



تطوير برنامج إعداد مديري مدارس التعليم العام في الأكاديمية المهنية للمعلمين بمصر في ضوء الخبرة الكندية

إعداد

أ.م.د. حسام الدين السيد محمد ابراهيم د. محمد حسني عبد الرحمن أبو علي

كلية التربية - جامعة المنوفية

أستاذ مساعد باحث

المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية - مصر

الناشر

المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بالقاهرة

جمهورية مصر العربية

يوليو ٢٠٢٥ م

تطوير برنامج إعداد مديري مدارس التعليم العام في الأكاديمية المهنية للمعلمين بمصر في ضوء الخبرة الكندية

المخلص

هدفت البحث الحالي إلى تطوير برنامج إعداد مديري مدارس التعليم العام في مصر بالأكاديمية المهنية للمعلمين في ضوء خبرة ولاية أونتاريو الكندية، وأتبع المنهج الوصفي، كما استخدمت تحليل الوثائق في جمع البيانات والمعلومات، وتوصلت نتائج البحث إلى تولي كلية المعلمين بولاية أونتاريو المسؤولية الرئيسية لبرنامج إعداد مديري المدارس، وترخيص الكلية لعدد من الهيئات تقديم البرنامج؛ وذلك مثل الجامعات والروابط المهنية، والمناطق التعليمية. واعتماد البرنامج على إطار للقيادة خاص بأونتاريو يتضمن القدرات القيادية. وتتنوع أساليب التدريب في البرنامج؛ وذلك مثل: البحوث الإجرائية، ومتابعة ومراقبة الظل، وإعداد خطط العمل، وتقديم وتصميم مبادرات ومشروعات لتطوير التعليم وحل مشكلاته، والتدريب العملي. كما يتم تقويم البرنامج من خلال الاختبارات الكتابية والشفوية، والمقابلات، والعروض التقديمية، وملفات الإنجاز. وقدمت الدراسة عديد من التوصيات لتطوير برنامج إعداد مديري مدارس التعليم العام بمصر في الأكاديمية المهنية للمعلمين في ضوء خبرة ولاية أونتاريو الكندية؛ وذلك مثل: مشاركة كليات التربية والمؤسسات التعليمية والعلمية والبحثية في إعداد وتنفيذ وتقويم البرنامج، وزيادة فترته الزمنية، وتنويع التدريب بين الحضور لمقر فروع الأكاديمية، والتدريب الإلكتروني. وتضمن محتواه الاتجاهات العالمية المعاصرة في القيادة والإدارة المدرسية. وتنويع أساليب التدريب، بحيث تتضمن دراسات الحالة، والبحوث الإجرائية، والتدريب العملي. وتقويم البرنامج من خلال الاختبارات، والمقابلات، وملفات الإنجاز، والعروض التقديمية.

الكلمات المفتاحية: إعداد مديري المدارس - الأكاديمية المهنية للمعلمين - مصر - ولاية أونتاريو الكندية

Developing a program to prepare public school principals in Egypt at the Professional Academy for Teachers in light of the Canadian experience.

Prepared

Dr. Hossam El Din Elsayed Mohammad Ibrahim

Research Assistant Professor, National Center for Educational
Research and Development – Egypt

Dr. Mohamed Hosni Abdel Rahman Abu Ali

Faculty of Education, Menoufia University

Abstract

The current research aimed to develop a program for preparing public school principals in Egypt at the Professional Academy for Teachers in light of the experience of the Canadian state of Ontario. The study used the descriptive method, and the analysis of documents was used in collecting data and information. The research results indicated that the Ontario College of Teachers assumed primary responsibility for the school principal preparation program, and that the college licensed a number of entities to offer the program, such as universities, professional associations, and school districts. The program relies on a leadership framework specific to Ontario that includes leadership capabilities. The training methods in the program are diverse; such as: action research, shadow monitoring and supervision, preparing work plans, presenting and designing initiatives and projects to develop education and solve its problems, and practical training. The program is also evaluated through written and oral tests, interviews, presentations, and Portfolio. The study presented several recommendations for developing the general education school principals' preparation program at the Professional Academy for Teachers in Egypt in light of the experience of the Canadian state of Ontario; such as: the participation of colleges of education and educational, scientific, and research institutions in preparing,

implementing, and evaluating the program, increasing its time period, diversifying training between attendees at the academy's branches, and electronic training. Including in its content contemporary global trends in school leadership and management. Diversifying training methods to include case studies, action research, and practical training. Evaluating the program through tests, interviews, achievement files, and presentations..

Keywords: Preparing School Principals - Professional Academy for Teachers - Egypt – State of Ontario..

تطوير برنامج إعداد مديري مدارس التعليم العام في الأكاديمية المهنية للمعلمين بمصر في ضوء الخبرة الكندية

مقدمة:

يُمثل مدير المدرسة عنصراً رئيساً ومقوماً أساسياً في تشكيل المنظومة التعليمية المدرسية، حيث يقوم بعدد من الواجبات الوظيفية ؛ وذلك مثل: دعم عمليات تعليم وتعلم الطلبة، وإدارة المناهج الدراسية، ودعم هيئة العاملين بالمدرسة، وإدارة الموارد المادية المدرسية من مباني وتجهيزات، وبناء شراكات مجتمعية بين المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، ولا يمكن لمدير المدرسة أن يحقق ذلك إلا إذا كان لديه من المعارف والمهارات والاتجاهات ما تمكنه من أداء واجباته الوظيفية وما تتضمنه من مهام ومسؤوليات وأدوار وذلك من خلال برامج إعداد وتأهيل على عالية من الكفاءة والفعالية.

ولذا اهتمت ولاية أونتاريو الكندية بإعداد مديري المدارس من خلال برنامج وطني عرف باسم برنامج تأهيل مديري المدارس Principal's Qualification Program، ويتولى مسؤوليته كلية المعلمين بأونتاريو حيث إنه برنامج معتمد بها، ويهدف هذا البرنامج إلى تزويد المديرين المستقبليين الطموحين بمجموعة متكاملة من المعارف والمهارات والاتجاهات المهنية في مجال القيادة والإدارة المدرسية لقيادة مدارسهم بفاعلية وكفاءة في سياقات تتميز بالتغيير والتعقيد.

