



كلية التربية
المجلة التربوية



جامعة سوهاج

تصور مقترح لتفعيل دور المدير المبتدئ فى تعديل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية فى مصر فى ضوء خبرات بعض الدول

إعداد

أ.م.د/ خالد عطية يعقوب

أستاذ مساعد التربية المقارنة والإدارة التعليمية

عضو هيئة تدريس بقسم العلوم التجارية - شعبة إدارة الأعمال

المعهد العالى للدراسات النوعية بالجيزة - وزارة التعليم العالى

تاريخ استلام البحث : ٢٧ أكتوبر ٢٠٢٢ م - تاريخ قبول النشر: ١٦ نوفمبر ٢٠٢٢ م

DOI: 10.12816/EDUSOHAG.2023.

مُلخَصُ البَحْثِ:

أصبحت العمالة الفنية الماهرة المدربة المثقفة عملة نادرة في سوق العمل، ولذا أيقنت الدول المتقدمة في نظمها التربوية والتعليمية أهمية دور المدرسة الثانوية الفنية في المساهمة في إعداد هذه العمالة، حيث يحرص المدير المبتدئ في المدرسة الثانوية الفنية فور استلامه عمله الجديد في الإدارة المدرسية على تعديل ثقافة مدرسته، وجعلها ثقافة داعمة لتحقيق الأهداف المدرسية المنشودة، وهذا من منطلق أن تعديل ثقافة المدرسة يُعد بمثابة المدخل الحيوي لتوفير المناخ المدرسي الملائم الذي يوحد الرؤى، والمعتقدات، والأفكار، والسلوكيات، والاتجاهات، وقيم العمل، والطقوس، والتقاليد، التي يتبناها فريق العمل المدرسي، ويصب في صالح العملية التربوية والتعليمية داخل المدرسة. وما أحوج المدرسة الثانوية الفنية في مصر إلى تعديل ثقافتها، ولذا تتجه الأنظار نحو المدير المبتدئ من منطلق أنه المسئول الأول عن تعديل ثقافة مدرسته. ومن ثم استهدف البحث التعرف على الأطر النظرية والفكرية لثقافة المدرسة الثانوية الفنية في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة، وإبراز الوضع الراهن لدور المدير المبتدئ في تعديل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية في مصر. والوقوف على دور المدير المبتدئ في تعديل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية في ضوء خبرات بعض الدول مثل: السويد، والصين، وفنلندا. ووضع تصور مقترح لتفعيل دور المدير المبتدئ في تعديل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية في مصر. ولتحقيق أهداف البحث استخدم المنهج المقارن. وجاءت نتائج البحث مؤكدة على ضعف دور المدير المبتدئ في تعديل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية في مصر، وفي ضوء أهداف البحث ونتائجه تم وضع تصور مقترح لتفعيل دور المدير المبتدئ في تعديل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية في مصر في ضوء خبرات بعض الدول مثل: السويد، والصين، وفنلندا. وبما يتناسب مع ثقافة وخصوصية المجتمع المصري.

الكلمات المفتاحية: المدير المبتدئ - الثقافة - تعديل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية.

A Proposal for activating the Role of the Junior Principal to Modify the Culture of the Technical Secondary School in Egypt in the Light of the Experiences of Some Countries

Dr. Khalid Attiya Yacoub

Associate Professor of Comparative Education and Educational Administration

Higher Institute for Specific Studies - Giza

Abstract

The skilled, trained, educated technical labour have become scarce in labour market. Therefore; the developed countries have ascertained the importance of the technical secondary school's role in their educational and instructional systems contributing to prepare such labour. Once the junior principal starts work as a school administrator, s/he is keen to modify the school culture and make it supportive for achieving the desired school goals. This is in view of the fact that the modification of the school culture serves as the indispensable approach for providing appropriate school environment that unites visions, beliefs, ideas, behaviors, attitudes, values of work, rituals and traditions adopted by the school's work team and been in favor of the educational and instructional process inside the school. So, attention is directed to the junior principal on the basis that the junior principal is the first responsible for modifying the culture of his/her technical secondary school. Thus, the research aimed to identify the theoretical and intellectual frameworks of the technical secondary school in the light of the contemporary educational literature and to highlight the current situation of the junior principal's role for modifying the technical secondary school culture in Egypt in the light of the experiences of some countries such as: Sweden, China, and Finland, and develop a proposal to activate the role of the junior principal for modifying the technical secondary school's culture in Egypt in the light of the experiences of some countries such as Sweden, China and Finland in convenience with the special culture and the privacy of the Egyptian society.

Key words: Junior Principal – Culture – Modifying the Culture of the Technical Secondary School

مقدمة

أيقنت الدول المتقدمة في نظمها التربوية والتعليمية أهمية المدرسة الثانوية الفنية في إعداد العمالة الفنية الماهرة المدربة المثقفة لتلبية متطلبات سوق العمل من هذه النوعية من العمالة، وقد حققت هذه الدول نهضة اقتصادية حقيقية وملموسة على أرض الواقع نتيجة اهتمامها بالمدرسة الثانوية الفنية، حيث يحرص المدير المبتدئ في المدرسة الثانوية الفنية في هذه الدول فور استلامه عمله الجديد في الإدارة المدرسية على تعديل ثقافة مدرسته، وجعلها ثقافة داعمة لتحقيق الأهداف المدرسية المنشودة. ومن التجارب الجديرة بالبحث والدراسة في هذا الشأن تجربة دولة السويد، حيث يحرص المدير المبتدئ على تعديل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية فور استلامه عمله في الإدارة المدرسية، وتعديلها إلى ثقافة إيجابية داعمة (Karin, H.,2004,252-259 ؛ Hedvig, B.,2012,15-24)، وإعادة النظر في الأمور الجوهرية التي تؤثر على مستوى الأداء العام للمدرسة مثل: قيم العمل، والطريقة التي يفكر بها فريق العمل المدرسي، والطريقة التي تؤدي بها الأعمال داخل المدرسة، ونوعية الاتجاهات (الإيجابية/السلبية) لدى فريق العمل، ونوعية التقاليد، والأعراف، والطقوس، التي ألفها فريق العمل المدرسي، والسلوكيات (الإيجابية/السلبية)، لدى فريق العمل (Ministry of Education and Science in Sweden, 2021,2-27).

كما تُعد تجربة دولة الصين من التجارب الجديرة بالبحث والدراسة، حيث يحرص المدير المبتدئ على تعديل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية من خلال دعمه لقيم العمل الإيجابية (Andrew W. and Others,2010,5-11)، ودعمه للطقوس الإيجابية الداعمة لجهود التطوير التربوي داخل المدرسة (Frank, B. and Others 2009,16)، وتحليل التقاليد التي اعتاد عليها فريق العمل المدرسي لتعديلها بما يحقق أهداف المدرسة (Ingela, B.,and Others,2010,8-12 ؛ Linda,M.,2013,62-70). كما يحرص المدير المبتدئ على فهم الطريقة التي يفكر بها فريق العمل المدرسي، ويسأل لماذا اعتاد فريق العمل على هذه الطريقة دون سواها؟ (Ministry of Education of the People's Republic of China,2021)، ويواجه الفكر السلبي لدى فريق العمل المدرسي، ويحوّله إلى فكر إيجابي يصب في صالح تحقيق أهداف العملية التربوية والتعليمية (Frank, B. and Others,2009,14-15)، وكذلك معرفة نوعية الأعراف التي

ترسخت لدى فريق العمل المدرسي، ويسأل هل هي تتوافق مع رؤية، ورسالة، وأهداف المدرسة الثانوية الفنية (Karin, H., 2004, 252-260).

كما تُعد تجربة دولة فنلندا من التجارب الجديرة بالبحث والدراسة أيضاً، حيث تؤكد الدراسات والبحوث التربوية في مجال القيادة المدرسية على أن دور المدير المبتدئ في تعديل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية في فنلندا يُعد من صميم عمله الأساسي بجانب قيامه بالمهام الإدارية الأخرى، ويحرص المدير المبتدئ على استخدام آليات متنوعة تساعد في فهم وتحليل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية، حيث يحل الطقوس التي يمارسها فريق العمل المدرسي، ويفسر المعتقدات والأعراف المترسخة لدى فريق العمل المدرسي، ويسعى للوقوف على نوعية القيم الحاكمة لفريق العمل المدرسي، ويسعى لإحداث نقلة نوعية في الثقافة الحالية للمدرسة، وجعلها ثقافة إيجابية داعمة لكافة جهود تطوير العملية التربوية والتعليمية *The Ministry of Education and Culture, 2021*.

