



Proposed Strategy for Strategic Renewal in Technical Secondary Industrial Schools in the Arab Republic of Egypt

Dr. Nesreen S. Salah El-Din

Assistant Professor of Educational Administration, Department of Comparative Education and Educational Administration, Faculty of Education, Ain Shams University and Sultan Qaboos University, Egypt
nesren@squ.edu.om

Dr. Asmaa Sh. Hamada

Lecturer of Comparative Education and Educational Administration
Faculty of Education, University of Sadat City, Egypt
anem2002@yahoo.com

Received: 10-9-2024 Revised: 17-10-2024 Accepted: 22-10-2024
Published: 12-12 -2024

DOI: 10.21608/jsre.2024.319788.1730

Link of paper: https://jsre.journals.ekb.eg/article_389091.html

Abstract

The research aimed to develop a proposed strategy for strategic renewal in technical industrial secondary schools in Egypt, utilizing the SWOT Analysis method. Considering this, a form for evaluating the internal and external environmental elements influencing strategic renewal in technical industrial secondary schools in Egypt was applied to a number of educational experts in the field of technical industrial education to arrive at the desired strategy. The study also yielded a set of results, including the identification of various strengths affecting strategic renewal in industrial schools, such as the presence of qualified human resources in terms of teachers and administrators, the expansion of teacher training, and the application of specific criteria for student admission in secondary industrial schools through defined assessments. However, there are weaknesses that impact the achievement of strategic renewal, including weak investment by technical secondary schools in existing partnerships with the private sector and industrial institutions, poor infrastructure, and a lack of material resources and equipment. Additionally, there are several external factors that influence the implementation of strategic renewal in industrial secondary schools, represented by numerous opportunities, including the emphasis of the "Technical Education Reform Strategy 0.2" on improving the quality of technical education, transforming curricula into competency-based programs, and establishing an information center by the ministry to provide data and information related to technical secondary education. Furthermore, there are multiple threats affecting strategic renewal in industrial schools, such as the high unemployment rate among graduates of technical education, insufficient financial allocations for spending on industrial schools, and a lack of adequate training opportunities provided by factories and companies for technical secondary education students.

Keywords: Proposed Strategy, Strategic Renewal, Technical Industrial Secondary Schools.

إستراتيجية مقترحة للتجديد الإستراتيجي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية في جمهورية مصر العربية

د. نسرين صالح محمد صلاح الدين

أستاذ الإدارة التربوية المساعد (المشارك)

كلية التربية، جامعة عين شمس وجامعة السلطان قابوس، جمهورية مصر العربية

nesren@squ.edu.om

د. أسماء شعبان علي حماده

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية، جامعة مدينة السادات، جمهورية مصر العربية

anem2002@yahoo.com

المستخلص:

هدف البحث إلى بناء إستراتيجية مقترحة للتجديد الإستراتيجي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية في مصر، وقد تم الاستعانة بأسلوب التحليل الرباعي SWOT Analysis ، وفي ضوء ذلك تم تطبيق استمارة تقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على التجديد الإستراتيجي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية في مصر، على عدد من الخبراء التربويين في مجال التعليم الفني الصناعي من أجل التوصل إلى الإستراتيجية المنشودة، كما توصل البحث إلى مجموعة من النتائج منها: تعددت جوانب القوة التي تؤثر على التجديد الإستراتيجي بالمدارس الصناعية بمصر، فكان منها: امتلاك المدارس الفنية الصناعية الموارد البشرية المؤهلة من المعلمين والمديرين، والتوسع في تدريب المعلمين، واتباع المدارس الثانوية الصناعية للتكنولوجيا التطبيقية معايير خاصة لقبول الطلاب بها من خلال اختبارات محددة، كما أن هناك مواطن ضعف تؤثر على تحقيق التجديد الإستراتيجي، منها: ما يتعلق بضعف استثمار مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي للشراكات القائمة مع القطاع الخاص والمؤسسات الصناعية، وضعف البنية التحتية بها، وقلة الأجهزة والإمكانات المادية، كما أن هناك العديد من العوامل الخارجية التي تؤثر على إحداث التجديد الإستراتيجي بالمدارس الثانوية الصناعية، وقد تمثلت في تعدد الفرص، ومنها: تأكيد إستراتيجية (إصلاح التعليم الفني ٢٠٠٢) على تحسين جودة التعليم الفني، وتحويل المناهج الدراسية إلى مناهج قائمة على الجدارات، وإنشاء الوزارة مركز للمعلومات يوفر البيانات والمعلومات عن التعليم الثانوي الفني الصناعي، كما تعددت التهديدات المؤثرة على التجديد الإستراتيجي بالمدارس الصناعية، فكان منها ارتفاع نسبة البطالة بين خريجي التعليم الفني، وقصور الاعتمادات المالية المخصصة للإنفاق على المدارس الصناعية، بالإضافة إلى ضعف تقديم فرص كافية من قبل المصانع والشركات لتدريب طلاب التعليم الثانوي الصناعي.

الكلمات المفتاحية: إستراتيجية مقترحة، التجديد الإستراتيجي، المدارس الثانوية الفنية الصناعية.

إستراتيجية مقترحة للتجديد الإستراتيجي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية في جمهورية مصر العربية

القسم الأول: الإطار العام للبحث

مقدمة

تواجه منظمات اليوم العديد من التغيرات والتدخلات والتعقيدات المستمرة في كافة المجالات، ونظرًا للتحديات العديدة التي فرضها التقدم العلمي والتكنولوجي، والاكتشافات العلمية المتواترة، وما أفرزته الثورة الصناعية الرابعة من تغيرات مستمرة أثرت في بيئة العمل، الأمر الذي فرض على تلك المنظمات تحديات أكبر لتحقيق مستوى تنافسية أعلى؛ مما استدعى ضرورة تبنى مداخل إدارية حديثة لتجديد أنشطتها وإستراتيجيتها بمرونة وفعالية وتنوع وابتكارية؛ لتواكب تلك التطورات والتحديات؛ بما يساعدها على الحفاظ على بقائها وكيانها وتطويرها، ومن هنا ظهر مفهوم التجديد الإستراتيجي.

ويمثل التجديد الإستراتيجي فلسفة تنظيمية وإستراتيجية جديدة نسبيًا تساعد المنظمات على إعادة التفكير بشكل جوهري حول كيفية المنافسة، والبحث عن المقدرات التي تتماشى مع التغيرات البيئية، والتي تمنح المنظمة ميزة تنافسية (البغدادى والحدراوي، ٢٠١٨، ٦٨)، فهو أحد أساليب الإدارة الإستراتيجية الناجحة، والتي تمكن المنظمة من تطوير إستراتيجيتها التنافسية، وتعزيز قدراتها في استكشاف إمكاناتها ومواردها الداخلية، واستثمار الفرص الخارجية المتاحة، وتشجيع العاملين نحو الريادة والإبداع والمنافسة، وتقليل مخاطر الضغط التنافسي الناجم عنها (العفيري، ٢٠٢٣، ١٩٦).

كما يتناول التجديد الإستراتيجي دراسة الفرص المتاحة والتحديات المحتملة في البيئة الخارجية التي تواجه المنظمة، وقد يكون هذا التجديد غير مرغوب فيه في بعض المنظمات نتيجة التمسك ببعض العادات والتقاليد التي تمثل ثقافة المنظمة، إلا أنه يمثل عاملاً أساسياً في تحقيق النجاح المستمر للمنظمات (عبد الوهاب، ٢٠٢٠، ٢٨٠-٢٨١)؛ ومن ثم تعزيز قدراتها التنافسية بين المنظمات الأخرى.

والتجديد الإستراتيجي يُنظر إليه من منظورين؛ المنظور الأول: يرى أن التجديد الإستراتيجي سلسلة من ردود الفعل على التغير البيئي، أما المنظور الثاني: فيرى أنه موقف استباقي لوضع المعايير، والتأثير على عملية التطور، ويفترض التجديد الإستراتيجي الاستباقي أن المنظمات يمكن أن يكون لها هياكل وإستراتيجيات مختلفة تعتمد على مدى اختلاف ثروات الموارد الأولية وحلقات التعلم والتغذية الراجعة، وتركز على التوقيت للاستفادة من الوقت لإعداد إستراتيجيات للتعامل مع التغييرات المتوقعة (Nguyen, Peltoniemi & Lamberg, 2022, 3).

وللتجديد الإستراتيجي عدة أبعاد تتمثل في: **بعد المحتوى** الذي يشمل الإجراءات التي تساهم في تقييم التجديد الإستراتيجي بالمنظمة، ويشمل نوعين من إجراءات التجديد الإستراتيجي وهما: **التجديد الاستكشافي/ الاستباقي**: والذي يتيح الاستفادة من الموارد المادية والبشرية المتاحة وإعداد إستراتيجيات للتعامل مع التغييرات المتوقعة، كما يتضمن افتراض وتوقع بعض الإجراءات الإدارية المستقبلية؛ حيث تصور كيف من المحتمل أن تتغير البيئة في المستقبل، واتخاذ قرارات فعالة بشأن الفرص التي يجب

استثمارها واستغلالها (Nguyen, Peltoniemi & Lamberg, 2022, 3-4)، والتجديد الاستثماري: الذي يعبر عن قدرة المنظمة على تحسين أنشطتها، وجوهره هو صقل واستخدام القدرات والتكنولوجيا والنماذج الموجودة في المنظمة؛ بهدف تحقيق عوائد إيجابية، ويمكن التنبؤ بها على المدى القصير، وتصمم أنشطتها لتلبية احتياجات المستفيدين الحاليين والمحتملين، وتسعى إلى توسيع المعرفة والمهارات، وتوسيع الخدمات المقدمة مع زيادة قنوات التوزيع بما يليبي الوفاء بالاحتياجات المستقبلية للمستفيدين (Amel, 2021, 7)، وبعد السياق: الذي يُمثل بنسبة الأعمال الداخلية قياساً إلى الأعمال الخارجية، وتعمل المنظمة على التجديد الداخلي والخارجي من خلال الاستناد والاستفادة من الأفكار التي يقدمها أعضاؤها في تنفيذ الأعمال الإستراتيجية، أو من خلال المبادرات الخارجية للمنظمات الحكومية أو الاستثمارية والمواومة بينهما لضمان استمرارية نجاحها (حسن والحيمري، ٢٠٢٢، ٧٨)، وبعده العملية: ويختص بالعمليات الزمنية لإجراءات التجديد الإستراتيجي، ويتضمن مدى سرعة تنفيذ إجراءات التجديد الإستراتيجي (Kwee, Bosch & Volberda, 2010, 8)، ولتحقيق التجديد الإستراتيجي بالمنظمات؛ لابد من تكامل الأبعاد الثلاثة السابقة.

ومن هنا باتت المنظمات الناجحة هي التي تتخذ من مدخل التجديد الإستراتيجي أساساً لتجديد المنظمة وبنائها من جديد، ليشمل هذا التجديد: تغيير في الثقافة السائدة، وفي الأفكار ونواياها الإستراتيجية وممارساتها المختلفة، والتوجهات الداخلية للمنظمة وكافة أعمالها؛ بما يحول هذه المنظمة من منظمة تقليدية إلى منظمة ريادية قادرة على تحقيق وضع تنافسي مستدام داخل الأسواق.

ونظراً لاعتبار التعليم الثانوي الفني نظاماً تعليمياً ذا طبيعة خاصة، وله دور مهم في تنمية رأس المال البشري لمنتسبيه، وإعدادهم إعداداً جيداً باعتبارهم من أهم القوى العاملة التي تعزز الإنتاجية الخدمية والصناعية؛ بما ينعكس على تحسين جودة الحياة؛ تتعزز أهمية هذا النظام من منطلق أن الكفاءة الاقتصادية لأي دولة تعتمد على مدى قوة مستوى مواردها البشرية، ومدى توافق قدراتهم مع متطلبات سوق العمل (حجاب، ٢٠٢١، ١٩٧)؛ ومن ثم يعد التعليم الثانوي الفني الصناعي أساس التنمية في أي مجتمع، وله دور مهم في تأهيل وتزويد شريحة كبيرة من الطلاب بالعديد من المعارف والمهارات والقدرات التي تؤهلهم لتلبية احتياجات سوق العمل، ومواجهة ما يطرأ من تطورات، الأمر الذي يفرض تحديات كثيرة أمام إدارة مؤسسات التعليم الفني الصناعي، والتي أصبحت مطالبة بتخريج نوعية معينة من الخريجين يمتلكون مهارات ذات جودة عالية، ولديهم القدرة على تطوير قدراتهم بشكل مستمر، بما يتوافق مع التحديات التي تنتجها وتفرضها بيئات العمل؛ لتحقيق الأهداف المرجوة بفاعلية (عطية، ٢٠٢٣، ٧٩).

ومن ثم يبرز هنا دور إدارة مدارس التعليم الثانوي الصناعي في البحث عن المزيد من الفرص في البيئة الخارجية واستغلالها لمواجهة التحديات والتهديدات التي أفرزتها المتغيرات المستمرة في سوق العمل، ودراسة واستثمار الإمكانيات والموارد المتاحة بالبيئة الداخلية لمعالجة مواطن الضعف بها، وهو ما يمثل بعد المحتوى للتجديد الإستراتيجي، وكذلك تحقيق التوازن بين الإمكانيات المتاحة لها وما تفرضه البيئة الخارجية من فرص، وتهديدات وهو ما يمثله بعد السياق، وتنفيذ كافة الأنشطة والإجراءات اللازمة لتحقيق التجديد والتطوير بالمدارس وفقاً لخطة زمنية محددة، وهو ما يمثل بعد العمليات للتجديد الإستراتيجي، وينعكس كل ذلك على جودة الأداء بالمدارس الثانوية الصناعية.

وبالنظر إلى المؤسسات التعليمية بجمهورية مصر العربية بصفة عامة ومدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بصفة خاصة، يلاحظ أن مصر تسعى بشكل مستمر إلى اتخاذ خطوات إصلاحية للنظام التعليمي؛ لإعداد مواطنًا قويا ومتقفا قادرا على المنافسة في ظل اقتصاديات السوق الحر، وفي ظل المنافسة الشرسة عالميًا؛ ليصبح شخصًا منتجًا قادرا على تحمل المسؤولية وتطوير المجتمع، ومساهمًا في زيادة الإنتاج المحلي للوصول إلى المنافسة العالمية.

وبناء على الأهمية الكبيرة للتعليم الثانوي الفني الصناعي المصري، وما يواجهه من تحديات نتيجة للتغيرات السريعة والمتلاحقة في متطلبات سوق العمل؛ ونظرًا للتطورات التكنولوجية والثورات العلمية المتتالية، وكثرة المشاريع الجديدة التي تقوم بها جمهورية مصر العربية؛ بات لزامًا اتباع إستراتيجية واضحة لإحداث طفرة من التغيير الإيجابي داخل النظام التعليمي الثانوي الفني الصناعي، وتحديث المنظومة بالكامل ورفع كفاءتها لمسايرة كافة التغيرات الحالية والمستقبلية في سوق العمل والاقتصاد التنافسي، الأمر الذي دعا بضرورة العمل نحو اتخاذ التجديد الإستراتيجي خيارًا مناسبًا لمواكبة تلك التطورات والتغيرات، وتحقيق العوائد المرجوة، وتحقيق تميزًا في كافة أنشطة المدرسة، وذلك باعتباره أحد المداخل والأساليب الإدارية التي ينتج عن ممارستها تحفيز المدرسة نحو استكشاف قدرات وموارد جديدة مهمة لها، بالإضافة إلى استثمار مواردها وتنميتها واتباع أساليب وتوجهات جديدة تمكنها من تحقيق أهدافها المستقبلية في التوقيتات المخطط لها؛ بما يساعدها على تحقيق الريادة والتنافسية، ومواكبة الأسواق المحلية والعالمية، الأمر الذي ينعكس على تنمية الاقتصاد القومي عامة.

مشكلة البحث وأسئلته

على الرغم من الجهود المبذولة لتطوير وتحسين منظومة التعليم الفني في مصر بقطاعاته وفروعه المختلفة، إلا أنه يواجه العديد من التحديات، والتي تفرض ضرورة تطويره بشكل مستمر؛ ليتواءم مع التطورات والتغيرات التكنولوجية والاقتصادية المتسارعة باعتباره أحد المقومات الرئيسية في تعزيز نمو الاقتصاد المصري، وتحقيق اقتصاد تنافسي عالي الكفاءة؛ حيث إن تطوير التعليم الثانوي الفني مرهون باستخدام توجهات إدارية مبتكرة كالتجديد الإستراتيجي، وبالنظر إلى المدارس الثانوية الفنية الصناعية، وإدارتها؛ يتضح: أنها تعاني من العديد من مواطن الضعف، والتي تعوق تحقيق التجديد الإستراتيجي بأبعاده المختلفة، ويتضح ذلك: من خلال ما تناولته بعض الدراسات السابقة ومن مؤشرات ذلك ما يلي:

- تدنى مستوى جودة منظومة التعليم الفني وسوق العمل بمصر؛ مما ينعكس سلبًا على قدرتها التنافسية (زيدان، ٢٠٢١، ٢٧٩).
- غياب التنافسية العالمية لمدارس التعليم الثانوي الصناعي في مصر، وقلة مواكبتها لاحتياجات سوق العمل بالداخل والخارج، مع نقص العمالة المدربة والماهرة (محمود وأحمد، ٢٠٢٢، ١٦٥-١٦٩).
- وجود فجوة بين مناهج التعليم الثانوي الفني الصناعي ومتطلبات سوق العمل، وتدنى مستوى خريجيه، كما أن التخصصات الموجودة بهذا النوع من التعليم لا تلبي احتياجات المجتمع المحلي التنموية (عيد ومحمد وعلي، ٢٠١٩، ٣٥٨).
- غياب فلسفة واضحة تحدد التكامل ما بين التعليم الفني ومتطلبات سوق العمل، وعجز التعليم الفني الصناعي عن الاستجابة للمتطلبات المتغيرة، سواء في الإنتاج أو تقنيات التدريب ذاته، وضعف إعداد الكوادر الفنية، وقلة مشاركة قطاع الصناعة في برامجه (مراس، ٢٠٢٢، ٢٢٧-٢٢٨).

- غياب الرضا المجتمعي وفقدان الثقة المجتمعية والمحلية والعالمية في مخرجات هذا النوع من التعليم، وضعف مدخلاته ومخرجاته من الطلاب، وغياب جودة مؤسساته، وخضوع سياسة قبول الطلاب به لفلسفة الكم على حساب الكيف، وارتفاع كثافة الفصول وعشوائية توزيع الطلاب على التخصصات (جمعة، ٢٠٢٠، ١٩٧٧، ١٩٦٦).
- جمود الأنظمة الإدارية في مواكبة التغيرات المجتمعية، وقلة وعي الإدارة بأهمية المستجدات التكنولوجية مع التمسك بالأساليب التقليدية في الإدارة، وقلة عدد المعامل الإلكترونية (أبو النور وآخرون، ٢٠١٩، ٢٥).
- غياب وجود مرصد قومي لسوق العمل يتيح قواعد للبيانات حول التغيرات والاحتياجات الحادثة والمتوقعة بسوق العمل، وافتقار العديد من المعلمين إلى المهارات والقدرات اللازمة للتطوير، فضلاً على العجز في بعض التخصصات الحديثة، واحتياج بعضها للتأهيل الفني والمهني والتربوي، والانفصال بين الدراسة النظرية والواقع العملي (حسن ومحمد وسرحان، ٢٠٢٠، ٩٤).
- قلة الموارد المادية، وضعف توافر المعلومات اللازمة للتخطيط للموارد البشرية؛ مما أدى إلى وجود عجز أو فائض في التخصصات المرتبطة بسوق العمل (مصطفى ومحمد، ٢٠٢٠، ٣٠٣).
- إغفال قانون إلزام الاعتماد في فترة محددة؛ مما يضعف من أهمية حصول مدارس التعليم الفني على الاعتماد، ويقلل من نسب المدارس المتقدمة للحصول على الاعتماد، وزيادة تشعب التخصصات مع قلة وجود أعضاء هيئة تدريس أكفاء للتعامل معها، وغياب وجود آلية تربط بين تلك التخصصات والتوزيع الجغرافي والنوعي للصناعات (معهد التخطيط القومي، ٢٠١٧، ١٠٧).

كما أوضحت الخطة الإستراتيجية للتنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠ العديد من التحديات التي تواجه التعليم الفني في مصر منها: (رئاسة مجلس الوزراء، إستراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠، ١٥٤-١٥٦):

- ندرة المعلمين في بعض التخصصات، وضعف كفاءتهم المهنية، وضعف مواكبتهم للتطورات التكنولوجية الحديثة.
- محدودية قدرة الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في القيام بدورها في الاعتماد؛ نظراً لقلة توافر الموارد البشرية المؤهلة ذات الكفاءة العالية، وضعف الجدوى الاقتصادية والتربوية من الحصول على الاعتماد، وغياب وجود جهة لاعتماد مراكز التدريب.
- محدودية توفير الموارد المادية من فصول وورش عمل ومراكز تدريب ومعدات ومواد، بالإضافة إلى ضعف المناهج التعليمية والتدريبية، وقلة تحديثها وتكاملها وتطويرها، وضعف الدور الرقابي عليها.
- ضعف التمويل وقلة مصادره؛ ومن ثم تدهور البنية التحتية لمعظم المدارس؛ نتيجة لارتفاع تكاليف التجهيزات في ظل ضعف التمويل، وقلة ملائمة مهارات الخريجين لمتطلبات سوق العمل، وغياب خطة واضحة تربط بين احتياجات سوق العمل ومتطلبات التعليم الفني والتدريب المطلوبة.

ونظراً لما يواجهه التعليم الفني من ضغوطات مستمرة لتحسين نوعية التعليم والتدريبات والأنشطة التي يقدمها لطلابها، وتزايد الحاجة نحو رفع فعاليته وكفاءته في ظل قلة فعالية نظم الأداء التقليدية، والتي لم تعد قادرة على إعطاء صورة متكاملة وواضحة عن الفرص المتاحة والتحديات المستقبلية والمتوقعة عن هذا النوع من التعليم (حباكة، ٢٠٢٢، ٣٢٠)، بات تبني إستراتيجيات حديثة في التغلب على تلك

التحديات ضرورة حتمية، ويعد التجديد الإستراتيجي مدخلاً وأسلوباً مناسباً لمواجهة العديد من التحديات التي يواجهها هذا النوع من التعليم وتطويره.

ويتضح مما سبق: أن مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي تعاني من العديد من أوجه القصور والضعف والتحديات التي تعوقها عن تحقيق أهدافها، ورسالتها، وتطوير وتجديد بنيتها ومستواها وأنشطتها المختلفة، وهو ما يستلزم ضرورة إعداد إستراتيجية مقترحة للتجديد الإستراتيجي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية بمصر، والتي قد تساهم في حل العديد من مشكلاته ومواجهة تحدياته وتطوير بنيتها.

وفي ضوء ما سبق يطرح البحث الأسئلة التالية:

- ١- ما الأسس النظرية للتجديد الإستراتيجي بالمدارس في ضوء الأدبيات ذات العلاقة؟
- ٢- ما عناصر البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على التجديد الإستراتيجي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية في جمهورية مصر العربية؟
- ٣- ما الأوزان النسبية لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على التجديد الإستراتيجي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية في جمهورية مصر العربية؟
- ٤- ما البدائل الإستراتيجية الناتجة من دمج متغيرات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية المؤثرة على التجديد الإستراتيجي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية في جمهورية مصر العربية؟
- ٥- ما الإستراتيجية المقترحة للتجديد الإستراتيجي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية في جمهورية مصر العربية؟

أهداف البحث، هدف البحث إلى ما يلي:

- ١- الوقوف على الأسس النظرية للتجديد الإستراتيجي بالمدارس في ضوء الأدبيات ذات العلاقة.
- ٢- تحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على التجديد الإستراتيجي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية في جمهورية مصر العربية.
- ٣- تحديد الأوزان النسبية لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على التجديد الإستراتيجي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية في جمهورية مصر العربية.
- ٤- الكشف عن البدائل الإستراتيجية الناتجة من دمج متغيرات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية المؤثرة على التجديد الإستراتيجي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية في جمهورية مصر العربية.
- ٥- التوصل إلى إستراتيجية مقترحة للتجديد الإستراتيجي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية في جمهورية مصر العربية.

أهمية البحث: تتضح أهمية البحث فيما يلي:

- ١- يعد التجديد الإستراتيجي أحد المداخل الإدارية التي تساعد في تحقيق بقاء ونمو واستدامة المنظمات وتحقيق أهدافها المختلفة بفعالية وكفاءة عالية، فضلاً على التغيرات المستمرة في متطلبات سوق العمل وما يتطلبه من تبنى اتجاهات إدارية حديثة كالتجديد الإستراتيجي؛ لتنمية مهارات وقدرات الخريجين.
- ٢- حداثة موضوع التجديد الإستراتيجي، وندرة الدراسات التي تناولته في التعليم قبل الجامعي، وبصفة خاصة التعليم الثانوي الفني الصناعي. (وذلك في حدود علم الباحثين).
- ٣- يقدم هذا البحث إستراتيجية مقترحة للتجديد الإستراتيجي بالمدارس الثانوية الصناعية من المتوقع أن يستفيد منها الجهات الإدارية العليا، وصانعو القرارات في تعزيز قدرة المدرسة الثانوية الفنية الصناعية في تحقيق التجديد الإستراتيجي.
- ٤- مواكبة التوجه القومي والعالمي للاهتمام بالتعليم الفني الصناعي نظراً لدوره في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتحقيق التنافسية على المستوى المحلي والعالمي.

حدود البحث؛ وتمثلت فيما يلي:

- ١- **الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث في تناوله للتجديد الإستراتيجي على الأبعاد التالية: السياق، العملية، المحتوى؛ نظراً لكونها الأبعاد الأكثر استخداماً وشمولاً بالدراسات السابقة مثل: دراسة (Flier, Bosch & Volberda, 2003)، ودراسة (Schmitt, Barker, Raisch & Whetten, 2016)، ودراسة عيد (٢٠٢٣)، ودراسة الظالمي والزيادي (٢٠٢٣).
- ٢- **الحدود المكانية:** اقتصر البحث في جانبه الميداني على المديرية والإدارات التعليمية بمحافظة القاهرة، الإسكندرية، المنوفية، المنيا، وهي تمثل عينة طبقية من محافظات متنوعة تشمل قطاع الوجه البحري والقبلي، وتم استهداف عينة طبقية أسفل كل قطاع؛ وذلك على اعتبار أن لكل منها خصائص ديموغرافية واجتماعية وثقافية واقتصادية مختلفة تؤثر على النظام التعليمي، ومن ثم جاء اختيار محافظات تمثل الوجهين القبلي والبحري لضمان دقة النتائج؛ حيث يعكس التنوع في الفرص والتهديدات، وتقليل التحيز المكاني للحصول على نتائج قابلة للتعميم، كما أن اختلاف الاحتياجات التعليمية والبنية التحتية والمشاكل الاجتماعية قد تختلف بين الوجه القبلي والبحري.
- ٣- **الحدود البشرية:** تم تطبيق استمارة تقييم البيئة الداخلية والخارجية على مجموعة من الخبراء في الميدان التربوي، وهم: موجهون بالتعليم الثانوي الصناعي، مديرو المدارس الصناعية، ومديرو التعليم الفني بالمديرية ومسئولو التطوير المهني بالمدارس والإدارات التعليمية بمحافظة القاهرة، الإسكندرية، المنيا، المنوفية؛ حيث يمثلون خبرات متنوعة مهنية في الميدان التربوي، كما أنهم من الفئات القائمة على إدارة التعليم الفني الصناعي؛ ومن ثم فهم أكثر خبرة ودراية في تقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية الخاصة بالبحث بشكل أدق، والتوصل إلى نتائج أكثر موضوعية وشمولية؛ مما يساهم في الوصول إلى إستراتيجية مقترحة قابلة للتطبيق.
- ٤- **الحدود الزمنية:** تم تطبيق استمارة تقييم البيئة الداخلية والخارجية على الخبراء التربويين في الفترة من شهر يونيو حتى نهاية يوليو من عام ٢٠٢٤.

مصطلحات البحث: تناول البحث المصطلحات التالية:

١. التجديد الإستراتيجي Strategic Renewal

يشير التجديد الإستراتيجي إلى عملية تنشيط أو استبدال السمات التنظيمية الحالية للمنظمة، لمساعدة المنظمة على استكشاف، وتعلم طرق جديدة لاستخدامها وتوظيفها في تنمية كفاءاتها وأساليبها التنافسية. (Järvi & Khoreva, 2020, 77)

بينما عرفه فينفونجفان، فورنلاباتراشاكورن وبراتوم (Phetphongphan, Phornlaphatrachakorn & Pratoom, 2017, 29) بأنه: مجموعة الإجراءات والعمليات والوسائل التي تتبعها المنظمة لإجراء التغييرات التنظيمية من خلال التركيز على العمليات التنظيمية طويلة المدى للمنظمة، والتي لها تأثير حاسم على نجاحها أو فشلها بالمستقبل.

ويعرف البحث التجديد الإستراتيجي إجرائياً بأنه: مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها إدارة المدرسة الثانوية الصناعية الفنية من خلال أبعاد: المحتوى، والسياق، والعملية؛ لتغيير إستراتيجيتها وسماتها وثقافتها التنظيمية وتطوير واستثمار مواردها، وعناصرها البشرية من معلمين وإداريين وطلاب، والبحث عن فرص جديدة؛ لاستثمارها لتطوير أدائها في توقيتات زمنية محددة؛ وبما يحقق مستوى عالياً من التنافسية.

٢. المدارس الثانوية الفنية الصناعية Industrial Technical Secondary Schools

يُعرف التعليم الفني الثانوي الفني - بشكل عام - بأنه: "ذلك النوع من التعليم الذي يهدف إلى إعداد فئة "الفني" في مجالات الصناعة، والزراعة، والتجارة، والإدارة، والخدمات، وتنمية الملاكات الفنية لدى الدارسين" (قانون رقم ١٣٩ لعام ١٩٨١، والمعدل بالقانون رقم ١٦ لعام ٢٠١٩، مادة ٣٠).

واستناداً إلى ما سبق، عرفت حباكة (٢٠٢٢، ٣٢٦) المدارس الثانوية الفنية الصناعية على أنها: " ذلك النوع من المدارس الذي يهدف إلى إعداد الفني في مجالات الصناعة، وتنمية الملاكات الفنية لدى الدارسين في هذه المدارس".

يعرف البحث إجرائياً المدارس الثانوية الصناعية بأنها: مؤسسة حكومية تابعة لوزارة التربية والتعليم والتعليم الفني والمنوط بها تقديم خدمة تعليمية مرتبطة بالتعليم الثانوي الفني الصناعي، وهو أحد أنواع التعليم الثانوي الذي يهدف إلى إعداد الطلاب الحاصلين على شهادة إتمام المرحلة الإعدادية في مجال الصناعة؛ بما يساعد على تنمية اقتصاد الدولة والقضاء على البطالة، وإنعاش سوق العمل بمتخصصين في المجالات الفنية الصناعية المتخصصة.

٣- إستراتيجية مقترحة Proposed strategy

تعرف الإستراتيجية بأنها: " نشاط شمولي يتضمن خطط وأساليب وسياسات وقرارات يتم صياغتها؛ لتحقيق أهداف موضوعية من خلال خلق المواءمة والانسجام بين أنشطة المنظمة والتكيف مع البيئة" (المحمدي، ٢٠٢٠، ٢٢).

وعرفها سلطان وعثمان (٢٠٢١، ١٢) بأنها: إجراء يتخذ لتحقيق أهداف المنظمة، وتعبر عن توجه عام للمنظمة بمكوناتها المختلفة؛ لتحقيق الحالة المرغوبة في المستقبل، وهي مخطط القرارات في المنظمة الذي يظهر أهدافها وغايتها، وتحدد السياسات والمخططات الأساسية لتحقيق هذه الأهداف، وتحدد الأعمال التي ستقوم بها المنظمة، ونوع المنظمة التي تريد أن تكون، والمساهمة التي تخطط لتقديمها إلى المساهمين والعملاء والمجتمع ككل.

وعليه يعرف البحث الحالي إستراتيجية مقترحة بأنها: خطة عمل تهدف إلى تحقيق أهداف محددة ضمن توقيت زمني محدد، من خلال توجيه الجهود والموارد المتاحة نحو تحقيق الأهداف المنشودة، استناداً إلى فهم وتحليل البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على المدرسة الفنية الصناعية؛ حيث تتضمن هذه الإستراتيجية تحديد الأهداف وتحديد خطوات تنفيذية، ومؤشرات وأنشطة وزمن محدد للتنفيذ.

منهج البحث وخطواته

اعتمد البحث على استخدام أسلوب التحليل البيئي الرباعي Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats Analysis (SWOT) المنظمة في السوق؛ حيث يحلل حالة المنظمة وحالة المنافسين، ومعرفة نقاط قوة المنظمة ومواطن ضعفها، وتحديد الفرص المتاحة في السوق، وكذلك التهديدات المحتملة، فهو يساعد المنظمات على إعداد الخطط والإستراتيجيات المستقبلية، واستثمار الفرص المتاحة، والتفكير في طرق مناسبة للتعامل مع التهديدات المحتمل؛ مما يعزز فرصتها في التفوق على المنافسين وتحسين مركزها في السوق (عبد الحق وعبد الراضي، ٢٠٢٣، ١٨٦)، ويعتمد أسلوب التحليل الرباعي على بعدين أساسيين، الأول يتمثل في: الوصف والتشخيص؛ وذلك لتحديد متغيرات وعوامل البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على الظاهرة موضع الدراسة، والثاني يتمثل في: البعد التقويمي لدمج ومزاوجة تلك العوامل الداخلية والخارجية، ومن ثم استخلاص الإستراتيجية المقترحة - (Novicevic, Harvey, Autry, & Bond III, 2004, 85-87).

وفي ضوء منهجية البحث تم تصميم استمارة تشتمل على عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات، وتم توجيهها إلى عينة من الخبراء وحساب أوزانها النسبية، وترتيبها على حسب أولوية تأثيرها واستبعاد العناصر الأقل أهمية؛ ومن ثم بناء مصفوفة التحليل الرباعي، ثم تحديد البدائل الإستراتيجية واختيار البديل الأمثل الذي يمكن من بناء الإستراتيجية المقترحة للتجديد الإستراتيجي للمدرسة الثانوية الفنية الصناعية.

الدراسات السابقة والتعقيب عليها

تناول البحث الدراسات السابقة العربية والأجنبية وفقاً لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث كما يلي:

١-دراسة البغدادي والحدراوي (٢٠١٨) :هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الحقيقية بأبعادها (الوعي الذاتي، العلاقات الشفافة، المنظور الأخلاقي، والمعالجة المتوازنة)، في تنفيذ أنشطة التجديد الإستراتيجي بأبعاده (المحتوى، السياق، العملية) في ظل توافر المهارات السياسية بأبعادها (الفطنة

الاجتماعية، القدرة على التواصل، التأثير العلاقتي، والإخلاص الواضح) لدى قادة المنظمات ببعض الجامعات الحكومية العراقية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت استبانة تم تطبيقها على عينة بلغ قوامها (٢٦٦) من العمداء، ومعاون العميد، رؤساء أقسام علمية شملت ٩٠ كلية موزعة على ست جامعات حكومية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن القيادة الحقيقية تؤثر في التجديد الإستراتيجي عند وجود المهارات السياسية.

٢-دراسة هربان (Herbane, 2019): هدفت إلى التعرف على حجم الاختلافات بين الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في إضفاء الطابع الرسمي على الأنشطة التي تحقق المرونة الإستراتيجية والتجديد الإستراتيجي، والأنشطة التي تعزز القدرة على الصمود في مواجهة الانقطاعات التشغيلية الحادة، وكيف تحقق الشركات الصغيرة والمتوسطة المرونة، وكيف تتشكل من خلال العوامل التاريخية والتنموية والإستراتيجية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة، وتم تطبيقها على عينة من الشركات بلغ عددها (٢٦٥) من الشركات الصغيرة والمتوسطة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود تفاعل بين مجموعة من أنشطة ريادة الأعمال، والقرارات المتعلقة بالتخطيط والشبكات والتعلم والموقع، والتي تساهم في تحقيق المرونة الإستراتيجية والتجديد الإستراتيجي.

٣-دراسة المواجهة (٢٠٢١): هدفت إلى التعرف على أثر التحليل الداخلي من منظور نظرية الموارد في التجديد الإستراتيجي في الجامعات الخاصة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتم تطبيقها على عينة بلغ قوامها (٢٥٢) تكونت من (رئيس جامعة، رئيس قسم أكاديمي، مدير دائرة)، وموزعة على ٦ جامعات خاصة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين جميع أبعاد التحليل الإستراتيجي الداخلي (الموارد المادية، الموارد البشرية، الموارد التنظيمية)، وبين جميع أبعاد التجديد الإستراتيجي (الاستكشافي، الاستثماري، تكوين الأفكار الجديدة) في الجامعات الخاصة الأردنية.

٤-دراسة خان وآخرين (Khan, et al., 2021) : هدفت إلى التعرف على دور رأس المال الاجتماعي في تعزيز التجديد الإستراتيجي للشركات الصغيرة والمتوسطة من خلال الدور الوسيط للتوجه الريادي والمرونة التنظيمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت استبانة تم تطبيقها على عينة مكونة من ٩٣٣ فرداً من المالكين والمديرين والرؤساء التنفيذيين وصانعي السياسات في الشركات الصغيرة والمتوسطة، وتوصلت إلى عدة نتائج من أهمها: أن التوجه الريادي يتوسط العلاقة الإيجابية بين رأس المال الاجتماعي والتجديد الإستراتيجي، كما أن المرونة التنظيمية تعزز الارتباط بين رأس المال الاجتماعي والتجديد الإستراتيجي للشركات المتوسطة والصغيرة.

٥-دراسة الفتلاوي والعبودي (٢٠٢٢) :هدفت إلى تقديم منظور واضح حول التجديد الإستراتيجي، ومدى انعكاسه على الاستدامة التنظيمية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت استبانة تم تطبيقها على عينة من قادة الجامعات (رؤساء جامعات، عمداء، معاونين عمداء ورؤساء أقسام، أساتذة) بلغ قوامها (٢٠٠)، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: وجود علاقة تأثير وارتباط ذات دلالة معنوية بين التجديد الإستراتيجي ببعديه (التجديد الإستراتيجي الاستثماري، والتجديد الإستراتيجي الاستكشافي) والاستدامة التنظيمية بأبعادها المختلفة (البيئي، والاقتصادي، والاجتماعي، والتكنولوجي).

٦-دراسة حسن والحميري (٢٠٢٢): هدفت إلى بيان دور التجديد الإستراتيجي بأبعاده والمتمثلة في (المحتوى، السياق، العملية)، في تحقيق الازدهار التنظيمي للمنظمة بأبعاده والمتمثلة في (الميزة التنافسية المستدامة، الكفاءة، الفاعلية، الرشاقة التنظيمية)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت استبانة تم تطبيقها على عينة من القيادات الإدارية في المديرية العامة للتربية بلغ قوامها (٥٥)، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين التجديد الإستراتيجي والازدهار التنظيمي.

٧-دراسة الروميدي ومحمد (Al-Romeedy & Mohamed, 2022): هدفت إلى تقييم أثر التجديد الإستراتيجي على الهوية التنظيمية والسمعة التنظيمية، واستكشاف الدور الوسيط للهوية التنظيمية في العلاقة بين التجديد الإستراتيجي والسمعة التنظيمية، واعتمدت الدراسة على استخدام نموذج المعادلة البنائية، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة تم تطبيقها على عينة بلغ قوامها ٤٠٤ مديراً في وكلاء السفر المصرية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن التجديد الإستراتيجي يؤثر بشكل كبير وإيجابي على الهوية التنظيمية والسمعة التنظيمية، كما أظهرت النتائج أن الهوية التنظيمية تؤدي دوراً وسيطاً في تعزيز الارتباط بين التجديد الإستراتيجي والسمعة التنظيمية.

٨-دراسة سيسزيوسكا-ملياريتش ووجسيك (Ciszewska-Mlinarič & Wójcik, 2023): هدفت جميع الأدبيات حول موضوع التجديد الإستراتيجي من خلال تحديد الأبعاد الرئيسة للتجديد الإستراتيجي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في مراجعة الأدبيات حول هذا الموضوع، وقدمت الدراسة مراجعة نموذجاً مفاهيمياً للتجديد الإستراتيجي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك ستة أبعاد رئيسة للتجديد الإستراتيجي تتمثل في (السوابق، البدء، المنطق، الهيكل، العملية، ونتائج التجديد الإستراتيجي).

٩-دراسة العفيري (٢٠٢٣): هدفت إلى التعرف على دور التجديد الإستراتيجي في تحقيق السيادة الإستراتيجية للمعهد التكنولوجي الدولي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة تم تطبيقها على عينة بلغت (٥٦) فرداً، ومن أهم نتائج الدراسة: أن مستوى ممارسة التجديد الإستراتيجي بأبعاده (الاستكشاف، استثمار الفرص، ريادة الأعمال، مشاركة القيادة) والسيادة الإستراتيجية بأبعاده (دائرة النفوذ، الضغط التنافسي، البناء التنافسي) جاءت مرتفعة على المستوى الكلي للاستبانة، ووجود تأثير قوى ذي دلالة معنوية للتجديد الإستراتيجي في السيادة الإستراتيجية، وجاءت العلاقة طردية موجبة بين بعدى الاستكشاف وريادة الأعمال كأحد أبعاد التجديد الإستراتيجي والسيادة الإستراتيجية، وعلاقة ارتباط موجبة متوسطة بين بعدى مشاركة القيادة واستثمار الفرص والسيادة الإستراتيجية.

١٠-دراسة غوميز ورودريغيز (Gómez & Rodríguez, 2024) : هدفت إلى الكشف عن أثر التجديد الإستراتيجي وانعكاساته على التوظيف خلال جائحة كوفيد-١٩، والكشف عن دور التجديد الإستراتيجي في التخفيف من الآثار السلبية للأزمات، وتعزيز التكيف التنظيمي وقدرات إعادة الهيكلة، واستخدمت الدراسة أسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية لاختبار فرضيات الدراسة، واستخدمت الدراسة بيانات من اتحاد مشروع STEP العالمي، الذي جمع معلومات من ٣٠٢٦ شركة كبرى تعمل في ٧٥ دولة وقطاعات مختلفة خلال الوباء، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن التجديد الإستراتيجي أثر بشكل كبير على نمو التوظيف خلال جائحة كوفيد-١٩ في الشركات الكبرى، ويلعب التجديد الإستراتيجي دوراً حاسماً في تخفيف التأثيرات السلبية التي خلفتها

تلك الأزمة على تشغيل العمالة من خلال مساعدة الشركات على التكيف وإعادة هيكلة قدراته، كما عزز الآثار الإيجابية للتجديد الإستراتيجي على نمو التوظيف.

التعقيب على الدراسات السابقة

باستقراء الدراسات والبحوث السابقة يتضح ما يلي:

١- تشابه البحث الحالي مع الدراسات السابقة فيما يلي:

- التركيز على مفهوم التجديد الإستراتيجي، وأهميته، وأهدافه، وعملياته.
- تحديد أبعاد التجديد الإستراتيجي في ثلاثة أبعاد وهي (المحتوى والسياق والعملية).
- تأثير التجديد الإستراتيجي بالمنظمات بالعديد من العوامل والمتغيرات البيئية والتنظيمية.

٢- يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة فيما يلي:

- اتخاذ المدارس الثانوية الفنية الصناعية كبيئة تطبيقية للبحث.
- اعتمد البحث على أسلوب التحليل الرباعي كمنهج للدراسة.
- لم تتناول أي دراسة من الدراسات السابقة التجديد الإستراتيجي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية، وذلك في حدود علم الباحثين.
- لم تتوصل أي دراسة من الدراسات السابقة إلى إستراتيجية مقترحة للتجديد الإستراتيجي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية.

٣- استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة التوصل إلى مجموعة من الحقائق، التي تمثل مرتكزات للبحث الحالي، وهي:

- تؤدي القيادة الحقيقية والمرونة التنظيمية دورًا مهمًا في تنفيذ أنشطة التجديد الإستراتيجي.
- تتعدد أبعاد التجديد الإستراتيجي فمنها: المحتوى، السياق، العملية، والاستكشافي والاستغلالي، بالإضافة إلى بعض الأبعاد الأخرى كقيادة الأعمال، تكوين الأفكار الجديدة، مشاركة القيادة.
- تساهم أنشطة قيادة الأعمال في تحقيق التجديد الإستراتيجي بالمنظمة.
- يساهم توافر الموارد المادية، والبشرية، والتنظيمية في تكوين الأفكار الجديدة، واستكشاف واستثمار الفرص بالمنظمة؛ مما يحقق لها مستويات أعلى من التنافسية، وهو ما يساعد على تحقيق التجديد الإستراتيجي.
- يعزز رأس المال الاجتماعي التجديد الإستراتيجي بالمنظمات.
- يعزز التجديد الإستراتيجي بالمنظمات استدامتها البيئية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، كما يساعد على تحقيق الازدهار التنظيمي للمنظمة بأبعاده المتمثلة في (الميزة التنافسية المستدامة، الكفاءة، الفاعلية، الرشاقة التنظيمية).
- يساعد التجديد الإستراتيجي على تعزيز الهوية التنظيمية والسمعة التنظيمية.
- يساهم التجديد الإستراتيجي بالمنظمات على زيادة معدلات التوظيف في الأزمات والأوقات الصعبة.

خطوات البحث: سار البحث وفقاً للخطوات التالية:

- الخطوة الأولى: تحديد الإطار العام للبحث.
- الخطوة الثانية: تحديد إطار نظري للتجديد الإستراتيجي بالمدارس.
- الخطوة الثالثة: تحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على التجديد الإستراتيجي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية في جمهورية مصر العربية.
- الخطوة الرابعة: تحديد الأوزان النسبية لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على التجديد الإستراتيجي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية في جمهورية مصر العربية.
- الخطوة الخامسة: بناء مصفوفة التحليل الرباعي SWOT Matrix للوصول إلى البدائل الاستراتيجية.
- الخطوة السادسة: صياغة إستراتيجية مقترحة للتجديد الإستراتيجي للمدرسة الثانوية الفنية الصناعية. وفيما يلي تناول ما سبق:

القسم الثاني: التجديد الإستراتيجي بالمدارس: إطار نظري

جاء هذا القسم من البحث للإجابة عن السؤال الأول من أسئلة البحث، من خلال الوقوف على الأسس النظرية للتجديد الإستراتيجي بالمدارس في ضوء تحليل الأدبيات التربوية والإدارية ذات العلاقة، وفقاً لما يلي:

أولاً: مفهوم التجديد الإستراتيجي وعلاقته ببعض المصطلحات

يتناول هذا المحور مفهوم التجديد الإستراتيجي من مناهير مختلفة، وكذلك علاقة مفهوم التجديد الإستراتيجي ببعض المصطلحات ذات العلاقة، وذلك كما يلي:

١- مفهوم التجديد الإستراتيجي Strategic Renewal

وقد تناولت العديد من الدراسات مفهوم التجديد الإستراتيجي من مناهير ورؤى مختلفة، وفيما يلي عرض لكل منها كما بالجدول التالي:

جدول (١) مفهوم التجديد الإستراتيجي لدى بعض الباحثين

م	المفهوم	المصدر
١	إجراءات إستراتيجية لمواءمة الكفاءات التنظيمية مع البيئة التنافسية.	Flier, Bosch & Volberda (2003,2168)
٢	عملية ومحتوى ونتائج التجديد أو استبدال سمات المنظمة التي لديها القدرة على التأثير بشكل كبير على آفاقها على المدى الطويل.	Agarwal & Helfat (2009,283)
٣	عملية التغيير ونتيجة التعديل في الاتجاه الإستراتيجي الذي لديه القدرة على تحديد القدرة التنافسية للمنظمة على المدى الطويل.	Bonnici & McGee (2015,2)
٤	عملية إدارية تهدف إلى تعديل أو استبدال الوضع الحالي للمنظمة.	Schmitt, Barker, Raisch & Whetten (2016,362)
٥	هي العملية التي تسمح للمنظمات بتغيير اعتماد مسارها من خلال تحويل نواياها وقدراتها الإستراتيجية.	Schmitt, Raisch & Volberda (2018,85)
٦	قدرة المنظمة على تصور المستقبل.	Mzid, Khachlouf & Soparnot (2019,254)
٧	هو تغيير في المسار الإستراتيجي والمحتوى والقدرات التي يتم تفعيلها من خلال المشاريع والعمليات والممارسات التنظيمية.	Pedersen, Ritter & Andersen (2020,5)
٨	مجموعة من الأنشطة التطويرية (الاستكشافية، الاستثمارية)؛ بهدف تعديل الممارسات التنظيمية، وبما يسهم في مواكبة البيئة وتحقيق الأفضلية على المنافسين.	حسون (٢٠٢١، ١١٠)
٩	مجموعة الخيارات والإجراءات التكيفية التي تتخذها المنظمة لتطوير وتغيير مسارها الحالي من أجل الحفاظ على الموائمة الإستراتيجية الديناميكية مع التغيرات البيئية على مرور الزمن.	المواجدة (٢٠٢١، ٢٢٢)
١٠	عملية إدارية تهدف إلى تعديل واستبدال وتحديث عمل المنظمة من أجل التكيف مع الفرص والمخاطر البيئية، وتحقيق الأهداف طويلة الأجل.	Amel (2021,6)
١١	محتوى ونتائج الأنشطة التي تقوم بها المنظمات لتجديد وتعزيز وتكييف كفاءاتها الأساسية، ويتم ذلك من خلال استبدال أو تجديد السمات التنظيمية، وإعادة تشكيل أنماط موارد المنظمة، أو تغيير إستراتيجيتها، أو نهجها التنافسي أو مجال السوق.	Hortovanyi, Szabo & Fuzes (2021,2)
١٢	قابلية المنظمة في إحداث التغيير الفكري والعملية بما يضمن تحول المنظمة بشكل فعال ومستمر نحو الابتكار لخلق الفرص واستكشاف قدرات جديدة؛ للتغلب على المخاطر البيئية في الأمد البعيد من أجل ضمان السيادة الإستراتيجية.	حسن والحميري (٢٠٢٢، ٥٧)
١٣	مجموعة القدرات التي تمتلكها المنظمة واللازمة للتغلب على جمودها لتجديد أهدافها وتحقيقها بفعالية، سواء كان ذلك أداءً متفوقاً أو البقاء على المدى الطويل من خلال عدد من الآليات أو الأبعاد (الاستكشاف، الاستغلال، البراعة، القدرات الديناميكية) في ظل بيئات ديناميكية تهتم بإعادة تشكيل الموارد.	Nguyen, Peltoniemi & Lamberg (2022,3-4)

المصدر: من إعداد الباحثين

ويتضح من الجدول السابق أن مفهوم التجديد الإستراتيجي يمثل:

- أ- نهجا جديدا منوط بتنفيذه المديرين لتحويل المنظمة من شكلها التقليدي إلى شكل آخر أكثر جاذبية وتنافسية بما يؤثر على سمات المنظمة.
- ب- عملية إدارية هدفها مساعدة المنظمة في إيجاد الفرص واستكشاف قدرات وفرص جديدة واستثمارها؛ بما يساعد على تحقيق التجديد الإستراتيجي في كافة عناصرها ومكوناتها.
- ج- عملية مستقبلية تؤثر على مدى كفاءة المنظمة المستقبلية وقوتها، وذلك على المدى الطويل؛ ومن ثم فإن تعبئة الموارد والتخطيط الجيد لتحقيق التجديد الإستراتيجي بالمنظمة يتطلب تعاون كافة العاملين بالمنظمة لتحقيق النواتج والأهداف المنشودة.

- د- ممارسة ريادية هدفها الارتقاء والوصول بأداء المنظمة إلى مستوى التنافسية، وهذا يستلزم تقييمات دورية لمراجعة إستراتيجيات المنظمة، وتحفيز العاملين على الابتكار والإبداع لتحسين المنتجات والخدمات بما يحقق الاستدامة التنافسية على المدى الطويل.
- ه- عملية تنشُد إحداث تغييرات وتعديلات جوهرية بالمنظمة كتحسين العمليات أو إدخال تقنيات جديدة أو تطوير الكفاءات والموارد.
- و- مجموعة من الأنشطة التطويرية التي تتيح التعرف على نقاط القوة ومواطن الضعف بالمنظمة ورصد التهديدات والمخاطر والفرص الممكنة.

وعليه يمكن القول بأن التجديد الإستراتيجي بالمدارس يتمثل في: مجموعة من الأنشطة التطويرية التي تقوم بها إدارة المدرسة لتغيير إستراتيجياتها واستثمار مواردها المختلفة، والبحث عن فرص جديدة؛ لاستثمارها؛ لتطوير أدائها في التوقيتات الزمنية المحددة؛ وبما يحقق ميزة تنافسية عالية.

٢- علاقة مفهوم التجديد الإستراتيجي بالمصطلحات ذات الصلة

هناك مجموعة من المصطلحات المرتبطة بالتجديد الإستراتيجي، ويمكن توضيح الفرق بينها كما يلي:

أ- التغيير الإستراتيجي والتجديد الإستراتيجي

بالرغم من تناول التجديد الإستراتيجي عبر العديد من المجالات البحثية، إلا إنه يوجد إجماع في الأدبيات حول معنى هذا التجديد، وكيف يختلف عن المفاهيم الأخرى ذات الصلة، مثل: التغيير الإستراتيجي، إلا إنه يمكن اعتبار التجديد الإستراتيجي نوعاً معيناً من أنواع التغيير الإستراتيجي، وعملية إدارية تعزز التغييرات في الكفاءات الجوهرية للمنظمة، وإعادة تعريف رسالتها ومهمتها، والتغييرات في أنماط موارد الأعمال، وموائمة الكفاءات التنظيمية مع البيئة (Schmitt, Raisch & Volberda, 2018, 84).

كما يتضح: الفرق بين التجديد الإستراتيجي والتغيير الإستراتيجي في أن التغيير الإستراتيجي يشمل الأنواع المختلفة من التغييرات الإستراتيجية داخل وعبر المنظمات، لكن التجديد الإستراتيجي يشير فقط إلى نوع محدد من التغيير الإستراتيجي؛ ومن ثم فإن التجديد الإستراتيجي يستبعد أنواعاً من التغييرات الإستراتيجية داخل المنظمة (Schmitt, Raisch & Volberda, 2018, 86).

وفي ضوء ما سبق فإن هدف التجديد الإستراتيجي بالمدارس يتمثل في: تحسين أو تحديث الإستراتيجيات الحالية للمدرسة كمؤسسة تعليمية دون إحداث تغيير جوهرية في هويتها الأساسية أو نموذج عملها وطريقته، بينما التغيير الإستراتيجي يهدف إلى إحداث تغييرات أكثر جذرية وشاملة قد تشمل إعادة تحديد الهوية التنظيمية بالمدارس، أو رؤيتها الإستراتيجية، أو نموذج عملها، أو تغيير المسار الرئيسي الذي تسلكه المدارس كمؤسسات تعليمية لتتماشى مع بيئة جديدة أو لتلبية تحديات كبيرة، وهو ما يستلزم تحولاً كلياً في الثقافة التنظيمية واتباع إستراتيجية جديدة للعمل.

ب- الجمود الإستراتيجي والتجديد الإستراتيجي

الجمود الإستراتيجي/ القصور الذاتي الإستراتيجي (Strategic Inertia): هو مصطلح عام يستخدم لوصف القوى التي تمنع التجديد الإستراتيجي، ويمكن تفسيرها على أنها: القوى التي تعطل بطريقة أو بأخرى قدرة المنظمة على التكيف والتغيير؛ وبالتالي تضعف قدرتها على التطوير وإيجاد ميزة تنافسية (Björklund, Balkefors & Carlquist, 2015,1)، وهو ميل المنظمات إلى البقاء مع الوضع الراهن ومقاومتها للتجديد الإستراتيجي (Hopkins, Mallette & Hopkins, 2013, 77).

ويتضمن التجديد الإستراتيجي الافتراض بأن المنظمة تمتلك القدرات اللازمة للتغلب على جمودها لتجدد أهدافها وتحقيقها بفعالية (Nguyen, Peltoniemi & Lamberg, 2022, 3-4).

ومما سبق يتضح: أن الجمود الإستراتيجي يتمثل في: مجموعة العوائق والتحديات التي تحول دون تحقيق المدرسة للتجديد الإستراتيجي بها، إلا إن التجديد الإستراتيجي يفترض قدرة المدرسة على القضاء على هذا الجمود، ويؤدي الجمود الإستراتيجي إلى ضعف القدرة على الاستجابة للفرص أو التهديدات الجديدة؛ مما يضعف قدرة المدرسة على النمو أو البقاء في السوق، كما يؤدي إلى تراجع الأداء وفقدان التنافسية، بينما التجديد الإستراتيجي يساعد على تعزيز المرونة والتكيف؛ مما يمكن المدرسة من الاستفادة من الفرص الجديدة والتعامل مع التحديات بفعالية، أي أن الجمود الإستراتيجي يعني عدم التغيير والتمسك بالممارسات القديمة، بينما التجديد الإستراتيجي يعني تحسين وتطوير الإستراتيجيات لتلبية المستجدات والمستحدثات ومواجهة التحديات المستمرة.

ج- ريادة الأعمال والتجديد الإستراتيجي

تعتبر ريادة الأعمال عن مجموعة من العمليات المنظمة، والتي تبدأ بفكرة ما للاستفادة من الفرص، من خلال أفكار مبتكرة تتميز بالمخاطر المحسوبة، وابتكار منتجات تسهم في التنمية الاقتصادية مع التأكيد على الاستدامة لتحقيق الأرباح (سليمان ومحمد، ٢٠٢٣، ١٦٤).

كما تمثل تحديد وتطوير آفاق عمل جديدة لتشمل تكامل الأفكار الجديدة، والسلوك المغامر، والتخصيص الفعال للموارد؛ وبالتالي: تعزيز ظهور السلع والخدمات والقطاعات الجديدة؛ مما يعزز النمو الاقتصادي (Emon & Nipa, 2024, 35).

ومن ثم تمثل ريادة الأعمال عملية تأسيس وإنشاء، والبدء في مشروع جديد من خلال توفير وتنظيم المصادر والموارد اللازمة؛ لتنفيذه مع الأخذ بالاعتبار كافة الفرص والتهديدات المحيطة بتنفيذ ذلك المشروع وهو ما يمثل تجديدًا للمنظمة.

ويعد التجديد الإستراتيجي ممارسة ريادية تعيد تعريف علاقة المنظمة بأسواقها، وذلك بهدف تحقيق التكيف المستمر مع البيئة، ويتضمن إعادة صياغة إستراتيجية المنظمة، وإعادة تنظيم الهياكل، من خلال سلسلة من الأنشطة التي يتم تنفيذها بترتيب منطقي لتعزيز نقاط القوة والقضاء على مواطن الضعف؛ بما يزيد من كفاءة وفاعلية الموارد البشرية بما يعزز من القدرات التنافسية للمنظمة، وتحقيق أهدافها وتجذب المعوقات على المدى الطويل (عيد، ٢٠٢٣، ٢٢١)؛ ومن ثم يساعد التجديد الإستراتيجي المنظمة على

اغتنام فرص جديدة في سوق المنتجات باعتباره شكل من أشكال زيادة الأعمال (Glaser, Fourné & Elfring, 2015,307).

أي أن زيادة الأعمال تتعلق بإنشاء أفكار أو مشاريع وأعمال جديدة وتقديم منتجات وخدمات لم تكن موجودة من قبل، بينما التجديد الإستراتيجي يركز على تحسين وتطوير إستراتيجيات المنظمة القائمة لضمان استمرار نجاحها وتفوقها؛ حيث تتوجه عملية التجديد الإستراتيجي نحو تحسين الأداء الحالي، والتكيف مع التغيرات الجديدة بدلاً من خلق منتجات أو خدمات جديدة بالكامل كما هو الحال في زيادة الأعمال، ومن ثم يحتاج تنفيذ أنشطة ومشاريع وأفكار زيادة الأعمال فترات طويلة، بينما تنفيذ أنشطة التجديد الإستراتيجي عملية مستمرة تتطلب مراجعات وتعديلات دورية ومنظمة.

ومما سبق يتضح أن الفرق بين التجديد الإستراتيجي والتغيير الإستراتيجي: يظهر في أن التغيير أعم وأشمل من التجديد الإستراتيجي، ويعد التجديد أحد أنواع التغيير الإستراتيجي، بينما الجمود الإستراتيجي يعد عائق لعملية التجديد الإستراتيجي بالمنظمة؛ بما يجعل المنظمة في حالة ركود وثبات دون تطوير، كما يمثل التجديد الإستراتيجي أحد أشكال زيادة الأعمال الذي يساعد المنظمة على تقوية علاقتها بالبيئة المحيطة وسوق العمل ويعزز من قدرتها التنافسية.

ثانياً: أهداف التجديد الإستراتيجي بالمدارس

تهدف المنظمات عامة- والتي من بينها المدارس- من خلال عملية التجديد الإستراتيجي إلى تحقيق ما يلي:

1. الحصول على المعرفة الجديدة واستخدامها؛ لإحداث تغييرات في الجدارات الجوهرية، وتعزيز السلوك الابتكاري (Hortovanyi, Szabo & Fuzes, 2021,2).
2. تحقيق التوافق الإستراتيجي بين القدرات الداخلية للمنظمة والتحوليات في البيئة الخارجية التي تشمل التكنولوجيا والأسواق والصناعات والاقتصاد التي تتطلب تغييراً في الوضع الراهن لممارسة الأعمال (Bonnici & McGee, 2015, 2-4).
3. تحقيق التوازن بين قوى التغيير ومتطلبات الاستقرار (الطائي والعاني وسليمان، ٢٠٢٣، ٣٥٥).
4. تطوير الأفكار الموجودة داخل وخارج المنظمة، وحل المشكلات التي تواجه المنظمات، ومساعدة المديرين في اتخاذ القرارات، وتحقيق مستوى عالٍ من الكفاءة والفاعلية (العميدي والفرحاني، ٢٠٢٣، ٣٣٢-٣٣٣).
5. تحقيق عودة المنظمة إلى حالة من الحداثة والحيوية في التفكير الإستراتيجي (Mahnke & Aadne, 1997,4).

