي بالتفويض الفعال للسلطة.

- ضرورة وجود وصف وظيفي واضح يحدد مهام ومسئوليات جميع العاملين بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي والتي تدعم ممارسات القيادة الريادية، بما يضمن عدم الازدواجية في مسؤولياتهم.

- تحديد قنوات الاتصال بين العاملين بعضهم البعض ومع الإدارة.

- تحقيق التوازن بين الصلاحيات والمسئوليات والتنسيق بين أهداف العاملين وأهداف المدرسة.

ثالثاً : متطلبات متعلقة بتطوير الفكر الريادي، ويمكن تلبيتها من خلال تنفيذ الآليات التالية :

- تغيير الفلسفة التي يقوم عليها التعليم الثانوي الفني الصناعي، بحيث تركز الفلسفة الجديدة على تضمين ريادة الأعمال والفكر الريادي ضمن الأهداف الاستراتيجية لهذا النوع من التعليم، مع التركيز على الكفايات العملية المرتبطة بها، وكيفية تمتيتها بشكل مستمر وآليات تعليمها ودعمها بهذه المدارس من خلال المناهج والمقررات الدراسية.
- تضمين الكفايات الأساسية لدعم الفكر الريادي في برامج إعداد وتدريب معلمي ومديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي.
- إعادة التفكير في آليات اختيار القائمين على إدارة منظومة التعليم الثانوي الفني الصناعي، ليكون الفكر والتوجه الريادي بمثابة كفاية ضرورية لمن يرغب في إدارة هذه المنظومة.
- نشر ثقافة الريادية وتطويرها بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي، من خلال ما يلي :

- زيادة الوعي لدى أعضاء المجتمع المدرسي حول أهمية القيادة الريادية وتطبيقها في إدارة المدارس الثانوية الصناعية من خلال عقد المؤتمرات، والندوات وورش العمل وحلقات النقاش وإعداد التقارير، بالإضافة إلى نشر أفضل النماذج والممارسات المتعلقة بها في المدارس الأخرى.
- السماح لمديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بتطبيق وتنفيذ الأنشطة الريادية داخل المدرسة أو في مجتمعها، والتعاون مع المؤسسات الريادية المحلية بالشكل الذي سيكون مفيداً للطلاب والعاملين.
- التركيز على التدريب المهني للمديرين والمعلمين الموجه نحو الأفكار، القدرات، الخصائص الريادية باعتباره الأساس في نشر ودعم هذه الثقافة.
- نشر الخبرات والنماذج الناجحة المرتبطة بالأنشطة والأعمال الإبداعية المتميزة بالمدارس الثانوية الصناعية عبر وسائل الإعلام المرئية والمسموعة والمقروءة،

وشبكات التواصل الاجتماعي أو المواقع الإلكترونية، والبوابة الإلكترونية لوزارة التربية والتعليم والمديرية والإدارات التعليمية بالمحافظة.

- عقد ندوات وورش عمل تهدف إلى توعية جميع العاملين بهذه المدارس بأهمية الإبداع والابتكار في تطوير أساليب العمل المختلفة والتخلص من الأساليب التقليدية العقيمة، وأهمية اقتناص واستغلال الفرص المتاحة لتحقيق الاستباقية والتميز المؤسسي.
- توفير برامج تدريب لتنمية مهارات القيادة الريادية لمديري ومعلمي تلك المدارس، وتدريبهم على كيفية تحقيق النجاح الاستراتيجي بشكل إجرائي.
- تنمية روح المبادرة والاستباقية والمخاطرة لدى جميع العاملين بهذه المدارس.
- تشجيع العاملين على تقديم المبادرات الفردية من خلال توفير بيئة عمل تولد أفكار جديدة ومبتكرة، وتشجيعهم على تبادل الخبرات فيما بينهم عن طريق المناقشات العلمية، والزيارات المتبادلة، وفرق العمل.
- دمج التوجه الريادي في رؤية ورسالة المدارس الصناعية وجميع برامجها وأنشطتها.

رابعاً : متطلبات تتعلق بتطوير السياسات الإدارية، ويمكن تلبيتها من خلال تنفيذ الآليات التالية :

- إنشاء نظام واضح ومقنن لاختيار قيادات المدارس الثانوية الفنية الصناعية يساعد في إبراز الشخصيات القيادية التي تتميز بخصائص القائد الريادي، وذلك من خلال توافر معايير واضحة ومحددة للاختيار والتعيين كقيادة مدارس، ومنح المعلمين ممن يتمتعون بروح المبادرة والتنافسية والإبداع فرصة لشغل المناصب الإدارية، وتعزيزهم معنوياً نظير الأعمال التي يقدمونها في المجال العلمي والإداري.
- وضع مجموعة من المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل، والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات في تصرفاتهم داخل المدرسة.