والجدير بالذكر أن المدير المبتدئ في الدول الثلاث يحرص على تعديل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية فور استلامه مهام إدارة المدرسة، وهو على يقين أنه يعمل مع فريق عمل له قيمه المترسخة (Robbins, S., 2016, 33)، وله طقوسه، وعاداته، وأعرافه، وسلوكياته، وأخلاقه، واتجاهاته، ومعتقداته، وأفكاره (Tomilinson, G., 2010, 15-17)، والتي تشكل في مجملها ما يعرف بثقافة المدرسة الثانوية الفنية. وعليه القيام بتعديل نمط الثقافة الحالية وتحويلها إلى النمط الإيجابي الداعم لكافة جهود التطوير الإداري المنشودة داخل المدرسة (Johan, K., 2001, 22-28). وهذا يتفق مع بعض الأدبيات التربوية المعاصرة التي تؤكد على ضرورة الاهتمام بالبعد الثقافي للمدرسة الثانوية الفنية بجانب البعد الإداري، واعتباره من أهم المداخل الحيوية لتحقيق الأهداف المدرسية المنشودة (أحمد إبراهيم أحمد، ٢٠١١، ٧١-٨٧؛ محسن عبد الستار، ٢٠٠٨، ١٤-٢٣؛ نور عوض، ٢٠١١، ٢١٤-٢١٧؛ محمد عبد الخالق، ٢٠١٨، ٤-٨؛ محمد ماهر، ٢٠٠٦، ٢٢-٥٠؛ عزة جلال، ٢٠٠٨، ٥٠-٥٢؛ 12-17, 2007, McBain, R.). وعلى الرغم من أهمية الدور الذي يقوم به المدير المبتدئ في فهم قيم العمل السائدة في مدرسته، ونوعية الطقوس التي تمارس من فريق العمل، والتعرف على نمط عادات العمل، والأعراف المترسخة لدى فريق العمل، وفهم السلوكيات اليومية التي يكررها فريق العمل، وتحليل المعتقدات التي يؤمن بها

فريق العمل، والطريقة التي يفكر بها فريق العمل، ومعرفة الاتجاهاته (السلبية/الإيجابية) السائدة لدى فريق العمل، كما أكدت بعض الدراسات، مثل: (Torrington, D., 2005,19) ؛ Xu, J., Cooper, T., 2011 ؛ Weber W., 2001 ؛ مصطفى قاسم، ٢٠١٠، ١٩٧-٢٠١ (Northouse, P., ؛ ٢٢-١٩، ٢٠١١، Fugate, M., 2012,14؛ ٢٠١ 2014,11 ، إلا أن المدقق في دور المدير المبتدئ في تعديل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية في مصر يلحظ أنه يحتاج إلى مزيد من التفعيل، الأمر الذي يدعو للإستفادة من خبرات بعض الدول التي لها تجارب متميزة مثل: السويد، والصين، وفنلندا، في وضع تصور مقترح لتفعيل دور المدير المبتدئ في تعديل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية في مصر، وبما يتناسب مع ثقافة وخصوصية المجتمع المصري.

- مشكلة البحث:

يواجه المدير المبتدئ خلال الأشهر الأولى من استلام مهام عمله الجديد في الإدارة المدرسية في المدرسة الثانوية الفنية (الصناعية،الزراعية،التجارية) في مصر العديد من المشكلات والتحديات، منها ما يتعلق بالطلاب(هالة أمين، ٢٠١١، ١٢٨-١٢٩)، ومنها ما يتعلق بالمعلمين(محمد علاء الدين، ٢٠١١، ١٤-٢٢؛ خالد يعقوب، ٢٠٠١، ٢-٨)، ومنها ما يتعلق بآليات تطوير العملية التربوية والتعليمية(خالد يعقوب، ٢٠٠٨؛ آمال فارس، ٢٠١٠، ٢٢-٣٦)، ومنها ما يتعلق بطبيعة علاقات العمل السائدة داخل المدرسة(هالة أمين، ٢٠١١، ١٢٩-١٣٠)، ومنها ما يتعلق بدور المدرسة في خدمة المجتمع المحيط بها(محمد علاء الدين، ٢٠١١، ٢٣-٢٥)، وعلى المدير المبتدئ اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة لمواجهة هذه المشكلات والتحديات، وهذا يُعد من صميم عمله الإداري داخل المدرسة، إلا أن المدير المبتدئ في بعض المدارس الثانوية الفنية في مصر يغفل عن بعض الأمور الجوهرية والتي تؤثر بالسلب على جودة قراراته في مواجهة المشكلات والتحديات التي تواجهه داخل المدرسة، وكان يجب عليه أن يوليها الاهتمام اللازم مثل: فهم الطريقة التي تؤدي بها الأعمال من قبل فريق العمل المدرسي (نورة أحمد، ٢٠٠٦؛ علا محمد، ٢٠١١؛ خالد يعقوب، ٢٠٠٥، ٣-٨)، وفهم نوعية العادات السائدة لدى فريق العمل المدرسي(سمر حسين، ٢٠١٥)، ونوعية التقاليد، والأعراف، والطقوس التي إعتاد فريق العمل المدرسي علي ممارستها(خالد يعقوب، ٢٠٠٩؛ أحمد الديب، ٢٠١٢، ١١-١٤)، وبالتالي إذا فهمها جيداً

تسنى له تحويل الثقافة السلبيه إلى الثقافة الإيجابية الداعمة له، ومن ثم تمكن من مواجهة أية مشكلات أو تحديات تقابله، لأنه نال دعم وتأييد فريق العمل المدرسى له. وتجدر الإشارة إلى أن عملية تعديل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية وجعلها ثقافة إيجابية داعمة لعمليات التطوير المنشودة تُعد من أهم الآليات الحيوية لمواجهة المشكلات والتحديات التي تواجه المدير المبتدئ في المدرسة (كمال نجيب، ٢٠٠٥، ١٤٣ - ١٤٦؛ خالد يعقوب، ٢٠١٢؛ Schulte, L., 2009)، كما تؤكد بعض الدراسات على أن تعديل ثقافة المدرسة يُعد بمثابة المدخل الحيوى لإحداث نقلة نوعية ملموسة في مستوى الأداء العام للمدرسة (خالد يعقوب، ٢٠١٧، ٢٩١ - ٣٥٠؛ ستيفن ر. كوفى، وآخرون، ٢٠١١، ٢٢ - ٢٨). وعلى الرغم من أهمية دور المدير المبتدئ في تعديل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية في مصر خاصة في الفترة الحالية التي تمر بها المدارس الثانوية الفنية وما يواجهها من مشكلات وتحديات، إلا أن هذا الدور لم ينل الاهتمام الكافى من قبل بعض المديرين المبتدئين، ويحتاج لمزيد من التفعيل (أحمد الديب، ٢٠١٢، ٤ - ٩؛ محمد عبد الخبير، ٢٠٠٦، ٣ - ٢٢). خاصة وأن المدير المبتدئ في بعض المدارس الثانوية الفنية (الصناعية، الزراعية، التجارية) في مصر يهمل عملية فهم وتحليل الجانب الثقافى لمدرسته، وربما يرجع ذلك لعدم إلمامه ببنى وآليات تحليل ثقافة المدرسة، أو لعدم قناعته بأهمية تحليل ثقافة المدرسة، أو أنه يعطى كل اهتمامه للجوانب الإدارية فقط، أو لقناعته بأن كل مدرسة ثانوية فنية (صناعية، زراعية، تجارية) لها ثقافتها الخاصة بها (قيم العمل السائدة، وعادات المعلمين المترسخة، وأخلاق فريق العمل، وطقوس سير العمل، واتجاهات فريق العمل، وطريقة تأدية الأعمال، وطريقة التفكير،... وغيرها) والتي تحتاج لوقت وجهد لفهم هذه الثقافة. وقد أكدت بعض الدراسات على أن تحسين مستوى الأداء العام للمدرسة الثانوية الفنية (الصناعية، الزراعية، التجارية) مرهون بتعديل ثقافة المدرسة من قبل المدير المبتدئ، لأنه لو تجاهل ثقافة مدرسته فإن جهود التطوير التربوى والتعليمى داخل مدرسته سوف تصبح بلا فائدة (Burns, J., 2015, 4-12). وعلى الرغم من ضرورة اجتياز المدير المبتدئ لتدريب متخصص فى الإدارة المدرسية قبل استلام مهام عمله فى إدارة المدرسة، إلا أن هذا التدريب يركز فى أغلبه على الجوانب الإدارية فى تصريف أمور المدرسة، وأن التدريب على فهم وتحليل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية (الصناعية، الزراعية، التجارية) لم ينل القدر الكافى فى عملية التدريب، وتسمع بعض

