رؤيـــة مستقبليـــة للتعليـــم الثانوي الفنـي فـي مـــصر

- مقدمـــة.
- أولا : نتائــج وتوصيات البحـــث.
- ثانيا: التصور المقترح.
- ثالثا: بحـــوث مستقبليـــة.

مقدمـــة:

تناولت الفصول السابقة الإطار العام للبحث الذي تم تحديد مشكلة البحث والمتمثلة في مشكلات التعليم الثانوي الفني الصناعي وكيفية مواجهتها باستخدام استراتيجيات إدارة التغيير، ثم تلا ذلك وضع الإطار النظري للبحث الذي تضمن استعراضا لاتجاهات الفكر الإداري فيما يتعلق بعملية التغيير وكيفية إدارتها ثم تعرض إلى استراتيجيات إدارة التغيير، ثم تعرض البحث إلى واقع التعليم الثانوي الفني الصناعي في محافظة القليوبية من حيث الواقع الكمي والكيفي والمشكلات التي تعترضه، وقد اعتمدت الباحثة في وضع هذا الإطار على عدد من المراجع المتخصصة، فضلا عن دراسة وتحليل بعض الوثائق والتقارير والدراسات السابقة ذات العلاقة، وتلا ذلك فصل الدراسة الميدانية التي تم فيها التعرف على مشكلات التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات في محافظة القليوبية ومتطلبات تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير لمواجهة تلك المشكلات كما تضمن هذا الفصل عرض للنتائج التي توصل إليها البحث وكذلك التوصيات المقترحة للتغلب علي مشكلات التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات في ضوء استراتيجيات إدارة التغيير.

أولا نتائج وتوصيات البحث:

أ- نتائج البحث:

سعي هذا البحث إلى التعرف علي واقع التعليم الثانوي الفني الصناعي في محافظة القليوبية، بما في ذلك الواقع الكمي والواقع الكيفي وكذلك مشكلاته، والتعرف علي استراتيجيات إدارة التغيير ومتطلبات تطبيقها بما يسهم في مواجهة المشكلات التي تعوق هذا النوع من التعليم حتى يستطيع تحقيق أهدافه بأقصى درجة ممكنه، وكان من النتائج التي توصل إليها هذا البحث ما يلي:

- **نتائج تتعلق بإدارة المدرسة:**

1. حاجة مدارس التعليم الثانوي الفني إلى إحداث التغييرات التي تمكنه من تحقيق أهدافه وبذلك تبز أهمية إدارة التغيير لما لها من دور فعال في إحداث التغييرات، بما يزيد من قدرة إدارة التغيير من خلال استراتيجياتها المتعددة من مواجه معوقات التعليم الثانوي الفني الصناعي.
2. حتى تتمكن إدارة التغيير من مواجه المشكلات لابد من توافر متطلبات تطبيقها منها مثل مشاركة العالمين في اتخاذ القرارات، العمل من خلال فرق العمل، الاتصال الفعال بين جميع العاملين، ضمان معرفة المعلومات لكل العاملين، توافر الثقة بين جميع الأفراد.

3. استخدام استراتيجيات إدارة التغيير تعطي الإدارة المرونة في التعامل مع المشكلات المختلفة بما يتناسب معها من الأساليب بما يضمن مواجه المشكلات بطرق ابتكاريه تتوافق مع طبيعة المشكلة.
4. حتى تتمكن الإدارة من تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير يتطلب الأمر نشر ثقافة التغيير داخل المؤسسة وتهيئة العاملين لتقبل التغييرات الجديدة.
5. عدم وجود هدف معلن ومحدد للتعليم الفني بالنسبة للتنمية علي وجه الخصوص، مما جعل أساليب التعليم بمؤسساته المختلفة لا تستطيع مواكبة احتياجات المجتمع في ظروف التطور التكنولوجي المطرد في دول العالم بحيث تعمل علي تصنيع الأجهزة و الآلات اللازمة وإنتاجها محليا للاستغناء عن الاستيراد تدريجيا.
6. عدم إشراك معلم التعليم الفني في تحديد الأهداف، حيث تفرض الأهداف العامة للمنهج علي المعلم من خلال عملية الإشراف الفني أو من خلال النشرات الدورية، مما يجعل المعلم يعمل علي تحقيق هذه الأهداف دون إيمان حقيقي بها أو التزام كامل بالسعي لتحقيقها.
7. فقدان الصلة بين أهداف المراحل التعليمية المختلفة علي الرغم من ضرورة توحيد الأهداف التربوية وأن يكون الاختلاف في مستوي الأهداف و ترجمتها إلي مواقف تعليمية تناسب المستوي العمري للطلاب.
8. لم تشر الأهداف إلى فلسفة محددة للمجتمع المصري بعد أخزه بآليات السوق وظهور المفاهيم الجديدة مثل الخصخصة، ويعتبر ذلك قصورا واضحا في أهداف التعليم الفني نحو تحقيق أهداف المجتمع المصري.
9. تعاني إدارة المدرسية الثانوية الفنية الصناعية من ضعف قدرة الكوادر الإدارية على استخدام الأساليب الإدارية الحديثة مما يجعلها تتبني الأساليب التقليدية في مواجهة المشكلات.
10. قلة الموارد اللازمة للصرف علي المدارس الفنية الصناعية مما يؤدي إلى عدم تمكن الإدارة من تحقيق الأهداف المطلوبة الإدارة.
11. تفتقد الإدارة للأساليب الحديثة لتحفيز العاملين على الإبداع و الابتكار .

- **نتائج تتعلق بمعلم التعليم الفني:**

12. يعاني معلم التعليم الثانوي الفني الصناعي من تدني المستوي الاقتصادي وذلك لانخفاض مستوى الدخل.
13. غياب دور وحدات التدريب يقلل من فرصة المعلمين على التنمية المهنية.
14. ضعف الإعداد التربوي لبعض المعلمين، إلى جانب تعدد واختلاف الجهات التي تقوم على إعداد معلم التعليم الصناعي مما يؤدي إلى عدم تجانسهم وضعف وحدة الهدف بينهم.