(Ontario College of Teachers,2025,1)

ويشترط في الملتحقين ببرنامج تأهيل مديري المدارس في ولاية أونتاريو الكندية خبرة تدريسية لا تقل عن خمس سنوات، ويتضمن محتواه كثيراً من الموضوعات والقضايا في مجال الإدارة والقيادة المدرسية؛ وذلك مثل: الموارد

البشرية والإشراف على هيئة العاملين، والمهارات الشخصية واتخاذ القرارات واستخدام البيانات، والقضايا القانونية المرتبطة بالعمليات المدرسية، والتخطيط الاستراتيجي، والشراكات مع المجتمع المحلي. (Ontario Principals' Council, 2024, 1-3)

كما يهتم البرنامج بإطار القيادة لمديري المدارس بأونتاريو، ويتضمن خمس مجالات رئيسية؛ وهي: تحديد الاتجاهات، وبناء العلاقات وتطوير الأفراد، وتطوير المنظمة لدعم الممارسات المرغوبة، وتحسين البرنامج التعليمي، تأمين المساءلة. بالإضافة إلى المعايير الأخلاقية لمهنة التدريس، وتتضمن أربعة قيم؛ وهي: الرعاية، والاحترام، والثقة، والنزاهة. فضلاً عن معايير الممارسة المهنية؛ وتشمل الالتزام بالطلاب وتعلمهم، والمعرفة المهنية، والممارسة المهنية، والقيادة في مجتمعات التعلم، التعلم المهني المستمر. (Ontario College of Teachers, 2023, 4)

ويولي برنامج تأهيل مديري المدارس بأونتاريو اهتماماً بالتدريب الميداني الذي يستغرق (٦٠) ساعة تدريبية، ويتم في أماكن عمل المتدربين أو مؤسسات تعليمية مماثلة تحت إشراف مديرين مشهود لهم بالكفاءات والمهارات والخبرات والتميز في العمل، ويعتمد التدريب بشكل رئيس على تقديم الخطط والمبادرات والمشروعات التطويرية، ويمثل فرصة قيادية للعمل مع الطلاب والموظفين وأولياء الأمور والمجتمع، بالإضافة إلى التدريب على ممارسة بعض المهام الإدارية؛ وذلك مثل إدارة الاجتماعات، وحل المشكلات، وإدارة الصراعات، ومقابلة المستفيدين من العملية التعليمية. (Faculty of Education in York University, 2025, 1-2)

وفي جمهورية مصر العربية تتولى الأكاديمية المهنية للمعلمين مسؤولية إعداد مديري مدارس التعليم العام، وذلك من خلال برنامج "مهارات القيادة لمديري المدارس: المستوى المتقدم"، ويتم الاعتماد على التدريب من بعد للمتقدمين للبرنامج،

وذلك من خلال دراسة خمس وحدات تدريبية دراسة ذاتية، ثم الامتحان فيها لاحقاً بالأكاديمية؛ وهذه الوحدات هي: إدارة التغيير، والثقافة المؤسسية والجودة، والقيادة المدرسية مفاهيم وأنماط، والكفايات الفنية والإدارية لمدير المدرسة، والمهنية. (الأكاديمية المهنية للمعلمين بجمهورية مصر العربية، ٢٠٢٥، أ، ٢-١).

مشكلة البحث:

أشارت كثير من الدراسات السابقة تناولاً وعرضاً ونتائجاً إلى وجود مشكلات وأوجه قصور وسلبات متعددة في برنامج إعداد وتأهيل مديري مدارس التعليم العام بالأكاديمية المهنية للمعلمين، وذلك على النحو الآتي:

- ضعف فاعلية برامج إعداد القيادات المدرسية وتنميتهم المهنية في الارتقاء بمهاراتهم القيادية والإدارية وبناء قدرتهم على صنع واتخاذ قرارات مدرسية فعالة نظراً لشكليتها وتقليدية محتواها ونذرة الاهتمام فيها بتدريبهم على إجراء بحوث الفعل، أو اتباعها لأساليب تدريب فعالة كالتدريب القائم على حل المشكلات والتدريب القائم على الممارسة الميدانية داخل المدارس. وضعف الاهتمام في برامج التنمية المهنية المقدمة للقيادات التربوية والمدرسية بتنمية مهارات التفكير العلمي والناقد والاستقصائي، ومهارات التعلم الذاتي، أو إكسابهم المهارات اللازمة لتنفيذ البحوث الإجرائية، والقراءة الناقدة والموضوعية للبحوث العلمية في مجال الإدارة التربوية، أو تدريبهم على بعض المفاهيم الإحصائية التي تساعد في فهم نتائج البحوث المنشورة، إلى جانب تقليدية أساليب تقديم تلك البرامج وضعف الاعتماد فيها على أسلوب حل المشكلات الفعلية التي تواجه القيادات في السياق المدرسي. (سعد وآخرين، ٢٠٢٤، ١٠٥)

- نقص برامج إعداد مديري المدارس الثانوية في مجال الاتصال الإداري الإلكتروني وعدم توفر خطة من خلال الوزارة لتنمية الكفايات اللازمة لتطبيق الرقمنة. (حلمي، ٢٠٢٤، ١٥)
- برنامج إعداد وتأهيل مديري مدارس التعليم الأساسي اهتم بالتكنولوجيا الرقمية لمديري المدارس نظرياً فقط في عمليات التنمية المهنية، والقيام بأدوار متعددة في استخدام التكنولوجيا الرقمية في التعامل مع البيانات والمعلومات، وفي المحاضرات، وتشجيع المعلمين على توظيفها في الاتصال وتحسين وتطوير عمليات التعليم والتعلم. أما الجانب العملي التطبيقي فلم يقدم البرنامج أي تطبيقات عملية على استخدام التكنولوجيا الرقمي في إدارة العملية التعليمية في مجالات؛ التخطيط الاستراتيجي، والتواصل، والتدريب، وصنع واتخاذ القرارات، وتقويم الأداء الوظيفي، وغيرها من العمليات الإدارية المدرسية. (محمد وعزب، ٢٠٢٤، ٨٤)
- افتقار برامج تدريب مديري المدارس إلى الاهتمام بالتكنولوجيا الرقمية وتطبيقات الذكاء الاصطناعي؛ سواء في وحدات التدريب والجودة على كافة المستويات، أو في الأكاديمية المهنية للمعلمين. (حلمي ومصطفى، ٢٠٢٣، ١٦٦-١٦٧)
- افتقار برامج تدريب مديري المدارس إلى تدريبهم على استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عمليات صنع واتخاذ القرارات المدرسية. (سرور، ٢٠٢٤، ١٤٦-١٤٧)
- قلة الدورات التدريبية الموجهة لمديري المدارس لإكسابهم المعارف والمهارات الرقمية اللازمة لأداء واجباتهم الوظيفية بجودة وتميز. (عيسى، ٢٠٢٤، ٣٤٣)
- لا يوجد إعداد رسمي جيد لمديري المدارس، وندرة برامج التطوير المهني الموجهة لهم أثناء الخدمة. (عامر، ٢٠٢١، ٣٦٢)