- وضع رؤية واضحة لاستشراف المستقبل، وتحليل أهداف المدرسة، واتخاذ قرارات استراتيجية بشأنها.
 - نشر ثقافة تنظيمية داعمة لتطبيق ممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي، وذلك من خلال تشجيع العاملين على المساهمة بأرائهم وأفكارهم المبدعة في حل المشكلات التي تواجههم بطريقة استباقية، وإقامة الندوات واللقاءات التي توضح معنى وأهمية القيادة الريادية.
 - السعي إلى تحقيق الجودة والإتقان في الأداء، لما يسهم في تحقيق مركز تنافسي ريادي للمدرسة الفنية الصناعية.
 - تمكين العاملين من مهارات القيادة الريادية ، والسعي إلى تنمية قدراتهم الإدارية.
 - العمل ضمن فريق، وتشجيع المشاركة في أداء الأعمال الريادية.
 - توفير مناخ مدرسي يتسم بالثقة المتبادلة بين كافة العاملين.
 - السعي للاستفادة من الفرص المتاحة في بيئة العمل الخارجية، والاستفادة من نقاط القوة الداخلية والعمل على تدعيمها وتعزيزها.
 - تحمل المخاطرة المحسوبة عند اتخاذ القرارات المهمة والجديدة، وتحمل مسئولية نتائجه وتبعاته.
 - الأخذ بأراء الطلاب في الأمور التي تخصهم.
- خامساً : متطلبات تتعلق بتطوير طبيعة العمل، ويمكن تلبيتها من خلال تنفيذ الآليات التالية :**
- إعداد خطط إجرائية وعملية على أرض الواقع، وتذليل العقبات، وتحمل المخاطر أمام تنفيذها.
 - تقديم خدمات جديدة للطلاب والمعلمين بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية.
 - وضع خطط مناسبة لإثارة دافعية المعلمين نحو العمل الريادي.
 - تشجيع المعلمين والإداريين على توليد مجموعة من الأفكار والوسائل والطرق الجديدة وغير المألوفة لحل المشكلات.
 - الأخذ بأراء كافة العاملين، والاهتمام بأفكارهم المطروحة ومناقشتها معهم عند صنع القرار واتخاذها.

- إدارة الوقت وتنظيمه واستثماره بأفضل الطرق، وتقليل فرص إهداره.
- تطوير آليات عمل غير مسبوقه، واتخاذ قرارات غير اعتيادية ومميزة، وتحمل المجازفة المالية والبشرية فيما يحقق رؤية المدرسة ومصالحه الطلاب.
- البحث بشكل مستمر عن الإمكانيات المتوفرة بالبيئة الداخلية والخارجية للمدرسة الثانوية الفنية الصناعية، وتوقع الاحتياجات المستقبلية لتطوير المدرسة.
- استثمار الفرص المتاحة لتطوير المدرسة الثانوية الفنية الصناعية، والسعي لاكتشافها وتقييمها وتوظيفها، بهدف تقديم مخرجات تعليمية وخدمات متميزة.
- تبادل الزيارات الميدانية بين القيادات الإدارية الريادية لمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي مع غيرها الساعية للريادة والتميز، والتعاون وتبادل الخبرات فيما بينهما.
- السعي لإعداد كوادر قيادية لديها المهارات والقدرات الاستباقية، لكي تستطيع أن تستبق الأحداث قبل وقوعها وتكون مستعدة بشكل فعال في مواجهة الأحداث.
- الاستعانة بالخبراء في المؤسسات العلمية والبحثية المهمة بمجال التعليم الثانوي الفني الصناعي، لأنها مصدر مهم لمختلف الأفكار الجديدة والمبتكرة المدروسة بعناية، والتي يمكن الاستفادة منها في الاطلاع على كل ما هو جديد في المجال التربوي والتعليمي والإداري.

سادساً : متطلبات متعلقة بتطوير العلاقات والاتصال والتواصل، ويمكن تلبيتها من خلال تنفيذ الآليات التالية :

- تقديم معلومات واضحة عن سير العمل في المدرسة الثانوية الفنية الصناعية.
- عند اجتماعات دورية لمناقشة كل ما يتعلق بالعمل التعليمي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية.
- اطلاع المعلمين على المشكلات التي تعيق العمل الريادي بالمدرسة الثانوية الفنية الصناعية.
- بناء العلاقات الإيجابية بين القائد الريادي وبين المعلمين لتسهيل عملية الاتصال.
- بحث مشكلات المعلمين المتعلقة بالعمل الريادي.
- إزالة المعوقات التي تعيق فعالية عملية الاتصال بالمدرسة الثانوية الفنية الصناعية.

- تبادل الآراء والأفكار والمعلومات والخطط والسياسات والقرارات وغيرها بين أجزاء المدرسة المختلفة.
 - زيادة التفاعل بين المدرسة الفنية الصناعية والمجتمع المحلي.
 - عقد شراكة بين المدارس الثانوية الفنية الصناعية وبعض المؤسسات الصناعية الموجودة في البيئة المحلية يستفيد منها الطرفان.
 - تخصيص وقت كاف للعاملين لتبادل الفكر والخبرات بشكل جماعي.
 - بناء مناخ الثقة والذي يشجع العاملين على بذل الجهد والعطاء.
- سابعاً : متطلبات تتعلق بتطوير تكنولوجيا العمل، ويمكن تلبيتها من خلال تنفيذ الآليات التالية :

- توفير البنية التحتية الأساسية الداعمة لريادة الأعمال في المدارس الثانوية الصناعية، تتضمن الشبكات، قواعد المعلومات، أجهزة الحاسب الآلي، البرامج، المعدات التكنولوجية، الخبراء والفنيون.
- إعادة فحص الشبكات والأجهزة والمعدات التكنولوجية وتحديثها باستمرار، مع ربطها بالتخصصات المختلفة في المدارس الصناعية.
- توظيف التكنولوجيا لإحداث التغيير المنشود في المدرسة الثانوية الفنية الصناعية.
- مواكبة المستجدات التكنولوجية في البيئات الخارجية بما يعود بالفائدة على الطالب والمدرسة الفنية الصناعية معاً.
- استخدام التكنولوجيا في توفير المعلومات التي تساعد على تحسين عملية صنع القرار واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.
- استخدام التكنولوجيا لتحسين عملية الاتصال سواء داخل المدرسة أو بين المدرسة والبيئة المحيطة.
- الاستفادة القصوى من تكنولوجيا المعلومات في دعم عملية تعلم طلاب المدارس الثانوية الصناعية، للتعرف على الجديد في تخصصاتهم، وأفضل الممارسات المتعلقة بدعم المشروعات الريادية التي يقدمون على البدء بها، وكيفية الاستفادة منها في إدارة مشروعاتهم وتنفيذها بما يدعم فكرة التوظيف الذاتي لديهم.