- **نتائج تتعلق بطالب التعليم الفني:**

15.يتم اختيار طلاب التعليم الثانوي الفني الصناعي وفق سياسة قبول تعتمد على الدرجات وتتجاهل تماما ميول ورغبات الطلاب واستعداداتهم.

16.نقص الدافع للتعلم وشيوع اللامبالاة بين الطلاب نتيجة لتدني النظرة المجتمعية لطلاب التعليم الثانوي الفني الصناعي.

- **نتائج تتعلق بتمويل التعليم الفني:**

17.وفي مجال تمويل التعليم الثانوي الفني الصناعي تعاني المدارس من ضعف الميزانيات المخصصة للتعليم لاعتمادها ميزانية الدولة.

18.وضعف مساهمات الشركات وقطاعات العمل والإنتاج، مما يؤدي إلى النقص في الأجهزة والمعدات مما يقلل من جودة تعليم الطلاب.

- **نتائج تتعلق بمبنى المدرسة الثانوية الفنية:**

19.المدرسة كمبني متخصص للتعليم الصناعي تبتعد كل البعد عن مواصفات المدارس المخصصة لمثل هذا النوع من التعليم.

20.التصميم الحالي للمدارس الثانوية الفنية الصناعية غير مناسب فلا يوفر الورش والمعامل التي تتناسب مع عدد الطلاب.

21.إهمال عمليات الصيانة لكلا من المباني والتجهيزات، وقلة المساحات المخصصة للملاعب وتحويل الموجود منها إلى ورش.

- **نتائج تتعلق بمتطلبات أفراد العينة نحو تحسين التعليم الفني بمحافظة القليوبية:**

22.من متطلبات تطبيق إدارة التغيير ضرورة المكاشفة والعلانية لتحقيق الشفافية في المدارس الثانوية الفنية الصناعية.

23.ضرورة تبني سياسة تفويض أكبر قدر من السلطة وحرية التصرف للعاملين.

24.لابد من توافر اتصال جيد وفعال بين جميع الأفراد وعلى جميع المستويات.

25.ضرورة تشجيع العاملين على تبني أسلوب العمل الجماعي القائم على الثقة بينهم و تبني نظام الرقابة الذاتية.

ب- توصيات البحث

في ضوء نتائج البحث الحالي وما توصل إلية من أهمية تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير لمواجه المشكلات و المعوقات التي تعوق تحقيق أهدافها، وهذا ما اتضح من الدراسة النظرية والدراسة الميدانية والتي أكدتا علي ضرورة تطوير وإحداث تغييرات في مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات، وعليه فإن البحث الحالي يحاول وضع التوصيات المقترحة لمواجهة المشكلات التي تعوق مدارس التعليم الثانوي الفني وهي كما يلي:

ا- التوصيات الخاصة بمواجهة مشكلات إدارة مدارس التعليم الثانوي الفني في ضوء استراتيجيات إدارة التغيير:

- وضع شرط الحصول على مؤهلات عليا في الإدارة عند الترقي، مع ضرورة خضوعهم لاختبارات قبل استلام العمل للتأكد من توافر القدرات العلمية والشخصية.

- ضـرورة التركيـز علـي تـدريب المـديرين بشـكل مسـتمر لاطـلاع المـديرين علـى كـل المستجدات في مجال الإدارة.
- مراعاة عدم تنقل المديرين بشكل مستمر، وتشجيعهم على ممارسة التفويض للسلطات لتكوين صف ثان.
- الحرص على مراعاة العدالة في المعاملة بين العاملين.
- إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المدرسية.

2- التوصيات الخاصة بمواجهة مشكلات معلم التعليم الثانوي الفني الصناعي في ضوء استراتيجيات إدارة التغيير:

- ضرورة الاهتمام بوحدات التدريب، حيث يعتبر التدريب عنصر أساسي في تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير، وضرورة وضع أهداف واضحة ومحددة ومتوافقة مع المتغيرات العالمية والداخلية.
- ضرورة تشجيع الإدارة للمعلمين على مواصلة التعلم والاطلاع، مكافئة المعلمين الحاصلين على شهادات أثناء الخدمة لحفز الآخرين.
- ضرورة الدمج بين معلمي المواد النظرية والعملية لتفعيل العملية التعليمية.
- ضرورة تحسين أوضاع المعلمين في هذا النوع من التعليم لما يتطلب من مجهود كبير في الإعداد الثقافي والمهني للطلاب.
- تشجيع الخرجين المؤهلين على العمل في مجال التعليم الثانوي الفني.
- زيادة عدد المعينين من الخرجين الجدد لتقليل عدد الحصص لرفع كفاءة أداء المعلم.

3- التوصيات الخاصة بمواجهة مشكلات طلاب التعليم الثانوي الفني الصناعي في ضوء استراتيجيات إدارة التغيير:

أ) ضرورة تعديل وتغيير النظام المعمول به في سياسات القبول بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية حيث ينبغي أن يقوم على:

- تنظيم قبول الطلاب في المدارس الثانوية الصناعية وفقا لاحتياجات قطاعات العمل والإنتاج من خلال ما يأتي:
- إجراء اختبارات موضوعية ومتنوعة على المتقدمين لمعرفة استعداداتهم وميولهم.
- ربط سياسة القبول بالهيكل الاقتصادي والاجتماعي في المجتمع.
- استخدام مقاييس علمية تقيس ميل الطلاب نحو التخصص المطلوب فيه.
- تفعيل دور الإرشاد والتوجيه داخل المدارس لمساعدة الطلاب في الاختيار بين التخصصات.

ب) دعم المجتمع للتعليم الفني وإعطائه الأهمية المطلوبة وتقدير خريجي هذا النوع من التعليم لأنهم عماد التطور الصناعي.