- قصور برامج التنمية المهنية في تلبية المتطلبات الوظيفية لمديري المدارس.
(حمور وآخرين، ٢٠٢٣، ٢١٨)
- سيادة علوم الإدارة والتنظيم على محتوى برامج إعداد وتدريب مديري المدارس،
فغالبا ما يتوارى الاهتمام بعملية التعلم ذاتها والمناهج الدراسية وما ي صاحبها من
عمليات تقويم وتوجيه وعلاقات إنسانية. (الجندي، ٢٠١٧، ٤٧١ - ٤٧٤)
- ضعف قدرة برامج إعداد مديري المدارس على إكساب المرشحين الكفايات
اللازمة والضرورية لمزاولة عملهم بنجاح. (لاشين وصالح، ٢٠١٩، ١٤١)
- ضعف نظام إعداد مديري المدارس، وأن برامج الإعداد والتأهيل التي تقدمها
الأكاديمية المهنية للمعلمين ضعيفة من حيث الكم والوقت والموضوعات،
ولا تلبي الواقع وأن مدتها لا تتجاوز أسبوع، ولا تهتم بتدريبهم على التعامل مع
الحاسب الآلي والتكنولوجيا الرقمية. (سليمان وآخرون، ٢٠٢١، ١٤٩ - ١٥٠)
- ضعف عمليات إعداد مديري المدارس كمحترفين مهنيين، وعدم وجود معهد
متخصص لإعدادهم وتأهيلهم، والاعتماد في اختيارهم على الأقدمية وليس
الكفاءة. (نصر، ٢٠٢١، ١٢١)
- اعتماد اختيار المرشحين لشغل وظائف مديري المدارس على الأقدمية والتدرج
الوظيفي، وتقارير الكفاءة السنوية، ووجود بعض المجاملات والمحسوبية تتدخل
في عمليات الاختيار، بالإضافة إلى غلبة الطابع النظري على برامج الإعداد،
وتركيز أساليب التدريب على المحاضرات دون غيرها. (عيداروس ومصطفى
٢٠٢٢، ٣١٨)
- اعتماد وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني في تنفيذ برامج إعداد المديرين على
معايير تميل إلى الأقدمية مقابل الكفاءة، بالإضافة إلى غياب لتحديد آلية عادلة

مثل الاختبارات؛ لقياس مهارات المرشح، ومعايير واضحة؛ لتقييم رؤية المرشحين للتطوير الإداري. كما أن هذه البرامج ينقصها تقديم خبرات تطبيقية وتدريب عملي للمرشحين. (صلاح، ٢٠٢٤، ٤-٥)

وتأسيساً على ما سبق يمكن أن تتحدد مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

١. ما الأطر النظرية لبرنامج إعداد مديري المدارس في ولاية أونتاريو الكندية؟
٢. ما واقع برنامج إعداد مديري مدارس التعليم العام بالأكاديمية المهنية للمعلمين بمصر؟
٣. ما أوجه الاستفادة من برنامج إعداد مديري المدارس في ولاية أونتاريو الكندية في تطوير برنامج إعداد مديري مدارس التعليم العام بمصر في الأكاديمية المهنية للمعلمين؟

أهداف البحث:

هدف البحث إلى:

١. تعرف الأطر النظرية لبرنامج إعداد مديري المدارس في ولاية أونتاريو الكندية.
٢. الوقوف على واقع برنامج إعداد مديري مدارس التعليم العام بمصر في الأكاديمية المهنية للمعلمين.
٣. تحديد أوجه الاستفادة من برنامج إعداد مديري المدارس في ولاية أونتاريو الكندية في تطوير برنامج إعداد مديري مدارس التعليم العام بمصر في الأكاديمية المهنية للمعلمين.

أهمية البحث:

تمثلت أهمية البحث فيما يأتي:

- ١- من المتوقع أن تُفيد وزارة التربية والتعليم في إجراء تقويم شامل لبرنامج إعداد مديري مدارس التعليم العام في الأكاديمية المهنية للمعلمين، والعمل على تحديثه وتطويره في ضوء خبرة ولاية أونتاريو الكندية.
- ٢- من المؤمل أن تُفيد القائمين على إدارة الأكاديمية المهنية للمعلمين في إجراء تطوير شامل لبرنامج إعداد مديري مدارس التعليم العام في ضوء خبرة ولاية أونتاريو الكندية.
- ٣- من المتوقع أن يستفيد منها مديرو مدارس التعليم العام في تطوير أدائهم المهني؛ وذلك من خلال تعرف خبرة ولاية أونتاريو الكندية في مجال إعداد مديري المدارس، ولا سيما محتوى تلك البرامج وأساليب تدريبها.
- ٤- من المرجح أن تُفيد الهيئات التي تقدم خدمات تدريبية للقيادات؛ وذلك مثل: الجامعات ومراكز البحوث، ومراكز إعداد القادة في التعاون مع الأكاديمية المهنية للمعلمين في جميع أنشطة البرنامج، استفادة من خبرة ولاية أونتاريو الكندية.
- ٥- من المحتمل أن تُفيد السلطات التعليمية العليا المُمثلة في الإدارات والمُديريات ووزارة التربية والتعليم في توفير كافة أشكال الدعم المادي والبشري الذي يحتاجه برامج إعداد مديري مدارس التعليم العام ولا سيما الجوانب العملية التطبيقية أو التدريب الميداني .
- ٦- من الممكن أن تُفيد وحدات التدريب والجودة على مستوى الإدارات والمُديريات التعليمية في جعل الخبرات الدولية المعاصرة ولا سيما خبرة ولاية أونتاريو الكندية في إعداد مديري المدارس كموضوع رئيس في محتوى برامج تدريبها.

حدود البحث:

تمثلت حدود البحث في الآتي:

١. **الحدود الموضوعية:** اقتصرت على الأطر النظرية لبرنامج إعداد مديري المدارس في ولاية أونتاريو الكندية، وواقع برنامج إعداد مديري مدارس التعليم العام بمصر في الأكاديمية المهنية للمعلمين.
٢. **الحدود البشرية:** مديري المدارس.
٣. **الحدود المكانية:** اقتصرت على ولاية أونتاريو الكندية ومصر. وقد تم اختيار برنامج إعداد مديري المدارس في ولاية أونتاريو الكندية لأنه من أفضل البرامج في هذا المجال على مستوى العالم، وذلك وفق تقارير المركز الوطني للتعليم والاقتصاد National Center on Education and the Economy بالولايات المتحدة الأمريكية.
٤. **الحدود الزمنية:** حيث تم إجراء البحث في العام الدراسي ٢٠٢٤/٢٠٢٥م.

مصطلحات البحث:

إعداد مديري المدارس:

هو عملية تتضمن مجموعة من الشروط والقواعد والإجراءات ترتبط باختيار المرشحين لوظائف مديري المدارس؛ وذلك مثل: معايير وأساليب اختيارهم، والبرامج التدريبية التي يخوضونها، قبل توليهم شغل هذه الوظائف؛ لتمكينهم من أداء واجباتهم الوظيفية وما يرتبط بها من مسؤوليات ومهام وأدوار بفاعلية وكفاءة.