وبناء على ما سبق، يمكن القول: إن الهدف من عملية التجديد الإستراتيجي بالمدارس هو إحداث تغييرات جذرية في أداء وأنشطة المدرسة، للتحويل من حالة الجمود والركود إلى حالة من الحداثة في الأفكار، والسلوكيات، والثقافة، والأداء لمواكبة التطورات المتلاحقة في البيئة الخارجية، وما أسفر عنه التقدم العلمي والتكنولوجي في الاقتصاد ومتطلبات سوق العمل؛ وذلك للوصول بالمدرسة إلى حالة من التوازن والاستمرارية والتنافسية.

ثالثاً: أهمية التجديد الإستراتيجي بالمدارس

وتتمثل أهمية التجديد الإستراتيجي في المنظمات بشكل عام، والمدارس بشكل خاص فيما يلي:

- ١- يساعد التجديد الإستراتيجي المنظمات على تطوير الأفكار الموجودة داخلها وخارجها، فهو من الموضوعات الحيوية التي لها دور كبير في معالجة المشكلات التي تواجه المنظمات، وإيجاد الحلول لها ومساعدة المديرين في اتخاذ القرارات بما يحقق مستوى عالياً من الكفاءة والفاعلية، وتعزيز التسويق المستدام (العميدي والفرحاني، ٢٠٢٣، ٣٣٢-٣٣٤).
- ٢- تجديد أفكار المنظمة الرئيسة وتطوير الكفاءات الحالية؛ بما يمنحها قوة دافعة نحو مواجهة التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال المعاصرة، وإعادة هيكلة الموارد، وتطوير قدراتها الإستراتيجية؛ بما يساعدها على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (حسن والحميري، ٢٠٢٢، ٧٦).
- ٣- توليد الأفكار من داخل المنظمة وخارجها، والتركيز على الموارد، وتتبع الآليات التي قد تحدث تغيرات استباقية أو علاجية تعمل على تحقيق أهداف المنظمة وتنشيط إستراتيجيتها (الدليمي وعواد، ٢٠٢١، ٤٦٠).
- ٤- معالجة الفرص والمخاطر البيئية الناشئة من أجل الحفاظ على بقاء وازدهار المنظمة على المدى الطويل (Schmitt, Barker, Raisch & Whetten, 2016, 362).
- ٥- تحديث الثقافة التنظيمية التقليدية بعفليات وثقافات رقمية جديدة (Warner, Wäger, 2019, 338).
- ٦- زيادة قدرة المنظمة على الحفاظ على مكانتها والاستغلال الأمثل لمواردها وقدراتها، وزيادة قدرتها للاستجابة للتحديات المختلفة في بيئة العمل، بالإضافة إلى ضمان البقاء والاستمرارية، وتغيير طرق تفكير العاملين؛ ليصبحوا أكثر إبداعاً وابتكاراً (Al-Romeedy & Mohamed, 2022, 4).

ومما سبق يمكن القول: إن أهمية التجديد الإستراتيجي بالمدارس تتمثل في مساعدة المدرسة في إحداث نقلات نوعية وجذرية تعزز من مكانتها وتساعد في تنفيذ إستراتيجيتها وأهدافها، وترشيد استخدام مواردها؛ بما يساعدها على مواكبة المنافسين، والتخلص من أي تهديدات داخلية وخارجية قد تؤثر على أدائها، كما أنه يحقق التوازن بين قدرات المدرسة الداخلية، وما يحدث من تحولات وتغيرات في البيئة الخارجية؛ بما يساهم في تحسين ممارسات العمل، وتحفيز المدرسة على تنمية مواردها وزيادة معدلات إنتاجيتها، وتحقيق الميزة التنافسية من خلال إقامة علاقات وشراكات مع منظمات وجهات أخرى، وتشجيع العاملين من معلمين وموظفين على الإبداع والابتكار والتخلي بروح المخاطرة والمبادأة، وتقديم حلولاً مبتكرة وعلمية لكافة المشكلات التي قد تواجهها المدرسة، وذلك لتلبية متطلبات المستفيدين، والارتقاء بأداء المدرسة، كما أنه يساعد على إعادة بناء إستراتيجية المدرسة ورؤيتها ورسالتها، وإعادة بناء قدرات العاملين بها من خلال تنمية وتجديد مهاراتهم ومعارفهم للقيام بالمهام المنوط بها تحقيق التجديد بالمدرسة، وهذا يتطلب وجود مديرين وقيادات قادرين على تنفيذ كافة الأنشطة المطلوبة بدون خوف على مناصبهم أو تردد.

رابعاً: أنواع التجديد الإستراتيجي

هناك نوعان للتجديد الإستراتيجي وفقاً لنموذجين مرتبطين بالظروف البيئية وهما: (Kwee, 2009, 8-9)

الأول: نموذج التجديد من الدرجة الأولى: ويختص بفئة المنظمات التي تواجه تغييرات طفيفة، وليست جوهرية، ولديها تشابه كبير مع أصولها (الهيكل، الثقافة، الأنظمة)، والبيئة هنا مستقرة نسبياً، وتتمتع هذه المنظمات بمستويات عالية من القدرة على التكرار، وتقوم بإعادة إنشاء الهياكل والإستراتيجيات التي قد تكون كافية قبل أن يتغير السياق، ولكنها لا تتماشى بشكل جيد مع الظروف البيئية.

الثاني: نموذج التجديد من الدرجة الثانية: وتختص بفئة المنظمات التي يشار إليها بالمنظمات المستدامة ذاتية التجديد، والتي تحولت من حالتها الأصلية إلى حالتها الحالية، وتجدد نفسها بشكل إستراتيجي مع مرور الوقت وفقاً للبيئة المتغيرة والبيئة الديناميكية.

ويتضح الفرق بين التجديد من الدرجة الأولى والتجديد من الدرجة الثانية في الجدول التالي:

جدول (٢) الفرق بين التجديد من الدرجة الأولى والتجديد من الدرجة الثانية

وجه المقارنة	التجديد من الدرجة الأولى	التجديد من الدرجة الثانية
نوع البيئة	البيئة مستقرة نسبياً	البيئة ديناميكية ومتغيرة
نوع التغيرات	التغيرات طفيفة	التغيرات جذرية
نوع المنظمات	منظمات تقليدية	منظمات مستدامة
تأثير التجديد على البيئة	قد لا يتماشى التجديد مع الظروف البيئية	يتواءم بشكل مستمر مع المتغيرات المحيطة.

المصدر: من إعداد الباحثين

ومما سبق يتضح أن التجديد من الدرجة الأولى يشمل تغييرات تدريجية وطفيفة داخل المنظمة؛ وذلك بهدف التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية وتعزيز أداء المنظمة دون إحداث تغييرات جوهرية، ومن الممكن أن يكون على شكل إدخال تحسينات على المنتجات أو عمليات المنظمة الحالية، كتحديث التكنولوجيا أو تبني تقنيات جديدة، أو إجراء أي تحديثات غير جوهرية بعمل المنظمة، أو تحسين كفاءة العمليات الداخلية بالمنظمة لزيادة جودتها، بينما التجديد من الدرجة الثانية تكون التغييرات به جوهرية وتغير من أساسيات المنظمة ونموذج عملها، وذلك بهدف التكيف مع تغييرات بيئية كبيرة من الممكن أن تمثل تهديداً على وجود المنظمة أو قد تفتح فرصاً جديدة لها، ومن الممكن أن يكون هذا النوع من التجديد على شكل تحول كامل في نموذج عمل المنظمة على سبيل المثال: الانتقال من بيع منتج ما إلى تقديم خدمة، إدخال ثقافة تنظيمية جديدة، استهداف أسواق جديدة والتخلي عن أسواق تقليدية وهكذا. وسوف يعتمد البحث الحالي على كل من النموذجين في التجديد الإستراتيجي، نظراً لأن البيئة المؤثرة على التجديد الإستراتيجي بالمدارس، تواجه تغييرات طفيفة وكذلك تغييرات جذرية وعميقة؛ مما يستدعي أن تقوم المدارس بكل نموذجي التجديد الإستراتيجي.

خامساً: عمليات التجديد الإستراتيجي بالمدارس

عملية التجديد الإستراتيجي قد تكون عملية استباقية وعلاجية أو مستمرة تتكون من عدة عمليات فرعية وهي:

١- تسهيل التخيل الإستراتيجي Strategic Imagination

ويعبر عنه بالقدرة التنافسية للمنظمة، والتي تمكنها من تكوين مساحات تنافسية احتمالية بالمستقبل، أو إعادة تشكيل المساحة الحالية، بحيث تخلق المنظمة العديد من الفرص على المدى البعيد كقدرتها على تحليل الأسواق، والاعتماد على التنوع والاختلاف والمرونة كمصادر تساهم في تحسين التصور الإستراتيجي للمنظمة (الصرايرة، ٢٠٢١، ٤).

ويعيد المنظمة إلى حالة من الحيوية في التفكير الإستراتيجي، والقدرة على تصور الأسواق التي لاتزال غير موجودة والمحتملة وطرحها أمام المنافسين وتتضمن هذه العملية أفق الفرص، وتعنى الخيال الجماعي للطرق التي يمكن أن تكون بها فائدة جديدة، ويمكن تسخيرها لخلق مساحة تنافسية جديدة أو إعادة تشكيل المساحة الحالية، وأفكار ومعتقدات حول المساحات التنافسية الحالية والجديدة (Mahnke & Aadne, 1997,8)

ومن ثم فإن قدرة المدرسة على القيام بالتجديد الإستراتيجي يعتمد على قدرتها على توسيع نطاق توقعاتها وتصوراتها حول الأسواق غير المنشأة وتصور كيفية التعامل معها، وتصور مقدار قوتها مقارنة بقوة المدرسة، وما ينبغي أن تمتلكه وتحتاجه المدرسة من قدرات وموارد لمواكبة هذه الأسواق، وتصور ما يمكن أن تستفيد منه في المستقبل من فرص، وتصور قوة المنافسين، وكيفية التعامل معهم والاستفادة منهم أو التصدي لهم.

٢- إيجاد نقط للفهم/ تطوير أرضية للفهم المشترك بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى

لكي تتم هذه العملية يجب على المنظمة إيجاد الأرضية المشتركة من خلال عملية استكشاف الماضي والحاضر والمستقبل، كما تركز على فهم الصورة الشاملة وتحديد اتجاهات جديدة من خلال إيجاد أرضية مشتركة جديدة؛ لإحداث التفاهم بين العاملين، ويعمل الأفراد بالمنظمة بشكل مكثف على تبادل ومشاركة الافتراضات، وتقاسم الالتزامات، والتوقعات وتبادل الخبرات ومشاركة التخيلات من خلال عملية المشاركة التي يمكن من خلالها حدوث الوعي والفهم؛ لتحديد نقاط الارتكاز المتقدمة والمشاركة للعمل المستقبلي، والمشاركة وتحمل مسؤولية المستقبل (Mahnke & Aadne, 1997,1-8).

ومن ثم تتوقف فاعلية عملية التجديد الإستراتيجي بالمدرسة على مدى قوى التفاهم بين الإدارة والمرووسين، والمرووسين وبعضهم بما يساعد على سهولة انسياب الأفكار والمعلومات والخبرات، وسيادة روح الفريق والعمل الجماعي، والعلاقات الإنسانية، وتحمل مسؤولية العمل، الأمر الذي يعزز من قدرة الإدارة والعاملين على وضع خطوط عريضة ومتفق عليها بالعمل، وتحديد خطة للعمل المستقبلي ذات الأهداف الموحدة والمشاركة من قبل كافة العاملين بها.

٣- تنسيق العمل الإستراتيجي Coordinating Strategic Action

ويمثل درجة معينة من وجهات النظر المشتركة والملزمة حول الإستراتيجية التي يتم تقديمها في المنظمة، ويحدث استناداً إلى الأرضية المشتركة، ويتم تحديد نقاط الارتكاز، وتخطيط العمل لإنشاء خطط محددة، وجدول زمنية وتحديد المسؤوليات؛ حيث تغطي هذه الخطط معظم الجوانب المتمثلة في قيام أعضاء الإدارة بوضع الخطط والإستراتيجيات؛ لنقل الأفكار الجديدة إلى العاملين وأعضاء مجلس الإدارة الآخرين، وتتركز هذه الخطط حول عدد من الأنشطة المتمثلة في تنمية المعرفة، المشاريع الإستراتيجية، الاستثمارات (Mahnke & Aadne, 1997, 1-8)، كما يعني بترجمة الأنشطة المختلفة من أفكار إلى حقائق وتحديد نقاط الربط بينهما، ووضع خطة تنفيذية للعمل لتغطي جوانب عدة مرتبطة بالعمل كتقديم المنتجات الجديدة، وتطوير القدرات المعرفية لتنسيق الإجراءات الإستراتيجية (الصرايرة، ٢٠٢١، ٥).

ومن ثم فإن تنسيق العمل الإستراتيجي بالمدرسة يساعدها على القيام بالتجديد الإستراتيجي؛ حيث يتم وضع خطط تنفيذية واضحة للمهام والأهداف المختلفة المطلوب إنجازها، لتشتمل على المهام والمسؤوليات والقائمين على تنفيذها، والفترة الزمنية لإنجاز الأنشطة والمهام المحددة من قبل إدارة المدرسة والتي ترتبط بالتجديد الإستراتيجي بها خاصة فيما يتعلق بالمشاريع الجديدة، والاستثمارات المستقبلية.

ويعد التكامل بين العمليات السابقة أمراً ضرورياً لحدوث عملية التجديد الإستراتيجي بالمدارس بشكل مستمر، واستباقي، ومستقبلي، وبما يعالج مشكلات المدرسة المختلفة الحالية والمستقبلية؛ حيث إن تصور المدرسة للمستقبل وتوقع الأسواق والمنافسين، يحتاج إلى تفاهم وتعاون مشترك بين العاملين، وبينهم وبين الرؤساء، بما يساهم في النهاية إلى الوصول إلى خطة تنفيذية تهدف إلى تحقيق أنشطتها المرتبطة بالتجديد الإستراتيجي لها، سواء فيما يتعلق بتقديم منتجات وخدمات جديدة، أو تطوير مواردها المادية والبشرية، وتنمية قدرات العاملين المعرفية والمهارية، واستثمار فرص مستقبلية، أو تكوين شركات مستقبلية وغيرها من أنشطة التجديد المختلفة.

سادساً: أبعاد التجديد الإستراتيجي

تعددت أبعاد التجديد الإستراتيجي وفقاً للدراسات والبحوث، والتي يمكن عرضها كما بالجدول التالي:

جدول (٣) أبعاد التجديد الإستراتيجي

الدراسات	التصور الإستراتيجي	تكوين الأفكار الجديدة/ توليد الأفكار	الفعل الإستراتيجي المنسق	(استثمار الفرص) التجديد الإستراتيجي أو الإستثمار الإستراتيجي	التجديد الإستراتيجي (استكشاف الفرص)	السياق	المحتوى	العملية	ريادة الأعمال	التجديد التدريجي (المستمر)	التجديد الجذري (المتقطع)	مشاركة القيادة/ القيادة التشاركية	تطوير المبادرة	إعادة التكمال الإستراتيجي	البراعة	القدرات الديناميكية
Flier, Bosch & Volberda (2003)						✓	✓	✓								
Schmit, Barker, Raisc & Whetten (2016)						✓	✓	✓								
Kwee, Bosch & Volberda (2010)						✓	✓	✓								
الياسري والبطي وحسين (2017)				✓	✓				✓			✓				
البغدادي والحدراوي (٢٠١٨)						✓	✓	✓								
Gauthier & Zhang (2020)		✓											✓	✓		
Sievinen, Ikäheimonen, & Pihkala (2020)						✓	✓	✓								
الصرايرة (٢٠٢١)			✓	✓	✓											
المواجدة (٢٠٢١)		✓		✓	✓											
العمرى والزعبى (٢٠٢٢)				✓	✓											
الفتلاوى والعبيدى (٢٠٢٢)				✓	✓											

الدراسات	التصور الإستراتيجي	تكوين الأفكار الجديدة/ توليد الأفكار	الفعل الإستراتيجي المنسق	(استثمار الفرص) التجديد الاستغلالي أو الاستثمار الفرص	التجديد الاستكشافي (استكشاف الفرص)	السياق	المحتوى	العملية	ريادة الأعمال	التجديد التدريجي (المستمر)	التجديد الجزري (المتقطع)	مشاركة القيادة/القيادة التشاركية	تطوير المبادرة	إعادة التامل الإستراتيجي	البراعة	القدرات الدينامية
حسن والحيميري (٢٠٢٢)						✓	✓	✓								
Nguyen, Peltoniemi & Lamberg (2022)					✓									✓	✓	✓
العميدي والفرحاني (٢٠٢٣).					✓				✓							
ساجت والحيميري (٢٠٢٣)					✓	✓										
العفيري (٢٠٢٣)					✓				✓			✓				
الظالمي والزيادي (٢٠٢٣)						✓	✓	✓								
عيد (٢٠٢٣)						✓	✓	✓								
الخالد والزعبي (٢٠٢٣)						✓	✓	✓								
المالكي والسعداوي (٢٠٢٣)						✓	✓	✓								
مفتاح وطواف (٢٠٢٤)					✓				✓			✓				
مجموع التكرارات	١	٤	٢	٩	٩	١٠	١٠	١٠	٤	١	١	٣	١	١	١	١

المصدر: من إعداد الباحثين

يتضح من الجدول السابق: أن هناك العديد من الدراسات التي تناولت أبعاد متعددة للتجديد الإستراتيجي فمنها ما حددها في (التجديد الاستكشافي والتجديد الاستغلالي وريادة الأعمال والقيادة التشاركية)، والبعض حددها في (التجديد الاستكشافي والتجديد الاستغلالي وريادة الأعمال)، وتناولها آخرون في (التجديد الاستكشافي والتجديد الاستغلالي، والبراعة، والقدرات الدينامية)، و(التجديد الاستكشافي والتجديد الاستغلالي، تكوين الأفكار الجديدة، الفعل الإستراتيجي المنسق، وريادة الأعمال والقيادة التشاركية)، و(التجديد الاستكشافي والتجديد الاستغلالي، تكوين الأفكار الجديدة، الفعل الإستراتيجي المنسق)، و(التجديد المتقطع والتجديد التدريجي)، (التجديد الاستكشافي، والتجديد الاستغلالي/الاستثماري)، بينما تناولت دراسات أخرى أبعاد التجديد الإستراتيجي في (المحتوى، السياق، العملية)، وكان عدد هذه الدراسات عشر دراسات سابقة، وبناء على ما تم طرحه من أبعاد للتجديد الإستراتيجي، يقتصر البحث الحالي على تحديد أبعاد التجديد الإستراتيجي في (المحتوى، السياق، العملية)؛ وذلك لأنها الأكثر تكرارا والأكثر شمولاً؛ حيث تتضمن معظم الأبعاد السابقة، فيتناول بعد المحتوى إجراءات للتجديد الإستراتيجي الاستكشافية والاستغلالية، كما يعتمد بعد السياق على القيادة

التشاركية وتوظيف القيادة موارد المنظمة، وإجراء شراكات واتفاقيات تعاون مع الجهات الخارجية، كما يشتمل أيضاً على إجراءات ريادية وإبداعية، وبعد العملية يشتمل على التجديد التدريجي والتجديد المتقطع، ومن ثم فإن تناول أبعاد التجديد الإستراتيجي في تلك الأبعاد يكون أكثر شمولاً للأبعاد الأخرى.

وفي ضوء ما سبق يتناول البحث الحالي تلك الأبعاد كما يلي:

١- المحتوى Content

يركز بعد المحتوى على " ماهية الإستراتيجية؟" المتبعة في تنفيذ التجديد الإستراتيجي (عيد، ٢٠٢٣، ٢٢٢)، ويشير إلى عملية التحول الإستراتيجي التي تغير الوضع الحالي للمنظمة، ومنها بعض التغييرات التكنولوجية، والتغيرات الإستراتيجية الخاصة بمنتج أو خدمة معينة أو سوق معين، والاستجابة لمتطلبات العملاء المتغيرة، والتي تتطلب تغييرات في النهج التنافسي للمنظمة والمنتج أو الخدمة المقدمة (Schmitt, Barker, Raisch & Whetten, 2016, 362) ويتعلق المحتوى بنسبة الاستكشاف والاستغلال؛ لتقييم إجراءات التجديد الإستراتيجي (Flier, Bosch & Volberda, 2003, 2169)، ومن ثم فإن بعد المحتوى يتضمن إجراءات التجديد الاستكشافية، وإجراءات التجديد الاستغلالية التي تساعد في تقييم التجديد الإستراتيجي بالمنظمة، ويمكن تناول هذه الإجراءات كما يلي:

أ- إجراءات التجديد الإستراتيجي الاستغلالية/الاستثمارية Exploitative Strategic (Renewal)

وتشير إلى الإجراءات التي تنفذها المنظمات؛ لاستغلال الفرص واستثمارها لتحقيق أهدافها، وهو ما ينعكس على زيادة القدرة على مواكبة التغييرات في بيئة العمل وزيادة الأرباح (Al-Romeedy & Mohamed, 2022, 3). كما يُعبر عن التجديد الإستراتيجي الاستغلالي/الاستثماري بصقل وتوسيع وتعديل وتوظيف الموارد التي تمتلكها المنظمة؛ لإدخال تحسينات على الخدمات التي تقدمها؛ وذلك لتحقيق الاستجابة لاحتياجات العملاء الحاليين والمتوقعين، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة؛ وذلك من خلال زيادة إنتاجية العاملين والأصول المستخدمة، وتحسين وصقل الموارد والتكنولوجيا التي تمتلكها، والعمل على التخفيض الممنهج للتكاليف (المواحدة، ٢٠٢١، ٢٢٢).

وتعد إجراءات التجديد الاستثمارية إجراءات قصيرة المدى، تتكون من مجموعة فرعية من الإجراءات التي تركز على النطاق الحالي للأنشطة ضمن النطاق الجغرافي للمنظمة، وتشمل تلك الإجراءات توسيع الأسواق الحالية، وتحسين الأسواق القائمة والكفاءات، وبدء أنشطة مثل الإغلاق أو الدمج أو تقليص النطاق، وترتبط بالتجديد المتزايد (Kwee, Bosch & Volberda, 2010, 7)؛ ومن ثم تركز إجراءات التجديد الإستراتيجي الاستغلالية على المنتجات والخدمات والأسواق الحالية للمنظمة، وتعتمد على التغيير التدريجي (Volberda, 2017, 45).

ومن خلال ما سبق يتضح: أن التجديد الاستثماري عبارة عن إجراء قصير المدى، يعزز الموقع الإستراتيجي للمنظمة، ويقلل من التهديدات التنافسية الخارجية، ويساعدها على استثمار الفرص الحالية، وتحسين جودة خدماتها لتحقيق إنتاجية أفضل.

ب- إجراءات التجديد الإستراتيجي الاستكشافي (Exploratory Strategic Renewal)

حدد القرص (٢٠٢٣، ٢٠٠٧) التجديد الاستكشافي في "الإجراءات التي تقوم بها المنظمة لتجديد أنشطتها لتقديم منتجات أو خدمات في أسواق جديدة؛ وذلك من خلال بحث المنظمة عن فرص جديدة لتحقيق عملية التوازن ما بين الاستباقية والاستغلال، باعتبار هذا التوازن عاملاً أساسياً لبقاء المنظمة ونموها، وضمان استجابة المنظمة الاستباقية لأي اضطرابات بيئية".

وعرفه المواجهة (٢٠٢١، ٢٢٢) بأنه: "إيجاد مسار جديد، أو تغيير المسار الحالي للمنظمة من خلال: التغيير، والبحث عن الفرص المتاحة في تغيرات السوق، وحالة المنافسة والمستفيدين، والبدء بأعمال جديدة، وطرح خدمات وأنشطة جديدة، ودخول أسواق أو مناطق جغرافية جديدة".

وتتضمن إجراءات التجديد الإستراتيجي الاستكشافي أنماط جديدة لإيجاد القيمة، وهي تعمل على إيجاد مساراً جديداً أو تغيير المسارات الموجودة وتعتبر جذرية نسبياً (Volberda, 2017,45)، ويمثل التطوير والتحسين الذي تنفذه المنظمة على شكل تغييرات جذرية في المنتجات أو الخدمات التي تقدمها بما يتماشى مع رغبات واحتياجات العملاء، وبما يؤدي إلى تعزيز قدرتها التنافسية (Al-Romeedy & Mohamed, 2022,3)، كما يشمل التجديد الإستراتيجي الاستكشافي ابتكار شيئاً جديداً أو تجربة أفكاراً، وبدائل جديدة تحفز وتشجع العصف الذهني لدى الأفراد في استخدام الخبرات والإمكانيات والتوقعات المستقبلية؛ لتفسير قوى السوق وتقييم واستكشاف الفرص بشكل أسرع من المنافسين، ويتجسد الاستكشاف في عدة أنشطة مثل: (البحث، التنوع، المخاطرة، التجريب، المناورة، المرونة، الاكتشاف، الإبداع)، وعوائدها غير مؤكدة، بعيدة، وسلبية في كثير من الأحيان (Amel, 2021,7).

وتتمثل إجراءات التجديد الاستكشافية في إجراءات طويلة المدى، مثل: بدء أعمال جديدة ومشروعات، إطلاق منتجات وخدمات وتقنيات وأنشطة، ودخول أسواق جديدة، أو مناطق جغرافية جديدة وتضيف هذه الإجراءات أنشطة جديدة تضاف إلى الأنشطة المتواجدة بالمنظمة، وتقوم إجراءات التجديد بإنشاء مسار جديد أو تغيير المسارات الموجودة وتعتبر تحولات إستراتيجية جذرية أو متقطعة (Kwee, Bosch & Volberda, 2010, 7-8)، كما يتضمن الاستكشاف البحث عن إجراءات تنظيمية جديدة، واكتشاف أساليب جديدة للتكنولوجيات والمنتجات والأسواق (Glaser, Fourné & Elfring, 2015,306).

وهناك العديد من الصعوبات والتحديات المتعلقة بالتجديد الإستراتيجي، خاصة عندما تتواجد ضغوط خارجية على المنظمة، ويكون الأمر أكثر صعوبة في حالات الملاءمة، أي عندما تكون المنظمات متوافقة بشكل جيد مع السوق، ومن ثم لا يوجد سبب مباشر للتجديد، ومن ثم تتعدد تحديات التجديد الإستراتيجي، فمنها ما هو متعلق بإستراتيجيات المنظمة المتبعة، والموارد والقدرات المتاحة، والسياق التنظيمي وما يتم به من إجراءات روتينية للتخطيط الإستراتيجي وإعداد الموازنة، ومن ثم لضمان التجديد الإستراتيجي يتطلب البحث عن أنشطة استكشافية، ومبتكرة قادرة على التغلب على الالتزام بالإستراتيجية الحالية (Friesl, Garreau & Heracleous, 2019,64).

وفي ضوء ما سبق يتضح: أن إجراءات التجديد الاكتشافي إجراءات طويلة المدى تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة الخارجية، وتساعد على استكشاف سوق العمل؛ بهدف ابتكار منتجات وأسواق جديدة، للتعرف على الفرص والتهديدات في مجال نشاطها وأعمالها، من خلال وضع خطط مستقبلية لتنفيذ أهدافها، وإعداد تصور واضح لتنفيذها.

ومن ثم يمكن القول إن: المحتوى -كأحد أبعاد التجديد الإستراتيجي- يتمثل في جملة الإجراءات الاستغلالية قصيرة الأجل، والاستكشافية طويلة الأجل التي تقوم بها المدرسة، والتي تساعد على التكيف مع بيئتها الخارجية، والتعرف على الفرص الحالية واستثمارها والتهديدات المحتملة لمواجهةها بما يضمن تحقيق أهدافها المستقبلية.

٢- السياق Context

ويشير إلى المبادرات الإدارية لتحفيز الطالبات في بيئة المنظمة أو الاستجابة لها، ومنها التحولات التكنولوجية، والتنافسية من أجل تقديم فرص ومخاطر جديدة للمنظمة (Schmitt, et al., 2016, 362)، وعرف على أنه: نسبة إجراءات البحث الإستراتيجي الخارجية إلى الداخلية (Flier, Bosch & Volberda, 2003, 2169).

ويعكس بعد السياق مدى تفاعل المنظمة مع موظفيها، والبيئة الخارجية عند البدء في إجراءات التجديد الإستراتيجي، والتساؤل عن، هل تقوم المنظمات بإنشاء إجراءات تجديد إستراتيجية بناءً على مواردها الداخلية أم بناءً على موارد خارجية والتعاون مع أطراف خارجية؟ ويتم التساؤل هنا عن التجديد الإستراتيجي للنمو الداخلي مقابل النمو الخارجي، وتشمل إجراءات التجديد الإستراتيجي للنمو الخارجي عمليات الدمج والاستحواذ والمشاريع المشتركة، بينما تشمل إجراءات التجديد الإستراتيجي للنمو الداخلي المشاريع الداخلية للمنظمات، وإطلاق منتجات أو خدمات جديدة (Kwee, Bosch & Volberda, 2010, 7).

ومما سبق يمكن تعريف بعد السياق بأنه: مدى تفاعل المدرسة مع البيئة الخارجية عند تنفيذ إجراءات التجديد الإستراتيجي الداخلية، والتي تتم داخل حدودها، وتشمل ما تقوم به المدرسة من توظيف أساليب وتطبيق وسائل؛ لتطويرها. سواء المعارف أو المهارات أو تقديم استثمارات تطويرية كتقديم منتجات وخدمات معينة، وإجراءات التجديد الإستراتيجي الخارجية، والتي تتم بين المدرسة والجهات الأخرى كاتفاقيات التعاون المحلية والدولية والشراكات بين القطاع العام والخاص ورجال الأعمال.

٣- العملية Process

وهي عبارة عن الطابع الزمني للتجديد الإستراتيجي الذي يغطي التوقيت والتكرار والتغيير وتقلب إجراءات التجديد الإستراتيجي (Flier, Bosch & Volberda, 2003, 2169) أي أنه يتعلق بتكرار إجراءات أعمال التجديد الإستراتيجي، وتقلب تلك الإجراءات والأعمال، وتتوقف تلك التقلبات على قوة المنظمة ومدى إدراكها للتغيرات البيئية (حسن والحميري، ٢٠٢٢، ٧٩).

ويسيطر بعد العملية على إجراءات التجديد من حيث كم الإجراءات ونوعها في مدة زمنية محددة، نظراً لاهتمام بعد العملية بالبعد الزمني للتجديد الإستراتيجي، واهتمامه بتحديد المعدل الزمني الذي تتخذ فيه إجراءات استكشافية مقابل إجراءات تحسين الكفاءة أو الاستغلال، وإجراءات خارجية مقابل إجراءات داخلية للتجديد الإستراتيجي، وذلك شاملاً أيضاً المدة بين الإجراءات (عيد، ٢٠٢٣، ٢٢٢).

ومن ثم يمكن تعريف بعد العملية بأنه: المدة الزمنية اللازمة لاتخاذ وتنفيذ إجراءات التجديد الإستراتيجي بالمدرسة وفقاً لنوع وكم هذه الإجراءات، ويشتمل بعد العملية للتجديد الإستراتيجي على التجديد المتزايد والتجديد المتقطع، ويعمل التجديد المتزايد تدريجياً على تعديل الموارد الحالية للمنظمة، وتحديث التعديلات الإستراتيجية ضمن الإستراتيجية الحالية للمنظمة، بينما يشير التجديد المتقطع إلى تحولات أكثر جوهرية ومبتكرة تحل محل تكوينات الموارد الحالية للمنظمة، وتحديث هذه الأنشطة التجديدية خارج الإطار الإستراتيجي الحالي للمنظمة (Schmitt, Barker, Raisch & Whetten, 2016, 362)، وفيما يلي توضيح كل من التجديد الإستراتيجي المتزايد والمتقطع:

أ- **التجديد الإستراتيجي التدريجي/ المتزايد Incremental Renewal**: هو مجموعة من الأساليب الصغيرة التي تتخذها المنظمة خطوة بخطوة لتنفيذ الإجراءات والأفكار مع مرور الوقت بما يتماشى مع المخاطر والفرص التي تنشأ في الأسواق؛ مما يساهم من تقليل الحاجة إلى الانخراط في تغيير أكثر تعقيداً وأكبر نتيجة (Khan, et al., 2021,230)، ويسمح بالاستفادة من الفرص المعتمدة على المسار، وتعزيز الأعمال الأساسية، والتفوق على المنافسين بالمنتجات الناضجة والخدمات الجيدة، وتشكيل الأسواق لتحقيق أقصى استفادة، وتفضله المنظمات الكبيرة ذات الموارد المحدودة (Xiao, Wu, Xie & Hu, 2019,123)، ويعتمد هذا النوع من التجديد على سلسلة من التعديلات الطفيفة المنتظمة في المنظمة من أجل تخفيف الضغوط الخارجية، وهذه العملية تطويرية تحافظ على عمليات المنظمة، وتحسن فرصها في البقاء، وعندما يتم تنفيذ هذا التجديد بفعالية بشكل مستمر يؤدي إلى تمكين المنظمات للتعامل مع التغييرات عند حدوثها، وحماية المركز التنافسي للمنظمة (Bonnici & McGee, 2015, 2).

ب- **التجديد الإستراتيجي المتقطع/ التجديد التحويلي Transformational Renewal**: ويتضمن المبادرات الرئيسية التي اتخذتها المنظمات للتخلص من المكونات الحيوية للإستراتيجية التنظيمية واستبدالها من أجل تعزيز الآفاق طويلة المدى، ويتمثل نهج التحول الإستراتيجي المتقطع في مساعدة المنظمات على التغلب على انخفاض العائدات أو اكتساب النضج في قطاع أعمالها والاستفادة من فرص الأسواق الناشئة (Khan, et al., 2021,230)، فعندما تعاني المنظمة من تغييرات خارجية جذرية قد تصبح الموارد الأساسية للمنظمة أقل فائدة أو تنخفض قيمتها بشكل كبير، وفي هذا النوع من التجديد تغير فيه المنظمات العمليات التشغيلية، ونماذج الأعمال والقواعد التكنولوجية، والهيكل التنظيمية والقدرات والموارد المختلفة (Xiao, Wu, Xie & Hu, 2019,123)، وينشأ نتيجة للتغيرات الكبرى التي تتعرض لها المنظمة كظهور التكنولوجيا أو الأزمات الاقتصادية أو التغيير الجذري في التنظيم وغيرها، والتي تجبر المنظمة على تغيير إعدادها التشغيلي وإستراتيجيتها، وينطوي التجديد التحويلي على تغييرات في نموذج الأعمال والمنصات التكنولوجية والهيكل التنظيمي وقاعدة الموارد والقدرات الإستراتيجية، ويتطلب إعادة تطوير رأس المال الثابت ورأس المال التنظيمي، والبشري، والاجتماعي (Bonnici & McGee, 2015,2).

وباستقراء ما سبق يتضح: أن التجديد الإستراتيجي المتزايد تنفذ فيه المنظمة عدد من التعديلات بشكل منتظم وتدرجي معتمداً على الموارد الحالية بها، لتلاشي الانخراط في أي تغييرات وضغوطات جوهرية، وتعتمد المنظمة على مجموعة من الخطوات المنتظمة للاستفادة من الفرص المتاحة بما يساهم في حفظ وحماية كيان المنظمة، بينما التجديد المتقطع يحدث تحول جذري في الموارد المستخدمة بالمنظمة؛ حيث يتم استبدال الموارد بأخرى نتيجة للتعرض لضغوطات وتغييرات خارجية قوية تجبر المنظمة على إعادة تغيير إستراتيجيتها.

سابعاً: متطلبات تحقيق التجديد الإستراتيجي بالمدارس

ثمة عدة متطلبات لتحقيق التجديد الإستراتيجي بالمنظمات بشكل عام، والمدارس بشكل خاص، والتي تتمثل فيما يلي:

- إيجاد توافق بين المنظمة وبيئتها من خلال التفاعل بين المسؤولين التنفيذيين باعتبارهم وكلاء للتغيير داخل المنظمة، ويتمثل دورهم في إعطاء الآخرين داخل المنظمة إحساساً بما تسعى المنظمة إلى تحقيقه من أهداف من خلال تجديدها الإستراتيجي، والمديرين في المستويات الوسطى؛ باعتبارهم أصحاب حس ومكلفون بتنفيذ الخطط (Volberda, 2017,46).
- يستلزم التجديد الإستراتيجي تغييراً أساسياً وجوهرياً في إستراتيجية المنظمة، والذي قد يشمل (كيفية إنتاج المنتجات والخدمات، كيفية الوصول إلى الأسواق، تقليل التكلفة) (Issah, Anwar, Clauss & Kraus, 2023,3)
- يتطلب التجديد الإستراتيجي من المنظمات أن تنشر قدراتها بطريقة جديدة ومبتكرة وتطوير مجموعة من القدرات الجديدة التي من شأنها أن تسمح لها بالمنافسة بنجاح في المستقبل (Friesl, Garreau & Heracleous, 2019,64).
- تحفيز العاملين على تبنى منهجية التجديد الإستراتيجي بعملهم من خلال تعديل ثقافات العاملين وتعزيز تبادل الخبرات بينهم وتوفير دورات تدريبية لفهم وتنفيذ منهجية التجديد الإستراتيجي (عيد، ٢٠٢٣، ٢٥٧).
- تهيئة البيئة الداخلية بالمنظمة لتطبيق أبعاد التجديد الإستراتيجي ومنها الاستكشافية والاستثمارية لتحديد أهم الفرص واستغلالها (أحمد وسلطان، ٢٠٢١، ٥٧٢).
- إعداد دليل حول سياسات وأهداف التجديد الإستراتيجي بالمنظمة (عيد، ٢٠٢٣، ٢٥٧).
- استثمار الكفاءات المتوفرة بالمنظمة، واستكشاف كفاءات جديدة (Kwee, Bosch & Volberda, 2010,6)
- استخدام أدوات التحليل الإستراتيجي مثل: SWOT Analysis؛ لرصد نقاط القوة والضعف وكذلك الفرص والتهديدات لمواكبة التكنولوجيا الحديثة وتعزيز استغلال الفرص (العمرو والزعبي، ٢٠٢٢، ٢٦٠).
- تبنى رؤى وإستراتيجيات استباقية للاستشعار عن الاتجاهات المستقبلية وتطور الأسواق والبيئة الخارجية، وإعداد خطة للتجديد الإستراتيجي وتشكيل فريق عمل لمتابعة تنفيذ الخطة (إسماعيل وطه، ٢٠٢٣، ٤٢).
- التكيف المستمر مع المستجدات المختلفة، وإعادة تشكيل الموارد من خلال قيام المديرين بإعادة تخصيص مواردهم، والتوجه نحو استخدام التقنيات الرقمية لمواجهة التحديات المختلفة، وتوفير

معلومات أكثر دقة حول موارد المنظمة، ومساعدة المديرين على اتخاذ القرارات (Wang, et al., 2023, 266).

- تخصيص الموارد اللازمة لتوفير الدعم اللازم نحو رأس المال البشري ليشمل الخبرات والكفاءات والتكنولوجيا، واتباع سياسات داعمة وكافية للتجديد من خلال استثمار الخبرات المعرفية والفكرية (إسماعيل وطه، ٢٠٢٣، ١٠).
- توظيف نقاط القوة الداخلية؛ لاستقطاب الفرص المتاحة في البيئة الخارجية، والتوسع في الخدمات المقدمة، وترشيد الموارد المالية؛ لتقليل تكلفة الخدمات (العفيري، ٢٠٢٣، ٢٣٣).
- تهيئة الموارد المادية والبشرية والمالية والمعلوماتية اللازمة لتنفيذ عمليات التجديد الإستراتيجي المطلوبة، ومتابعة المنظمة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية وتحديد مسارات التجديد الإستراتيجي وإجراءاته، لدراسة تأثيرها على برامج المنظمة وخدماتها (العمرى والزعبي، ٢٠٢٢، ٢٦٠؛ عيد، ٢٠٢٣، ٢٥٨).
- توفير التقنيات الحديثة والتجهيزات والبرامج اللازمة لتطبيق برنامج التجديد الإستراتيجي (عيد، ٢٠٢٣، ٢٥٧).
- الاهتمام بالبحث والتطوير، وتوفير التقنيات المتطورة؛ لضمان تقديم خدمات ومنتجات تلبي حاجات ورغبات الجهات المستفيدة (إسماعيل وطه، ٢٠٢٣، ١٠).

وباستقراء المتطلبات السابقة لتحقيق التجديد الإستراتيجي بالمنظمات عامة والمدارس بشكل خاص يتضح: أنها تركز على بيئة العمل والإستراتيجية التي تتبعها المدرسة في تحقيق أهدافها المختلفة، والمرتبطة بالتجديد في المنتجات والخدمات، واستغلال كافة الإمكانيات والموارد المتاحة، والاستفادة من المتاح من موارد مادية وبشرية وتوظيفها؛ لتحقيق أهداف المدرسة، ومدى التفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين، وكذلك التفاعل بين الرؤساء وبعضهم، والمرؤوسين وبعضهم لتنفيذ كافة إجراءات التجديد الإستراتيجي، كما تركز على تعزيز قدرة المدرسة على التطوير والابتكار لتحقيق المنافسة، من خلال التكيف مع التغيرات والمستجدات المختلفة والمرونة في تنفيذ أنشطة المدرسة، فضلاً على مواكبة التقدم التكنولوجي؛ حيث ينعكس على تطوير قدرات ومهارات العنصر البشري، وكذا الموارد المادية المستخدمة في العملية التعليمية.

القسم الثالث: تحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على التجديد الإستراتيجي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية في جمهورية مصر العربية

يعد التعليم الثانوي الفني أفضل استثمار للعنصر البشري الذي يؤهله لممارسة أي نشاط اقتصادي، اجتماعي، سياسي... وغير ذلك، فهو المصدر الرئيس الذي يمد سوق العمل بخريجين متخصصين في المجالات الفنية (الصناعية والتجارية والزراعية والفندقية)، ومؤهلين للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة، وتغيرات المهن المصاحبة لتغير متطلبات سوق العمل وطموحات المجتمع في زيادة الإنتاجية، وهو السبيل نحو تقدم اقتصاد الدول، وتحقيق التنمية المستدامة بأبعادها الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية، ومن ثم أصبح التعليم الفني ركن أساسي في تحقيق التنمية الشاملة في جمهورية مصر العربية.

ويسعى هذا القسم الإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة البحث، لتحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على التجديد الإستراتيجي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية في جمهورية مصر العربية؛ وذلك من خلال تحليل الوثائق الرسمية والخطط الإستراتيجية والقرارات الوزارية والدراسات والبحوث المصرية المرتبطة، ومن ثم يسير هذا القسم وفقا للمحاور التالية:

أولاً: تشخيص واقع البيئة الداخلية المؤثرة على التجديد الإستراتيجي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية في جمهورية مصر العربية

تتمثل البيئة الداخلية للمدرسة الصناعية بإمكانات وقدرات المدرسة البشرية والمادية، والتي تسهم في تحقيق أهدافها، ويساعد تشخيص البيئة الداخلية على الوقوف على جوانب القوة ومواطن الضعف بها، وتمثل جوانب القوة هنا: كافة الصفات والسمات والخصائص التي تعطي المدرسة مميزات تميزها عن غيرها، بينما مواطن ضعف: تمثل الجوانب التي تجعل المدرسة في وضع غير جيد وسيء يقلل من قدرتها على تحقيق أهدافها.

وسيتناول هذا الجزء تشخيص واقع البيئة الداخلية المؤثرة على التجديد الإستراتيجي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية بجمهورية مصر العربية من أجل الوقوف على جوانب القوة ومواطن الضعف بالتعليم الفني ومنه الصناعي، وذلك من خلال تناول (أهدافه، وسياسة القبول، الهيكل التنظيمي، المعلمين، الموارد المادية والبنية التحتية، جودة الخدمات التعليمية، الإدارة المدرسية) وذلك كما يلي:

١- أهداف التعليم الثانوي الفني

لقد ورد في دستور ٢٠١٤ المادة (٢٠) أن الدولة تلتزم بتشجيع التعليم الفني والتقني والتدريب المهني وتطويره، والتوسع في أنواعه كافة، وفقاً لمعايير الجودة العالمية، وبما يتناسب مع احتياجات سوق العمل (دستور مصر، ٢٠١٤، مادة ٢٠)، وعليه يتحدد الهدف العام للتعليم الفني وفقاً للمادة ٦٢١ لقانون ٧٥ لسنة ١٩٧٠ في "الارتقاء بإعداد الطلاب عقلياً وجسمياً وخلقياً واجتماعياً وقومياً، بقصد إعداد مواطن مدرك لواجباته، وتزويدهم بالقدر المناسب من الدراسات التي من شأنها الوصول بهم إلى مستوى الفنين والعمال المهرة في المجالات الفنية المختلفة" (رئاسة الجمهورية، قانون ٧٥ لسنة ١٩٧٠، مادة ١، ٦٢١).

كما ورد بالخطوة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٢٣ أن هدف التعليم الفني هو "إعداد فني ماهر قادر على المنافسة بالسوق المحلية والإقليمية والعالمية، ويشارك بإيجابية في تقدم ورقي الوطن" (وزارة التربية والتعليم، الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠، ٧٧).

وحددت إستراتيجية التنمية المستدامة - رؤية مصر ٢٠٣٠ ثلاثة أهداف إستراتيجية للتعليم الفني والتدريب حتى عام ٢٠٣٠ تتمثل فيما يلي: (رئاسة مجلس الوزراء، إستراتيجية التنمية المستدامة- رؤية مصر ٢٠٣٠، ١٥١)

- أ- تحسين جودة نظام التعليم الفني والتدريب بما يتوافق مع النظم العالمية: من خلال تطبيق قواعد الجودة والاعتماد المسايرة للمعايير العالمية؛ والحصول على الاعتماد المحلي للمدارس ومراكز التدريب من هيئة ضمان الجودة والاعتماد.
- ب- إتاحة التعليم للجميع دون تمييز: من خلال تحقيق الربط الفعال بين المدارس ومراكز التدريب بما يتوافق مع التركيبة السكانية والأنشطة الاقتصادية، وتوفير الفصول والمدارس ومراكز التدريب الجاذبة في الريف والحضر، ولكافة طبقات المجتمع بما يزيد من الرغبة في الالتحاق، والاهتمام بتحسين النظرة المجتمعية للتعليم الفني والمهني.
- ج- تحسين تنافسية نظم ومخرجات التعليم الفني والتدريب؛ لتخريج فرد قادر على التنافس في سوق العمل داخلياً وخارجياً، لتعزيز العلاقة الديناميكية بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل، وتحسين وضع مصر في المؤشرات العالمية للتعليم الفني والتدريب.

وباستقراء ما سبق يتبين أن: الإطار الدستوري والتشريعي يمثل التزاماً شاملاً بتطوير التعليم الفني في مصر، ويتضمن هذا التزام مطابقة معايير التعليم مع المعايير العالمية لتلبية احتياجات سوق العمل، كما تؤكد الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤-٢٠٢٣) على أن الهدف الأساس للتعليم الفني هو إعداد فنيين ماهرين قادرين على المنافسة محلياً وإقليمياً وعالمياً، والمساهمة في تقدم الوطن. بالإضافة إلى ذلك، تحدد إستراتيجية التنمية المستدامة - رؤية مصر ٢٠٣٠ ثلاثة أهداف إستراتيجية للتعليم الفني والتدريب تتضمن تحسين جودة النظام وإتاحة التعليم للجميع، وتحسين تنافسية نظم ومخرجات التعليم الفني والتدريب، كما أن هذا النهج المتعدد الجوانب يعزز بناء التعليم الفني والتدريب ضمن رؤية إستراتيجية وطنية أوسع؛ مما يعزز القوى العاملة الماهرة والقادرة على المنافسة، كما يسعى لتحقيق المعايير العالمية للجودة.

٢- سياسة القبول بالتعليم الثانوي الفني

يمثل التعليم الفني نمطاً من التعليم النظامي الذي تقوم به مؤسسات تعليمية نظامية لمدة ثلاث سنوات أو خمس سنوات بعد الانتهاء من المرحلة الإعدادية، أو سنتين بعد انتهاء المرحلة الثانوية، ويمكن الطلاب من اكتساب الجدارات اللازمة؛ لإعدادهم للعمل في مهنة ما، ويشمل جميع المدارس والمراكز الفنية والمهنية بأنواعها ومراحلها التابعة لوزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، ومدارس ومراكز التلمذة الصناعية التابعة لمصلحة الكفاية الإنتاجية بوزارة التجارة والصناعة، ومدارس التعليم المزدوج، ومدارس التمريض الثانوية التابعة لوزارة الصحة والسكان، والمدارس الفنية التابعة للقطاع الخاص والمجتمع المدني، والتي تعتمد مناهجها وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، والمعاهد الفنية فوق المتوسطة التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي (رئاسة الجمهورية، قانون رقم ١٦٠ لسنة ٢٠٢٢).

ومن ثم يتم قبول الطلاب بفئتين من التعليم الفني في مجالات الصناعة والزراعة والتجارة والإدارة والخدمات بعد حصولهم على شهادة إتمام الدراسة بمرحلة التعليم الأساسي وفقاً للشروط التي يصدر بها قرار من وزير التعليم وهم: (رئاسة الجمهورية، قانون ١٣٩ لسنة ١٩٨١، مادة ٤٢، ٣٩، ٣٨، ٣٦، ٣٣، ٣٠، ٢١٥٥-٢١٥٧)

أ- فئة التعليم الثانوي الفني ذي الثلاث سنوات: وتهدف إلى إعداد فئة الفني، وتنمية الملاكات الفنية لدى الطلاب، وتحدد أقسام الدراسة به وفقاً لمتطلبات خطط التنمية والظروف المحلية، ويعقد في نهاية الصف الثالث من التعليم الثانوي الفني امتحان عام من دورين يمنح الناجحون فيه دبلوم المدارس الثانوية الفنية نظام السنوات الثلاث، ويحدد فيه نوع التخصص.

ب- التعليم الفني نظام السنوات الخمس: ويهدف إلى إعداد فئتي الفني الأول، والمدرّب، وتحدد أقسام الدراسة الفنية وفقاً لمتطلبات خطط التنمية على مستوى الدولة، ويعقد في نهاية الصف الخامس امتحان عام من دورين يمنح الطلاب الناجحون فيه دبلومة الدراسات الفنية المتقدمة نظام السنوات الخمس، ويحدد فيه التخصص.

ووفقاً لسياسة القبول فإن عدد الطلاب الملتحقين بالتعليم الثانوي الصناعي في زيادة مستمرة؛ حيث تطورت أعداد الطلاب الملتحقين بالتعليم الثانوي الصناعي من ٩٠٢٣٣١ في عام ٢٠١٨/٢٠١٩ إلى ١٠٢٠٨٢٢ في عام ٢٠٢٣/٢٠٢٤ (كتاب الإحصاء السنوي للعام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٤، ١)، كما زاد عدد الطلاب الملتحقين بالتعليم والتدريب المزدوج، وبلغ ٥٥ ألف طالب وطالبة عام ٢٠٢١ (إستراتيجية التعليم الفني الجديد في مصر 2.0، Technical Education 2.0، ٢٠٢٢).

وتعتمد سياسة قبول الطلاب بالمدارس الثانوية الصناعية على المجموع الكلي لدرجات الطلاب في المرحلة الإعدادية، والتي لا تعد مقياساً على قدرة ومهارة وجدارة الطالب، بقدر ما تكون محصلة لعوامل مجتمعية وتربوية وأسرية، ومن ثم يستقطب أعداد كبيرة من الطلاب دون النظر إلى ميولهم أو قدراتهم واستعداداتهم (محمد، ٢٠١٧، ١٧-١٨).

كما أشار مراس (٢٠١٧، ٢٢٩-٢٣٠) إلى قلة توافر البيانات الكافية عن الاحتياجات الحالية والمستقبلية من العمالة الفنية بكافة تخصصاتها ومستوياتها، بالإضافة إلى عزوف الطلاب عن الالتحاق بمسارات وبرامج التعليم الثانوي الفني الصناعي؛ لعدم النظر إلى ميول الطلاب واستعداداتهم، والمعيّار في توزيع الطلاب على مدارس التعليم الفني هو مجموع الدرجات دون الأخذ بالاعتبار احتياجات سوق العمالة الفعلية من التخصصات، وتزايد معدلات التسرب بمراحل التعليم الفني الصناعي.

وباستقراء ما سبق يمكن القول إن: سياسة قبول الطلاب بالمدارس الصناعية سياسة قاصرة تعتمد على الكم وليس الكيف، كما أنها لا تحقق العدالة وتكافؤ الفرص التعليمية؛ ويترتب على هذه السياسة العديد من المشكلات بالمدرسة الصناعية، مثل: تكس الطلاب بالفصول الدراسية، وغياب التناسب بين عدد الطلاب وعدد المعلمين، وضعف كفاية التجهيزات والمعامل وجودها؛ لتتناسب مع تلك الأعداد، ومن ثم فإن خريج هذا النوع من التعليم لن يكون متوافقاً مع متطلبات واحتياجات سوق العمل؛ نتيجة للقصور في إعدادة وتجهيزه؛ طبقاً لسياسة الإتاحة والقبول بهذه المدارس، وهو ما يؤثر سلباً على تحقيق التجديد الإستراتيجي بتلك المدارس.

٣- الهيكل التنظيمي للتعليم الثانوي الفني

يساهم الهيكل التنظيمي بالمؤسسات التعليمية في تحديد المسؤوليات والاختصاصات المختلفة، ويمنع من تضارب المهام، كما ينظم العلاقات والاتصالات الرسمية بين العاملين؛ بما ينعكس على تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية، ويمكن تناول الهيكل التنظيمي للتعليم الفني من خلال تناوله بالوزارة والمديرية وصولاً إلى المدارس كما يلي:

ووفقاً للقرار رقم ٢٤٧ لسنة ٢٠١٤ بشأن الهيكل التنظيمي والوظيفي لديوان عام وزارة التربية والتعليم، يتكون الهيكل التنظيمي للتعليم الفني كما يلي (وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم ٢٤٧، ٢٠١٤، مادة ٣):

- أ- رؤساء القطاعات والإدارات المركزية التي تتبع الوزير مباشرة: ومنها رئيس قطاع التعليم الفني والتجهيزات.
- ب- رئيس قطاع مكتب الوزير ويتبعه مدير عام الإدارة العامة للمكتب الفني.
- ج- رئيس قطاع التعليم الفني وتجهيزاته، ويتبعه:
 - رئيس الإدارة المركزية للتعليم الفني ويتبعه (مدير عام الإدارة العامة للتعليم الصناعي، والزراعي، والتجاري، والفندقي).
 - رئيس الإدارة المركزية لتطوير التعليم الفني، ويتبعه: (مدير عام الإدارة العامة لمركز تطوير التعليم الفني/ مدير عام الإدارة العامة للتجهيزات الفنية، مدير عام الإدارة العامة للتعليم المزدوج).

بينما يتكون الهيكل التنظيمي للتعليم الفني داخل المديرية التعليمية من مدير المديرية التعليمية بالمركز يليه مديري التعليم الفني: (الزراعي، الصناعي، التجاري، تنسيق التعليم الفني، توجيه التعليم الفني) (<http://monofeya.gov.eg>)

أما عن الهيكل التنظيمي للإدارة المدرسية بمدارس التعليم الفني الصناعي، فإنه يتكون من مدير المدرسة ويتبعه وكيل أو أكثر، ووفقاً للمادة ١١ من قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٤٢٨ لسنة ٢٠١٣ بإصدار اللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ المضاف بمقتضى القانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ المعدل بالقانون رقم ٩٣ لسنة ٢٠١٢ فإنه يكون اختيار شاغلي وظيفة مدير مدرسة من بين شاغلي وظيفة معلم أول (أ) علي الأقل، ووظيفة وكيل مدرسة من بين شاغلي وظيفة معلم أول، وتكون معدلات وظائف الإدارة المدرسية بالمراحل التعليمية من مدارس تتكون من ٤٠ فصلاً فأكثر يرأسها مدير، و٣ وكلاء، ومدارس تتكون من ٢٠ فصلاً إلى أقل من ٤٠ فصلاً يرأسها مدير، و٢ وكلاء، ومدارس أقل من ٢٠ فصلاً يرأسها مدير واحد، ووكيل واحد، ومدارس متعددة المراحل يرأسها مدير واحد، ووكيل وواحد (وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، قرار رقم ٤٢٨ لسنة ٢٠١٣، مادة ١١).

ويتضح مما سبق: تسلسل القيادات بالتعليم الفني على مستوى الوزارة والمديريات التعليمية والمدارس، إلا أن التسلسل بين الإدارات قد يترتب عليه العديد من المشكلات المتعلقة بكفاءة الاتصالات الإدارية؛ مما يؤثر سلباً على سرعة اتخاذ القرارات، فالهيكل التنظيمي هيكل هرمي يتجه من الأعلى إلى الأسفل، وقائم على السلطة المركزية في الإدارة؛ مما يؤثر سلباً على طبيعة الاتصال والتواصل بين المستويات الإدارية المختلفة، كما أنه يترتب عليه تداخل المسؤوليات والتخصصات الأمر الذي يؤدي إلى تكرار المهام وتضارب الآراء (البهواشي ومحمد وعبد العزيز، ٢٠١١، ١٩٥).

وبالنظر إلى الهيكل التنظيمي بالمدارس يتضح أنه: يعتمد على النمط المركزي؛ مما يسبب قصوراً في إدارة المدارس الثانوية الفنية الصناعية بمصر، فمدير المدرسة ليس له الحق في عقد اتفاق ما، أو مشاركة المجتمع المحلي ودعوته للمدرسة إلا بعد الرجوع للإدارة المركزية، الأمر الذي يعكس غياب التمكين الإداري والمشاركة في اتخاذ القرارات المختلفة المتعلقة بالعمل المدرسي (على وفايد، ٢٠٢٢، ٣٧٤).

وقد أشارت الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي إلى ضعف كفاءة المنظومة الإدارية بالتعليم قبل الجامعي، وانخفاض كفاءة البنية التنظيمية عبر المستويات الإدارية، ومنهم على مستوى المدرسة نتيجة لضعف نظم الاتصال والمعلومات واتخاذ القرار، وغياب وجود هيكل تنظيمي يحدد الواجبات والمسؤوليات عبر المستويات الإدارية المختلفة؛ مما أدى إلى تضارب الاختصاصات (وزارة التربية والتعليم، الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠، ٤٧، ٥٣).

ومما سبق يمكن القول: إن المركزية الشديدة عبر المستويات الإدارية تؤثر سلباً على القرارات المتعلقة بالتجديد الإستراتيجي بالتعليم الفني عامة والمدارس الفنية الصناعية خاصة؛ حيث تؤثر سلباً على مدى سرعة اتخاذ القرارات حول تنفيذ إجراءات التجديد الإستراتيجي، وهو ما ينعكس على كفاءة بعد العملية المتعلقة بالتجديد الإستراتيجي، كما يؤثر على قوة الصلاحيات التي تمتلكها الجهات التنفيذية والإجرائية في المستويات المدرسية وحتى على مستوى المديريات في تنفيذ أنشطة التجديد الاستكشافي والاستثماري بما يشملوا من استغلال واستثمار الفرص المختلفة في ضوء رؤية القيادات المحلية.

٤- معلمو التعليم الثانوي الفني الصناعي

لمعلم التعليم الثانوي الفني أهمية بالغة، فهو المسئول عن إعداد فئة الفنيين في كافة المجالات، ومنها الصناعية، كما أنهم أحد الأطراف المساهمة في تنفيذ التجديد الإستراتيجي بالمدارس الصناعية، وملقى على عاتقهم مسؤولية الاهتمام بالطلاب ورعايتهم، وتدريبهم، وإكسابهم المعارف والمهارات المتخصصة لتأهيلهم إلى سوق العمل، وهذا يجعلهم ملزمين بتطوير أداءهم من خلال الاهتمام بتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم الشخصية والمهنية، كما أن لهم العديد من الحقوق الوظيفية والمتعلقة بالحوافز المادية والمعنوية، والتي يمثل إشباعها سبيلاً؛ لتحقيق رضاهم الوظيفي والقيام بمسؤوليات عملهم على أكمل وجه.

وهناك ثلاث فئات من معلمي التعليم الثانوي الفني وهم: معلمو المواد الثقافية العامة؛ ويقومون بتدريس مواد كاللغات والرياضيات، ومعلمو المواد العلمية الفنية والنظرية؛ ويقوم بتدريسها خريجو كليات الهندسة والتربية والتعليم الصناعي، ومعلمو التدريبات العملية الفنية؛ وعادة ما يكونون خريجي الدبلومات الفنية نظام الثلاث سنوات والخمس سنوات أو الدراسات التكميلية (وهي دراسة لمدة عامين بعد

الحصول على دبلوم الدراسة الفنية بنظام الثلاث سنوات) وكذلك خريجي كليات التعليم الصناعي (عبد المقصود، ٢٠١٥، ٨٥، ٨٤).

ويتضح مما سبق تعدد فئات معلمي التعليم الفني الصناعي، ومن ثم تتعدد الجهات القائمة على إعداد معلمي تلك المدارس الصناعية، وهو ما قد يحدث تضارب وخلل في مستويات أدائهم؛ نظرًا لاختلاف مؤهلاتهم ما بين مؤهلات عليا ومتوسطة، وعليها غير تربوية، كما أن معلمي المواد الثقافية ليسوا ملمين بشكل كامل بأهداف التعليم الثانوي الفني؛ ومن ثم فإن أساليب تدريسهم لتلك المواد غير موجه توجيهًا وظيفيًا نحو التعليم الفني (عبد السلام، ٢٠٢٠، ١٠٦).

ويقوم معلم الثانوي الصناعي بالتدريس في الأنواع التالية من مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي (جاد، ٢٠١٦، ١٦٧):

- المدارس الثانوية الصناعية نظام الثلاث سنوات.
- المدارس المهنية الصناعية نظام الثلاث سنوات.
- فصول ملحقة بالمدارس الثانوية الصناعية نظام الثلاث سنوات خاصة بإعداد معلم المجال الصناعي.
- المدارس الفنية المتقدمة نظام الخمس سنوات.
- مشروع مبارك-كول لتطوير التعليم الفني في مصر.