العبارات السلبية من بعض المديرين المبتدئين مثل: "يا عم كبير دماغك"، "يا سيدى مشى حالك" (خالد يعقوب، ٢٠٠٥، ٢-٨). كما تؤكد نتائج الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث وكانت بهدف الوقوف على واقع دور المدير المبتدئ فى تعديل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية (الصناعية، الزراعية، التجارية)، وتم توجيه بعض الأسئلة خلال المقابلة الشخصية المفتوحة لعينة عشوائية بلغت (٣٦) فرداً من أعضاء الإدارة المدرسية (وكيل/ معلم أول/ مشرف تربوى) فى بعض المدارس الثانوية الفنية (الصناعية، الزراعية، التجارية) فى محافظات الأسكندرية، والبحيرة، والمنوفية. حيث يكثر عدد المدارس الثانوية الفنية (الصناعية، الزراعية، التجارية) (وزارة التربية والتعليم، إحصاءات التعليم والمدارس، ٢٠٢٠/٢٠٢١). وذلك كما يبينها الجدول التالى:

جدول (١)

توصيف عينة الدراسة الاستطلاعية من أعضاء الإدارة المدرسية

المحافظة	وكيل	معلم أول	مشرف تربوى	المجموع
الأسكندرية	٤	٤	٤	١٢
البحيرة	٥	٥	٥	١٥
المنوفية	٣	٣	٣	٩
المجموع	١٢	١٢	١٢	٣٦

وجاءت الأسئلة الموجهة لأعضاء الإدارة المدرسية، كما يوضحها الجدول التالى:

جدول (٢)

أسئلة الدراسة الاستطلاعية الموجهة لأعضاء الإدارة المدرسية

م	الأسئلة	م	الأسئلة
١	هل توجد قيم عمل سلبية لدى فريق العمل المدرسى؟	٢	كيف يعدل المدير المبتدئ الطقوس والأعراف داخل المدرسة؟
٣	ما الاتجاهات السلبية لدى فريق العمل المدرسى؟	٤	ما الأفكار والمعتقدات والسلوكيات السلبية لدى فريق العمل المدرسى؟
٥	ما العادات السلبية لدى فريق العمل المدرسى؟	٦	كيف يعدل المدير المبتدئ الطريقة التى يفكر بها فريق العمل المدرسى؟

وبالتدقيق فى استجابات آراء عينة الدراسة الاستطلاعية، تبين أنها تؤكد على ضعف دور المدير المبتدئ فى تعديل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية (الصناعية، الزراعية، التجارية)، ويفسر هذا بأن المدير المبتدئ ربما لديه قناعة بأنه ليس فى الإمكان أبدع مما كان، أو أنه لا يعرف آليات تعديل ثقافة المدرسة، ومن ثم لا يعطى الاهتمام الكافى لفهم وتحليل ثقافة مدرسته، أو لحرصه على أداء الحد الأدنى من العمل الإدارى وبالقدر الذى يجنبه المساءلة.

وفى ضوء ما سبق يمكن القول أن عملية فهم وتحليل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية (الصناعية، الزراعية، التجارية) لا يستوعبها المدير المبتدئ بالشكل المطلوب فى بعض المدارس الثانوية الفنية. ومن ثم فدوره فى تحسين مستوى الأداء العام لمدرسته لا يتم بالدرجة المطلوبة إلا بعد تعديل ثقافة مدرسته، وجعلها ثقافة داعمة لجُهود تحسين مستوى الأداء العام للمدرسة. بيد أن الحاجة أصبحت ملحة لوضع تصور مقترح لتفعيل دور المدير المبتدئ فى تعديل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية فى مصر. وفى ضوء ما سبق تتبلور مشكلة البحث فى الإجابة على السؤال الرئيس التالي: ما التصور المقترح لتفعيل دور المدير المبتدئ فى تعديل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية فى مصر فى ضوء خبرات بعض الدول مثل: السويد، والصين، وفنلندا؟ وبما يتناسب مع ثقافة وخصوصية المجتمع المصرى؟. ويمكن الإجابة عن هذا السؤال بالإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

١- ما الأطر النظرية والفكرية لثقافة المدرسة الثانوية الفنية فى ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة؟

٢- ما الوضع الراهن لدور المدير المبتدئ فى تعديل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية فى مصر؟

٣- ما دور المدير المبتدئ فى تعديل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية فى ضوء خبرات بعض الدول مثل: السويد، والصين، وفنلندا؟

٤- ما التصور المقترح لتفعيل دور المدير المبتدئ فى تعديل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية فى مصر فى ضوء خبرات بعض الدول مثل: السويد، والصين، وفنلندا؟ وبما يتناسب مع ثقافة وخصوصية المجتمع المصرى؟

- أهمية البحث: تتضح أهمية البحث من خلال:

١- الأهمية العلمية: وتتمثل فى أهمية موضوع البحث، وأهمية إبراز الدور الحيوى للمدير المبتدئ فى تعديل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية (الصناعية، الزراعية، التجارية) فى مصر، خاصة مع ندرة الدراسات والبحوث فى هذا المجال، كما أن المدقق فى الدراسات والبحوث التربوية يلحظ أنها تركز على دور/أدوار مدير المدرسة بشكل عام، فى حين أن التركيز على دور/أدوار المدير المبتدئ لم ينل القدر الكافى بالدراسة والتحليل من قبل الباحثين فى مجال الإدارة المدرسية.

٢ - الأهمية العملية: وتتمثل في أنه يقدم لمتخذ القرار التربوي تصوراً مقترحاً يساعد في تفعيل دور المدير المبتدئ في تعديل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية (الصناعية، الزراعية، التجارية) في مصر، وكذلك مساعدة المسؤولين عن تدريب المديرين في تضمين المحتوى التدريبي بآليات عملية تساعد في تنمية مهارات تعديل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية لدى المدير المبتدئ.

- أهداف البحث: وتتمثل فيما يلي:

١- التعرف على الأطر النظرية والفكرية لثقافة المدرسة الثانوية الفنية في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة.

٢- إبراز الوضع الراهن لدور المدير المبتدئ في تعديل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية في مصر.

٣- الوقوف على دور المدير المبتدئ في تعديل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية في ضوء خبرات بعض الدول مثل: السويد، والصين، وفنلندا.

٤- وضع تصور مقترح لتفعيل دور المدير المبتدئ في تعديل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية في مصر في ضوء خبرات بعض الدول مثل: السويد، والصين، وفنلندا، وبما يتناسب مع ثقافة وخصوصية المجتمع المصري.

- حدود البحث: يركز البحث في حده الموضوعي على وضع تصور مقترح لتفعيل دور المدير المبتدئ في تعديل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية في مصر في ضوء خبرات بعض الدول مثل: السويد، والصين، وفنلندا، ومن ثم جعلها ثقافة إيجابية داعمة لجهود التطوير التربوي والتعليمي المنشودة، كما أن البحث لا يركز على دراسة البعد الإداري لعمل المدير المبتدئ، بل يركز في البعد الثقافي للمدرسة الثانوية الفنية ودور المدير المبتدئ في تعديله. ولذلك جاء اختيار خبرات بعض الدول مثل: السويد، والصين، وفنلندا، على أساس أن هذه الدول لها تجارب متميزة في دور المدير المبتدئ في تعديل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية، كما أن هذه الدول أدركت أهمية المدرسة الثانوية الفنية في مد سوق العمل بالعمالة الفنية الماهرة المدربة المثقفة. وتمثل الحد الزمني في الفصل الدراسي الثاني من العام ٢٠٢١/٢٠٢٢ م.

- **منهج البحث:** فى ضوء طبيعة مشكلة البحث وأهدافه، يستخدم البحث المنهج المقارن (شاكر محمد، ٢٠٠٣، ٩٣-٩٧)، ويمكن تطبيق خطوات المنهج المقارن فى التعرف على الأطر النظرية والفكرية لثقافة المدرسة الثانوية الفنية فى ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة. ورصد وتشخيص الوضع الراهن لدور المدير المبتدئ فى تعديل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية فى مصر. ووصف وتحليل دور المدير المبتدئ فى تعديل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية فى كل من: السويد، والصين، وفنلندا. ودراسة مقارنة تفسيرية لدور المدير المبتدئ فى تعديل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية فى دول المقارنة، السويد، والصين، وفنلندا، وتفسيرها فى ضوء القوى والعوامل الثقافية. ووضع تصور مقترح لتفعيل دور المدير المبتدئ فى تعديل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية فى مصر فى ضوء خبرات بعض الدول مثل: السويد، والصين، وفنلندا، وبما يتناسب مع ثقافة وخصوصية المجتمع المصرى.