(Organisation for Economic Co-operation and Development, 2025, 1-2)

الدراسات السابقة:

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية، وتم عرضها وفق تسلسلها الزمني من الحديث إلى القديم، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الدراسات العربية:

١. دراسة قشوع (٢٠٢٣) وهدفت إلى الوقوف على واقع إعداد مديري المدارس في فلسطين في ضوء اتجاهات الإدارة الحديثة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت تحليل الوثائق في جمع البيانات والمعلومات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن لإعداد مديري المدارس دور مهم وحيوي في تطوير العملية التعليمية التي يقع على عاتقها مسؤولية تحسين الأداء ورفع مستوى الكفاءة، وأن أسس إعداد مديري المدارس بفلسطين في ضوء اتجاهات الإدارة التربوية الحديثة تركزت على أربعة محاور رئيسة؛ الأول: تطوير السمات الشخصية؛ ويتضمن وعي القائد لذاته، والقدرة على المبادرة والمبادأة، والتفكير الإبداعي. والثاني: تطوير السمات السلوكية؛ ويشتمل على القدوة الحسنة للمرؤوسين، والقدرة على الاتصال، وبناء العلاقات الإنسانية. والثالث: تطوير السمات الذهنية؛ ويتضمن القدرات العقلية، والمهارات الإدارية، ومهارة تعليم المرؤوسين. والرابع: وتطوير السياسات والتخطيط والبحث؛ ويشتمل على التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الأزمات، وحل المشكلات، والاستعداد للتغيير، والتمكين الإداري.

٢. دراسة محمد (٢٠٢٣) وهدفت إلى التوصل إلى تصور مقترح لتطوير برامج إعداد قادة المدارس الجدد في مصر في ضوء خبرة كل من سنغافورة وهونج كونج. واتبعت الدراسة المنهج المقارن، كما استخدمت تحليل الوثائق في جمع

البيانات والمعلومات، وكشفت نتائج الدراسة أن برامج إعداد قادة المدارس الجدد في سنغافورة يتم إعدادها بشكل تكاملي وفقا لتخطيط المسار الوظيفي والمهني للقيادات ووفقا لاحتياجاتهم التدريبية وإعدادهم لأدوارهم الجديدة، كما أنها تجمع بين المعرفة النظرية والممارسات التطبيقية والعملية والمشروعات الابتكارية والزيارات الميدانية العالمية والمحلية وترسيخ مبدأ تبادل الخبرات. وأن برامج إعداد قادة المدارس الجدد في هونج كونج يعتمد على مشاركة كليات التربية مع وزارة التربية والتعليم في عملية إعداد القيادات المدرسية حيث إنها المسؤولة عن تصميم وتنفيذ برامج التأهيل والتنمية المهنية للقيادات الجدد. بينما في مصر فلا تلبي برامج إعداد مديري المدارس احتياجاتهم وطموحاتهم المهنية، وقلة الاستفادة من المؤسسات التعليمية والبحثية والتدريبية المجتمعية لإثراء ودعم هذه البرامج، وأن مدتها غير كافية، واعتمادها على الجوانب النظرية والمحاضرات دون الاهتمام بالجوانب العملية التطبيقية، وعدم وجود معايير واضحة لتقويم هذه البرامج.

٣. دراسة لاشين وصلاح الدين (٢٠١٩) وهدفت إلى اقتراح آليات لتطبيق التدريب الاحترافي لمديري المدارس المصرية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة مكونة (٨٢) من خبراء التدريب ومديري المدارس بمحافظة بني سويف، وبينت نتائج الدراسة أن درجة أهمية تطبيق أساليب التدريب الاحترافي لمديري المدارس المصرية جاءت عالية بصورة إجمالية، وجاءت أيضًا بدرجة عالية في مجالات التغذية الراجعة الشاملة، والتدريب المهاري، والتدريب عبر الانترنت، والتدريب المصغر، والتدريب الفردي المباشر، والتدريب على الشبكة الوطنية، وشبكة التدريب، والتدريب الجماعي والمبادرات التدريبية. بينما جاءت بدرجة

متوسطة في مجالات التدريب في موقع العمل، وجلسات التقويم، والتدريب عبر الهاتف. كما بينت النتائج وجود كثير من المعوقات تحول بين مديري المدارس وتدريبهم الاحترافي؛ وذلك مثل: قلة مراعاة برامج التدريب للاحتياجات الفعلية لمديري المدارس، وافتقار بعض المُدرِّبين للكفايات والكفاءات التدريبية الضرورية، وصعوبة بناء علاقات تنسجم بالوضوح والثقة بين المُدرِّبين والمُدرِّبين في البرامج التدريبية.

٤. دراسة الشامي وآخرين (٢٠١٩) وهدفت إلى تطوير إعداد قادة التغيير التربوي في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت تحليل الوثائق في جمع البيانات والمعلومات، وأسفرت نتائج الدراسة عن أهمية تضمين برامج إعداد القيادات التعليمية كثير من الموضوعات والقضايا المهمة؛ وذلك مثل: إدارة التغيير، وإدارة الوقت، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة الأزمات، والقيادة التحويلية، والتشاركية، والموزعة. وإعادة النظر في شروط اختيار مديري المدارس التي تعتمد على الأقدمية وسنوات الخبرة لتحقيق المتطلبات التنموية لرؤية مصر ٢٠٢٣م، وتقويم البرامج التدريبية في ضوء معايير محدد وواضحة.

٥. دراسة زيدان (٢٠١٨) وهدفت إلى تطوير برامج إعداد مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمصر في ضوء خبرة جمهورية سنغافورة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت تحليل الوثائق في جمع البيانات والمعلومات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وضع مقترحات لتطوير برامج إعداد مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمصر في ضوء خبرة جمهورية سنغافورة؛ وذلك مثل: زيادة الساعات المقررة للبرنامج التدريبي إلى ٦٠ ساعة، وتوفير مُدرِّبين على درجة عالية من الكفاءات والمهارات لتلك

البرامج، وتنويع أساليب التدريب والتركيز على الجوانب العملية التطبيقية، وتضمن محتوى البرامج أحدث الاتجاهات العالمية في إدارة العملية التعليمية، ومراعاة الفروق في المراحل الدراسية بين المرشحين لإدارة المدارس، وتقويم المُدرِّبين من خلال ملفات الإنجاز، بالإضافة إلى الاختبارات التحريرية والمقابلات الشخصية .