ونظرًا للدور الرئيس والفعال لمعلمي التعليم الثانوي الفني الصناعي في إعداد فئة الفنيين المتخصصين، فقد بذلت جمهورية مصر العربية العديد من الجهود التي تدلل على مدى اهتمامها بهم، باعتبارهم جزءًا أساسيًا ورئيسيًا من المنظومة التعليمية، والذي يعتمد عليه في تحقيق التجديد الإستراتيجي بالمدارس الفنية الصناعية ومن هذه الجهود ما يلي:

أ- إنشاء كليات للتعليم الصناعي؛ لإعداد معلم التعليم الفني ومنها:

- كلية التعليم الصناعي بحلوان والتي أنشئت وفقًا للقرار الوزاري رقم ٢٥٨ لسنة ١٩٨٩، وهي كلية تابعة لوزارة التعليم العالي، ثم صدر القرار الجمهوري رقم ٨٣ لسنة ٢٠٠٦م بضم الكلية إلى جامعة حلوان، ومدة الدراسة بها أربع سنوات لنيل درجة البكالوريوس في التربية - تعليم صناعي، وتهدف الدراسة بالكلية إلى تأهيل المعلم الصناعي لتدريس الجانب النظري والعملية للمواد التكنولوجية بأسلوب علمي متطور، ومنح درجة البكالوريوس في التعليم الصناعي، ومنح دبلومات تخصصية أعلى من البكالوريوس في مجالات التعليم الصناعي، والمشاركة في تطوير مناهج التعليم الفني وتخطيطه وإدارته، وتقديم الخبرة في مجالات التعليم الفني الصناعي، والمشاركة في خدمة البيئة المحيطة وتنميتها (موقع جامعة حلوان، <http://student.helwan.edu.eg>).

- كلية التعليم الصناعي جامعة بني سويف وأنشئت وفقًا للقرار الوزاري رقم ٣٠١ لسنة ١٩٩٢ لتخريج نوعية جديدة من المدرسين القادرين على فهم واستيعاب التكنولوجيا الحديثة والمؤهلين تربويًا لتدريس المواد الفنية الصناعية، وبدأت الدراسة بالعام الدراسي ١٩٩٣/١٩٩٤، وكانت تابعة لوزارة التعليم العالي، وقد وافق رئيس الجمهورية ٢٠٠٦ بانضمام الكلية إلى جامعة بني سويف (موقع جامعة بني سويف <https://techedu.bsu.edu.eg>)

- كلية التعليم الصناعي التابعة لجامعة قناة السويس، وأنشئت وفقاً لصدور القرار الجمهوري رقم ٤١٩ لسنة ١٩٩٥، وبدأت الدراسة بها في العام الدراسي ١٩٩٦/١٩٩٧، واستمرت تابعة لجامعة قناة السويس حتى صدور القرار الجمهوري رقم ١٩٣ لسنة ٢٠١٢ الخاص بإنشاء جامعة السويس، كما تعد الكلية ثالث كليات التعليم الصناعي في مصر من حيث الترتيب الزمني للإنشاء، وأصدرت أول لائحة للدراسات العليا في عام ٢٠٠٧م، وتحتوي هذه اللائحة على برامج دبلوم الدراسات العليا ودرجة الماجستير ودرجة الدكتوراة في التعليم الصناعي بالأقسام العلمية المختلفة (موقع جامعة السويس، <https://suezuni.edu.eg>)
- كلية التعليم الصناعي بسوهاج وأنشئت وفقاً للقرار الجمهوري رقم ١٢٦ لسنة ٢٠٠٦، وتعد رابع كلية للتعليم الصناعي؛ بهدف تخريج كوادر فنية متخصصة تتمتع بالمعارف والمهارات التطبيقية التي تساهم في تقدم الصناعات في مصر في المجالات الصناعية المختلفة، وجاء ضمن أهدافها الإعداد المتكامل للمعلم نظرياً وعملياً وتربوياً في تخصصات التعليم الصناعي، ورفع المستوى العلمي والتقني للعاملين في مجالات التعليم الصناعي للإسهام في تطوير المناهج التقنية وطرق تدريسها في مجالات التخصص بالكلية، وتبادل الخبرات والمعلومات مع الهيئات والمؤسسات المصرية والعربية والدولية المعنية بالتعليم الصناعي، لتقديم المشورة في مجالات التخصص بالكلية، وحل مشكلات التعليم الصناعي وتطويره (موقع جامعة سوهاج، <https://ind.sohag-univ.edu.eg>).

ومما سبق فقد كان لكليات التعليم الصناعي إسهامات واضحة في الارتقاء بالمعلم الفني الصناعي من خلال إعداده في الجوانب النظرية والعملية والتربوية؛ لزيادة قدرته على التدريس الجيد والمتطور للمناهج الدراسية بشكل أكثر تخصصاً ومتماشياً مع التقدم التكنولوجي؛ بما يعكس على تحقيق أهداف المدرسة الصناعية في إعداد خريج متطور يتماشى مع متطلبات سوق العمل الحديثة، كما أن هذه الكليات أسهمت في تلبية احتياجات المعلمين وخريجي الدبلومات الصناعية في تحسين نظرة المجتمع لهم؛ لحصولهم على شهادات جامعية تؤهلهم للعمل بالمدارس الصناعية؛ لتدريس مناهج دراسية بشكل علمي بما يساهم في تحقيق التجديد الاستراتيجي بالمدارس الصناعية، بل قد يزيد عن ذلك وتؤهلهم لاستكمال الدراسات العليا، وهو ما يتيح لهم فرص عمل متنوعة تشبع احتياجاتهم المادية والنفسية وتنعكس على نمو الاقتصاد القومي.

ب- صدور قانون الكادر الخاص للمعلم رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧: والذي أكد على العديد من حقوق المعلمين ومهامهم المختلفة؛ حيث تضمن جدول وظائف المعلمين، وشروط شغل الوظيفة، والتعيين والترقية للوظائف الأعلى، والأعباء التعليمية وساعاتها، وكذلك القواعد والإجراءات والأسس التي تتبع في إعداد تقرير تقييم الأداء، كما اهتم هذا القانون بنظام حوافز الأداء وحوافز الإدارة وحوافز التميز العلمي للحاصلين على شهادات دبلومات الدراسات العليا أو درجتي الماجستير أو الدكتوراه في مجالات العمل التعليمي أو التربوي (قانون رقم ١٥٥، ٢٠٠٧، مادة ٨٥، ٨٠، ٨١، ٧٤، ٧٢، ٧١)، وفي إطار الاهتمام بالمعلمين والارتقاء بمستوياتهم الوظيفية، فقد أشارت المادة ٧٥ من نفس القانون إلى إنشاء الأكاديمية المهنية للمعلمين (وزارة التربية والتعليم، قانون رقم ١٥٥، ٢٠٠٧، مادة ٧٥)، والتي تهدف إلى التنمية المهنية لأعضاء هيئة التعليم والارتقاء بقدراتهم ومهاراتهم، وتحقيق الأكاديمية هذه الأهداف من خلال وضع الخطط والسياسات ومعايير الجودة الخاصة بالبرامج التدريبية؛ بما يحقق التنمية المهنية للمعلمين، واقتراح السياسات ونظم تقييم الأداء المهني لأعضاء هيئة التعليم وتطويرها، والمشاركة في إعداد المعايير اللازمة لجودة أدائهم،

بالإضافة إلى متابعة التقدم العلمي والمهني والتربوي على المستوى الدولي في مجال التنمية المهنية لأعضاء هيئة التعليم، وإدارة برامج تدريبية متقدمة من خلال الشراكة مع المراكز البحثية والتدريبية والجامعات والجمعيات الأهلية ذات الصلة، وهيئات التنمية المهنية (وزارة التربية والتعليم، قرار رقم ١٢٩، ٢٠٠٨، مادة ١، ٧-٨).

ج- إنشاء وحدة للتدريب والجودة بكل مدرسة ثانوية فنية تتبع الوكيل المختص بالجودة؛ لتنفيذ برامج التنمية المهنية؛ بما يتيح تقدم وتطوير الأداء الوظيفي والمهني للمعلمين، وترسيخ ثقافة التنمية المستدامة داخل المجتمع المدرسي (وزارة التربية والتعليم، قرار رقم ١٣٧ لسنة ٢٠١٢، مادة ١، ٢).

د- إنشاء منصة إلكترونية للتعليم الفني وإنتاج محتوى تعليمي مصور (٢٥٠٠ فيديو تعليمي) وإنشاء قناة تليفزيونية للتعليم الفني، وتم بناء قدرات جميع معلمي التعليم الفني على استخدام المنصات الإلكترونية مثل Edmodo، وتأهيل ١٢٠ ألف معلم وموجه لاستخدام تطبيقات ميكروسوفت ٣٦٥، وتدريب ٢٠٠٠ معلم على تصميم المحتوى الإلكتروني، كما تم إنشاء ٣٨ مدرسة تكنولوجية تطبيقية منها ٦ مدارس دولية بدعم من الوكالة الأمريكية للتنمية، وبدء الدراسة بعدد ٣ جامعات تكنولوجية في المنوفية والقاهرة الجديدة وبني سويف في عام ٢٠٢٠ (إستراتيجية التعليم الفني الجديد في مصر Technical Education 2.0، ٢٠٢٢).

ويمكن القول: إن الجهود السابقة تساهم في الارتقاء بأداء معلمي المدارس الفنية الصناعية على الصعيد المهني والوظيفي؛ حيث الاهتمام بإعدادهم إعدادًا متخصصًا في الكليات المتخصصة، وتوفير فرص تدريبية مختلفة لهم لتحسين مهاراتهم وقدراتهم؛ بما يعكس على أداء المدرسة ككل وأداء الطلاب بها ومستوياتهم؛ مما يعطى انطباعًا جيدًا لدى المجتمع الخارجي وأولياء الأمور عن مدى جودة هذا النوع من التعليم لجودة القائمين عليه من المعلمين المؤهلين والمدربين، ومن ثم يعد الاهتمام بالمعلم الثانوي الفني وإعداده وتدريبه بشكل جيد؛ بما يتناسب مع متطلبات سوق العمل أحد أهم عوامل تحقيق التجديد الإستراتيجي بالمدارس الفنية الصناعية، فالمعلم مساهم بشكل كبير في تنفيذ أنشطة التجديد الإستراتيجي وفقًا للتوقيتات الزمنية التي تطلبها أنشطة التجديد، وكذلك استكشاف واستثمار الفرص المتاحة المحيطة بالبيئة المدرسية .

وعلى الرغم من الجهود السابقة إلا أن العديد من الدراسات قد رصدت العديد من المشكلات التي يعاني منها معلم التعليم الثانوي الفني ومنه الصناعي، والتي تؤثر سلبيًا على فاعلية عملية التجديد الإستراتيجي بالمدارس الصناعية ويمكن تناولها كما يلي:

١) ضعف إعداد معلم التعليم الصناعي، وتدنى المكانة الاقتصادية والاجتماعية له، والتضارب في مستويات أداء المعلمين داخل المدرسة الصناعية نتيجة لتعدد مؤهلات المعلمين بها (محمد، ٢٠١٧، ١٥).

٢) سوء العلاقة بين معلم التعليم الصناعي والموجه التربوي، ومدير المدرسة، وأولياء الأمور والطلاب (محمد، ٢٠١٧، ١٥).

٣) المعلمون ليسوا على دراية كافية بمعايير الجودة والاعتماد، مع قلة استجابتهم لمتطلبات الجودة والاعتماد، ونقص إتقانهم لاستخدام الحاسب الآلي في أداء عملهم (زهرا، ٢٠١٧، ٩٦).

- ٤) تعدد الجهات القائمة على إعداد معلم التعليم الثانوي الفني، والقصور في إعداد وتدريب معلمي المواد الفنية (مراس، ٢٠١٧، ٢٩٩-٢٣٠).
- ٥) قلة وجود معلمين مؤهلين لتدريس الجوانب النظرية والعملية للبرامج المختلفة، بالإضافة إلى ضعف الشراكات بين المدارس الصناعية والشركات الصناعية (عثمان وحسين وكامل، ٢٠١٨، ١٢٤).
- ٦) قلة مواكبة نظم إعداد معلم التعليم الصناعي للتحديات والتغيرات العصرية، ومنها: المهارات اللازمة لتنمية التفكير الإبداعي، ومهارات تحقيق الريادة والتنافس والتعامل مع التقنيات الحديثة، وكذلك مهارات التعامل مع المتغيرات الطارئة على سوق العمل (شاهين، ٢٠١٨، ٣٦٠).
- ٧) قلة سعي العاملين بالمدرسة للاندماج في عملية التعلم الجماعي، والافتقار لمهارات التعلم التعاوني، وضعف التجانس بين معلمي المواد الفنية النظرية ومعلمي التدريبات العملية، ومقاومة التغيير لكل ما هو جديد من قبل العاملين بالمدرسة، وكثرة الأعباء الوظيفية على المعلمين، وندرة تشجيع المدرسة لهم للقيام ببحوث تحل مشكلات العمل (الإخناوي، ٢٠١٦، ١٤٣-١٤٤).
- ٨) قلة مراعاة البرامج التدريبية للفروق الفردية بين المعلمين، وقلة تنوعها لتشمل الجوانب النظرية والعملية، كما أنها لا تراعي الاحتياجات التدريبية لمعلم التعليم الثانوي الصناعي (زهران، ١٩٩٦، ٢٠١٧).
- ٩) ضعف المكافآت والحوافز المقدمة للمعلمين؛ بما يؤدي إلى انخفاض دافعيتهم للعمل، وضعف رضاهم الوظيفي (عبد السلام، ٢٠٢٠، ١٠٨).
- وباستقراء ما سبق يتضح وجود العديد من المشكلات والتحديات التي تؤثر بشكل سلبي على أداء معلمي المدارس الصناعية، فمنها ما يتعلق بالبيئة المادية والمعنوية بالمدرسة المحيطة بالمعلمين، ونقص الحوافز والمكافآت والتشجيع نحو العمل؛ مما يضعف من رضاهم الوظيفي ودافعيتهم للعمل، ومنها ما يتعلق ببعض الممارسات الإدارية والتنظيمية داخل المدارس الصناعية في تعاملاتهم مع المعلمين من حيث الثقافة التنظيمية السائدة ونظام العمل؛ حيث ضعف تشجيع الإبداع والتجديد وندرة مشاركة المعلمين على اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم والمدرسة، والعمل التعاوني، ومنها ما يتعلق بالجوانب الخاصة بتنمية المعلم الوظيفية والحصول على تدريبات تحسن من مستوى أدائه؛ حيث ضعف استفادة المعلمين الحقيقية من التدريبات المقدمة لهم، وهو ما يؤثر سلبًا على قدرة معلمي المدارس الصناعية على تحقيق التجديد الإستراتيجي بمدارسهم.

٥- الموارد المادية والبنية التحتية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي

تحتاج المدرسة الثانوية الفنية الصناعية العديد من الموارد المادية واستثمارها بشكل أمثل من أجل تحقيق أنشطتها وأهدافها المختلفة لتحقيق التجديد الإستراتيجي بها؛ حيث تساهم هذه الموارد في تزويدها بالتجهيزات المادية المناسبة، وتطوير بنيتها التحتية بما تشمله من أدوات ووسائل ومعامل وتجهيزات مختلفة، تمثل في المرافق وورش العمل والأدوات وغيرها من عوامل نجاح العملية التعليمية بالمدارس الصناعية.

ومن الجهود التي بذلت لزيادة الموارد المادية بالمدارس الصناعية - بما يعكس على تطوير وتحسين بنيتها التحتية وتجهيزاتها - إنشاء صندوق تطوير التعليم بصدور قرار رقم ٢٩٠ لسنة ٢٠٠٤، ويعد مصدرا لتوفير مصادر تمويل إضافية، والذي يهدف إلى تقديم الدعم المالي للمشروعات التي تساهم في تطوير التعليم بكافة مستوياته ومنه التعليم الثانوي الفني الصناعي؛ وذلك لتوفير متطلبات السوق من

الكوادر البشرية المؤهلة بشكل علمي ومتميز، ورفع كفاءة المعلمين والمدرسين بمراحل التعليم المختلفة، والمساهمة في توطين وتطوير التكنولوجيا المتقدمة، والارتقاء بمستوى الكوادر البشرية العاملة بالدولة فنياً ومهنيًا (وزارة التربية والتعليم، قرار رقم ٢٩٠ لسنة ٢٠٠٤، مادة ٢٠٥١، ٢٠٠٤).

وتتكون موارد الصندوق من المنح والقروض التي توافق عليها الدولة وتقدمها الدولة المانحة، وكذلك الهيئات التمويلية، والاعتمادات التي تخصص له في الموازنة، وحصيلة استثمار موارد الصندوق، وكذلك المبالغ التي يتم إتاحتها كمقابل محلي لبرنامج المنح والقروض المقدمة من الهيئات التمويلية والدول المانحة، والتبرعات والإعانات والهبات والوصايا التي يقبلها مجلس الإدارة بما لا يتعارض مع أهداف الصندوق، والتي توظف في عدة مجالات منها المساهمة في تطوير وإعادة تأهيل المدارس الفنية، وكذلك إنشاء وتطوير مراكز على مستوى عالي لتأهيل المدربين الذين سيعملون في مراكز التدريب والمدارس الفنية (وزارة التربية والتعليم، قرار رقم ٢٩٠ لسنة ٢٠٠٤، مادة ٢٠٥١، ٣، ٤، ٢٠٠٤-٢٠٥٢).

ومن ثم يساهم صندوق تطوير التعليم المدارس الثانوية الفنية الصناعية في تقديم الدعم المادي لها؛ ليساعدها على تجديد البنية التحتية والتجهيزات المادية بها، وتطويرها بما يتناسب مع المستجدات الحديثة، كما أنه يساهم في إنشاء مراكز لتأهيل الكوادر البشرية للعمل بمراكز التدريب المختلفة على كافة المستويات ومنها المدرسية، فضلاً على تقديم الدعم المادي لتمويل المشروعات المختلفة، وهو ما يمثل استثماراً للعديد من الفرص المتاحة المحيطة ببيئة المدرسة التي تحقق التجديد الإستراتيجي لها.

كما خصصت نسبة ٥% من مشروع رأس المال الدائم للتعليم والإنتاج بمدارس التعليم الفني، من صافي الأرباح التي يحققها مشروع رأس المال الدائم بعد بيع المنتجات وعمل الحساب الختامي واعتماده من الإدارة العامة المختصة كخدمات اجتماعية للطلاب، و ١٠% تضم لرأس المال بالمدرسة لأغراض التنمية، و ٢٥% تخصص لصالح تجهيزات المدرسة، و ٥٥% تصرف كحوافز تشجيعية للمشرفين (وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم ٤٦٣، ٢٠١١، مادة ١٢).

ومن ثم تتعدد مصادر الموارد المادية بالمدرسة الصناعية سواء كانت من ميزانية الدولة، أو بعض الصناديق الخاصة كصندوق دعم وتمويل المشروعات التعليمية، أو المنح والمساعدات الأجنبية من بعض الهيئات والجهات الأجنبية المانحة، وكذلك بعض الجهود الأهلية، وعلى الرغم من تعدد تلك المصادر إلا أنه يوجد ضعف في فعالية هذه المصادر وكفايتها بالمدارس الصناعية؛ مما يؤثر سلباً على التجديد الإستراتيجي لها، وهذا ما أشارت إليه بعض الدراسات كما يلي:

- أ- ضعف الميزانية المخصصة للإنفاق على مدارس التعليم الثانوي الصناعي وأنشطته، ونقص الإمكانيات المادية كالأجهزة والمعدات والمعامل التي تخدم العملية التعليمية (دياب، ٢٠١٥، ١٠١).
- ب- ضعف الميزانية المخصصة لصيانة وإصلاح الأجهزة في المدارس الثانوية الفنية، وضعف اهتمام الوزارة بتقديم الدعم المالي للمدارس التي تطبق الإدارة الإلكترونية، وندرة سعي المدرسة لتوفير أنظمة لحماية البيانات والمعلومات الخاصة بالمدرسة (أبو الحسن ومحمود وحسن، ٢٠١٨، ٧٦).
- ج- النقص الشديد في المعدات والأجهزة اللازمة للتدريب بالورش ببعض المدارس الفنية الصناعية (حسن ومحمد وسرحان، ٢٠٢٠، ٩٤).

د- ندرة الاستثمار الجيد للموارد المادية الموجودة بالمدرسة (عثمان وحسين وكامل، ٢٠١٨، ١٢٤)، وقد يظهر هذا الضعف في قلة استغلال المساحات والأفنية بالمدرسة للتوسع في إنشاء معامل وورش إضافية.

ه- قلة توافر قاعدة بيانات عن احتياجات السوق من المنتجات؛ مما يؤثر على تسويقها، بالإضافة إلى غياب توافر خطة لصيانة الأجهزة؛ بما يهدد قدرتها على الحفاظ على المعلومات، ويهدد الأمن المعلوماتي للمدرسة وضياع المعلومات أو سرقتها، وغياب وجود قاعدة بيانات خاصة بالجهات التي يمكن للمدرسة الثانوية الصناعية الاستفادة منها كالمصانع والشركات، ورجال الأعمال ومهارات الخريجين، وخطة التوظيف والخطط والمشروعات المقترحة الصادرة عن وحدة ريادة الأعمال، وقواعد المعلومات الخاصة باحتياجات سوق العمل ومواصفات المنتجات القياسية (صقر، ٢٠١٧، ٤٦٣-٤٦٢).

و- سوء استغلال الوحدات الإنتاجية بالمدارس الصناعية، والتي يمكن استخدامها في توفير مصادر بديلة لعملية التمويل، فضلاً على غياب مساهمة العديد من الجهات المستفيدة من مخرجات التعليم الفني الصناعي في تمويله؛ مما يحرم المدارس من موارد إضافية تسهم بشكل كبير في تحسين مواصفات خريجها (شاهين، ٢٠١٨، ٣٦٣).

ز- محدودية كفاية بعض المشروعات الصناعية بالمدارس الصناعية كمشروع رأس المال، والذي يفترق إلى التخطيط الجيد الذي يسهل من تحديد المنتجات وتسويقها (عبد السلام، ٢٠٢٠، ١١٧).

ح- ضعف المشاركة المجتمعية في عملية تمويل المدارس الفنية الصناعية، فضلاً على قيود المركزية وغياب رؤية مستقبلية واضحة لدعم وتطوير هذه الجهود (شاهين، ٢٠١٨، ٣٦٣).

ط- قصور الاعتمادات المخصصة للتعليم الفني الصناعي عن الوفاء باحتياجات هذا التعليم وتكاليفه الباهظة سواء للتجهيزات أو الورش أو المعامل أو مشروعات الأبنية، بالإضافة إلى ضعف كفاءة الإنفاق التعليمي على المستويات المحلية، ويتضح ذلك من خلال ضعف كفاءة الهيئة الإدارية بالمديريات التعليمية، والمبالغة في تقدير الإنفاق الحكومي، والهدر في التكلفة الاقتصادية؛ نتيجة لانخفاض كفاءة استغلال الموارد المالية اللازمة لإنشاء المدارس وطباعة الكتب (محمد، ٢٠١٧، ١٨).

ومما سبق يتضح أن: هناك قصور في مدى كفاية الموارد المادية والتجهيزات المادية اللازمة للعملية التعليمية بالمدارس الثانوية الصناعية واللازمة لتنفيذ التجديد الإستراتيجي لها؛ مما يؤثر سلباً على قدرتها على تحقيق أهدافها وأداء مسؤولياتها وتلبية احتياجات المجتمع الخارجي وأولياء الأمور، وإعداد خريج تسعى مؤسسات القطاع الخاص والحكومي للاستفادة منه؛ بما يقلل من قدرة تلك المدارس على تحقيق التجديد الإستراتيجي لضعف قدرتها على تنفيذ إجراءات التجديد الإستراتيجي، وغياب استثمار التجهيزات في عمليات الإنتاج نتيجة لقصور الموارد المادية، وضعف استغلالها في تنمية قدرات الطلاب وتحسين مستوياتهم وتأهيلهم بشكل جيد لسوق العمل.

٦- جودة الخدمات التعليمية بالمدارس الثانوية الصناعية

تمثل جودة الخدمات التعليمية بالمدارس الصناعية إحدى السبل التي تحقق العدالة الاجتماعية للمتعلمين، وتتيح الاستثمار الموجه ذا العوائد المستقبلية عليهم والمجتمع والاقتصاد المصري، وذلك من خلال ما توفره لهم من فرص تعليمية للتعلم بشكل أفضل؛ مما ينعكس على جودة مستوى أدائهم ليصبحوا أساس كفاء لقوة العمل المستقبلية وتنافس مستدام للاقتصاد.

وهناك العديد من الخدمات التعليمية التي يمثل توافرها وتفعيلها بالمدارس الصناعية أساساً لتحقيق التجديد الإستراتيجي بها، منها: الخدمات الاستشارية، والخدمات التعليمية، والخدمات المادية الخاصة بالبيئة المدرسية وتطويرها وتجديدها وغيرها من الخدمات، والتي تكون مرتبطة بتوافر إمكانات وتجهيزات مناسبة وعوامل داعمة لتحقيق التجديد الإستراتيجي به؛ بما ينعكس على تحقيق الرضا المجتمعي عنها ورضا أولياء الأمور والطلاب وتحسين مستوياتها، وكسب ثقة مجتمعات الأعمال والقطاع الخاص عنها.

وفي ضوء ذلك فهناك العديد من الجهود التي كان لها صدى وتأثير كبير على زيادة قدرة المدرسة الثانوية الفنية الصناعية على التجديد الإستراتيجي؛ حيث تقديم العديد من الخدمات لأصحاب المصالح والجهات المستفيدة، ومنها الاتفاقيات التي عقدت بين مصر وبعض الدول الأوروبية، والتي من شأنها ساهمت في الارتقاء بجودة الخدمات التي تقدمها المدرسة الصناعية لتقديم برامج مميزة ومنها:

- أ- برنامج إصلاح التعليم الفني والتدريب المهني (TVET): والذي هدف إلى (برنامج دعم وتطوير التعليم الفني والتدريب المهني TVET-EGYPT، <https://tvetegypt.org>):
- ضمان جودة التعليم الفني والتدريب المهني من خلال منهجية التعليم والتدريب المبني على الجدارة CBET؛ لضمان تطوير المناهج الدراسية وفق الاحتياجات الفعلية لسوق العمل.
- الحفاظ على التوازن بين مواكبة الاتجاهات التعليمية، والاستثمار في البنية التحتية؛ وذلك من أجل توفير بيئة تعليمية تشجع طلاب التعليم الفني والتدريب المهني على الابتكار والإبداع، وكذلك إنشاء عدد من مراكز التدريب المهني والكليات التكنولوجية والمعاهد الصناعية.
- تطوير المناهج الدراسية التي تعتمد على المنهج القائم على الجدارات، والذي يتمثل في الاعتماد على ما يتوقع من الطلاب فعله بدلاً من التركيز على ما يتوقع منهم معرفته، وتم إعداد البرامج والمناهج الجديدة بالتعاون الكامل مع أصحاب الأعمال والصناعة؛ لتلبية هذه المناهج لاحتياجاتهم.
- إعداد مسودة لمشروع قانون موحد للتعليم الفني والتدريب المهني في مصر، يتضمن الإطار التشريعي للأنماط الجديدة في التعليم الفني المتمثلة في (التعليم والتدريب المزدوج، مدارس التكنولوجيا التطبيقية، الجامعات التكنولوجية)، كما يعكس الطبيعة الخاصة لنظام التعليم الفني والتدريب المهني مقارنة بنظام التعليم العام، ويركز على مفاهيم ضمان الجودة والاستدامة لمنظومة التعليم الفني والتدريب المهني.

ب- مشروع التعليم والتدريب المزدوج (مبادرة مبارك كول MKI-DS): يعد نظام التعليم المزدوج من أنظمة التعليم والتدريب التي تعبر عن تطوير التعليم الثانوي الفني، ورفع مستوى الاقتصاد القومي للدولة، وجاءت بالشراكة مع ألمانيا عام ١٩٩١، وثبتت فاعليتها في التطبيق في العديد من الدول النامية والمتقدمة، ويهتم النظام بالتطبيق العملي بجانب الدراسة النظرية للحصول على المهارات

الفعلية لسوق العمل، والتدريب على أحدث المعدات بالمصانع، ومدة الدراسة بها ٣ سنوات متصلة يقضى الطالب ٧٥% منها في التدريب العملي، و٢٥% دراسة نظرية (مركز هي للسياسات العامة، ٢٠١٦، ٤)، ويعد نظام التعليم والتدريب المزدوج أحد المشاريع الإصلاحية والهادفة لتحسين مخرجات التعليم الفني، وهو نظام قائم على التعاون بين القطاع الخاص كالشركات والمصانع، ويكتسب الطلاب كافة المهارات العملية الميدانية في المهن التي يتخصصون فيها (على، ٢٠٢٠، ١٤١٣)، ومن ثم يسعى التعليم المزدوج إلى ضمان إتقان الطلاب للمهارات المهنية والوظيفية التي يتطلع إليها سوق العمل، وكذا الكفايات الأكاديمية التي تطلبها مؤسسات التعليم العالي، وتطوير البرامج الدراسية، واكتساب أخلاقيات العمل، وتوفير التوجيه والإرشاد المهني، وكذلك التدريب الميداني للطلاب (عبد الله، ٢٠١٥، ٥٦١-٥٦٢)، وقد تم الاتفاق بين المؤسسة الألمانية للتعاون الفني (جى تى زد) ووزارة التربية والتعليم (الشريك الحكومي) ومجتمع الأعمال (الشريك المتضامن) بشأن إدخال نظام تعاوني مزدوج للتعليم والتدريب المهني في مصر، وذلك وفقاً للقرار رقم ٦٢ (قرار وزاري رقم ٦٢، ٢٠٠٧).

ج- إنشاء وحدة للتدريب والجودة بكل مدرسة ثانوية فنية تتبع الوكيل المختص بالجودة وفقاً للقرار الوزاري رقم ١٣٧ لسنة ٢٠١٢، وتختص هذه الوحدة بإعداد رؤية ورسالة وأهداف المدرسة، وذلك بالتعاون مع مجلس الأمناء والإدارة المدرسية، ووضع خطط تنفيذية لتحسين المدرسة وتطويرها بشكل مستمر من خلال خطط سنوية بكافة المجالات والأنشطة، والتقييم الذاتي لجميع جوانب المنظومة التعليمية داخل المدرسة وفقاً للمعايير المحددة من الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد (وزارة التربية والتعليم، قرار رقم ١٣٧ لسنة ٢٠١٢، مادة ١، ٢)، ويساعد إنشاء وحدة التدريب بالمدرسة الثانوية الصناعية على تحسين وتطوير خدمات المدرسة الحالية والمستقبلية، من خلال الارتقاء بكافة المجالات والأنشطة والخدمات التي تقدمها المدرسة على كافة المستويات لجميع العاملين والمستفيدين، والاهتمام بتدريب المعلمين والطلاب؛ لتحسين مستوياتهم وتلبية احتياجاتهم وفقاً لمعايير محددة يساعد على تجديد وتطوير الخدمات المدرسية بشكل فعال بما يحقق التجديد الإستراتيجي بها بشكل مستدام.

د- تطبيق بعض المشروعات بالمدرسة الثانوية الصناعية، ومنها تنفيذ مشروع رأس المال الدائم للتعليم والإنتاج بمدارس التعليم الفني، والذي يهدف إلى الاستفادة من الموارد البشرية والإمكانات المادية بالمدارس الفنية للمساهمة في تنفيذ خطة إنتاج الدولة بما يخدم الاقتصاد القومي، ورفع مستوى الأداء التعليمي للطلاب من خلال المزيد من التدريبات العملية وإكساب المعلمين المزيد من الخبرات، وزيادة دخل الطلاب والمعلمين من خلال إثابتهم عن أعمالهم بقدر إنتاجيتهم (وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم ٤٦٣، ٢٠١١، مادة ١)، ويساعد هذا المشروع في الارتقاء بمستويات أداء الطلاب وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وإعطائهم الفرص للربح من خلال ناتج مشروعاتهم؛ مما ينعكس على إعطاء المدرسة الصلاحيات في الحصول أرباح وتقديم خدمات ومنتجات ذات جودة للمجتمع المحيط، ويزيد الثقة في منتجات ومشاريع المدرسة الصناعية ويجعلها منتجة وليست مستهلكة.

هـ- توسع وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني في تطبيق البرامج الدراسية المطورة ذات المناهج المبنية على منهجية الجدارات وفقاً لاحتياجات سوق العمل، وذلك في (٣٠٠) مدرسة فنية إضافية ليبلغ عدد المدارس المطبق بها البرامج المطورة (٤١٣) مدرسة ثانوية فنية منهم (٢٤٥) مدرسة صناعية، وتم الانتهاء من تدريب (٦٢٦٩١) من المعلمين والموجهين وكوادر الإدارة المدرسية من جميع المديرية، حيث تم إعداد (٥١٢) من مدربي المدربين من كافة نوعيات التعليم الفني، وتم تدريب

(٢٨٠٩٥) من المعلمين وأعضاء هيئات التوجيه الفني على الجدارات المهنية، وكذلك تم تدريب (٢٩٧٩٢) من المعلمين وأعضاء هيئات التوجيه الفني على مهارات تقييم الطلاب المطورة، وفي إطار الاهتمام بإكساب الطلاب مهارات ريادة الأعمال والابتكار واكتشاف الذات، وتحديد المسارات الوظيفية المختلفة تم إعداد (٤٢٩٢) من المعلمين كمدرسين وميسرين وناقلي خبرة لتدريس مناهج ريادة الأعمال والابتكار ومناهج التوجيه والإرشاد (موقع وزارة التعليم والتعليم الفني، ٢٠٢٤، <https://moe.gov.eg>)، وزادت عدد المدارس داخل المصانع إلى ٦٦ مدرسة عام ٢٠٢١، وتم استحداث ٢٩ برنامجا جديدا بالتعاون مع ممثلي سوق العمل، وتنفيذ البرامج المطورة في ١٠٧ مدرسة فنية بسبتمبر ٢٠١٩، وزيادتها إلى ٤٥٢ في سبتمبر ٢٠٢١ (إستراتيجية التعليم الفني الجديد في مصر Technical Education 2.0، ٢٠٢٢).

و- افتتاح أنواع جديدة من المدارس التابعة للتعليم الفني الصناعي كالمدراس التكنولوجية التطبيقية؛ حيث تم التوسع في إنشاء مدارس التكنولوجيا التطبيقية، وبلغت ٥٢ مدرسة تكنولوجيا تطبيقية ب ١٤ محافظة بمختلف أنحاء الجمهورية، وقد تقدم أكثر من ٥٠ ألف طالب وطالبة خلال عامي ٢٠٢١-٢٠٢٢/٢٠٢٣، كما تقدم أكثر من ٣٥٠٠ معلم وإداري خلال نفس العامين، ويفتح هذا النوع من المدارس عدة مسارات للطلاب بعد التخرج؛ حيث الالتحاق بسوق العمل مباشرة، والالتحاق بالجامعات التكنولوجية، والمعاهد الفنية، وكذلك الجامعات المصرية بعد إجراء معادلة (وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، مدارس التكنولوجيا التطبيقية، ٢٠٢٣)، كما تم إنشاء ٣١ مدرسة من مدارس التكنولوجيا التطبيقية في عام ٢٠٢٣/٢٠٢٤ وهو ما يعبر عن اهتمام الدولة بالتجديد ومواكبة أنظمة التعليم الحديثة التي تطلبتها رؤية مصر ٢٠٣٠، وذلك جاء في إطار الجهود المبذولة (الملخص الإحصائي للتعليم ما قبل الجامعي، ٢٠٢٣/٢٠٢٤)، وتقدم مدارس التكنولوجيا التطبيقية العديد من الخدمات للطلاب؛ حيث تساعد على تنمية مهاراتهم المختلفة بما يؤهلهم للالتحاق بسوق العمل، والتدريب في مؤسسات القطاع الخاص، كما أنها تتبع معايير خاصة لقبول الطلاب بها من خلال اختبارات محددة، وهذا ما يساعد على تحقيق جودة خريج تلك المدارس ويعطيه فرصًا ملائمة بسوق العمل (عبد السلام، ٢٠٢٠، ١٠٢).

ز- تحويل بعض المدارس الصناعية إلى مجمعات تكنولوجية متكاملة؛ حيث تم إنشاء المجمعات التكنولوجية المتكاملة ضمن مشروعات صندوق تطوير التعليم، ومن المجمعات التي تم إنشاؤها المجمع التكنولوجي المتكامل بأسسوط، والمجمع التكنولوجي المتكامل بالفيوم، والمجمع التكنولوجي المتكامل بأبو غالب، وتؤثر هذه المجمعات على إدراكات المجتمع حول التعليم الثانوي الفني الصناعي، وتمنح شهادة دولية ومحلية للطلاب، وتقدم له فرصة للحصول على درجة البكالوريوس واستكمال تعليمه وتؤهله لسوق العمل (عبد السلام، ٢٠٢٠، ١٠٣).

وبالرغم من الجهود السابقة والتي تؤثر على العديد من المجهودات المبذولة بشأن تطوير الخدمات التي تقدمها المدرسة الثانوية الفنية ومنها الصناعية، إلا أن الواقع يشير إلى ضعف الخدمات المقدمة بما يؤثر سلبا على فعالية التجديد الإستراتيجي، وبالتالي ينعكس سلبًا على كفاءة الطلاب ومستويات أدائهم، وهذا ما أشارت إليه العديد من الدراسات السابقة كما يلي:

- أ- غياب البرامج الإرشادية والتي تعد من أهم الخدمات التي يحتاجها الطلاب، والتي تساعد في التعرف على ميول الطلاب وقدراتهم ومواجهة نظرة المجتمع السلبية لهم (عبد السلام، ٢٠٢٠، ٩٨).
- ب- ضعف البنية التحتية نتيجة ضعف قدرة الأبنية المدرسية وتجهيزاتها على تقديم خدمات جيدة لطلابها، بالإضافة إلى ضعف التناسب بين أعداد الطلاب، وقلة مناسبة الأجهزة المدرسية لأعدادهم وضعف تطويرها، ومن ثم قلة قدرتها على إكساب الطلاب مهارات سوق العمل (عبد السلام، ٢٠٢٠، ٩٨-١٠٠).
- ج- قصور نظام القبول بها والذي يعتمد على مجموع الدرجات دون النظر إلى الميول والاستعدادات ومتطلبات سوق العمل، وضعف وجود معايير خاصة في هيئة ضمان واعتماد الجودة بمدارس التعليم الفني (خليفة، ٢٠٢٠، ٧٩-٨٠).
- د- غياب توافر الشروط الصحية بالفصول الدراسية ومعظم الورش والمعامل من إضاءة وتهوية وعوامل أمان، كما أن الأجهزة والآلات لا تتناسب مع أعداد الطلاب ومعظمها في حالة غير جيدة (محمد، ٢٠١٧، ١٤).
- هـ- ضعف تأهيل الفنيين المتخصصين والعمالة المهارة، نتيجة لضعف المناهج المستخدمة وأساليب التدريس في نظم الإعداد؛ حيث إن المناهج وطرائق التدريس غير مواكبة للتحديات التي فرضتها تغيرات سوق العمل (شاهين، ٢٠١٨، ٣٦١).
- و- تعاني بعض المناهج الدراسية من الجمود والبعد عن مسابقة الاتجاهات الحديثة، كما أنها لا تتيح للطلاب فرصة للإبداع والابتكار والتفكير الناقد، ولا تبني بداخل الطلاب القدرة على المبادرات الفردية، والتنافس الشريف والعمل في فريق، بالإضافة إلى قصور البرامج التدريبية على تنمية المهارات وفقاً لاحتياجات سوق العمل (وزارة التربية والتعليم، الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠، ٣٩).
- ز- قلة مرونة المناهج الدراسية بالمدارس الصناعية وشيوع الدراسات النظرية وأسلوب التلقين وندرة الانفتاح على البيئة المحلية والعالمية، والانفصال بين ما يدرسه الطالب في المقررات النظرية، وما يقوم بتطبيقه عملياً، كما أنها لا تساهم في تنمية المهارات اللازمة للعمل المهني (محمد، ٢٠١٧، ١٦).
- ح- غياب الإبداع والتجديد في الخدمات المقدمة بالمدرسة الثانوية الصناعية؛ مما يؤثر سلباً على مدى اكتساب الطلاب للمهارات المرتبطة بسوق العمل (عبد السلام، ٢٠٢٠، ٩٧).
- ط- تخلف المقررات والمناهج الدراسية عن مواكبة متطلبات التنمية، وارتفاع نصيب المواد النظرية على حساب التدريبات العملية في خطة الدراسة، وقلة التجهيزات والمعدات والساعات التدريبية بالنسبة لعدد الطلاب، وارتفاع كثافة الفصول وعدد الطلاب بما يفوق طاقة المبني المدرسي (مراس، ٢٠١٧، ٢٩٩).

وباستقراء ما سبق يتبين أنه: رغم الجهود المبذولة من أجل زيادة قدرة المدرسة الصناعية على تجديد وتطوير جودة خدماتها إلا أن هناك العديد من التحديات التي تحول دون تحقيق ذلك سواء كانت تعود إلى بعض العوامل الفيزيائية والمادية كتوفير بيئة صالحة للتدريب والتعلم، أو ضعف توافر فنيين متخصصين للتدريب الجوانب العملية، أو غياب النظر إلى قدرات واستعدادات الطلاب في الالتحاق بالمدارس الصناعية، أو ضعف قدرة المباني والتجهيزات المدرسية عن تقديم مستويات جيدة من الخدمات المدرسية المرغوبة، أو ضعف فعالية المناهج الدراسية وبعدها عن مسابقة اتجاهات سوق العمل، وهو ما يؤثر

بشكل سلبي على تحقيق التجديد الإستراتيجي بتلك المدارس، ويعوق من قدرة المدرسة الصناعية من تنفيذ إجراءات التجديد الإستراتيجي الاستكشافية والاستثمارية.

٧- الإدارة المدرسية بالتعليم الثانوي الفني الصناعي

تمثل الإدارة المدرسية أحد أهم عناصر المنظومة التعليمية بالمدارس الفنية الصناعية، ومن ثم فإن امتلاك مديري المدارس مهارات إدارية فعالة واستخدامهم لأنماط قيادية مناسبة؛ يمكنهم من التأثير في العاملين بالمدرسة بعيداً عن البيروقراطية والروتين والتسلط؛ بما يساعد على فتح قنوات تواصل جيدة عبر المستويات الإدارية وفي كافة الاتجاهات، ويمتد ذلك إلى خارج المدرسة والتواصل مع المجتمع المحيط؛ وهذا بدوره يساعد على تحقيق الهدف من التجديد الإستراتيجي بالمدارس الصناعية، كما يساهم في تنفيذ أنشطة وإجراءات التجديد.

وفي ضوء ذلك هناك العديد من الجهود التي رسخت دور الإدارة المدرسية وحددت وظائفها؛ فقد صدر القرار الوزاري رقم ١٦٤ بشأن اعتماد بطاقات التوصيف الوظيفي لأعضاء هيئة التعليم بالتعليم الفني، وشمل القرار توصيف وظائف المعلمين ووظائف الإدارة المدرسية، ومن بينهم مديري المدرسة، وبلغ عدد بطاقات التوصيف ٤٧ بطاقة (وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم ١٦٤، ٢٠١٦، مادة ١)، تحتوي هذه البطاقات على شروط شغل الوظيفة، والواجبات والمسئوليات الخاصة بوظيفة كل عضو في عدة مجالات شملت (عمليات التعليم والتعلم، التنمية المهنية والتأهيل، ضمان الجودة والاعتماد، والمشاركة المجتمعية)، وقد تناول هذا القرار الوزاري العديد من المهام والواجبات والمسئوليات التي يقوم بها مدير المدرسة، ومنها: (وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم ١٢٧، ١٦٤-١٣٠):

- تطبيق الحوكمة الرشيدة، وإرساء مبادئ العمل الجماعي وروح الفريق.
- إيجاد قنوات تواصل داخل المدرسة وخارجها.
- اعتماد الأساليب الحديثة في صنع القرارات.
- دعم جميع أدوار العاملين بالمدرسة، والسعي نحو تكامل جهودهم.
- ترسيخ أسس التعاون بين إدارة المدرسة، ومجلس الأمناء، والآباء، والمعلمين.
- إيجاد بيئة تعليمية آمنة تدعم الابتكار، وتجذب المتعلمين وأولياء الأمور.
- تحديد ودعم تنفيذ الأنشطة التي تجعل المدرسة على تواصل مع المجتمع الخارجي؛ وبما يثقل ويقوى المشاركة المجتمعية.
- قيادة عملية إعداد خطة للتحسين المدرسي من خلال المشاركة مع الأطراف المعنية بما يكفل دعم وموافقة مجلس الأمناء والآباء والمعلمين.
- دعم جهود التنمية المهنية المستدامة لجميع العاملين وإيجاد فرص متساوية للجميع، ونشر ثقافة التعلم المستمر بينهم من خلال دعم وحدة التدريب والجودة، وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذ خططها، ودعم التجريب والابتكار لدى المعلمين.
- حفز المبادرات التطوعية التي تساهم في جهود الإصلاح بالمدرسة، وجعل المدرسة مركزاً لتنمية المجتمع المحيط.

وباستقراء المهام السابقة والمنوط بها مدير المدرسة يتضح: أنها تعمل على توثيق الروابط بين المدرسة والمجتمع الخارجي، كما تدعم المعلمين وتحفزهم على التجديد والابتكار والابداع، وتهتم بالأنشطة التي تقوي من مركز المدرسة وتجعلها بيئة جاذبة للمتعلمين وأولياء الأمور، ومن ثم فإن تنفيذ مدير المدرسة لهذه المهام يساعد على تحقيق التجديد الإستراتيجي بالمدارس، ولكن على الرغم من ذلك؛ فإن هذا القرار لم يركز بشكل خاص على بعض المهام الفنية الخاصة بالتعليم الصناعي، والتي تحتاج إلى مديرين يتمتعون بمهارات وكفاءات مختلفة عن التعليم العام، وذلك في ظل خصوصية المدرسة الصناعية، وما بها من تجهيزات وورش ونوعية معينة مختلفة من المعلمين والمتعلمين والموارد .

كما صدر القرار الوزاري رقم ٣٠٦ الخاص بتنظيم مجلس الأمناء والآباء والمعلمين في كل مدرسة متكاملة الصفوف حتى نهاية مرحلة تعليمية، بما يساهم في زيادة قدرة إدارة المدرسة على تنفيذ مهامها الإدارية التي تتطلع إليها، ويضم المجلس ممثلين من الآباء والمعلمين، وأعضاء من المجتمع المدني المهتمين بالعملية التعليمية، ويهدف هذا المجلس إلى تحقيق ما يلي (وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم ٣٠٦، ٢٠١٤، مادة ١،٢):

- أ. اللامركزية في الإدارة والمتابعة، والتقويم، وصنع القرار، واتخاذ.
- ب. تأصيل الديمقراطية في نفوس الطلاب، وتعميق روح الانتماء للمجتمع والوطن، وتنمية القيم الأخلاقية وإكسابهم المعارف والمعلومات المختلفة.
- ج. دعم العملية التعليمية من خلال تشجيع الجهود الذاتية والتطوعية لأعضاء المجتمع المدني.
- د. توثيق الصلة والتعاون بين الآباء والمعلمين وأعضاء المجتمع المدني؛ بما يدعم العملية التعليمية.
- هـ. تعظيم دور المدرسة في خدمة البيئة والمجتمع المحلي، وحل مشكلاتها وتحقيق أهدافها وطموحاتها. وبالإضافة، لما سبق جاءت اختصاصات مجلس الأمناء والآباء والمعلمين في إطار قانون التعليم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ وتعديلاته ولائحته التنفيذية والقرارات الوزارية المنفذة له في المساهمة الفعالة مع إدارة المدرسة في إعداد خطة متكاملة لتحقيق أهداف تطوير المدرسة، ودعم العملية التعليمية بمصادر تمويلية غير تقليدية، وإعداد خطة تنفيذية لصيانة المباني ومرافق المدرسة وتجهيزاتها ووسائلها التعليمية، ودعم الأنشطة التربوية بالمدرسة لمساعدة الطلاب على مواجهة المشكلات السلبية، والتعاون بين المدرسة والجامعات والجمعيات الأهلية ومراكز الشباب والثقافة والإعلان لاستغلال واستثمار ما يوجد بها من إمكانات تستثمر في دعم العملية التعليمية ورعاية الطلاب، والمشاركة في تقديم الخبرة والرأي لإدارة المدرسة في مختلف المجالات التربوية والتعليمية (وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم ٣٠٦، ٢٠١٤، مادة ١٠).

وباستقراء ما سبق: فإن اختصاصات وأهداف مجلس الأمناء السابقة تساعد على تحقيق التجديد الإستراتيجي بالمدرسة الثانوية الصناعية؛ حيث إن دعم العملية التعليمية من خلال تشجيع الجهود المجتمعية التطوعية، وتوثيق الصلة بين المدرسة والمجتمع الخارجي لحل مشكلات المدرسة وتحقيق أهدافها، وتوفير مصادر تمويل تساعد على تحقيق أنشطة وإجراءات التجديد الإستراتيجي؛ بما ينعكس إيجابياً على تحقيق أهداف المدرسة.

وعلى الرغم من الجهود السابقة إلا أن هناك العديد من المشكلات الإدارية والتنظيمية المتعلقة بالمديرين، والتي تعوق إدارة المدرسة الثانوية الصناعية من تحقيق التجديد الإستراتيجي لها ومنها:

- استنثار القيادات العليا بوضع رؤية المدرسة المستقبلية دون مشاركة باقي الأطراف، كما أن النمط الإداري السائد بالمدرسة يقلل من التواصل الفعال بين أعضاء المجتمع المدرسي، وقلة تشجيع إدارة المدرسة العاملين على تجريب أفكار وأساليب جديدة في العمل، وصنع القرارات (الإخناوي، ٢٠١٦، ١٤٤-١٤٥).
- ضعف وجود آليات واضحة لتحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الفنية، فضلاً على قلة الكوادر البشرية المؤهلة التي تحدد تلك الاحتياجات، وقصور البيانات التي يتم الاستناد إليها في تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية (عبد الغفار، ٢٠١٧، ٢٠١).
- جمود مناخ العمل بالمدرسة الثانوية الصناعية نتيجة لكثرة التعليمات واللوائح، والتي تمثل عائقاً للتجديد للإدارة المدرسية باختلاف مستوياتها، وضعف العلاقة الفعلية بين مخططي ومتخذي القرارات، وكذلك السلطات التنفيذية على مستوى المدارس الثانوية الصناعية، واتباع النمط المركزي في الإدارة، بالإضافة إلى ضعف تدريب القيادات الإدارية المسؤولة عن إدارة مدارس التعليم الثانوي الصناعي، وضعف تأهيلهم التربوي (دياب، ٢٠١٥، ١٠٠-١٠١).
- افتقار الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي الصناعي لاستخدام المداخل الحديثة في الإدارة، والاعتماد على مداخل تقليدية وبيروقراطية، وضعف تشجيع إدارة المدرسة للتجديد والابتكار، فضلاً على افتقار المدارس للمديرين المؤهلين ذوي المهارات التي تتطلبها التغيرات المتسارعة والمتلاحقة، كما أن معايير اختيار المديرين تقليدية لا تأخذ في الاعتبار قدراتهم الإدارية (دياب، ٢٠١٥، ٥٣-٥٤).
- ضعف قدرة وكفاءة المديرين في القيام بعملية التخطيط لإدارة الأمن المعلوماتي للمدرسة؛ نظراً لضعف البيانات والمعلومات المتاحة، وقلة وضع خطط تدريبية لتطوير العاملين ورفع كفاءتهم، وندره تحديد احتياجات العاملين التدريبية بالوحدات المستحدثة (صقر، ٢٠١٧، ٤٦٣، ٤٦٤-٤٦٤).
- قلة حرص إدارة المدرسة على استخدام نظام للاتصال الإلكتروني يربط بين المدرسة والإدارة التعليمية وبينها وبين مديرية التربية والتعليم والوزارة؛ وكذلك قلة تبادل الخبرات والآراء مع المجتمع المحلي (أبو الحسن ومحمود وحسن، ٢٠١٨، ٧٧).
- ضعف قدرات المديرين في تطبيق نظام الجدارات المتمثل في (مجموعة المهارات والمتطلبات والإمكانات التي تؤهل الطلاب لسوق العمل، وتعني بتحويل المعارف والخبرات والمهارات والاتجاهات إلى مخرجات قابلة للقياس لتحقيق الأداء المتميز)؛ وذلك نتيجة لضعف ملائمة أهداف التعليم الثانوي الصناعي للتطورات الحديثة، وضعف الكفايات التنظيمية والتخطيطية والقيادية لدى بعض مديري المدارس الصناعية (عثمان وحسين وكامل، ٢٠١٨، ١٠٨).
- قلة اهتمام إدارة المدرسة بتوفير الفنيين المتخصصين في مجال تشغيل الأجهزة والأنظمة الالكترونية بالمدرسة، بسبب الإجراءات الإدارية المعقدة، وضعف خبرة ومهارة العاملين بالمدرسة في تطبيق الإدارة الالكترونية، وقلة استقطاب القيادات المدرسية التي تدعم التطوير والتغيير وتتعامل مع تكنولوجيا المعلومات بكفاءة (أبو الحسن ومحمود وحسن، ٢٠١٨، ٧٨، ٧٦).

- ضعف النمو المهني لمديري المدارس الفنية الصناعية لكثرة الأعباء الوظيفية لديهم، وقلة الحوافز المادية المقدمة لهم، فضلاً على ضعف إسهام المديرين في عملية التخطيط واتخاذ القرارات وتتوقف مسؤوليتهم عند حد التنفيذ (شاهين، ٢٠١٨، ٣٥٧).

يتضح مما سبق: أن جوانب القصور السابقة التي تتعلق بالجانب الإداري بالمدرسة ومديريها تؤثر على قدرة المدرسة الصناعية على التجديد الإستراتيجي؛ حيث تنعكس على جميع جوانب المنظومة المدرسية من طلاب ومعلمين ويمتد تأثيرها سلباً على مدركات المجتمع الخارجي عن فعالية المدرسة الصناعية في أداء أدوارها وتجديد بنيتها وإستراتيجيتها.

وفي ضوء ما سبق ذكره من نقاط للقوة ومواطن للضعف المرتبطة بالبيئة الداخلية للمدارس الثانوية الفنية الصناعية يتضح تعدد جوانب القوة، والتي تؤثر بشكل أو بآخر على التجديد الإستراتيجي بالمدارس الصناعية بمصر، فمنها ما يتعلق ببعض الجهود التي قامت بها الدولة المصرية كمشروع تنفيذ رأس المال الدائم لتطوير الاقتصاد القومي، وقرار إنشاء بعض كليات التعليم الصناعي ببعض الجامعات المصرية، والتي تعبر عن مدى الاهتمام بمعلم وطلاب التعليم الفني الصناعي، وإنشاء بعض المجمعات التكنولوجية لرفع مستوى الخريج التعليم، وتطبيق حزمة من البرامج الدراسية المطورة أو ما يسمى بالمناهج المبنية على الجدارات في عدد كبير من المدارس بما يتناسب مع احتياجات سوق العمل، وإنشاء صندوق تطوير التعليم ومجلس الأمناء والآباء والمعلمين لتقديم المساعدات المادية والتمويل اللازم لمدارس التعليم الفني، وإنشاء وحدة للتدريب خاصة بالجودة بكل مدرسة تقوم بوضع الخطط التنفيذية السنوية في كافة مجالات العمل بالمدرسة وفقاً لمعايير محددة تضمن جودة الخدمات المقدمة بالمدرسة.

إلا أنه على الرغم من جوانب القوة السابقة إلا أن هناك العديد من مواطن الضعف التي أثرت بشكل أو بآخر على فعالية تحقيق التجديد الإستراتيجي بالمدارس الصناعية بمصر، فمنها ما يتعلق بالناحية الإدارية كافتقار المدارس الصناعية لقيادات قادرة على إحداث التجديد؛ نتيجة لبعدهم عن مواكبة التطورات التكنولوجية المستمرة في سوق العمل، وضعف إعداد معلم التعليم الفني الصناعي، وتعدد الجهات القائمة على إعدادهم، وضعف وعيهم بمتطلبات الجودة والاعتماد، كل ذلك يعد عائقاً في سبيل تحقيق التجديد الإستراتيجي بالمدرسة الثانوية الفنية الصناعية، وغياب البرامج الإرشادية المقدمة للطلاب، وضعف الوسائل والتجهيزات المادية والوسائل التعليمية والمعامل اللازمة وقصور المناهج الدراسية وغلبة الجوانب النظرية على الجوانب العملية، وبعدها عن توليد فرص حقيقة للتجديد والابتكار وتحقيق الريادة وتنمية القدرات الابتكارية، كما أن النظرة المتدنية من المجتمع لخريج التعليم الصناعي يهدم العديد من طموحات الملتحقين به، وغياب وجود خطة واضحة لتوظيف الخريجين بالمصانع والشركات يؤثر بشكل سلبي على تحقيق التجديد الإستراتيجي لهذه المدارس.

ثانياً: تشخيص واقع البيئة الخارجية المؤثرة على التجديد الإستراتيجي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية في مصر

تشمل البيئة الخارجية كل ما يحيط بالمنظمة من مؤسسات وكيانات تتصل بعملها بشكل مباشر أو غير مباشر؛ حيث يترتب على تشخيص هذه البيئة التعرف على الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة أو المتوقعة (السلمي، ٢٠٠١، ٨٣)، وترتبط الفرص بعوامل خارجية قد تتمثل في تغيرات حالية أو محتملة أو اتجاهات معينة تتعلق ببيئة المدرسة الخارجية، وتساعد على البقاء والاستمرار، وتحقيق أهدافها من

خلال الاستفادة والاستثمار الأمثل لها، بينما التهديدات عبارة عن عوامل خارجية تسبب خطراً على بيئة المدرسة وتوقها من تحقيق أهدافها ورسالتها خاصة إذا لم تتمكن من تجاوزها، ويمكن تشخيص واقع البيئة الخارجية من خلال تناول عدة عناصر كما يلي:

١- العملاء الخارجين، والتي تشمل أصحاب المصالح وسوق العمل

تماشياً مع الإستراتيجية الوطنية للتنمية المستدامة في مصر: رؤية مصر ٢٠٣٠، أطلق الاتحاد الأوروبي بالتعاون مع الحكومة المصرية برنامج دعم وتطوير التعليم الفني والتدريب المهني TVET Egypt؛ لتحسين هيكل وأداء نظام التعليم الفني والتدريب المهني، وزيادة قابلية التوظيف للمساعدة في تعزيز الاقتصاد المصري، ويشمل البرنامج أفضل الممارسات المحلية والدولية من جميع أنحاء العالم لمواءمة الأولويات وتحقيق نتائج ملموسة، وذلك من خلال رؤية واضحة للمستقبل، ومن أهداف البرنامج إنشاء إطار عام يربط كافة الجهات المستفيدة، وربط الطلاب والخريجين بسوق العمل، ويسهم البرنامج في تحقيق هدف الإستراتيجية المتمثل في خفض معدل البطالة بنسبة ٥٪ ومضاعفة مخرجات الإنتاج عبر مختلف القطاعات (برنامج دعم وتطوير التعليم الفني والتدريب المهني TVET- <https://tvtegypt.org>·EGYPT)

وفي عام ٢٠١٨ قامت الدولة بتبني إستراتيجية جديدة لإصلاح التعليم الفني تسمى (التعليم الفني ٢٠٢٠) بدعم فني من ثلاثة شركاء وهم ألمانيا، الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، والاتحاد الأوروبي، وقد ارتكزت إستراتيجية التعليم الفني الجديد في مصر على عدة محاور لتطوير التعليم الفني وشملت: (إستراتيجية التعليم الفني الجديد في مصر Technical Education 2.0 ٢٠٢٢):

- أ- تحسين جودة التعليم الفني: وجاءت مؤشرات الأداء لهذا المحور في إنشاء هيئة مستقلة لضمان الجودة والاعتماد للتعليم الفني والتقني والتدريب المهني ETQAAN، وإنشاء وحدة بوزارة التربية والتعليم والتعليم الفني لمتابعة وتقييم وتنفيذ الإستراتيجية TERO، وإنشاء وحدة مركزية بالوزارة لدعم وتحسين الجودة بمدارس التعليم الفني بالوزارة CEQAT، واعتماد ١٣٠٠ مدرسة فنية و ١٢٠ برنامج تعليم فني من قبل هيئة إتقان بحلول عام ٢٠٣٠.
- ب- تحويل المناهج الدراسية إلى مناهج قائمة على منهجية الجدارات: من خلال استحداث مناهج وبرامج جديدة لتلبية متطلبات والاحتياجات المتغيرة لسوق العمل والتقدم التكنولوجي، والتوسع في رقمنة برامج التعليم والتعلم المدمجة، وإنشاء وحدات الانتقال إلى سوق العمل في جميع مدارس التعليم الفني بالتعاون مع الجهات الدولية المختلفة.
- ج- تحسين مهارات المعلمين من خلال التدريب والتأهيل: من خلال إنشاء أكاديمية متخصصة لتدريب وتأهيل معلمي التعليم الفني TVETA، وإقامة شراكات إستراتيجية واتفاقيات توأمة مع أكاديميات وجامعات دولية.
- د- مشاركة أصحاب العمل في تطوير التعليم الفني: حيث تطوير نظام التعليم والتدريب المزدوج وحوكمته للتوسع فيه ليستوعب ١٠% من إجمالي الطلاب عام ٢٠٣٠، وإنشاء ١٠٠ مدرسة تكنولوجية تطبيقية، و ٢٧ مركزاً تميز قطاعي بالشراكة مع القطاع الخاص بحلول ٢٠٣٠، وتحفيز اتحادات أصحاب الأعمال والغرف القطاعية على إنشاء مجالس مهارات قطاعية لإضفاء الطابع المؤسسي على الروابط بين الوزارة والقطاع الخاص لوضع المعايير المهنية.

هـ- تغيير الصورة النمطية للتعليم الفني، من خلال وضع إستراتيجية وطنية للتوعية المجتمعية والإعلامية لتحسين الصورة الذهنية للتعليم الفني ورفع نسبة الملتحقين بالتعليم الفني لتصل إلى ٧٠% بحلول عام ٢٠٣٠ بدلا من ٥٥%، وفتح مسارات تعليمية لخريجي التعليم الفني إلى التعليم العالي.