- الاعتماد على شبكات التواصل الاجتماعي وموقع المدارس على الإنترنت في نشر جهودها في دعم الفكر الريادي بها من خلال البرامج والمقررات والأنشطة، وكوسيلة لجذب مزيد من التمويل أو الدعم المالي لهذه الجهود وتطويرها.
- تطوير نظام المعلومات بهذه المدارس بما يتيح فرصاً أكثر لمشروعات جديدة للطلاب مع رواد الأعمال والشركات في مختلف التخصصات؛ بحيث يتم وضع قائمة بأسماء رواد الأعمال ذوي الإسهامات البارزة في دعم الفكر الريادي بالمدارس، وكيفية التواصل معهم بشكل مستمر.

ثامناً : متطلبات متعلقة بتطوير الحوافز والمكافآت، ويمكن تلبيتها من خلال تنفيذ الآليات التالية :

- توفير الحوافز المادية والمعنوية وتفعيلها داخل المدرسة الثانوية الفنية الصناعية، بما يسهم في تحقيق التنافس بين العاملين، لتعزيز الأداء المتميز وتحقيق النتائج المرجوة.
- مراعاة الصدق والعدل، والشفافية في إعطاء المكافآت والحوافز مما يوفر مناخاً تنظيمياً إيجابياً.
- تشجيع الأفكار والآراء غير التقليدية في أساليب العمل المدرسي.
- تنمية مهارات وقدرات العاملين وزيادة الأجور التي يحصلون عليها والتخلص من الأعمال الروتينية المتكررة.
- تشجيع المبادأة، والأفكار الرائدة الصادرة من المعلمين والطلاب ومساعدتهم على تنفيذها.
- توفير نظام رعاية يشعر فيه جميع العاملين بالمدرسة الثانوية الفنية الصناعية بالمساواة بحيث لا يشعر فيه أي فرد بأنه مفضل أو لديه امتيازات أكثر من فرد آخر.
- حث الإدارات المدرسية؛ لتفعيل آليات التعزيز والتشجيع، كنشر أسماء المتميزين عبر صفحات التواصل الاجتماعي وإذاعة التعليم والمجلات المدرسية.

تاسعاً : متطلبات متعلقة بتطوير الموارد البشرية، ويمكن تلبيتها من خلال تنفيذ الآليات التالية :

يتطلب تطبيق القيادة الريادية في المدارس الثانوية الفنية الصناعية عناصر بشرية تتمتع بمهارات ريادية وقيادية واتصالية عالية، تمكنها من دعم الفكر الريادي ونشره بهذه المدارس، وتتمثل المتطلبات البشرية لتطبيق القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي فيما يلي :

أ- فيما يتعلق بالمعلمين :

- ضرورة اكتساب المهارات الأساسية المرتبطة بالمعلم الريادي، وذلك من خلال :
- تقديم برامج تدريبية لتنمية السمات الريادية لمعلمي المدارس الثانوية الصناعية، مثل: تحمل المخاطر، الابتكار، القيادة الاتصال، التفاوض، وغيرها من السمات، بالإضافة لتنظيم ورش عمل وحلقات علمية بشكل منتظم للمعلمين في تطبيق التعليم الريادي بالمدارس.
 - الاستعانة في هذه البرامج التدريبية والورش بمتخصصين رياديين كمدربين متخصصين في ريادة الأعمال والإبداع.
 - تضمين ريادة الأعمال ببرامج تدريب معلمي المدارس الثانوية الصناعية، وجعلها جزءاً أساسياً في برامج إعدادهم بالجامعات، وذلك من خلال مقررات تعلم كيفية تحفيز الطلاب وتشجيعهم على السلوك الريادي داخل الفصل.
 - تدريب المعلمين على كيفية البدء بمشروع والتخطيط له، واتخاذ القرارات المرتبطة به كافة، وتتعلم كيفية نقل هذه الخبرة واستخدامها داخل الحجرات الدراسية.
 - تشجيع المعلمين على تعاون أعمق مع الشركات ورواد الأعمال من خلال مشروعات مشتركة.
 - تبني ممارسات تدريسية تهدف إلى إبداع وتعزيز قدرة الطلاب على تحمل المسؤولية وتقدير حجم القرص المرتبطة بها، والتخطيط وإدارة المشروعات.
 - تنويع طرق التدريس المستخدمة بين زيارات ميدانية لمؤسسات الأعمال، دعوة رواد الأعمال ليقدموا أعمالهم في المدرسة، وغيرها.

- توفير وسائل متنوعة لدعم ممارسات المعلم الريادي بالمدارس الثانوية الصناعية، بما تتضمنه من دعم إلكتروني، تبادل خبرات بين المعلمين، والدعم وجهًا لوجه، وتشجيع التوظيف/ التعيين في المؤسسات الصناعية.
- ب- فيما يتعلق بالقيادات المدرسية (الوكلاء والمديرين) :
ضرورة اكتساب الوكلاء والمديرين للمهارات الريادية والقيادية التي تمكنهم من تطبيق أبعاد القيادة الريادية بالمدرسة بشكل فعال، من خلال:
- اختيار القيادات المدرسية المرشحة للعمل بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي من بين القيادات التي تتميز بقدرتها على الإبداع والابتكار ولديها رغبة في التطوير والتميز والريادة، واستغلال الفرص المتاحة، والابتعاد عن أسلوب الأقدمية في تعيين القيادات المدرسية.
- تكثيف وزارة التربية والتعليم للدورات التدريبية المتعلقة بتزويد مديري المدارس ووكلائهم بالأساليب والمهارات الإدارية والقيادية اللازمة لتجويد الأداء.
- منح القيادات المدرسية الصلاحيات الإدارية والمالية، وزيادة نسبة التفويض الممنوح لمديري المدارس، مما يشجع جواً صحياً يساعد في تعزيز ثقافة التفويض في المدارس من المديرين لمروؤسيهم.
- الحد من مركزية الإدارة، ومنح قادة المدارس حرية الحركة والتصرف وتيسير الأعمال وفقاً لما يروونه مناسباً، وإبعاد شبح الخوف من نتائج الابتكار والتجديد، وبما يحقق الأهداف الموضوعية بمرونة دون التقيد باللوائح والقوانين.
- تأكيد الشعور لدى القيادات بالأمن والطمأنينة، وتوفير الاستقرار الوظيفي، ليستطيع أن يرسم خطاً طويلة المدى لإصلاح مدرسته والتأكد من جني نتائجه بنفسه.
- التعرف على مستجدات القيادة، وأهميتها بالنسبة للقيادات، وتنمية مهاراتهم واتجاهاتهم.
- تحسين ظروف العمل للمديرين والعاملين، وتفعيل أدوات التعزيز والتحفيز والإسهام في تحقيق الحاجات الاجتماعية والنفسية للعاملين.
- تطوير الأداء الإداري للمديرين ووكلائهم، من خلال تزويدهم بالأساليب العلمية في التخطيط والتقييم وإدارة الوقت، وتوظيف التكنولوجيا بشكل فعال.