٦. دراسة سالمان (٢٠١٨) وهدفت إلى وضع تصور مقترح لتطوير نظام اختيار وتدريب مديري المدارس الابتدائية في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرات بعض الدول، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت تحليل الوثائق في جمع البيانات والمعلومات، وأوضحت نتائج الدراسة أنه يتم اختيار مديري المدارس بناءً أسس واعتبارات شخصية وغير موضوعية وبدون تخطيط سليم مبني على الطبيعة الفنية للوظائف الشاغرة وعلى الحاجة الفعلية للأداء الإداري، وهناك قواعد تنظيمية وضعت لترشيح مديري المدارس الابتدائية وكذلك معايير الاختيار ولكن لا تستند على دراسة علمية وموضوعية. وبالنسبة للتدريب نجد أنه يعتمد كلية على الأساليب التقليدية كالمحاضرات النظرية دون استخدام وسائل حديثة، كما أن تنفيذ هذه الدورات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية لم يخلو من المشكلات التي تعترض طريق التدريب والمتدربين، كما أن معايير الاختيار وبرامج التدريب الحالية تحتاج إلى مراجعة دقيقة ووضع استراتيجية ومنظومة طويلة المدى لإعداد مديري المدارس تستجيب لاحتياجات الواقع الفعلي وتتواءم مع التغييرات العالمية المعاصرة.

٧. دراسة رزق (٢٠١٧) وهدفت إلى تعرف دور الأكاديمية المهنية للمعلمين بمصر في تطوير القيادات التربوية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة مكونة (٣٢٢) من

مُديري المدارس ووكلائها ووكلاء الإدارات التعليمية والمدرّبين بمحافظة الدقهلية، وأكدت نتائج الدراسة وجود كثير من المشكلات تواجه برامج الأكاديمية المهنية للمعلمين بمصر في تطوير أداء مديري المدارس؛ وأهمها: قلة مناسبة توقيت البرامج مع ظروف المُدرّبين، وتقليدية مضمون البرامج، وتكرار محتواها وقلة التجديد فيه، وافتقار بعض المُدرّبين للكفاءات التدريبية المتميزة، وضعف الربط بين محتوى البرامج والواجبات الوظيفية لمديري المدارس وما يرتبط بها من مهام ومسؤوليات وأدوار، وندرة التدريب على استخدام توظيف التكنولوجيا في بيئة العمل، وافتقار أماكن التدريب إلى التجهيزات اللازمة، والتركيز على الجوانب النظرية وإهمال الجوانب التطبيقية، وضعف تقويم المتدربين لتحديد أثر تلك البرامج، وندرة توافر أدلة للمتدربين تكون موجهة ومرشدة لهم أثناء التدريب وبعده، وضعف أدوات قياس أثر البرامج التدريبية، وندرة متابعة قياس أثرها في الارتقاء بكفاءة المتدربين.

٨. دراسة أرنأووط (٢٠١٧) وهدفت إلى تصور مقترح لتطوير نظام اختيار القيادات المدرسية في مصر في ضوء خبرتي سنغافورة وفنلندا، واتبعت الدراسة المنهج المقارن، كما استخدمت تحليل الوثائق في جمع البيانات والمعلومات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطوير نظام اختيار القيادات المدرسية في مصر في ضوء خبرتي سنغافورة وفنلندا اعتمد على حصول مديري المدارس على دبلوم متخصص في الإدارة التربوية، وتتولى مسؤوليته وزارة التربية والتعليم وكليات التربية، وأن يشتمل محتواه على موضوعات متعددة؛ وهي: أساسيات القانون العام، والإدارة العامة، والإدارة التعليمية، وإدارة الموارد البشرية، والإدارة المالية، ويعتمد على أساليب تدريب متنوعة تتضمن: المحاضرات والندوات وورش العمل، والدروس والتدريب الميداني.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

١. دراسة كناية الله وآخرين (Kenayathulla et.al.,2024) وهدفت إلى تعزيز نظام جودة تعيين وإعداد ودعم مديري المدارس في ماليزيا، واتبعت الدراسة المنهج النوعي، كما استخدمت تحليل الوثائق في جمع البيانات والمعلومات، والتي أصدرتها وزارة التربية والتعليم منذ عام ٢٠١٢ إلى عام ٢٠٢٤م، وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود مؤهل مهني قومي لإعداد مديري المدارس الماليزيين، ويتضمن محتواه المعايير المهنية للقيادة والإدارة المدرسية، ويعتمد على تنوع أساليب التدريب؛ وذلك مثل: التدريب، وورش العمل، والندوات، والاجتماعات، والمؤتمرات، والتوجيه والإرشاد، ومجموعات التعلم المهنية، والبحوث، والتعلم الإلكتروني. واقترحت الدراسة إطاراً لدعم مديري المدارس يتألف من الدعم الداخلي والخارجي، بما في ذلك الشراكات الذكية مع أصحاب المصلحة المتنوعين؛ مثل : الصناعات والمنظمات غير الربحية والنظراء الدوليين. لرفع مهاراتهم لأداء وظائف متعددة؛ مثل: القيادة التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والتعليمية.

٢. دراسة لي وماو (Lee&Mao,2023) وهدفت إلى تعرف واقع توظيف واختيار مديري المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال مراجعة الأدبيات، واتبعت الدراسة المنهج النوعي، كما استخدمت تحليل المضمون في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقه على عينة مكونة من (٦٤) بحث تم نشرهم في الولايات المتحدة الأمريكية في العقدين الأول والثاني من القرن العشرين، وأظهرت نتائج الدراسة وجود كثير من العوامل تؤثر على توظيف مديري المدارس؛ وذلك مثل: الجنس، والعرق، والمؤهلات، والدافع الجوهري على المستوى الفردي، فضلاً عن موقع المدرسة، وخصائص الطلاب، والحوافز المالية، وظروف العمل،

وممارسات التوظيف على المستوى التنظيمي. كما بينت النتائج أن اختيار مديري المدارس يعتمد على كثير من الشروط؛ وذلك مثل: الخبرات الإدارية والقيادية، والمواهب والمهارات والقدرات المهنية، ودوافع المتقدمين لشغل هذه الوظائف، والمؤهلات العلمية ولا سيما الماجستير والدكتوراه في الإدارة والقيادة المدرسية، والسمات والخصائص المرتبطة بالشخصية.

٣. دراسة ديكنز وآخرين (Dickens et.al.,2021) وهدفت إلى الوقوف على واقع برامج إعداد مديري المدارس في ولاية جورجيا الأمريكية، واتبعت الدراسة المنهج النوعي، كما استخدمت المقابلات في جمع البيانات والمعلومات، وتم إجراؤها على عينة مكونة من (٥) من المديرين والمديرات في المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية، وأبرزت نتائج الدراسة أن برامج إعداد مديري المدارس في ولاية جورجيا الأمريكية يتضمن محتواها ثلاثة موضوعات رئيسة؛ الأول: ثقافة برنامج إعداد القيادة المنتجة، وتشمل خبرات الفصل الدراسي، وتأثير أعضاء هيئة التدريس، وتصميم المناهج الدراسية. والثاني: ربط النظرية والممارسة، ويشتمل على مناقشة سيناريوهات الحياة المهنية الواقعية. والثالث: الكفاءات المتعددة الثقافات للممارسة، وتتضمن تعامل قادة المدارس مع اتجاهات التنوع على مستوى الدولة والمنطقة التعليمية، تلبي احتياجات الطلاب.