وفي إطار اهتمام الدولة بالتعليم الفني تم إصدار قانون رقم ٧٢ لعام ٢٠١٩ بشأن إنشاء الجامعات التكنولوجية، وبموجب هذا القانون تم إنشاء ثلاث جامعات تكنولوجية هم (جامعة القاهرة الجديدة التكنولوجية بالقاهرة، جامعة الدلتا التكنولوجية بقوسينا، جامعة بني سويف التكنولوجية ببني سويف)، ومن أهداف الجامعات التكنولوجية تقديم المساعدة الفنية والمشورة الإدارية في مجال التعليم الفني والتدريب، وتمثلت اختصاصات الجامعات التكنولوجية في نشر الوعي بأهمية التعليم الفني والتدريب المهني التكنولوجي، ودوره في تحقيق التنمية الشاملة، وإقامة المؤتمرات والندوات وحملات التوعية، والاشتراك في عضوية المنظمات والهيئات والمؤسسات الإقليمية والدولية المهتمة بالتعليم الفني، وتمنح الجامعات التكنولوجية درجة الدبلوم فوق المتوسط المهني في التكنولوجيا للطالب الحاصل على شهادة دبلوم المدارس الثانوية الفنية بكافة تخصصاتها وأنواعها. (قانون رقم ٧٢، ٢٠١٩، مادة ٢، ٤، ٦، ٣)

ويعد إنشاء الجامعات التكنولوجية بمثابة طفرة حقيقية في مجال الارتقاء بالتعليم الفني وتحسين النظرة المجتمعية له؛ لأنه يرتقي بمستوى خريجه إلى مستويات تكاد تكون متكافئة مع المستويات التعليمية الأخرى؛ فبات لحملة الدبلومات المتوسطة فرصاً متنوعة في استكمال الدرجة الجامعية والالتحاق بالكليات المتنوعة، ومن ثم يحصل الطالب على شهادة جامعية معترف بها تؤهله لسوق العمل وتعطيه قدر من التميز وتعلي من الوضع الاجتماعي والعلمي للخريج.

بالإضافة لما سبق فإن هناك عدد من الشراكات والمشاريع التي أثرت على جودة منظومة التعليم الفني ومنه الصناعي ومنها:

(١) الشراكة بين أمديست/ مصر ومعهد التدريب الإداري (MTC) لدعم مشروع WISE الممول من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية في عام ٢٠١٥، وتوفر أمديست الإدارة التقنية لأنشطة ريادة الأعمال والتعلم على أساس العمل، مساعدة المدارس الثانوية التقنية على إعداد الطلاب بشكل أفضل لتلبية احتياجات سوق العمل، وتوفير الخبرة الفنية ودعم الجهود المبذولة لتحسين كفاءة سوق العمل وتحسين البيئة العامة لتطوير القوى العاملة (الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية amideast، <https://www.amideast.org>).

(٢) مشروع الدعم الفني لمبادرة التعليم الفني الشامل مع مصر (TCTI) الذي تنفذه الوكالة الألمانية للتعاون الدولي (جي إي زد) بتكليف من الوزارة الاتحادية الألمانية للتعاون الاقتصادي والتنمية (BMZ): وتركز TCTI على وضع الأساس لتحسين الجودة الشاملة وتوجيه أقوى لسوق العمل لنظام التدريب على التعليم المهني المزدوج (VET)، وتدريب العاملين في التعليم والتدريب التقني والمهني (TVET) وإشراك القطاع الخاص بنشاط لضمان ملاءمة سوق العمل للطلاب، ويعتمد المشروع على بعض التوجهات منها إنشاء مركز جديد لتعزيز ضمان الجودة في التعليم الفني (CEQAT)، وتقديم نظاماً مستقلاً لإصدار شهادات واعتماد التعليم والتدريب الفني والمهني (ETQAAN)، كما يشجع المشروع على إنشاء أكاديمية التعليم والتدريب المهني والتقني (TVETA) من خلال تدريب المتخصصين والموظفين في مجال التعليم والتدريب التقني والمهني،

كما يعزز التعاون بين القطاعين العام والخاص لتصميم وإدارة التعليم والتدريب التقني والمهني المزوج، وإنشاء هيئات تنسيق وصنع قرار إضافية على المستوى الإقليمي (الأمانة الفنية) وتنفيذ نظام تقييم جديد، كما يعمل على تحسين ظروف تنفيذ التعليم والتدريب المهني والتقني المزوج في الشركات والمدارس ومراكز الاختصاص، ولهذا الغرض يتم تدريب المعلمين والمفتشين وإدارة المدارس والمنظمات العمالية والمدربين داخل الشركات على أدوات وعمليات إدارة جودة التعليم والتدريب التقني والمهني. (الجمعية الألمانية GIZ ، <https://www.giz.de/en/worldwide>).

(٣) برنامج تنمية وتطوير مرحلة التعليم الثانوي (العام والفني): ويهدف البرنامج إلى تطوير التعليم الثانوي بما يتماشى مع المعايير العالمية، وبما يضمن جاهزية الخريجين للتعليم العالي، وإعداد خريج مؤهل قادر على التعلم والمنافسة بالأسواق المحلية والدولية، ويستهدف تطوير التعليم الفني من خلال إنشاء ١٠٦ فصلاً للتعليم الثانوي الفني وإحلال وتجديد ٧٧ فصلاً للتعليم الفني، والوصول بعدد الشراكات مع القطاع الخاص إلى ١٥٠ شراكة في مجال التعليم الفني، والوصول بعدد المدارس في مجال التكنولوجيا التطبيقية إلى ١٨٥ مدرسة (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٩، ١٢٢).

(٤) برامج تطوير التعليم الفني والتدريب حتى عام ٢٠٣٠، والذي يسعى لإعداد آلية لزيادة مشاركة القطاع الخاص في توفير مدارس/ موارد للتعليم الفني، تحسين جودة المنشآت التعليمية والتدريبية، مشروع التنمية المهنية للمعلمين والمدربين، مشروع المدرسة الجاذبة ومتوقع الانتهاء من تنفيذه ٢٠٢٥، وزيادة التوعية بأهمية التعليم الفني والمهني وتحسين النظرة المجتمعية له، وضع نظام متكامل لجمع معلومات عن سوق العمل، وبرنامج تطوير وتفعيل الإطار القومي للمؤهلات المصرية في التعليم الفني والمهني والتدريب وربطها باحتياجات سوق العمل، وإنشاء أكاديمية التعليم الفني الخاص بتخريج معلمين مؤهلين لتدريب التعليم الفني والمهني، برنامج رخصة مزاوله المهنة لخريجي التعليم الفني والمهني (رئاسة مجلس الوزراء، إستراتيجية التنمية المستدامة- رؤية مصر ٢٠٣٠، ١٥٦-١٥٩).

وعلى الرغم مما سبق أشارت بعض الدراسات كدراسة شاهين (٢٠١٨، ٣٦٣-٣٦٤) إلى أن هناك إشكاليات تعترض علاقة التعليم الفني بسوق العمل تتمثل فيما يلي:

- ضعف علاقة التعليم الثانوي الفني الصناعي بعالم الإنتاج والمؤسسات الاقتصادية ومتطلباتها، وبالتالي بعد الطالب عن مواقع الإنتاج والخدمات، ولا يتاح له فرصة اكتساب معارف وسلوكيات العمل الواقعي ومهاراته المطلوبة في المناخ الحقيقي للعمل.
- قلة وجود توازن في حجم العمالة بين التخصصات الأكاديمية والفنية؛ بمعنى وجود زيادة في تخصصات قد لا يحتاجها سوق العمل، وكذلك ندرة بعض التخصصات الأخرى والتي يحتاجها سوق العمل في المستقبل، ويرجع ذلك إلى غياب الربط والتنسيق بين تخطيط القوى العاملة والسياسات التعليمية.
- محدودية وجود خطة طويلة الأجل باحتياجات سوق العمل يعتمد عليها مخطو التعليم في تحديد التخصصات المطلوبة لسوق العمل كماً ونوعاً.
- افتقار الخريجين للمهارات التكيفية التي تمكنهم من مواكبة التغيرات المتلاحقة في عالم العمل، وكذا ضعف ما لديهم من معرفة بأساليب البحث في العمل، وطرائق الحصول عليه، والاحتفاظ به، وتدني ما لديهم من تقدير للقيم المطلوبة في مجالات العمل، وقلة وعيهم بقيمة التعليم بالنسبة لعالم العمل.

- ميل أصحاب الأعمال إلى تعيين أصحاب المؤهلات العليا، وذلك لأن العرض من الخريجين أكثر من الطلب للوظائف، وفي ظل ظاهرة تصعيد المؤهلات، أدى ذلك إلى ارتفاع الأجور لتلك الأعمال التي كانت تشغل من قبل بخريجي المراحل الأدنى؛ مما زاد من تشوهات الحوافز بسوق العمل الناتجة عن عجز في صناعات وفئات في عمل الأخرى، وهذا ما يسمى بظاهرة هبوط المؤهلات بسوق العمل.

٢- المؤسسات والهيئات المسؤولة عن جودة التعليم الفني

لقد صدر قانون رقم ٨٢ لسنة ٢٠٠٦ الخاص بإنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، والتي تتمتع بالاستقلالية ولها شخصيتها الاعتبارية، وتهدف الهيئة إلى ضمان جودة التعليم وتطويره المستمر (قانون رقم ٨٢، ٢٠٠٦، مادة ٣، ١)، وفي الباب الثاني من قانون ١٦٠ صدر قرار بإنشاء هيئة عامة تسمى "الهيئة المصرية لضمان الجودة والاعتماد في التعليم الفني والتقني والتدريب المهني"، تختص بضمان جودة واعتماد المؤسسات والبرامج التعليمية والفنية والتقنية ومراكز التدريب، تتمتع بالاستقلالية، ولها شخصيتها الاعتبارية العامة وتتبع رئيس مجلس الوزراء، ومن أهداف ومهام الهيئة الارتقاء بجودة منظومة التعليم الفني والتقني والتدريب المهني من مؤسسات وبرامج، وذلك وفقاً لمعايير الاعتماد ومتطلبات سوق العمل، وبما يخدم سياسات وخطط التنمية المستدامة للدولة، كم تضع الهيئة الإطار العام لجودة برامج التعليم الفني وطرق التعليم والتعلم، وأساليب التقييم اللازمة، وشروط اعتماد مؤسسات التعليم الفني والتقني ومراكز التدريب المهني النظامي وغير النظامي بكافة أنواعها متضمنة التعليم الفني قبل الجامعي، والتحقق من أن البرامج تتضمن تحديد احتياجات سوق العمل للمهن والتخصصات المختلفة، وتحديد الجدارات وفقاً للإطار العام للتخصص أو المهنة، توافر الموارد البشرية من مدرّبين وإداريين، وأساليب التقييم والتقييم المتبعة في البرنامج، ومدى توافر المعدات والمعامل التدريبية اللازمة لتقديم البرنامج بكفاءة (رئاسة الجمهورية، قانون ١٦٠ لسنة ٢٠٢٢، مادة ١٥، ٤، ٣، ٢-١٦).

كذلك صدر القرار الوزاري رقم ٢٩٩ لعام ٢٠١٤ بشأن إنشاء وحدة البحث والتطوير المستمر بقطاع التعليم الفني، بهدف التطوير الدائم وتحقيق جودة منظومة التعليم الفني والمنظومة الإدارية بالقطاع، وتختص الوحدة بإجراء أبحاث ودراسات لتطوير منظومة التعليم الفني والتدريب المهني بالتواصل مع سوق العمل، واقتراح أساليب للتطوير لتلبية احتياجات سوق العمل، وإعداد مشروعات لتطوير التعليم الفني وتحقيق جودة المنظومة التعليمية الإدارية، بالإضافة إلى متابعة وتقييم مخرجات منظومة التعليم الفني (وزارة التربية والتعليم، قرار ٢٩٩ لسنة ٢٠١٤، المادة ١، ٢، ٣، ٤، ١-٥).

وتساعد وحدة البحث والتطوير على تحقيق أنشطة التجديد الإستراتيجي بالمدارس الصناعية؛ لتطوير وتحسين منظومة التعليم الفني التعليمية والإدارية بما تشمله من مناهج، وأساليب، وأدوات... وغيرها، ومواكبة متطلبات سوق العمل؛ حتى يتسنى إعداد العديد من المشروعات التي تساهم في تطوير هذا النوع من التعليم والارتقاء بخريجيه، ولا يتم الاكتفاء بهذا الحد بل يمتد إلى تقييم مخرجات المنظومة ذاتها لعلاج أي قصور وتعزيز النواحي الإيجابية لاستغلال الفرص المختلفة، وهذا يعد في جوهره تجديداً إستراتيجياً لمنظومة ومدارس التعليم الفني بداية من مدخلاته وصولاً للعمليات التي تتم أثناء إعداد خريجيه وتقييمهم بشكل يحقق الهدف من عملية التجديد والتطوير التي تسعى إليها المنظومة.

٣- التغييرات المحلية والدولية المؤثرة على التعليم الثانوي الفني

أ- التغييرات السياسية

في ظل المناخ الديمقراطي العالمي، والاهتمام بتفعيل المشاركة السياسية، من خلال تفعيل دور الأحزاب السياسية، وإرساء قيم الشفافية والمساءلة والحرية، يشهد النظام السياسي المصري حالياً حالة من الاستقرار لمواجهة التحديات والمطالب التي أنتجتها ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١، وهي: العدالة الاجتماعية والحرية السياسية، والأمن الاجتماعي والاقتصادي للأفراد، تلك هي عناصر التنمية الرئيسة لأي مجتمع؛ حيث اكتملت أركان الدولة بانتخاب مجلس النواب المصري، وممارسته لمهامه التشريعية والرقابية والقضائية (دياب، ٢٠١٥، ٩٧).

وحيث إن العوامل السياسية تؤثر تأثيراً قوياً على الإدارة التعليمية بصفة عامة وعلى إدارة التعليم الثانوي الصناعي بصفة خاصة، فالثورات السياسية تؤدي دوراً بارزاً في تغيير ثقافة المجتمع وإيدولوجية؛ وذلك باعتبارها وليدة الظروف الموجودة في المجتمع، إضافة إلى تأثير مجلس النواب على التعليم من خلال إصدار القوانين المختلفة ذات الصلة بالعملية التعليمية (دياب، ٢٠١٥، ٩٨).

وتعد العوامل السياسية من العوامل الفعالة والمؤثرة بشكل مباشر وقوي على أداء المؤسسات التعليمية، وذلك من خلال ما تقوم به الدولة من إصدار تشريعات وقوانين تعزز من العملية التعليمية، وتجعل تلك المؤسسات التعليمية تقوم بعملها بشكل رسمي وداعم لتحقيق أهداف الدولة والمجتمع والتعليم والمدرسة، وفيما يلي عرض لبعض البنود المعبرة عن العوامل السياسية التي تدعم مدارس التعليم الفني الصناعي:

ما ورد ببعض مواد الدستور والتي تنبئ باهتمام الدولة بالتعليم بشكل عام والفني بشكل خاص، مثل: المادة (١٩) من دستور ٢٠١٤ إن "التعليم حق لكل مواطن، هدفه بناء الشخصية العصرية، والحفاظ على الهوية الوطنية، وتأسيس المنهج العلمي في التفكير، وتنمية المواهب وتشجيع الابتكار، وترسيخ القيم الحضارية والروحية، وإرساء مفاهيم المواطنة والتسامح وعدم التمييز، وتلتزم الدولة بمراعاة أهدافه في مناهج التعليم ووسائله، وتوفيره وفقاً لمعايير الجودة العالمية"، والمادة (٢٠) أيضاً والتي تنص على أن "تلتزم الدولة بتشجيع التعليم الفني والتقني والتدريب المهني وتطويره، والتوسع في أنواعه كافة وفقاً لمعايير الجودة العالمية، وبما يتناسب مع احتياجات سوق العمل"، والمادة (٢٢) والتي أشارت إلى أن "المعلمين هم الركيزة الأساسية للتعليم، تكفل الدولة تنمية كفاءاتهم العلمية، ومهاراتهم المهنية، ورعاية حقوقهم المادية والأدبية، بما يضمن جودة التعليم وتحقيق أهدافه" (دستور مصر، ٢٠١٤، مادة ٢٠، ١٩، ٢٢).

ويؤكد ما ورد ببنود الدستور السابقة مدى اهتمام الدولة بالتعليم الفني الصناعي والاهتمام بالمنهج والمعلم وحقوقه ورعايته وتنميته باعتباره أساس تحقيق التنمية، وأساس الابتكار، والتجديد بالمدرسة، والمجتمع.

وعلاوة على ما سبق، أعدت الوزارة الخطة الإستراتيجية ٢٠١٤-٢٠٣٠ لتطوير التعليم قبل الجامعي، وجاءت ضمن الأهداف التي أعدتها الوزارة بالخطة الإستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعي للتعليم الفني الصناعي ما يلي (وزارة التربية والتعليم، الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠):

- التوسع في تحديث تخصصات التعليم الفني في مصر، وإعداد مدارس التعليم الفني.
- تطوير المناهج الدراسية في ضوء متطلبات واحتياجات سوق العمل المتجددة؛ وبما يتناسب مع واقع البيئة المحلية وتطبيق منظومة حديثة للتقويم الشامل.
- الارتقاء بالمستوى المادي والمهني والمعنوي للمعلم، وتحديث منظومة توجيه وتقييم وتحفيز وانتقاء برامج التنمية المهنية للمعلمين بناء على معايير جودة المعلم.
- إتاحة التجهيزات المناسبة وتكنولوجيا التعليم ومصادر التعلم؛ بما يتناسب مع نوعية التعليم الفني، وعدد الطلاب مع وضع معايير ملزمة لذلك، مع توفير تجهيزات بالمباني لذوى الاحتياجات الخاصة وفق المعايير الخاصة بها وصيانتها بشكل دوري.
- تفعيل الشراكات على المستوى العالمي والمحلي والتوسع في إتاحة فرص عمل متنوعة مع الجهات المهنية وإيجاد سبل تحفيزية، وتفعيل مبادرة المجلس الأعلى للتعليم الفني والتدريب المهني.
- دعم أسلوب الحوكمة الرشيدة والمحاسبية في إدارة التعليم الفني على كافة المستويات.
- توفير كافة المستلزمات لضمان فاعلية ممارسة الأنشطة الرياضية وغير الرياضية.
- إنشاء مركز للابتكار والإبداع والفنون؛ يتيح الاهتمام بالموهوبين بالتخصصات الفنية المختلفة.
- تحويل مدارس التعليم الفني إلى تعليم قائم على التعليم والتدريب المزدوج؛ وذلك في إطار مدرسة في كل مصنع، وإصدار قواعد منظمة لتسهيل التعاون بين المدرسة والمؤسسات الإنتاجية بالمجتمع المحلي.
- التوسع في خطوط الإنتاج الاقتصادية في إطار مبادرة مصنع في كل مدرسة وتوفير آليات التسويق المناسبة في إطار مشروع رأس المال.
- تعميم إنشاء وحدات للتوظيف والتدريب والجودة المدرسية التابعة لبرنامج دعم التنافسية المصرية بكافة المحافظات.
- استكمال ما يلزم من تجهيزات وصيانة البنية التحتية لمدارس التعليم الفني.
- إعداد منهج لمن يرغب من خريجي الثانوية العامة لإعداده مهنيًا لسوق العمل.

وفي ضوء تغيير السلطة السياسية بمصر أصدرت الدولة إستراتيجية التنمية المستدامة ٢٠٣٠، وجاء من ضمن أهدافها التابعة لمحور التعليم ما يرتبط بالارتقاء بالتعليم الفني، وتمثلت مؤشرات القياس الخاصة بهذا الهدف في تطوير مناهج متوافقة مع المناهج المعترف بها دوليًا، وتحديث ورش عمل تتواءم مع المناهج الجدة المقترح تطبيقها، وخلق مسارات تعليمية واضحة للطلاب خلال فترة الدراسة، وما بعدها شاملاً التدريب العملي بالمنشآت الاقتصادية المختلفة بالنظام التعليمي التبادلي (مشاريع تضعها وزارة التعليم الفني)، مؤسسات تدريب مرتبطة بالصناعات الإستراتيجية المهمة لمصر، وتوفير نظم معلومات سوق العمل لنشر المعلومات حول المهن المختلفة المتاحة لتشجيع الطلاب على الالتحاق بها (رئاسة مجلس الوزراء، إستراتيجية التنمية المستدامة- رؤية مصر ٢٠٣٠، ٣٥)

ومما سبق يتضح أن هناك العديد من العوامل السياسية التي أثرت بشكل أو بآخر على إحداث التجديد الإستراتيجي بالمدارس الثانوية الصناعية الفنية، والتي عبرت عن فرصاً حقيقية من الممكن أن تساهم في تطوير التعليم الصناعي وتجديد أنشطته، من خلال ما أشارت إليه بعض مواد الدستور، وكذلك بعض الإستراتيجيات كإستراتيجية التنمية المستدامة ٢٠٣٠، والتي من شأنها مساعدة المدارس الصناعية على التجديد والتطوير.

ب- التغيرات الاقتصادية

يشهد الاقتصاد العالمي والمحيط الإقليمي تطورات كبيرة، انعكست على الاقتصاد المصري، ومنها على سبيل المثال: أثر توتر العلاقات التجارية بين الولايات المتحدة الأمريكية والصين، والسياسات الحمائية التي بدأت تنحو بها الدول الأخرى على حجم المعاملات الاقتصادية الدولية لمصر، ومدى إمكانية اللجوء إلى تحويل التجارة لتفادي عواقب هذه التطورات غير المواتية، والانفتاح بصورة متوازنة، والتوجه نحو الاقتصادات الناشئة، والتحرك الإستراتيجي في القارة الأفريقية وخاصة في ظل فترة رئاسة مصر للاتحاد الإفريقي، وفي السياق ذاته، بحث تأثير اضطرابات الأسواق المالية الدولية، وارتفاع أسعار الفائدة العالمية على تدفقات رؤوس الأموال الأجنبية لمصر. وعلى تكلفة الاقتراض الخارجي، وكذلك تأثير التوترات العسكرية والأمنية بالمحيط العربي والإقليمي والعمليات الإرهابية الدولية على تحركات رأس المال وعلى انتقالات العمالة المصرية والتحويلات من الخارج في الأجل القصير (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٩، ٩).

إن التطورات الاقتصادية والجيوسياسية سالفة الذكر تشكل تحدياً قوياً أمام متخذي القرار، وتستوجب التحوط التام عند تقرير السياسات الاقتصادية بما يمكن من تفعيل البرامج الإنمائية على النحو الذي يتوافق ومستهدفات خطة التنمية (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٩، ١٠).

كما يوجد ضعف في سوق العمل المصري؛ حيث جاءت مصر في مركز متأخر ١٣٧ ضمن ١٤٠ دولة على مؤشر كفاءة سوق العمل في تقرير التنافسية العالمية ٢٠١٥ / ٢٠١٦ بحصولها على ٧ / ٣,٢، وهي درجة أقل من المتوسط (World Economic Forum, 2015, 161). وقد أشارت الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٢٣ إلى أن قوة العمل غير المتعلمة التعليم الملائم تشكل أخطر مشكلة بعد نقص التمويل، ونقص الكفاءة فيما يتعلق بالعمل في مصر، واعتبرت التعليم والتدريب والاستعداد التكنولوجي والابتكار، كعوائق تنافسية (وزارة التربية والتعليم، الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠، ٦).

إن الاستجابة لهذا التحول إلى الاقتصاد القائم على المعرفة تتطلب أن يكون نظام التعليم المصري مصدراً للمستويات المرتفعة من المهارات اللازمة للقوى العاملة، إضافة إلى تعزيز مبدأ التعلم مدى الحياة، من خلال توفير أنظمة تعليمية وتدريبية عالية المستوى، تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وأيضاً يتطلب إعادة النظر في المواد التعليمية المختلفة، ومجالات الدراسة، إلى جانب مراجعة المناهج لتنمية مهارات حل المشكلات، وتطوير التعليم الفني، وتحقيق توافق أفضل بين مخرجات المؤسسات التعليمية ومتطلبات سوق العمل على كافة المستويات، عن طريق وضع مبادرات غير تقليدية، مثل إنشاء مراكز تدريب مهني بالتعاون مع المنظمات غير الحكومية، واستخدام آلية لرصد احتياجات سوق العمل والإعلان عنها، وكذلك وضع إطار للمؤهلات القومية المصرية وتحديد مواصفات

خريجي إتمام شهادة المرحلة الثانوية، ودبلومات التعليم الفني (وزارة التربية والتعليم، الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠، ٧).

وكل ما سبق يوضح ضعف الأوضاع الاقتصادية في مصر؛ مما يؤثر على مستوى المعيشة فيضعفها، ويؤدي إلى ارتفاع معدلات الفقر، وعجز الموازنة العامة للدولة؛ مما ينعكس بالسلب على الإنفاق الحكومي على التعليم بصفة عامة، والتعليم الفني الصناعي بصفة خاصة (شاهين، ٢٠١٨، ٣٧٥).

و قد حصل التعليم الفني علي أهمية كبيرة في ضوء الإستراتيجية المستقبلية "رؤية مصر ٢٠٣٠" ضمن محور الأهداف الاجتماعية باعتباره أحد أهم آليات الدولة في مواجهة البطالة، وتحقيق العدالة الاجتماعية، وزيادة القدرة التنافسية للاقتصاد (مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، ٢٠٢٢، ٤٢).

وتظهر أشكال تأثير العوامل الاقتصادية على التعليم الفني في مستوى الإنفاق الحكومي على التعليم والميزانية المخصصة له، ومعدلات التضخم التي تؤثر على تكلفة التعليم، وكذلك عدم المساواة في الدخل؛ حيث إن الدخل المنخفض لبعض الأسر يؤدي إلى صعوبة الوصول إلى نفس الفرص المتاحة للطلاب من الأسر ذوى الدخل المرتفع، فضلاً على أن الظروف الاقتصادية التي قد تؤثر على فرص العمل المتاحة بسوق العمل.

وقد تبنت الدولة المصرية سياسات اقتصادية ترتب عليها زيادة معدل التضخم، وتضخم حجم الدين الداخلي والخارجي، الأمر الذي تسبب في ضعف المخصصات المالية لقطاع التعليم نتيجة لمحدودية الموارد؛ مما أدى إلى انسحاب الدولة من العديد من المجالات ومنها التعليم، وظهرت العديد من المشكلات منها ارتفاع معدلات البطالة التي أصبحت مصدر تهديد للاستقرار الاجتماعي والسياسي للدولة، كما أن نقص العمالة المؤهلة على مستوى التعليم قبل الجامعي، والنقص الشديد في مهارات وكفايات الخريجين كان له دور في بقاء معدلات النمو الاقتصادي (وزارة التربية والتعليم، الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠، ٦-٧).

وكما جاء بدستور ٢٠١٤: الدولة تلتزم بتخصيص نسبة من الإنفاق الحكومي للتعليم لا تقل عن ٤% من الناتج القومي الإجمالي تتصاعد تدريجياً حتى تتفق مع المعدلات العالمية (دستور مصر ٢٠١٤، مادة ١٩) وتمثل هذه النسبة نسبة ضئيلة جداً للإنفاق على التعليم قبل الجامعي، ومنه التعليم الفني الذي يحتاج إلى موارد مادية وبنية تحتية وتكنولوجية وموارد بشرية مدربة ومؤهلة وبرامج ومناهج جديدة لمواكبة سوق العمل، الأمر الذي يؤثر على جودة هذا النوع من التعليم، وقلة المردود منه خاصة ونحن بعصر قائم على التكنولوجيا القائمة على العناصر البشرية المؤهلة.

وتتمثل مصادر تمويل التعليم قبل الجامعي ومنه التعليم الفني في التمويل الحكومي، وصندوق دعم وتمويل المشروعات التعليمية، والمساعدات التي تقدمها الجهات الأجنبية المانحة، وفيما يلي توضيح كل منها:

(١) التمويل الحكومي

من الإشكاليات التي يواجهها التعليم قبل الجامعي في مصر غلبة الإنفاق الجاري على الإنفاق الاستثماري، وانخفاض نصيب الطالب من الإنفاق التعليمي، كما أن الإنفاق الحكومي على التعليم لا يحقق مبدأ تكافؤ الفرص الرأسي، أي أن نصيب الطالب من الإنفاق الحكومي ثابت دون النظر إلى كون هذا الطالب يسكن في الحضر أو في الريف، أو ينتمي لأسرة فقيرة أو غنية (حسب النبي، ٢٠٢٠، ١١٦).

ويعتمد التعليم قبل الجامعي بشكل أساس على ما يتم تخصيصه من الموازنة العامة للدولة، وهي لا تكفي بالوفاء بكافة متطلبات تطوير التعليم قبل الجامعي، فعلى الرغم من تخصيص ٤% من الناتج القومي الإجمالي في الدستور كحد أدنى إلا أن النسبة الحقيقية بلغت في عام ٢٠١٤ حوالي ٣% فقط (معهد التخطيط القومي، ٢٠١٧، ٩٣).

وقد تناقصت نسبة الإنفاق العام على التعليم قبل الجامعي من ١٠,٦% عام ٢٠٠٤/٢٠٠٥ إلى ٨% عام ٢٠١٣/٢٠١٤ (معهد التخطيط القومي، ٢٠١٧، ١٩٢-١٩٣) كما جاءت قيمة الإنفاق على التعليم قبل الجامعي، ومنه التعليم الثانوي الفني في عام ٢٠٢٢/٢٠٢١ حوالي ٩٥,٢ مليار جنية بنسبة ٥,٢% من الإنفاق العام للدولة، وفي عام ٢٠٢٣/٢٠٢٢ حوالي ١٠٣,٦ مليار جنية أي بنسبة ٥,٠% من الإنفاق العام للدولة (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء (أ)، ٢٠٢٣، ٤١).

(٢) **صندوق دعم وتمويل المشروعات التعليمية:** ويهدف إلى دعم وتمويل وإدارة وتشبيد المشروعات التعليمية وإقامة المدارس والمراكز والمنشآت التعليمية والإنتاجية، وتجهيزها وصيانتها وترميمها واستثمار أموال الصندوق في مجال التعليم العام والفني، وتتكون موارد الصندوق من (رئاسة الجمهورية، قانون رقم ٢١٣ لسنة ٢٠٢٠، مادة ٣، ٢، ١٤-١٥):

- الغرامات والرسوم المقررة بقانون التعليم ١٣٩ لسنة ١٩٨١.
- رسوم (إعادة القيد وطلبات الالتحاق بمدارس التعليم الفني، التقدم لامتحانات الشهادات واستخراج الشهادات، تراخيص إنشاء وتجديد المدارس الخاصة، نقل التلاميذ وتحويلهم بين المدارس الخاصة والدولية، ترخيص لمنشأة صناعية،.....).
- ١٠% سنويا من حصيله الغرامات المحكوم بها وفقا لأحكام قانون البناء رقم ١١٩ لسنة ٢٠٠٨.
- ١٠% سنويا من حصيله حساب الخدمات والتنمية المحلية بالمحافظات.
- موازنة الدولة، ما يقدمه المواطنون من مساهمات عينية ومالية، الإعانات والتبرعات والوصايا والهبات التي يقبلها المجلس وفقا للضوابط المنصوص عليها، والنفقات السنوية للصندوق.

(٣) **مصادر أهلية:** فوفقاً لما ورد في الجزء الثاني من المادة (١١) من قانون ١٣٩ لسنة ١٩٨١ فإنه يجوز الاستفادة من الجهود الذاتية للمواطنين في تنفيذ خطة التعليم المحلية، طبقاً لنظام يصدر به قرار من المحافظ وذلك بعد موافقة الوزير المختص، كما يجوز أن يشمل ذلك النظام إنشاء صندوق محلي لتمويل التعليم بالجهود الذاتية (وزارة التربية والتعليم، قانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١، مادة ١١).

٤) المساعدات التي تقدمها الجهات الأجنبية المانحة: كالمساعدات التي تقدمها بعض الدول الأجنبية، ومنها: ألمانيا، والولايات المتحدة الأمريكية وغيرها، والتي تدعم تطوير التعليم الفني والارتقاء بخريجيه.

وهناك تحديات كبيرة تواجه الاقتصاد المصري وتؤثر على الاقتصاد الوطني، ومنها: اختلال الميزان التجاري والموازنة العامة للدولة، كما تزايد أعباء الدين العام، وانخفضت معدلات الإيداع والاستثمار اللازمة لبلوغ مستويات مرتفعة من النمو الاقتصادي (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٩، ٢١-٢٢).

ولتحسين مستوى التعليم الثانوي الفني الصناعي تم استحداث وحدة تيسير الانتقال إلى سوق العمل لتتبع رئيس قطاع التعليم الفني والتجهيزات بديوان عام وزارة التربية والتعليم؛ وذلك وفقاً للمادة الأولى من قانون ٢٨٣ لسنة ٢٠١٤، وجاءت اختصاصات تلك الوحدة كما ورد بالمادة الثالثة من نفس القانون في التالي: (وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري ٢٨٣، ٢٠١٤، ١-٢):

- دراسة وتطوير تقديم الخدمات المتنوعة والتي من شأنها تيسير انتقال الطلاب والخريجين إلى سوق العمل.
- اقتراح الآليات والسياسات والأطر المعيارية لخدمات تيسير الانتقال إلى العمل، وذلك لتعظيم درجة الاستفادة من رجال الأعمال وبعض الجهات المانحة.
- نشر التجارب الناجحة وتنفيذها وفقاً لقدرات وظروف المحافظات.
- دراسة أثر التجارب والمبادرات والمشروعات المختلفة التي تعزز انتقال الطلاب إلى سوق العمل.

وتساهم هذه الوحدات في تعزيز الموارد المادية للمدرسة الفنية الصناعية، وتقديم العديد من الخدمات المتعلقة بها؛ حيث تساهم في جذب فرص تمويل جيدة وتعزز من انتقال الخريجين إلى سوق العمل، فضلاً على عقد بروتوكولات تعاون مع المدارس والمصانع والهيئات المتنوعة، إلا أن واقع هذه الوحدات يشير إلى أنها بحاجة إلى التعديل والتطوير والتحديث (على وفايد، ٢٠٢٢، ٣٨٦).

وفي ضوء ما سبق يتضح أن العوامل الاقتصادية لها دور مهم في تطوير التعليم الثانوي الصناعي وإحداث التجديد الإستراتيجي به، فالإقتصاد القوى يصاحبه تغيرات إيجابية تنعكس على جودة التعليم؛ لتحسين جودة البنية التحتية، وتوفير موارد مناسبة، وزيادة عدد البرامج التعليمية، وتوفير فرص لتدريب وتأهيل المعلمين والطلاب؛ بما ينعكس على التجديد الإستراتيجي بالمدارس.

ج- التغيرات التكنولوجية

تؤدي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دوراً مهماً في دفع عجلة التنمية الاقتصادية؛ لما توفره من وسائل المعرفة والمعلومات اللازمة لدعم اتخاذ القرارات الاقتصادية والاجتماعية، ولتنشيط الاستثمار في كافة المجالات الواعدة.

فما يحدث في الآونة الأخيرة من ثورات تكنولوجية متعاقبة كالثورة الصناعية الرابعة والدخول في الثورة الصناعية الخامسة وتقنيات الذكاء الاصطناعي، وما هو مستمر من طفرات في هندسة الكمبيوتر، والسعي نحو استخدام الروبوتات، وكذلك المصانع التي باتت تُدار بشكل جزئي وبشكل كامل عن طريق الآلة دون الاعتماد على تواجد العنصر البشري إلا في أضيق الحدود، قد أدى ذلك إلى إيجاد تأثيرات كبيرة وخطيرة ومتواترة على منظمات الأعمال المختلفة بصفة عامة وعلى التعليم بصفة خاصة والتعليم الفني الصناعي بشكل أكثر خصوصية، ومن مظاهر هذا التأثير على التعليم الفني الصناعي ما ساهمت التكنولوجيا المتطورة في إحداثه من إيجاد وفتح أسواق جديدة، ومنتجات جديدة، وما فرضته من تغيير الممارسات التسويقية والعمليات الإنتاجية؛ مما أثر بشكل أو بآخر على المركز التنافسي للتعليم الصناعي، وعلى رغبات المتفهمين من هذا النوع من التعليم وطموحات المجتمع نحو مخرجاته وما سيقدمه من جهود للارتقاء بالاقتصاد الوطني.

كما أدت التغييرات التكنولوجية إلى اندثار مهن وتخصصات تقليدية، وظهور مهن وتخصصات جديدة لم تكن موجودة من قبل، وتزايد الطلب على المؤهلات الرفيعة عالية المستوى القادرة على التعامل مع تحديات تكنولوجيا العصر، وظهور هذا الانفصال يعود لعدم اشراك القطاع الصناعي في عمل الخطة الدراسية للمناهج المطبقة في تخصصات التعليم الثانوي الفني؛ مما أدى إلى تراكم أعداد هائلة من الخريجين العاطلين عن العمل الذين يرفضهم القطاع الخاص؛ نظرا لانخفاض نوعياتهم، وعدم ملاءمة قدراتهم وكفاءتهم لمتطلبات العمل في هذا القطاع، الذي تزايدت أهميته في مختلف أوجه النشاط الاقتصادي، وتقلص دور الدول كجهة موظفة للخريجين (مراس، ٢٠١٧، ٢٢٨-٢٢٩).

وهذا فرض تحديات كبيرة جداً على الدولة والوزارة وكذلك المدارس الصناعية حتى تستطيع مواكبة كل هذا التطور الهائل في مجال التكنولوجيا، وهو ما يعد بمثابة ضرورة ملحة لالتزام الدولة ببناء خطة إستراتيجية للتجديد الإستراتيجي للبنية التحتية لهذا النوع من التعليم، وإكساب خريجيه كافة المهارات التي يتطلبها هذا التجديد بشكل إلزامي وضمن خطط التعليم المستهدفة، والارتقاء بأداء المعلمين وتنميتهم وتطوير مهاراتهم، وتحسين كافة الخدمات والتجهيزات المدرسية لتكون متواكبة مع التطور التكنولوجي المفروض على المجتمع، ومن الجهود التي قامت بها الدولة في سبيل الارتقاء بالناحية التكنولوجية ما يلي:

صياغة الخطة القومية للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات عام ٢٠٠٠ لقطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات؛ حيث اهتمت الحكومة المصرية بتطوير البنية التحتية التكنولوجية وتطوير سرعة نفاذ الإنترنت من خلال تطوير قطاع الاتصالات، وجذب الاستثمارات وتشجيعها، وإحداث نقلة نوعية، وكمية في أعداد مستخدمي الإنترنت، وتنمية قدراتهم على تطويع أدوات الاتصالات والتكنولوجيا في عدة مجالات تمس حياة المواطن اليومية وأداء الدولة الاقتصادي (الإستراتيجية القومية للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ٢٠١٢-٢٠١٧، ١٨، ١٠).

ووفقاً لهدف الخطة القومية للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الخاص بدعم التنمية المستدامة/الاجتماعية، فإن القطاع يستهدف تحقيق ذلك من خلال دعم وتطوير التعليم باستخدام أدوات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات؛ لأن التعليم هو أحد أهم ركائز التنمية في مصر، ومن ثم يستهدف القطاع نشر الإنترنت فائق السرعة في المدارس والوصول إلى الأماكن المحرومة، واستخدام الحاسبات التعليمية، وإقامة نظام لضمان الجودة والاعتماد، وتطوير قطاعات الدولة المختلفة ومنها الصناعية

(الإستراتيجية القومية للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ٢٠١٢-٢٠١٧، ٢٦)، كما تم تقديم عدد من البرامج والمشروعات التي من شأنها الارتقاء بقطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات لتحقيق التنمية الاقتصادية ومنها: (رئاسة مجلس الوزراء، إستراتيجية التنمية المستدامة- رؤية مصر ٢٠٣٠، ٥٧-٦٠):

- تحويل مصر إلى محور رقمي يسعي إلى تنمية القدرة التصديرية لقطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، ومشاركة القطاع في تنمية القطاعات الأخرى.
- المشروع القومي للإنترنت فائق السرعة والذي يعنى بانتشار الأنترنت فائق السرعة بنسبة ١٠% لزيادة الدخل القومي في المجتمعات ذات الدخل الاقتصادي الضعيف والمتوسط.
- بناء مجتمع رقمي لدعم وتعزيز الكفاءة والشفافية لكافة المؤسسات الحكومية والخاصة وتقديم خدمات الكترونية عالية الجودة لخدمة المواطنين.
- إنشاء المناطق التكنولوجية بما يشجع الاستثمار وتعزيز مكانة مصر العالمية وزيادة صادراتها التكنولوجية وتعزيز قدراتها التنافسية، ودعم اقتصادها.
- مشروع تطوير الحوسبة السحابية، ومشروع تطوير صناعة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات لزيادة مساهمتها في الناتج المحلي، وتوليد فرص عمل جديدة.
- مشروع تصميم وتصنيع الإلكترونيات، ومشروع تنمية الريادة والأعمال.

وقد ساهم البرنامج (TVET Egypt) في تعزيز قاعدة المعرفة التعليمية من خلال مركز معلومات متطور يحلل الاتجاهات في السوق المصرية بالتعاون مع مختلف الوزارات والهيئات الحكومية التي تقودها وزارة التخطيط والمراقبة والإصلاح الإداري، وتحدد LMIS أبرز القطاعات والصناعات في جميع أنحاء محافظات مصر، وتدعم صناعات القرار في القرارات الإستراتيجية المتعلقة، كما يوفر لأصحاب العمل البيانات التي تساعد على توجيه صناعاتهم إلى أماكن في جميع أنحاء مصر من خلال إخراج أعلى من التعليم والتدريب التقني والمهني للطلاب الذين تلقوا تدريبات خاصة بمجال معين (برنامج دعم وتطوير التعليم الفني والتدريب المهني TVET-EGYPT، <https://tvetypt.org/ar/areas-of-intervention>).

كما تقدم ترتيب مصر في مؤشر المعرفة العالمي؛ حيث جاءت في المركز ٧٢ من بين ١٣٨ دولة عام ٢٠٢٠، ووصلت للمركز ٥٣ من بين ١٥٤ دولة في عام ٢٠٢١، وارتفعت مؤشرات قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ليصبح أعلى قطاعات الدولة نموًا؛ حيث نما معدل القطاع ليصل ١٦% في عام ٢٠٢٠/٢٠٢١، في حين جاء ١٥,٢% في عام ٢٠١٩/٢٠٢٠، وتحسن ترتيب مصر في مؤشر جاهزية الشبكة The Network Readiness Index ففي عام ٢٠٢٠ جاء في المركز ٨٤ من ١٣٤، وفي عام ٢٠٢١ وصل للمركز ٧٧ من ١٣٠ دولة، كما جاءت مصر في المرتبة ١٤ في ساعات الإنترنت الدولية، والمرتبة ٢٢ في المهارات الرقمية في التعامل مع التقنيات الحديثة، وفي المرتبة الثالثة بين الدول الأكثر تحسناً في مؤشر الشمول الرقمي الصادر عن مؤسسة رولاند بيرجر Roland Berger لعام ٢٠٢٠، كما تم دعم التعليم الإلكتروني بالمدارس وتوفير الأجهزة والمعدات والبرامج اللازمة لتطوير البنية التحتية (الأجندة الوطنية للتنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠ المحدثه، ٢٠٢٢، ٢٨، ٢٤)

كما أنه يوجد تحسن ملموس في مؤشر المعرفة العالمي الخاص بالتعليم الفني والتدريب المهني الذي ينشر سنويًا منذ عام ٢٠١٧، وجاء ترتيب التعليم الفني والتدريب المهني المصري ١١٣ من ضمن ١٣١ دولة في عام ٢٠١٨، وتحسن إلى ٦٨ (من ١٥٤ دولة) عام ٢٠٢١، مما يؤكد التحسن الملحوظ في الصورة الذهنية عن مخرجات التعليم الفني المصري لدى رجال الأعمال (إستراتيجية التعليم الفني الجديد في مصر 2.0، Technical Education 2.0، ٢٠٢٢).

وبالاطلاع على موقع وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، وعلى بوابة التعليم الفني تبين وجود مركز للمعلومات خاص بالوزارة، ومن خدمات المركز توفير بعض البيانات والمعلومات عن التعليم الثانوي الفني مثل (المؤشرات الإحصائية والتعليمية، ملخص إحصاء التعليم قبل الجامعي، النشرات الإحصائية، كتاب الإحصاء السنوي، خدمة بيانات المعلم والموظف، بيانات المدرسة والتلميذ، دليل الاستعلام عن المدارس والمصروفات، والتقديم الإلكتروني وغيرها من الخدمات الإلكترونية) (مركز معلومات وزارة التربية والتعليم، بوابة التعليم الفني، ٢٠٢٤،

<https://emis.gov.eg/services.aspx>

كما أطلقت وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني المنصة الإلكترونية لأنظمة التعليم المزدوج والتكنولوجيا التطبيقية ومراكز التميز، وتفيد هذه المنصة في التقدم للأنظمة التعليمية الثلاث بمدارس التعليم الثانوي الفني لتشمل: نظام التعليم والتدريب المزدوج، ومدارس التكنولوجيا التطبيقية، ومراكز التميز، وتهدف هذه المنصة إلى تسهيل الأنظمة التعليمية الثلاثة من عمليات التقديم وقبول الطلاب على مستوى جمهورية مصر العربية، والربط بين المدارس والشركات والطلاب وأولياء الأمور وتسهيل إتاحة كافة البيانات والمعلومات اللازمة (وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، الأنظمة التعليمية، ٢٠٢٤، <https://dualedu.moe.gov.eg>).

كما صدر قرار بإنشاء المجلس الأعلى للأمن السيبراني الذي يختص بأمن البني التحتية للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات يتبع رئاسة الوزراء، ويختص المجلس بوضع إستراتيجية وطنية لمواجهة الهجمات والأخطار السيبرانية والإشراف على تنفيذ الإستراتيجية وتحديثها بما يتماشى مع التطورات التقنية الحديثة (قرار وزاري رقم ٢٢٥٩، ٢٠١٤، مادة ٢، ١).

وأطلق المجلس الأعلى للأمن السيبراني برئاسة وزير الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، الإستراتيجية الوطنية للأمن السيبراني (٢٠١٧ - ٢٠٢١)، والتي تهدف إلى مواجهة المخاطر السيبرانية وتأمين البني التحتية للاتصالات والمعلومات وتطبيقاتها وخدماتها بشكل متكامل لتوفير البيئة الآمنة لمختلف القطاعات لتقديم الخدمات الإلكترونية المتكاملة، وتحقيق بيئة رقمية آمنة وموثقة، وذلك في إطار جهود الدولة لدعم الأمن القومي وتنمية المجتمع المصري (المجلس الأعلى للأمن السيبراني، ٢٠١٧ - ٢٠٢١).

وبالإضافة لما سبق يمكن تناول أبرز الإنجازات في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا، والتي تختص بالتعليم الفني ما يلي (موقع الهيئة العامة للاستعلامات، <https://www.sis.gov.eg/Story>):

- إنشاء أول مدارس ذكية متخصصة في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بلغت ٦ مدارس للتكنولوجيا التطبيقية، وذلك بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم، هدفها إعداد جيل من العمالة الفنية القادر على المنافسة.
- إطلاق مبادرة بناء مصر الرقمية لمنح درجة الماجستير المهني في تخصصات علوم البيانات والذكاء الاصطناعي، والأمن السيبراني، والفن المعماري الرقمي والفنون الرقمية، وعلوم الروبوتات، والتكنولوجيا المالية وذلك بالشراكة مع كبرى الجامعات العالمية المرموقة
- ارتفاع معدل نمو قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ليصل إلى ١٦%، وأصبح من أكثر قطاعات الدولة نموًا، وارتفعت نسبة مساهمة القطاع في الناتج المحلي الإجمالي لتصل إلى ٥%.
- جاءت مصر ضمن أسرع ١٠ دول نموًا للشمول الرقمي وفقًا للتقرير الصادر عن مؤسسة رولاند بيرجر Roland Berger، وضمن الدول مرتفعة الأداء في مؤشر تطور التقنيات الحكومية GOVTECH لعام ٢٠٢٠، كما حصلت علي المركز الثاني على مستوى الشرق الأوسط وشمال إفريقيا من حيث عدد الاستثمارات في الشركات الناشئة وفقًا لتقرير "ماجنيث" magnitt، والمركز الثاني من حيث مناخ ريادة الأعمال على مستوى الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وفقًا لتقرير "ومضة wamda".

ولكن على الرغم من كافة المؤشرات السابقة التي تدلل على تطور العوامل التكنولوجية بمصر، إلا أنه يوجد العديد من التحديات والمشكلات التي قد تمثل عائقًا أمام مسيرة التجديد الإستراتيجي بالمدارس ومنها: وجود فجوة رقمية بين المناطق الجغرافية وبعض فئات المجتمع، وضعف البنية التحتية الرقمية خاصة بالمناطق النائية، وانخفاض دخل بعض فئات المجتمع؛ مما يحول دون شرائهم لأجهزة ذكية والاشتراك في الإنترنت، وتدنى المهارات الأساسية اللازمة لاستخدام الأجهزة الرقمية خاصة بين الأميين، وضعف جدوى إستراتيجيات إدارة البيانات لعدم تفعيل التشريعات الخاصة بأمن البيانات، فضلًا على هجرة الكفاءات في مجال التقنيات الرقمية للخارج؛ لانخفاض مستوى دخول العاملين بالقطاع بالمقارنة بالدول الأخرى (الأجندة الوطنية للتنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠ المحدثة، ٢٠٢٢، ٢٨-٢٩).

وعلى الرغم من الجهود السابقة في مجال الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمتمثل في بعض الإستراتيجيات التي أطلقتها الحكومة المصرية وبعض القطاعات التكنولوجية، ونتائج بعض التقارير الدولية عن الناحية التكنولوجية، إلا أن التعليم الفني بمصر لم يستفد من كل تلك الجهود التكنولوجية التي قامت بها الدولة، فما زال لم ينل القدر المناسب من التسويق لفروعه وتطوير وتجديد خدماته، وتجديد بنيته، وتوفير مقدمي خدمات على مستوى مناسب من الكفاءة والمهارة للتعامل مع التقنيات الحديثة واستخدام التكنولوجيا وتوظيفها بمهارة.

د- التغيرات الاجتماعية

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على دافعية المجتمع، ورغبته في تحقيق الربط بين التعليم وسوق العمل؛ حيث إن خلل منظومة القيم في المجتمع المصري يهدد البناء التنموي بأكمله، ويصعب على الدولة أداء مهامها الأساسية في قطاعات التعليم وغيرها؛ وبالتالي فإن حال المناخ الثقافي المصري يعد تحدياً؛ ومن ثم يصعب نشر ثقافة التنافس والريادة، فلا يمكن الحديث عن ثقافة التنافس في ظل أجواء تضعف في قيم العمل والتنمية، وتغلب عليها الذاتية والالتكالية واللامبالاة وفقدان الأمل والطموح، وزاد فيها القلق على المستقبل، وضعف فيها الرؤية الواضحة والخطط المحددة التي على أساسها يتم الانطلاق نحو العمل والابتكار والتنافس وتحقيق الريادة. وفي هذا السياق فإنه لكي تتحقق دعوات القدرة التنافسية والريادة، فإنه يجب توفير الكوادر الفنية ذات العقول المستنيرة والقيم الإيجابية التي تحث على العمل والتنمية، وذات القدرات الابتكارية القادرة على بناء الاقتصاد القومي والمنافسة في الأسواق العالمية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال خريجي التعليم الفني الصناعي المتقدم؛ لما يمكن أن يمتلكوه من مهارات وفنيات عالية في مختلف الصناعات، وهذا يمثل تحدى كبير أمام هذا القطاع من التعليم والذي يفرض عليه مواصفات عالية الجودة يجب أن يتصف بها خريجيه (شاهين، ٢٠١٨، ٣٧٧)

وتتمثل التغيرات الاجتماعية في مجموعة العوامل المجتمعية التي تؤثر على التجديد الإستراتيجي للمدارس الثانوية الصناعية مثل نسبة الأمية والنمو السكاني، والفقر ونظرة المجتمع لهذا النوع من التعليم، ومعدلات البطالة، وفيما يلي تناولها:

- تمثل نسبة الأمية مؤشر للحالة التعليمية للسكان، وبمتابعة نسبة الأمية خلال الفترة من (١٩٨٦-٢٠٠٦) نلاحظ أنها سجلت انخفاصاً ملحوظاً؛ حيث انخفضت النسبة من ٥٠% من جملة السكان عام ١٩٨٦ إلى ٣٠% في تعداد ٢٠٠٦، وفي ٢٠١٧ جاءت نسبة السكان الأميين ٢٥% أي حوالى ١٨,٤ مليون أمي، ولكن على الرغم من ذلك إلا أن النسبة ما زالت مرتفعة بالقياس بالمعايير المحلية والعالمية، ولكن الجهود مستمرة لرفع المستوى التعليمي والقضاء على الأمية لمواجهة التحديات الاجتماعية والبيئية والاقتصادية.

- على الرغم من اهتمام الحكومة المصرية بقضية النمو السكاني المتزايد إلا أن بيانات تعداد ٢٠١٧ تشير إلى ارتفاع عدد سكان مصر بأكثر من ٢٢ مليون نسمة خلال الفترة من ٢٠٠٦-٢٠١٧، وهو ما يشير إلى ارتفاع معدل النمو السكاني من ٢,٠٤% خلال الفترة (١٩٩٦-٢٠٠٦) إلى ٢,٥٦% خلال الفترة (٢٠٠٦-٢٠١٧) (الجهاز المركز للتعبئة العامة والإحصاء، صندوق الأمم المتحدة للسكان، ٢٠١٨، ١٠٦، ١٠٥)، وفي ظل التنامي السريع للسكان في مصر نمت العديد من التحديات التي تفوق قدرة الدولة على استيعابها، ومنها ما يختص بالناحية التعليمية كتوفير مدارس وبيئة تعليمية ذات خدمات مناسبة تتناسب مع تزايد عدد المتحقيين بالتعليم، ومنه الفني الصناعي بما يحقق الاستفادة من هذا النمو السكاني في خدمة سوق العمل وتنمية الاقتصاد القومي.

- يمثل الفقر عقبة أساسية تواجه رفع معدلات النمو الاقتصادي، وتحقيق التنمية المستدامة، كما أنه يمثل خطراً على الاستقرار السياسي والاجتماعي والأمني؛ ولذلك تم تبني سياسة دولية للقضاء على الفقر المدقع الذي يمثل الهدف الأول من أهداف التنمية المستدامة، وهناك الفقر المادي وتنعدم فيه القدرة على توفير الحد الأدنى من احتياجات الفرد/الأسرة الأساسية كالطعام والمسكن والتعليم والصحة، وتتمثل نسبة الفقراء وفقاً للحالة التعليمية في التعليم الثانوي الفني ٢٦,٤ وفقاً لإحصاءات

٢٠١٧/٢٠١٨ و ٢٨,٦ وفقاً لإحصاءات ٢٠١٩/٢٠٢٠، وتتناقص مؤشرات الفقر كلما ارتفع مستوى التعليم، فأكثر من ثلث الأميين فقراء ولكن ٩,٤% من الحاصلين على شهادات جامعية من الفقراء، وقد انخفضت نسبة الملتحقين بالتعليم الثانوي ومنه التعليم الفني خاصة بين الإناث الفقراء عام ٢٠١٧/٢٠١٨. (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، مؤشرات الفقر ٢٠٢٠، ١-٥). وقد انخفضت معدلات الفقر عام ٢٠١٩-٢٠٢٠ لتصل إلى ٢٩,٧%، ومن المستهدفات الكمية لرؤية مصر ٢٠٣٠ لعامي ٢٠٢٥ و ٢٠٣٠ الارتقاء بجودة حياة المواطن المصري وتحسين مستوى معيشته من خلال القضاء على الفقر لتتخفف النسبة من ٤,٥ في عام ٢٠١٩ إلى ٣,٣ عام ٢٠٢٥ وصولاً إلى ٢,٢ عام ٢٠٣٠ (الأجندة الوطنية للتنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠ المحدثه، ٢٠٢٢، ١٨٦، ٥٠)، وينعكس ارتفاع معدلات الفقر وانخفاض الحالة المادية على التحاق الطلاب بالتعليم الصناعي؛ حيث نتيجة لتدني الحالة المادية للأسر يلجأ أولياء إلى هذا النوع من التعليم؛ نظراً لأنه أقل تكلفة من التعليم الثانوي العام أو أنواع التعليم الأخرى، كما أنه يتناسب مع إمكاناتهم المتواضعة.

- أما عن معدلات البطالة فوفقاً لتقديرات الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء جاءت الصورة الكلية لمعدل البطالة يتضح عام ٢٠١٣ حوالي ١٣,٢% وسجلت متوسط ١٢,٨% خلال الأعوام الثلاثة ٢٠١٤-٢٠١٦، نتيجة لعدم الاستقرار وانكماش الأنشطة الاقتصادية في أعقاب ثورة ٢٥ يناير، وما تبعها من تأثيرات متعددة على كافة المناحي، وأخذ بعد ذلك معدل البطالة في التراجع بصورة طفيفة بدءاً من عام ٢٠١٥ وحتى عام ٢٠١٨؛ حيث وصل معدلها الكلي في عام ٢٠١٨ نحو ٩,٩%. (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، ٢٠١٩، ٣٨).

- وجاء معدل البطالة في عام ٢٠١٩/٢٠٢٠ حوالي ٧,٩%، وقل في عام ٢٠٢١؛ حيث بلغ ٧,٤%، و في عام ٢٠٢٢ جاء عدد المتعطلين (البطالة) وفقاً للحالة التعليمية للتعليم المتوسط الفني في الحضر ٣٨٣٦، والريف ٢٦٩١ بإجمالي ٦٥٢٧، بينما بلغ إجمالي عدد المتعطلون في الحضر في التعليم الثانوي العام والأزهري ٣٨٩ وفي الريف ١٣٩، وفي عام ٢٠٢٢ بلغ معدل البطالة ٧,٢%، وفي الربع الثاني من عام ٢٠٢٣ جاءت ٧% (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء(ب)، ٢٠٢٣، ٤٨-٥٦).

وهذا مؤشر على أن هذا النوع من التعليم لا يأتي بثماره وأثاره التنموية على المجتمع، كما قد يكون مؤشر على انخفاض النمو الاقتصادي ومحدودية الموارد، وضعف الاستقرار الاجتماعي، فزيادة الفجوة بين مخرجات المدارس الثانوية الصناعية وسوق العمل نظراً لضعف ارتباط التعليم الفني الصناعي بمتطلبات سوق العمل أدى إلى زيادة البطالة بين خريجي المدارس الثانوية الصناعية، وهو ما وجه العديد من الانتقادات للتعليم الفني لأنه ساهم في زيادة تفاقم مشكلة البطالة في مصر (عبد السلام، ١٢٨، ٢٠٢١).

فيواجه خريجي منظومة التعليم الثانوي الفني الصناعي البطالة، والتي وصلت ٦٠% بين خريجي المدارس الفنية المتوسطة، والعديد منهم يعمل بوظائف كعمال محترفين بدلاً من فنيين، ويرجع ذلك إلى تراجع دور الدولة في توظيف الخريجين، وضعف الموازنة بين نوعية مخرجات التعليم والتدريب المعنى والمتطلبات المهنية لسوق العمل، وتدني قدرة سوق العمل بالقطاع الخاص على خلق فرص عمل جديدة، كما أن الخريجين ليس لديهم الوعي الكافي بالتشغيل الذاتي من خلال تأسيس المنشآت والمشاريع الصغيرة نتيجة لغياب التوجيه والإرشاد وضعف التمويل، وضعف مستوياتهم المهنية (مراس، ٢٠١٧، ٢٣١).

ومما سبق يتضح: أن العوامل الاجتماعية من الممكن أن تؤثر على التجديد الإستراتيجي بالمدارس الفنية الصناعية، فمعدلات النمو السكاني، ونسبة البطالة، ونسبة الفقر تؤثر بشكل أو بآخر على أنشطة التجديد الإستراتيجي بالمدرسة الفنية الصناعية، وتتعرض على سياسة القبول، ومتطلبات سوق العمل، وما يترتب عليه من متطلبات تحقيق النمو الاقتصادي، وكذلك النظرة المجتمعية لخريجي هذا النوع من التعليم.

ثالثاً: تحليل الفجوات

من خلال العرض السابق لتشخيص وتحليل البيئة الداخلية والخارجية بجميع عناصرها المؤثرة على التجديد الإستراتيجي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية، يتضح أن هناك فجوات بين الواقع والمأمول، والتي تساعد في تحديد جوانب القوة ومواطن الضعف بالبيئة الداخلية، وكذلك الفرص المتاحة والتحديات المحتملة بالبيئة الخارجية، وذلك كما يلي:

١- فيما يتعلق بالبيئة الداخلية: يؤدي تحليل الفجوات إلى تحديد جوانب القوة ومواطن الضعف كما يلي:

أ- جوانب القوة: وتتضمن ما يلي:

- (١) تنفيذ مشروع رأس المال الدائم للتعليم والإنتاج بمدارس التعليم الفني لاستثمار الموارد البشرية والمادية المتاحة.
- (٢) تطوير البرامج الدراسية ذات المناهج المبنية على منهجية الجدارات وفقاً لاحتياجات سوق العمل.
- (٣) إكساب الطلاب مهارات قيادة الأعمال والابتكار.
- (٤) إسهام وحدة التدريب والجودة بكل مدرسة في تحسين وتجديد المدرسة بشكل مستمر.
- (٥) إجراء التقويم الذاتي لجميع جوانب المنظومة التعليمية داخل المدرسة.
- (٦) المساهمة الفعالة لمجالس الأمناء والآباء والمعلمين في وضع خطة متكاملة لتحقيق أهداف تطوير المدرسة وتجديدها.
- (٧) تشجيع إدارة المدرسة الجهود التطوعية لأعضاء المجتمع المدني في تحسين وتطوير الأداء المدرسي.
- (٨) استعانة أعضاء المجتمع المدرسي ببطاقات الوصف الوظيفي للتعرف على واجباتهم ومسئولياتهم.
- (٩) تملك المدارس الفنية الصناعية الموارد البشرية المؤهلة من المعلمين والمديرين.
- (١٠) التوسع في تدريب المعلمين؛ ليصبحوا مدربين وميسرين وناقلي خبرة لتدريس مناهج ريادة الأعمال والابتكار.
- (١١) سعي المدارس الثانوية الصناعية للتكنولوجيا التطبيقية إلى فتح عدة مسارات للطلاب بعد التخرج والالتحاق بسوق العمل مباشرة.
- (١٢) اتباع المدارس الثانوية الصناعية للتكنولوجيا التطبيقية معايير خاصة لقبول الطلاب بها من خلال اختبارات محددة.

- (١٣) قيادة مدير المدرسة الثانوية الصناعية عملية وضع خطة للتحسين المدرسي من خلال المشاركة مع الأطراف المعنية.
- (١٤) تحويل بعض المدارس الفنية الصناعية إلى مجتمعات تكنولوجية متكاملة ضمن مشروعات صندوق تطوير التعليم الثانوي الفني الصناعي.
- (١٥) استفادة مدارس التعليم والتدريب المزدوج من المعلومات التي تم اكتسابها في المدرسة في المجال العملي والتدريب.