- مصطلحات البحث: وهى:

- ١- المدير المبتدئ: وهو مدير المدرسة الثانوية الفنية (الصناعية، الزراعية، التجارية) حديث التعيين الذى لم يمضى على تعيينه أكثر من سنة فى الإدارة المدرسية، والمسئول الأول عن إدارة المدرسة، وتوفير البيئة التربوية والتعليمية المناسبة.
- ٢- الثقافة: وهى المعرفة التى يكتسبها الفرد بمرور الوقت، وتظهر فى عاداته، ومعتقداته، وسلوكه، وأخلاقه، وطقوسه، وسائر الممكنات التى يحصل عليها، والأعراف التى ألفها واعتاد عليها (مايكل دينج، ٢٠١٣، ١٠٣؛ كمال نجيب، ٢٠٠٣؛ سمر حسين، ٢٠١٥، ٣-٧؛ شبل بدران وآخرون، ٢٠٠٤، ٣٨-٤٧).
- ٣- تعديل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية: وهى عملية يقوم بها المدير المبتدئ لتعديل مايلى: قيم العمل، والعادات، والأعراف، والتقاليد، والمعتقدات، والطقوس، والاتجاهات، والأخلاق، وبما ينعكس إيجابياً على سلوكياتهم وتصرفاتهم، وطريقة تأديتهم لأعمالهم المنوطة بهم، وطريقة تعاملهم مع بعضهم البعض داخل المدرسة، ومن ثم فتعديل ثقافة المدرسة إنما هو تعديل فى طريقة التفكير والسلوكيات لدى فريق العمل المدرسى (مايكل دينج، ٢٠١٣، ١٠٤-١٠٧؛ Schulte, L. 2009).

- **الدراسات السابقة:** قام الباحث بعمل دراسة مسحية في بنك المعرفة المصري، وبعض كليات التربية، والمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، والمركز القومي للاختبارات والتقييم التربوي، وتبين أنه لا توجد دراسة تناولت وضع تصور مقترح لتفعيل دور المدير المبتدئ في تعديل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية في مصر في ضوء خبرات بعض الدول - في حدود علم الباحث - ووجد الباحث بعض الدراسات التي تؤكد على ضرورة الاهتمام بالبعد الثقافي للمدرسة كمدخل حيوي لتفعيل الأبعاد الإدارية في المدرسة، ومن أهمها: دراسة (نها مجدى، ٢٠٢١)، ودراسة (خالد يعقوب، ٢٠١٩)، ودراسة (Fuzainah, T. ,and (2018), Yaakob, D. ، ودراسة (خالد يعقوب، ٢٠١٧) ودراسة (خالد يعقوب، ٢٠١٦)؛ ودراسة (سمر حسين ، ٢٠١٥)، ودراسة (Xu, J., Cooper, T., 2011). وقد استفاد البحث من نتائج هذه الدراسات ومقترحاتها في إبراز حجم المشكلة التي يتصدى لها، والتأكيد على أهمية تفعيل دور المدير المبتدئ في تعديل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية في مصر، خاصة وأن سوق العمل يبحث عن العمالة الفنية الماهرة المدربة المثقفة.

- **خطوات البحث:** يسير البحث كما يوضحه الجدول التالي:

جدول (٣)

خطوات سير البحث:

م	الخطوات
١	التعرف على الأطر النظرية والفكرية لثقافة المدرسة الثانوية الفنية في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة.
٢	إبراز الوضع الراهن لدور المدير المبتدئ في تعديل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية في مصر.
٣	الوقوف على دور المدير المبتدئ في تعديل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية في ضوء خبرات بعض الدول مثل: السويد، والصين، وفنلندا.
٤	التصور المقترح لتفعيل دور المدير المبتدئ في تعديل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية في مصر في ضوء خبرات بعض الدول مثل: السويد، والصين، وفنلندا، وبما يتناسب مع ثقافة وخصوصية المجتمع المصري.

ويمكن توضيح هذه الخطوات كما يلي:

الخطوة الأولى

الأطر النظرية والفكرية لثقافة المدرسة الثانوية الفنية في ضوء الأدبيات التربوية

المعاصرة، ويمكن تناولها كما يلي:

أولاً: خصائص ثقافة المدرسة الثانوية الفنية، ومن أهمها ما يلي: (خالد

يعقوب، ٢٠٠٥؛ سمر حسين، ٢٠١٥؛ خالد يعقوب، ٢٠٠١):

- ١- تتميز كل مدرسة ثانوية فنية بأن لها ثقافة خاصة بها، وتميزها عن غيرها.
- ٢- ثقافة المدرسة الثانوية الفنية نظام مركب، وليست وليدة الصدفة.
- ٣- ثقافة المدرسة الثانوية الفنية نظام متكامل يعكس توليفة قيم العمل في المدرسة، ونمط عادات فريق العمل المدرسي، والتقاليد التي اعتاد عليها فريق العمل المدرسي، ونوعية الاتجاهات، والطقوس، والأعراف، المترسخة لدى فريق العمل المدرسي.
- ٤- ثقافة المدرسة الثانوية الفنية نظام مكتسب بحيث يمكن تحليلها وتعديلها.
- ٥- ثقافة المدرسة الثانوية الفنية متغيرة مثل: الثقافة البيروقراطية، والثقافة المؤسسية، وثقافة السوق (واجبات/مسئوليات)، وثقافة التسويق، والثقافة الإبداعية، وثقافة العمليات النشطة، وثقافة المهمة، وثقافة الأدوار، وثقافة إدارة الذات، وثقافة الولاء المؤسسي، وثقافة التحسين المستمر، والثقافة المبتكرة، وثقافة الإنجاز، وثقافة الانخراط، وثقافة العشيرة، وثقافة النزاهة، وثقافة الشفافية، وثقافة الأنمالية، وثقافة التحفيز،... وغيرها (Schulte, L. 2009)؛ (Debowski, S. 2006, 22).

ثانياً: وظائف ثقافة المدرسة الثانوية الفنية: ومن أهمها:

- ١- خلق هوية مميزة لفريق العمل المدرسي.
 - ٢- خلق روح الالتزام، والجدية، والانتماء، لدى فريق العمل المدرسي.
 - ٣- تكوين مرجعية (معايير) يحتكم إليها فريق العمل المدرسي.
 - ٤- تنمية مهارات صناعة الإيجابية لدى فريق العمل المدرسي.
- ثالثاً: مستويات ثقافة المدرسة الثانوية الفنية: وهي (مايكل دينج، ٢٠١٣):
- المستوى الأول: فلسفة المدرسة، والنمط السلوكي السائد، والمعتقدات المترسخة.
 - المستوى الثاني: المشاعر المشتركة والمقبولة لدى فريق العمل المدرسي.

- المستوى الثالث: السلوكيات المشتركة، والمعايير التي يمكن رؤيتها وتعديلها.
- المستوى الرابع: الرموز اللغوية المشتركة بين فريق العمل (مصطلحات معينة).
- رابعاً: النظريات المفسرة لثقافة المدرسة الثانوية الفنية: ومن أهمها:
 - النظرية الوظيفية: تؤكد هذه النظرية على أن الثقافة خليط من مكونات تتفاعل مع بعضها داخل المدرسة مثل: المعايير، والمعتقدات، والتقاليد، وقيم العمل، والاتجاهات، والأعراف، والسلوكيات، والطقوس، والأخلاق (مايكل دينج، ٢٠١٣، ١٠٣).
 - النظرية التفاعلية: تؤكد هذه النظرية على أهمية دراسة توليفة التفاعلات بين فريق العمل داخل المدرسة، والتي بدورها تفرز ثقافة معينة مميزة للمدرسة، وهذه الثقافة قابلة للتعديل) شيل بدران وآخرون، ٢٠٠٤، ٨-٤٧).
 - خامساً: مكونات ثقافة المدرسة الثانوية الفنية: وتتمثل فيما يلي:
 - تاريخ المدرسة: وهي جملة الأحداث التي مرت بها المدرسة، ونوعية المشكلات والتحديات الشائعة المتكررة، وتعد بمثابة خبرة ورصيد ينقل من جيل لجيل، ويسترشد به فريق العمل المدرسي، ويمكن أن يُطلق عليه ذاكرة المدرسة.
 - المعتقدات: وتتمثل في جملة التصورات العامة حول آلية تأدية الأعمال المدرسية.
 - القيم: وهي أحكام عقلية معمة نحو ما يلي: فريق العمل المدرسي، ورغبات فريق العمل المدرسي، واتجاهات فريق العمل المدرسي، وميول فريق العمل المدرسي.
 - المعايير: وهي القواعد الحاكمة لسلوك فريق العمل المدرسي، وتمثل مقياس يحدد درجة الخطأ/التقصير، وأدرجة الصواب في أداء الأعمال والمهام.
 - الرموز: وهي ألفاظ (كلمة/كلمات) مألوفة لدى فريق العمل المدرسي، وأعبارات متكررة مألوفة تصدر من فريق العمل المدرسي، أو كلمات مكتوبة للتوعية بأمر معين مثل: إجراءات معينة تتبع وقت الأزمات المدرسية، أو إعلان تحذيري مكتوب.
 - القصص: لتذكرة فريق العمل المدرسي بمواقف إيجابية معينة لسلوك متميز.
 - الشعائر: لتكريم معلم، أو مواساة معلم، أو لشكر معلم، وغيرها.
 - المحرمات: مثل تجنب الكلام فيما يلي: الأحداث الأساسية التي حدثت داخل المدرسة، حوادث العمل، أمراض الزملاء، مشاكل أبناء فريق العمل، وغيرها.