٤. دراسة أوكوكو (Okoko,2020) وهدفت إلى الوقوف على واقع إعداد وتنمية القيادات المدرسية في كينيا. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانات في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (١١٦) من القيادات المدرسية، كما تم إجراء مقابلات مع (٢١) من القيادات المدرسية، وبينت نتائج الدراسة أن وزارة التربية والتعليم الكينية هي التي تتولى مسؤولية إعداد مديري المدارس في شكل برامج تدريبية متخصصة تراعي احتياجاتهم

المهنية. واعتمدت أساليب التدريب على ورش العمل الرسمية والندوات وجلسات التوجيه المنظمة؛ والتعلم المنظم وغير المنظم من خلال التوجيه من قبل قادة المدارس الآخرين، كما أكدت النتائج أن برامج إعداد وتنمية القيادات المدرسية ساهمت في الارتقاء بالكفاءات الأساسية لمناصبهم القيادية.

٥. دراسة غيميري (Ghimire, 2019) وهدفت إلى الوقوف على واقع إعداد مديري المدارس في البلدان النامية مثل باكستان وكينيا من خلال مراجعة الأدبيات، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت تحليل الوثائق في جمع البيانات والمعلومات، وأوضحت نتائج الدراسة ندرة وجود برامج تدريبية منظمة لمديري المدارس الجدد في البلدان النامية، حيث يتم اختيار المديرين على أساس الأقدمية في سنوات العمل كمعلمين، بغض النظر عن الكفاءات والمهارات، ويتلقون القليل من الإرشاد والتوجيه أو لا يتلقونه على الإطلاق، وأن معظم المديرين المعيّنين تغلبوا على مشاكلهم من خلال التجربة والخطأ، بالإضافة إلى غياب المتطلبات الرسمية لمؤهلات أو تدريبات القيادة.

٦. دراسة بوش (Bush, 2018) وهدفت إلى الوقوف على واقع إعداد مديري المدارس في كثير من دول العالم؛ وذلك مثل: كندا، وتشيلي، والصين، وفرنسا، وهونغ كونج، وماليزيا، وسنغافورة، والولايات المتحدة الأمريكية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت تحليل الوثائق في جمع البيانات والمعلومات، وأسفرت نتائج الدراسة عن أن إعداد مديري المدارس في كثير من دول العالم يتم من خلال ثلاث مسارات رئيسة؛ الأول البرامج التي تعدها وزارات التربية والتعليم، والثاني البرامج التي تعدها الجامعات، والثالث البرامج التي تعدها المؤسسات التدريبية. وأن محتوى هذه البرامج يركز على كثير من الموضوعات

والقضايا التربوية والتعليمية والإدارية؛ وذلك مثل: إدارة المشاريع، وإدارة المخاطر، وإدارة التغيير، والقيادة الموزعة، والرقابة الإدارية، والمناهج الدراسية. ٧. دراسة شان (Shan,2019) وهدفت إلى الوقوف على واقع الإعداد القيادي لمديري المدارس الثانوية الجدد والطموحين في جنوب غرب الصين، واتبعت الدراسة المنهج المختلط، كما استخدمت الاستبانة، والمقابلة، ودراسة الحالة في جمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٣١) مدير، بالإضافة إلى تحليل الوثائق، وأكدت نتائج الدراسة أن محتوى برامج الإعداد القيادي لمديري المدارس الثانوية الجدد والطموحين في جنوب غرب الصين يركز على القدرة على القيادة التعليمية، ومهارات إدارة المدرسة، والتنظيم القانوني والتشريعي، ونظرية التعليم. ومشاركة خبراء ومدربون من الجامعات والمؤسسات التدريبية والبحثية المجتمعية في أنشطة البرامج التي تعدها وزارة التربية والتعليم. بالإضافة إلى تنوع أساليب التدريب؛ حيث اشتملت على التعلم الذاتي، والبحوث الفردية والجماعية، ومجتمعات التعلم المهنية، ومتابعة ومراقبة الظل، والمرشد والموجه، وتعلم القرين، والزيارات المدرسية، والتدريب الميداني.

تعليق عام على الدراسات السابقة:

[١] أوجه الاتفاق بين الدراسات السابقة:

- اتبعت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي؛ وهي دراسات: قشوع (٢٠٢٣)، ولاشين وصلاح الدين (٢٠١٩)، والشامى وآخرين (٢٠١٩)، وزيدان (٢٠١٨) وهدفت إلى تطوير برامج إعداد مديري مدارس، وسالمان (٢٠١٨)، ورزق (٢٠١٧)، وأوكوكو (Okoko,2020)، وغيميري (Ghimire,2019)، وبوش (Bush,2018)

- اتبعت بعض الدراسات السابقة المنهج النوعي؛ وهي دراسات كل من كناية الله وآخرين (Kenayathulla et.al.,2024)، ولي وماو (Lee&Mao,2023)، ديكينز وآخرين (Dickens et.al.,2021).
- اتبعت دراستي محمد (٢٠٢٣)، وأرناؤوط (٢٠١٧) المنهج المقارن.
- استخدمت غالبية الدراسات السابقة تحليل الوثائق في جمع البيانات والمعلومات؛ وهي دراسات: قشوع (٢٠٢٣)، ومحمد (٢٠٢٣)، والشامي وآخرين (٢٠١٩)، وزيدان (٢٠١٨)، وسالمان (٢٠١٨)، وأرناؤوط (٢٠١٧)، وكناية الله وآخرين (Kenayathulla et.al.,2024)، وغيميري (Ghimire,2019)، وشان (Shan,2019)، وبوش (Bush,2018).
- استخدمت بعض الدراسات السابقة الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات؛ وهي دراسات: لاشين وصلاح الدين (٢٠١٩)، ورزق (٢٠١٧)، ولي وماو (Lee&Mao,2023)، وأوكوكو (Okoko,2020).
- اتفقت بعض الدراسات السابقة في اختيار عينة الدراسة من مديري المدارس؛ وهي دراسات: لاشين وصلاح الدين (٢٠١٩)، رزق (٢٠١٧)، وأوكوكو (Okoko,2020)، وشان (Shan,2019).
- اهتمت بعض الدراسات بالجهات المسؤولة عن إعداد برامج إعداد مديري المدارس، سواء أكانت التابعة لوزارات التربية والتعليم أو المؤسسات التعليمية والتدريبية المجتمعية؛ وهي دراسات كل من محمد (٢٠٢٣)، ورزق (٢٠١٧)، وأرناؤوط (٢٠١٧)، وشان (Shan,2019)، وبوش (Bush,2018).
- اهتمت بعض الدراسات على شروط اختيار الملتحقين ببرامج إعداد مديري المدارس؛ وذلك مثل: السمات الشخصية، والخبرات، والمؤهلات؛ وهي دراسات

كل من قشوع (٢٠٢٣)، وسالمان (٢٠١٨)، ولي وماو (Lee&Mao,2023)، وغيميري (Ghimire,2019).