- التواصل مع الجامعات؛ للاستفادة من برامج الدراسات العليا في صقل شخصيات المديرين والوكلاء والمعلمين القيادية.
- تدريب قادة المدارس على وضع الرؤى المستقبلية للعمل، وتطوير مهارات القيادة في الاتصال والتواصل مع الآخرين، وإدارة الحوار والمناقشة، واجتذاب المجتمع المحلي لربطه بالمشروعات التي تحقق دخل للمدارس ، مع القدرة على جذب مصادر تمويل متنوعة للمدارس.
- اكتساب المهارات المرتبطة بكيفية تطوير رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية متعلقة بريادة الأعمال وتعليمها ومشاركتها داخل المدرسة، وكذلك بناء الثقة المتبادلة داخل المدرسة وخارجها.
- تبني المدير الريادي لنماذج اتصال فعالة تساعد على تحقيق الأهداف الريادية بالمدرسة.
- التطوير الذاتي المستمر لقادة المدارس بما يمكنهم من دعم التوجه الريادي بمدارسهم، وذلك من خلال حضور ورش العمل، والاجتماعات الرسمية، والمؤتمرات والندوات المتخصصة عن ريادة الأعمال، ودعم الابتكار.
- تطوير نظام تقييم أداء الوكلاء والمديرين بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية بحيث يشمل معايير ومؤشرات حول قدراتهم كقادة رياديين.

عاشراً : متطلبات متعلقة بتطوير الموارد المالية والمادية، ويمكن تلبيتها من خلال تنفيذ الآليات التالية :

تتمثل المتطلبات المادية لتطبيق القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي فيما يلي:

- وضع سياسات للحوافز، تشمل حوافز مادية ومعنوية بما يضمن استمرارية الانتماء لدى الكفاءات المتميزة والتزامهم بالبقاء.
- إثارة دافعية القيادات بإسناد مهام جديدة لهم تحدي قدراتهم وإعطائهم أدواراً متنوعة تبرز مواهبهم وتصلقها وتكسبهم خبرات جديدة.

- توفير بيئة عمل مجهزة بالإمكانات التكنولوجية التي تشبع حاجاتهم، وتحقق طموحاتهم.
 - تأسيس بوابة إلكترونية مخصصة لدعم التطوير المهني للقيادات بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي.
 - توفير الدعم المالي لتطوير طرق التدريس والمواد المستخدمة في المقررات والأنشطة المتعلقة بريادة الأعمال، مثل السيمينارات وتدريب المعلمين وغيره.
 - توفير كافة المقومات اللازمة لضمان تنفيذ الأنشطة الريادية بالمدارس من مواد خام وتجهيزات وأماكن وغيرها على نحو فعال.
- في ضوء ما تقدم يتضح أن هناك حاجة إلى تضمين تعليم ريادة الأعمال بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية، لما لها من أهمية قصوى في تزويد معلمها وطلابها بالمهارات الريادية والقيادية والاتصالية والشخصية اللازمة لمواكبة التغيرات المتلاحقة واحتياجات سوق العمل المتغيرة في القرن الحادي والعشرين، وهذا لن يتحقق إلا من خلال تبني إدارتها للقيادة الريادية مدخلاً للقيادة والإدارة في هذه المدارس، بحيث تصبح ضمن ثقافة هذه المدارس وقيمها ورؤيتها وأهدافها وممارستها من خلال برامجها وأنشطتها وعملياتها.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية :-

أبادي، مجد الدين الفيروز. (١٩٥٢). القاموس المحيط. ج(٣). القاهرة: مكتبة مصطفى الحلبي.

إبراهيم، عيدة محمد أحمد. (٢٠١٩). إدارة المخاطر مدخل لتعزيز تنافسية الجامعات المصرية : تصور مقترح. مجلة دراسات في التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، كلية التربية، مركز تطوير التعليم الجامعي، (٤٣).

إبراهيم، ياسر بدر محمود. (٢٠٢١، يناير). الاحتياجات التدريبية لمدير المدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء بعض النماذج العالمية لتدريب قيادات المدارس الريفية. مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، (١)، ٤٧٤-٥١٢.

ابن منظور .(د.ت). لسان العرب المحيط. (٣)، بيروت: دار صادر بيروت.
أبو الحسن، بدري أحمد. (٢٠١٨، يوليو). تطوير إدارة التعليم الثانوي الفني الصناعي بجمهورية مصر العربية في ضوء مبادئ الحكومة: دراسة ميدانية بمحافظة أسيوط. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ١(١٧٩)، ٢٩٣-٣١٤.