سادساً: مبررات الحاجة لتفعيل دور المدير المبتدئ فى تعديل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية، وتتمثل فيما يلى:

- الحاجة الملحة لخلق بيئة عمل إيجابية وداعمة لكافة جهود التطوير المنشودة.
- مواجهة استثناء بعض طقوس العمل السلبية داخل المدرسة الثانوية الفنية.
- مواجهة ضعف الشعور بالمسئولية لدى بعض أفراد فريق العمل المدرسى.
- مواجهة السلوكيات غير السوية الصادرة من بعض أعضاء فريق العمل المدرسى.
- مواجهة الانتقادات الشرسة الموجهة للإدارة المدرسية، خاصة بعد ظهور بعض المؤشرات التى تعكس ضعف دور المدرسة الثانوية الفنية فى إعداد العمالة الماهرة.
- الحاجة لمواكبة الاتجاهات العالمية المعاصرة، والاستفادة من خبرات بعض الدول فى تفعيل دور المدير المبتدئ فى تعديل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية.

الخطوة الثانية:

الوضع الراهن لدور المدير المبتدئ فى تعديل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية فى مصر: ويمكن إبرازه كما يلى:(نها مجدى، ٢٠٢١؛ خالد يعقوب، ٢٠١٩؛ خالد يعقوب، ٢٠١٧؛ خالد يعقوب، ٢٠١٦؛ سمر حسين، ٢٠١٥):

١- يواجه المدير المبتدئ فى المدرسة الثانوية الفنية العديد من المتغيرات السريعة والمتلاحقة، مثل: التغيرات الثقافية الصحية، والتغيرات الثقافية البيئية، والتغيرات الثقافية الاجتماعية، والتغيرات الثقافية التكنولوجية، والتغيرات الثقافية الاقتصادية، والتغيرات الثقافية السياسية، وغيرها، وعليه اتخاذ كافة التدابير لمواجهة مثل هذه التغيرات، إلا أن دوره فى هذا الشأن يحتاج لمزيد من التفعيل.

٢- تخوف المدير المبتدئ من التجديد فى أسلوب إدارة مدرسته، ولذا ظهرت عبارات سلبية داخل بعض المدارس الثانوية الفنية مثل: "ليس فى الإمكان أبداع مما كان".

٣- ضعف مهارة المدير المبتدئ فى فهم توليفة قيم العمل السلبية لدى فريق العمل.

٤- ضعف مهارة المدير المبتدئ فى فهم سلوكيات فريق العمل المدرسى(نقاط قوة/نقاط ضعف).

٥- ضعف مهارة المدير المبتدئ فى تحليل الاتجاهات(الإيجابية/السلبية) لدى المعلمين.

٦- ضعف قدرة المدير المبتدئ فى استيعاب مسئوليته تجاه تعديل ثقافة المدرسة.

- ٧- ضعف المحتوى التدريبي المقدم للمدير المبتدئ في شأن تعديل ثقافة المدرسة.
- ٨- ميل المدير المبتدئ للتسليم بما يؤمن به فريق العمل المدرسي من قيم، وعادات، وتقاليد، وطقوس، وسلوكيات، وأعراف، وأخلاق. وتطبيق مبدأ "السير مع الموجة".
- ٩- اهتمام المدير المبتدئ بالجوانب الإدارية في شأن تسيير أمور المدرسة الثانوية الفنية، وإهمال فهم وتحليل الجانب الثقافي للمدرسة، وذلك لقناعته بأن أداء الجوانب الإدارية يجنبه المساءلة.
- ١٠- جهل المدير المبتدئ بفنيات تعديل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية التي تستخدمها بعض الدول المتقدمة في نظمها التربوية والتعليمية.

الخطوة الثالثة:

دور المدير المبتدئ في تعديل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية في بعض الدول مثل: السويد، والصين، وفنلندا: ويمكن تناولها كما يلي:

أولاً: دور المدير المبتدئ في تعديل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية في السويد:

يحرص المدير المبتدئ على تعديل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية من خلال قيامه بما يلي:
(Ingela, B.,and ؛ Karin, H.,2004,252-264 ؛Hedvig,B.,2012,14-25)
(Others,2010 Ministry of Education and Science in Sweden, 2021)

١- يدقق في ملامح الثقافة الحالية للمدرسة الثانوية الفنية، من خلال الالتقاء بفريق العمل المدرسي، أو في قاعات التدريس، أو الاجتماع بهم، أو من خلال الملاحظة المباشرة وغير المباشرة.

٢- يشخص السلوكيات السلبية لدى فريق العمل المدرسي، ويبرز السلوكيات الإيجابية المقابلة لها والواجبة التطبيق.

٣- يقرأ بدقة قيم العمل السائدة التي ألفها واعتاد عليها فريق العمل المدرسي.

٤- يحدد نوعية العادات التي تتكرر بشكل مستمر من قبل فريق العمل المدرسي.

٥- يقدم الأفكار الجديدة الرامية لتحسين مستوى أداء فريق العمل المدرسي.

٦- يُذكر فريق العمل المدرسي بقصص الإيجابيين من المعلمين.

٧- يبرز ملامح الثقافة المأمولة الداعمة لجهود تطوير العملية التربوية والتعليمية داخل مدرسته.

٨- يُطبق بعض صور القدوة العملية أمام فريق العمل المدرسى مثل: تنظيم الوقت، والجدية فى مواجهة المشكلات المدرسية، والالتزام فى الوعود والعهود، والدقة فى التخطيط لأعمال المدرسة، والدقة فى تنفيذ المهام، والجدية فى تصحيح المفاهيم الخاطئة لدى فريق العمل المدرسى.

٩- يستثمر الأحاديث الجانبية مع المعلمين فى خلق مزيد من الأفكار الإيجابية لتحسين مستوى الأداء العام للمدرسة.

١٠- يستغل الأزمات المدرسية كنقطة تحول لتعديل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية.

١١- يركز على تحسين مستوى أداء المعلم من خلال المتابعة وتقديم النصائح.

١٢- يستخدم أساليب متنوعة من أساليب الإشراف التربوى فى توجيه المعلمين.

ثانياً: دور المدير المبتدئ فى تعديل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية فى الصين: يحرص المدير المبتدئ فى المدرسة الثانوية الفنية على بناء ثقافة يتبناها فريق العمل المدرسى، ويقوم بتعديل ثقافة مدرسته من خلال:

(Ministry of Education of the People's Republic of China,2021

؛Andrew W. and Others, 2010,11-13

Frank,B.and Others,2009؛Linda,M.,2013,62)

١- يشخص مجموعة القيم، والتقاليد، والطقوس الموجودة فى المدرسة، فيبدأ بالقيم الإيجابية ويعتمد عليها (نقاط القوة فى الثقافة الحالية). ثم يقوم بتشخيص مجموعة القيم السلبية التى سيقوم بتغييرها (نقاط الضعف فى الثقافة الحالية)

٢- يبث روح الجدية لدى فريق العمل المدرسى فى مواجهة المشكلات والتحديات.

٣- يطبق أفضل الأساليب فى تحفيز فريق العمل المدرسى محل الأساليب العقيمة.

٤- يطبق آلية منتصف الطريق، لمواجهة خلافات العمل، والتى تركز على الحل الوسط الذى يرضى جميع الأطراف، ويحقق الصالح العام للمدرسة.

٥- يصحح العادات المرفوضة، أو السلوكيات الهابطة، أو القيم الطالحة.

٦- يثير روح المنافسة البناءة لدى فريق العمل المدرسى.