- أظهرت بعض الدراسات السابقة اهتمامًا بمحتوى برامج إعداد مديري المدارس وذلك مثل معايير القيادة والإدارة المدرسية، والأساليب والأنماط القيادية، وإدارة التغيير، والمساءلة والمحاسبة، والمناهج الدراسية؛ وهي دراسات كل من قشوع (٢٠٢٣)، ومحمد (٢٠٢٣)، والشامى وآخرين (٢٠١٩)، وأرناؤوط (٢٠١٧)، وديكينز وآخرين (Dickens et.al.,2021)، وبوش (Bush,2018).

- أبرزت بعض الدراسات السابقة اهتمامًا بأساليب تدريب برامج إعداد مديري المدارس وذلك مثل التدريب الإلكتروني، وملفات الإنجاز، والمحاضرات، وورش العمل، والندوات، والاجتماعات، والمؤتمرات، والتوجيه والإرشاد، ومجموعات التعلم المهنية، والبحوث؛ وهي دراسات كل من لاشين وصالح الدين (٢٠١٩)، زيدان (٢٠١٨)، وسالمان (٢٠١٨)، وكناية الله وآخرين (Kenayathulla et.al.,2024)، وأوكوكو (Okoko,2020)، وغيميري (Ghimire,2019)، وشان (Shan,2019)، وبوش (Bush,2018).

- أكدت بعض الدراسات السابقة على وجود مشكلات تتعلق ببرامج إعداد مديري المدارس وذلك مثل قلة الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية، وضعف مشاركة المؤسسات التعليمية والتدريبية المجتمعية، وقصر مدة البرنامج، واعتماده على أسلوب المحاضرات النظرية؛ وهي دراسات كل من محمد (٢٠٢٣)، ولاشين وصالح الدين (٢٠١٩)، وسالمان (٢٠١٨)، ورزق (٢٠١٧)، وغيميري (Ghimire,2019).

[٢] أوجه الاتفاق بين البحث الحالي والدراسات السابقة:

تمثلت أوجه الاتفاق بين البحث الحالي والدراسات السابقة في تناول بعض جوانب برامج إعداد مديري المدارس؛ من حيث الجهات المسؤولة، وشروط الاختيار، والمحتوى، وأساليب التدريب.

[٣] أوجه الاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة:

تمثلت أوجه الاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة في تناولها برنامج تأهيل مديري المدارس في ولاية أونتاريو الكندية، بالإضافة إلى برنامج إعداد مديري مدارس التعليم العام بمصر في الأكاديمية المهنية للمعلمين.

[٤] أوجه إفادة البحث الحالي من الدراسات السابقة:

تمثلت أوجه إفادة البحث الحالي من الدراسات السابقة في تعرف بعض جوانب برامج إعداد مديري المدارس؛ من حيث الجهات المسؤولة، وشروط الاختيار، والمحتوى، وأساليب التدريب، بالإضافة إلى طرائق تحديد مشكلة البحث، وعرض النتائج.

منهج البحث وخطواته:

تم استخدام المنهج الوصفي في هذا البحث حيث إنه يعتمد على "وصف ما هو كائن وتفسيره، وتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع، وتحديد الممارسات الشائعة أو السائدة، والتعرف على المعتقدات والاتجاهات عند كل من الأفراد والجماعات وطرائقها في النمو والتطور. (مازن، ٢٠١٢، ٢٦٠)

وسار البحث الحالي وفقاً للخطوات الآتية:

الخطوة الأولى: الأطر النظرية لبرنامج إعداد مديري المدارس في ولاية أونتاريو الكندية.

الخطوة الثانية: واقع برنامج إعداد مديري مدارس التعليم العام بمصر في الأكاديمية المهنية للمعلمين.

الخطوة الثالثة: أوجه الاستفادة من برنامج إعداد مديري المدارس في ولاية أونتاريو الكندية في تطوير برنامج إعداد مديري مدارس التعليم العام بمصر في الأكاديمية المهنية للمعلمين.

وتم عرض هذه الخطوات بالبيان والتفصيل على النحو الآتي:

الخطوة الأولى: الأطر النظرية لبرنامج إعداد مديري المدارس في ولاية أونتاريو الكندية:

وتضمنت الأطر النظرية لبرنامج إعداد مديري المدارس في ولاية أونتاريو الكندية المحاور الآتية:

أولاً: الجهات المسؤولة عن البرنامج:

تعد كلية المعلمين بولاية أونتاريو الكندية هي المسؤولة الرئيسة عن تقديم برنامج إعداد مديري المدارس على مستوى الولاية، والمعروف باسم برنامج تأهيل مديري المدارس Principal's Qualification Program، وتعد الكلية هي الهيئة المهنية المستقلة التي ترخص مهنة التدريس وتديرها وتنظمها بولاية أونتاريو، كما تحدد الكلية وتنظم مؤهلات ومعايير سلوك المعلمين ومديري المدارس، وتتيح الكلية لعدد من المؤسسات والهيئات العلمية والتعليمية والمهنية تقديم البرنامج بشرط الالتزام بالشروط والضوابط والمعايير والمكونات التي وضعتها الكلية للبرنامج، والخاصة بشروط التحاق المتدربين، ومحتوى البرنامج، وأساليب تدريبيه، وتقويمه؛ وذلك مثل: مجلس مديري المدارس في أونتاريو Ontario Principals' Council، ومجلس مديري المدارس الكاثوليكية في أونتاريو Catholic Principals' Council of Ontario.