أبو ضيف، أحمد. (٢٠٢٢، مارس ٢٣). انطلاق فعاليات ملتقى التعليم الفني بحضور ممثلي وزارات التعليم العالي. تم الاسترجاع من <https://www.elwatannews.com/news/details/6008197>

أحمد، أيمن حامد سعيد سيد. (٢٠١٨). معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مدارس التعليم الثانوي الفني في مصر: دراسة ميدانية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ١٠(٢)، ٢١٥-٢٥٥.

أحمد، محمود مصطفى. (٢٠٢٠، ديسمبر). تحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر لأبعاد القيادة الريادية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ١٠(١٤)، ٤٠٦-٤٧٣.

البيطار، حمدي محمد محمد. (٢٠٢٠). المهارات الرقمية لمعلمي التعليم الثانوي الفني الصناعي في مصر في ضوء الثورة الصناعية الرابعة. المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، (٧٩)، ١٤١٥-١٤٣٥.

الجبر، زينب علي. (٢٠٠٢). الإدارة المدرسية الحديثة من منظور علم النظم. القاهرة: مكتبة الفلاح.

الجمال، أحمد محمود إبراهيم (٢٠١٨). التطور التنظيمي كمدخل للإصلاح الإداري بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي في محافظة كفر الشيخ (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ).

الجبار، سهير علي. (٢٠١٨، يناير). القيادة الريادية مدخلًا لتحقيق متطلبات مجتمع المعرفة بالجامعات المصرية. ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي السنوي الخامس والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية " نظم التعليم ومجتمع المعرفة ". ٢٢٩-٢٥٧.

الحفناوي، أحمد. (٢٠٢٠، مايو). تقرير مراجعة تطوير إصلاح التعليم. مجلة التربية المعاصرة، رابطة التربية الحديثة، ٣٧(١١٥)، ٨٢-١٦٤.

الحوامة، ثروت محمد محمود؛ عبدالمنعم، أسامة. (٢٠١٩). أثر الذكاء الاصطناعي في خلق التفكير الاستراتيجي الصحيح للقيادات الريادية لمنظمات الأعمال للوصول للقيمة المضافة لعملياتها الاستراتيجية: نموذج مقترح. جرش للبحوث والدراسات، جامعة جرش، (٢١)، ٢٥١ - ٢٧٠.

الدرس، منى السيد السيد. (٢٠٢٠). متطلبات تطبيق القيادة الريادية بمدارس المتفوقين STEM في جمهورية مصر العربية. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس، ١(٤٤)، ٥٧-١٠٨.

الدوسري، صالح بن محمد. (٢٠١٦). تطوير أداء القيادات الإدارية بكليات جامعة شقراء: مدخل القيادة الريادية أنموذجًا "دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، ٦٣(٣)، ٣٢١-٣٧٣.

السبيعي، قوت بنت ناصر بن فراج. (٢٠١٩). واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية الأهلية بشرق مدينة الرياض (رسالة ماجستير، كلية الشرق العربي للدراسات العليا، المملكة العربية السعودية).

السواريس، ختام حمد عودة. (٢٠١٩). مدى توفر خصائص الريادة لدى القادة التربويين مدير التربية والتعليم ومدير الشؤون التعليمية والفنية ومدير الشؤون المالية والإدارية ورئيس قسم التدريب والتأهيل والإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم التابعة لإقليم الوسط في الأردن. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب*، (١١)، ٤١-٧٠.

الشربيني، محمد شوقي إبراهيم مصطفى. (٢٠٢٠). تحسين الأداء الإداري بمدارس التعليم الثانوي الصناعي في محافظة كفر الشيخ في ضوء اقتصاد المعرفة، رسالة ماجستير، معهد البحوث والدراسات العربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.

إسماعيل، مدحت. (٢٠١٦، إبريل ١٦). إعداد نموذج جديد لتطوير منظومة التعليم الفني.

تم الاسترجاع من <https://almalnews.com>

إمام، إيمان محمد عبدالوارث. (٢٠١٩). استخدام مدخل التعلم الخدمي في تدريس الجغرافيا لتنمية ثقافة ريادة الأعمال لدى طلاب المرحلة الثانوية الفنية الصناعية. *مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية*، (١١١)، ١-٧٩.

جمعة، محمد حسن أحمد. (٢٠٢٠، سبتمبر). متطلبات تطوير التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر على ضوء بعض التوجهات الاستثمارية المعاصرة: رؤية مقترحة. *المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج*، (٧٧)، ١٩٥٩-٢٠١٤.

جمهورية مصر العربية، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد. (٢٠١١). وثيقة معايير ضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم قبل الجامعي: وثيقة التعليم الثانوي. الإصدار الثالث.

جمهورية مصر العربية. (٢٠١٤ أ). دستور جمهورية مصر العربية. *الجريدة الرسمية، العدد (٣) مكرر (أ)، المادة (٢٠)*.

جمهورية مصر العربية. (٢٠١٤ ب) قرار رئيس الجمهورية رقم (١٠٥) لسنة ٢٠١٤ بالموافقة على اتفاقية تمويل بين حكومة جمهورية مصر العربية والاتحاد الأوروبي، بشأن برنامج دعم إصلاح التعليم الفني والتدريب المهني المرحلة الثانية. ملحق (١).