ج) إشراك رجال الأعمال وأصحاب المصانع في الإشراف لتوفير فرص عمل للطلاب وتدريب الطلاب في المصانع على الآلات الحديثة المستخدمة حاليا.

د) ضرورة الاهتمام إعطاء الطلاب الفرصة لاستخدام المعدات الموجودة بالمدرسة والتدريب الكافي عليها مع الاهتمام بحديث المعدات باستمرار مواكبة التطور في التكنولوجيا الحديثة.

هـ) ضرورة عدم التساهل بالامتحانات حتى يرتفع مستوي الطلاب، وضرورة التركيز علي إكساب الطلاب المهارات إلي جانب المعارف النظرية.

و) التواصل التام بين المدرسة واطلاع أولياء الأمور علي أحوال أبنائهم أولا بأول وبشكل مستمر.

4- التوصيات الخاصة بمواجهة مشكلات تمويل التعليم الثانوي الصناعي في ضوء استراتيجيات إدارة التغيير:

- ضرورة زيادة المخصصات اللازمة للتعليم الثانوي الفني وزيادة دعم المجتمع المحلي.
- إشراك الطلاب في العمليات الإنتاجية لتحقيق الاستفادة من وجود الطلاب وتحقيق فائدة للطلاب تدفعهم إلي زيادة القابلية للتعليم وذلك على نمط مشروع رأس المال الموجود في بعض المدارس.
- الاستفادة من المعدات الموجودة بالمدرسة لتشغيل الطلاب وعرض منتجات الطلاب في معارض وبيعها لتوفير دخل للمدرسة.
- تسهيل الإجراءات أمام المدرسة للتعامل مع المجتمع الخارجي لتشغيل الورش المدرسية.
- إنشاء صندوق لدعم مشروعات التعليم الفني الصناعي

5- التوصيات الخاصة بمواجهة مشكلات المباني و التجهيزات في مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي في ضوء استراتيجيات إدارة التغيير

- ضرورة توفير المعدات الضرورية لتعليم الطلاب.
- العمل على تدريب الطلاب على استخدام للمعدات وعدم الخوف من المساءلة عن الإهلاك النتاج من التدريب مع توفير الصيانة الدورية والدقيقة لها.
- توفير الصيانة المستمرة للمبني والأثاث.

ثانيا التصور المقترح:

تصور مقترح لمواجهة مشكلات التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات باستخدام استراتيجيات إدارة التغيير:

بعد أن كشفت نتائج الدراسة الميدانية عن واقع المشكلات داخل المدارس الثانوية الفنية الصناعية والتي أظهرها الإطار النظري للبحث الحالي، تسعي الباحثة هنا إلي وضع تصور مقترح لمواجهة مشكلات التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات باستخدام استراتيجيات إدارة التغيير، وذلك لرفع كفاءة وتحسين أداء تلك المدارس بحيث تواكب متغيرات العصر.

أن تحقيق التنمية الاقتصادية للمجتمع المصري لابد أن يواكبه تطويرا كبيرا في مجال التعليم الفني الصناعي باعتبار أن هذه النوعية من التعليم هي القاعدة الأساسية التي تنطلق منها جهود التنمية الصناعية بشكل خاص والتنمية الاقتصادية بشكل عام.

ويستلزم تحقيق ذلك ضرورة اتخاذ خطوات إجرائية تعمل على مواجهة المشكلات التي تعاني منها تلك النوعية من المدارس باستخدام أساليب إدارية حديثة لإيجاد حلول مبتكرة لها وهو ما يؤدي إلي تحسين أداء تلك المدارس ومستوى الخريجين منها، وهو ما ينعكس بشكل إيجابي علي التنمية الاقتصادية بشكل عام.

-مفهوم التصور المقترح وأهميته:

ونعني بالتصور إطار عام يوضح كيفية مواجهة مشكلات التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات باستخدام استراتيجيات إدارة التغيير وذلك لرفع كفاءة وتحسين أداء هذا النوع من المدارس أما عن أهمية هذا التصور فتتمثل فيما يلي:

- يمكن استخدامه لعرض المشكلات التي تواجه التعليم الثانوي الفني الصناعي، مع توضيح الآليات اللازمة لمواجهة هذه المشكلات.
- يعد أداة فعالة في توضيح الإرشادات، وقواعد العمل الخاصة بكل عنصر من العناصر المكونة له.
- يعد أداة مساعدة في تكوين إطار منهجي يساعد في عملية المناقشة أو التجريب في الواقع العملي.
- يعد أداة لازمة لإحداث التغيير المخطط، وذلك من خلال توضيح المشكلات وعرض للاستراتيجيات التي يمكن لها أن تواجه المشكلات حتى تتواكب المدارس مع التغييرات في البيئة المحيطة.

وهناك مجموعة من الاعتبارات الواجب مراعاتها في التصور المقترح وهي ما يلي:

- أن تقوم البيئة المحيطة بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية بتوفير عدد من المدخلات بمختلف صورها المادية والبشرية، وكذلك توفير المحددات السياسية والاجتماعية والتكنولوجية.
- في ضوء هذه المعطيات يتم تشغيل المدخلات في إطار العمل الداخلي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية، وعلي حسب كفاءة تشغيل هذه المدخلات تكون الفعالية.
- الانتقال من الأداء الحالي إلي الأداء المستهدف لتحقيق جودة وفعالية الأداء في مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي.