- ٧- يعمل على خلق قناعة لدى فريق العمل المدرسى بأهمية النهوض بالمدرسة.
 - ٨- يوظف الأسلوب العلمى فى التفكير لضبط عملية التفكير لدى فريق العمل.
 - ٩- يطبق طريقة التجريب العلمى لغرس أساليب جديدة فى تأدية الأعمال.
 - ١٠- ينمى مهارة توقع المشكلات لدى فريق العمل المدرسى.
 - ١١- ينظم عملية متابعة معلميه تمهيداً لغرس قيم عمل جديدة.
 - ١٢- يبث الثقة بالنفس فى معلميه، ومن ثم يلبي الحاجات النفسية لهم.
 - ١٣- ينمى العادات السليمة لدى فريق العمل المدرسى والتي تصب فى صالح تحسين مستوى الأداء العام للمدرسة.
 - ١٤- يخلق رأى عام لدى فريق العمل المدرسى بأهمية تنفيذ المبادرات المدرسية مثل: "مدرستى راقية سلوكياً"، " فكرة جديدة "، " طور نفسك "، " معاً نرتقى".
- ثالثاً: دور المدير المبتدئ فى تعديل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية فى فنلندا:
- (The Ministry of Education and Culture, 2021) ويحرص المدير المبتدئ على تعديل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية لقناعاته بأهمية دوره فى تطوير العملية التربوية والتعليمية، وقناعاته بأهمية دور مدرسته فى إعداد العمالة الفنية الماهرة المدربة المثقفة، ومن ثم يضع نفسه فى صورة أكثر مسئولية، وأن له دوره الحيوى فى رفعة اقتصاد وطنه. ولذا يحرص على تعديل ثقافة مدرسته من خلال:
- ١- يخلق الإرادة القوية لدى فريق العمل المدرسى على تحقيق الأهداف المنشودة.
 - ٢- يتدرج فى تعديل ثقافة المدرسة، حتى يتقبل فريق العمل المدرسى فكرة التعديل.
 - ٣- يخلق بيئة مدرسية تساعد على التواصل الفعال بين فريق العمل المدرسى.
 - ٤- يخلق ثقافة غنية بالقيادة تتمحور حول فنيات تحقيق النجاح القيادى، وذلك من خلال إنشاء مبادئ توجيهيه تساعد فريق العمل على اتخاذ قرارات فعالة بأنفسهم.
 - ٥- يحرص على تفتح زهن فريق العمل لمساعدتهم فى اكتشاف الذات.
 - ٦- يحرص على تقسيم المجتمع المدرسى حسب مستوياته الثقافية.
 - ٧- يسعى لتقليل الإحباطات لدى فريق العمل المدرسى.
 - ٨- يطبق أسلوب التشويق لخلق بيئة عمل ممتعة وأكثر تعاوناً وأكثر احتراماً.
 - ٩- يتجنب سرد القصص أو المواقف السلبية أمام فريق العمل المدرسى.

- ١٠- يشجع مبادرات الأفكار الإيجابية، وذلك من خلال إنشاء نظام يطبق الأفكار الجديدة الصاعدة من الأسفل إلى الأعلى وموجه من الأعلى.
- ١١- يرسخ ثقافة مدرسية خلاقة وشغوفة فى أقل من ٣ أشهر، من خلال تفعيل الفكر التعاونى لدى فريق العمل المدرسى.
- ١٢- يقوم باستمرار مستوى الأداء العام للمدرسة(الضعف/القوة)، لتحديد أهم مجالات التغيير، ومن ثم تحقيق ثقافة إيجابية جديدة داعمة لجهود التطوير المنشودة.
- ١٣- يبعد عن اتخاذ القرارات التى تؤدى إلى إثارة الجدل بين فريق العمل المدرسى.
- ١٤- يحرص على التآلق القياىى المستمر، فتارة يشجع الأفكار الإبداعية لدى معلميه، وتارة يجعل بيئة العمل المدرسى لها قيمة ومعنى.
- ١٥- يتجنب أسلوب تصيد الأخطاء أثناء جمع المعلومات عن مستوى أداء المعلمين.
- ١٦- يصحح المفاهيم الخاطئة لدى فريق العمل فور اكتشافها وبدون اهانة لأحد.
- رابعاً: تحليل مقارن لدور المدير المبتدئ فى تعديل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية فى دول المقارنة: فى ضوء العرض السابق لدور المدير المبتدئ فى تعديل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية فى دول المقارنة: مصر، والسويد، والصين، وفنلندا، تبين وجود أوجه تشابه وأوجه اختلاف، كما يلى:
- أوجه التشابه: أهمية دور المدير المبتدئ فى تعديل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية فى دول المقارنة: حيث تتشابه دول المقارنة فى التأكيد على أهمية دور المدير المبتدئ فى تعديل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية، وهذا من منطلق أن المدير المبتدئ يعد المسئول الأول عن نجاح المدرسة الثانوية الفنية فى إعداد العمالة الفنية الماهرة المدربة المثقفة، التى يحتاجها سوق العمل.

- أوجه الاختلاف: تختلف دول المقارنة فيما يلى:

- القوى والعوامل الثقافية: تختلف التطورات والظروف السياسية، والاقتصادية، والبيئية والتكنولوجية، والاجتماعية، فى دول المقارنة، وهذا أثر على دور المدير المبتدئ فى تعديل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية، حيث يلاحظ الجدية والحزم والرغبة الأكيدة فى تعديل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية فى السويد، والصين، وفنلندا. فى حين أن دور المدير المبتدئ فى تعديل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية فى مصر مازال يحتاج لمزيد من التفعيل، ولم يصل بعد

للمستوى المطلوب. ويتضح تنوع آليات المدير المبتدئ فى تعديل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية فى دول المقارنة (السويد، والصين، وفنلندا)، وهذا يعكس قناعاته بأداء دوره وعلى أكمل وجه فى تعديل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية.

- نتائج البحث:

- نتائج البحث فى مصر: جاءت مؤكدة على ضعف دور المدير المبتدئ فى تعديل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية.

- نتائج البحث فى السويد: جاءت مؤكدة على أن المدير المبتدئ يقوم بعملية تعديل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية فور توليه مهام عمله الجديد، وينظر لمدرسته على أن لها ثقافة خاصة بها، وهذه الثقافة تميزها عن غيرها. ويقوم بعملية تحليل منظم لفهم الثقافة الحالية، لتحويلها إلى ثقافة داعمة لجهود التطوير التربوى والتعليمى المنشودة، ويتأكد من أن جهود فريق العمل المدرسى تتفق مع رؤية، ورسالة، وأهداف المدرسة الثانوية الفنية وتصب فى صالح تحقيق التعديل المنشود فى ثقافة المدرسة، ويضع خطة مرنة لمتابعة غرس الثقافة الجديدة وبآليات متنوعة.

- نتائج البحث فى الصين: جاءت مؤكدة على أن المدير المبتدئ يقوم بتعديل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية من خلال إعادة تقييم قيم العمل الحالية، وتدعيم العادات والطقوس الإيجابية الداعمة لجهود التطوير التربوى داخل المدرسة، ويهتم بتحليل توليفة التقاليد، والأعراف التى ألفها واعتاد عليها فريق العمل المدرسى، رغبة منه فى تعديلها بما يخدم تفعيل العملية التربوية والتعليمية داخل المدرسة، ويحاول أن يفهم الطريقة التى يفكر بها فريق العمل المدرسى، ويصوبها لصالح العملية التربوية والتعليمية داخل المدرسة، ويدقق فى مجموعة الاتجاهات السائدة لدى فريق العمل المدرسى، ويوجهها فى ضوء رؤية، ورسالة، وأهداف المدرسة، ويحرص على دعم كافة السلوكيات الإيجابية الرامية لتحسين مستوى الأداء العام للمدرسة. ويستخدم آليات متنوعة لتعديل ثقافة مدرسته.

- نتائج البحث فى فنلندا: جاءت مؤكدة على أن المدير المبتدئ يجتهد فى عملية فهم توليفة قيم العمل السائدة لدى فريق العمل المدرسى، ويحلل الطقوس التى تمارس من فريق العمل المدرسى، ويفسر المعتقدات المترسخة لدى فريق العمل المدرسى، ويسعى لمعرفة الأعراف، والعادات السائدة التى ألفها فريق العمل المدرسى، ويحاول الوقوف على نوعية المعايير التى

ويؤمن بها فريق العمل المدرسى، ويسعى لإحداث تعديل ملموس فى ثقافة المدرسة الحالية، ويجعلها ثقافة داعمة لجهود تحسين العملية التربوية والتعليمية داخل المدرسة، وينظر المدير المبتدئ لدوره فى تعديل ثقافة المدرسة على أنه من صميم عمله الذى يجب عليه القيام به وعلى أكمل وجه، وهذا بجانب قيامه بكافة مهامه الإدارية الرسمية فى المدرسة، ويستخدم آليات متنوعة تساعده فى تعديل ثقافة مدرسته.

الخطوة الرابعة:

التصور المقترح لتفعيل دور المدير المبتدئ فى تعديل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية فى مصر فى ضوء خبرات بعض الدول مثل: السويد، والصين، وفنلندا، وبما يتناسب مع ثقافة وخصوصية المجتمع المصرى: ويمكن عرضه كما يلى:

أولاً: الأسس التى يركز عليها التصور المقترح: وتتمثل فيما يلى:

* ضرورة تفعيل دور المدير المبتدئ فى تعديل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية فى مصر، وذلك بعد ظهور بوادر تعكس ضعف دوره فى هذا الشأن.