- جمهورية مصر العربية، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد. (٢٠١٥/٢٠١٦). *الكتاب السنوي*. تم الاسترجاع من <https://naqaae.eg/wpcontent/uploads/2018/10/2016.pdf>
- جوهر، دعاء محمود. (٢٠١٧، سبتمبر). المتطلبات الإدارية لتعليم ريادة الأعمال بالمدارس الثانوية الصناعية في ج.م.ع. *مجلة الإدارة التربوية*، كلية التربية، جامعة عين شمس، (١٥)، ٥٥٩-٦٥٣.
- جوهر، علي صالح. (٢٠١٨). *الاستثمار الأمثل في التعليم*. المنصورة: المكتبة العصرية.
- جوهر، علي صالح؛ الباسل، ميادة محمد فوزي. (٢٠١٨). *الطريق إلى الإبداع الإداري بالمؤسسات التعليمية بالدول العربية*. المنصورة: المكتبة العصرية.
- حسني، يسرا إسماعيل صدقي. (٢٠١٩). معوقات تفعيل دور الإدارة المدرسية في رفع الكفاءة الداخلية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة الفيوم. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، ١٢(٣)، ٢٥٥-٣١١.
- حواله، سهير بنت محمد؛ السبيعي، قوت بنت ناصر. (٢٠١٩، يوليو). واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية الأهلية بشرق مدينة الرياض. *مجلة العلوم التربوية*، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، ٢٧(٣)، ٣٠٠-٣٤٧.
- خليل، نبيل سعد؛ محمود، سيدة سلامة محمد؛ فلسطيني، جرجس عزمي مرزوق. (٢٠١٩، ديسمبر). تطوير أداء مديري المدارس الرسمية للغات بمحافظة البحر الأحمر في ضوء القيادة الريادية، *مجلة العلوم التربوية*، كلية التربية بالغردقة، جامعة جنوب الوادي، ٢(٤)، ٣٠٤-٣٥٠.
- داود، محمد محمد. (٢٠٢٠). *إدارة التميز والإبداع الإداري*، عمان: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
- دياب، عبدالباسط محمد. (٢٠١٥). تصور مقترح لتطوير الإدارة المدرسية للتعليم الثانوي الصناعي في جمهورية مصر العربية في ضوء خبرات كل من جمهورية الصين الشعبية وأستراليا، *مجلة العلوم التربوية*، كلية التربية بقنا، جامعة جنوب الوادي، (٢٣)، ٤٨-١٩٩.

- رزق، إيمان ذكي أحمد. (٢٠١٧). تطوير التعليم الثانوي الفني الصناعي في ضوء المتطلبات المتجددة لعصر اقتصاد المعرفة، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ٩(١٨)، ٥٦٠-٥٨٤ .
- رئاسة الجمهورية. (٢٠٠٤). قرار رئيس الجمهورية رقم ٢٩٠ لسنة ٢٠٠٤ بتاريخ ٩ / ٩ / ٢٠٠٤ بشأن إنشاء صندوق تطوير التعليم. الجريدة الرسمية، (٣٧).
- رئاسة الجمهورية. (٢٠١٣، أبريل). الوقائع المصرية (ملحق الجريدة الرسمية)، (٩٧) . سليمان، السعيد السعيد بدير. (٢٠٢١). تقييم أداء المدارس الثانوية الفنية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن: دراسة ميدانية بمحافظة كفر الشيخ. مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، (١٠٢)، ٢٠٩-٢٤٠.
- سليمان، هناء ابراهيم ابراهيم (٢٠٢١، يناير). تصور مقترح لمناخ تنظيمي داعم لممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة دمياط، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، ٤(١٨٩)، ٥٩-١٢١.
- عبد الحلیم، تغريد عوض (٢٠١٩). أثر القيادة الريادية على المسئولية الاجتماعية: دراسة حالة شركة زين للاتصالات- الخرطوم الفترة من ٢٠١٠ ٢٠١٥، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، (٨)، ٢٨٧.
- عبد السلام، غادة محمد (٢٠٢٠). سمعة المدرسة الثانوية الصناعية وإدارتها في ج.م.ع بما يحقق استدامة المدرسة "دراسة استشرافية"، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، كلية التربية-جامعة عين شمس، ٤٤(٣)، ١٥-٢١٨.
- عبد المعطي، أحمد حسين(٢٠١٠، يناير) : خطة استراتيجية لتطوير التعليم الفني لتحقيق متطلبات سوق العمل باستخدام تحليل SWOT ، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، ١(٢٦).
- علي، إسراء (٢٠٢١، ديسمبر) المركز المصري للفكر والدراسات الاستراتيجية ، رؤية جديدة : سياسات تطوير التعليم الفني في مصر. تم الاسترجاع من <https://ecss.com.eg>

علي، عبير أحمد محمد (٢٠١٩، يناير). تفعيل دور الجهات المانحة في تهيئة طلاب التعليم الثانوي الصناعي لسوق العمل على ضوء مدخل إدارة المشروعات، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، (١)، ٩٤-١.

عمر، أحمد مختار. (٢٠٠٨). معجم اللغة العربية المعاصر. مج(١). القاهرة: عالم الكتب. عوض الله، زينب على. (٢٠١٦). تصور مقترح لتطوير التعليم الثانوي الصناعي بمصر في ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة).

متولي، فؤاد بسيوني. (د.ت). التعليم الفني : تاريخه، تشريعاته ، إصلاحاته، مستقبله، دراسة وثائقية لتاريخ التعليم الفني منذ بداية القرن التاسع عشر وحتى نهاية القرن العشرين. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.

محمد، نسرين صالح. (٢٠٢٠، يوليو). القيادة الريادية والمسؤولية الاجتماعية بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ٤(١٤)، ٣٥٩-٢٨١.

محمود، خالد صلاح حنفي. (٢٠١٨، ديسمبر). تطوير التعليم الثانوي الفني المصري في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة. المجلة العربية لدراسات وبحوث العلوم التربوية والإنسانية، (١٣)، ٩٢-٣٤.

محمود، شيرين محمد وسيم. (٢٠٢٠، سبتمبر). القيادة الريادية مدخل لتحقيق النجاح الاستراتيجي للجامعات المصرية: تصور مقترح. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ٧(١٤)، ٢٠٣-١٢٣.

مركز هي للسياسات العامة. (٢٠١٤). التعليم المزدوج كحل لمشكلة التعليم في مصر: ورقة سياسات. القاهرة.

مسعود، أمال سيد مسعود. (٢٠١١). نموذج مقترح للمشاركة المجتمعية لتطوير التعليم الفني وتلبية احتياجات سوق العمل. القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.