2- مجالات التصور المقترح: وتشمل ما يلي[1]:

- **تصميم العمل** Job Design : وتتطلب دراسة وتصميم نظم العمل الإدارية والمالية التي تضمن تقنين الخطوات وإجراءات العمل اليومي مع إحداث التطورات التكنولوجية اللازمة لزيادة فعالية أداء المدرسة الثانوية الفنية الصناعية، ويساعد علي تجميع الأنشطة في مهام وتجميع المهام في وظيفة كاملة تحتوى علي بداية ونهاية، وتحتوى علي هوية واضحة، وتوفير التخصيص وتقسيم العمل.
- **تحليل علاقات العمل Analysis Of Job Relations** :ويتطلب التنسيق بين نشاطات الإدارة، ويستلزم توضيح طبيعة علاقات العمل والتركيز علي تدعيم روح الفريق، وتشجيع الانفتاح والصراحة في التعبير عن المشاعر الداخلية، والسيطرة علي الصراعات التي تنشأ بين الأفراد أو جماعات العمل المختلفة.
- **الهيكل التنظيمي Organizational Structure** :ويتطلب وضوح دواعي ومبررات إنشاء أو دمج أو إلغاء الوحدات الإدارية ودراسة حجم الأعمال اللازمة للقيام بها وحدود السلطة ودرجة تفويض الصلاحيات.
- **تقييم أداء العاملين Performauce Evaluation**: ويحتاج إلي وضع معايير أداء تتناسب مع طبيعية المهام المطلوب تقييمها، وتتم علي أسس موضوعية سليمة تتناسب مع بنية العمل المحلية، ومراعاة إعادة النظر في معدلات الأداء في فترة لأخرى.
- **المهارات الإدارية** Management Skills : وتحتاج إلي تدريب المستويات الإدارية المختلفة علي اكتساب المهارات القيادية والإدارية والسلوكية اللازمة لإدارة العمل بالمواقع المختلفة بما يضمن تزويد المديرين بالمهارات اللازمة لتحليل المشكلات، واتخاذ القرارات، وإدارة الوقت وغيرها من المهارات الأساسية.

---

(1) راجع في ذلك :

- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، ط3، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1996، ص 51، 52.
- فؤاد الشيخ سالم وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، الأردن، 1995، ص 150، 151

- **التطوير التنظيمي Organizational Development :** وهو يشتمل علي التغيير في النظم والإجراءات بهدف تخفيض الوقت والجهد، وتوفير الإمكانات والموارد المستخدمة في أداء الواجبات والأعمال التنظيمية، وكذلك تغيير السياسات الحاكمة واتخاذ القرارات، وذلك بتعديل أو ابتكار قواعد أقل مركزية أو اقل تركيز علي السلطة في الإدارة العليا، بالإضافة إلي التوزيع المكاني للأفراد والمعدات والأجهزة المكتبية والنماذج المستخدمة في العمل، وتهيئة ظروف العمل المناسبة والاهتمام بمكانة العمل.
- **الاتصالات Communications:** وتتطلب توضيح طبيعة الاتصالات بين المستويات الإدارية المختلفة وذلك لتجنب التضارب في إصدار الأوامر والتعليمات وضمان تدفق المعلومات الدقيقة الصاعدة والهابطة بسهولة ويسر.
- **الحوافز Motivations:** ويتطلب وضع نظم وسياسات للحوافز تتسم بالوضوح وسهولة الفهم والموضوعية، والتمييز بين أداء الأفراد وفق معايير منهجية، مع دراسة وتحليل الحاجات الإنسانية للعاملين بالمستويات الإدارية المختلفة مع التركيز علي المكافآت أكثر من الجزاءات.

3- منطلقات التصور المقترح:

لما كان البحث يستهدف مواجهة بعض مشكلات التعليم الثانوي الفني الصناعي في مصر باستخدام استراتيجيات إدارة التغيير فإن الباحثة تري ضرورة توافر متطلبات لتنفيذ التصور المقترح والتي منها:

- **تدعيم وتأييد الإدارة العليا لإستراتيجيات إدارة التغيير** :يعتبر ذلك من أهم العوامل التي تضمن التطبيق الناجح لإستراتيجيات إدارة التغيير وينبع هذا الدعم من إيمان الإدارة بضرورة التطوير والتحسين المستمر، حيث أنها تمتلك اتخاذ القرار، والقدرة على التطوير ونشر رؤية المؤسسة ورسالتها واستراتيجياتها وأهدافها.
- **تهيئة مناخ العمل وثقافة المؤسسة:** وذلك بتهيئة العاملين منذ البداية وعلى مختلف المستويات مما يسهم في الحصول على تعاونهم والتزامهم وتقليل المقاومة.
- **الإدارة الفعالة للموارد البشرية بالمؤسسة:** إن المورد البشري الفعال هو خير ضمان لنجاح تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير ولذلك لابد من وضعة محل الاهتمام من جميع النواحي، ابتدأ من وضع نظام الاختيار والتعين وشغل الوظائف، وتقيم الأداء، وبرامج التدريب.
- **التعليم والتدريب المستمر:** حتى نتمكن من أن نضع إستراتيجيات إدارة التغيير موضع التطبيق العملي، فإنه يجب الاهتمام الكافي بالتدريب المستمر.

- **تبني الأنماط القيادية:** يؤثر نمط القيادة في تطبيق إستراتيجيات إدارة التغيير ويعتبر النمط الذي يعمل من أجل توفير ودعم مناخ يسوده العمل الجماعي، ويهتم بالعنصر البشري، والعمليات، والجانب الهيكلي، والذي يؤمن بأن غرس القيم الإيجابية في العلاقات، يؤدي هذا إلى تحقيق روح الفريق وتعظيم مصلحة كل من الفرد والمؤسسة.
- **مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين الإنتاجية و الجودة:** ويتطلب ذلك إزالة الحواجز والتخلص من الخوف حتى يتمكن كل فرد من أن يعمل من اجل مصلحة المؤسسة.
- **تأسيس نظام معلومات:** يتطلب تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير توفير المعلومات وتحليلها وتبادلها داخل المؤسسة بشكل يسمح بمراقبة العمليات بصفة مستمرة.
- **حسن اختيار مديري المدارس وتدريبهم بصفة مستمرة على فكر وثقافة التغيير:** ويتضمن ذلك اختيار المديرين على أسس مهنية وأخلاقية سليمة ويتطلب أيضا التدريب المستمر.
- متابعة الدراسات والبحوث والتطورات الحديثة في مجال الإدارة وطرق العمل للإفادة منها في تطوير الوضع المدرسي وتحسين أساليب العمل.
- قيام العاملين من المدرسين والمعاونين والإداريين بالبحث والدراسة.
- التخلص من القوالب التنظيمية الجامدة والتوجه نحو الهياكل المرنة لتواكب المستجدات و المتغيرات البيئية.