* تُعد عملية تعديل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية وتحويلها إلى ثقافة إيجابية داعمة لجهود التطوير المنشودة بمثابة عملية إبداعية تتطلب توفير المناخ المناسب.

* هناك أخلاقيات وضوابط يجب أن يلتزم بها المدير المبتدئ ليتمكن من مواجهة السلوكيات السلبية المترسخة لدى فريق العمل المدرسى.

* المدير المبتدئ بحاجة إلى إشعاره بمسئوليته تجاه مدرسته ومجتمعه.

ثانياً: فلسفة التصور المقترح: حتى يتمكن المدير المبتدئ من تفعيل العملية التربوية والتعليمية ومواجهة التحديات والمشكلات التى تواجهه داخل مدرسته، فالابد من تعديل ثقافة المدرسة، وبناء عليه فإن الخروج بتصور مقترح لتفعيل دور المدير المبتدئ فى تعديل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية يُعد بمثابة وسيلة فعالة لإحداث تحسين حقيقى على أرض الواقع فى مستوى الأداء العام للمدرسة.

ثالثاً: أهداف التصور المقترح: يسعى التصور المقترح لتفعيل دور المدير المبتدئ فى تعديل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية فى مصر فى ضوء خبرات بعض الدول من خلال تحقيق الأهداف التالية:

١- معالجة أوجه القصور فى دور المدير المبتدئ فى تعديل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية.

٢- إحداث نقلة فى مهارة المدير المبتدئ فى تعديل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية.

- ٣- إبراز مدى الحاجة لدور المدير المبتدئ فى تعديل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية.
- ٤- إبراز مدى الحاجة لترسيخ ثقافة إيجابية لدى فريق العمل المدرسى.
- ٥- تقديم المساعدة للمسئولين عن تدريب المدير المبتدئ لتطوير المحتوى التدريبى.
- رابعاً: منطلقات التصور المقترح: ينطلق التصور المقترح لتفعيل دور المدير المبتدئ فى تعديل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية فى مصر من خلال تحليل الوضع الراهن لدور المدير المبتدئ فى تعديل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية فى مصر، وإبراز خبرات بعض الدول للاستفادة منها فى وضع تصور مقترح لتفعيل دور المدير المبتدئ فى هذا الشأن، وبما يتناسب مع ثقافة وخصوصية المجتمع المصرى.
- خامساً: العناصر التى يبحثها التصور المقترح: لوضع تصور مقترح لتفعيل دور المدير المبتدئ فى تعديل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية فى مصر يتطلب الأمر إبراز الأطر النظرية والفكرية لثقافة المدرسة الثانوية الفنية فى ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة. وإبراز الوضع الراهن لدور المدير المبتدئ فى تعديل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية فى مصر. والوقوف على دور المدير المبتدئ فى تعديل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية فى ضوء خبرات بعض الدول مثل: السويد، والصين، وفنلندا.
- سادساً: إجراءات تنفيذ التصور المقترح: لوضع تصور مقترح لتفعيل دور المدير المبتدئ فى تعديل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية فى ضوء خبرات بعض الدول، لابد من:
- ١- تبصير المدير المبتدئ بآليات تعديل ثقافة مدرسته.
 - ٢- تمكين المدير المبتدئ من تطبيق الأفكار الإيجابية لتعديل ثقافة مدرسته.
 - ٣- تبصير المدير المبتدئ بأهم مبررات تعديل ثقافة مدرسته.
 - ٤- تنبيه المدير المبتدئ بضرورة الاهتمام بالبعدين الإدارى والثقافى معاً.
 - ٥- تصميم وتنفيذ برنامج تدريبي لتفعيل دور المدير المبتدئ فى تعديل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية، وذلك كما يلى:
- رؤية ورسالة وأهداف البرنامج: وذلك كما يلى:
 - رؤية البرنامج: تنمية مهارات المدير المبتدئ لتعديل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية.
 - رسالة البرنامج:
- * تقديم إطار نظري لعرض آليات تعديل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية.
- * تنفيذ تدريب للمدير المبتدئ لتوضيح إجراءات تعديل ثقافة مدرسته.

- أهداف البرنامج:

- * تزويد المدير المبتدئ بخلفية نظرية عن آليات تعديل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية.
- * إكساب المدير المبتدئ مهارات تعديل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية.

- مراحل البرنامج:

- * التخطيط والإعداد للبرنامج: تحديد دقيق للاحتياجات التدريبية للمدير المبتدئ، وتصميم وتجهيز المحتوى التدريبي، وتجهيز قاعات ومتطلبات التدريب، وتحديد إجراءات تنفيذ وتقييم البرنامج.

- مدة تنفيذ البرنامج: وذلك كما يلي:

- * اللقاء الأول: خصائص ومكونات ثقافة المدرسة الثانوية الفنية.
- * اللقاء الثاني: مداخل دراسة وتحليل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية.
- * اللقاء الثالث: معوقات تعديل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية، وسبل مواجهتها.
- * اللقاء الرابع: آليات تعديل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية (خبرات بعض الدول).
- الوسائل التدريبية: جهاز لعرض بعض الفيديوهات التوضيحية.
- الأساليب التدريبية: المحاضرة النظرية، وتمثيل الأدوار.
- طريقة تقييم المتدربين: استبانة لقياس أثر التدريب وورش العمل.
- الجهات القائمة على تنفيذ التصور المقترح: وتمثل فيما يلي:
- ١- الإدارة المركزية للتعليم الفني بوزارة التربية والتعليم والتعليم الفني.
- ٢- الإدارة المركزية لإعداد القيادات التربوية بوزارة التربية والتعليم والتعليم الفني.
- ٣- إدارة التعليم الثانوي الفني بمديريات التربية والتعليم بالمحافظات.
- ٤- إدارة المتابعة بالإدارات التعليمية بالمحافظات.
- ٥- إدارة التوجيه التربوي بالمديريات التعليمية بالمحافظات.
- سابعاً: المستفيدون من التصور المقترح: يستفيد منه الجهات التالية:
- ١- فريق العمل بالمدارس الثانوية الفنية (الصناعية، الزراعية، التجارية).
- ٢- القائمون على عملية تدريب مديري المدارس الثانوية الفنية.
- ٣- القائمون على وضع سياسات تطوير التعليم الثانوي الفني.
- ٤- القائمون على متابعة العملية التربوية والتعليمية في المدارس الثانوية الفنية.

ثامناً: أهم معوقات تنفيذ التصور المقترح وسبل مواجهتها: وهى ما يلى:

- ١- صعوبة تطبيق المدير المبتدئ لآليات تعديل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية، ويتم التغلب عليها من خلال عقد ورش عمل لنشر الوعى بفتيات تطبيق هذه الآليات.
- ٢- تعلق المدير المبتدئ بكثرة الأعباء الإدارية، ويتم التغلب عليها بتنمية مهاراته الإدارية مثل: مهارة إدارة الوقت، مهارة إدارة الأولويات، مهارة إدارة المواقف.
- ٣- مقاومة فريق العمل لجهد تعديل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية، ويتم التغلب عليها بالتنوع المستمرة، والصبر، وبت روح الثقة والأمل لدى فريق العمل.

- المقترحات لبحوث مستقبلية: ومن أهمها ما يلى:

- ١- تصور مقترح لتفعيل دور المشرف التربوى المبتدئ فى تعديل ثقافة المدرسة الثانوية الفنية فى مصر فى ضوء خبرات بعض الدول.
- ٢- تصور مقترح لتفعيل دور المدير المبتدئ تعديل ثقافة المدرسة الإعدادية فى مصر فى ضوء خبرات بعض الدول.
- ٣- تصور مقترح لتفعيل دور المدير المبتدئ فى تعديل ثقافة المدرسة الابتدائية فى مصر فى ضوء خبرات بعض الدول.
- ٤- تصور مقترح لتفعيل دور المدير المبتدئ فى تعديل ثقافة رياض الأطفال فى مصر فى ضوء خبرات بعض الدول.
- ٥- تصور مقترح لتفعيل دور القيادة الجامعية المبتدئة فى تعديل ثقافة المؤسسات الجامعية فى مصر فى ضوء خبرات بعض الدول.