مسيحة، مجدي ماهر. (٢٠١٦). مشكلات بعض المدارس الثانوية الفنية في مصر. القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.

- مغاوري، هالة أمين. (٢٠١٧). تطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية في مصر على ضوء القيادة الريادية. *مجلة البحث العلمي في التربية*، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ٦(١٨)، ٥٣٥-٥٥٦.
- مندور، هناء شحنة السيد. (٢٠١٠). *تطوير النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الفنية في مصر في ضوء مبادئ الإدارة المفتوحة* (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس).
- نجا، أحمد الرفاعي حسين. (٢٠١٩). *نموذج مقترح لتطوير إدارة التعليم الثانوي الفني بمصر على ضوء خبرات بعض الدول* (رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس).
- هاشم، عبد الرحمن. (٢٠١٧، يوليو)، مؤتمر التعليم وثقافة العمل الحر من التراخي إلى التأخي. ٢٠٨٤-٢٠٨٦. تم الاسترجاع من <https://www.azhar.eg>. تاريخ الزيارة: ٢٥/٤/٢٠٢٢.
- هلال، شعبان أحمد. (٢٠٢٠، أغسطس). تصور مقترح لآليات تطبيق القيادة الريادية بجامعة دمنهور. *المجلة التربوية*، كلية التربية، جامعة سوهاج، (٧٦)، ١٦٦٩-١٦٦٤.
- وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري. (٢٠١٨). *استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠*.
- وزارة التربية والتعليم. (١٩٨١). *قانون التعليم رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١*.
- وزارة التربية والتعليم، الإدارة العامة للتنظيم والتدريب. (٢٠٠٧). *قانون التعليم رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ المعدل بالقانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ ولائحته التنفيذية*.
- وزارة التربية والتعليم. (٢٠٠٨). *قرار وزاري رقم ١٢٩ بشأن تنظيم الأكاديمية المهنية للمعلمين وتحديد اختصاصاتها*.
- وزارة التربية والتعليم. (٢٠١١). *القرار الوزاري رقم (٢٨٩) لسنة ٢٠١١ بشأن إعادة تنظيم مجلس الأمناء والآباء والمعلمين*.
- وزارة التربية والتعليم. (٢٠١١ب). *قرار وزاري رقم (٤٦٣) بتاريخ ٢٢/١١/٢٠١١ بشأن مشروع رأس المال الدائم للتعليم والإنتاج بمدارس التعليم الفني*.

وزارة التربية والتعليم (٢٠١٢). قرار وزاري رقم (١٣٨) لسنة ٢٠١٢، بشأن إنشاء وحدات للجودة بالمديريات والإدارات التعليمية والمدارس بالمحافظات.
وزارة التربية والتعليم (٢٠١٣). قرار وزاري رقم ١٤٣ لسنة ٢٠١٣ بشأن إنشاء المجمع التكنولوجي المتكامل بأسسيوط.
وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤). الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي في مصر ٢٠١٤ / ٢٠٣٠.

وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤). دليل وزارة التربية والتعليم: دراسة حول مفهوم التعليم الصناعي أهدافه، مشكلاته، نواحي تطويره. القاهرة.
وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤ ج). قرار وزاري رقم (٢٣٨) لسنة ٢٠١٤ بشأن استحداث وحدات لتيسير الانتقال إلى سوق العمل.
وزارة التربية والتعليم (٢٠١٦). قرار وزاري رقم (١٦٤) لسنة ٢٠١٦ بشأن اعتماد بطاقات وصف وظائف أعضاء هيئة التعليم.

وزارة التربية والتعليم (٢٠١٧، نوفمبر). القرار الوزاري رقم (٣٧٨) لسنة ٢٠١٧، بشأن تعديل بعض مواد القرار الوزاري رقم (٣٠٦) لسنة ٢٠١٤ بشأن إعادة تنظيم مجلس الأمناء والآباء والمعلمين. الوقائع المصرية، (٢٦٢).
وزارة التربية والتعليم (٢٠١٨/٢٠١٩). مشروع دعم التشغيل (EPP): برنامج التوجيه والإرشاد المهني لتيسير الانتقال إلى العمل لطلاب التعليم الفني: دليل الميسر، الجزء الثاني. إعداد: عماد ممدوح حلمي، وميشائلا هين. القاهرة.
وزارة التربية والتعليم (٢٠١٩). قانون التعليم رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ والمعدل بالقانون رقم ١٦ لسنة ٢٠١٩.

وزارة التربية والتعليم، الإدارة العامة لنظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار. (٢٠٢١). كتاب الإحصاء السنوي ٢٠٢١/٢٠٢٢. تم الاسترجاع من

<http://emis.gov.eg>

وزارة التربية والتعليم (٢٠٢٢، يناير ٣). حصاد مدارس التكنولوجيا التطبيقية لعام ٢٠٢١. تم الاسترجاع من

<https://moe.gov.eg/ar/what-s-on/news/the-harvest-of-applied-technology-schools-for-the-year-2021/>