4-الركائز والمقومات الأساسية للتصور المقترح:

ينطلق التصور المقترح من عدة أسس تخص مشكلات التعليم الثانوي الفني الصناعي وتخص آليات استراتيجيات إدارة التغيير في مواجهة هذه المشكلات.

وسوف نوضح ذلك فيما يلي: لقد أكدت نتائج الدراسة الميدانية و الإطار النظري علي أن هناك العديد من مشكلات **تواجه التعليم الثانوي الفني منها:**

أ- مشكلات تخص إدارة مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي و التي تتمثل في الآتي:

- قلة الكوادر المدربة التدريب الكافي علي الأساليب الإدارية الحديثة.
- ضعف استخدام الإمكانات المتاحة بالمدرسة بالصورة السليمة.
- المركزية في اتخاذ القرارات وعدم إشراك جميع العاملين.
- عدم توزيع مسئوليات الإدارة بشكل جيد في المدارس.
- الروتين في التعاملات وكذلك في حل المشكلات وغياب روح الفريق.
- عدم العدالة في المعاملة بين العاملين ولتساهل من جانب الإدارة في الأمور التي تحتاج إلي حلول سريعة.

- عدم تشجيع المعلمين وحفزهم ومساواة المجتهد مع المهمل نتيجة إلي انفصال الإدارة عن العاملين.

وتقترح الباحثة أن تواجه هذه المشكلات من خلال استخدام عدد من الاستراتيجيات مثل الإدارة علي المكشوف ، التمكين ،بناء الفريق و يستلزم ذلك استخدام عدد من الآليات منها:

- تصميم هيكل إداري مرن يتناسب مع التغييرات السريعة المتداخلة .
- قيادة ديمقراطية صاحبة رؤية مستقبلية.
- نشر ثقافة تنظيمية قوامها المشاركة و الابتكار.
- استخدام الاجتماعات والجلسات الفكرية كأسلوب أمثل لصنع القرار.
- وضع معايير لتقييم الأداء ترتكز علي الأساليب و الأدوات الإحصائية.
- ربط نظام الأجور بالإنجاز والمساهمة في الأداء.
- توفير أنظمة متطورة للمعلومات تساهم في نشر وتبادل المعرفة بين أرجاء المؤسسة.
- تعليم العاملين مبادئ المحاسبة.
- تعليم العاملين كيفية قراءة القوائم المالية وفهم العلاقة بين أرقامها.
- منح العاملين فرص التعليم الذ1تي. إشراك العاملين في وضع رؤية وأهداف المؤسسة.
- وضع نموذج يحدد سلوك وحدود العاملين في ظل التمكين.
- إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.
- دراسة وتحليل قدرات ومهارات العاملين علي تحمل المسئولية ومراقبة النتائج ودعم هذه القدرات.
- أداء العمل من خلال فرق العمل المنتجة لتحفيز العاملين.
- وضع معايير للأداء يمكن من خلالها المقارنة بين معدلات الأداء الفعلية لأعضاء الفريق والمعدلات المعيارية لتحديد الانحراف واتخاذ خطوات فعلية نحو التصحيح.

ب) مشكلات خاصة بالمعلم:.

- يغلب الطابع الشكلي علي وحدات التدريب في المدارس.
- ضعف الإعداد للمعلم في الكليات.
- ضعف تدريب معلمي المواد العملية علي المعدات الحديثة.
- نقص التأهيل التربوي للعديد من المعلمين.
- عزوف العديد من المعلمين عن العمل في مدارس التعليم الفني.
- تدني النظرة المجتمعية لمعلم التعليم الفني.
- غياب دور الإشراف والتوجيه لتحسين أداء المعلم، حيث أصبح الإشراف عملية شكلية.

وتقترح الباحثة أن تواجه هذه المشكلات من خلال استخدام عدد من الإستراتيجيات منها إعادة الهندسة و فرق العمل ويستلزم ذلك استخدام عدد من الآليات منها:

1- الاهتمام بوحدات التدريب عن طريق إعادة هندستها عن طريق:

- مشاركة المعلمين في تحديد الاحتياجات التدريبية.
- إتاحة الفرصة للتدريب للاستفادة بما تعلمه.
- تقييم المتدرب من خلال نظم معلومات مرتدة ونماذج معدة لذلك.
- اكتشاف طرق جديدة للتدريب تنمي القدرة علي التفكير والابتكار.
- توفير مصممي البرامج التعليمية مع الاهتمام بالبرامج التكنولوجية.
- تحديد ميزانية للتدريب بالحجم الذي يخدم متطلبات التدريب.
- تقديم التدريب بالطرق المبتكرة والحديثة والتي تثير انتباه الأفراد وفرق العمل.

2- إعادة هندسة برامج إعداد المعلمين لتحسين نوعية الخرجين من الطلاب المعلمين.

3- إشراك المعلم من خلال فرق العمل في اتخاذ القرارات .

4- تبادل الزيارات بين المعلمين علي شكل فريق لتبادل الخبرة بينهم.