المراجع

- المراجع العربية والأجنبية:
- أحمد إبراهيم أحمد (٢٠١١)، الاتجاهات المعاصرة فى التطوير التنظيمى بالمدارس، القاهرة، دار الفكر العربى.
- أحمد على محمد الديب (٢٠١٢)، متطلبات تطبيق إدارة التغيير فى المؤسسات التعليمية من وجهة نظر مديرى المدارس والمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا.
- آمال فارس حنا جرجس (٢٠١٠)، معوقات تطوير التعليم الثانوى بمصر فى الفترة من ١٩٥٠-٢٠٠٤، رسالة دكتوراة غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة.
- أمل سعيد حباكة (٢٠١١)، دراسة مقارنة لأدوار المعلم فى تنمية التفكير الإبداعى بالتعليم قبل الجامعى فى ضوء بعض الخبرات الأجنبية وإمكانية الافادة منها فى مصر، مجلة التربية، ع ٣٤، السنة الرابعة عشر، نوفمبر.
- خالد عطية يعقوب (٢٠٠١)، تطوير نظام مساعلة المعلمين فى مصر فى ضوء خبرة المملكة المتحدة، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة.
- _____ (٢٠٠٥)، نظم اختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية فى مصر وماليزيا وأستراليا، دراسة مقارنة، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة.
- _____ (٢٠٠٨)، "علاج الوهن الإداري فى المدارس فى مصر فى ضوء خبرات بعض الدول (اليابان- ماليزيا- السعودية)"، المؤتمر العلمى التاسع، تطوير التعليم فى الوطن العربى الواقع والمأمول، كلية التربية، جامعة الفيوم، ١٤- ١٥ أكتوبر.
- _____ (٢٠٠٩)، "دراسة مقارنة للقيادة التيسيرية فى المدارس فى نيوزلندا وسنغافورة وإمكانية الإفادة منها فى مصر"، *الثقافة والتنمية*، س٨، ع ٢٩، مج ٢، أبريل.
- _____ (٢٠١٢)، " تفعيل دور مديري المدارس فى تحفيز المعلمين فى مصر فى ضوء خبرة اليابان"، *مجلة الثقافة والتنمية*، س١٢، ع ٥٢، يناير.

- _____ (٢٠١٦)، "تعزيز مهارات صناعة الإيجابية لدى مديري المدارس في مصر"، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، المجلد ٦٣، العدد الثالث، الجزء الأول، يوليو.
- _____ (٢٠١٧)، "جُهود الإدارة المدرسية في مواجهة الإشاعات الطلابية في ألمانيا وأستراليا وإمكانية الاستفادة منها في مصر"، المؤتمر العلمي الدولي الرابع عشر بكلية التربية بالفيوم، جامعة الفيوم، تطوير التعليم في عصر اقتصاد المعرفة وتكنولوجيا المستقبل، في الفترة من ٢٤/١٠/٢٠١٧ إلى ٢٦/١٠/٢٠١٧.
- ستيفن ر. كوفى، وآخرون (٢٠١١)، إدارة الأولويات الأهم أولاً، ترجمة/ السيد المتولى حسن، مكتبة جرير، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- سمر حسين محمد أسعد (٢٠١٥)، أنماط العلاقات الاجتماعية داخل مدرسة إعدادية حكومية في بيئة محرومة، دراسة وصفية أنثروبولوجيا، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة.
- شاكِر محمد فتحى أحمد (٢٠٠٣)، التربية المقارنة: المنهج - الأساليب - التطبيقات، القاهرة، مجموعة النيل العربية.
- شبل بدران وآخرون (٢٠٠٤)، الثقافة المدرسية، عمان، دار الفكر.
- علا محمد رأفت إمبابى (٢٠١١)، مظاهر وأسباب العنف المدرسى لدى طلاب الثانوى العام والفنى وطرق علاجه ومواجهته، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة الدول العربية، القاهرة.
- فهد بن سلطان السلطان (٢٠١٢): سبل تعزيز الحوار التربوى وتطبيقاته فى المؤسسات التعليمية، مجلة كلية التربية، جامعة الفيوم، ع ١٢٤، مايو.
- كمال نجيب (٢٠٠٣)، إنتاج وإعادة إنتاج الثقافة فى المدارس المصرية، القاهرة، مجلس السكان الدولى.
- _____ (٢٠٠٥)، المواطنة وثقافة المدرسة فى المجتمع المصرى، تونس، وزارة البحث العلمى والتكنولوجيا، سلسلة مركز الدراسات والبحوث الاقتصادية والاجتماعية، العدد ٤.
- مايكل دينج (٢٠١٣)، الثقافة فى عصر العوالم الثلاثة، ترجمة/ أسامة الغزورى، الكويت، سلسلة عالم المعرفة، عدد ٤٠١.

- محسن عبد الستار (٢٠٠٨)، تطوير الإدارة المدرسية فى ضوء معايير الجودة الشاملة، القاهرة، المكتب الجامعى الحديث.
- محمد عبد الخبير فودة (٢٠٠٦)، دراسة لبعض مشكلات الإدارة المدرسية بالمدرسة الثانوية التجارية بمحافظة الدقهلية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا.
- محمد علاء الدين شحاته (٢٠١١)، رؤى تربوية فى الإدارة التعليمية، أوجه القصور وطرق التطوير، دار الكرز للنشر والتوزيع، القاهرة.
- محمد ماهر الجمال (٢٠٠٦)، نحو ثقافات داعمة للإصلاح التعليمى ثقافات الفصل والمدرسة، القاهرة، المكتبة الأكاديمية.
- محمد محمد عبد الخالق (٢٠١٨)، ثقافة المدرسة كمنظمة تعليم فى ضوء توجهات التحسين المدرسى، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر.
- مصطفى قاسم (٢٠١٠)، التعليم والتحديث الثقافى نقض الأسطورة، القاهرة، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية.
- نها مجدى شرقاوى (٢٠٢١)، ثقافة المدرسة وبعض المشكلات المؤثرة فيها (دراسة تحليلية)، دراسات تربوية واجتماعية، كلية التربية، جامعة حلوان، المجلد ٢٧، أكتوبر.
- نور عواض عوض الزايدى (٢٠١١)، واقع ثقافة المدرسة فى مدارس تعليم البنات من وجهة نظر المعلمات فى المملكة العربية السعودية، مجلة عالم التربية، العدد ٣٣، يناير.
- نورة أحمد الغنام (٢٠٠٦)، مدارس المستقبل، استجابة الحاضر لتحولات المستقبل، دور المتعلم والمعلم والمدير فى رسم آفاق مدرسة المستقبل، مجلة التربية، ع ٩، أكتوبر.
- هالة أمين مغاوى (٢٠١١)، "آليات تحقيق الشفافية فى إدارة مؤسسات التعليم قبل الجامعى بمصر (دراسة تحليلية)"، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، س ١٤، ع ٣١٤، فبراير.
- وزارة التربية والتعليم، الإدارة العامة للمعلومات والحاسب الآلى، إحصاءات التعليم، العام الدراسى ٢٠٢٠/٢٠٢١.

- Andrew W. and Others,(2010):Education in China, Hong Kong, International Cooperative institution.
- Burns, J., (2015): Leadership, New York, NY: Harper Perennial.
- Debowski,S.(2006): Knowledge Management, Jone wiley Sons, Australia Ltd. Australia.

- Fugate, M., (2012): "the Impact of Leadership, Management, and HRM on Employee Reactions to Organizational Change", Research in personnel and Human Resources Management, Vol. 31.
- Fuzainah, T., and Yaakob, D., (2018): School Culture and School improvement challenges in Kedah, Journal of Business and Management (JBM), V.20, issue 6.
- Hedvig, B., (2012): Country Report: Sweden, Stockholm, Robert Schuman Centre for Advanced Studies.
- Ingela, B., and Others, (2010): Sweden: a pocket Guide, Stockholm: The Swedish Integration Board.
 - Johan, K., (2001): Leading Change, Harvard Business, U.S.A.
- Karin, H., (2004): The Swedish Educational System and Classifying Education, Stockholm, The National Swedish Agency for Education.
- Linda, M., (2013): Contemporary Education in China, An Inside View, China, Teachers Institute.
- Ministry of Education of the People's Republic of China (2021): Local Management of School, spring.
- Northouse, P., (2014): Leadership Theory and Practice. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Robbins, S., (2016): Organizational Behavior, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall.
- The Ministry of Education and Culture, (2021): Report of the Secondary Education Review and Implementation, Finland
- Tomlinson, G., (2010): "Building a Culture of High Employee Engagement", Strategic HR Review, Vol. 9 No. 3.
- Torrington, D., (2005): Human Resources Management, 6th Ed. N.J.: prentice-Hall.
- Weber W., (2001): "Change in Employee Perceptions during Organizational Change", Leadership and Organization Development Journal, Vol. 22.
- Xu, J., Cooper, T., (2011): "How can Leader Achieve High Employee Engagement?", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 32 No. 4.
- Frank, B. and Others (2009), Initiatives to Foster Chinese Teacher Training, Paris, UNESCO.
- McBain, R., (2007): "The Practice of Engagement", Strategic HR Review, Vol. 6, No. 6, September/October.
- Ministry of Education and Science in Sweden, and National Agency for Education. 2021.
- Schulte, L. (2009): "Ethical Leadership: What Does it Look?", ERIC Document EJ 859472.