ب- مواطن الضعف، وتشمل:

- (١) تدنى مخرجات التعليم الفني الصناعي وبعدها عن متطلبات سوق العمل.
- (٢) ضعف استثمار مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي للشراكات القائمة مع القطاع الخاص والمؤسسات الصناعية.
- (٣) ضعف جودة عناصر منظومة التعليم الثانوي الفني الصناعي من طلاب ومعلمين ومناهج.
- (٤) قصور المناهج الدراسية والانفصال بين الدراسة النظرية والواقع الميداني العملي بالمدارس الصناعية.
- (٥) ضعف ملائمة أهداف التعليم الفني الصناعي لتطور الصناعات والتطورات الحديثة في مجال سوق العمل.
- (٦) محدودية المردود المادي من المشروعات التي تنفذها المدارس الصناعية الفنية.
- (٧) ضعف البنية التحتية بالمدارس الصناعية، وقلة الأجهزة والإمكانات المادية اللازمة لتقديم خدمات جيدة للطلاب.
- (٨) تدني الكفايات التنظيمية والتخطيطية والقيادية لدى بعض مديري المدارس الصناعية.
- (٩) قلة توافر الفنيين المتخصصين في مجال تشغيل الأجهزة والأنظمة الإلكترونية بالمدرسة الصناعية.
- (١٠) ضعف استقطاب المدارس الصناعية للقيادات التي تدعم التطوير والتجديد وتتعامل مع تكنولوجيا المعلومات.
- (١١) ضعف قدرة المديرين على إدارة الأمن المعلوماتي للمدرسة.
- (١٢) ضعف قدرات مديري المدارس الفنية الصناعية على تطبيق نظام الجدارات على الطلاب.
- (١٣) غياب البرامج الإرشادية المقدمة لطلاب المدارس الثانوية الصناعية، والتي تساعد في التعرف على ميولهم وقدراتهم.
- (١٤) قلة توافر معلمين قادرين على تدريس الجوانب النظرية والعملية للبرامج المختلفة بالمدارس الصناعية.
- (١٥) جمود مناخ العمل بالمدرسة الثانوية الصناعية نتيجة لكثرة التعليمات واللوائح وتعقد الإجراءات.
- (١٦) قلة تشجيع إدارة المدرسة العاملين على تجريب أفكار وأساليب جديدة في العمل.
- (١٧) ضعف إعداد معلم التعليم الصناعي، وتدني المكانة الاقتصادية والاجتماعية له.
- (١٨) ضعف استفادة المعلمين من البرامج التدريبية التي تقدمها وحدة التدريب بالمدرسة الصناعية.
- (١٩) قلة استجابة المعلمين بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية لمتطلبات الجودة والاعتماد بالمدارس الصناعية.
- (٢٠) ضعف الإبداع والتجديد في الخدمات المقدمة بالمدرسة الثانوية الصناعية.

- (٢١) ضعف القيام بالصيانة الدورية للأجهزة المدرسية.
- (٢٢) الافتقار إلى قاعدة بيانات بالمدارس خاصة بالجهات التي يمكن الاستفادة منها، كالمصانع والشركات، ورجال الأعمال.
- (٢٣) ضعف الميزانية المخصصة لتجهيز مراكز لتدريب المعلمين والطلاب بالمدارس على التكنولوجيا المتطورة.
- ٢- فيما يتعلق بالبيئة الخارجية: يقود تحليل الفجوات إلى تحديد الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة كما يلي:
- أ- الفرص المتاحة، وتشمل ما يلي:
- (١) التوسع في إنشاء أنواع جديدة من مدارس التعليم الثانوي الصناعي بمصر كالمدارس التكنولوجية والتطبيقية ومدارس التعليم والتدريب المهني المزدوج.
 - (٢) إنشاء كليات للتعليم الصناعي تابعة للجامعات المصرية؛ لإعداد معلمي المدارس الصناعية.
 - (٣) إنشاء صندوق تطوير التعليم لتقديم الدعم المالي للمشروعات التي تساهم في تطوير التعليم الفني.
 - (٤) إنشاء المجمعات التكنولوجية المتكاملة للارتقاء بخريج التعليم الثانوي الفني الصناعي.
 - (٥) إنشاء الأكاديمية المهنية للمعلمين للارتقاء بقدراتهم ومهاراتهم ومتابعة التقدم العلمي والمهني والتربوي لهم على المستوى الدولي.
 - (٦) إصدار الحكومة المصرية للعديد من الإصلاحات التشريعية في مجال التعليم الفني الصناعي.
 - (٧) تأكيد إستراتيجية الدولة للتنمية المستدامة ٢٠٣٠ على توفير نظم معلومات حول سوق العمل والمهن المتاحة؛ لتشجيع الطلاب على الالتحاق بها.
 - (٨) دعم الدولة المستمر لتطوير وتحسين التعليم الفني من خلال عدد من المبادرات والرؤى الدولية.
 - (٩) إطلاق الوزارة المنصة الإلكترونية لأنظمة التعليم المزدوج والتكنولوجيا التطبيقية ومراكز التميز لتسهيل إتاحة كافة البيانات والمعلومات اللازمة.
 - (١٠) الدعم الذي تقدمه الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد لحصول المؤسسات التعليمية على الاعتماد.
 - (١١) عقد شراكات بين وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني والشركات والمصانع ورجال الأعمال لتطوير التعليم الفني الصناعي.
 - (١٢) مساهمة برنامج TVET Egypt الذي أطلقه الاتحاد الأوروبي بالتعاون مع الحكومة المصرية في دعم وتطوير التعليم الفني وتعزيز الاقتصاد المصري.
 - (١٣) اهتمام الدستور المصري بالتعليم الفني بشكل خاص وتطويره وفقاً لمعايير الجودة العالمية وبما يتناسب مع احتياجات سوق العمل.
 - (١٤) مساهمة الجامعات التكنولوجية في تطوير التعليم الفني وتحسين النظرة المجتمعية له من خلال الارتقاء بمستوى خريجه.
 - (١٥) إنشاء وحدة البحث والتطوير المستمر بقطاع التعليم الفني؛ لتحقيق جودة منظومة التعليم الفني.
 - (١٦) تأكيد الخطة الإستراتيجية ٢٠١٤-٢٠٣٠ لتطوير التعليم قبل الجامعي على ضرورة التوسع في تحديث تخصصات التعليم الفني في مصر وأعداد مدارس التعليم الفني.
 - (١٧) تعاون وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات مع وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني في وضع عدد من المبادرات والإستراتيجيات التي تخص التعليم الفني.

- (١٨) تأكيد إستراتيجية (إصلاح التعليم الفني ٢٠٠٢) تحسين جودة التعليم الفني، وتحويل المناهج الدراسية إلى مناهج قائمة على الجدارات.
- (١٩) إنشاء أكاديمية متخصصة لتدريب وتأهيل معلمي التعليم الفني TVETA.
- (٢٠) وضع إستراتيجية وطنية للتوعية المجتمعية والإعلامية لتحسين الصورة الذهنية للتعليم الفني ورفع نسبة الملتحقين به.
- (٢١) اهتمام وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني بإقامة شراكات مع الهيئات الدولية التي تهدف إلى تعزيز التقدم في مجال التعليم الفني.
- (٢٢) تأكيد إستراتيجية التنمية المستدامة ٢٠٣٠ على تطوير مناهج دراسية متوافقة مع المناهج المعترف بها دولياً، وإقامة ورش عمل تتواكب مع المناهج الجديدة المقترح تطبيقها.
- (٢٣) مساهمة صندوق دعم وتمويل المشروعات التعليمية في دعم وتمويل وإدارة وتشيد المشروعات التعليمية في مجال التعليم الفني.
- (٢٤) استحداث وحدة تيسير الانتقال إلى سوق العمل لتطوير وتعزيز تقديم الخدمات المتنوعة.
- (٢٥) إعداد مسودة لمشروع قانون موحد للتعليم الفني والتدريب المهني في مصر.
- (٢٦) اهتمام الحكومة المصرية بتطوير البنية التحتية التكنولوجية وتطوير سرعة نفاذ الإنترنت بالمدارس.
- (٢٧) توسع الدولة في إنشاء منصات إلكترونية للتعليم الفني مثل Edmodo، وبناء قدرات جميع معلمي التعليم الفني على استخدام تلك المنصات الإلكترونية.
- (٢٨) إنشاء الوزارة مركز للمعلومات يوفر البيانات والمعلومات عن التعليم الثانوي الفني، مثل: المؤشرات الإحصائية والتعليمية، وبيانات المعلم والموظف، والمدرسة، والطالب.

ب- التهديدات المحتملة، وتشمل:

- (١) زيادة معدلات النمو السكاني وما يفرزه من زيادة معدلات قبول أعداد الطلاب الملتحقين بالتعليم الفني مما يؤثر سلباً على جودة الخدمات التعليمية.
- (٢) ارتفاع نسبة البطالة بين خريجي التعليم الفني نتيجة لتزايد الفجوة بين متطلبات سوق العمل ومستوى الخريج.
- (٣) ضعف دور منظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص في دعم التعليم الفني الصناعي.
- (٤) ضعف تقديم فرص كافية من قبل المصانع والشركات لتدريب طلاب التعليم الثانوي الصناعي.
- (٥) تزايد نسبة البطالة من خريجي التعليم الثانوي الفني بما يؤثر على انخفاض النمو الاقتصادي، وارتفاع معدلات الفقر.
- (٦) ضعف مستوى الدخل لبعض الأسر أدى إلى صعوبة الوصول إلى نفس الفرص المتاحة للطلاب من الأسر ذوي الدخل المرتفع للالتحاق بالتعليم ومنه الفني.
- (٧) تدنى النظرة المجتمعية للتعليم الفني وخريجيه.
- (٨) ضعف اهتمام وسائل الإعلام بالتسويق للتعليم الفني وبيان المجهودات التي تقوم بها الوزارة من شراكات دولية جديدة وإنشاء جامعات وما يختص بتطوير التعليم الفني.
- (٩) حصول مصر على مراتب منخفضة فيما يتعلق بمؤشر المعرفة والتنافسية.
- (١٠) تدنى قدرة سوق العمل بالقطاع الخاص على إيجاد فرص عمل جديدة لخريجي التعليم الفني الصناعي

- (١١) اتباع الوزارة لسياسة قبول غير موضوعية للتعليم الفني تعتمد على درجات في شهادة إتمام المرحلة الإعدادية دون الالتفات إلى قدراتهم وميولهم.
- (١٢) ضعف الثقة المجتمعية في مخرجات التعليم الفني الصناعي.
- (١٣) قلة توافر البيانات الكافية عن الاحتياجات الحالية والمستقبلية من العمالة الفنية بكافة تخصصاتها ومستوياتها.
- (١٤) قصور الاعتمادات المالية المخصصة للإنفاق على مدارس التعليم الثانوي الصناعي عن تلبية الاحتياجات الأساسية لتجديد المدرسة وتطويرها.
- (١٥) ضعف الاهتمام بتدريب القيادات الإدارية العليا المسؤولة عن إدارة مدارس التعليم الثانوي الصناعي.

القسم الرابع: تقييم عناصر البيئة الداخلية والبيئة الخارجية المؤثرة على التجديد الإستراتيجي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية في جمهورية مصر العربية

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج التحليل البيئي من تشخيص وتحليل لعناصر البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على التجديد الإستراتيجي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية بجمهورية مصر العربية، وتحليل للفجوات، تم التوصل إلى مجموعة من جوانب القوة ومواطن الضعف والفرص والتهديدات، والتي تحتاج إلى تقييم وحساب أوزانها النسبية لتحديد العبارات الأكثر أهمية والاستعانة بها في بناء مصفوفة التحليل الرباعي، وهو ما سيتم تناوله كما يلي:

١- إعداد استمارة تقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على التجديد الإستراتيجي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية بجمهورية مصر العربية وحساب أوزانها النسبية

من أجل تقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية تم إعداد استمارة تحتوي على جوانب القوة ومواطن الضعف، والفرص المتاحة والتهديدات المحتملة، والتي تم التوصل إليها من نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة الثانوية الفنية الصناعية والمؤثرة على التجديد الإستراتيجي بها وفي ضوء منهجية الدراسة، تم إعداد الصورة المبدئية لاستمارة تقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية، وعرضها على مجموعة من المحكمين في مجال الإدارة التربوية والتخطيط الإستراتيجي؛ للتأكد من مدى صحتها وارتباطها بموضوع البحث وصلاحياتها لتحقيق الهدف المحدد للبحث، وبلغ عدد المحكمين (٨) محكمين، وفي ضوء ملاحظات السادة المحكمين، ومقترحاتهم تم إجراء بعض التعديلات على الاستمارة وإعدادها في صورتها النهائية؛ وذلك لعرضها على مجموعة من الخبراء التربويين في مجال التعليم الفني الصناعي؛ لتقييم بنودها في صورتها النهائية؛ للتعرف على آرائهم حول مدى تأثير ومدى استمرار تأثير تلك العناصر على التجديد الإستراتيجي للمدرسة الثانوية الفنية الصناعية؛ وذلك لحساب الأوزان النسبية لكل منها وترتيبها على حسب درجة أهميتها، واستبعاد العبارات الأقل أهمية، والتركيز على العبارات الأكثر أهمية؛ وذلك للتوصل إلى جدول التحليل الرباعي بما يشمل من جوانب القوة ومواطن للضعف بالبيئة الداخلية، والفرص والتهديدات بالبيئة الخارجية؛ وذلك لاستخلاص البدائل الإستراتيجية التي تركز عليها الإستراتيجية المقترحة.

وتمثلت إجراءات التطبيق في الحصول على الموافقات الإدارية والأمنية الخاصة بتطبيق الاستمارة من الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، وتم التوجه إلى مديريات التربية والتعليم بالمحافظات عينة البحث، وكذلك بعض الإدارات التعليمية المعنية للتطبيق على العينة.

وتم توزيع الاستمارة في صورتها النهائية على مجموعة من الخبراء التربويين بالتعليم الثانوي الفني الصناعي بلغ عددهم (١٤٧) خبير- يمثلون خبرات متنوعة مهنية في الميدان التربوي؛ حيث إنهم من الفئات القائمة على إدارة التعليم الثانوي الفني الصناعي- في الفترة من شهر يونيو ٢٠٢٤ وحتى يوليو ٢٠٢٤، وقد تم توزيع الاستمارات في صورتها النهائية على السادة الخبراء بعدة طرق: إلكترونياً عبر البريد الإلكتروني وعن طريق تحويل الاستمارة إلى الصيغة الإلكترونية عن طريق جوجل فورم "Google Form"، وباليدي، ويوضح الجدول التالي توزيع الخبراء:

جدول (٤) توزيع الخبراء وعددهم

المجموع	مسئولي التطوير المهني	الموجهين	مديري التعليم الفني بالمديريات	مديري المدارس	الفئة المحافظة
٣٠	٢	٢٤	١	٣	المنوفية
٦٧	١٠	٤٩	١	٧	القاهرة
٣٢	-	٢١	١	١٠	المنيا
١٨	٢	١٢	-	٤	الاسكندرية
١٤٧	١٤	١٠٦	٣	٢٤	المجموع

وبعد تفريغ بيانات الاستمارة تم إجراء المعالجة الإحصائية للبيانات من خلال الاعتماد على ما يلي:

- حساب المتوسط الحسابي لكل من درجات التأثير واحتمالية استمرار التأثير لكل العبارات.
 - حساب متوسط الوزن النسبي لكل عبارة (درجة أهميتها)، والذي يمثل حاصل ضرب متوسط درجة التأثير للعبارة × متوسط احتمالية الاستمرار لذات العبارة.
 - استبعاد العبارات التي جاء متوسط الوزن النسبي لها أقل من (١٦,٥)، حيث تمثل الدرجة (٣) درجة التأثير المتوسط للعبارة، وتمثل الدرجة (٥,٥) متوسط درجة الاستمرارية لذات العبارة، ومن ثم تمثل الدرجة (١٦,٥) متوسط الوزن النسبي المرجح لكل عبارة من عبارات الاستمارة، وأن حصول العبارات على متوسط نسبي أصغر من (١٦,٥) بأنها غير مؤثرة على التجديد الإستراتيجي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية بجمهورية مصر العربية ومن ثم استبعادها.
 - ترتيب بنود استمارة التقييم وفقاً لمتوسط الوزن النسبي، والاقتصار على (١٠) عبارات في جوانب القوة والضعف والفرص والتحديات، والتي تمثل العبارات الأكثر أهمية، والتي يمكن الاعتماد عليها في بناء الإستراتيجيات البديلة.
- وفي ضوء ما سبق تم تحليل نتائج تقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة بالتجديد الإستراتيجي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية بجمهورية مصر العربية.

٢- تحليل نتائج تقييم عناصر البيئة الداخلية المؤثرة على التجديد الإستراتيجي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية بجمهورية مصر العربية

وتشتمل هذه النتائج على جوانب القوة ومواطن الضعف المؤثرة على التجديد الإستراتيجي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية، ويمكن توضيحها كما يلي:

أ. النتائج الخاصة بجوانب القوة:

يعرض الجدول التالي نتائج تقييم جوانب القوة المؤثرة التجديد الإستراتيجي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية من حيث درجة تأثيرها واحتمال استمرارية التأثير، ومتوسط الوزن النسبي الذي تم ترتيب العبارات من خلاله على حسب درجة أهميتها.

جدول (٥): حساب متوسط الوزن النسبي لجوانب القوة وترتيبها

م	العبارة	درجة التأثير	المتوسط الحسابي للتأثير	احتمالية الاستمرارية	المتوسط الحسابي للاستمرارية	متوسط الوزن النسبي	الترتيب
١	تنفيذ مشروع رأس المال الدائم للتعليم والإنتاج بمدارس التعليم الفني لاستثمار الموارد البشرية والمادية المتاحة.	551	3.75	1047	7.12	26.69	٧
٢	تطوير البرامج الدراسية ذات المناهج المبنية على منهجية الجدارات وفقاً لاحتياجات سوق العمل.	548	3.73	1075	7.31	27.26	٦
٣	إكساب الطلاب مهارات ريادة الأعمال والابتكار.	524	3.56	1046	7.12	25.36	٩
٤	اسهام وحدة التدريب والجودة بكل مدرسة في تحسين وتجديد المدرسة بشكل مستمر.	525	3.57	1018	6.93	24.73	١١
٥	إجراء التقييم الذاتي لجميع جوانب المنظومة التعليمية داخل المدرسة.	510	3.46	993	6.76	23.44	١٣
٦	المساهمة الفعالة لمجالس الأمناء والآباء والمعلمين في وضع خطة متكاملة؛ لتحقيق أهداف تطوير المدرسة وتجديدها.	493	3.35	1012	6.88	23.09	١٤
٧	تشجيع إدارة المدرسة الجهود التطوعية لأعضاء المجتمع المدني في تحسين	531	3.61	1055	7.18	25.92	٨

إستراتيجية مقترحة للتجديد الإستراتيجي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية في جمهورية مصر العربية

م	العبارة	درجة التأثير	المتوسط الحسابي للتأثير	احتمالية الاستمرارية	المتوسط الحسابي للاستمرارية	متوسط الوزن النسبي	الترتيب
	وتطوير الأداء المدرسي.						
٨	استعانة أعضاء المجتمع المدرسي ببطاقات الوصف الوظيفي للتعرف على واجباتهم ومسئولياتهم.	472	3.21	975	6.63	21.29	١٥
٩	تملك المدارس الفنية الصناعية الموارد البشرية المؤهلة من المعلمين والمديرين.	573	3.89	1115	7.59	29.56	١
١٠	التوسع في تدريب المعلمين؛ كي يصبحوا مدربين وميسرين وناقلي خبرة لتدريس مناهج ريادة الأعمال والابتكار.	566	3.85	1107	7.53	28.99	٢
١١	سعي المدارس الثانوية الصناعية للتكنولوجيا التطبيقية إلى فتح عدة مسارات للطلاب بعد التخرج والالتحاق بسوق العمل مباشرة.	511	3.47	1051	7.15	24.85	١٠
١٢	اتباع المدارس الثانوية الصناعية للتكنولوجيا التطبيقية معايير خاصة لقبول الطلاب بها من خلال اختبارات محددة.	574	3.904	1088	7.4	28.90	٣
١٣	قيادة مدير المدرسة الثانوية الصناعية عملية وضع خطة للتحسين المدرسي من خلال المشاركة مع الأطراف المعنية.	558	3.82	1074	7.31	27.92	٥
١٤	تحويل بعض المدارس الفنية الصناعية إلى مجتمعات تكنولوجية متكاملة ضمن مشروعات صندوق تطوير التعليم الثانوي الفني الصناعي.	502	3.41	1033	7.03	23.99	١٢
١٥	استفادة مدارس التعليم والتدريب المزدوج من المعلومات التي تم اكتسابها في المدرسة في المجال العملي والتدريب.	556	3.78	1087	7.49	27.97	٤
مجموع متوسطات الوزن النسبي = 390.0073							

باستقراء نتائج الجدول السابق يتضح أن جميع نقاط القوة حصلت على متوسطات وزن نسبي أكبر من درجة الوزن النسبي المرجح (١٦,٥)، وبالتالي فهي مؤثرة على التجديد الإستراتيجي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية، ويمكن الاستفادة منها في بناء جدول التحليل الرباعي.

ب. النتائج الخاصة بمواطن الضعف

يعرض الجدول التالي نتائج تقييم جوانب الضعف المؤثرة على التجديد الإستراتيجي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية من حيث درجة تأثيرها واحتمال استمرارية التأثير، ومتوسط الوزن النسبي الذي تم ترتيب العبارات من خلاله على حسب درجة أهميتها.

جدول (٦): حساب متوسط الوزن النسبي لجوانب الضعف وترتيبها

م	العبرة	درجة التأثير	المتوسط الحسابي	احتمالية الاستمرارية	المتوسط الحسابي	متوسط الوزن النسبي	الترتيب
١	تدني مخرجات التعليم الفني الصناعي وبعدها عن متطلبات سوق العمل.	404	2.75	894	6.08	16.71	٨
٢	ضعف استثمار مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي للشراكات القائمة مع القطاع الخاص والمؤسسات الصناعية.	507	3.45	999	6.79	23.44	١
٣	ضعف جودة عناصر منظومة التعليم الثانوي الفني الصناعي من طلاب ومعلمين ومناهج.	428	2.91	829	5.64	16.54	١٠
٤	قصور المناهج الدراسية والانفصال بين الدراسة النظرية والواقع الميداني العملي بالمدارس الصناعية.	442	3.00	843	5.73	17.24	٤
٥	ضعف ملائمة أهداف التعليم الفني الصناعي لتطور الصناعات والتطورات الحديثة في مجال سوق العمل.	430	2.92	848	5.77	16.87	٦
٦	محدودية المردود المادي من المشروعات التي تنفذها المدارس الصناعية الفنية	438	2.98	861	5.86	17.45	٣
٧	ضعف البنية التحتية بالمدارس الصناعية، وقلة الأجهزة والإمكانات المادية اللازمة لتقديم خدمات جيدة للطلاب.	476	3.24	920	6.26	20.27	٢
٨	تدني الكفايات التنظيمية والتخطيطية والقيادية لدى بعض مديري المدارس الصناعية.	443	3.014	819	5.57	16.79	٧
٩	قلة توافر الفنيين المتخصصين في مجال تشغيل الأجهزة والأنظمة الالكترونية بالمدرسة الصناعية.	416	2.83	810	5.51	15.59	١٧

إستراتيجية مقترحة للتجديد الإستراتيجي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية في جمهورية مصر العربية

٥	16.87	5.61	825	3.01	442	ضعف استقطاب المدارس الصناعية للقيادات التي تدعم التطوير والتجديد وتتعامل مع تكنولوجيا المعلومات.	١٠
٩	16.53	5.52	٨١٢	2.99	٤٤٠	ضعف قدرة المديرين على إدارة الأمن المعلوماتي للمدرسة.	١١
١٨	15.19	5.29	778	2.87	422	ضعف قدرات مديري المدارس الفنية الصناعية على تطبيق نظام الجدارات على الطلاب.	١٢
١٥	15.89	5.54	814	2.87	422	غياب البرامج الإرشادية المقدمة لطلاب المدارس الثانوية الصناعية، والتي تساعد في التعرف على ميولهم وقدراتهم.	١٣
٢١	14.92	5.26	773	2.84	417	قلة توافر معلمين قادرين على تدريس الجوانب النظرية والعملية للبرامج المختلفة بالمدارس الصناعية.	١٤
١٤	16.15	5.49	808	2.94	432	جمود مناخ العمل بالمدرسة الثانوية الصناعية نتيجة لكثرة التعليمات واللوائح وتعقد الإجراءات.	١٥
١٣	16.19	5.45	801	2.97	437	قلة تشجيع إدارة المدرسة العاملين على تجريب أفكار وأساليب جديدة في العمل.	١٦
١٦	15.83	5.45	801	2.90	427	ضعف إعداد معلم التعليم الصناعي، وتدنى المكانة الاقتصادية والاجتماعية له.	١٧
١٢	16.32	5.62	826	2.90	427	ضعف استفادة المعلمين من البرامج التدريبية التي تقدمها وحدة التدريب بالمدرسة الصناعية.	١٨
١٩	15.17	5.33	784	2.84	418	قلة استجابة المعلمين بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية لمتطلبات الجودة والاعتماد بالمدارس الصناعية.	١٩
٢٢	14.71	5.33	783	2.76	406	ضعف الابداع والتجديد في الخدمات المقدمة بالمدرسة الثانوية الصناعية.	٢٠
٢٣	14.09	5.13	754	2.75	404	ضعف القيام بالصيانة الدورية للأجهزة المدرسية.	٢١
١١	16.33	5.54	815	2.95	433	الافتقار إلى قاعدة بيانات بالمدارس خاصة بالجهات التي يمكن الاستفادة منها كالمصانع والشركات، ورجال الأعمال.	٢٢
٢٠	15.07	5.25	772	2.87	422	ضعف الميزانية المخصصة لتجهيز مراكز لتدريب المعلمين والطلاب بالمدارس على التكنولوجيا المتطورة.	٢٣
مجموع متوسطات الوزن النسبي = 380.09							

يتضح من نتائج الجدول السابق أن جوانب الضعف التي حصلت على متوسطات وزن نسبي أكبر من درجة الوزن النسبي المرجح (١٦,٥) بلغت (١٠) عبارات، وهي تقع جميعها في نطاق العناصر المؤثرة سلبيًا على التجديد الإستراتيجي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية، ومن ثم تحتاج إلى التغلب عليها والحد من آثارها السلبية.

وباستقراء نتائج تقييم عناصر البيئة الداخلية يتضح أن عدد عبارات عناصر القوة المؤثرة على تحقيق التجديد الإستراتيجي بالمدارس الصناعية بجمهورية مصر العربية هي (١٥) عبارة في مقابل (١٠) عبارات لمواطن الضعف؛ حيث تزيد جوانب القوة بمقدار (٥) عبارات عن مواطن الضعف وبنسبة (١,٥)؛ وهو ما يعكس قوة الوضع الإستراتيجي للبيئة الداخلية بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية، وهو ما يتطلب ضرورة السعي نحو تعظيم نقاط القوة من أجل تعزيز التجديد الإستراتيجي بالمدارس الثانوية الصناعية الفنية.

٣- تحليل نتائج تقييم عناصر البيئة الخارجية المؤثرة على التجديد الإستراتيجي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية بجمهورية مصر العربية

وتشتمل هذه النتائج على الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة المؤثرة على التجديد الإستراتيجي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية، ويمكن توضيحها كما يلي:

أ. النتائج الخاصة بالفرص المتاحة

يعرض الجدول التالي نتائج تقييم الفرص المتاحة بالبيئة الخارجية المؤثرة على التجديد الإستراتيجي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية من حيث درجة تأثيرها واحتمال استمرارية التأثير، وبالتالي متوسط الوزن النسبي الذي تم ترتيب العبارات من خلاله.

جدول (٧): حساب متوسط الوزن النسبي للفرص وترتيبها

م	العبارة	درجة التأثير	المتوسط الحسابي	احتمالية الاستمرارية	المتوسط الحسابي	المتوسط الوزني النسبي	الترتيب
١	التوسع في إنشاء أنواع جديدة من مدارس التعليم الثانوي الصناعي بمصر كالمدراس التكنولوجية والتطبيقية ومدارس التعليم والتدريب المهني المزدوج.	527	3.58	1033	7.03	25.19	٢٠
٢	إنشاء كليات للتعليم الصناعي تابعة للجامعات المصرية؛ لإعداد معلمي المدارس الصناعية.	511	3.48	1025	6.97	24.24	٢٣
٣	إنشاء صندوق تطوير التعليم لتقديم الدعم المالي للمشروعات التي تساهم في تطوير التعليم الفني.	520	3.54	986	6.71	23.73	٢٥
٤	إنشاء المجمعات التكنولوجية المتكاملة للارتقاء بخريج التعليم الثانوي الفني الصناعي.	528	3.59	1030	7.01	25.17	٢٢
٥	إنشاء الأكاديمية المهنية للمعلمين للارتقاء بقدراتهم ومهاراتهم ومتابعة التقدم العلمي والمهني والتربوي لهم على المستوى الدولي.	547	3.72	1070	7.28	27.09	١٣
٦	إصدار الحكومة المصرية للعديد من الإصلاحات التشريعية في مجال التعليم الفني الصناعي.	545	3.71	1041	7.08	26.26	١٦
٧	تأكيد إستراتيجية الدولة للتنمية المستدامة ٢٠٣٠ على توفير نظم معلومات حول سوق العمل والمهن المتاحة؛ لتشجيع الطلاب على الالتحاق بها.	560	3.81	1101	7.49	28.53	٦
٨	دعم الدولة المستمر لتطوير وتحسين التعليم الفني من خلال عدد من المبادرات والرؤى الدولية.	555	3.78	1108	7.54	28.46	٧
٩	إطلاق الوزارة المنصة الإلكترونية لأنظمة التعليم المزدوج والتكنولوجيا التطبيقية ومراكز التميز لتسهيل إتاحة كافة البيانات والمعلومات اللازمة.	554	3.77	1096	7.46	28.09	١٠
١٠	الدعم الذي تقدمه الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد لحصول المؤسسات التعليمية على الاعتماد.	535	3.64	1076	7.32	26.64	١٥

إستراتيجية مقترحة للتجديد الإستراتيجي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية في جمهورية مصر العربية

م	العبارة	درجة التأثير	المتوسط الحسابي	احتمالية الاستمرارية	المتوسط الحسابي	متوسط الوزن النسبي	الترتيب
١١	عقد شراكات بين وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني والشركات والمصانع ورجال الأعمال لتطوير التعليم الفني الصناعي.	566	3.85	1116	7.59	29.23	٣
١٢	مساهمة برنامج TVET Egypt الذي اطلقه الاتحاد الأوروبي بالتعاون مع الحكومة المصرية في دعم وتطوير التعليم الفني وتعزيز الاقتصاد المصري.	516	3.51	1054	7.17	25.17	٢١
١٣	اهتمام الدستور المصري بالتعليم الفني بشكل خاص وتطويره وفقاً لمعايير الجودة العالمية وبما يتناسب مع احتياجات سوق العمل.	558	3.79	1125	7.65	29.05	٥
١٤	مساهمة الجامعات التكنولوجية في تطوير التعليم الفني وتحسين النظرة المجتمعية له من خلال الارتقاء بمستوى خريجه.	538	3.66	1080	7.35	26.89	١٤
١٥	إنشاء وحدة البحث والتطوير المستمر بقطاع التعليم الفني؛ لتحقيق جودة منظومة التعليم الفني.	527	3.59	1070	7.28	26.09	١٨
١٦	تأكيد الخطة الإستراتيجية ٢٠١٤-٢٠٣٠ لتطوير التعليم قبل الجامعي على ضرورة التوسع في تحديث تخصصات التعليم الفني في مصر وأعداد مدارس التعليم الفني.	563	3.83	1088	7.40	28.35	٨
١٧	تعاون وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات مع وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني في وضع عدد من المبادرات والإستراتيجيات التي تخص التعليم الفني.	536	3.65	1056	7.18	26.19	١٧
١٨	تأكيد إستراتيجية (إصلاح التعليم الفني ٢٠٢٠) تحسين جودة التعليم الفني، وتحويل المناهج الدراسية إلى مناهج قائمة على الجدارات.	566	3.85	1137	7.73	29.78	١
١٩	إنشاء أكاديمية متخصصة لتدريب وتأهيل معلمي التعليم الفني TVETA.	553	3.76	1104	7.51	28.25	٩
٢٠	وضع إستراتيجية وطنية للتوعية المجتمعية والاعلامية لتحسين الصورة الذهنية للتعليم الفني ورفع نسبة الملتحقين به.	575	3.91	1095	7.45	29.14	٤

إستراتيجية مقترحة للتجديد الإستراتيجي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية في جمهورية مصر العربية

م	العبارة	درجة التأثير	المتوسط الحسابي	احتمالية الاستمرارية	المتوسط الحسابي	الترتيب
٢١	اهتمام وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني بإقامة شراكات مع الهيئات الدولية التي تهدف إلى تعزيز التقدم في مجال التعليم الفني.	553	3.76	1083	7.37	١١
٢٢	تأكيد إستراتيجية التنمية المستدامة ٢٠٣٠ على تطوير مناهج دراسية متوافقة مع المناهج المعترف بها دوليًا، وإقامة ورش عمل تتواكب مع المناهج الجديدة المقترح تطبيقها.	555	3.78	1072	7.29	١٢
٢٣	مساهمة صندوق دعم وتمويل المشروعات التعليمية في دعم وتمويل وإدارة وتشبيد المشروعات التعليمية في مجال التعليم الفني.	496	3.37	994	6.76	٢٨
٢٤	استحداث وحدة تيسير الانتقال إلى سوق العمل لتطوير وتعزيز تقديم الخدمات المتنوعة.	502	3.41	1001	6.81	٢٧
٢٥	إعداد مسودة لمشروع قانون موحد للتعليم الفني والتدريب المهني في مصر.	500	3.40	1007	6.85	٢٦
٢٦	اهتمام الحكومة المصرية بتطوير البنية التحتية التكنولوجية وتطوير سرعة نفاذ الإنترنت بالمدارس	507	3.45	١٠٢٩	7	٢٤
٢٧	توسع الدولة في إنشاء منصات الكترونية للتعليم الفني مثل Edmodo، وبناء قدرات جميع معلمي التعليم الفني على استخدام تلك المنصات الإلكترونية.	525	3.57	1049	7.14	١٩
٢٨	إنشاء الوزارة مركز للمعلومات يوفر البيانات والمعلومات عن التعليم الثانوي الفني مثل المؤشرات الإحصائية والتعليمية، وبيانات المعلم والموظف، والمدرسة، والطالب.	582	3.96	1101	7.49	٢
مجموع متوسطات الوزن النسبي = 745.4412						

باستقراء الجدول السابق يتضح أن جميع العبارات التي تعبر عن الفرص المتاحة بالبيئة الخارجية للمدرسة الثانوية الفنية الصناعية لها تأثير كبير على التجديد الإستراتيجي للمدرسة الثانوية الفنية الصناعية، حيث حصلت جميع العبارات على متوسطات للوزن النسبي أكبر من درجة الوزن النسبي المرجح، وهو (١٦,٥)، ومن ثم فإن المدرسة الثانوية الفنية الصناعية يمكن أن تعتمد عليها من أجل تكثيف جهودها نحو تحقيق التجديد الإستراتيجي بها، وهو ما يمكن الاعتماد عليه في بناء مصفوفة التحليل الرباعي.

ب. النتائج الخاصة بالتهديدات المحتملة

يعرض الجدول التالي نتائج تقييم التهديدات المؤثرة على التجديد الإستراتيجي بالمدرسة الثانوية الفنية الصناعية من حيث درجة تأثيرها واحتمال استمرارية التأثير، وبالتالي متوسط الوزن النسبي الذي ساهم في تم ترتيب العبارات التي من الممكن أن تؤثر سلبيًا على جهود التجديد ومن ثم تحتاج إلى التصدي لها ومواجهتها.

جدول (٨): حساب متوسط الوزن النسبي للتهديدات وترتيبها

م	العبارة	درجة التأثير	المتوسط الحسابي	احتمالية الاستمرارية	المتوسط الحسابي	متوسط الوزن النسبي	الترتيب
١	زيادة معدلات النمو السكاني وما يفرزه من زيادة معدلات قبول أعداد الطلاب الملتحقين بالتعليم الفني مما يؤثر سلبا على جودة الخدمات التعليمية.	477	3.24	٩٤٩	6.46	20.95	١٢
٢	ارتفاع نسبة البطالة بين خريجي التعليم الفني نتيجة لتزايد الفجوة بين متطلبات سوق العمل ومستوى الخريج.	577	3.93	١١٤١	7.76	30.45	١
٣	ضعف دور منظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص في دعم التعليم الفني الصناعي.	562	3.82	١١١٤	7.58	28.97	٥
٤	ضعف تقديم فرص كافية من قبل المصانع والشركات لتدريب طلاب التعليم الثانوي الصناعي.	570	3.88	١١٣٨	7.74	30.02	٣
٥	تزايد نسبة البطالة من خريجي التعليم الثانوي الفني بما يؤثر على انخفاض النمو الاقتصادي، وارتفاع معدلات الفقر.	570	3.88	١١٢٦	7.66	29.70	٤
٦	ضعف مستوى الدخل لبعض الأسر أدى إلى صعوبة الوصول إلى نفس الفرص المتاحة للطلاب من الأسر ذوي الدخل المرتفع للالتحاق بالتعليم ومنه الفني.	549	3.73	١١٠٥	7.52	28.07	٦
٧	تدنى النظرة المجتمعية للتعليم الفني وخريجيه.	506	3.44	١٠١٤	6.89	23.74	٧
٨	ضعف اهتمام وسائل الاعلام بالتسويق للتعليم الفني وبيان الجهود التي تقوم بها الوزارة من شركات دولية جديدة	492	3.35	١٠١٣	6.89	23.06	٨

م	العبرة	درجة التأثير	المتوسط الحسابي	احتمالية الاستمرارية	المتوسط الحسابي	المتوسط الوزني النسبي	الترتيب
	وإنشاء جامعات وما يختص بتطوير التعليم الفني.						
٩	حصول مصر على مراتب منخفضة فيما يتعلق بمؤشر المعرفة والتنافسية.	488	3.32	٩٨٨	6.72	22.31	١٠
١٠	تدنى قدرة سوق العمل بالقطاع الخاص على إيجاد فرص عمل جديدة لخريجي التعليم الفني الصناعي	484	3.29	١٠٠٧	6.85	22.55	٩
١١	اتباع الوزارة لسياسة قبول غير موضوعية للتعليم الفني تعتمد على درجات في شهادة إتمام المرحلة الاعدادية دون الالتفات إلى قدراتهم وميولهم	443	3.014	٩٥٣	6.48	19.54	١٥
١٢	ضعف الثقة المجتمعية في مخرجات التعليم الفني الصناعي.	464	3.156	٩٦٣	6.55	20.68	١٣
١٣	قلة توافر البيانات الكافية عن الاحتياجات الحالية والمستقبلية من العمالة الفنية بكافة تخصصاتها ومستوياتها.	483	3.29	٩٨٠	6.67	21.90	١١
١٤	قصور الاعتمادات المالية المخصصة للإنفاق على مدارس التعليم الثانوي الصناعي عن تلبية الاحتياجات الأساسية لتجديد المدرسة وتطويرها.	586	3.99	١١٢٢	7.63	30.43	٢
١٥	ضعف الاهتمام بتدريب القيادات الإدارية العليا المسؤولة عن إدارة مدارس التعليم الثانوي الصناعي.	457	3.11	٩٥٥	6.49	20.19	١٤
مجموع متوسطات الوزن النسبي=372.6							

يتضح من الجدول السابق: أن جميع العبارات التي تمثل تهديدات بالبيئة الخارجية للمدرسة الثانوية الفنية الصناعية، لها تأثير كبير على التجديد الإستراتيجي لها، حيث حصلت جميع العبارات على متوسطات للوزن النسبي أكبر من درجة الوزن النسبي المرجح وهو (١٦,٥)، وهو ما استلزم البحث عن السبل اللازمة لمواجهتها عند بناء الإستراتيجية.

وباستقراء نتائج تقييم عناصر البيئة الخارجية يتضح أن عدد عبارات الفرص المتاحة المؤثرة على تحقيق التجديد الإستراتيجي بالمدارس الصناعية بجمهورية مصر العربية هي (٢٨) عنصراً في مقابل (١٥) عنصراً يمثل تهديداً للبيئة الخارجية؛ حيث تزيد الفرص عن التهديدات بمقدار (١٣) عبارة وبنسبة (١,٨٩)؛ وهو ما يعكس وجود بيئة خارجية داعمة لتحسين الوضع الإستراتيجي للبيئة الداخلية بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية، وهو ما يتطلب ضرورة السعي نحو استغلال الفرص واكتشافها والاستفادة منها من أجل تعزيز التجديد الإستراتيجي بالمدارس الفنية والتغلب على أي تهديدات محيطة.

القسم الخامس: بناء مصفوفة التحليل الرباعي SWOT Matrix للوصول إلى البدائل الاستراتيجية

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج تقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على التجديد الإستراتيجي بالمدرسة الثانوية الفنية الصناعية في جمهورية مصر العربية، تم تحديد أهم النقاط من جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات، والتي تعبر عن مصفوفة التحليل الرباعي، ومن ثم التوصل إلى البدائل الاستراتيجية للتجديد الإستراتيجي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

١- مصفوفة التحليل الرباعي

تعد مصفوفة التحليل الرباعي أداة لتحديد الموقف الإستراتيجي للمنظمة، وذلك من خلال الدمج بين عناصر البيئة الداخلية (جوانب القوة ومواطن الضعف)، مع عناصر البيئة الخارجية (الفرص المتاحة، والتهديدات المحتملة)، وفي ضوء نتائج التفاعلات لتحليل تلك العناصر يظهر عدد من البدائل الإستراتيجية، الأمر الذي يتطلب اختيار أو بناء إستراتيجية مقترحة تتطابق وتتوافق مع وضع المنظمة وموقفها تجاه أهدافها والمنافسين (الدوري، ٢٠٢١، ١٣٣).

وعليه تم تحديد أهم عشر نقاط من جوانب القوة والضعف بالبيئة الداخلية والفرص والتهديدات بالبيئة الخارجية المؤثرة على التجديد الإستراتيجي بالمدرسة الثانوية الفنية الصناعية في جمهورية مصر العربية، والتي يمكن إجمالها في الجدول التالي:

جدول (٩): أهم جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات ذات التأثير على التجديد الإستراتيجي بالمدرسة الثانوية الفنية الصناعية

الجوانب غير المرغوبة	الجوانب المرغوبة
مواطن الضعف	جوانب القوة
<p>١. ضعف استثمار مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي للشراكات القائمة مع القطاع الخاص والمؤسسات الصناعية.</p> <p>٢. ضعف البنية التحتية بالمدارس الصناعية، وقلة الأجهزة والإمكانات المادية اللازمة لتقديم خدمات جيدة للطلاب.</p> <p>٣. محدودية المردود المادي من المشروعات التي تنفذها المدارس الصناعية الفنية.</p> <p>٤. قصور المناهج الدراسية والانفصال بين الدراسة النظرية والواقع الميداني العملي بالمدارس الصناعية.</p> <p>٥. ضعف استقطاب المدارس الصناعية للقيادات التي تدعم التطوير والتجديد وتتعامل مع تكنولوجيا المعلومات.</p> <p>٦. ضعف ملاءمة أهداف التعليم الفني الصناعي لتطور الصناعات والتطورات الحديثة في مجال سوق العمل.</p> <p>٧. تدني الكفايات التنظيمية والتخطيطية والقيادية لدى بعض مديري المدارس الصناعية.</p> <p>٨. تدني مخرجات التعليم الفني الصناعي وبعدها عن متطلبات سوق العمل.</p> <p>٩. ضعف قدرة المديرين على إدارة الأمن المعلوماتي للمدرسة.</p> <p>١٠. ضعف جودة عناصر منظومة التعليم الثانوي الفني الصناعي من طلاب ومعلمين ومناهج.</p>	<p>١. تملك المدارس الفنية الصناعية الموارد البشرية المؤهلة من المعلمين والمديرين.</p> <p>٢. التوسع في تدريب المعلمين؛ ليصبحوا مدربين وميسرين وناقلي خبرة لتدريس مناهج ريادة الأعمال والابتكار.</p> <p>٣. اتباع المدارس الثانوية الصناعية للتكنولوجيا التطبيقية معايير خاصة لقبول الطلاب بها من خلال اختبارات محددة.</p> <p>٤. استفادة مدارس التعليم والتدريب المزدوج من المعلومات التي تم اكتسابها في المدرسة في المجال العملي والتدريب.</p> <p>٥. قيادة مدير المدرسة الثانوية الصناعية عملية وضع خطة للتحسين المدرسي من خلال المشاركة مع الأطراف المعنية.</p> <p>٦. تطوير البرامج الدراسية ذات المناهج المبنية على منهجية الجدارات وفقاً لاحتياجات سوق العمل.</p> <p>٧. تنفيذ مشروع رأس المال الدائم للتعليم والإنتاج بمدارس التعليم الفني لاستثمار الموارد البشرية والمادية المتاحة.</p> <p>٨. تشجيع إدارة المدرسة الجهود التطوعية لأعضاء المجتمع المدني في تحسين وتطوير الأداء المدرسي.</p> <p>٩. إكساب الطلاب مهارات ريادة الأعمال والابتكار.</p> <p>١٠. سعي المدارس الثانوية الصناعية للتكنولوجيا التطبيقية إلى فتح عدة مسارات للطلاب بعد التخرج والالتحاق بسوق العمل مباشرة.</p>

مجموع متوسط الوزن النسبي لجوانب القوة = 273.4557	مجموع متوسط الوزن النسبي لجوانب الضعف = 178.607
الفرص المتاحة	التحديات المحتملة
<p>١. تأكيد إستراتيجية (إصلاح التعليم الفني ٠.٢) تحسين جودة التعليم الفني، وتحويل المناهج الدراسية إلى مناهج قائمة على الجدارات.</p> <p>٢. إنشاء الوزارة مركز للمعلومات يوفر البيانات والمعلومات عن التعليم الثانوي الفني مثل المؤشرات الإحصائية والتعليمية، وبيانات المعلم والموظف، والمدرسة، والطالب.</p> <p>٣. عقد شراكات بين وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني والشركات والمصانع ورجال الأعمال لتطوير التعليم الفني الصناعي.</p> <p>٤. وضع إستراتيجية وطنية للتوعية المجتمعية والإعلامية لتحسين الصورة الذهنية للتعليم الفني ورفع نسبة الملحقين به.</p> <p>٥. اهتمام الدستور المصري بالتعليم الفني بشكل خاص وتطويره وفقاً لمعايير الجودة العالمية وبما يتناسب مع احتياجات سوق العمل.</p> <p>٦. تأكيد إستراتيجية الدولة للتنمية المستدامة ٢٠٣٠ على توفير نظم معلومات حول سوق العمل والمهن المتاحة؛ لتشجيع الطلاب على الالتحاق بها.</p> <p>٧. دعم الدولة المستمر لتطوير وتحسين التعليم الفني من خلال عدد من المبادرات والرؤى الدولية.</p> <p>٨. تأكيد الخطة الإستراتيجية ٢٠١٤-٢٠٣٠ لتطوير التعليم قبل الجامعي على ضرورة التوسع في تحديث تخصصات التعليم الفني في مصر وأعداد مدارس التعليم الفني.</p> <p>٩. إنشاء أكاديمية متخصصة لتدريب وتأهيل معلمي التعليم الفني TVETA.</p> <p>١٠. إطلاق الوزارة المنصة الإلكترونية لأنظمة التعليم المزوج والتكنولوجيا التطبيقية ومراكز التميز لتسهيل إتاحة كافة البيانات والمعلومات اللازمة.</p>	<p>١. ارتفاع نسبة البطالة بين خريجي التعليم الفني نتيجة لتزايد الفجوة بين متطلبات سوق العمل ومستوى الخريج.</p> <p>٢. قصور الاعتمادات المالية المخصصة للإنفاق على مدارس التعليم الثانوي الصناعي عن تلبية الاحتياجات الأساسية لتجديد المدرسة وتطويرها.</p> <p>٣. ضعف تقديم فرص كافية من قبل المصانع والشركات لتدريب طلاب التعليم الثانوي الصناعي.</p> <p>٤. تزايد نسبة البطالة من خريجي التعليم الثانوي الفني بما يؤثر على انخفاض النمو الاقتصادي، وارتفاع معدلات الفقر.</p> <p>٥. ضعف دور منظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص في دعم التعليم الفني الصناعي.</p> <p>٦. ضعف مستوى الدخل لبعض الأسر أدى إلى صعوبة الوصول إلى نفس الفرص المتاحة للطلاب من الأسر ذوي الدخل المرتفع للالتحاق بالتعليم ومنه الفني.</p> <p>٧. تدنى النظرة المجتمعية للتعليم الفني وخريجيه.</p> <p>٨. ضعف اهتمام وسائل الإعلام بالتسويق للتعليم الفني وبيان المجهودات التي تقوم بها الوزارة من شراكات دولية جديدة وإنشاء جامعات وما يختص بتطوير التعليم الفني.</p> <p>٩. تدنى قدرة سوق العمل بالقطاع الخاص على إيجاد فرص عمل جديدة لخريجي التعليم الفني الصناعي.</p> <p>١٠. حصول مصر على مراتب منخفضة فيما يتعلق بمؤشر المعرفة والتنافسية.</p>
مجموع متوسط الوزن النسبي للفرص = 288.54	مجموع متوسط الوزن النسبي للتحديات = 269.33

وتم الاستعانة بنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الواردة في الجدول السابق في بناء مصفوفة التحليل الرباعي SWOT Matrix، من خلال المزاوجة والتفاعل بينهم؛ وذلك لتحديد الخيارات والبدائل الإستراتيجية والتي يمكن الاستفادة منها في صياغة إستراتيجية مقترحة للتجديد الإستراتيجي بالمدرسة الثانوية الفنية الصناعية بجمهورية مصر العربية، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (١٠) مصفوفة التحليل الرباعي لعناصر البيئة الداخلية والخارجية

البيئة الداخلية			
مواطن الضعف	جوانب القوة		
<p>١. ضعف استثمار مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي للشركات القائمة مع القطاع الخاص والمؤسسات الصناعية.</p> <p>٢. ضعف البنية التحتية بالمدارس الصناعية، وقلة الأجهزة والإمكانات المادية اللازمة لتقديم خدمات جيدة للطلاب.</p> <p>٣. محدودية المردود المادي من المشروعات التي تنفذها المدارس الصناعية الفنية.</p> <p>٤. قصور المناهج الدراسية والانفصال بين الدراسة النظرية والواقع الميداني العملي بالمدارس الصناعية.</p> <p>٥. ضعف استقطاب المدارس الصناعية للقيادات التي تدعم التطوير والتجديد وتتعامل مع تكنولوجيا المعلومات.</p> <p>٦. ضعف ملائمة أهداف التعليم الفني الصناعي لتطور الصناعات والتطورات الحديثة في مجال سوق العمل.</p> <p>٧. تدني الكفايات التنظيمية والتخطيطية والقيادية لدى بعض مديري المدارس الصناعية.</p> <p>٨. تدني مخرجات التعليم الفني الصناعي وبعدها عن متطلبات سوق العمل.</p>	<p>١. تملك المدارس الفنية الصناعية الموارد البشرية المؤهلة من المعلمين والمديرين.</p> <p>٢. التوسع في تدريب المعلمين؛ ليصبحوا مدربين وميسرين وناقلي خبرة لتدريس مناهج ريادة الأعمال والابتكار.</p> <p>٣. اتباع المدارس الثانوية الصناعية للتكنولوجيا التطبيقية معايير خاصة لقبول الطلاب بها من خلال اختبارات محددة.</p> <p>٤. استفادة مدارس التعليم والتدريب المزدوج من المعلومات التي تم اكتسابها في المدرسة في المجال العملي والتدريب.</p> <p>٥. قيادة مدير المدرسة الثانوية الصناعية عملية وضع خطة للتحسين المدرسي من خلال المشاركة مع الأطراف المعنية.</p> <p>٦. تطوير البرامج الدراسية ذات المناهج المبنية على منهجية الجدارات وفقاً لاحتياجات سوق العمل.</p> <p>٧. تنفيذ مشروع رأس المال الدائم للتعليم والإنتاج بمدارس التعليم الفني لاستثمار الموارد البشرية والمادية المتاحة.</p> <p>٨. تشجيع إدارة المدرسة الجهود التطوعية لأعضاء المجتمع المدني في تحسين وتطوير الأداء المدرسي.</p> <p>٩. إكساب الطلاب مهارات ريادة الأعمال والابتكار.</p>		البيئة الخارجية

إستراتيجية مقترحة للتجديد الإستراتيجي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية في جمهورية مصر العربية

<p>٩. ضعف قدرة المديرين على إدارة الأمن المعلوماتي للمدرسة. ١٠. ضعف جودة عناصر منظومة التعليم الثانوي الفني الصناعي من طلاب ومعلمين ومناهج.</p>	<p>١٠. سعي المدارس الثانوية الصناعية للتكنولوجيا التطبيقية إلى فتح عدة مسارات للطلاب بعد التخرج والالتحاق بسوق العمل مباشرة.</p>		
<p>إستراتيجية الضعف والفرص (W/O)</p>	<p>إستراتيجية القوة والفرص (S/O)</p>	<p>الفرص</p>	
<p>١. تعظيم الاستفادة من عقد الشراكات بين وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني والشركات والمصانع ورجال الأعمال؛ لتطوير التعليم الفني الصناعي، لزيادة قدرة المدارس الصناعية على الاستثمار مع القطاع الخاص والمؤسسات الصناعية بما يخدم تطوير التعليم الفني W1,O3. ٢. تعظيم الاستفادة من دعم الدولة المستمر لتطوير وتحسين التعليم الفني من خلال الاستفادة من المبادرات والرؤى الدولية في دعم البنية التحتية بالمدارس الصناعية، وتزويدها بالأجهزة والإمكانات المادية اللازمة لتقديم خدمات جيدة للطلاب.. W2, O7 ٣. تعظيم الاستفادة من الشراكات بين وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني والشركات والمصانع ورجال الأعمال لتطوير التعليم الفني الصناعي، والمبادرات والرؤى الدولية، لتعظيم المردود المادي من المشروعات التي تنفذها المدارس الصناعية الفنية. W3,O3,O7 ٤. تعظيم الاستفادة من إستراتيجية (إصلاح التعليم الفني ٢٠٠٢) لتحسين جودة التعليم الفني، وتحويل المناهج الدراسية إلى مناهج قائمة على الجدارات، بما يسهم في الارتقاء بالمناهج الدراسية وتحقيق الارتباط بين الدراسة النظرية والواقع الميداني العملي بالمدارس الصناعية. W4,O1 ٥. تعظيم الاستفادة من المبادرات والرؤى الدولية والشراكات مع الشركات والمصانع ورجال الأعمال، في زيادة استقطاب المدارس الصناعية للقيادات التي تدعم التطوير والتجديد وتتعامل مع تكنولوجيا</p>	<p>١. تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية المؤهلة التي تمتلكها المدارس الفنية الصناعية من المعلمين والمديرين في تيسير عقد المزيد من الشراكات بين وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني والشركات والمصانع ورجال الأعمال لتطوير التعليم الفني الصناعي. S1, O3 ٢. التوسع في تدريب المعلمين؛ ليصبحوا مدرسين وميسرين وناقلي خبرة لتدريس مناهج ريادة الأعمال والابتكار، لتعظيم الاستفادة من المبادرات والرؤى الدولية لتطوير وتحسين التعليم الفني. S3, O7 ٣. تعظيم الاستفادة من وضع معايير خاصة لقبول الطلاب بالمدارس الثانوية الصناعية للتكنولوجيا التطبيقية لتطوير التعليم الفني وفقاً لمعايير الجودة العالمية وبما يتناسب مع احتياجات سوق العمل، والتوسع في تحديث تخصصات التعليم الفني في مصر وأعداد المدارس، والاستفادة من البيانات والمعلومات التي يوفرها مركز للمعلومات عن التعليم الثانوي الفني الصناعي في التعريف بمعايير القبول. S3,O5,O8,O2 ٤. تعظيم استفادة مدارس التعليم والتدريب المزدوج من المعلومات التي تم اكتسابها في المدرسة في المجال العملي والتدريب، في عقد المزيد من الشراكات بين وزارة التربية</p>	<p>١. تأكيد إستراتيجية (إصلاح التعليم الفني ٢٠٠٢) تحسين جودة التعليم الفني، وتحويل المناهج الدراسية إلى مناهج قائمة على الجدارات. ٢. إنشاء الوزارة مركز للمعلومات يوفر البيانات والمعلومات عن التعليم الثانوي الفني مثل المؤشرات الاحصائية والتعليمية، وبيانات المعلم والموظف، والمدرسة، والطلاب. ٣. عقد شراكات بين وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني والشركات والمصانع ورجال الأعمال لتطوير التعليم الفني الصناعي. ٤. إعداد إستراتيجية وطنية</p>	

<p>المعلومات. W5, O7, O3</p> <p>٦. تعظيم الاستفادة من إستراتيجية الدولة للتنمية المستدامة ٢٠٣٠ في توفير نظم معلومات حول سوق العمل والمهن المتاحة؛ لتشجيع الطلاب على الالتحاق بها، وكذلك الاستفادة من الخطة الإستراتيجية ٢٠١٤-٢٠٣٠ لتطوير التعليم قبل الجامعي للتوسع في تحديث تخصصات التعليم الفني في مصر، بما يساهم في الارتقاء بأهداف التعليم الفني الصناعي لتنمائي مع تطور الصناعات والتطورات الحديثة في مجال سوق العمل. W6, O6, O8</p> <p>٧. تعظيم الاستفادة من الدعم الذي تقدمه الدولة لتطوير وتحسين التعليم الفني، والاستفادة من الشراكات بين وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني والشركات والمصانع ورجال الأعمال في تطوير التعليم الفني الصناعي والارتقاء بالكفايات التنظيمية والتخطيطية والقيادية لدى بعض مديري المدارس الصناعية. W7, O7, O3</p> <p>٨. تعظيم الاستفادة من أكاديمية تدريب وتأهيل معلمي التعليم الفني TVETA، ووضع آلية للتوسع في تحديث تخصصات التعليم الفني، والاعتماد على معايير الجودة العالمية في تطوير التعليم الفني بشكل يتناسب مع احتياجات سوق العمل للارتقاء بمخرجات التعليم الفني الصناعي بما يتناسب مع متطلبات سوق العمل. W8, O9, O8, O5</p> <p>٩. تعظيم الاستفادة من إنشاء الوزارة لمركز للمعلومات خاص بها والاستفادة من المنصات الإلكترونية لأنظمة التعليم المزدوج والتكنولوجيا التطبيقية ومراكز التميز لتسهيل اتاحة كافة البيانات والمعلومات اللازمة في تنمية قدرة المديرين على إدارة الأمن المعلوماتي للمدرسة. W7, O2, O10</p> <p>١٠. تعظيم الاستفادة من إستراتيجية (إصلاح التعليم الفني ٢٠٢٠) لتحسين جودة التعليم الفني، وتحويل المناهج الدراسية إلى مناهج قائمة على الجدارات، والاستفادة من توافر أكاديمية متخصصة لتدريب وتأهيل معلمي التعليم الفني TVETA، والاستفادة من وضع إستراتيجية وطنية</p>	<p>والتعليم والتعليم الفني والشركات والمصانع ورجال الأعمال لتطوير التعليم الفني الصناعي، وتحسين الصورة الذهنية للتعليم الفني ورفع نسبة المتحقين به. S4, O3, O4</p> <p>٥. تعظيم استفادة المدارس الصناعية من مشاركة الأطراف المعنية في وضع خطة للتحسين المدرسي، وتوفير نظم معلومات حول سوق العمل والمهن المتاحة؛ لتشجيع الطلاب على الالتحاق بها والتوسع في تحديث تخصصات التعليم الفني في مصر وأعداد مدارس التعليم الفني. S5, O6, O8</p> <p>٦. تعظيم الاستفادة من تطوير البرامج الدراسية ذات المناهج المبنية على منهجية الجدارات وفقاً لاحتياجات سوق العمل لتعظيم التوسع في تحديث تخصصات التعليم الفني في مصر، لتحسين التعليم الفني واستقطاب العديد من المبادرات والرؤى الدولية، وتحسين جودة التعليم الفني، وتحويل المناهج الدراسية إلى مناهج قائمة على الجدارات. S6, O8, O7, O1</p> <p>٧. تعظيم الاستفادة من تنفيذ مشروع رأس المال الدائم للتعليم والإنتاج بمدارس التعليم الفني لاستثمار الموارد البشرية والمادية المتاحة، بما يساهم في تحسين الصورة الذهنية للتعليم الفني ورفع نسبة المتحقين به، ويزيد من عقد المزيد من الشراكات بين وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني والشركات والمصانع ورجال الأعمال لتطوير التعليم الفني الصناعي. S7, O4, O3</p> <p>٨. تشجيع إدارة المدرسة الجهود التوعوية لأعضاء المجتمع المدني في تحسين وتطوير الأداء المدرسي من خلال الاستفادة من للتوعية المجتمعية والإعلامية لتحسين الصورة الذهنية للتعليم الفني ورفع نسبة المتحقين به. S8, O4</p>	<p>للتوعية المجتمعية والإعلامية لتحسين الصورة الذهنية للتعليم الفني ورفع نسبة المتحقين به.</p> <p>٥. اهتمام الدستور المصري بالتعليم الفني بشكل خاص وتطويره وفقاً لمعايير الجودة العالمية وبما يتناسب مع احتياجات سوق العمل.</p> <p>٦. تأكيد إستراتيجية الدولة للتنمية المستدامة ٢٠٣٠ على توفير نظم معلومات حول سوق العمل والمهن المتاحة؛ لتشجيع الطلاب على الالتحاق بها.</p> <p>٧. دعم الدولة المستمر لتطوير وتحسين التعليم الفني من خلال عدد من المبادرات والرؤى الدولية.</p> <p>٨. تأكيد الخطة الإستراتيجية ٢٠١٤-٢٠٣٠ لتطوير التعليم قبل الجامعي على ضرورة التوسع في تحديث تخصصات التعليم الفني في مصر وأعداد مدارس</p>
--	--	---