جـ) مشكلات خاصة بالطلاب:

- تهمل سياسة القبول الحالية الفروق الفردية بين الطلاب .
- ضعف مستوي الطلاب حيث يدخل التعليم الفني أقل الطلاب من حيث المجموع.
- زيادة عدد الطلاب في الفصول يقلل من فرص الطلاب في التدريب.
- عدم وجود ماكينات بالعدد الكافي.
- تدني نظرة المجتمع بالنسبة لخريج الثانوي الفني بشكل عام.
- عدم توافر فرص عمل أمام الطلبة مما يضعف من طموح الطلاب للتعليم.
- تخفيض عدد الحصص بالنسبة للتخصصات مما يضعف من فرصة الطالب علي التدريب.
- الانفصال التام بين البيت والمدرسة وعدم علم أولياء الأمور بأبنائهم.
- التساهل في الامتحانات تؤدي إلي ضعف مستوي الطلاب.

وتقترح الباحثة أن تواجه هذه المشكلات من خلال استخدام عدد من الإستراتيجيات منها إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة ويستلزم ذلك اتخاذ مجموعة من الآليات منها:

إعادة هندسة سياسة القبول لطلاب المدارس الثانوية الفنية الصناعية علي النحو التالي :

- إجراء اختبارات موضوعية ومتنوعة للمتقدمين لمعرفة استعدادهم وميولهم.
- ربط سياسة القبول بالهيكل الاقتصادي في المجتمع.
- استخدام مقاييس علمية تقيس ميول الطلاب نحو التخصصات.
- تفعيل دور الإرشاد والتوجيه داخل المدارس الثانوية الفنية الصناعية.

استخدام بعض آليات إدارة الجودة الشاملة لعلاج مشكلات الطلاب علي النحو التالي:

- تقويم ومتابعة جميع عناصر العملية التعليمية (المدخلات- العمليات- المخرجات) للتأكد من جودتها، وتحديد جوانب القوة والضعف والتي في حاجة لتحسين وتطوير.
- المراجعة والتقويم المستمر للوقوف علي الطلاب دون المستوي أو غير المؤهلين و العمل علي معالجة الخلل في إعدادهم وتدريبهم.
- وضع سجلات للجودة في مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي تحديد وتجميع وفهرسة و تسجيل جميع البيانات و المعلومات المتعلقة بالعمل في المدرسة ،والاحتفاظ بها في سجلات تكون في متناول اليد للتعرف علي أية معلومة في أيوقت فهي تساعد علي مراجعة الإجراءات وفقا للمعايير المطلوبة.

د) مشكلات خاصة بالمباني والتجهيزات:

- استخدام مباني غير مخصصة للتعليم الفني نتيجة تحويل مباني المعلمين والثانوي التجاري إلي مدارس تعليم فني الصناعي.
- النقص الشديد في الماكينات الحديثة والموجود قديم جدا.
- البطيء الشديد في إجراء عمليات الصيانة.
- عدم تشغيل المعدات وذلك بسبب العهدة.
- التصميمات الحالية للمباني لا تناسب التعليم الفني.

وتقترح الباحثة أن تواجه هذه المشكلات من خلال استخدام استراتيجية الجودة الشاملة من خلال الآليات التالية:

- متابعة عملية صيانة الأجهزة والمعدات والتأكد من بشكل مستمر.
- تحديث الماكينات والمعدات بما يتفق والتطورات الحديثة.
- وضع معايير لجودة المباني المخصصة لمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي والالتزام بها.
- متابعة لجان الصيانة داخل المدرسة وخارجها للتأكد من جودة المباني والتجهيزات.

هـ) مشكلات خاصة بالتمويل: تتمثل هذه المشكلات في الآتي:

- نقص الميزانية المخصصة للمدرسة .
- نقص المواد الكافية للتدريبات العملية.
- ضعف التمويل اللازم للأنشطة المدرسية .
- الروتين والبطيء في صرف الماليات اللازمة للتدريبات.

وتقترح الباحثة أن تواجه هذه المشكلات من خلال استخدام استراتيجية الجودة الشاملة من خلال الآليات التالية:

- عرض إنتاج الطلاب في معارض وبيعها لزيادة دخل المدارس تحت إشراف من الإدارات العليا.
- زيادة دور المشاركة المجتمعية عن طريق دعوة أولياء الأمور من خلال مجالس الأمناء والمعلمين للمشاركة في مناقشة مشاكل المدرسة.

- دعوة رجال الأعمال وأصحاب المصانع للمشاركة في دعم مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي.

و) مشكلات تخص أهداف التعليم الثانوي الفني الصناعي:

- عدم وجود هدف معلن ومحدد للتعليم الفني بالنسبة للتنمية علي وجه الخصوص، مما جعل أساليب التعليم بمؤسساته المختلفة لا تستطيع مواكبة احتياجات المجتمع في ظروف التطور التكنولوجي المطرد في دول العالم بحيث تعمل علي تصنيع الأجهزة والآلات اللازمة وإنتاجها محليا للاستغناء عن الاستيراد تدريجيا.
- عدم اشتراك معلم التعليم الفني في تحديد الأهداف، حيث تفرض الأهداف العامة للمنهج علي المعلم من خلال عملية الإشراف الفني أو من خلال النشرات الدورية، مما يجعل المعلم يعمل علي تحقيق هذه الأهداف دون إيمان حقيقي بها أو التزام كامل بالسعي لتحقيقها.
- فقدان الصلة بين أهداف المراحل التعليمية المختلفة علي الرغم من ضرورة توحيد الأهداف التربوية وأن يكون الاختلاف في مستوي الأهداف وترجمتها إلي مواقف تعليمية تناسب المستوي العمري للطلاب
- لم تشر الأهداف إلي فلسفة محددة للمجتمع المصري بعد أخزه بآليات السوق وظهور المفاهيم الجديدة مثل الخصخصة، ويعتبر ذلك قصورا واضحا في أهداف التعليم الفني نحو تحقيق أهداف المجتمع المصري.

وتقترح الباحثة أن تواجه هذه المشكلات من خلال استخدام استراتيجية إعادة الهندسة يستلزم ذلك استخدام عدد من الآليات منها:

- ربط أهداف التعليم الثانوي الصناعي بقطاعات العمل والإنتاج .
- إشراك العاملين في قطاع التعليم الفني في وضع أهدافه التعليم الثانوي الفني.
- ربط أهداف التعليم الثانوي الفني أهداف التنمية.
- تغيير الأهداف بما يخدم التطورات الحديثة.