ثانياً: المراجع الأجنبية :-

- Adebayo,O. & Kolawole,J.A. (2013). The historical Background of Entrepreneurial Development In Nigeria: its Gains, Shortcomings and Needful. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*,4(5), 493-500.
- Al Mutairi, A.M. N.(2019). Effect of Entrepreneurial Leadership on Maximizing Competitiveness: An Applied to Kuwait Petroleum Corporation (KPC). *Global Journal of Economics and Business*, Refaad for Studies and Research, 1(7), 93-104.
- ESMER, Y., & DAYI, F. (2018, February). ENTREPRENEURIAL LEADERSHIP: A THEORETICAL FRAMEWORK. *Journal of Mehmet Akif, Ersoy University, Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 4(2). 122-124.
- Fontana, A., & Musa, S. (2017, March 6). The impact of entrepreneurial leadership innovation management and it's on measurement validation. *International Journal of Innovation Science*, 9(1), 2-19.
- Harrison, R.T.; Leitch, C.M.,& McAdam, M. (2015). Breaking Glass: Toward a Gendered Analysis of Entrepreneurial Leadership, *Journal of Small Business Management*, 53(3), 693–713.
- Harrison, R.T.,& Leitch, C.M. (2018, January). *Research Handbook on Entrepreneurship and Leadership*. Research Handbooks in Business and Management series. UK: Edward Elgar Publishing Limited.
- Hentschke, G. (2008). *Entrepreneurial Leadership: The essentials of school leadership*, 2nd ed. London: SAGE Publications Ltd., 147-166.
- Ismail ,K.,& Rashid, W. N. (2014).The Role of Entrepreneurial Leaders Towards Commercialization of University Research. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*,8(9),482-492.
- Kuratko,D.F. (2007,May). Entrepreneurial Leadership in the 21st Century : Guest Editor's Perspective. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(4),1-11.
- Fernald, L.W.; Solomon.G.T.,& Tarabishy,A. (2005). A new paradigm: Entrepreneurial leadership. *Southern business review*, 30(2), 1-27.

- Pihie, Z. A. L. ; Bagheri,A., & Asimiran,S. (2014 a). Entrepreneurial Leadership Behavior among School Principals :Perspectives from Malaysian Secondary Schools Teachers. *Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities*, 22(3), 825-843
- Pihie, Z. A. L. ; Bagheri,A., & Asimiran,S. (2014 b). Entrepreneurial leadership practices and school innovativeness. *South African Journal of Education*, 34(1), 1-11.
- Pisapia,J.,& Feit, K.(2015, June 6-9). *Entrepreneurial Leadership at a Crossroads*. Presented at the 60th International Council of Small Business World Conference. UAE: Dubai.
- Renko, M.(2018). A Day in the Life of a Leader. In (John, A., & Day, D. V.)(Editor). *The Nature of Leadership*. London: SAGE Publications.
- Roomi, M.A.,& Harrison, P. (2011, January). Entrepreneurial leadership: What is it and how should it be taught?. University of Bedfordshire, (9), 3-44.
- Surie ,G.,& Allan, A. (2008, August). Integrating Pragmatism and Ethics in Entrepreneurial Leadership for Sustainable Value Creation. *Journal of Business Ethics*, 1(81), 235-246.
- Suyitno, S. ; Sonhadji, A. ; Arifin, I.,& Ulfatin, N. (2014). Entrepreneurial leadership of vocational schools principals in Indonesia. *International Journal of Learning and Development*, 4(1), 59-64.
- Svensson,P.G . ;Andersson,F.O.,&Faulk, L. (2020, February). Organizational capacity and entrepreneurial behavior. *Nonprofit Management and Leadership*, 4(30), 693-707.
- Teng,B.S.(2007). Corporate Entrepreneurship Activities through Strategic Alliances: A Resource-Based Approach toward Competitive Advantage. *Journal of Management studies* ,1 (44), 119-142.
- Utash, S. (2017). *The Experiences of Community College Leaders Committed to an Entrepreneurial Leadership Philosophy* (Doctoral dissertation, National American University).
- Wehmeier , S.;McIntosh,C., & Turnbull,J. (2007). *Oxford Advanced Learner's Dictionary of current English, 7th edition*. Britain: Oxford university press.

ملحق (١)

قائمة بأسماء مدارس التعليم الثانوي الصناعي والإدارات التعليمية محل التطبيق

م	اسم المدرسة	الإدارة التعليمية
١	الفيوم الثانوية الصناعية بنات بالحاذقة	شرق الفيوم
٢	العدوة الصناعية بنات	شرق الفيوم
٣	مجمع التعليم التكنولوجي المتكامل بدمو	شرق الفيوم
٤	الفيوم الثانوية الميكانيكية الصناعية	غرب الفيوم
٥	الفيوم الثانوية الصناعية الخزرفية	غرب الفيوم
٦	الفيوم الثانوية الصناعية بنات الجديدة	غرب الفيوم
٧	٦ أكتوبر الفنية للبنات بتطون	إطسا
٨	ناصر الثانوية الصناعية العسكرية بنين بسنورس	سنورس
٩	سنورس الثانوية الفنية بنات	سنورس
١٠	الشهيد ماجد فرج إبراهيم الثانوية الصناعية بنين	طامية
١١	طامية الثانوية الصناعية بنات	طامية
١٢	أبو كساء الصناعية بنين	أبشواي
١٣	أبو كساء الثانوية الفنية بنات	أبشواي
١٤	زكي صالح الفنية بنات	يوسف الصديق

ملحق (٢)

قائمة بأسماء السادة محكمي أداة الدراسة الميدانية

م	الاسم	الوظيفة
١	أ.د/ إبراهيم عباس الزهيري	أستاذ الإدارة التعليمية والتربية المقارنة كلية التربية - جامعة حلوان.
٢	أ.د/ أسامة محمود قرني	أستاذ الإدارة التعليمية والتربية المقارنة كلية التربية - جامعة بني سويف.
٣	أ.د/ رشيدة السيد الطاهر	أستاذ ورئيس قسم أصول التربية- كلية التربية- جامعة حلوان.
٤	أ.د/ نبيل سعد خليل	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ كلية التربية - جامعة سوهاج.
٥	أ.د/ أحمد غانم	أستاذ الإدارة التعليمية المتفرغ- كلية التربية - جامعة بني سويف.
٦	أ.د/ حشمت عبد الحكم محمددين	أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة كلية التربية - جامعة الأزهر.
٧	أ.د/ عنتر محمد أحمد عبد العال	أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية - جامعة سوهاج.
٨	أ.د/ عبد الباسط محمد دياب	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية - جامعة سوهاج.