<p>للتوعية المجتمعية والاعلامية لتحسين الصورة الذهنية للتعليم الفني ورفع نسبة الملتحقين به والارتقاء بجودة عناصر منظومة التعليم الثانوي الفني الصناعي من طلاب ومعلمين ومناهج. W10, O1, O9, O4.</p>	<p>٩. إكساب الطلاب مهارات ريادة الأعمال والابتكار، من خلال تعظيم الاستفادة من إنشاء أكاديمية متخصصة لتدريب وتأهيل معلمي التعليم الفني TVETA بما ينعكس على تنمية مهارات الطلاب وتطوير أدائهم. S9, O9.</p> <p>١٠. سعي المدارس الثانوية الصناعية للتكنولوجيا التطبيقية إلى فتح عدة مسارات للطلاب بعد التخرج والالتحاق بسوق العمل مباشرة من خلال الاستفادة من مراكز التميز لتسهيل اتاحة كافة البيانات والمعلومات اللازمة، وتوفير نظم معلومات حول سوق العمل والمهن المتاحة؛ لتشجيع الطلاب على الالتحاق بها بما يساهم في تحسين الصورة الذهنية للتعليم الفني ورفع نسبة الملتحقين به. S10, O10, O6, O4.</p>	<p>التعليم الفني.</p> <p>٩. إنشاء أكاديمية متخصصة لتدريب وتأهيل معلمي التعليم الفني TVETA.</p> <p>١٠. إطلاق الوزارة المنصة الإلكترونية لأنظمة التعليم المزدوج والتكنولوجيا التطبيقية ومراكز التميز لتسهيل اتاحة كافة البيانات والمعلومات اللازمة.</p>	
<p>إستراتيجية الضعف والتهديدات (W/T)</p>	<p>إستراتيجية القوة والتهديدات (S/T)</p>	<p>التهديدات</p>	
<p>١. تعظيم استثمار مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي للشراكات القائمة مع القطاع الخاص والمؤسسات الصناعية، لتقديم فرص كافية لتدريب طلاب التعليم الثانوي الصناعي، وإيجاد فرص عمل جديدة لخريجي التعليم الفني الصناعي، وتقليل نسبة البطالة بين خريجي التعليم الفني W1, T3, T9, T1.</p> <p>٢. تحسين البنية التحتية بالمدارس الصناعية، وتزويد المدارس بالأجهزة والإمكانات المادية اللازمة لتقديم خدمات جيدة للطلاب، من خلال زيادة حجم الاعتمادات المالية المخصصة للإنفاق على مدارس التعليم الصناعي لتجديد المدرسة وتطويرها، وتشجيع منظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص في دعم التعليم الفني الصناعي. W2, T2, T5.</p> <p>٣. وضع آلية لزيادة المردود المادي من المشروعات التي تنفذها المدارس الصناعية الفنية، وإعادة النظر في حجم الاعتمادات المالية المخصصة للإنفاق على مدارس التعليم الثانوي الصناعي، والحصول على المزيد من الدعم من قبل المصانع والشركات لتدريب طلاب التعليم الثانوي الصناعي بما يساهم في زيادة إنتاجية مشاريع المدارس الصناعية،</p>	<p>١. تعزيز الاستفادة من الموارد البشرية المؤهلة من المعلمين والمديرين في جذب اهتمام وسائل الاعلام للتسويق للتعليم الفني وبيان المجهودات التي تقوم بها الوزارة من شراكات دولية جديدة وإنشاء جامعات وما يختص بتطوير التعليم الفني، وتحسين النظرة المجتمعية للتعليم الفني وخريجيه، والارتقاء بمؤشر المعرفة والتنافسية، وتشجيع القطاع الخاص على ايجاد فرص عمل جديدة لخريجي التعليم الفني الصناعي. S1, T8, T7, T10, T9.</p> <p>٢. التوسع في تدريب المعلمين؛ ليصبحوا مدرسين وميسرين وناقلي خبرة لتدريب مناهج ريادة الأعمال والابتكار، بما يقلل من نسبة البطالة بين خريجي التعليم الفني ويحد من تزايد الفجوة بين متطلبات سوق العمل ومستوى الخريج. S2, T1.</p> <p>٣. اتباع المدارس الثانوية الصناعية للتكنولوجيا التطبيقية معايير خاصة لقبول الطلاب بها من خلال اختبارات محددة،</p>	<p>١. ارتفاع نسبة البطالة بين خريجي التعليم الفني نتيجة لتزايد الفجوة بين متطلبات سوق العمل ومستوى الخريج.</p> <p>٢. قصور الاعتمادات المالية المخصصة للإنفاق على مدارس التعليم الثانوي الصناعي عن تلبية الاحتياجات الأساسية لتجديد المدرسة وتطويرها.</p> <p>٣. ضعف تقديم فرص كافية من قبل المصانع والشركات لتدريب طلاب التعليم الثانوي الصناعي.</p>	

<p>وتعظيم دور وسائل الإعلام للتسويق للتعليم الفني ومشروعاته لتطويره. W3, T2, T3, T8.</p> <p>٤. تعزيز مستوى المناهج الدراسية وتحقيق الارتباط بين الدراسة النظرية والواقع الميداني العملي بالمدارس الصناعية، من خلال زيادة حجم الاعتمادات المالية المخصصة للإنفاق على مدارس التعليم الثانوي الصناعي وتطويرها، ووضع آلية لزيادة الشراكات بين المدارس الصناعية والمصانع والشركات لتدريب الطلاب بما يحقق الارتباط بين الواقع النظري والعملي، W4, T2, T3.</p> <p>٥. وضع آلية لاستقطاب القيادات التي تدعم التطوير والتجديد وتتعامل مع تكنولوجيا المعلومات، من خلال الحصول على المزيد من الدعم من القطاع الخاص لتطوير منظومة التعليم الفني الصناعي W5, T5.</p> <p>٦. وضع آلية لمتابعة إعادة صياغة أهداف التعليم الفني الصناعي لتتواءم مع تطور الصناعات والتطورات الحديثة في مجال سوق العمل، بما يساعد على التقليل من نسبة البطالة بين خريجي التعليم الفني وتقليل الفجوة بين متطلبات سوق العمل ومستوى الخريج، من خلال توفير فرص اتصال فعالة وعقد شراكات مع القطاع الخاص؛ لإيجاد فرص عمل جديدة لخريجي التعليم الفني الصناعي، مما يساهم في الارتقاء مؤشر المعرفة والتنافسية. W6, T1, T9, T10.</p> <p>٧. تعزيز الكفايات التنظيمية والتخطيطية والقيادية لدى بعض مديري المدارس الصناعية، من خلال وضع آلية لزيادة حجم الاعتمادات المالية المخصصة للإنفاق على مدارس التعليم الثانوي الصناعي وتطويره ومنهم المديرين وتدريبهم، والحصول على دعم منظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص في دعم التعليم الفني والارتقاء بجميع عناصره ومنها المديرين W7, T2, T5.</p> <p>٨. الارتقاء بمستوى مخرجات التعليم الفني الصناعي لتتناسب مع متطلبات سوق العمل، من خلال تقديم الدعم الكافي من منظمات المجتمع المدني</p>	<p>بما يحسن من النظرة المجتمعية للتعليم الفني وخريجيه، ويعطى المصانع والشركات دوافع عملية لتدريب الطلاب. S3, T7, T3.</p> <p>٤. تعظيم استفادة مدارس التعليم والتدريب المزدوج من المعلومات التي تم اكتسابها في المدرسة في المجال العملي والتدريب، لتعظيم فرص الطلاب في الحصول على التدريب الكافي من قبل المصانع والشركات، مما يقلل من نسبة البطالة بين الخريجين، ويرفع مستوى النمو الاقتصادي للدولة، ويحفز القطاع الخاص على توفير فرص عمل جديدة للخريجين. S4, T3, T4, T9.</p> <p>٥. تعزيز الاستفادة من قيادة مدير المدرسة الثانوية الصناعية عملية وضع خطة للتحسين المدرسي من خلال المشاركة مع الأطراف المعنية في زيادة الاعتمادات المالية المخصصة للإنفاق على مدارس التعليم الثانوي الصناعي بما يساهم في تلبية الاحتياجات الأساسية لتجديد المدرسة وتطويرها، والحصول على مشاركة ودعم منظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص في دعم التعليم الفني الصناعي، ودفع وسائل الإعلام بالاهتمام نحو التسويق للتعليم الفني وبيان الجهود التي تقوم بها الوزارة من شراكات دولية جديدة وإنشاء جامعات وما يختص بتطوير التعليم الفني. S5, T2, T5, T8.</p> <p>٦. تعظيم الاستفادة من تطوير البرامج الدراسية ذات المناهج المبنية على منهجية الجدارات في تشجيع القطاع الخاص على إيجاد فرص عمل جديدة لخريجي التعليم الفني الصناعي، وتحسين النظرة المجتمعية للتعليم الفني وخريجيه، وخفض نسبة البطالة بين خريجي التعليم الفني وتقليل الفجوة بين متطلبات سوق العمل ومستوى</p>	<p>٤. تزايد نسبة البطالة من خريجي التعليم الثانوي الفني بما يؤثر على انخفاض النمو الاقتصادي، وارتفاع معدلات الفقر.</p> <p>٥. ضعف دور منظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص في دعم التعليم الفني الصناعي.</p> <p>٦. ضعف مستوى الدخل لبعض الأسر أدى إلى صعوبة الوصول إلى نفس الفرص المتاحة للطلاب من الأسر ذوي الدخل المرتفع للالتحاق بالتعليم ومنه الفني.</p> <p>٧. تدنى النظرة المجتمعية للتعليم الفني وخريجيه.</p> <p>٨. ضعف اهتمام وسائل الإعلام بالتسويق للتعليم الفني وبيان الجهود التي تقوم بها الوزارة من شراكات دولية جديدة وإنشاء جامعات وما يختص بتطوير التعليم الفني.</p> <p>٩. تدنى قدرة سوق العمل</p>
---	---	---

<p>والقطاع الخاص لتطوير التعليم الفني الصناعي، ووضع آلية واضحة ضمن إستراتيجية الوزارة للتقليل من نسبة البطالة بين الخريجين وتقليل الفجوة بين متطلبات سوق العمل ومستوى الخريج، وتعزيز اهتمام وسائل الاعلام بالتسويق للتعليم الفني وبيان الجهود التي تقوم بها الوزارة من شراكات دولية جديدة وإنشاء جامعات، وما يختص بتطوير التعليم الفني والتسويق لخريج التعليم الصناعي، وتقديم الدعم</p> <p>W8,T5,T1,T8.</p> <p>٩. تعزيز قدرة المديرين على إدارة الأمن المعلوماتي للمدرسة، من خلال توفير اعتمادات مالية مخصصة لتلبية الاحتياجات الأساسية للمدرسة لتشمل تطوير قدرات المديرين التكنولوجية المختلفة. W9, T2</p> <p>١٠. الارتقاء بجودة عناصر منظومة التعليم الثانوي الفني الصناعي من طلاب ومعلمين ومناهج، من خلال تعظيم الاستفادة من الاعتمادات المالية المخصصة للإنفاق على مدارس التعليم الثانوي الصناعي وتطويرها لتشمل كافة عناصره، وتعزيز الشراكات بين المدارس والمصانع والشركات لتقديم فرص كافية لتدريب طلاب التعليم الثانوي الصناعي، وتعزيز اهتمام وسائل الاعلام للتسويق للتعليم الفني، وتبنى إستراتيجية واضحة للارتقاء بالنظرة المجتمعية للتعليم الفني. W10, T2, T3, T8, T7</p>	<p>الخريج. S6,T9,T7,T1.</p> <p>٧. تعظيم الاستفادة من تنفيذ مشروع رأس المال الدائم للتعليم والإنتاج بمدارس التعليم الفني في زيادة دعم منظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص للتعليم الفني الصناعي، وزيادة اهتمام وسائل الإعلام بالتسويق للتعليم الفني لتطويره، وتحسين النظرة المجتمعية له ولخريجه</p> <p>S8,T8,T5,T7.</p> <p>٨. تعظيم الاستفادة من تشجيع إدارة المدرسة للجهود التطوعية لأعضاء المجتمع المدني في تحسين وتطوير الأداء المدرسي، والحصول على دعم منظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص للتعليم الفني الصناعي، وتشجيع المصانع والشركات على تقديم فرص مناسبة لتدريب طلاب التعليم الثانوي الصناعي، ومساعدة الاسر ذات الدخل المنخفض لمساعدة أبنائها للالتحاق بالتعليم الفني، والارتقاء بالنظرة المجتمعية للتعليم الفني وخريجه. S8, T5, T3, T6, T7.</p> <p>٩. تعظيم الاستفادة من إكساب الطلاب مهارات ريادة الأعمال والابتكار، للتقليل من نسبة البطالة بين خريجي التعليم الفني وتقليل الفجوة بين متطلبات سوق العمل ومستوى الخريج، وتشجيع القطاع الخاص على ايجاد فرص عمل متعددة لخريجي التعليم الفني الصناعي، للارتقاء بمؤشر المعرفة والتنافسية لمصر. S9, T1, T9, T10.</p> <p>١٠. سعي المدارس الثانوية الصناعية للتكنولوجيا التطبيقية إلى فتح عدة مسارات للطلاب بعد التخرج والالتحاق بسوق العمل مباشرة، للارتقاء بالنظرة المجتمعية للتعليم الفني وخريجه، وتقليل نسبة البطالة بين خريجي التعليم الثانوي الفني للارتقاء بالنمو الاقتصادي، والحد من ارتفاع معدلات الفقر. S10, T7, T4.</p>	<p>بالقطاع الخاص على ايجاد فرص عمل جديدة لخريجي التعليم الفني الصناعي.</p> <p>١٠. حصول مصر على مراتب منخفضة فيما يتعلق بمؤشر المعرفة والتنافسية.</p>
---	---	--

ومن خلال الجدول السابق وبعد المزاجية بين كل من جوانب القوة ومواطن الضعف مع الفرص والتهديدات، فإنه يوجد أربعة أنواع من الإستراتيجيات تمثل كل منها بديلاً إستراتيجياً للتجديد الإستراتيجي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية بجمهورية مصر العربية.

٢- الخيارات والبدائل الإستراتيجية للتجديد الإستراتيجي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية بجمهورية مصر العربية:

في ضوء تحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على التجديد الإستراتيجي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية ومن خلال الربط والدمج بين تلك العناصر بالاستعانة بمصفوفة التحليل الرباعي، تم الوصول إلى أربعة بدائل إستراتيجية تعتمد على الاستفادة من جوانب القوة والفرص، ومعالجة مواطن الضعف ومواجهة التهديدات والتقليل من أثارها، ويمكن تناول البدائل الإستراتيجية كما يلي:

أ. **البديل الأول (إستراتيجية توسعية /هجومية):** ويمثل هذا البديل إستراتيجية القوة والفرص (S-O)، وتعنى ان المنظمة تتوافر أمامها فرص، بالإضافة إلى امتلاكها لنقاط قوة كبيرة، مما يدفعها إلى اختيار إستراتيجية هجومية الهدف منها استغلال الفرص المتاحة، وتعظيم قوتها الداخلية (الدوري، ١٣٣، ٢٠٢١، ١٣٤)، أي أن الهدف من هذه الإستراتيجية هو تعظيم الاستفادة من جوانب القوة التي تتمتع بها المدرسة الثانوية الفنية الصناعية، وذلك للاستفادة من الفرص المتاحة أمامها بالبيئة الخارجية، بما يتيح الاستفادة منها في تحقيق التجديد الإستراتيجي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية.

ب. **البديل الثاني (إستراتيجية إصلاحية /علاجية):** ويمثل هذا البديل إستراتيجية الضعف والفرص (W-O)، أي أن المنظمة تتوافر أمامها فرص مناسبة، ولكنها تعاني من نقاط ضعف تعوقها من استغلال الفرص المتاحة (الدوري، ١٣٤، ٢٠٢١)، وتهدف هذه الإستراتيجية إلى معالجة مواطن الضعف بالمدرسة الثانوية الفنية الصناعية، والتي تعوق التجديد الإستراتيجي لها، وذلك من خلال تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة ببيئتها الخارجية.

ج. **البديل الثالث (إستراتيجية دفاعية):** ويمثل هذا البديل إستراتيجية القوة والتهديدات (S-T)، ويعبر عن تفاعل نقاط القوة والتهديدات؛ حيث تعزز المنظمة نقاط قوتها وبذات الوقت تتوجه للدفاع عن المنظمة ضد اخطار التهديدات المحيطة بها (الدوري، ١٣٤، ٢٠٢١)، والهدف منها تعظيم الاستفادة من جوانب القوة الداخلية التي تتمتع بها المدرسة الثانوية الفنية الصناعية، وذلك لتجنب التهديدات المحيطة بها، والتي لها تأثير سلبي على التجديد الإستراتيجي لها، ومحاولة التقليل من أثارها السلبية.

د. **البديل الرابع (إستراتيجية انكماشية):** ويمثل هذا البديل إستراتيجية الضعف والتهديدات (W-T)، وتتجه المنظمة إلى اتباع إستراتيجيات انكماشية بسبب ما تعانيه من تهديدات خارجية، ومواطن ضعف داخلية (الدوري، ١٣٤، ٢٠٢١). وهو أسوأ بديل يمكن أن تتعرض له المدرسة الثانوية الفنية الصناعية؛ حيث إن مواطن الضعف الموجود ببيئتها الداخلية جعلتها معرضة لتهديدات متعددة والتي تحيطها بالبيئة الخارجية، ومن ثم تتبع المدرسة الثانوية الفنية الصناعية الإستراتيجية الانكماشية للتقليل من الآثار السلبية لجوانب الضعف الداخلية بها والتهديدات الخارجية لتأثيرهم السلبي على التجديد الإستراتيجي.

ولاختيار البديل المرجح من البدائل الإستراتيجية السابقة، والتي يمكن أن تساعد في وضع الإستراتيجية المقترحة للتجديد الإستراتيجي بالمدرسة الثانوية الفنية الصناعية، تم الاعتماد على نتائج تقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على التجديد الإستراتيجي بالمدرسة الثانوية الفنية الصناعية، ومجموع متوسطات الوزن النسبي لكل من جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات، وبحساب مجموع متوسطات الوزن النسبي لكل من الجانبين المكونين لكل إستراتيجية من الإستراتيجيات الأربعة السابقة يتضح ما يلي:

$$561.99=288.54 +273.456 =O+S=(S-O) \text{ الإستراتيجية التوسعية}$$

$$467.15=288.54 +178.607 =O+W=(W-O) \text{ الإستراتيجية الإصلاحية}$$

$$542.79=269.335 + 273.456=T+S=(S-T) \text{ الإستراتيجية الدفاعية}$$

$$447.94= 178.607 + 269.335 =T+W=(W-T) \text{ الإستراتيجية الانكماشية}$$

ويتضح مما سبق: أن البديل الإستراتيجي الأول وهو الإستراتيجية التوسعية قد حصل على أعلى مجموع لمتوسطات الوزن النسبي لذلك فهي الإستراتيجية المرجحة والتي سيتم الاعتماد عليها في بناء الإستراتيجية المقترحة للتجديد الإستراتيجي بالمدرسة الثانوية الفنية الصناعية بجمهورية مصر العربية، ومن المبررات الداعية للاعتماد على الإستراتيجية التوسعية هو تعدد نقاط القوة والفرص التي تتيح للمدارس الثانوية الفنية الصناعية بجمهورية مصر العربية إمكانية الإفادة منها في سبيل السعي نحو التجديد الإستراتيجي بها وتطويرها ومعالجة أوجه الضعف المتعددة وكذلك التهديدات المحتملة والتي تقف عائقاً أمامها في تحقيق التجديد الإستراتيجي.

القسم السادس: إستراتيجية مقترحة للتجديد الإستراتيجي بالمدرسة الثانوية الفنية الصناعية في جمهورية مصر العربية

في ضوء ما أسفر عنه الإطار النظري للتجديد الإستراتيجي بالمدارس، وما أسفرت عنه الدراسة التحليلية للتجديد الإستراتيجي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية، ونتائج التحليل البيئي لواقع التجديد الإستراتيجي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية، وصولاً للبدائل الإستراتيجية واختيار البديل المرجح، يسعى هذا القسم من البحث إلى وضع إستراتيجية مقترحة للتجديد الإستراتيجي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

أولاً: المنطلقات العامة للإستراتيجية المقترحة

ترتكز الإستراتيجية المقترحة للتجديد الإستراتيجي بالمدرسة الثانوية الفنية الصناعية في جمهورية مصر العربية على مجموعة من المنطلقات النظرية والتطبيقية، ويمكن تناولهم كما يلي:

١. المنطلقات النظرية: تتحدد المنطلقات النظرية للإستراتيجية المقترحة فيما يلي:

- (أ) تهدف عملية التجديد الإستراتيجي بالمدارس إلى إحداث تغييرات جذرية في أداء وأنشطة المدرسة من خلال ممارسة عدة عمليات تتحد في (تسهيل التخيل الإستراتيجي، تطوير أرضية للفهم المشترك بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى، تنسيق العمل الإستراتيجي).
- (ب) يُعد كل من بعد المحتوى، وبعد السياق، وبعد العملية من أكثر الأبعاد التي من الممكن أن يُعول عليها في إرساء دعائم التجديد الإستراتيجي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية.
- (ج) إن تعزيز التجديد الإستراتيجي بالمدارس يكسبها كثير من المزايا التي تجعلها قادرة على التخلص من أي تهديدات داخلية وخارجية وتحقيق توازن بين قدراتها الداخلية والخارجية.
- (د) يمثل التجديد الإستراتيجي أحد أساليب الإدارة الإستراتيجية الناجحة، وهو فلسفة تنظيمية وإستراتيجية جديدة نسيبًا تساعد المدارس على إعادة التفكير بشكل جوهري حول كيفية المنافسة المستدامة.
- (هـ) يساعد التجديد الإستراتيجي المدرسة في إعادة بناء إستراتيجيتها ورؤيتها ورسالتها، وإعادة بناء قدرات العاملين بها وتمييزهم؛ لتحقيق ميزة تنافسية عالية.
- (و) يستلزم تحقيق التجديد الإستراتيجي بالمدارس إلى تعاون كافة الأطراف المستفيدة من داخل المدرسة وخارجها، والاستثمار الامثل لمواردها البشرية وإمكاناتها المادية والتكنولوجية.
- (هـ) تبني عمليات مدروسة للتجديد الإستراتيجي بالمدارس يساعدها على تحسين أدائها والارتقاء بمستوياتها المحلية والدولية بين المدارس.
- (ز) يعزز التجديد الإستراتيجي بالمدارس تحسين ممارسات العمل، وتحفيز المدرسة على تنمية مواردها وزيادة معدلات إنتاجيتها وتلبية متطلبات المستفيدين.
٢. منطلقات تطبيقية: تتحدد المنطلقات التطبيقية للإستراتيجية المقترحة فيما يلي:

- (أ) تمتلك المدارس الثانوية الفنية الصناعية كوادر بشرية من مديريين ومعلمين تساهم في تحقيق التجديد الإستراتيجي.
- (ب) التوسع في مدارس التكنولوجيا التطبيقية ساعد في تقديم العديد من الخدمات المميزة للطلاب وتحقيق جودة الخريج، بما ساهم في تنمية مهاراتهم المختلفة وتأهيلهم للالتحاق بسوق العمل.
- (ج) التوسع في مدارس التعليم والتدريب المزدوج وإدراج التعليم والتدريب المزدوج ضمن الهيكل التنظيمي بالوزارة ساعد على اتقان الطلاب للمهارات المهنية والوظيفية التي يتطلع إليها سوق العمل، وتطوير البرامج الدراسية، واكتساب أخلاقيات العمل بما يساهم في التجديد الإستراتيجي بالتعليم الفني الصناعي.
- (د) تنامي جهود وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني في عقد شراكات مع المؤسسات الدولية ومجتمع الأعمال للارتقاء بمدارس التعليم الفني الصناعي.
- (هـ) تبذل وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني جهودًا واضحة لتحديث برامج المدارس الثانوية الفنية الصناعية من خلال المناهج المبنية على الجدارات.
- (و) تنامي جهود المدارس الثانوية الفنية الصناعية في تحقيق الجودة بجميع جوانب المنظومة التعليمية بها من خلال إنشاء وحدات للتدريب والجودة بكل مدرسة.
- (ز) الاهتمام القومي بالارتقاء بالتعليم الفني ومنه الصناعي من خلال تجويد بنيته وتحسين النظرة المجتمعية له.

ثانياً: رؤية الإستراتيجية المقترحة: تتمثل رؤية الإستراتيجية المقترحة في "أن تصبح المدارس الثانوية الفنية الصناعية مؤسسات تعليمية متطورة ومبتكرة ورائدة في إعداد الكوادر المهنية بما يتماشى مع التطورات المتلاحقة في سوق العمل من خلال التجديد الإستراتيجي لكافة جوانبها بما يعزز تحقيق الميزة التنافسية المستدامة والنمو الاقتصادي والصناعي "

ثالثاً: رسالة الإستراتيجية المقترحة: "تحويل المدارس الثانوية الفنية الصناعية إلى مؤسسات تعليمية نموذجية تساهم في إعداد الكوادر البشرية المؤهلة من المهنيين المبدعين القادرين على قيادة الصناعة والارتقاء بمعدلات النمو الاقتصادي من خلال الاستجابة المتواترة للتغيرات التكنولوجية الحديثة، ومتطلبات سوق العمل، و تحقيق التجديد الإستراتيجي بما يتماشى مع النهج التنافسي للنظام التعليمي الدولي، من خلال تعزيز بعد المحتوي؛ حيث تنمية قدرتها على استكشاف واستغلال الفرص المختلفة، وتوظيفها بما يخدم المدرسة، وبما يتناسب مع مقدراتها وإمكاناتها الداخلية، وبعد السياق؛ من خلال تعزيز المبادرات الإدارية التي تحفز بيئة العمل بالمدرسة والاستفادة من التحولات التكنولوجية لتجديد المنتجات والخدمات، وتوفير الفرص المتنوعة، وبعد العملية؛ حيث تنفيذ إجراءات هذا التجديد في أوقات محددة، بما يلبي تطلعات الجهات المستفيدة والمجتمع المحلي، ويعزز من جودة خدماتها ومواردها المادية والبشرية"

رابعاً: القيم التنظيمية للإستراتيجية المقترحة: وتتمثل القيم التنظيمية للإستراتيجية المقترحة في مجموعة من الأفكار أو المعتقدات التي توجه سلوك العاملين بالمدارس الفنية الصناعية على جميع المستويات، وتتمثل في:

١. **التنافس:** وذلك بين العاملين بالمدرسة من معلمين وإداريين وقيادات، وكذلك بين المدرسة والمدارس المجاورة، مما يعكس على قدرة المدرسة على التجديد الإستراتيجي.
٢. **استثمار الفرص:** من خلال توافر كوادر بشرية مؤهلة وكفاء لها القدرة على استغلال الفرص الخارجية بما يساهم في زيادة قدرة المدرسة الصناعية على التجديد الإستراتيجي.
٣. **المرونة:** وتمثل قدرة المدارس الثانوية الفنية الصناعية على مواجهة التهديدات الداخلية والخارجية التي تحيط بها وأي متغيرات طارئة على سوق العمل من خلال تبني آليات دفاعية لمواجهة كافة المخاطر والتهديدات لضمان قدرتها على التنافس والاستمرار.
٤. **الفعالية:** وذلك من خلال القدرة على استخدام الموارد والإمكانات المتاحة لتحقيق الأهداف المرجوة بأقل وقت وأقل التكاليف.
٥. **التحسين المستمر:** حيث تجديد وتطوير الممارسات بشكل مستمر بما يعود بالنفع على المدرسة ويضمن لها تحقيق ميزة تنافسية.
٦. **العمل الجماعي وتكوين فرق العمل:** بما يحقق رؤية المدرسة الثانوية الصناعية ورسالتها بكفاءة وفعالية من خلال التعاون والعمل بصورة جماعية لمواجهة كافة التهديدات واستغلال الفرص المتاحة بما يحقق التجديد الإستراتيجي بتلك المدارس.

خامساً: غايات الإستراتيجية المقترحة وأهدافها: تتحدد غايات الإستراتيجية وأهدافها فيما يلي:

الغاية الأولى: تعزيز القدرة الإستراتيجية للمدارس الصناعية على تحقيق أهدافها من خلال تنمية قدرتها على استكشاف واستغلال الفرص المختلفة- وهو ما يمثل بعد المحتوى للتجديد الإستراتيجي-، ويمكن تحقيق هذه الغاية من خلال الأهداف الإستراتيجية التالية:

- أ- تعظيم جهود المدرسة الصناعية في تحقيق الابتكار التكنولوجي وإطلاق منتجات وخدمات جديدة تعتمد على تقنيات مبتكرة.
- ب- زيادة قدرة المدرسة على المنافسة وتعزيز العلاقات الإستراتيجية مع المؤسسات الصناعية ورجال الأعمال.
- ج- تعظيم جهود المدرسة الصناعية في نشر ثقافة التجديد الإستراتيجي والاستفادة من وحدات التدريب بالمدرسة، والتوسع في دخول الأسواق الجديدة.
- د- تحديث وتنويع البرامج التعليمية بشكل مستمر لتنمية قدرات ومهارات الطلاب لتقديم خريج متميز مزود بالمهارات التنافسية بما يتوافق مع متطلبات سوق العمل.
- هـ- تعظيم الاستفادة من برامج إصلاح التعليم الفني، وتطوير المناهج الدراسية المبنية على الجدارات وفقاً للاحتياجات الفعلية لسوق العمل.

الغاية الثانية: تعزيز قدرة المدارس الصناعية على التكيف مع البيئة التنافسية والبحث عن الفرص الجديدة بسوق العمل – وهو ما يمثل بعد السياق للتجديد الإستراتيجي؛ لضمان استدامة النمو بالمدارس والتميز في الأداء بما يتلاءم مع إمكانياتها ومواردها المادية والبشرية والتكنولوجية، مما يسهم في الارتقاء بجودة خدماتها ووضعها التنافسي: ويمكن تحقيق هذه الغاية من خلال الأهداف الإستراتيجية التالية:

- أ- رصد احتياجات المستفيدين من الداخل والخارج الحالية والمستقبلية والعمل على تلبيتها.
- ب- متابعة التوجهات التكنولوجية والتكنولوجيا الناشئة التي تؤثر على الصناعة؛ لتقييم كيفية الاستفادة منها في تطوير العمل بالمدارس الثانوية الصناعية.
- ج- إنشاء نظام لرصد وتحليل ومراقبة أنشطة المنافسين لتحديد نقاط قوتهم وضعفهم.

الغاية الثالثة: تعزيز الكفاءة التشغيلية للمدارس الصناعية من خلال دعمها لبعدها العملية لتبسيط إجراءات التجديد الإستراتيجي وتعزيز المرونة في أداء الإجراءات وإدارة وقت تنفيذ تلك إجراءات من خلال تحسين العمليات، وتقليل زمن التنفيذ وتقليل الهدر في الوقت والتكاليف؛ لتحقيق أهداف التجديد بكفاءة وفعالية، ويمكن تحقيق هذه الغاية من خلال الأهداف الإستراتيجية التالية:

- أ- تقليل تكلفة ووقت العمل المستغرق لإنجاز إجراءات التجديد الإستراتيجي.
- ب- تحقيق التواصل الفعال مع الجهات المستفيدة والمجتمع المحلي.
- ج- تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمدرسة اتجاه المجتمع المحلي، مما يسهم في توفير مصادر لتمويل جهود التجديد الإستراتيجي.
- د- تبسيط الإجراءات الروتينية لعمليات التجديد الإستراتيجي، ووضع آلية لتنفيذ المشاريع الجديدة
- هـ- تشجيع الشراكات مع القطاع الخاص بمؤسساته المختلفة من شركات ومصانع ورجال الأعمال.

سادسًا: ملامح الإستراتيجية المقترحة: يمكن توضيح ملامح الإستراتيجية المقترحة من حيث الغايات والأهداف الإستراتيجية والأهداف الإجرائية، وأنشطة التنفيذ وكذلك مؤشرات الأداء والمدى الزمني المقترح لتنفيذها كما في الجدول التالي:

جدول (١١): ملامح الإستراتيجية للتجديد الإستراتيجي بالمدارس الثانوية الصناعية الفنية بجمهورية مصر العربية.

الغاية الإستراتيجية الأولى: تعزيز القدرة الإستراتيجية للمدارس الصناعية على تحقيق أهدافها من خلال تنمية قدرتها على استكشاف واستغلال الفرص المختلفة

المدى الزمني المقترح ^(١)	مسئولية التنفيذ	مؤشرات الإنجاز	أنشطة التنفيذ	الأهداف الإجرائية	الأهداف الإستراتيجية
مستمر	- وزارة التربية والتعليم الفني. - مديرية التربية والتعليم. - مدير المدرسة.	- عدد حملات التوعية المنفذة داخل وخارج المدرسة الصناعية، ونسبة التفاعلات على منصات التواصل الاجتماعي. - تقارير حول نتائج حملات التوعية المنفذة.	أ/١/١ تنظيم حملات توعية داخل المدرسة وخارجها حول أهمية الابتكار التكنولوجي ودور المدرسة في تحقيقه واستخدام وسائل التواصل الاجتماعي في ذلك.	أ/١/١ نشر الوعي بأهمية التكنولوجيا والترويج لها وأثارها ونواتجها المستقبلية بالمدارس الصناعية.	أ-تعظيم جهود المدرسة الصناعية في تحقيق الابتكار التكنولوجي وإطلاق منتجات وخدمات جديدة تعتمد على تقنيات مبتكرة.
		- تشكيل رسمي لفرق العمل متعددة التخصصات. - عدد الأفكار الابتكارية وعدد الابتكارات التكنولوجية المسجلة. - عدد الاجتماعات الدورية بين أقسام المدرسة الصناعية، وتقارير حول أهم نتائج الاجتماعات وأوجه التعاون التي تمت.	أ/٢/١ تشكيل فرق عمل متعددة التخصصات لتطوير الأفكار الإبداعية والابتكارات التكنولوجية الحديثة. أ/٢/٢ تعزيز التعاون بين الأقسام المختلفة داخل المدرسة الصناعية لتبادل الأفكار، والمعارف، والخبرات، والمهارات.	أ/٢/١ تطوير الأفكار الإبداعية والابتكارات التكنولوجية الحديثة محل استفادة المدارس الصناعية.	

(١) تم التعبير عن المدى الزمني مع كافة أنشطة التنفيذ بأنه "مستمر" وذلك نظرًا لطبيعة التجديد الاستراتيجي التي ترتبط بصورة كبيرة بالوقت، كما أن الجهود المبذولة لتحقيق التجديد الاستراتيجي بالمدارس الصناعية قد تتعرض لبعض المعوقات التي توقفها لبعض الوقت، مما يؤثر سلبًا على مدى تقدم المدارس الصناعية بجمهورية مصر العربية.

إستراتيجية مقترحة للتجديد الإستراتيجي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية في جمهورية مصر العربية

<p>المعلمون والطلاب. الأكاديميون بالجامعات ومسؤولو تطوير المناهج.</p>	<p>تقرير بالتقنيات والتطبيقات التي تم استخدامها في العملية التعليمية وتقييم مدى فعاليتها. حصر الإستراتيجيات والخطط التي تم الاعتماد عليها. نتائج التقييم والتغذية الراجعة بالاعتماد على الاستبيانات والمقابلات مع الأكاديميين والمتخصصين في تطوير التعليم الصناعي. عدد الدورات التدريبية المنفذة ونسبة المشاركين فيها، وتقييم مدى رضا المتدربين عن جودتها وفعاليتها.</p>	<p>١/٣/أ تحديث المناهج الدراسية لتركز على تقنيات وتطبيقات الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، والطباعة ثلاثية الأبعاد وغيرها. ٢/٣/أ تطوير إستراتيجيات وخطط عمل لتعزيز الابتكار التكنولوجي داخل المدرسة، مع التركيز على التقييم الدوري وتقديم التغذية الراجعة. ٣/٣/أ إعداد خطة لتقديم دورات تدريبية خارجية للطلاب بالتعاون مع الجهات الصناعية المعتمدة على التكنولوجيا الحديثة؛ لزيادة فرص التعلم التطبيقي.</p>	<p>٣/أ تطوير برامج تعليمية متقدمة تعتمد على التكنولوجيا الحديثة.</p>
<p>عدد الفعاليات التي تم تنظيمها داخل المدرسة ونسبة مشاركة الطلاب بها. عدد المشكلات التي تم حلها بالاعتماد على التكنولوجيا الحديثة. عدد الحلول المبتكرة للمشكلات بالمدارس الصناعية التي تم تسجيلها مكافأة الطلاب المبتكرين والمبدعين من خلال جوائز عينية وتقديرات مادية ومعنوية.</p>	<p>٤/١/ تنظيم فعاليات داخل المدرسة الصناعية تحفز الطلاب على الربط ما بين دراستهم النظرية والتطبيقية لتطبيق ما تعلموه في إيجاد حلول مبتكرة لحل مشكلات الصناعة في ضوء التحديات التكنولوجية. ٢/٤/أ تنظيم مسابقات لتشجيع الطلاب المبدعين في مجال الابتكار التكنولوجي.</p>	<p>٤/١/ تشجيع الابتكار والإبداع بالمدارس الصناعية.</p>	<p>٤/١/ تشجيع الابتكار والإبداع بالمدارس الصناعية.</p>
<p>تشكيل رسمي بالقائمين على إدارة مركز/ وحدة رعاية ودعم وتسويق الابتكارات بكل مدرسة صناعية. عدد المعدات والأجهزة ذات الفعالية التي تم الاعتماد عليها في تجريب الأفكار للحصول على الابتكارات المرجوة.</p>	<p>١/٥/أ إنشاء مركز أو وحدة لرعاية ودعم وتسويق الابتكارات بكل مدرسة صناعية. ٢/٥/أ تجهيز المراكز والوحدات بالمعدات والأدوات التقنية المتقدمة لتمكين الطلاب والمعلمين من تطوير واختبار وتجريب الأفكار والابتكارات الجديدة.</p>	<p>٥/أ رعاية ودعم وتسويق الابتكارات بكل مدرسة صناعية.</p>	<p>٥/أ رعاية ودعم وتسويق الابتكارات بكل مدرسة صناعية.</p>
<p>إطلاق برامج فعلية لجذب الخريجين والمهندسين للتعاون مع المدرسة الصناعية. توافر قاعدة بيانات خاصة بابتكارات الخريجين</p>	<p>١/٦/أ وضع خطة لاستقطاب الخريجين والمهندسين لتقديم خبراتهم ومهاراتهم ومعارفهم</p>	<p>٦/أ دعم الابتكار وتبادل الخبرات والفرص التعليمية</p>	<p>٦/أ دعم الابتكار وتبادل الخبرات والفرص التعليمية</p>

إستراتيجية مقترحة للتجديد الإستراتيجي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية في جمهورية مصر العربية

		ومهاراتهم وخبراتهم.	المختلفة. أ/٦/٢ إنشاء رابطة للخريجين لدعم الابتكارات وتبادل الخبرات والفرص التعليمية بالمدارس الثانوية الصناعية.	المستمرة مع الخريجين.	
		- تقارير حول نتائج تقييم قياس نتائج الابتكار. - تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين ورصد أوجه القصور من خلال تقرير رسمي.	أ/٧/١ إنشاء نظام لقياس نتائج الابتكار التكنولوجي وتقييم فعالية الإجراءات المتخذة. أ/٧/٢ تحليل البيانات لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتعديل الخطط بناءً على النتائج.	أ/٧ تحسين نظم قياس نتائج الابتكار التكنولوجي وفعالية الإجراءات المتخذة لتحقيق الأهداف المنشودة.	
	-مدير المدرسة الصناعية. - رئيس قسم التعليم والتدريب بالمدرسة. -مسئول الشركات لدى الشركاء الإستراتيجيين بالشركات والمصانع. -مديرو التقييم	- تقارير كمية وكيفية حول نتيجة تحليل الاسواق، وتحديد المنافسين المحتملين. - نتيجة تقييم الطلاب والمعلمين حول مدى فعالية المناهج والبرامج التعليمية. - تقرير حول عدد ومسميات البرامج التي تم تطويرها. - عدد الحملات التسويقية التي تم تنفيذها. - تقارير توضح مدى استخدام المدرسة لإستراتيجيات تعزز من قدرتها التنافسية.	ب/١/١ وضع آلية لتحليل الأسواق المحلية والإقليمية لتحديد فرص التميز وتحديد المنافسين المحتملين. ب/١/٢ تطوير برنامج للتدريب المهني المستمر للمعلمين والطلاب لتحسين المهارات التقنية والمهنية. ب/١/٣ إطلاق حملات تسويقية ودعائية للترويج للبرامج والإنجازات التعليمية والمهنية للمدرسة. ب/١/٤ وضع إستراتيجيات تعزز من تنافسية المدرسة تعتمد على تحديث المناهج الدراسية وتطوير مهارات الطلاب التقنية وتعزيز أهمية الابتكار لديهم.	ب/١ تعزيز جهود المدرسة الصناعية على المنافسة.	ب- زيادة قدرة المدرسة الصناعية على المنافسة وتعزيز العلاقات الإستراتيجية مع المؤسسات الصناعية ورجال الأعمال.
		- عدد البرامج التعليمية والتدريبية التي اتفقت عليها اللجنة. - عدد الشركات الجديدة التي تم توقيعها وتنفيذها. - الإيرادات التي تم تحصيلها نتيجة المشاريع المشتركة.	ب/٢/١ تشكيل لجنة استشارية مؤلفة من ممثلين عن الصناعة وممثلين من وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني لتوجيه البرامج التعليمية والتدريبية. ب/٢/٢ تنظيم فعاليات ولقاءات وندوات وورش عمل ومؤتمرات ومنتديات ومشاركات متبادلة	ب/٢ تعزيز العلاقات الإستراتيجية مع المؤسسات الصناعية ورجال الأعمال.	

إستراتيجية مقترحة للتجديد الإستراتيجي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية في جمهورية مصر العربية

<p>والمراقبة. -الإدارة المالية والموارد البشرية. -مدير الجودة. -مدير التسويق والاتصالات. -المدرء التنفيذون بالشركات والمصانع.</p>	<p>- تقرير حول فعالية اللقاءات والندوات وورش العمل والمؤتمرات التي نفذت. - عدد الفعاليات المشتركة التي نظمتها المدرسة مع الشركاء الصناعيين. - نسبة حضور ومشاركة الطلاب والمعلمين في الفعاليات والبرامج التعليمية الإضافية. - عدد الفرص التدريبية التي تم التعاقد عليها، ونسبة حضور الطلاب المستفيدين. - تقرير حول جدوى الفرص التدريبية للطلاب بالشركات والمصانع.</p>	<p>للتعريف بمنتجات الطلاب ومشاريعهم وتعزيز تبادل المعرفة ومشاركتها. ب/٣/٢ عقد اجتماعات دورية لتبادل الأفكار والتجارب بين المؤسسات الصناعية والمدرسة الصناعية بما تشمل من معلمين وطلاب ومهنيين. ب/٢/٤ تقديم فرص متنوعة لتدريب الطلاب في الشركات الصناعية لتعزيز مدركاتهم حول العمل الصناعي ومتطلباته.</p>		
<p>بالشركات والمصانع.</p>	<p>- عدد بروتوكولات التعاون والاتفاقيات مع الشركاء. - تعديل الهيكل التنظيمي للمدرسة، بحيث يتضمن وظيفة مسؤول إدارة المشاريع. - تقرير بنتائج وتوصيات الورش التدريبية حول كيفية إدارة المشاريع. - نتائج تقييم أعضاء المجتمع المدرسي والشركاء الإستراتيجيين حول جودة التعاون والفرص المقدمة من المدرسة. - تقرير بالموارد المالية والتكنولوجية التي تم توفيرها.</p>	<p>ب/٣/١ توقيع بروتوكولات تعاون واتفاقيات مع الشركاء الإستراتيجيين. ب/٣/٢ استحداث وظيفة مسئول عن إدارة المشاريع المشتركة بين المدرسة والشركاء ضمن هيكل المدرسة الصناعية. ب/٣/٣ تنظيم ورش عمل حول كيفية إدارة المشاريع لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة. ب/٣/٤ تحديد آلية لتقييم فرص المشاريع المشتركة المحتملة ومدى جدواها. ب/٣/٥ وضع خطة لتوفير الموارد المالية والتكنولوجية اللازمة لتنفيذ المشاريع المشتركة.</p>	<p>ب/٣ العمل على زيادة عدد المشاريع المشتركة مع الشركاء الإستراتيجيين واستقطابهم.</p>	
	<p>- نتائج تقييم رضا الطلاب والمعلمين والشركاء الإستراتيجيين للمشاريع المشتركة والنشاطات الصناعية. - عدد الأفكار الجديدة التي تم تطبيقها أو تقديمها خلال المشاريع المشتركة بين الطرفين. - تشكيل لجنة لتحليل البيانات والتقارير حول فعالية البرامج والمشاريع المشتركة. - تقرير حول أهم التحسينات التي تمت ووضع تصور حول كيفية تلافي أي تهديدات محتملة.</p>	<p>ب/٤/١ وضع نظام لقياس أداء الطلاب والمعلمين في المشاريع المشتركة والنشاطات الصناعية. ب/٤/٢ إجراء تقييم شامل ودوري لفعالية البرامج والمشاريع محل التعاون. ب/٤/٣ تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لكل هدف إجرائي تم وضعه. ب/٤/٤ وضع خطة تنفيذية لضمان تنفيذ التحسينات وتطوير النتائج والتكيف مع التغيرات المتلاحقة للسوق والمواصفات الصناعية.</p>	<p>ب/٤ قياس وتطوير أداء بشكل دوري وشامل للمدرسة الصناعية.</p>	

إستراتيجية مقترحة للتجديد الإستراتيجي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية في جمهورية مصر العربية

<p>وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني. إدارة المدرسة الصناعية. المعلمون والمدرّبون.</p>	<p>- نتائج الدراسات الاستقصائية، وتقرير حول أهم الكفايات والمهارات اللازمة المطلوبة من الخريجين. - تقرير عن احتياجات سوق العمل واستطلاع رأي المجتمع الخارجي حولها. - تحليل نتائج استبيانات أصحاب العمل. - نتائج استطلاع آراء رجال الصناعة والشركات والقطاع الخاص حول أهم المهارات الفنية والتقنية المطلوبة في الصناعات، وكتابة تقرير حولها.</p>	<p>ج/١/١ إجراء دراسات استقصائية يمكن من خلالها تحديد الكفايات والمهارات اللازمة من قبل أصحاب العمل وجهات التوظيف في الصناعات الرئيسية بمصر، وفهم احتياجات سوق العمل المختلفة. ج/١/٢ تطبيق استبيانات دورية لأصحاب العمل للحصول على آرائهم حول أهم المهارات الفنية المطلوبة من خريجي المدارس الصناعية، وتقييم مدى رضاهم عن مستوى تأهيل الخريجين وملاءمتهم للوظائف المتاحة. ج/١/٣ تحديد المهارات الفنية والتقنية المطلوبة في الصناعات المختلفة مثل الصناعات الهندسية والميكانيكية التصنيعية، الإلكترونية.....إلخ.</p>	<p>ج/١ تحليل احتياجات سوق العمل المختلفة بشكل دوري.</p>	<p>ج-تحديث وتنويع البرامج التعليمية بشكل مستمر لتنمية قدرات ومهارات الطلاب لتقديم خريج متميز مزود بالمهارات التنافسية بما يتوافق مع متطلبات سوق العمل.</p>
<p>- الطلاب وأولياء الأمور. الشركات والمصانع ورجال الأعمال. الهيئات واللجان الخاصة بالتعليم الفني والتدريب المهني. الجامعات والمؤسسات الأكاديمية.</p>	<p>- قائمة بالخبراء الذين تم الاستعانة بهم . - تقرير عن آراء الخبراء حول فعالية المناهج الحالية وسبل التحديث الممكنة. - تحديد أوجه التطوير والتحسين في المحتويات الدراسية ومسميات المقررات التي حدثت. - تقرير حول فعالية التحديث في المناهج من خلال استطلاع آراء المعلمين والمتخصصين والجهات الشريكة. - تقرير تفصيلي حول البرامج الدراسية المطورة، وما اشتملته من أوجه إضافة أو تحديث أو حذف. - عدد الدورات التدريبية المتخصصة التي عقدت لتعزيز المهارات التنافسية للطلاب.</p>	<p>ج/١/٢ تشكيل لجان متخصصة تشمل عدد من الخبراء الأكاديميين والخبراء في مجال الصناعة لمراجعة المناهج الحالية وتحديثها. ج/٢/٢ تحديث المناهج الدراسية؛ لتنمائي مع أحدث المستجدات التكنولوجية والمتطلبات التعليمية المعتمدة وكذلك الصناعية. ج/٢/٣ تصميم برامج دراسية متنوعة تجمع بين الجانب التطبيقي والجانب النظري في مختلف التخصصات بالمدارس الصناعية تشمل هذه البرامج وحدات تعليمية خاصة بالمهارات الناعمة التي يجب أن يمتلكها الطلاب مثل العمل الجماعي، الاتصال الفعال التفاوض والاقناع، الإدارة الذاتية وإدارة الوقت، القيادة وإدارة الذات، المرونة.... وغير ذلك، وتشمل تطبيقات عملية لضمان اكتساب الطلاب للمهارات التنافسية. ج/٢/٤ تضمين مفاهيم جديدة وتطبيقات عملية متطورة في مجالات الهندسة، التكنولوجيا، البرمجة، والإنتاج ضمن المقررات الدراسية. ج/٢/٥ تصميم وحدات دراسية مخصصة للتعلم النشط وحل المشكلات العملية المرتبطة بالصناعات</p>	<p>ج/٢ مراجعة وتحديث المناهج الدراسية وتطوير برامج تعليمية متكاملة.</p>	<p>ج-تحديث وتنويع البرامج التعليمية بشكل مستمر لتنمية قدرات ومهارات الطلاب لتقديم خريج متميز مزود بالمهارات التنافسية بما يتوافق مع متطلبات سوق العمل.</p>

إستراتيجية مقترحة للتجديد الإستراتيجي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية في جمهورية مصر العربية

<p>الجهات الإقليمية والدولية</p>	<p>المحلية. لتطوير مدركات الطلاب العلمية والمهنية. ج/٦/٢ تعزيز التعلم المهني للطلاب والتعلم المستمر من خلال عقد الدورات التدريبية المتخصصة حول التقنيات والابتكارات، تنمية المهارات الأساسية، تعلم اللغات لتعزيز قدرات الطلاب العلمية والمهنية والتفاعل مع المجتمع.</p> <p>ج/١/٣ عقد دورات تدريبية للمعلمين والمديرين لتعليم وتطبيق المناهج المحدثة والأساليب التعليمية الحديثة.</p> <p>ج/٢/٣ تنظيم دورات تدريبية لتنمية مهارات التواصل والتفاعل مع الطلاب لتحفيزهم ودعمهم في اكتساب المعرفة والمهارات العلمية التنافسية.</p> <p>ج/٣/٣ تعزيز التعاون بين المدارس الصناعية والشركات والمؤسسات الصناعية المحلية لضمان أن المهارات التي يتعلمها الطلاب تلبي احتياجات سوق العمل المحلي.</p> <p>ج/٤/٣ وضع آلية لمتابعة وتقييم تقدم الطلاب في اكتساب المهارات اللازمة لسوق العمل.</p>	<p>ج/٣/٣ التنمية المهنية للمعلمين والمديرين بالمدارس الصناعية.</p>	
	<p>– نسبة الطلاب الذين يحصلون على تدريب عملي في الشركات والمصانع.</p> <p>– عدد الدورات التدريبية للمعلمين لتنمية مهارات التواصل والتفاعل مع الطلاب.</p> <p>– نسبة المهارات التي يتم تدريسها في المدارس والتي تتطابق مع المهارات المطلوبة في التوظيف بالمصانع والشركات.</p> <p>– عدد البرامج التعاونية التي تم تنظيمها بين المدارس والشركات والمصانع.</p> <p>– استطلاع آراء أصحاب الشركات والمصانع لتحديد المهارات المطلوبة بشكل دوري، وتقييم الشركات التي يتدرب فيها الطلاب لمستوى مهاراتهم وأدائهم.</p> <p>– نتائج تقييم أداء الطلاب من خلال مشاريع عملية تحاكي بيئة العمل الحقيقية.</p> <p>– إجراء تقارير تقييم دورية تشمل نتائج الاختبارات والمشاريع العملية وتقييمات الأداء الخاصة بالطلاب وتنظيم جلسات استشارية مع الطلاب لمناقشة نتائج التقييم ووضع خطط لتحسين الأداء وتقديم التغذية الراجعة.</p>		

		<ul style="list-style-type: none"> - اعتماد قائمة من المعايير الواضحة والمحددة لتقييم فعالية البرامج التعليمية والمقررات الدراسية. - نسبة الخريجين الذين حصلوا على وظائف مرتبطة بالبرنامج الدراسي. - إحصائية بنتائج الطلاب في الاختبارات المختلفة، توضح مدى تحقيقهم لأهداف البرامج والمقررات الدراسية. - ملاحظات المعلمين حول فعالية المناهج الدراسية وطرق التدريس. - نتائج استطلاع آراء الطلاب ومدى رضاهم عن محتوى البرنامج، طريقة التدريس، والموارد المتاحة، وكتابة تقرير حولها. 	<p>ج/٤/١ وضع آلية لتقييم البرامج التعليمية والمقررات الدراسية وفقا لمعايير محددة لقياس مدى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.</p> <p>ج/٤/٢ قياس مدى تحقق أهداف البرامج والمقررات الدراسية، وتحديد نواحي القصور والمجالات التي تحتاج إلى دعم وتحسين.</p> <p>ج/٤/٣ الاستفادة من نتائج التقارير في اتخاذ قرارات إستراتيجية تهدف إلى تحسين جودة العملية التعليمية ودعم التجديد الإستراتيجي بالمدارس الصناعية.</p>	<p>ج/٤ التقييم الدوري لأهداف البرامج التعليمية.</p>	
		<ul style="list-style-type: none"> - نسبة الطلاب المشاركين في برامج ريادة الأعمال. - عدد الأنشطة العملية، وورش العمل، ومشاريع الطلاب التي تركز على تطبيق مهارات ريادة الأعمال. - عدد الشراكات مع المؤسسات التعليمية أو الشركات أو المصانع لدعم مناهج ريادة الأعمال. - مستوى رضا الطلاب عن الدعم المادي المقدم لهم والموارد المتاحة لهم لتحويل أفكارهم إلى مشاريع من خلال استطلاع آرائهم. - عدد الأفكار أو المشاريع التي تم تقديمها من قبل الطلاب وتقييمها من خلال المختصين. - عدد المسابقات والمبادرات التي تم تنفيذها لدعم مشاريع الطلاب الريادية. 	<p>ج/٥/١ تعزيز ثقافة الابتكار وتنمية مهارات ريادة الأعمال بين الطلاب وتوفير الدعم المستمر للطلاب لتحويل أفكارهم الابتكارية إلى مشاريع واقعية.</p> <p>ج/٥/٢ تنظيم مسابقات ومبادرات لتعزيز ثقافة الابتكار لدى الطلاب وتمكينهم من إمكانية تحقيق مشاريعهم الريادية والاستفادة من خبرات زملائهم.</p> <p>ج/٥/٣ تنظيم إدارة المدرسة الصناعية لفعاليات تحدد الأثر الاقتصادي لمشاريع الطلاب على المدرسة والمجتمع المحلي لتحفيزهم نحو الابتكار.</p> <p>ج/٥/٤ تقديم الدعم الفني والمادي للطلاب الذين يسعون إلى تحويل أفكارهم إلى مشاريع تطبيقية.</p>	<p>ج/٥ تنمية مهارات ريادة الأعمال لدى الطلاب.</p>	

إستراتيجية مقترحة للتجديد الإستراتيجي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية في جمهورية مصر العربية

		<ul style="list-style-type: none"> - عدد الاستشارات الفنية أو الدعم الفني الذي تم تقديمه للطلاب، وعدد المشاريع التي حصلت على دعم مادي وتمت الموافقة على تمويلها. - عدد الدورات التي نفذت لتعليم ريادة الأعمال. - نسبة مشاركة الطلاب في دورات تنمية ريادة الأعمال وأوجه استفادتهم. - عدد المناهج الدراسية التي تم إدراج موضوع ريادة الأعمال ضمن محتواها. - عدد الدروس أو الوحدات التي تركز على موضوعات ريادة الأعمال مثل تطوير الأفكار، التخطيط المالي، وتسويق المشاريع. 	<p>ج/٥/٥ تقديم دورات للطلاب في ريادة الأعمال لتعليمهم كيفية تحويل الابتكارات التكنولوجية إلى مشاريع تجارية ناجحة.</p> <p>ج/٦/٥ إدراج العناصر الأساسية لريادة الأعمال بالمناهج الدراسية؛ لتنمية قدرات الطلاب العملية والعلمية نحو كيفية إنشاء مشاريعهم الخاصة.</p>		
<ul style="list-style-type: none"> - وزارة التربية والتعليم الفني. - الشركات والمصانع والقطاع الخاص. - المجتمع المدني والمحلي. 		<ul style="list-style-type: none"> - عدد السياسات والتشريعات التي تم مراجعتها وتحسينها لدعم التعليم الفني. - السياسات الجديدة التي اعتمدت لتحسين التعليم الفني الصناعي. - تشكيل لجنة لإجراء تقييمات دورية لنظام التعليم الفني تتضمن مراجعة شاملة للمنهج والممارسات التعليمية والموارد المادية. - إجراء استطلاعات رأي دورية تشمل فئات الطلاب والمعلمين وجهات العمل للحصول على تغذية راجعة حول فعالية النظام التعليمي للتعليم الفني الصناعي. - عدد ورش العمل والمنتديات والفعاليات التي تم تنظيمها لتدريب المعلمين على التحديثات في المناهج الدراسية. 	<p>د/١/١ وضع آلية لمراجعة وتحسين السياسات والتشريعات التي تعزز التعليم الفني، والتأكد من مدى توافقها مع متطلبات سوق العمل.</p> <p>د/٢/١ إعداد آليات لمراقبة وتقييم نظام التعليم الفني بشكل دوري.</p> <p>د/٣/١ تنظيم ورش عمل لتبادل الخبرات والأفكار بين الخبراء وصانعي السياسات والممارسين في مجال التعليم الفني .</p> <p>د/٤/١ تنظيم زيارات ميدانية واجتماعات مع المعلمين والمدراء لجمع الملاحظات والاقتراحات اللازمة لتطوير سياسات التعليم الفني الصناعي.</p>	<p>د/١/١ تحسين السياسات التعليمية الداعمة لجودة التعليم الفني.</p>	<p>د-تعظيم الاستفادة من برامج إصلاح التعليم الفني، وتطوير المناهج الدراسية المبنية على الجدارات وفقاً للاحتياجات الفعلية لسوق العمل.</p>

إستراتيجية مقترحة للتجديد الإستراتيجي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية في جمهورية مصر العربية

<ul style="list-style-type: none"> - الطلاب وأولياء الامور. - المنظمات الدولية - وسائل الاعلام - المعلمون. - الموجهون. 	<ul style="list-style-type: none"> - عدد الزيارات الميدانية والاجتماعات التي عقدت لتطوير التعليم الفني، وتقرير حول أهم التوصيات والمقترحات لتطويره. 			
	<ul style="list-style-type: none"> - عدد الشراكات التي عقدت. - بيان يوضح أسماء الشركات والمؤسسات واللجان الاستشارية التي تعمل في المجالات ذات الصلة بالتخصصات التعليمية التي تقدمها المدارس الصناعية. - عدد ورش العمل والملتقيات التي عقدت بين مؤسسات الصناعة والمدارس الصناعية. - تقييم أصحاب العمل والمجتمع الخارجي لجودة خريج المدرسة الصناعية، وجودة البرامج التعليمية. - عدد الشراكات الإستراتيجية التي تم عقدها مع المدرسة. - نسبة الطلاب الذين حصلوا على تدريب عملي بالمصانع. 	<p>د/١/٢ تعزيز شراكات التعاون مع أصحاب العمل لضمان توافق المناهج مع احتياجات سوق العمل.</p> <p>د/٢/٢ تنظيم ورش عمل وملتقيات تجمع بين مؤسسات الصناعة والتعليم الصناعي لتبادل المعرفة وتعزيز سبل التعاون.</p> <p>د/٣/٢ تشكيل لجان استشارية متخصصة من القطاع الصناعي للمساهمة في تطوير المناهج الدراسية والبرامج التعليمية.</p> <p>د/٤/٢ عقد شراكات دولية مع مؤسسات تعليمية وصناعية دولية لتبادل الخبرات والموارد وتنظيم برامج تبادل للطلاب لتعزيز التعاون الدولي.</p> <p>د/٥/٢ تعزيز التعاون مع المؤسسات الصناعية المحلية لتقديم دورات تدريبية للطلاب وفتح فرص للعمل بها.</p>	<p>د/٢ تعزيز التواصل مع القطاع الصناعي والشراكات مع الصناعة والمجتمع المحلي والتعاون الدولي.</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> - قاعدة بيانات توضح حجم البنية التحتية التكنولوجية المحدثة بالمدرسة مثل عدد المعامل وورش العمل وغير ذلك. - توافر الموارد البشرية من أخصائيين للصيانة الدورية وكذلك ميزانية خاصة لإجراء الإصلاحات 	<p>د/١/٣ تحديث البنية التحتية التكنولوجية والمعامل وورش العمل بالمدارس الصناعية لتوفير بيئة تعليمية حديثة ومتطورة.</p> <p>د/٢/٣ الصيانة الدورية المستمرة للأبنية والأجهزة</p>	<p>د/٣ تعزيز البنية التحتية بالمدارس الصناعية.</p>	

		<p>اللازمة.</p> <ul style="list-style-type: none"> - عدد البرامج التدريبية التي تعقدتها المدرسة المرتبطة بالتكنولوجيا الحديثة وتطبيقاتها المختلفة. - الدعم الفني والمالي من قبل الوزارة والجهات الشريكة للمشاريع الإصلاحية بالمدرسة. 	<p>والمعدات بالمدارس.</p> <p>د/٣/٣ تنفيذ برامج تدريبية تعزز التعليم عن بعد واستخدام التكنولوجيا في التعليم بحيث تركز على تعلم تقنيات الذكاء الاصطناعي، وانترنت الأشياء، والتصنيع الرقمي بما ينعكس على العملية التعليمية وجودتها.</p> <p>د/٣/٤ وضع آلية للحصول على الدعم المالي والفني لتنفيذ المشاريع التعليمية والتدريبية والإصلاحات التعليمية المختلفة.</p>		
		<ul style="list-style-type: none"> - عدد المناهج الدراسية التي تم تطويرها، - عدد البرامج التعليمية، والمسارات الدراسية التي تقدمها المدرسة. - تقرير حول فاعلية برامج الإرشاد الأكاديمي المقدمة للطلاب. - نتائج تقييم مدى استجابة المناهج الدراسية لمتطلبات سوق العمل واحتياجاته. - تشكيل فريق للمراجعة الدورية للمناهج الدراسية. 	<p>د/٤/١ تعديل المناهج الدراسية لتتماشي مع مبادرات إصلاح التعليم الفني بحيث تشمل المهارات والمعرفة الحديثة التي يتطلبها سوق العمل.</p> <p>د/٤/٢ توفير مسارات دراسية متنوعة تتناسب مع ميول الطلاب، واحتياجاتهم، ومهاراتهم، وقدراتهم.</p> <p>د/٤/٣ توفير برامج إرشاد أكاديمي للطلاب لمساعدتهم في اختيار مساراتهم الوظيفية المناسبة لهم.</p> <p>د/٤/٤ تحديث المناهج الدراسية بشكل دوري لتصبح متكاملة وتتناسب مع قدرات الطلاب وتعززها وتتناسب مع متطلبات سوق العمل.</p> <p>د/٤/٥ وضع آلية لمراجعة المناهج الدراسية</p>	<p>د/٤ تطوير المناهج الدراسية.</p>	

إستراتيجية مقترحة للتجديد الإستراتيجي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية في جمهورية مصر العربية

			وتقييمها.		
				١/٥ تحليل الوضع الحالي للمدرسة الصناعية وتقييم احتياجاتها.	٥- تعظيم جهود المدرسة الصناعية في نشر ثقافة التجديد الإستراتيجي والاستفادة من وحدات التدريب بالمدرسة، والتوسع في دخول الأسواق الجديدة.
	<ul style="list-style-type: none"> - مدير المدرسة. - مدير التعليم الفني بالمديرية. - فريق التدريب والتطوير. - المعلمون. - المدربون. 	<ul style="list-style-type: none"> - تقارير توضح نتائج التقييم الشامل للمدرسة. - استبيانات لقياس رضا الطلاب وأولياء الأمور عن جودة البنية التحتية. - تقارير حول تقييم جوانب القوة والضعف بالبيئة الداخلية للمدرسة والفرص الجديدة المحتملة في السوق، وكذلك التهديدات المحتملة. - نتائج استطلاعات الرأي حول جودة البرامج التدريبية وجدواها للطلاب والمعلمين. - تقارير حول نسبة الطلاب المشاركين في التدريبات العملية. - عقد اجتماعات ولقاءات لمناقشة ومعالجة أوجه القصور التي تعاني منها المدرسة لدعم أنشطة التجديد الإستراتيجي. - حجم التبرعات والمساهمات التي يقدمها المجتمع المدني والمؤسسات المختلفة. 	<p>١/١/٥ إجراء تقييم شامل لموارد المدرسة وبنيتها التحتية بما تشمله من أجهزة ومعدات وورش و... إلخ وكذلك تقييم برامجها التعليمية الحالية وقياس مدى مواكبتها لمتطلبات سوق العمل .</p> <p>٢/١/٥ تحديد نواحي القوة المتعلقة بأنشطة التجديد الإستراتيجي وتعزيزها وجوانب الضعف لعلاجها والفرص المتاحة لاستغلالها والتهديدات المحتملة لمواجهتها.</p> <p>٣/١/٥ تقييم مدى تطابق برامج التدريب مع مواصفات الجودة ومتطلبات الصناعة الحديثة والتطورات التكنولوجية.</p> <p>٤/١/٥ وضع آلية لعلاج نواحي القصور في البنية التحتية وتحديث التجهيزات والحصول على موارد تدعم تنفيذ أنشطة التجديد الإستراتيجي بالمدارس الصناعية.</p>	١/٥ تحليل الوضع الحالي للمدرسة الصناعية وتقييم احتياجاتها.	
		<ul style="list-style-type: none"> - تقارير حول نسبة إنجاز أهداف التجديد الإستراتيجي، ونسبة الموارد المادية والبشرية المخصصة للتنفيذ. - وثيقة خطة العمل اللازمة لتطبيق التجديد الإستراتيجي، موضحة المهام والأنشطة والمسؤوليات وكذلك مؤشرات تنفيذها والزمن المحدد لإنجازها. 	<p>١/٢/٥ تحديد أهداف للتجديد الإستراتيجي بالمدارس الصناعية وتحديد الموارد البشرية والمادية المطلوبة للتنفيذ.</p> <p>٢/٢/٥ وضع آلية لتنفيذ المهام والمسؤوليات بحيث تكون واضحة ومحددة، ووضع وتوقيت زمني لكل هدف مطلوب إنجازها.</p>	٢/٥ إعداد خطة عمل لتنفيذ أنشطة التجديد الإستراتيجي.	