ويمكن تلخيص هذا التصور المقترح من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (25) يوضح ملخص التصور المقترح

م	الاستراتيجية المقترحة	المشكلات التي تعاني منها المدارس	آليات مواجهة المشكلات
1	**الإدارة علي المكشوف**	**مشكلات خاصة بإدارة المدرسة الثانوية الفنية:** - قلة الكوادر المدربة التدريب الكافي	- وضع معايير لتقييم الأداء ترتكز علي الأساليب والأدوات الإحصائية. - ربط نظام الأجور بالإنجاز والمساهمة في الأداء.

م	الاستراتيجية المقترحة	المشكلات التي تعاني منها المدارس	آليات مواجهة المشكلات
		علي الأساليب الإدارية الحديثة. – ضعف استخدام الإمكانات المتاحة بالمدرسة بالصورة السليمة. – المركزية في اتخاذ القرارات وعدم إشراك جميع العاملين. – عدم توزيع مسئوليات الإدارة بشكل جيد في المدارس.	– توفير أنظمة متطورة للمعلومات تساهم في نشر وتبادل المعرفة بين أرجاء المؤسسة. – تعليم العاملين مبادئ المحاسبة. – تعليم العاملين كيفية قراءة القوائم المالية وفهم العلاقة بين أرقامها. – منح العاملين فرص التعليم الذ1اتي.
2	استراتيجية التمكين	– الروتين في التعاملات وكذلك في حل المشكلات وغياب روح الفريق. – عدم العدالة في المعاملة بين العاملين ولتساهل من جانب الإدارة في الأمور التي تحتاج إلي حلول سريعة. – عدم تشجيع المعلمين وحفزهم ومساواة المجتهد مع المهمل نتيجة إلي انفصال الإدارة عن العاملين.	– إشراك العاملين في وضع رؤية وأهداف المؤسسة. – وضع نموذج يحدد سلوك وحدود العاملين في ظل التمكين. – إشراك العاملين في اتخاذ القرارات. – دراسة وتحليل قدرات ومهارات العاملين علي تحمل المسئولية ومراقبة النتائج ودعم هذه القدرات.
3	استراتيجية بناء الفريق		– إشراك العاملين في اتخاذ القرارات. – دراسة وتحليل قدرات ومهارات العاملين علي تحمل المسئولية ومراقبة النتائج ودعم هذه القدرات. – أداء العمل من خلال فرق العمل المنتجة لتحفيز العاملين. – وضع معايير للأداء يمكن من خلالها المقارنة بين معدلات الأداء الفعلية لأعضاء الفريق والمعدلات المعيارية لتحديد الانحراف واتخاذ خطوات فعلية نحو التصحيح.
	استراتيجية إعادة الهندسة	**1– مشكلات خاصة بأهداف التعليم الثانوي الفني:** – عدم وجود هدف معلن ومحدد للتعليم الفني بالنسبة للتنمية علي وجه الخصوص، مما جعل أساليب التعليم بمؤسساته المختلفة لا	– ربط أهداف التعليم الثانوي الصناعي بقطاعات العمل والإنتاج . – إشراك العاملين في قطاع التعليم الفني في وضع أهدافه التعليم الثانوي الفني. – ربط أهداف التعليم الثانوي الفني أهداف التنمية.

م	الاستراتيجية المقترحة	المشكلات التي تعاني منها المدارس	آليات مواجهة المشكلات
		تستطيع مواكبة احتياجات المجتمع في ظروف التطور التكنولوجي المطرد في دول العالم بحيث تعمل علي تصنيع الأجهزة و الآلات اللازمة وإنتاجها محليا للاستغناء عن الاستيراد تدريجيا. - عدم إشراك معلم التعليم الفني في تحديد الأهداف، حيث تفرض الأهداف العامة للمنهج علي المعلم من خلال عملية الإشراف الفني أو من خلال النشرات الدورية، مما يجعل المعلم يعمل علي تحقيق هذه الأهداف دون إيمان حقيقي بها أو التزام كامل بالسعي لتحقيقها. - فقدان الصلة بين أهداف المراحل التعليمية المختلفة علي الرغم من ضرورة توحيد الأهداف التربوية وأن يكون الاختلاف في مستوي الأهداف وترجمتها إلي مواقف تعليمية تناسب المستوي العمري للطلاب - لم تشر الأهداف إلي فلسفة محددة للمجتمع المصري بعد أخزه بآليات السوق و ظهور المفاهيم الجديدة مثل الخصخصة، ويعتبر ذلك قصورا واضحا في أهداف التعليم الفني نحو تحقيق أهداف المجتمع المصري.	- تغيير الأهداف بما يخدم التطورات الحديثة. - إشراك المعلمين في وضع أهداف المواد التي يقومون بتدريسها.
		2- مشكلات خاصة بمعلم التعليم	1- الاهتمام بوحدات التدريب عن

م	الاستراتيجية المقترحة	المشكلات التي تعاني منها المدارس	آليات مواجهة المشكلات
	استراتيجية إعادة الهندسة	**الثانوي الفني الصناعي:** - يغلب الطابع الشكلي على وحدات التدريب في المدارس. - ضعف الإعداد للمعلم في الكليات. - ضعف تدريب معلمي المواد العملية علي المعدات الحديثة. - نقص التأهيل التربوي للعديد من المعلمين. - عزوف العديد من المعلمين عن العمل في مدارس التعليم الفني. - تدني النظرة المجتمعية لمعلم التعليم الفني. - غياب دور الإشراف والتوجيه لتحسين أداء المعلم، حيث أصبح الإشراف عملية شكلية.	طريق إعادة هندستها عن طريق: • مشاركة المعلمين في تحديد الاحتياجات التدريبية. • إتاحة الفرصة للتدريب للاستفادة بما تعلمه. • تقييم المتدرب من خلال نظم معلومات مرتدة ونماذج معدة لذلك. • اكتشاف طرق جديدة للتدريب تنمي القدرة علي التفكير والابتكار. • توفير مصممي البرامج التعليمية مع الاهتمام بالبرامج التكنولوجية. • تحديد ميزانية للتدريب بالحجم الذي يخدم متطلبات التدريب. • تقديم التدريب بالطرق المبتكرة والحديثة والتي تثير انتباه الأفراد وفرق العمل. 2- إعادة هندسة برامج إعداد المعلمين لتحسين نوعية الخرجين من الطلاب المعلمين. 3- إشراك المعلم من خلال فرق العمل في اتخاذ القرارات . 4- تبادل الزيارات بين المعلمين علي شكل فريق لتبادل الخبرة بينهم.
	استراتيجية إعادة الهندسة	**3- مشكلات الطلاب:** - تهمل سياسة القبول الحالية الفروق الفردية بين الطلاب . - ضعف مستوي الطلاب حيث يدخل التعليم الفني أقل الطلاب من حيث المجموع.	- إجراء اختبارات موضوعية ومتنوعة للمتقدمين لمعرفة استعدادهم وميولهم. - ربط سياسة القبول بالهيكل الاقتصادي في المجتمع. - استخدام مقاييس علمية تقيس ميول الطلاب نحو التخصصات.

م	الاستراتيجية المقترحة	المشكلات التي تعاني منها المدارس	آليات مواجهة المشكلات
		– زيادة عدد الطلاب في الفصول يقلل من فرص الطلاب في التدريب. – عدم وجود ماكينات بالعدد الكافي. – تدني نظرة المجتمع بالنسبة لخريج الثانوي الفني بشكل عام. – عدم توافر فرص عمل أمام الطلبة مما يضعف من طموح الطلاب للتعليم. – تخفيض عدد الحصص بالنسبة للتخصصات مما يضعف من فرصة الطالب علي التدريب. – الانفصال التام بين البيت والمدرسة وعدم علم أولياء الأمور بأبنائهم. – التساهل في الامتحانات تؤدي إلي ضعف مستوي الطلاب	– تفعيل دور الإرشاد والتوجيه داخل المدارس الثانوية الفنية الصناعية.
4	**استراتيجية الجودة الشاملة**		– تقويم ومتابعة جميع عناصر العملية التعليمية (المدخلات– العمليات– المخرجات) للتأكد من جودتها، وتحديد جوانب القوة والضعف والتي في حاجة لتحسين وتطوير. – المراجعة والتقويم المستمر للوقوف علي الطلاب دون المستوي أو غير المؤهلين و العمل علي معالجة الخلل في إعدادهم وتدريبهم. – وضع سجلات للجودة في مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي تحديد وتجميع وفهرسة و تسجيل جميع البيانات و المعلومات المتعلقة بالعمل في المدرسة ،والاحتفاظ بها في سجلات تكون في متناول اليد للتعرف علي أية معلومة في أيوقت فهي تساعد علي مراجعة الإجراءات وفقا للمعايير المطلوبة.
	استراتيجية إدارة الجودة الشاملة	**مشكلات المباني والتجهيزات:** – استخدام مباني غير مخصصة للتعليم الفني نتيجة تحويل مباني المعلمين والثانوي التجاري إلي مدارس تعليم فني الصناعي . – النقص الشديد في الماكينات الحديثة والموجود قديم جدا. – البطيء الشديد في إجراء عمليات الصيانة. – عدم تشغيل المعدات وذلك بسبب العهدة. – التصميمات الحالية للمباني لا تناسب التعليم الفني	– متابعة عملية صيانة الأجهزة والمعدات والتأكد من بشكل مستمر. – تحديث الماكينات والمعدات بما يتفق والتطورات الحديثة. – وضع معايير لجودة المباني المخصصة لمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي والالتزام بها. – متابعة لجان الصيانة داخل المدرسة وخارجها للتأكد من جودة المباني والتجهيزات.
	استراتيجية إدارة الجودة الشاملة	**مشكلات التمويل:** – نقص الميزانية المخصصة للمدرسة. – نقص المواد الكافية للتدريبات العملية. – ضعف التمويل اللازم للأنشطة	– عرض إنتاج الطلاب في معارض وبيعها لزيادة دخل المدارس تحت إشراف من الإدارات العليا. – زيادة دور المشاركة المجتمعية عن طريق دعوة أولياء الأمور من خلال مجالس الأمناء و المعلمين للمشاركة في مناقشة

م	الاستراتيجية المقترحة	المشكلات التي تعاني منها المدارس	آليات مواجهة المشكلات
		المدرسية . – الـروتين والبطـيء فـي صـرف الماليات اللازمة للتدريبات	مشاكل المدرسة. – دعوة رجال الأعمال و أصحاب المصانع للمشاركة في دعم مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي.

ثالثا : بحوث مستقبلية:

من خلال معالجة موضوع البحث الحالي، تبين أن هناك عدد من الموضوعات البحثية ذات العلاقة بهذا البحث والتي تكون بمثابة مؤشرات بحثية لطلاب الدراسات العليا ومن هذه الموضوعات ما يلي:

- دراسة بعض استراتيجيات إدارة التغيير لمواجهة مشكلات مراحل تعليمية أخري.
- دراسة تطبيق بعض الدول لبعض استراتيجيات إدارة التغيير ومقارنتها والاستفادة منها في مصر.
- دراسة تحليلية للعلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير وبين العمليات الإدارية.
- دراسة مقاومة التغيير على الابتكار والإبداع في العمل وتقبل التغيير.
- دراسة لدرجة ممارسة المؤسسات التعليمية لإدارة التغيير.
- دراسة أثر تطبيق استراتيجيات التغيير على الأداء في المؤسسات التعليمية.