إستراتيجية مقترحة للتجديد الإستراتيجي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية في جمهورية مصر العربية

		<p>– التقارير السنوية الدورية التي توضح مدى تنفيذ المدرسة لخطة العمل التجديد الإستراتيجي، وآلياتها المتبعة للتعامل مع التغييرات المختلفة لتحقيق أهدافها الموضوعية.</p>	<p>٣/٢/٥ إجراء تقييمات دورية لمسار تنفيذ خطة التجديد الإستراتيجي بالمدرسة الصناعية بحيث تكون مرنة لتحقيق أفضل النتائج.</p>		
		<p>– عدد الطلاب المسجلين في اللقاءات التعريفية. – قرار إداري بتشكيل وحدة تدريبية. – عدد الاجهزة الحديثة المتوفرة بوحدات التدريب ومدى كفاءتها.</p>	<p>١/٣/٥ تنفيذ لقاءات تعريفية مع الطلاب حول التدريب العملي الذي يتماشى مع متغيرات سوق العمل والتطورات التكنولوجية وتلبية احتياجات الشركات والمصانع. ٢/٣/٥ إنشاء وحدات تدريبية تركز على التطوير المهني والتكنولوجي للطلاب والمعلمين. ٣/٣/٥ تزويد وحدات التدريب بأحدث التجهيزات وافتتاح المدربين وكذلك محتوى البرنامج التدريبي.</p>	<p>٣/٥ تعزيز أداء وحدات التدريب والتطوير بالمدارس الصناعية.</p>	
		<p>– تقرير حول نتائج الدراسات حول متطلبات سوق العمل لتحديد الفرص الجديد في الأسواق المحلية والعالمية. – عدد الشراكات الإستراتيجية بين المدرسة والمؤسسات الرائدة في مجال الصناعة. – تقرير حول نسب إنجاز الخطط التسويقية. – تقارير حول معدل نتائج المبيعات في الأسواق الجديدة، وحول نسبة التقدم في تطبيق الإستراتيجيات الجديدة المقترحة لدخول السوق.</p>	<p>١/٤/٥ إجراء دراسات حول متطلبات سوق العمل لتحديد الفرص الجديدة في الأسواق المحلية والعالمية. ٢/٤/٥ التوسع في الأسواق الجديدة من خلال عقد شراكات إستراتيجية بين المدرسة الصناعية والشركات والمصانع والمؤسسات الرائدة في مجال الصناعة. ٣/٤/٥ تطوير إستراتيجيات شاملة للدخول إلى سوق العمل واستغلال واكتشاف الفرص الناشئة، ووضع آلية ممنهجة لتوفير الدعم الفني اللازم في الوقت المناسب. ٤/٤/٥ تحليل تكاليف ومزايا كل سوق محتمل للدخول فيه، وتطوير خطط تسويق متكاملة تشمل استخدام وسائل الإعلام والتواصل الاجتماعي.</p>	<p>٤/٥ تطوير إستراتيجيات الدخول في الأسواق الجديدة</p>	

إستراتيجية مقترحة للتجديد الإستراتيجي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية في جمهورية مصر العربية

الغاية الثانية: تعزيز قدرة المدارس الصناعية على التكيف مع البيئة التنافسية والبحث عن الفرص الجديدة بسوق العمل- وهو ما يمثل بعد السياق-؛ لضمان استدامة النمو بالمدارس والتميز في الأداء بما يتلاءم مع إمكاناتها ومواردها المادية والبشرية والتكنولوجية، مما يسهم في الارتقاء بجودة خدماتها ووضعها التنافسي.

المدى الزمني المقترح	مسئولية التنفيذ	مؤشرات الإنجاز	أنشطة التنفيذ	الأهداف الإجرائية	الأهداف الإستراتيجية
مستمر	<ul style="list-style-type: none"> -مدير المدرسة. - مديرية التربية والتعليم بالمحافظة. - وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني. - الشركاء المجتمعيين والصناعيين. - أولياء الأمور والمجتمع المحلي. - الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد. 	<ul style="list-style-type: none"> - استخدام أساليب متنوعة لجمع البيانات؛ لرصد احتياجات المستفيدين مثل استبانات للطلاب وأولياء الأمور، ومقابلات شخصية مع المعلمين والإداريين، وورش عمل مع الشركاء المحليين والمجتمع. - عدد البرامج والمجالات المطورة، عدد الحواسيب التي تم شراؤها والموارد التي تم استخدامها. - تقرير حول اجتماعات المتابعة الشهرية أو التقارير الدورية من الفرق التنفيذية. - تقارير حول نقاط القوة وأوجه التحسين في الخطط الموضوعة ونسب التنفيذ. 	<ul style="list-style-type: none"> أ/١/١ رصد احتياجات الطلاب والعاملين وأولياء الأمور والمجتمع المحلي بشكل دقيق وتحليلها لفهم الاتجاهات والأولويات وتحديد الفجوات والمجالات التي تحتاج إلى تحسين. أ/٢/١ تطوير خطة عمل؛ لتلبية الاحتياجات المستقبلية تشمل على الأهداف الإستراتيجية لكل مجال كتطوير برامج التعليم المهني والفني، وتحسين البنية التحتية التعليمية وتحديد الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية المطلوبة لتنفيذ الخطة والخطوات اللازمة. أ/٣/١ متابعة تنفيذ الخطة وإنشاء آليات لمراقبة ومتابعة مدى التقدم في تنفيذ الخطة. 	<ul style="list-style-type: none"> أ/١ إجراء تقييم شامل للاحتياجات الحالية وتطوير إستراتيجيات لتلبية الاحتياجات المستقبلية. 	<ul style="list-style-type: none"> أ- رصد احتياجات المستفيدين من الداخل والخارج الحالية والمستقبلية والعمل على تلبيتها.
	<ul style="list-style-type: none"> - مستشارون تربويون متخصصون. 	<ul style="list-style-type: none"> - تقرير حول مدى فعالية تطوير المناهج التعليمية الجديدة أو تحديث البرامج الحالية. - تشكيل فريق متخصص لتعديل البرامج التعليمية وتقييم مدى التحسين 	<ul style="list-style-type: none"> أ/٢/١ تطوير وتحديث البرامج التعليمية لتناسب مع احتياجات سوق العمل المحلي والعالمي، مما يزيد من فرص التشغيل للخريجين. أ/٢/٢ وضع آلية لتقييم كفاءة البرامج التعليمية 	<ul style="list-style-type: none"> أ/٢ إعداد برامج متنوعة للتعليم المهني والفني، وتنمية مهارات التوظيف. 	

إستراتيجية مقترحة للتجديد الإستراتيجي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية في جمهورية مصر العربية

المدى الزمني المقترح	مسئولية التنفيذ	مؤشرات الإنجاز	أنشطة التنفيذ	الأهداف الإجرائية	الأهداف الإستراتيجية
		<p>والتطوير.</p> <ul style="list-style-type: none"> - فرص التدريب المهني وفرص التوظيف التي تم توفيرها في الشركات لتعزيز توظيف الخريجين. - عدد الورش التي عقدت. - تقييم مدى رضا الطلاب عن ورش عمل المنعقدة ومدى استفادتهم منها. - تشكيل فريق عمل متعدد التخصصات لتحديد ورصد احتياجات سوق. 	<p>وفعاليتها في تحقيق أهداف التعليم الصناعي والتطوير المهني للطلاب.</p> <p>أ/٣/٢ تنظيم ورش عمل ومحاكاة للمهن المتوافرة بسوق العمل لتحقيق استفادة الطلاب منها، مما يساعدهم في تطوير مهاراتهم وفهم متطلبات السوق.</p> <p>أ/٤/٢ تعزيز التعلم التطبيقي من خلال إقامة شراكات مع الشركات والمؤسسات الصناعية لتوفير فرص التدريب على العمل لطلاب المدارس الصناعية.</p> <p>أ/٥/٢ وضع آلية لتحديد احتياجات سوق العمل والصناعات المحلية.</p>		
		<ul style="list-style-type: none"> - تطوير برامج تأهيل تعليمية ونفسية متكاملة تلبي احتياجات الطلاب. - تعيين مستشارين تربويين ومختصين بالمدارس الصناعية لتيسير إجراءات التعامل مع كافة فئات الطلاب وتلبية احتياجاتهم. 	<p>أ/١/٣ تطوير برامج للتأهيل النفسي والمهني لدعم الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة لضمان توفير فرص تعليمية متساوية للجميع.</p> <p>أ/٢/٣ وضع آلية لتوفير التقنيات والتكنولوجيا المساعدة للطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة؛ لمساعدتهم على التفوق في الدراسة والمشاركة في الأنشطة الطلابية.</p>	<p>أ/٣/٣ دعم الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة.</p>	

إستراتيجية مقترحة للتجديد الإستراتيجي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية في جمهورية مصر العربية

المدى الزمني المقترح	مسئولية التنفيذ	مؤشرات الإنجاز	أنشطة التنفيذ	الأهداف الإجرائية	الأهداف الإستراتيجية
		<ul style="list-style-type: none"> - عدد الفعاليات والمشاريع المجتمعية المنفذة؛ لتعزيز التفاعل بين الطلاب والمجتمع المحلي والصناعي. - تنفيذ برامج تعاونية طويلة الأمد توفر فرصًا للتدريب والتوظيف لخريج المدارس الصناعية. - نسبة الطلاب المستفيدين من التدريب الميداني، وعدد الشركات والمصانع التي يتم فيها التدريب. - عدد الشركات التي نفذت بين المدارس الصناعية والمؤسسات الصناعية. 	<p>أ/٤/١ تنظيم فعاليات ومشاريع مجتمعية تعزز التفاعل بين الطلاب والمجتمع المحلي والصناعي.</p> <p>أ/٤/٢ بناء شراكات إستراتيجية مستدامة مع الشركات والمؤسسات الصناعية لدعم التدريب والتوظيف لخريجي المدارس الثانوية الصناعية الفنية.</p>	<p>أ/٤ تعزيز التواصل مع المجتمع المحلي والصناعي.</p>	
		<ul style="list-style-type: none"> - نسبة تحديث الأجهزة والبرمجيات والأدوات التعليمية. - استبدال الأثاث القديم، وتحسين الإضاءة والتهوية. 	<p>أ/٥/١ وضع آلية لتحديث المعامل والمختبرات والأدوات والأجهزة والبرمجيات والأدوات التعليمية وتقييم مدى كفاءتها.</p> <p>أ/٥/٢ تحسين بيئة الفصول الدراسية من أثاث وإضاءة وتهوية، وتوفير مساحات مناسبة داخل الفصول؛ لتعزيز نشاط الطلاب وتفاعلهم بالفصول الدراسية.</p>	<p>أ/٥ تعزيز البنية التحتية والمرافق التعليمية.</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> - مدير المدرسة. - المجتمع المحلي 	<ul style="list-style-type: none"> - عدد التقارير الشهرية والربع سنوية والسنوية التي تحدد التكنولوجيات 	<p>ب/١/١ وضع آلية لمتابعة أحدث التطورات التكنولوجية المؤثرة على المدارس الصناعية كتطبيقات الذكاء الاصطناعي وانترنت الأشياء</p>	<p>ب/١ متابعة ومراقبة التوجهات التكنولوجية وتقييم</p>	<p>ب-متابعة التوجهات التكنولوجية الناشئة</p>

إستراتيجية مقترحة للتجديد الإستراتيجي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية في جمهورية مصر العربية

المدى الزمني المقترح	مسئولية التنفيذ	مؤشرات الإنجاز	أنشطة التنفيذ	الأهداف الإجرائية	الأهداف الإستراتيجية
	<p>أولياء الامور.</p> <p>- المعلمون والإداريون</p> <p>- رجال الصناعة والقطاع الخاص.</p> <p>- فريق الدعم الفني بالمدرسة أو المديرية.</p>	<p>الناشئة الجديدة والمتوقع استفادة المدارس الصناعية منها.</p> <p>- توثيق قائمة بالتكنولوجيات المتبناة والمستخدمه في المدارس الصناعية.</p> <p>- نتائج الاستبيانات عن تقييمات رضا الطلاب والمعلمين عن استخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية.</p> <p>- التحسن في مستوى أداء الطلاب المعرفي والمهاري نتيجة استخدام التكنولوجيا.</p> <p>- تقارير المتخصصين حول أهم التطبيقات التكنولوجية التي ساهمت بالفعل في تحسين جودة الخدمات التعليمية وتعلم الطلاب.</p>	<p>والبرمجيات الحديثة وتكنولوجيا الروبوتات والتحكم الآلي.</p> <p>ب/٢/١ وضع آلية لقياس وتقييم مدى قدرة التكنولوجيا الناشئة على تحسين العملية التعليمية بالتدريب في المدارس الصناعية.</p> <p>ب/٣/١ وضع آلية لتحديد التكنولوجيا التي تناسب تعلم الطلاب، والتي يمكن أن تساعد في تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدم لهم.</p>	<p>فعالية التكنولوجيا الناشئة.</p>	<p>التي تؤثر على الصناعة لتقييم كيفية الاستفادة منها في تطوير العمل بالمدارس الثانوية الصناعية.</p>
		<p>- تقارير عن نسبة المعلمين والإداريين والطلاب الذين حضروا دورات التدريب على التكنولوجيا الناشئة، ومدى استفادتهم منها.</p> <p>- نتائج تقييم المعلمين والإداريين عن مدى فعالية الدعم الفني والتقني المقدم لهم عند استخدام التكنولوجيا الناشئة</p> <p>- تشكيل فريق من المهندسين ومسؤولين</p>	<p>ب/١/٢ تنظيم دورات تدريبية لتدريب المعلمين والإداريين والطلاب على استخدام التكنولوجيا الناشئة.</p> <p>ب/٢/٢ توفير الدعم الفني والتقني للمعلمين والإداريين لفهم ومواكبة التطورات التكنولوجية.</p> <p>ب/٣/٢ تعزيز وعي المعلمين والإداريين والطلاب بأهمية التكنولوجيا في تحسين العمليات التعليمية</p>	<p>ب/٢ تدريب الكوادر البشرية من المعلمين والإداريين على استخدام التكنولوجيا .</p>	

إستراتيجية مقترحة للتجديد الإستراتيجي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية في جمهورية مصر العربية

المدى الزمني المقترح	مسئولية التنفيذ	مؤشرات الإنجاز	أنشطة التنفيذ	الأهداف الإجرائية	الأهداف الإستراتيجية
		تقنيين لتوفير الدعم الفني. - عدد ورش العمل التي أقيمت لتعزيز وعي المجتمع المدرسي الصناعي بأهمية التكنولوجيا في العملية التعليمية.	وتطوير المنتجات والخدمات في المدارس الصناعية.		
		توافر خطة محددة للاستخدام الفعال للتكنولوجيا الناشئة في التعليم. - تقرير حول أهم الفرص والتحديات المحتملة لتطبيق التكنولوجيا في المدرسة. - عدد الزيارات الميدانية للطلاب إلى الشركات لمشاهدة تأثير توظيف التكنولوجيا في التطبيق العملي للصناعات. - تقرير حول أهم الاحتياجات التكنولوجية بالمدارس الصناعية.	ب/١/٣ وضع خطة لاستخدام التكنولوجيات الناشئة في المدارس الصناعية بطريقة فعالة ومستدامة. ب/٢/٣ تشكيل فريق لرصد البيئة الخارجية بما تحويه من فرص وأبرز المخاطر لتطبيق التكنولوجيا في البيئة التعليمية، وكتابة تقرير حول ذلك. ب/٣/٣ تحديد الفرص والتحديات المحتملة لتطبيق التكنولوجيا في البيئة التعليمية. ب/٤/٣ تحديد الاحتياجات التكنولوجية اللازمة للتكامل مع البنية التكنولوجية والتطبيقات التكنولوجية التي سيتم استخدامها بالمدارس الصناعية.	ب/٣ تطوير إستراتيجيات للاستفادة من التكنولوجيا الناشئة بما يخدم التجديد بالمدارس الصناعية.	
		تقرير حول عدد المؤسسات والشركات الصناعية الرائدة في مجال التكنولوجيا وأوجه الاستفادة المدرسة منها. - عدد البرامج التدريبية المشتركة المنفذة	ب/١/٤ إجراء دراسة لتحديد المؤسسات والشركات الصناعية الرائدة في مجال التكنولوجيا، وكذلك قاعدة بيانات ومعلومات عن المدارس الصناعية لتنفيذ إطار عمل بينهما ومقترحات للشراكة	ب/٤ توسيع شبكة الشراكات مع المؤسسات الصناعية لتبادل المعرفة والخبرات التقنية.	

إستراتيجية مقترحة للتجديد الإستراتيجي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية في جمهورية مصر العربية

المدى الزمنى المقترح	مسئولية التنفيذ	مؤشرات الإنجاز	أنشطة التنفيذ	الأهداف الإجرائية	الأهداف الإستراتيجية
		<p>بين المدارس الصناعية والشركات، وحصر فئات المشاركين وتقييم أوجه استفادتهم.</p> <p>- تقرير حول عدد المشاريع التطبيقية المفيدة للشركات وتعزز تعلم الطلاب بالمدارس.</p> <p>- عدد الاجتماعات الدورية لتبادل الافكار والخيرات.</p> <p>- عدد ورش العمل والندوات التي تشتمل على موضوعات التقنية الحديثة وأهمية تأثيرها على البيئة التعليمية ونجاحها.</p> <p>- عدد قنوات التواصل بين المدارس والشركات كالمندديات، وصفحات عبر وسائل التواصل الاجتماعي.</p> <p>- عدد الفعاليات الترويجية التي تشمل مؤتمرات ولقاءات منظمة للتسويق بانجازات الطرفين المشتركة.</p> <p>- عدد المشاريع البحثية المنفذة.</p> <p>- تقارير توضح فعالية الشراكات بين الطرفين.</p>	<p>والتبادل المزدوج.</p> <p>ب/٢/٤ وضع خطة لإطلاق برامج تدريبية مشتركة متبادلة بين المدارس الصناعية والشركات.</p> <p>ب/٣/٤ وضع آلية لتنفيذ مشاريع تطبيقية بحثية مشتركة بين المدارس والشركات في مجالات تطبيق التقنيات.</p> <p>ب/٤/٤ وضع آلية لتعزيز عمليات التواصل بين المدارس والشركات وكذلك التسويق والترويج الجيد لهذه الشراكات عبر وسائل الاعلام.</p> <p>ب/٥/٤ تنظيم ورش عمل وندوات تشتمل على موضوعات التقنية الحديثة وأهمية تأثيرها على البيئة التعليمية ونجاحها.</p> <p>ب/٦/٤ إنشاء قنوات التواصل بين المدارس والشركات كالمندديات، وصفحات عبر وسائل التواصل الاجتماعي.</p> <p>ب/٧/٤ تنظيم فعاليات ترويجية تشمل مؤتمرات ولقاءات منظمة للتسويق بانجازات الطرفين</p>		

إستراتيجية مقترحة للتجديد الإستراتيجي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية في جمهورية مصر العربية

المدى الزمني المقترح	مسئولية التنفيذ	مؤشرات الإنجاز	أنشطة التنفيذ	الأهداف الإجرائية	الأهداف الإستراتيجية
			المشتركة. ب/٤/٨ الترويج لنتائج الشراكات والاتفاقيات ونتاجها الناجحة عبر المنصات الاعلامية المتعددة لتعزيز الوعي لدى المجتمع المحلى والارتقاء بصورة التعليم الفني الصناعي.		
	<ul style="list-style-type: none"> - مدير المدرسة المعلمون. - مديرو المشاريع. - مسئولو التسويق والمبيعات. - الإدارة القانونية المسؤولة عن ضمان سرية ودقة البيانات وحماية حقوق الملكية الفكرية. - مسئولو التدريب والتطوير. - مسئولو الدعم الفني والتقني. 	<ul style="list-style-type: none"> - استبيانات لجمع البيانات حول هذه المؤشرات من مصادر مختلفة تشمل رجال الصناعة، العاملين، المجتمع الخارجي. - وثيقة تتضمن معايير لقياس أداء المنافسين وتقييمه. - إنشاء شبكة من البيانات والمعلومات للحصول على بيانات المنافسين (مواقع الإنترنت، تقارير سنوية، مقابيس الأداء). - عدد الدورات التدريبية التي تم إجراؤها ونسبة الحضور. - تحديد الأدوات المستخدمة لجمع البيانات (استطلاعات، مواقع إلكترونية، زيارات ميدانية). - عدد الدورات التدريبية على استخدام 	<ul style="list-style-type: none"> ج/١/١ وضع آلية لتحديد المعايير المستخدمة لمراقبة وتحليل أداء المنافسين وتحديد أهم مؤشرات الأداء التي تؤثر على نجاح وتنافسية المدارس الصناعية مثل نتائج الطلاب، جودة البرامج التعليمية، المعدات والأدوات والاجهزة المستخدمة.... إلخ. ج/١/٢ تنظيم ورش عمل لتحديد أهم الأولويات المؤثرة على قدرة وفعالية المدارس الصناعية بالتعاون مع المعلمين والخبراء. ج/١/٣ تحديد أدوات مناسبة لجمع البيانات والمعلومات، وكذلك الاساليب التحليلية اللازمة لعملية معالجة البيانات، وتدريب الفرق المختص على استخدام ومعالجة تلك الأدوات والأساليب. 	<ul style="list-style-type: none"> ج/١ تحليل أداء المنافسين وجمع معلومات حول نشاطهم. 	<ul style="list-style-type: none"> ج-إنشاء نظام لرصد وتحليل ومراقبة أنشطة المنافسين لتحديد نقاط قوتهم وضعفهم.

إستراتيجية مقترحة للتجديد الإستراتيجي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية في جمهورية مصر العربية

المدى الزمني المقترح	مسئولية التنفيذ	مؤشرات الإنجاز	أنشطة التنفيذ	الأهداف الإجرائية	الأهداف الإستراتيجية
		أدوات التحليل واستخلاص النتائج.			
		<ul style="list-style-type: none"> - تنفيذ نظام رقمي لإدارة وتحديث البيانات وتفعيل الإشعارات عند حدوث أي تغيير. - نسبة البيانات غير المحدثة في النظام. - عدد التعديلات التي تمت على النظام وبناء على الملاحظات التي تم رصدها والمراجعات والتقييمات حوله. - عدد الدورات التدريبية وورش العمل التي نفذت لتمكين المعلمين والمديرين من التعامل مع النظام الجديد. 	<p>ج/١/٢ إنشاء نظام لإدخال البيانات حول المنافسين وتحديثها.</p> <p>ج/٢/٢ وضع إجراءات دقيقة لجمع وتحديث البيانات.</p> <p>ج/٣/٢ تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية لتمكين المعلمين والمديرين من استخدام النظام الجديد بكفاءة وفعالية.</p>	<p>ج/٢ تطوير نظام لمتابعة أداء المنافسين.</p>	
		<ul style="list-style-type: none"> - تقرير لتقييم مدى فعالية النظام من خلال استطلاع آراء الطلاب والمعلمين وأولياء الأمور. - مستوى رضا المستخدمين من خلال الاستبيانات. 	<p>ج/٣/١ اوضع آلية لتقييم فعالية النظام من خلال مقارنة الأداء قبل وبعد استخدام النظام.</p> <p>ج/٣/٢ جمع ملاحظات حول مدى سهولة استخدام وفعالية النظام في تحقيق الأهداف من خلال المستخدمين.</p>	<p>ج/٣ تقييم فعالية النظام الذي تم تحديد مؤشراتته.</p>	

إستراتيجية مقترحة للتجديد الإستراتيجي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية في جمهورية مصر العربية

الغاية الثالثة: (تعزيز الكفاءة التشغيلية للمدارس الصناعية من خلال دعمها لبعده العملية لتبسيط إجراءات التجديد الإستراتيجي وتعزيز المرونة في أداء الإجراءات وإدارة وقت تنفيذ تلك إجراءات من خلال تحسين العمليات وتقليل زمن التنفيذ وتقليل الهدر في الوقت والتكاليف لتحقيق أهداف التجديد بكفاءة وفعالية)

الأهداف الإستراتيجية	الأهداف الإجرائية	أنشطة التنفيذ	مؤشرات الإنجاز	مسئولية التنفيذ	المدى الزمني المقترح
أ- تقليل تكلفة ووقت العمل المستغرق لإنجاز إجراءات التجديد الإستراتيجي	أ/ تحليل وتوثيق العمليات الحالية للتجديد الإستراتيجي بالمدارس الصناعية.	أ/١ تحديد خطوات التجديد الإستراتيجي الحالية المتبعة بالمدارس؛ لتشخيص نواحي القوة والضعف. أ/٢ وضع آلية لجمع معلومات حول كل خطوة في عمليات التجديد الإستراتيجي الحالية وتحديد الأدوات المناسبة لذلك. أ/٣ إجراء مقابلات مع العاملين المختصين لجمع المعلومات اللازمة.	- تقارير توضح الخطوات المتبعة في التجديد الإستراتيجي بالمدرسة، وتحديد نقاط القوة والضعف بها موضحة مدى التكلفة والوقت المستغرق للتنفيذ. - توافر قاعدة بيانات ومعلومات حول عمليات التجديد الإستراتيجي بالمدارس الصناعية. - توافر أدوات وأساليب قياس مناسبة لجمع البيانات والمعلومات وتحليلها. - المعلومات والبيانات التي تم تجميعها من المقابلات التي تمت مع العاملين.	- مدير المدرسة. - مدير المديرية. - وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني. - المجتمع المحلي وأولياء الأمور. - المؤسسات الصناعية	مستمر
	أ/٢ تحديد جوانب القوة ومتطلبات وفرص تطوير وتحسين العمليات.	أ/٢ وضع آلية لتحديد ورصد أوجه القصور والفرص المحتملة. أ/٢ إجراء جلسات للعصف الذهني مع المعلمين والإداريين والمجتمع الخارجي ورجال الصناعة؛ لتحديد الفرص المحتملة للتحسين، مع كتابة تقرير عن نواحي القصور ومقترحات التحسين. أ/٣ تحديد الجوانب التي تسبب إهدار للوقت والتكلفة العالية عند تنفيذ عمليات التجديد الإستراتيجي.	- توافر نظام فعال للاستشعار بأهم التغيرات التي تحدث بالبيئة الخارجية للمدرسة يعمل به فريق متخصص في التخطيط الإستراتيجي. - تقارير حول نتائج العصف الذهني. - تشكيل فريق لرصد وتحديد أهم الجوانب التي تسبب إهدار للوقت والتكلفة. - تحديد قائمة بالأهداف المراد تحقيقها، وتشكيل فريق للخطة المراد تنفيذها.	- رجال الأعمال والقطاع الخاص. - مسئولو التطوير بالإدارات والمديريات	

إستراتيجية مقترحة للتجديد الإستراتيجي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية في جمهورية مصر العربية

المدى الزمني المقترح	مسئولية التنفيذ	مؤشرات الإنجاز	أنشطة التنفيذ	الأهداف الإجرائية	الأهداف الإستراتيجية
	والمدارس.	- عدد الأهداف التي تم تنفيذها ونسبة الوقت المستغرق لتنفيذها.	أ/٤/٢ وضع خطة عمل مفصلة تشتمل على أهداف واضحة وخطوات للتحسين محددة والموارد المطلوبة ومسؤولي التنفيذ والمدة الزمنية اللازمة للتنفيذ.		
		- استخدام التقنيات والبرمجيات المناسبة لتحسين العمليات الإدارية. - عدد البرامج التدريبية المنفذة لاستخدام التقنيات الإدارية الحديثة. - تحسن أداء العاملين الحاصلين على دورات تدريبية. - تقرير بالعمليات والإجراءات التي تم أتمتتها، وتقرير حول فعالية هذا النظام ومدى نجاحه في إنجاز المهام وتقليل الوقت المهدر.	أ/٣/١ تحديد التطبيقات والتقنيات المستخدمة في العمليات الإدارية بما يحسن كفاءة الأداء، ويقلل من الوقت والجهد والتكلفة. أ/٣/٢ وضع خطة تدريبية لجميع العاملين لتدريبهم على تنفيذ إجراءات العمل الجديدة. أ/٣/٣ قياس العائد من التدريب من خلال نتائج التحسين في أداء العاملين. أ/٣/٤ تحديد المهام والإجراءات التي تتطلب الأتمتة.	أ/٣ استخدام تطبيقات حديثة في الإدارة وأتمتة العمليات اليدوية.	
		- تحديد مؤشرات الأداء الرئيسة. - تقرير عن نتائج مراقبة الأداء يقارن بين الأداء قبل وبعد تنفيذ الخطط. - عدد الإجراءات المحدثة بناءً على التغذية الراجعة وما استجد من تطورات.	أ/٤/١ وضع نظام لمراقبة الأداء وقياس النتائج باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسة. أ/٤/٢ وضع آلية للمراجعة الدورية للعمليات وتحديث الإجراءات بناءً على التغذية الراجعة و ما يستجد من تطورات.	أ/٤ مراقبة الأداء وتقييم الإجراءات لضمان التحسين والتطوير المستمر.	
	- مدير المدرسة الصناعية. - الأقسام	- نتائج استطلاعات الرأي الدورية لتقييم رضا الجهات المستفيدة. - تعدد وسائل التواصل مع الجهات المستفيدة	ب/١/١ قياس مستوى رضا الجهات المستفيدة عن الطرق المتبعة من قبل المدرسة الصناعية للتواصل معهم.	ب/١ تعزيز عملية التواصل مع	ب-تحقيق التواصل الفعال مع

إستراتيجية مقترحة للتجديد الإستراتيجي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية في جمهورية مصر العربية

المدى الزمني المقترح	مسئولية التنفيذ	مؤشرات الإنجاز	أنشطة التنفيذ	الأهداف الإجرائية	الأهداف الإستراتيجية
	الإدارية بالمدرسة. - المجتمع المحلي. - مجلس الأمناء والآباء والمعلمين. - المنظمات الحكومية وغير الحكومية. - أولياء الأمور، الطلاب، المعلمون. - رجال الأعمال ورجال الصناعة.	(رسمية وغير رسمية). - عدد المنضمين لمواقع ومنصات التواصل الاجتماعي الخاصة بالمدرسة الصناعية، ونسبة تفاعلهم معها.	ب/٢/١ إعداد آلية لزيادة جهود المدرسة الصناعية في ابتكار وسائل تواصل فعاله تناسب الجهات المستفيدة وتحقق رضاهم. ب/٣/١ استخدام وسائل التواصل الاجتماعي والمنصات الرقمية للتواصل مع أفراد المجتمع المحلي، ونشر أخبار وأنشطة المدرسة الصناعية لزيادة الوعي بالمدرسة وتعزيز التواصل.	الجهات المستفيدة.	الجهات المستفيدة والمجتمع المحلي.
		- استطلاعات الرأي للجهات المستفيدة لتقييم جودة البرامج التعليمية والتدريبية المقدمة. - عدد اللقاءات التي تم تنظيمها لدعم المدرسة الصناعية. - نتائج المشاركة في اللقاءات ونسب الدعم المقدمة من الجهات الخارجية إلى المدرسة الصناعية. - نسبة الردود السريعة على الرسائل البريدية والمكالمات الهاتفية وغيرها. - عدد الدورات المنفذة في تعزيز قدرة فريق الدعم الفني والتقني على التعامل بفاعلية مع أي مستجدات. - عدد الشكاوى التي تم التعامل معها، وعدد المقترحات التي تم الأخذ بها.	ب/١/٢ وضع آلية لرفع مستوى جودة البرامج التعليمية والتدريبية المقدمة للجهات المستفيدة. ب/٢/٢ تنظيم لقاءات مخططة لاستقبال الجهات المستفيدة بالمدرسة لتحسين صورة المدرسة الصناعية لديهم، وتعزيز دعمهم المادي والمعنوي للمدرسة. ب/٣/٢ تعزيز قدرة فريق الدعم الفني والتقني في التعامل السريع والفعال مع الجهات المستفيدة والرد على استفساراتهم في أقل وقت. ب/٤/٢ وضع آلية لإدارة الشكاوى والمقترحات بالمدرسة.	ب/٢ التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة للجهات المستفيدة.	

إستراتيجية مقترحة للتجديد الإستراتيجي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية في جمهورية مصر العربية

المدى الزمني المقترح	مسئولية التنفيذ	مؤشرات الإنجاز	أنشطة التنفيذ	الأهداف الإجرائية	الأهداف الإستراتيجية
		<p>- وجود فريق متخصص لإدارة الموقع الإلكتروني للمدرسة بشكل فعال.</p> <p>- توافر نظام فعال للتحديثات الدورية للموقع الإلكتروني للمدرسة يتوافق مع التطورات المتلاحقة.</p>	<p>ب/٣/١ توفير كافة المعلومات اللازمة للجهات المستفيدة على الموقع الإلكتروني للمدرسة.</p> <p>ب/٣/٢ التحديث المستمر للموقع الإلكتروني للمدرسة بما يشمل من معلومات عن المدرسة وأنشطتها والاجتماعات الدورية...إلخ.</p>	<p>ب/٣ توفير كافة المعلومات اللازمة للجهات المستفيدة لتعزيز الشفافية.</p>	
		<p>- توافر خطة لزيادة مشاركة المجتمع المحلي في أنشطة وأعمال المدرسة.</p> <p>- عدد الحملات المنفذة لتوعية المجتمع المحلي بأهمية المدرسة الصناعية ونسبة المشاركين في تنفيذها من أعضاء المجتمع المحلي والمجتمع المدرسي.</p> <p>- عدد زيارات الجهات المستفيدة للمدرسة.</p> <p>- تخصيص أيام مفتوحة محددة لدعم التواصل بين المدرسة والجهات المستفيدة.</p> <p>- عدد الاجتماعات المتاح مشاركة الجهات المستفيدة بها.</p> <p>- عدد الطلاب وأولياء الأمور وأفراد المجتمع الذين شاركوا في فعاليات وأنشطة المدرسة المختلفة.</p> <p>- عدد المشكلات التي تم حلها نتيجة لاجتماعات أولياء الأمور مع إدارة المدرسة.</p>	<p>ب/٤/١ إعداد آلية لزيادة مشاركة المجتمع المحلي في الأنشطة والفعاليات الخاصة بالمدرسة الصناعية</p> <p>ب/٤/٢ تنظيم حملات دورية لتعريف المجتمع المحلي بأهمية المدرسة الصناعية وفوائدها الاقتصادية والاجتماعية.</p> <p>ب/٤/٣ إعداد خطة لتنظيم أيام مفتوحة للمدرسة الصناعية تمكن للمجتمع المحلي والجهات المستفيدة من زيارة المدرسة ومشاهدة الطلاب وهم يعملون ويتعلمون.</p> <p>ب/٤/٤ تنظيم اجتماعات دورية مع أولياء أمور الطلاب لتفعيل أدوار مشاركة مجلس الأمناء والآباء والمعلمين بالمدرسة لمناقشة ما يستجد بالمدرسة من أمور تخص الطلاب ومشاركتهم في صنع القرارات بالمدرسة.</p>	<p>ب/٤ تعزيز مشاركة المجتمع المحلي وزيادة مستويات تفاعله مع المدرسة.</p>	

إستراتيجية مقترحة للتجديد الإستراتيجي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية في جمهورية مصر العربية

المدى الزمني المقترح	مسئولية التنفيذ	مؤشرات الإنجاز	أنشطة التنفيذ	الأهداف الإجرائية	الأهداف الإستراتيجية
	<ul style="list-style-type: none"> - مديري المدارس. - المعلمين. - وزارة التربية والتعليم والفني. - الشركات والمصانع والقطاع الخاص. - المجتمع المحلي والمنظمات غير الربحية. - المستثمرين. - المؤسسات التعليمية والبحثية لتقديم الاستشارات التقنية والاكاديمية. - الهيئات المحلية والإقليمية 	<ul style="list-style-type: none"> - برنامج مقترح لتعزيز المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التجديد الإستراتيجي بالمدرسة. - تقرير حول مواصفات برنامج المسؤولية الاجتماعية. - عدد الأفراد المشاركين في وضع الآلية وعدد ورش العمل والاجتماعات المنعقدة لتحديد مواصفات البرنامج. - تشكيل لجنة لتقييم مدى فاعلية البرنامج المتبني. - تشكيل فريق لإعداد إستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية بما تشمله من أهداف ومؤشرات تنفيذ ومسؤولين وجدول زمني... وغير ذلك. 	<ul style="list-style-type: none"> ج/١/١ إنشاء برنامج للمسؤولية الاجتماعية يعزز تحقيق التجديد الإستراتيجي بالمدارس الصناعية. ج/١/٢ وضع آلية لمواصفات برنامج المسؤولية الاجتماعية المتبني. ج/١/٣ تعيين فريق من المتخصصين لتنفيذ البرنامج وتنميته. ج/١/٤ وضع خطة زمنية لإنشاء البرنامج وتنفيذه مع تحديد الموارد المادية والبشرية اللازمة لتطبيق البرنامج. 	<ul style="list-style-type: none"> ج/١ تعزيز المسؤولية الاجتماعية نحو تحقيق التجديد الإستراتيجي بالمدارس الصناعية. 	<ul style="list-style-type: none"> ج-تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمدرسة اتجاه المجتمع المحلي، مما يسهم في توفير مصادر لتمويل جهود التجديد الإستراتيجي.
		<ul style="list-style-type: none"> - عدد المبادرات التنموية المحلية المنعقدة وأهم نتائجها لضمان نجاح برنامج المسؤولية الاجتماعية. - زيادة معدلات التوظيف لخريجي المدارس الصناعية. - عدد المشاريع التي تعود بالفائدة الاقتصادية والاجتماعية على المدارس الصناعية والمجتمع المحلي. - عدد الشراكات الإستراتيجية وبروتوكولات تعاون والعقود الاستثمارية مع الشركات والمستثمرين للمساهمة في عملية التمويل. 	<ul style="list-style-type: none"> ج/٢/١ تنفيذ عدد من المبادرات التنموية المحلية خلال مدة زمنية محددة. ج/٢/٢ قياس مدى تأثير المبادرات التنموية على المجتمع المحلي من خلال تحسين مستوى التعليم ومواكبته لمتطلبات سوق العمل وزيادة فرص التوظيف وجذب خريجي المدارس الصناعية لسوق العمل. ج/٢/٣ توقيع بروتوكولات تعاون وعقود استثمارية مع الشركاء الإستراتيجيين كأصحاب المؤسسات ورجال الأعمال ورجال الصناعة.... إلخ . 	<ul style="list-style-type: none"> ج/٢ جذب الاستثمار والمشاريع التنموية للمدرسة الصناعية. 	

إستراتيجية مقترحة للتجديد الإستراتيجي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية في جمهورية مصر العربية

المدى الزمني المقترح	مسئولية التنفيذ	مؤشرات الإنجاز	أنشطة التنفيذ	الأهداف الإجرائية	الأهداف الإستراتيجية
	والدولية.	<ul style="list-style-type: none"> - نسبة مساهمة الشركات والمصانع ومؤسسات المجتمع المدني في تمويل المدارس الصناعية. - تشكيل فرق لتقييم احتياجات المدارس الصناعية من التجديد - عدد الدورات التدريبية المنفذة ونسبة المشاركين فيها. - توافر التجهيزات المناسبة لتعزيز بيئة التعليم والتعلم بالمدارس الصناعية. 	<p>ج/٣/١ وضع آلية لجذب المزيد من فرص التمويل من الشركات والمصانع، مؤسسات المجتمع المدني.</p> <p>ج/٣/٢ تحديد احتياجات المدرسة من التجديد سواء ما يخص البنية التحتية، البرامج التعليمية، والمناهج الدراسية...الخ.</p> <p>ج/٣/٣ وضع آلية لتنفيذ برامج التجديد الإستراتيجي بالمدرسة لتشمل برامج تدريبية للمعلمين والإداريين والطلاب، تحسين البنية التحتية والمناهج والبرامج الدراسية.</p>	<p>ج/٣ توفير مصادر للتمويل لدعم جهود التجديد الإستراتيجي بالمدارس الصناعية.</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> - مديرو المدارس. - مسئول الأقسام بالمدرسة الصناعية. - الموجهون والمعلمون. - الإداريون والفنيون 	<ul style="list-style-type: none"> - تقرير شامل عن المشكلات الموجودة في الإجراءات الحالية للتجديد الإستراتيجي. - إعداد نموذج شامل لكافة الاجراءات الواجب اتباعها. - عدد التطبيقات والتقنيات المستخدمة في تنفيذ الإجراءات. 	<p>د/١/١ إجراء تقييم متكامل لكافة أنشطة وعمليات التجديد الإستراتيجي بالمدارس الصناعية وتحديد نقاط القوة والضعف.</p> <p>د/١/٢ تحديد الإجراءات المبسطة والتي تشمل خطوات متسلسلة زمنيا لكل مشروع من مشروعات التجديد الإستراتيجي.</p> <p>د/١/٣ استخدام التقنيات الحديثة التي تسهل من تنفيذ الإجراءات وتختصر الوقت والمجهود.</p>	<p>د/١ تطوير إجراءات بسيطة ومناسبة لتنفيذ عمليات وأنشطة التجديد الإستراتيجي، ووضع آلية لتنفيذ المشاريع.</p>	<p>د- تبسيط الإجراءات الروتينية لعمليات التجديد الإستراتيجي، ووضع آلية لتنفيذ المشاريع.</p>

إستراتيجية مقترحة للتجديد الإستراتيجي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية في جمهورية مصر العربية

المدى الزمني المقترح	مسئولية التنفيذ	مؤشرات الإنجاز	أنشطة التنفيذ	الأهداف الإجرائية	الأهداف الإستراتيجية
	بالمدرسة. - القطاع الخاص والمؤسسات الأكاديمية والمنظمات غير الربحية. - المجتمع المحلي والشركات والمصانع	- عدد الدورات التدريبية المنفذة، ونسب المشاركين فيها. - تقارير عن أداء النظام الجديد ومدى تبسيطه لإجراءات التجديد الإستراتيجي بالمدارس وفاعليته. - عدد الورش الاضافية المنفذة ونسبة المشاركين.	د/١/٢ تنظيم دورات تدريبية متخصصة للكوادر الإدارية والمسؤولة عن العملية التعليمية بالمدرسة على الإجراءات الجديدة. د/٢/٢ تنفيذ ورش عمل إضافية؛ لضمان تطبيق طريقة تبسيط الإجراءات التي تم تحديدها.	د/٢ تدريب الكوادر البشرية من الإداريين والمعلمين والموجهين على الإجراءات الجديدة.	الجديدة.
		- خطة محددة لمتابعة تنفيذ إجراءات التجديد الإستراتيجي. - تشكيل فريق متخصص لوضع الخطة الإستراتيجية.	د/١/٣ وضع آلية لمتابعة تنفيذ إجراءات التجديد الخاصة بالمشاريع الجديدة د/٢/٣ تحديد الفرق المسؤولة عن التنفيذ ووضع خطة إستراتيجية لمواجهة أي تحديات مستقبلية محتملة محدد فيها المهام والأدوار والموارد...إلخ.	د/٣ متابعة تنفيذ إجراءات التجديد الإستراتيجي	
	- مدير المدرسة. - مديرية التربية والتعليم - وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني. - المعلمين والإداريين بالمدرسة. - رجال الأعمال	- عدد الشراكات وبرتوكولات التعاون بين المدارس الصناعية والقطاع الخاص ورجال الأعمال والمصانع خلال فترة زمنية محددة. - عدد الزيارات الميدانية والتدريبات العملية للطلاب بالمصانع والشركات. - نتائج استطلاع رأى الطلاب والمعلمين حول جودة البرامج التدريبية. - خطة زمنية محددة تعزز بناء الشراكات بين المدرسة والجهات المستفيدة. - تقارير حول آلية تنظيم الشراكات الواجبة مع	ه/١/١ عقد بروتوكولات تعاون بين المدرسة الصناعية والشركات والمصانع. ه/٢/١ توفير فرص تدريبية للطلاب بالمصانع والشركات. ه/٣/١ إعداد آلية لتنظيم عدد الشراكات الواجب انعقادها كل فترة زمنية.	ه/١ تعزيز سبل التعاون بين المدرسة الصناعية والشركات والمصانع.	ه-تشجيع الشراكات مع القطاع الخاص بمؤسساته المختلفة من شركات ومصانع ورجال أعمال.

إستراتيجية مقترحة للتجديد الإستراتيجي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية في جمهورية مصر العربية

الأهداف الإستراتيجية	الأهداف الإجرائية	أنشطة التنفيذ	مؤشرات الإنجاز	مسئولية التنفيذ	المدى الزمني المقترح
			شركاء محددين.	والقطاع الخاص. - الشركات والمصانع.	
	٢/٥ تطوير البرامج التعليمية التي تدعم الشراكات بين المدرسة الصناعية والمصانع والشركات والقطاع الخاص وتعزز من عملية التوجيه المهني.	١/٢/٥ إعداد آلية لتطوير البرامج والشراكات التعليمية من خلال مشاركة الشركات والمصانع في التدريس العملي بالمدارس الصناعية وتدريب الطلاب بها. ٢/٢/٥ تهيئة بيئة تعليمية تتشابه مع البيئة الصناعية الحقيقية بالمدارس. ٣/٢/٥ تطوير برامج الإرشاد المهني للطلاب لفهم متطلبات سوق العمل وأهم التخصصات التي يتطلبها سوق العمل. ٤/٢/٥ إعداد خطة لتعزيز فرص التواصل وتنظيم اللقاءات بين الطلاب ورجال الأعمال ورجال الصناعة.	- عدد البرامج التي تم تطويرها، ونسب الطلاب المشاركين في كل برنامج. - نسبة الطلاب المستفيدين من فرص التدريب. - تقرير حول مناسبة التجهيزات والأدوات والمختبرات والورش الفنية لتدريب الطلاب. - قائمة بأهم التخصصات التي يتطلبها سوق العمل، ويتم تحديثها باستمرار. - توافر مرشدين مهنيين متخصصين. - عدد ورش العمل واللقاءات والندوات المنعقدة.		
	٣/٥ زيادة فرص الاستثمار مع القطاع الخاص والمصانع.	١/٣/٥ تحديد نسبة الاستثمارات التي قدمها القطاع الخاص للمدارس الصناعية ومدى تأثيرها على تحسين البرامج التعليمية والبنية التحتية وجودة الخدمات المدرسية.	- حجم استثمارات القطاع الخاص بالمدارس الصناعية. - تقارير توضح دور القطاع الخاص في تحسين البرامج التعليمية والبنية التحتية وجودة الخدمات المدرسية.		
	٤/٥ تقييم ومراقبة فعالية الشراكات مع القطاع الخاص.	١/٤/٥ وضع خطة لزيادة نسبة توظيف خريجي المدارس الصناعية بالمؤسسات الشريكة مع المدرسة الصناعية. ٢/٤/٥ وضع آلية لتعزيز زيادة نسبة المشاريع والابتكارات المتبادلة والمشاركة بين الشركات والمصانع والمدارس الصناعية	- نسبة الطلاب الذين تم توظيفهم مباشرة بعد التخرج. - عدد المشاريع المشتركة التي تم تنفيذها وعدد براءات الاختراع.		

سابعاً: متطلبات تنفيذ الإستراتيجية المقترحة: يمكن تحديد أهم المتطلبات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية كما يلي:

١. متطلبات بشرية:

أ- تدريب المعلمين، وذلك من خلال:

- تصميم برامج تدريبية موجهة لتحسين المهارات التعليمية والتقنية للمعلمين؛ لتشمل هذه البرامج تدريباً على أدوات وتقنيات تعليمية جديدة، واستخدام البرمجيات الحديثة، وإستراتيجيات تدريس مبتكرة.
- تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية دورية للمعلمين تشمل تكنولوجيا التعليم، المناهج الحديثة، وأساليب التقييم الحديثة.
- إعداد نظام لتقييم فعالية برامج التدريب بناءً على أداء الطلاب والعائد من التدريب.

ب- توظيف كوادر مؤهلة، وذلك كما يلي:

- معايير الاستقطاب والتوظيف: إعداد معايير واضحة لتوظيف واستقطاب المعلمين ذوي الكفاءات العليا، تشمل الخبرة الأكاديمية والتدريب الصناعي.
- توظيف مستشارين: الاستعانة بخبراء ومستشارين في المجالات الصناعية لتقديم المشورة حول تطوير المناهج وتدريب المعلمين، وتجديد وتغيير إجراءات العمل بالمدرسة.

ج- تطوير الكوادر الإدارية، من خلال:

- برامج تطوير القيادة: تقديم برامج تدريبية للمديرين والموظفين الإداريين لتعزيز مهارات القيادة وإدارة التغيير بالمدارس.
- دورات في إدارة المشاريع: تدريب الإداريين على إدارة المشاريع والابتكار لتحسين إدارة وتنفيذ الإستراتيجيات الجديدة.

٢. متطلبات مادية ومالية

أ. تجهيز البنية التحتية، وذلك من خلال:

- تحديث الورش والمختبرات والمعامل: شراء وتثبيت معدات جديدة ومحدثة، مثل: آلات صناعية، أدوات قياس، ومعدات للحوسبة والبرمجة.
- توفير التكنولوجيا الحديثة: توفير أجهزة حاسوب، برمجيات تعليمية متقدمة، وأدوات تفاعلية مثل السبورات الذكية وبرامج المحاكاة، واستخدام الذكاء الاصطناعي وتقنية الروبوتات في التدريب والتعليم.
- إنشاء وحدات للاستشعار عن بعد بكل مدرسة تعمل على رصد ومراقبة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد الفرص المتاحة بالبيئة الخارجية، وكذلك التهديدات للتغلب عليها ومواجهتها.
- إنشاء مركز للمعلومات خاص بالتعليم الفني يشمل ما يستجد من برامج وتدريبات ومعلومات عن الوظائف وما يتطلبه سوق العمل مستقبلاً؛ لفتح آفاق للاستعداد لمتطلبات المهن المستقبلية.
- توفير نظام رقمي يسمح بانسياب البيانات والمعلومات حول التعليم الثانوي الفني وتخصصاته.

- محاكاة التقدم التكنولوجي وما حدث من تطور في تقنيات الذكاء الاصطناعي واستغلال هذا التقدم وتوظيفه في مجالات التعليم والعمل والتسويق بالمدارس الفنية.

ب. تحسين المنشآت، كما يلي:

- تجديد الفصول الدراسية: تجهيز الفصول الدراسية بمرافق مريحة وملائمة للتعلم، مثل: أثاث جديد ومرافق تهوية جيدة.
- تحديث المكتبات: تجهيز المكتبات بكتب ومراجع حديثة، ومصادر إلكترونية تشمل قواعد البيانات الأكاديمية والبرامج التعليمية.
- ج. إيجاد مصادر تمويل بديلة، وذلك من خلال:
- البحث المستمر عن موارد تمويل جديدة وفعالة تحقق مردودا عاليا للمدرسة الفنية الصناعية وتساعد في تحقيق أهدافها.
- تفعيل الشراكة المجتمعية مع المؤسسات المختلفة، وتشجيعهم على تحقيق دورهم في المسؤولية الاجتماعية تجاه هذه المدارس.

٣. متطلبات إدارية وتنظيمية:

أ- تطوير الهيكل التنظيمي للمدارس، كما يلي:

- إدراج وحدات جديدة تهتم بعملية التجديد الإستراتيجي كوحدة التخطيط الإستراتيجي بالمدرسة.
- السماح بالتسلسل المرن للمعلومات والبيانات بين العاملين بالمدرسة من خلال توافر نظام امن وفعال للمعلومات.
- تمكين مديري المدارس والمعلمين من خلال إعطائهم مزيد من الصلاحيات تساعد في اتخاذ قرارات مهمة تساهم في تحسين أدائهم مع توافر نظام للمحاسبية.

ب- تطوير سياسة القبول بالمدارس، من خلال إعادة النظر في سياسات قبول الطلاب بالمدارس الثانوية الفنية وكذلك اختيار التخصصات بناء على رغبات وقدرات الطلاب، وليس بناء على درجاتهم فقط.

ج- تطوير المناهج الدراسية، كما يلي:

- تحديث المناهج: التعاون مع خبراء الصناعة لتحديث المناهج الدراسية بما يتماشى مع احتياجات السوق؛ لإدخال مقررات جديدة تتعلق بالتقنيات الحديثة والممارسات الصناعية.
- إدخال التدريب العملي: دمج فرص التدريب العملي والتطبيقات العملية ضمن المناهج الدراسية لربط المعرفة النظرية بالواقع الصناعي.

د- إعداد نظام تقييم ومتابعة، كما يلي:

- آليات التقييم: تطوير أدوات تقييم فعالة تقيس أداء الطلاب وتقدمهم في تعلم المهارات المطلوبة وإجراء الدراسة الدورية والمستمرة لواقع المدارس.
- تحليل البيانات: جمع وتحليل بيانات التقييم لتحديد نقاط القوة والضعف في العملية التعليمية وإجراء التحسينات اللازمة. وإجراء التحليل البيئي لها لدراسة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في

ضوء أي مستجدات؛ بما يساهم في تحديد أفضل الفرص التي ستستفيد منها المدرسة وترتيبها على حسب أهميتها والفائدة المتوقعة منها للسعي نحو تحقيقها.

■ التقييم المستمر للإستراتيجيات التنافسية التي تتبعها المدارس، والبحث عن مشروعات جديدة تعزز من تنافسيتها وأدائها.

ه- إدارة التغيير، كما يلي:

■ خطة إدارة التغيير: إعداد خطة شاملة لإدارة التغيير تشمل الجداول الزمنية، المسؤوليات، والموارد المطلوبة.

■ التواصل الداخلي: ضمان التواصل الفعال مع جميع الأطراف المعنية (المعلمين، الطلاب، أولياء الأمور) لإدارة التغيير بسلاسة.

■ تغيير الثقافة التنظيمية السائدة والتي تقاوم التغيير وتهيئة مناخ مفتوح داخل العمل يتيح حرية الرأي وتوليد الأفكار من خلال الاهتمام بالعمل الجامعي وتكوين فرق العمل، ومشاركة العاملين في صنع القرارات وتنفيذها وإيمان القادة والمروسين بضرورة تبنى مداخل إدارية حديثة تطور من المنظومة التعليمية كاملة، وتغيير أنماط تفكيرهم التقليدية، وإعداد معايير لاختيار القيادات تدعم خدمتهم في تحقيق التجديد الإستراتيجي وتبنيهم لمهارات التفكير الإستراتيجي.

و- نظام فعال للحوافز، من خلال:

■ تعزيز أداء العاملين من خلال المكافآت المادية والمعنوية نتيجة لأدائهم المتميز.

■ اهتمام الإدارة بتحفيز طرح الأفكار الجديدة التي تحل مشكلات المدرسة وتلبي احتياجات أصحاب المصلحة.

ز- متابعة الخريجين، وذلك من خلال إعداد نظام لمتابعة الخريجين عند خروجهم لسوق العمل من خلال مراكز أو وحدات للمتابعة، أو إنشاء رابطة للخريجين تسمح بمتابعتهم في سوق العمل.

٤. متطلبات مجتمعية

أ- إشراك الصناعة والشركات:

■ تطوير شراكات: بناء علاقات قوية مع الشركات الصناعية لتوفير فرص تدريب عملي، وتحديث المناهج بناءً على احتياجات الصناعة.

■ البرامج المشتركة: تنظيم برامج تدريبية ومشاريع مشتركة مع الشركات لتعزيز التعلم العملي للطلاب.

■ تجديد الخطط الإستراتيجية وإتاحة الفرصة لمشاركة الجهات المجتمعية المختلفة في وضعها وتحديثها وفقاً للتغيرات المتلاحقة في سوق العمل وفي ضوء الموارد المتاحة.

ب- تفعيل التواصل مع المجتمع المحلي:

■ الورش والندوات: تنظيم ورش عمل وندوات لأولياء الأمور والمجتمع لزيادة الوعي حول أهمية التجديد الإستراتيجي وفوائده.

■ استطلاعات الرأي: إجراء استطلاعات للرأي لجمع تعليقات المجتمع وأولياء الأمور حول التحديثات المقترحة وكيفية تحسينها.

ج- التسويق والترويج:

- حملات توعية: إطلاق حملات تسويقية للترويج للتجديد الإستراتيجي، مثل: النشرات الإخبارية، والمواقع الإلكترونية، ووسائل التواصل الاجتماعي.
- القصص الناجحة: عرض قصص نجاح خريجي المدارس الثانوية الصناعية الذين استفادوا من البرامج التجديدية لزيادة الاهتمام والدعم.
- تحسين النظرة المجتمعية للتعليم الثانوي الفني من خلال تخصيص وحدة إعلامية تحسن من الصورة الذهنية لهذا النوع من التعليم أمام الجهات المستفيدة.
- استحداث تخصصات جديدة في التعليم الفني لتتماشي مع متطلبات سوق العمل.
- تشكيل مستودع للأفكار الجاذبة والمبتكرة والتي تساهم في تحسين أداء المدارس الفنية والحفاظ على حقوق ملكية صاحبها من خلال التعاقد مع الشركات والمؤسسات الإنتاجية لتنفيذها.

ومن ثم يمكن القول: إنه بتوافر المتطلبات السابقة وضمان تنفيذها بشكل فعال، يمكن تحقيق التجديد الإستراتيجي في المدارس الثانوية الصناعية بشكل يحقق تحسينات ملموسة في جودة التعليم وتلبية احتياجات سوق العمل.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

أبو الحسن، بدري أحمد ومحمود، حنان عبد الستار وحسن، زينب محمد. (٢٠١٨). تصور مقترح لتطبيق الإدارة الالكترونية في المدارس الثانوية الفنية: دراسة ميدانية بمحافظة أسوان، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بقنا، جامعة جنوب الوادي، العدد (٣٤)، ص ص ٥٢-٨٦.

أبو النور، محمود أبو النور وخطاب، أحمد على وأحمد، محمود عمر وعبد الملاك، سمير روبيل. (٢٠١٩). معوقات تطوير إدارة المدارس الثانوية الفنية الصناعية بمصر على ضوء المستجدات التكنولوجية المعاصرة، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم، العدد (١٣)، الجزء (٤)، ص ص ١-٣٠.

أحمد، حكيم توفيق وسلطان، حكمت رشيد. (٢٠٢١). دور القيادة الأكاديمية في تحقيق التجديد الإستراتيجي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية والعلمية في جامعة نوروز وجيهان الخاصة في محافظة دهوك، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، جامعة زاخو، المجلد (٩)، العدد (٣)، ص ص ٥٦٠-٥٧٨.

الإخناوي، محمد السيد. (٢٠١٦). متطلبات تجويد الأداء المدرسي بالتعليم الثانوي الصناعي في مصر في ضوء مدخل مجتمعات التعلم المهنية، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة طنطا، المجلد (٦٤)، العدد (٤)، ص ص ٨٢-١٦٢.

إسماعيل، عمار فتحى وطه، منى حسنين. (٢٠٢٣). التجديد الإستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والأداء المستدام للبنوك التجارية الحكومية: دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، المجلد (٥)، العدد (٢)، ص ص ١-٥٣.

البغدادي، عادل هادي والحدراوي، رافد حميد. (٢٠١٨). دور القيادة الحقيقية في تنفيذ أنشطة التجديد الإستراتيجي في ظل توافر المهارات السياسية لدى قادة المنظمات: بحث تطبيقي في عدد من الجامعات الحكومية العراقية، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، الجامعة الإسلامية، العدد (٤٩)، ص ص ٤٥-٧٣.

البهواشي، السيد عبد العزيز، محمد، كمال عبد الوهاب، عبد العزيز، وفاء محمد. (٢٠١١). تطوير الهيكل التنظيمي لمدرسة الحلقة الأولى من التعليم الأساسي الخاص بشمال سيناء باستخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة، مجلة القراءة والمعرفة، كلية التربية، جامعة عين شمس، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، العدد (١١١)، ص ص ١٩٠-٢١٠.

جاد، محمد يوسف. (٢٠١٦). متطلبات تطوير التعليم الفني الصناعي في مصر، مجلة تطوير الأداء الجامعي، جامعة المنصورة، مركز تطوير الأداء الجامعي، المجلد (٤)، العدد (١)، ص ص ١٦١-١٧٥.

جامعة حلوان، كليات التعليم الصناعي، قطاع شئون التعليم والطلاب، متاح على:

http://student.helwan.edu.eg/?page_id=203, in February 2024 ,11:49 PM.

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

جمهورية مصر العربية: مكتب الوزير. قرار وزاري رقم ٦٢ لسنة ٢٠٠٧ بشأن القواعد والإجراءات والضوابط ونظم التقييم والتدريب المهني المزدوج نظام السنوات الثلاث (جميع المهن).

جمهورية مصر العربية، قانون رقم ٨٢ لسنة ٢٠٠٦ بإنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، مادة ٣، ١.

جمهورية مصر العربية والاتحاد الأوروبي برنامج دعم وتطوير التعليم الفني والتدريب المهني - TVET EGYPT متاح على:

<https://tvetygypt.org/ar/tvet-egypt/>, in January 2024,9:15AM.

جمهورية مصر العربية. دستور مصر الصادر عام ٢٠١٤، الجريدة الرسمية- العدد ٣ مكرر (أ) في ١٨ يناير ٢٠١٤، مادة ٢٠.

جمهورية مصر العربية، قرار وزاري رقم ١٦٤ بتاريخ ٢٠١٦/٥/٣١ بشأن اعتماد بطاقات وصف أعضاء هيئة التعليم، المادة الأولى.

جمهورية مصر العربية. قانون رقم ١٣٩ لعام ١٩٨١ والمعدل بالقانون رقم ١٦ لعام ٢٠١٩، مادة ٣٠.

الجهاز المركز للتعبيئة العامة والإحصاء. (٢٠٢٠). مؤشرات الفقر، بحث الدخل والإنفاق والاستهلاك ٢٠١٩/٢٠٢٠، ص ص ١-٥.

الجهاز المركز للتعبيئة العامة والإحصاء. (٢٠٢٣، أ). مصر في أرقام: التعليم، نسبة الإنفاق على التعليم للإنفاق العام للدولة، مارس ٢٠٢٣.

الجهاز المركز للتعبيئة العامة والإحصاء. (٢٠٢٣، ب). مصر في أرقام: العمل، مارس ٢٠٢٣.

الجهاز المركز للتعبيئة العامة والإحصاء، صندوق الأمم المتحدة للسكان. (٢٠١٨). تقرير النظام الإيكولوجي للبيانات في مصر لدعم التنمية المستدامة: تأليف (محمد ماجد خشبة وآخرون).

الجهاز المركزي للتعبيئة والإحصاء، متاح على:

<https://www.capmas.gov.eg/>, in January 2024,12:56AM.

الجهاز المركزي للتعبيئة العامة والإحصاء. (٢٠١٩). النشرة السنوية المجمعته بحث القوى العاملة: تقرير تحليلي ٢٠١٨.

حباكة، أمل سعيد. (٢٠٢٢). متطلبات النضج المؤسسي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية في مصر: دراسة تحليلية، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، الجزء (٩٩)، ص ص ٣١٧-٣٧٨.

حجاب، سلوى السيد. (٢٠٢١). أثر التعليم الفني في تعزيز رأس المال البشري وسوق العمل: مشروع رأس المال الدائم بالمدارس الفنية أنموذجًا، مجلة البحث العلمي في الآداب، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، العدد (٢٢)، الجزء (٢)، ص ص ١٩٦-٢٢٨.

حسب النبي، أحمد محمد. (٢٠٢٠). دراسة حالة لتمويل التعليم قبل الجامعي في كوريا الجنوبية وإمكانية الإفادة منه في مصر، العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، المجلد (٢٨)، العدد (٤)، ص ص ١٠٧-٢١٧.

حسن، زينب حسن ومحمد، فاطمة زكريا وسرحان، وليد أحمد. (٢٠٢٠). تنمية قيم التسويق الإلكتروني لدى طلاب مدارس التعليم الفني الصناعي بمصر في ضوء الثورة الصناعية الرابعة، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، العدد (٢١)، الجزء (٣)، ص ص ٧٦-٩٩.

حسن، لجين سامي والحميري، بشار عباس. (٢٠٢٢). دور التجديد الإستراتيجي في تحقيق الازدهار التنظيمي: دراسة لأراء عينة من القيادات الإدارية في المديرية العامة للتربية في محافظة النجف، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، المجلد (١٤)، العدد (٢)، ص ص ٧٠-٩٦.

حسون، حسون هيثم. (٢٠٢١). عمليات إدارة المعرفة في تعزيز أنشطة التجديد الإستراتيجي: دراسة حالة في المديرية العامة لتربية نينوي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الأنبار، المجلد (١٣)، العدد (٤)، ص ص ١٠٢-١٢٣.

خليفة، حسن محمد. (٢٠٢٠). نظرة مستقبلية لتطوير برامج التعليم الفني في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠، دراسات في التعليم الجامعي، كلية التربية، جامعة عين شمس، مركز تطوير التعليم الجامعي، العدد (٤٩)، ص ص ٧٣-٨٧.

الخالد، عبد الله عوض، والزعبي، حسن علي. (٢٠٢٣). أثر القيادة الرنانة في التجديد الإستراتيجي: الدور المعدل لرأس المال النفسي لدى الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، المجلد (٨)، العدد (١)، ص ص ١٠٣-١٣٣.

الدليمي، عراك عبود وعواد، أحمد حاتم. (٢٠٢١). تأثير المقدرات الجوهرية في تحقيق التجديد الإستراتيجي: بحث ميداني في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الأنبار، المجلد (١٣)، العدد (٤)، ص ص ٤٥٩-٤٧٧.

الدوري، زكريا مطلق. (٢٠٢١). الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم-عمليات-حالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

دياب، عبد الباسط 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، العدد (٢٣)، ص ص ٤٨-١٩٩.

رئاسة الجمهورية. قانون رقم ١٦٠ لسنة ٢٠٢٢ بإصدار قانون إنشاء الهيئة المصرية لضمان الجودة والاعتماد في التعليم الفني والتقني والتدريب المهني (إتقان)، الجريدة الرسمية - العدد ٤٠ (مكرر) في ١١ أكتوبر سنة ٢٠٢٢، مادة ٤، ٢، ٣.

رئاسة الجمهورية، قرار رقم ٢٩٠ لسنة ٢٠٠٤ بإنشاء صندوق تطوير التعليم، الجريدة الرسمية، العدد ٣٧ في ٩ سبتمبر لسنة ٢٠٠٤، مادة ٢.

رئاسة الجمهورية. قانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١، الجريدة الرسمية العدد (٣٤) أغسطس سنة ١٩٨١، مادة ٣٠، ٣٣، ٣٦، ٣٨، ٣٩، ٤٢.

رئاسة الجمهورية. قانون رقم ٢١٣ لسنة ٢٠٢٠ بتعديل بعض أحكام القانون رقم ٢٢٧ لسنة ١٩٨٩ بإنشاء صندوق دعم وتمويل المشروعات التعليمية، الجريدة الرسمية، العدد ٤٩ (تابع) في ٣ ديسمبر سنة ٢٠٢٠، مادة ٢، ٣.

رئاسة الجمهورية، قانون ٧٥ لسنة ١٩٧٠ في شأن التعليم الفني، الجريدة الرسمية-العدد ٣٧ الصادر في ١٠ سبتمبر ١٩٧٠، الفصل الأول، مادة ١.

رئاسة الوزراء، قرار رقم ٢٢٥٩ لسنة ٢٠١٤، مادة ٢، ١.

رئاسة الوزراء، المجلس الأعلى للأمن السيبراني. الإستراتيجية الوطنية للأمن السيبراني (٢٠١٧-٢٠٢١)، متاح على:

https://andp.unescwa.org/sites/default/files/202111/AR_National_Cybersecurity_Strategy_2017_2021.pdf, in February 2024, 6:11PM.

رئاسة مجلس الوزراء. إستراتيجية التنمية المستدامة- رؤية مصر ٢٠٣٠، متاح على:

<https://www.cabinet.gov.eg/StaticContent/Vision2030>, in January 2024, 12:21AM.

زهران، إيمان حمدي. (٢٠١٧). دور الإدارة المدرسية في تطوير أداء معلمي التعليم الثانوي الصناعي على ضوء معايير الجودة والاعتماد، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد (٣٣)، العدد (٧)، ص ص ٥٣-١١١.

زيدان، أسماء مراد. (٢٠٢١). مهارات سوق العمل اللازمة لطلاب المدارس الثانوية الفنية الصناعية بمصر على ضوء الثورة الصناعية الرابعة ومتطلبات تنميتها، المجلة التربوية، جامعة سوهاج، كلية التربية، الجزء (٨٥)، ص ص ٢٧٣-٣٣٤.

ساجت، فاطمة حكيم والحميري، بشار عباس. (٢٠٢٣). تأثير القدرات الديناميكية في التجديد الإستراتيجي: بحث تحليلي لآراء عينة من المديرين في الشركة العامة للإسمنت العراقية في محافظة النجف الأشرف، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، المجلد (١٥)، العدد (٢)، ص ص ١٢٨-١٤٩.

السلمي، علي. (٢٠٠١). إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة.

سلطان، حكمت رشيد وعثمان، محمود محمد (٢٠٢١). مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن.

سليمان، هناء إبراهيم ومحمد، منى محمود. (٢٠٢٣). تطوير ريادة الأعمال بالتعليم الفني مدخل لتحقيق التنمية الاقتصادية في مصر، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة دمياط، المجلد (٣٨)، العدد (٨٦)، الجزء (١) ص ص ١٥٨-١٨٣.

شاهين، نجلاء أحمد. (٢٠١٨). التخطيط لإنشاء الحاضنات التكنولوجية بالتعليم الثانوي الفني الصناعي المتقدم في مصر في ضوء آراء الخبراء، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة بنها، المجلد (٢٩)، العدد (١١٦)، ص ص ٣٣٣-٤٣٤.

الصريرة، دلال عقيل. (٢٠٢١). التجديد الإستراتيجي وعلاقته بالنجاح التنظيمي: دراسة ميدانية على قطاع الصناعة الدوائية في الأردن، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المركز القومي للبحوث غزة، المجلد (٥)، العدد (٨)، ص ص ١-١٨.

صقر، ولاء السيد. (٢٠١٧). إستراتيجية مقترحة لإدارة عمليات الأمن المعلوماتي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي ب ج.م.ع، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد (١٢)، السنة (٤)، ص ص ٤٠١-٥٦٠.

الطائي، أيمن جاسم والعاني، آلاء عبد الموجود وسليمان، ياسر داوود. (٢٠٢٣). القيادة الموجهة بالمعرفة وإسهامها في إحداث التجديد الإستراتيجي باعتماد الدور الوسيط للتعلم التنظيمي والتفكير الإستراتيجي: دراسة استطلاعية في شركة آسيا للاتصالات في العراق، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كركوك، المجلد (١٣)، العدد (٢)، ص ص ٣٥٠-٣٦٦.

الظالمي، زيد صلاح والزيادي، سحر عباس. (٢٠٢٣). دور مقدرات الموارد البشرية في تحقيق التجديد الإستراتيجي، السبب، العتبة الحسينية المقدسة- مركز كربلاء للدراسات والبحوث، المجلد (٩)، العدد (٢)، ص ص ٢١٧-٢٣٦.

عبد الحق، خالد السيد وعبد الراضي، دعاء محمود. (٢٠٢٣). تحليلات الأعمال وتنقيب البيانات: استخدام الذكاء الاصطناعي لتحقيق التفوق في إدارة الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

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، المجلد (٤٤)، العدد (٣)، ص ص ١٥-٢١٨.

عبد الغفار، السيد أحمد. (٢٠١٧). الاحتياجات التدريسية لمديري المدارس الثانوية الفنية في ضوء التحديات المعاصرة، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، الجزء (٤٨)، ص ص ١٣١-٢١٥.

عبد الله، أسماء أبو بكر صديق. (٢٠١٥). التعليم المزدوج كمدخل للارتقاء بمخرجات التعليم الثانوي الفني وربطها بمتطلبات التنمية بمحافظة الوادي الجديد في ضوء التجربة الألمانية، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد (٣١)، العدد (٥)، ص ص ٥٤٧-٥٩٣.

عبد المقصود، محمد أحمد. (٢٠١٥). واقع أزمة القيم في التعليم الفني قبل الجامعي "الطلاب"، دراسات في التعليم الجامعي، كلية التربية، جامعة عين شمس، مركز تطوير التعليم الجامعي، عدد خاص، ص ص ٧٧-٩٤.

عبد الوهاب، محمود أسامة. (٢٠٢٠). دور التجديد الإستراتيجي في تحقيق الأمن والاستقرار الوظيفي من خلال تدريب وتطوير الموارد البشرية: دراسة حالة في مقر وزارة النقل العراقية، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، الجامعة المستنصرية- مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية، العدد (٧٢)، ص ص ٢٧٧-٢٩٣.

عثمان، منى شعبان وحسين، رشا عويس وكامل، عائشة محمد. (٢٠١٨). آليات تفعيل دور مديري المدارس الثانوية الفنية الصناعية في تطبيق نظام الجدارة: دراسة ميدانية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم، العدد (٩) الجزء (٤)، ١٠٣-١٣٢.

عطية، أفكار سعيد. (٢٠٢٣). القيادة الاحتوائية وأثرها على تعزيز الرسوخ التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الفنية بمحافظة الإسكندرية: نموذج مقترح، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس، المجلد (٤٧)، العدد (٢)، ص ص ٧١-٢٧٠.

الغفيري، نبيل أحمد. (٢٠٢٣). دور التجديد الإستراتيجي في تحقيق السيادة الإستراتيجية للمعهد التكنولوجي الدولي في محافظة إب- اليمن، مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية، كلية الآداب، جامعة نمار، المجلد (٥)، العدد (٣)، ص ص ١٩٤-٢٤١.

على، أميرة عبد الله. (٢٠٢٠). دور مدارس التعليم والتدريب المزدوج في تحسين كفاءة خريجي التعليم الثانوي الصناعي: دراسة حالة مدرسة إنديجو الثانوية الفنية للتعليم والتدريب المزدوج، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، الجزء (٧٨)، ص ص ١٣٨٣-١٤٦٩.

علي، عبير أحمد وفايد، عبد الستار محروس. (٢٠٢٢). متطلبات تطبيق القيادة الريادية بمدارس التعليم الفني الصناعي في محافظة الفيوم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم، العدد (١٦)، الجزء (٣)، ص ص ٣١٨-٤٥٤.

العمرو، حمزة نايل والزعبي، خالد. (٢٠٢٢). أثر القيادة الريادية على التجديد الإستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية في الأردن، مؤته للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (٣٥)، العدد (٥)، ص ص ٢٢٧-٢٧٠.

العميدي، ضرغام على والفرحاني، مالك حسين. (٢٠٢٣). تأثير التجديد الإستراتيجي في تعزيز التسويق المستدام: دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في شركة كلاله للاستثمار والتطوير العقاري، حولية المنتدى للدراسات الإنسانية، المنتدى الوطني لأبحاث الفكر والثقافة، العدد (٥٤)، ص ص ٣٣١-٣٤٨.

عيد، أيمن عادل. (٢٠٢٣). تأثير التجديد الإستراتيجي على تحقيق الاستدامة التنظيمية: دراسة تطبيقية على شركات صناعة الكيماويات بمدينة السادات، مجلة جامعة الاسكندرية للعلوم الإدارية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، المجلد (٦٠)، العدد (١)، ص ص ٢١٩-٢٦٦.

عيد، يوسف سيد ومحمد، سلوى رمضان وعلى، جمال فرحات. (٢٠١٩). الشراكة بين مدارس التعليم الفني والمؤسسات الإنتاجية (تحديات وخيارات)، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم، العدد (١١)، الجزء (٢)، ص ص ٣٣١-٣٦٩.

الفتلاوي، ماجد جبار والعبيدي، فرح على. (٢٠٢٢). انعكاس التجديد الإستراتيجي على الاستدامة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الجامعية في الجامعات العراقية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، المجلد (١٨)، العدد (٢)، ص ص ٣٩٣-٤١٦.

قانون إنشاء الجامعات التكنولوجية رقم ٧٢ لسنة ٢٠١٩، الجريدة الرسمية- العدد ٢٢ (مكرر) في ٣ يونية سنة ٢٠١٩، مادة ٦، ٤، ٢، ٣.

القرص، عبد الفتاح على. (٢٠٢٣). دور التجديد الإستراتيجي في تحسين جودة الحياة الوظيفية بمستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا -أمانة العاصمة صنعاء، مجلة جامعة عمران، جامعة عمران، المجلد (٣)، ص ص ١٩٩-٢٣٤.

محافظة المنوفية، مديرية التربية والتعليم: البوابة الإلكترونية، متاح على

http://monofeya.gov.eg/HaykalTanzemy/moderity/education/haikal_tanzimi/default.aspx, in June, 4:49 PM.

محمد، سحر محمد. (٢٠١٧). التخطيط الإستراتيجي للتعليم الثانوي الفني الصناعي المتقدم في ضوء مقومات تدويل التعليم، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة المنوفية، المجلد (٣٢)، العدد (٢)، ص ص ١-٦٩.

المالكي، مصطفى صباح، والسعداوي، نور سمير. (٢٠٢٣). أبعاد العدسة الإستراتيجية وتأثيرها في عمليات التجديد الإستراتيجي: دراسة تحليلية لأراء عينة من الإدارات العليا والوسطى في شركتي الاتصال "زين العراق - أسياسيل" في محافظتي "البصرة وبغداد، مجلة الدراسات المستدامة، الجمعية العلمية للدراسات التربوية المستدامة، المجلد (٥)، ص ص ١٠٦-١٣٦.

المحمدي، سعد علي. (٢٠٢٠). الإدارة الإستراتيجية وإدارات معاصرة (التمكين -التغيير-التناقضات-التفاوض). المجلد الاول، دار اليازوري، عمان، الاردن.

محمود، سيدة سلامة وأحمد، فاطمة محمد. (٢٠٢٢). إستراتيجية مقترحة لتحقيق الاقتصاد الإبداعي بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي لمواكبة سوق العمل، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بقنا، جامعة جنوب الوادي، العدد (٥٢)، ص ص ١٥٨-٢٨٠.

مراس، عبد الرزاق شاكر. (٢٠١٧). تصور مقترح لتحسين الكفاءة الداخلية لنظام التعليم الثانوي الفني الصناعي النوعي في جمهورية مصر العربية، العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، المجلد (٢٥)، العدد (٢)، ص ص ١٩٨-٢٧٥.

مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار. (٢٠٢٢). ٧ سنوات من الإنجازات: التنمية البشرية (قطاع التعليم الأساسي والفني).

مركز هي للسياسات العامة. (٢٠١٦). التعليم المزدوج كحل لمشكلة التعليم في مصر. أكاديمية التنمية الدولية والشركاء المحليين. متاح على

<https://www.academia.edu/32763975/>. in March 2024, 5:45 PM.

مصطفى، يوسف عبد المعطى ومحمد، نجوى إبراهيم. (٢٠٢٠). تخطيط الموارد البشرية بالمدارس الثانوية الفنية في محافظة الفيوم على ضوء الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤-٢٠٣٠)، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم، العدد (١٤)، الجزء (١٤)، ص ص ٣٠٠-٣٤٦.

مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار. (٢٠١٧). الخيارات الإستراتيجية لإصلاح منظومة التعليم ما قبل الجامعي: سلسلة قضايا التخطيط والتنمية رقم (٢٨٠). القاهرة: معهد التخطيط القومي.

مفتاح، محمد حسين وطواف، عبد الخالق. (٢٠٢٤). دور التجديد الإستراتيجي في إدارة أزمات قطاع الصناعات الدوائية اليمني، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، جامعة صنعاء، المجلد (١)، العدد(١)، ص ص ٤٣٧-٤٧٣.

المواجدة، مفيد عودة الله. (٢٠٢١). أثر التحليل الإستراتيجي الداخلي من منظور نظرية الموارد في التجديد الإستراتيجي في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد (٤٣)، العدد (٤)، ص ص ٢١٣-٢٥١.

موقع الهيئة العامة للاستعلامات، متاح على:

<https://www.sis.gov.eg/Story>. In February 2024, 2:59 AM.

موقع جامعة السويس، كلية التكنولوجيا والتعليم، متاح على

<https://suezuni.edu.eg/Ind/StaticContent/Index/3>, in February 2024 ,12:55 AM.

موقع جامعة بنى سويف، كلية التكنولوجيا والتعليم، متاح على:

<https://techedu.bsu.edu.eg> , in February 2024,12:26 AM.

موقع جامعة سوهاج، كليات التعليم الصناعي، متاح على:

<https://ind.sohag-univ.edu.eg> , in February 2024,12:15AM.

موقع وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، ٢٠٢٤ متاح على:

<https://moe.gov.eg/what-s-on/news/education-announces-technical-education-preparations-for-the-beginning-of-the-new-school-year-2021-2022>, in February ,2024, 2:26 AM.

وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات (٢٠١٢). الإستراتيجية القومية للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ٢٠١٢-٢٠١٧: المجتمع المصري الرقمي في ظل اقتصاد المعرفة. يونيو ٢٠١٢.

وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية (٢٠٢٢). الأجندة الوطنية للتنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠ المحدثه.

وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري. إستراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠.

وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري. خطة العام الثاني (٢٠٢٠/١٩) من الخطة متوسطة المدى للتنمية المستدامة (٢٠١٩/١٨-٢٠٢٢/٢١).

وزارة التربية والتعليم. الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠: التعليم المشروع القومي لمصر.

وزارة التربية والتعليم. قرار وزاري رقم ٢٤٧ بتاريخ ١٩/٦/٢٠١٤، بشأن الهيكل التنظيمي والوظيفي المستحدث لديوان عام وزارة التربية والتعليم، مادة ٣.

وزارة التربية والتعليم. قرار وزاري رقم (٢٨٣) لعام ٢٠١٤ بشأن استحداث وحدات لتيسير الانتقال إلى سوق العمل .

وزارة التربية والتعليم، قرار رقم ١٢٩ لسنة ٢٠٠٨، بشأن تنظيم الأكاديمية المهنية للمعلمين وتحديد اختصاصاتها، الجريدة الرسمية، العدد (١٩) تابع في ٨ مايو سنة ٢٠٠٨، مادة ١.

وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، الأنظمة التعليمية، متاح على:

<https://dualedu.moe.gov.eg/description-of-system/1>, in January 2024,12:26 AM.

وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني. (٢٠٢٢). إستراتيجية التعليم الفني الجديد في مصر Technical Education 2.0، متاح على:

<https://tech.moe.gov.eg>, in March2024, 1:40 AM.

وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، الإدارة العامة لقواعد البيانات المركزية، كتاب الإحصاء السنوي للعام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٤، الباب الأول، تطور التلاميذ حسب المرحلة جملة.

وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، الإدارة العامة لنظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار، الملخص الاحصائي للتعليم ما قبل الجامعي، إحصاءات التعليم طبقا للتبعية للعام الجامعي ٢٠٢٣/ ٢٠٢٤.

وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٤٢٨ لسنة ٢٠١٣ بإصدار اللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ المضاف بمقتضى القانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ المعدل بالقانون رقم ٩٣ لسنة ٢٠١٢، مادة ١١.

وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني. مدارس التكنولوجيا التطبيقية، متاح على:

<https://storageaccount4upload.blob.core.windows.net/uploadfiles>, in January 2024,1:17AM.

وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني. مركز معلومات وزارة التربية والتعليم، بوابة التعليم الفني، متاح على

<https://emis.gov.eg/services.aspx?id=1104>, in January 2024,10:58AM.

وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم ١٣٧ لسنة ٢٠١٢، مادة ١،٢.

وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم ٢٩٩ لسنة ٢٠١٤ بشأن إنشاء وحدة البحث والتطوير المستمر بقطاع التعليم الفني، المادة ١،٣،٢.

وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم ٤٦٣ بتاريخ ٢٠١١/١١/٢٢ بشأن مشروع رأس المال الدائم للتعليم والإنتاج بمدارس التعليم الفني، مادة ١،٢.

وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم ١٣٧ بتاريخ ٢٠١٢/٢/١١، مادة ١،٢.

وزارة التربية والتعليم، قرار رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ بتعديل بعض أحكام قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١، المادة ٧٥.

وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم ٣٠٦ بتاريخ ٢٠١٤/٨/٣ بشأن إعادة تنظيم مجلس الأمناء والآباء والمعلمين، الوقائع المصرية، العدد ٢٩٢ (تابع) في ٢٥ ديسمبر ٢٠١٤، مادة ١،٢.

الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية amideast. تطوير القوى العاملة وتعزيز المهارات WISE، متاح على:

<https://www.amideast.org/ar/our-work/advancing-development-goals/workforce-development-2>, in January 2024, 1:17AM.

الياسري، أكرم محسن والطائي، فيصل علوان وحسين، على كاظم (٢٠١٧). دور التجديد الإستراتيجي في تحقيق السيادة الإستراتيجية: دراسة تحليلية لأراء القيادات العليا في الشركة العامة لصناعة السمنت الجنوبية، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، المجلد (٦)، العدد (٢٤)، ص ص ٥١-٨٧.

English References:

- Agarwal, R.& Helfat, C. (2009). Strategic renewal of organizations, *Organization Science*, Vol. (20), No. (2), Pp.281-293.
- Al-Romeedy, B., & Mohamed, A. (2022). Does Strategic Renewal Affect the Organizational Reputation of Travel Agents Through Organizational Identification?. *International Journal of Tourism and Hospitality Management*, Vol. (5), No. (1), Pp.1-22.
- Amel,Y.(2021). Contribution of Strategic Renewal to Strengthening Human Resources Management Practices, *Journal on Legal and Economic Studies*, Vol. (10), No. (2), Pp.1-12.
- Balkefors, H., Björklund, E., & Carlquist, A. (2015). The Co-Existence of Strategic Renewal and Strategic Inertia. A Case Study of an Innovative Firm. *Bachelor's Thesis Jönköping International Business School*.
- Bonnici,T.,Mc Gee,J.(2015).*Strategic Renewal*, Wiley Encyclopedia of Management Vol 12 Strategic Management, 3rd edition, John Wiley & Sons,Pp.1-3,Avaliable on: <https://www.researchgate.net/publication/313967573>.
- Ciszewska-Mlinarič, M., Wójcik, P. (2023). What do we talk about when we talk about strategic renewal: a systematic literature review of 40 years of research,*Central European Management Journal*, Vol.(31),No.(3),Pp.416-441.
- Emon, M. & Nipa, M. (2024). Exploring the Gender Dimension in Entrepreneurship Development: A Systematic Literature Review in the Context of Bangladesh, *Westcliff International Journal of Applied Research*, Vol.(8),No.(1),Pp.34-49.
- Flier, B., Bosch, F. & Volberda, H. (2003). Co-evolution in strategic renewal behaviour of British, Dutch and French financial incumbents: Interaction of environmental selection, institutional effects and managerial intentionality,*Journal of Management Studies*, Vol.(40),No.(8),Pp.2163-2187.
- Friessl, M., Garreau, L., & Heracleous, L. (2019). When the parent imitates the child: Strategic renewal through separation and reintegration of subsidiaries, *Strategic Organization*, Vol.(17),No. (1),Pp.62-94.
- Gauthier, J., Zhang, Z. (2020). Green knowledge management and strategic renewal: a discursive perspective on corporate sustainability, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. (69), No. (8), Pp.1797-1811.
- GIZ Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit(GIZ)GmbH,Avaliable on: <https://www.giz.de/en/worldwide/104616.html> ,on January 2024,17/1/2024,12:49 Am.

- Glaser, L., Fourné, S. & Elfring, T. (2015). Achieving strategic renewal: The multi-level influences of top and middle managers' boundary-spanning, *Small Business Economics*, Vol. (45), Pp.305-327.
- Gómez, J. , Rodríguez, Y. (2024). Strategic renewal of family firms to face vulnerability risks during times of crisis, *International Journal of Social Economics*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJSE-11-2022-0771>, Available on: <https://www.emerald.com/insight/0306-8293.htm>
- Herbane, B. (2019). Rethinking organizational resilience and strategic renewal in SMEs, *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. (31), No. (5-6), Pp.476-495.
- Hopkins, W., Mallette, P., & Hopkins, S. (2013). Proposed factors influencing strategic inertia/strategic renewal in organizations, *Academy of Strategic Management Journal*, Vol. (12), No. (2), Pp. 77-122.
- Hortovanyi, L., Szabo, R., & Fuzes, P. (2021). Extension of the strategic renewal journey framework: The changing role of middle management, *Technology in Society*, Vol. (65), Pp.1-11.
- Issah, W., Anwar, M., Clauss, T., & Kraus, S. (2023). Managerial capabilities and strategic renewal in family firms in crisis situations: the moderating role of the founding generation, *Journal of Business Research*, Vol. (156), Pp.1-9.
- Järvi, K., & Khoreva, V. (2020). The role of talent management in strategic renewal, *Employee Relations: The International Journal*, Vol. (42), No. (1), Pp.75-89.
- Khan, S., Majid, A., Yasir, M., Javed, A., & Shah, H. (2021). The role of social capital in augmenting strategic renewal of SMEs: does entrepreneurial orientation and organizational flexibility really matter?, *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, Vol.(17), No.(2),Pp.227-245.
- Kwee, Z. (2009). *Investigating three key principles of sustained strategic renewal: A longitudinal study of long-lived firms* (No. EPS-2009-174-STR).
- Kwee, Z., Bosch, F. Van Den & Volberda, H. (2010). The influence of top management team's corporate governance orientation on strategic renewal trajectories, *ERIM Report Series Reference No. ERS-2010-032-STR*, Pp.1-54.
- Mahnke, V., Aadne, J. (1997). Speed and potential breakdown in the process of strategic renewal, Working Paper / Department of Industrial Economics and Strategy. Copenhagen Business School No. 1997-10, Pp.1-24.
- Mzid, I., Khachlouf, N., & Soparnot, R. (2019). How does family capital influence the resilience of family firms?, *Journal of International Entrepreneurship*, Vol.(17), No.(2),Pp.249-277.
- Nguyen, K., Peltoniemi, M., & Lamberg, J. (2022). Strategic renewal: Can it be done profitably?, *Long Range Planning*, Vol.(55),No.(6),Pp.1-20.

- Novicevic, M., Harvey, M., Autry, C. & Bond III, E. (2004). Dual-perspective SWOT: a synthesis of marketing intelligence and planning, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol.(22), No.(1),Pp.84-94.
- Pedersen, C. L., Ritter, T., & Andersen, T. J. (2020). A project-based perspective on strategic renewal. *Strategic Management Review*. Pp.1-42.
- Phetphongphan, W., Phornlaphatrachakorn, K., & Pratoom, K. (2017). The Impact of Antecedent Variables on Strategic Renewal Capability: An Empirical Investigation of Software Businesses in Thailand, *Journal of Modern Management Science*, Vol. (10), No. (2), Pp.27-42.
- Schmitt, A., Barker III, V., Raisch, S., & Whetten, D. (2016). Strategic renewal in times of environmental scarcity. *Long Range Planning*, Vol. (49), No. (3), Pp.361-376.
- Schmitt, A., Raisch, S., & Volberda, H. (2018). Strategic renewal: Past research, theoretical tensions and future challenges, *International Journal of Management Reviews*, Vol. (20), No. (1), Pp.81-98.
- Sievinen, H., Ikäheimonen, T., & Pihkala, T. (2020). Strategic renewal in a mature family owned company—A resource role of the owners, *Long Range Planning*, Vol.(53),No.(2), Pp.1-19.
- Volberda, H. (2017). Comments on ‘Mastering strategic renewal: Mobilising renewal journeys in multi-unit firms’, Henk W. Volberda, Charles Baden-Fuller, Frans A.J. van den Bosch. *Long Range Planning*, Vol. (34), Issue 2, April 2001Pages 159-178, *Long range planning*, Vol. (50), Pp.44-47.
- Wang, K., Zhang, Z., Xiong, J., Li, H., Liu, H., & Ma, H. (2023). Balancing strategic renewal, cost and efficiency: a case study in digital transformation, *Journal of Business Strategy*, Vol. (44), No. (5), Pp.266-276.
- Warner, K., Wäger, M. (2019) .Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal, *Long Range Planning*,Vol.(52),No.(3),Pp.326-349.
- World Economic Forum (2015): The Global Competitiveness Report, 2015-2016, Geneva.
- Xiao, J., Wu, Y., Xie, K., & Hu, Q. (2019). Managing the e-commerce disruption with IT-based innovations: Insights from strategic renewal perspectives, *Information & Management*, Vol. (56), No. (1), Pp.122-139.

Translation of Arabic References:

- Abdul Ghaffar, Sayed Ahmed. (2017). Training needs of technical secondary school principals in light of contemporary challenges, *Educational Journal*, Faculty of Education, Sohag University, Part (48), Pp.131-215. (in Arabic)
- Abdul Haq, Khaled Al-Sayed and Abdul Radhi, Duaa Mahmoud. (2023). *Business Analytics and Data Mining: Using Artificial Intelligence to Achieve Excellence in Business*

- Administration*, Dar Al-Yazouri Scientific Publishing and Distribution, Amman, Jordan. (in Arabic)
- Abdul Salam, Ghada Muhammad. (2020). The reputation of the industrial secondary school and its management in the Arab Republic of Egypt To achieve school sustainability: A prospective study, *Journal of the Faculty of Education in Educational Sciences*, Faculty of Education, Ain Shams University, Volume (44), No. (3), Pp.15-218. (in Arabic)
- Abdullah, Asmaa Abu Bakr Siddiq. (2015). Dual education as an approach to improving the outcomes of technical secondary education and linking them to the requirements of development in the New Valley Governorate in light of the German experience, *Faculty of Education Journal*, Faculty of Education, Assiut University, Volume (31), No. (5), Pp.547-593. (in Arabic)
- Abdul-Maqsood, Muhammad Ahmad. (2015). The reality of the crisis of values in education in pre-university technical education "students" Studies in university education, *Faculty of Education, Ain Shams University*, University Education Development Center, Special Issue, Pp.77-94. (in Arabic)
- Abdul-Wahab, Mahmoud Osama. (2020). The role of strategic renewal in achieving job security and stability through training and developing human resources: A case study at the headquarters of the Iraqi Ministry of Transport, *Al-Mustansiriya Journal of Arab and International Studies*, Al-Mustansiriya University - Al-Mustansiriya Center for Arab and International Studies, No. (72), Pp.277-293. (in Arabic)
- Abu al-Hassan, Badri Ahmad, and Mahmoud, Hanan Abdel-Sattar and Hassan, Zeinab Mohamed. (2018). A Proposed Concept for Implementing E-Management in Technical Secondary Schools: A Field Study in Aswan Governorate, *Journal of Educational Sciences*, Faculty of Education in Qena, South Valley University, No. (34), Pp.52-86. (in Arabic).
- Abu al-Nour, Mahmoud Abu al-Nour and Khattab, Ahmed Ali and Ahmed, Mahmoud Omar and Abdel-Malak, Samir Rubel. (2019). Obstacles to the Development of Technical Secondary School Management in Egypt in Light of Contemporary Technological Innovations, *Journal of Fayoum University for Educational and Psychological Sciences*, Faculty of Education, Fayoum University, No. (13), Part (4), Pp.1-30. (in Arabic).
- Ahmed, Hakim Tawfiq and Sultan, Hikmat Rashid. (2021). The Role of Academic Leadership in Achieving Strategic Innovation: An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Administrative and Scientific Leaders at the Nouroz and Jihan Private Universities in Dohuk Governorate, *Journal of Humanities Sciences of Zakho University*, Zakho University, Volume (9), No. (3), Pp.560-57. (in Arabic).
- Al-Afari, Nabil Ahmed. (2023). The role of strategic renewal in achieving the strategic sovereignty of the International Technological Institute in Ibb Governorate - Yemen, *Journal of Arts for Psychological and Educational Studies*, Faculty of Arts, Dhamar University, Volume (5), No. (3), Pp.94-241. (in Arabic)

- Al-Amidi, Dhargham Ali and Al-Farhani, Malik Hussein. (2023). The impact of strategic renewal in enhancing sustainable marketing: A survey study of a sample of employees at Kalala Real Estate Investment and Development Company, *Forum Annual for Human Studies*, National Forum for Thought and Culture Research, No. (54), Pp.331-348. (in Arabic)
- Al-Amro, Hamza Nayel and Al-Zoubi, Khaled. (2022). The impact of entrepreneurial leadership on strategic renewal in Royal Jordanian Airlines in Jordan, Mu'tah for Research and Studies, *Humanities and Social Sciences Series*, Volume (35), No. (5), Pp.227-270. (in Arabic)
- Al-Baghdadi, Adel Hadi and Al-Hadraawi, Raed Hameed. (2018). The Role of Authentic Leadership in Implementing Strategic Renewal Activities in Light of the Availability of Political Skills among Organizational Leaders: An Applied Research in Several Iraqi Public Universities, *Islamic College University Journal*, Islamic University, No. (49), Pp.48-73. (in Arabic).
- Al-Bahwashi, Sayyid Abdel-Aziz, Mohamed, Kamal Abdel-Wahab, Abdel-Aziz, Wafaa Mohamed. (2011). Developing the Organizational Structure of the First Stage of Basic Education School in North Sinai Using the Total Quality Management Approach, *Journal of Reading and Knowledge*, Faculty of Education, Ain Shams University, Egyptian Reading and Knowledge Association, No. (111), Pp.190-210. (in Arabic).
- Al-Dhalimi, Zaid Salah and Al-Zayadi, Sahar Abbas. (2023). The role of human resources capabilities in achieving strategic renewal, *Al-Sabt*, Al-Abbas Holy Shrine - Karbala Center for Studies and Research, Volume (9), No. (2), Pp.217-236. (in Arabic)
- Al-Dulaimi, Araq Aboud and Awad, Ahmed Hatim. (2021). The Impact of Core Competencies on Achieving Strategic Renewal: A Field Study at the General Company for Food Products, *Journal of Anbar University for Economic and Administrative Sciences*, Faculty of Administration and Economics, Anbar University, Volume (13), No. (4), Pp.459-447. (in Arabic)
- Al-Duri, Zakariya Mutlak. (2021). *Strategic Management: Concepts - Processes - Case Studies*, Dar Al-Yazouri Scientific Publishing and Distribution, Amman, Jordan. (in Arabic)
- Al-Fatlawi, Majed Jabbar and Al-Obaidi, Farah Ali. (2022). The Reflection of Strategic Renewal on Organizational Sustainability: A Survey Study of the Opinions of University Leaders in Iraqi Universities, *Al-Ghari Journal of Economic and Administrative Sciences*, Faculty of Administration and Economics, University of Kufa, Volume (18), No. (2), Pp.393-416. (in Arabic)
- Ali, Abeer Ahmed and Fayed, Abdel Sattar Mahrous. (2022). Requirements for applying entrepreneurial leadership in industrial technical education schools in Fayoum Governorate, *Fayoum University Journal of Educational and Psychological Sciences*, Faculty of Education, Fayoum University, No. (16), Part (3), Pp.318-454. (in Arabic)

- Ali, Amira Abdullah. (2020). The role of dual education and training schools in improving the efficiency of industrial secondary education graduates: A case study of Indigo Technical Secondary School for Dual Education and Training, *Educational Journal*, Part (78), Pp.1383-1469. (in Arabic)
- Al-Ikhnaawi, Mohamed El-Sayed. (2016). Requirements for Improving School Performance in Industrial Secondary Education in Egypt in Light of the Professional Learning Communities Approach, *Journal of the Faculty of Education*, Faculty of Education, Tanta University, Volume (64), No. (4), Pp.82-162. (in Arabic).
- Al-Khaled, Abdullah Awad, and Al-Zoubi, Hassan Ali. (2023). The Impact of Resonant Leadership on Strategic Renewal: The Moderating Role of Psychological Capital in Jordanian Private Universities, *Journal of the Arab University of Amman for Research - Administrative Research Series*, Volume (8), No. (1), Pp. 103-133. (in Arabic).
- Al-Maliki, Mustafa Sabah, and Al-Saadawi, Nour Samir. (2023). Dimensions of the Strategic Lens and Its Impact on Strategic Renewal Processes: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Senior and Middle Management in the Telecommunications Companies "Zain Iraq - Asiacell" in the Governorates of "Basra and Baghdad", *Journal of Sustainable Studies*, Scientific Society for Sustainable Educational Studies, Volume (5), Pp. 13-106. (in Arabic).
- Al-Mawajda, Mufid Awda Allah. (2021). The Impact of Internal Strategic Analysis from the Perspective of Resource Theory on Strategic Renewal in Jordanian Private Universities, *Journal of Business Research*, Faculty of Commerce, Zagazig University, Volume (43), No. (4), Pp.213-251. (in Arabic).
- Al-Muhammadi, Saad Ali (2020). *Strategic Management and Contemporary Administrations (Empowerment - Change - Contradictions - Negotiation): Volume One*, Dar Al-Yazouri, Amman, Jordan. (in Arabic).
- Al-Qarsh, Abdel Fattah Ali. (2023). The role of strategic renewal in improving the quality of working life at the University of Science and Technology Hospital - Sana'a, *Amran University Journal*, Amran University, Volume (3), Pp.199-234. (in Arabic)
- Al-Salmi, Ali. (2001). *Strategic Human Resources Management*, Dar Gharib, Cairo. (in Arabic)
- Al-Sarayrah, Dalal Aqil. (2021). Strategic renewal and its relationship to organizational success: A field study on the pharmaceutical industry sector in Jordan, *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, National Research Center, Volume (5), No. (8), Pp.1-18. (in Arabic)
- Al-Taie, Ayman Jassim and Al-Ani, Alaa Abdel-Mawgoud and Suleiman, Yasser Daoud. (2023). Knowledge-oriented leadership and its contribution to achieving strategic renewal by adopting the mediating role of organizational learning and strategic thinking: A survey study in Asia Communications Company in Iraq, *Kirkuk University Journal of Administrative and Economic Sciences*, College of Administration and Economics, Kirkuk University, Volume (13), No. (2), Pp.350-366. (in Arabic)

- Al-Yasiri, Akram Mohsen and Al-Taie, Faisal Alwan and Hussein, Ali Kazem (2017). The role of strategic renewal in achieving strategic sovereignty: An analytical study of the opinions of senior leaders in the Southern Cement Company, *Journal of Management and Economics*, College of Management and Economics, Al-Mustansiriya University, Volume (6), No. (24), Pp.51-87. (in Arabic).
- Arab Republic of Egypt and the European Union TVET-EGYPT Program for Supporting and Developing Technical Education and Vocational Training, Available at: <https://tvetegypt.org/ar/tvet-egypt/> on January 2024, 9:15 AM. (in Arabic).
- Arab Republic of Egypt, Law No. 82 of 2006 Establishing the National Authority for Quality Assurance and Accreditation of Education, Articles 1, 3. (in Arabic).
- Arab Republic of Egypt, Ministerial Decision No. 164 dated 31/5/2016 Regarding the Approval of Teaching Staff Description Cards, Article One. (in Arabic).
- Arab Republic of Egypt. Constitution of Egypt Issued in 2014, Official Gazette - Issue 3 Bis (A) on January 18, 2014, Article 20. (in Arabic).
- Arab Republic of Egypt. Law No. 139 of 1981, as amended by Law No. 16 of 2019, Article 30. (in Arabic).
- Arab Republic of Egypt: Minister's Office. Ministerial Decision No. 62 of 2007 Regarding Rules, Procedures, Controls, and Systems for Evaluation and Dual Vocational Training System (Three-Year System) (All Professions). (in Arabic).
- Attia, Afkar Saeed. (2023). Inclusive leadership and its impact on enhancing organizational stability among teachers of technical secondary schools in Alexandria Governorate: A proposed model, *Journal of the Faculty of Education in Educational Sciences*, Faculty of Education, Ain Shams University, Volume (47), No. (2), Pp.71-270. (in Arabic)
- Beni Suef University website, Faculty of Technology and Education, available at: <https://techedu.bsu.edu.eg>, on February ,2024,2/12/2024,12:26Am. (in Arabic)
- Central Agency for Public Mobilization and Statistics, Available at: <https://www.capmas.gov.eg/>, on January 2024, 12:56 AM. (in Arabic).
- Central Agency for Public Mobilization and Statistics, United Nations Population Fund. (2018). Report on the Data Ecosystem in Egypt to Support Sustainable Development: Authored by (Mohamed Magid Khashaba and Others). (in Arabic).
- Central Agency for Public Mobilization and Statistics. (2019). Annual Labor Force Survey Bulletin: Analytical Report 2018. (in Arabic).
- Central Agency for Public Mobilization and Statistics. (2020). Poverty Indicators, Income, Expenditure, and Consumption Research 2019/2020, Pp. 1-5. (in Arabic).
- Central Agency for Public Mobilization and Statistics. (2023, A). Egypt in Figures: Education, Percentage of Spending on Education to Total State Spending, March 2023. (in Arabic).

- Central Agency for Public Mobilization and Statistics. (2023, B). Egypt in Figures: Labor, March 2023. (in Arabic).
- Diab, Abdel-Baset Mohamed. (2015). A Proposed Concept for Developing School Management for Technical Secondary Education in the Arab Republic of Egypt in Light of Experiences from the People's Republic of China and Australia, *Journal of Educational Sciences*, Faculty of Education in Qena, South Valley University, No. (23), Pp.48-199. (in Arabic)
- Eid, Ayman Adel. (2023). The Impact of Strategic Renewal on Achieving Organizational Sustainability: An Applied Study on Chemical Manufacturing Companies in Sadat City, *Alexandria University Journal of Administrative Sciences*, Faculty of Commerce, Alexandria University, Volume (60), No. (1), Pp.219-266. (in Arabic).
- Eid, Youssef Sayed and Mohamed, Salwa Ramadan and Ali, Gamal Farahat. (2019). Partnership between Technical Education Schools and Production Institutions (Challenges and Options), *Fayoum University Journal of Educational and Psychological Sciences*, Faculty of Education, Fayoum University, No. (11), Part (2), Pp.331-369. (in Arabic)
- Gomaa, Mohamed Hassan. (2020). Requirements for Developing Technical Secondary Industrial Education in Egypt in Light of Some Contemporary Investment Trends: A Proposed Vision, *Educational Journal*, Faculty of Education, Sohag University, Part (77), Pp.1959-2014. (in Arabic).
- Habaka, Amal Said. (2022). Requirements for Institutional Maturity in Technical Secondary Industrial Schools in Egypt: An Analytical Study, *Educational Journal*, Faculty of Education, Sohag University, Part (99), Pp.317-378. (in Arabic).
- Hasab- Alnabi,, Ahmed Mohamed. (2020). A Case Study of Financing Pre-University Education in South Korea and the Possibility of Benefiting from It in Egypt, *Educational Sciences*, Faculty of Graduate Studies in Education, Cairo University, Volume (28), No. (4), Pp.107-217. (in Arabic)
- Hasan, Lujain Sami and Al-Hamiri, Bashar Abbas. (2022). The Role of Strategic Renewal in Achieving Organizational Prosperity: A Study of the Opinions of a Sample of Administrative Leaders in the General Directorate of Education in Najaf Governorate, *Journal of the Faculty of Administration and Economics for Economic, Administrative, and Financial Studies*, Faculty of Administration and Economics, University of Babylon, Vol. (14), No. (2), Pp.70-96. (in Arabic)
- Hassan, Zeinab Hassan and Mohamed, Fatima Zakaria and Sarhan, Walid Ahmed. (2020). Developing E-Marketing Values for Students of Technical Industrial Education Schools in Egypt in Light of the Fourth Industrial Revolution, *Scientific Research Journal in Education*, Faculty of Girls for Arts, Sciences, and Education, Ain Shams University, No. (21), Part (3), Pp.76-99. (in Arabic)
- Hassoun, Hassoun Haitham. (2021). Knowledge Management Processes in Enhancing Strategic Renewal Activities: A Case Study in the General Directorate of Education in

- Nineveh, *Anbar University Journal for Economic and Administrative Sciences*, Faculty of Administration and Economics, Anbar University, Volume (13), No. (4), Pp.102-123. (in Arabic).
- Helwan University, Faculty of Industrial Education, Sector of Education and Student Affairs, Available at: http://student.helwan.edu.eg/?page_id=203, in February, 2024, 2/11/224, 11:49 PM.
- Hijab, Salwa Said. (2021). The Impact of Technical Education on Enhancing Human Capital and the Labor Market: The Permanent Capital Project in Technical Schools as a Model, *Scientific Research Journal in Humanities*, Faculty of Girls for Arts, Sciences, and Education, Ain Shams University, No. (22), Part (2), Pp.196-228. (in Arabic)
- Information and Decision Support Center. (2022). 7 years of achievements: Human development (basic and technical education sector). (in Arabic)
- Ismail, Ammar Fathi and Taha, Mona Hassanein. (2023). Strategic Renewal as an Intermediate Variable in the Relationship between Strategic Vigilance and Sustainable Performance of Government Commercial Banks: An Applied Study, *Scientific Journal of Financial and Administrative Studies*, Faculty of Commerce, University of Sadat City, Volume (5), No. (2), Pp1-53. (in Arabic).
- Jad, Mohamed Youssef. (2016). Requirements for Developing Technical Industrial Education in Egypt, *Journal of University Performance Development*, Mansoura University, University Performance Development Center, Volume (4), No. (1), Pp.161-175. (in Arabic).
- Khalifa, Hassan Mohamed. (2020). A Future Perspective on Developing Technical Education Programs in Light of Egypt's Vision 2030, *Studies in University Education*, Faculty of Education, Ain Shams University, Center for University Development, No. (49), Pp.73-87. (in Arabic)
- Law Establishing Technological Universities No. 72 of 2019, Official Gazette - Issue 22 (repeated) on June 3, 2019, Article 3, 2, 4, 6. (in Arabic)
- Mahmoud, Sayeda Salama and Ahmed, Fatima Mohamed. (2022). A proposed strategy to achieve the creative economy in industrial technical secondary education schools to keep pace with the labor market, *Journal of Educational Sciences*, Faculty of Education, South Valley University, Qena, No. (52), Pp.158-280. (in Arabic)
- Maras, Abdul Razzaq Shaker. (2017). A proposed vision to improve the internal efficiency of the qualitative industrial technical secondary education system in the Arab Republic of Egypt, *Educational Sciences*, Faculty of Arab Studies for Education, Cairo University, Volume (22), No. (2), Pp.198-275. (in Arabic).
- Menoufia Governorate, Education Directorate: Electronic Portal, available at http://monofeya.gov.eg/HaykalTanzemy/moderity/education/haikal_tanzimi/default.aspx, on June, 6/6/2024, 4:49pm. (in Arabic)

- Miftah, Mohamed Hussein and Tawaf, Abdel Khaleq. (2024). The Role of Strategic Renewal in Managing Crises in the Yemeni Pharmaceutical Industries Sector, *Sana'a Journal for Humanities*, Sana'a University, Volume (1), No. (1), Pp.437-473. (in Arabic)
- Ministry of Communications and Information Technology (2012). National Strategy for Communications and Information Technology 2012-2017: The Egyptian Digital Society in the Knowledge Economy. June 2012. (in Arabic)
- Ministry of Education and Technical Education website, 2024, available at: <https://moe.gov.eg/what-s-on/news/education-announces-technical-education-preparations-for-the-beginning-of-the-new-school-year-2021-2022>, on February ,2024,2/12/2024,2:26Am. (in Arabic)
- Ministry of Education and Technical Education, Educational Systems, available at: <https://dualedu.moe.gov.eg/description-of-system/1>, on January 2024,12:26AM (in Arabic)
- Ministry of Education and Technical Education, General Administration of Central Databases, Annual Statistics Book for the Academic Year 2023/2024, Chapter One, Student Development by Stage Total. (in Arabic)
- Ministry of Education and Technical Education, General Administration of Information Systems and Decision Support, Statistical Summary of Pre-University Education, Education Statistics by Subordination for the Academic Year 2023/2024. (in Arabic)
- Ministry of Education and Technical Education, Prime Ministerial Decision No. 428 of 2013 issuing the Executive Regulations for Chapter Seven of the Education Law issued by Law No. 139 of 1981 added by Law No. 155 of 2007 amended by Law No. 93 of 2012, Article 11. (in Arabic)
- Ministry of Education and Technical Education. (2022). The New Technical Education Strategy in Egypt Technical Education 2.0, available at:., <https://tech.moe.gov.eg>, on March2024. (in Arabic)
- Ministry of Education and Technical Education. Applied Technology Schools, available at: <https://storageaccount4upload.blob.core.windows.net/uploadfiles>, 25/1/2024, 1:17AM(in Arabic)
- Ministry of Education and Technical Education. Ministry of Education Information Center, Technical Education Portal, available at: <https://emis.gov.eg/services.aspx?id=1104>, on January 2024, 10:58AM (in Arabic)
- Ministry of Education, Ministerial Decree No. 137 of 2012, Article 1,2. (in Arabic)
- Ministry of Education, Ministerial Decree No. 299 of 2014 regarding the establishment of the Continuous Research and Development Unit in the Technical Education Sector, Articles 1,2,3. (in Arabic)
- Ministry of Education, Ministerial Decree No. 463 dated 22/11/2011 regarding the Permanent Capital Project for Education and Production in Technical Education Schools, Article 1,12. (in Arabic)

- Ministry of Education, Ministerial Resolution No. 137 dated 11/2/2012, Articles 1, 2. (in Arabic)
- Ministry of Education, Ministerial Resolution No. 306 dated 3/8/2014 regarding the reorganization of the Board of Trustees, Parents and Teachers, Egyptian Gazette, Issue 292 (continued) on December 25, 2014, Articles 1, 2. (in Arabic)
- Ministry of Education, Resolution No. 129 of 2008, regarding the organization of the Professional Academy for Teachers and determining its competencies, Official Gazette, Issue (19) continued on May 8, 2008, Article 1. (in Arabic)
- Ministry of Education, Resolution No. 155 of 2007 amending some provisions of the Education Law issued by Law No. 139 of 1981, Article 75. (in Arabic)
- Ministry of Education. Ministerial Resolution No. (283) of 2014 regarding the creation of units to facilitate the transition to the labor market. (in Arabic)
- Ministry of Education. Ministerial Resolution No. 247 dated 6/19/2014, regarding the newly created organizational and functional structure of the General Office of the Ministry of Education, Article 3. (in Arabic)
- Ministry of Education. Strategic Plan for Pre-University Education 2014-2030: Education is the National Project of Egypt. (in Arabic)
- Ministry of Planning and Economic Development (2022). National Agenda for Sustainable Development: Egypt's Updated Vision 2030. (in Arabic)
- Ministry of Planning, Follow-up and Administrative Reform. Second Year Plan (19/2020) of the Medium-Term Sustainable Development Plan (18/2019-21/2022). (in Arabic)
- Ministry of Planning, Follow-up and Administrative Reform. Sustainable Development Strategy: Egypt's Vision 2030. (in Arabic)
- Mohamed, Sahar Mohamed. (2017). Strategic planning for advanced industrial technical secondary education in light of the components of internationalization of education, *Journal of the Faculty of Education*, Faculty of Education, Menoufia University, Volume (32), No. (2), Pp.1-69. (in Arabic)
- Mustafa, Youssef Abdel Moaty and Mohamed, Nagwa Ibrahim. (2020). Human resources planning in technical secondary schools in Fayoum Governorate in light of the strategic plan for pre-university education (2014-2030), *Fayoum University Journal of Educational and Psychological Sciences*, Faculty of Education, Fayoum University, No. (14), Part (14), Pp.300-346. (in Arabic).
- National Planning Institute. (2017). Strategic options for reforming the pre-university education system: Planning and Development Issues Series No. (280). (in Arabic)
- Othman, Mona Shaaban and Hussein, Rasha Awis and Kamel, Aisha Muhammad. (2018). Mechanisms for activating the role of directors of technical secondary schools in implementing the merit system: A field study, *Fayoum University Journal of*

Educational and Psychological Sciences, Faculty of Education, Fayoum University, No. (9), Part (4), Pp.103-132. (in Arabic)

Presidency of the Council of Ministers. Sustainable Development Strategy - Egypt Vision 2030, available at: <https://www.cabinet.gov.eg/StaticContent/Vision2030>, on January2024.15/1/2024,12:21AM(in Arabic)

Presidency of the Republic, Decision No. 290 of 2004 Establishing the Education Development Fund, Official Gazette, Issue 37 on September 9, 2004, Article 2. (in Arabic)

Presidency of the Republic, Law 75 of 1970 regarding technical education, Official Gazette - Issue 37 is sued on September 10, 1970, Chapter One, Article 1. (in Arabic)

Presidency of the Republic. Law No. 139 of 1981, Official Gazette Issue (34) August 1981, Articles 30, 33, 36, 38, 39, 42. (in Arabic)

Presidency of the Republic. Law No. 160 of 2022 Issuing the Law Establishing the Egyptian Authority for Quality Assurance and Accreditation in Technical and Vocational Education and Training (Itqan), Official Gazette – Issue 40 (Bis) on October 11, 2022, Articles 2, 3, 4. (in Arabic)

Presidency of the Republic. Law No. 213 of 2020 amending some provisions of Law No. 227 of 1989 establishing the Fund for Supporting and Financing Educational Projects, Official Gazette, Issue 49 (continued) on December 3, 2020, Articles 2, 3. (in Arabic)

Prime Minister, Resolution No. 2259 of 2014, Articles 1, 2. (in Arabic)

Prime Minister, Supreme Council for Cybersecurity. National Cybersecurity Strategy (2017-2021), available at: https://andp.unescwa.org/sites/default/files/202111/AR_National_Cybersecurity_Strategy_2017_2021.pdf, on February ,2024,2/12/2024,6:11PM. (in Arabic)

Saget, Fatima Hakim and Al-Hamri, Bashar Abbas. (2023). The impact of dynamic capabilities on strategic renewal: An analytical study of the opinions of a sample of managers in the Iraqi General Cement Company in Najaf Governorate, *Journal of the College of Administration and Economics for Economic, Administrative and Financial Studies*, College of Administration and Economics, University of Babylon, Volume (15), No. (2), Pp.128-149. (in Arabic)

Saqr, Walaa Al-Sayed. (2017). A proposed strategy for managing information security operations in industrial secondary education schools in the Egyptian Arab Republic, *Journal of Educational Administration*, Egyptian Society for Comparative Education and Educational Administration, No. (12), Year (4), Pp.401-560. (in Arabic).

Shaheen, Naglaa Ahmed. (2018). Planning to establish technological incubators in advanced industrial technical secondary education in Egypt in light of the opinions of experts, *Journal of the Faculty of Education*, Faculty of Education, Benha University, Volume (29), No. (116), Pp.333-434. (in Arabic).

- She Center for Public Policy. (2016). Dual education as a solution to the education problem in Egypt. (in Arabic)
- Sohag University website, Faculties of Industrial Education, available at: <https://ind.sohag-univ.edu.eg>, on February, 2024, 2/12/2024, 12:15Am. (in Arabic)
- Suleiman, Hanaa Ibrahim and Muhammad, Mona Mahmoud. (2023). Developing Entrepreneurship in Technical Education as an Introduction to Achieving Economic Development in Egypt, *Journal of the College of Education*, Faculty of Education, Damietta University, Volume (38), No. (86), Part (1), Pp.158-183. (in Arabic).
- Sultan, Hekmat Rashid, and Othman, Mahmoud Muhammad (2021). *Contemporary Concepts in Strategic Management*, Dar Al-Akademoon Publishing and Distribution Company, Jordan. (in Arabic).
- The website of Suez University, Faculty of Technology and Education, available at <https://suezuni.edu.eg/Ind/StaticContent/Index/3>, on February ,2024, 2/12/2024, 12:55Am. (in Arabic)
- The website of the General Authority for Inquiries, available at: <https://www.sis.gov.eg/Story>, on February ,2024, 2/12/2024, 2:59Am. (in Arabic)
- USAID Amideast. Workforce Development and Skills Enhancement WISE, available at: <https://www.amideast.org/ar/our-work/advancing-development-goals/workforce-development-2>, on January 2024, 1:17AM(in Arabic)
- Zahran, Iman Hamdy. (2017). The role of school administration in developing the performance of secondary industrial education teachers in light of quality and accreditation standards, *Journal of the Faculty of Education*, Faculty of Education, Assiut University, Volume (33), No. (7), Pp.53-111. (in Arabic)
- Zidan, Asmaa Murad. (2021). Labor market skills required for students at technical industrial secondary schools in Egypt in light of the Fourth Industrial Revolution and its development requirements, *Educational Journal*, Faculty of Education, Sohag University, issue. (85), Pp.273-334. (in Arabic).