وجمعية المديرين والموجهين التابعين للمدارس الفرنسية في أونتاريو L'Association des directions et directions adjointes des écoles franco-ontariennes، وجامعة كوين Queen's University، وكلية التربية بجامعة يورك York University، وجامعة تورونتو University of Toronto، وجامعة بروك Brock University، ومجالس التعليم المحلية بالمناطق التعليمية. (Ontario Ministry of Education, 2025,2-3)

وتعتمد كلية المعلمين العديد من مقدمي البرنامج، بما في ذلك مجالس المديرين والجامعات وبعض مجالس المدارس المحلية. لمساعدة مقدمي الخدمات في تصميم الدورات التي تلبي المتطلبات الوطنية، وتنشر الكلية إرشادات البرنامج التي تحدد المتطلبات الهيكلية والتعليمية والتقييمية للبرنامج. للحصول على الموافقة، يقوم مقدمو الخدمات المحتملون بتصميم برنامج تتوافق مع المعايير والإطار المفاهيمي والرؤية في إرشادات برنامج المؤهلات المهنية للكلية. يتم تقديم البرنامج المقترح إلى الكلية للاعتماد ومن ثم يمكن تقديمها للمرشحين لتولي وظائف مديري مدارس. (National Center on Education and the Economy, 2017B,9)

وتم تقديم البرنامج لأول مرة في عام ٢٠٠٦ م؛ لتزويد قادة النظام التعليمي والمدارس بلغة قيادة مشتركة وفهم مشترك لسمات القادة الفعالين وخصائص المنظمات الفعالة، ويتم مراجعة الإطار وبرنامج تأهيل المدير بشكل دوري لتضمين أبحاث جديدة وأفضل الممارسات للارتقاء بالكفاءات المهنية لمديري المدارس. (National Center on Education and the Economy, 2017A,4)

ويتبين مما سبق أن كلية المعلمين بولاية أونتاريو الكندية هي التي تتولى المسؤولية الرئيسية عن تقديم برنامج إعداد مديري المدارس والمعروف ببرنامج تأهيل

مديري المدارس، حيث إنه أحد برامجها المعتمدة، كما تعد الكلية هي الهيئة المهنية المستقلة التي ترخص مهنة التعليم وتديرها وتنظمها بالولاية، كما تتيح الكلية لعدد من الهيئات تقديم البرنامج؛ وذلك مثل: الجامعات والروابط المهنية، والمناطق التعليمية، بشرط الالتزام بالضوابط والمعايير والمكونات التي وضعتها الكلية للبرنامج، والخاصة بالالتحاق، والمحتوى، والأساليب، وتقويم المتدربين.

ثانيًا: أهداف البرنامج:

يهدف البرنامج إلى: (Ontario Principals' Council, 2025,1)

- تأهيل المديرين لاستكشاف أبعاد القيادة المرتبطة بتعزيز المساواة والتنوع والشمول والإدارة الفعالة للمدارس الممولة من القطاع العام.
- تعزيز وقيادة عمليات تحسين المدرسة؛ لتدعيم تجارب المتعلمين وإدارة جميع مجالات عمليات المدرسة بشكل فعال.
- المشاركة في صنع القرار الأخلاقي؛ وذلك من خلال التحليل النقدي للقضايا، وتطوير استراتيجيات؛ لتحديد وإزالة الحواجز على مستوى المدرسة والنظام التعليمي.
- رعاية ثقافة التعلم؛ لدعم التفكير النقدي والإبداعي، والتحسين المستمر للممارسة المهنية.

وبالإضافة إلى ما سبق يهدف البرنامج إلى:

- دعم المرشحين ليصبحوا قادة تعليميين ومتأملين نقديين، ويعملون بشكل فعال في سياقات ديناميكية ومتنوعة ومعقدة تتميز بظروف سريعة التغير.
- (National Center on Education and the Economy, 2017A,4)

- بناء قدرات المرشحين على التفكير النقدي والاستقصاء؛ من خلال استخدام نظريات القيادة الرئيسة التي تدعم رؤية الولاية للمدارس؛ لتكون "بيئات تعليمية أخلاقية ومنصفة وعادلة وشاملة وجذابة وممكنة. (National Center on Education and the Economy, 2017B,9)

- تمكين المرشحين من بناء علاقات فعّالة والمحافظة عليها وترسيخها وتطويرها؛ من أجل التواصل بوضوح وتحديد المشكلات وحلها، وتوقع الصراعات وإدارتها بفاعلية، وصنع واتخاذ القرارات التي تحقق أفضل المصالح والنتائج للطلاب والموظفين والأسر ومقدمي الرعاية ومجتمع المدرسة. (Ontario College of Teachers, 2017,1)

ويتضح مما سبق أن برنامج إعداد مديري المدارس في ولاية أونتاريو الكندية له أهداف محددة، وتركز على تزويد الملتحقين به بمجموعة شاملة ومتكاملة من المعارف والمهارات والاتجاهات التي تمكنهم من أداء واجباتهم الوظيفية بجودة وتميز كما تركز على تحقيق قيم العدالة والمساواة والتنوع والشمول في إدارة العملية التعليمية، وقيادة عمليات التحسين والتطوير والتغيير المدرسي؛ لمواكبة التطورات والتغيرات العالمية المعاصرة، والاهتمام بعمليات تعليم وتعلم الطلبة وتنمية مهارات التحليل والتفكير النقدي والإبداعي لديهم، فضلاً عن صنع واتخاذ القرارات الأخلاقية التي تحقق أفضل النتائج لكافة المعنيين بالعملية التعليمية.

ثالثاً: شروط الالتحاق بالبرنامج:

يشترط للالتحاق بالبرنامج أن يتوافر لدى المرشحين الآتي:
(National Center on Education and the Economy, 2017C,20-21)

- الحصول على مؤهل عالٍ تربوي.

- خبرة تدريسية لا تقل عن خمس سنوات في المدارس الابتدائية أو المتوسطة أو الثانوية.
 - أن يكونوا مسجلين لدى كلية المعلمين في أونتاريو.
 - أن يكون لديهم أحد المؤهلات الآتية: (درجة الماجستير أو الدكتوراه، أو دبلومتين متخصصتين في الإدارة والقيادة المدرسية، أو دبلومة في الإدارة والقيادة المدرسية ومسجلين لدرجة ماجستير في الإدارة والقيادة المدرسية).
- وبناءً على سبق يتضح وجود شروط واضحة ومحددة للالتحاق ببرنامج إعداد مديري المدارس في ولاية أونتاريو الكندية؛ وأهمها ممارسة مهنة التدريس، والعضوية الفاعلة والنشطة بكلية المعلمين في أونتاريو، والحصول على دراسات عليا سواء الدبلومات المتخصصة أو الماجستير أو الدكتوراه في القيادة والإدارة المدرسية، وهذا يدل على حرص الكلية على التحاق أفضل العناصر بالبرنامج.

رابعاً: مدة للبرامج:

يتكون البرنامج من (٣١٠) ساعة تدريبية بصورة إجمالية، ويشتمل على ثلاثة أجزاء، الأول والثاني يتضمن كل منهما (١٢٥) ساعة تدريبية لكل جزء بإجمالي (٢٥٠) ساعة تدريبية، ويتم تنظيمهما من خلال خمسة مجالات قيادية في ضوء إطار القيادة بأونتاريو، أما الجزء الثالث فهو التدريب الميداني ومدته (٦٠) ساعة تدريبية، ويتم إجراؤه في المدارس التي يعمل بها المرشحون أو مؤسسات مماثلة، ويجب على المرشحين إثبات من خلال التدريب الميداني أنهم ساهموا في خطط تحسين وتطوير مدارسهم في ذلك العام. (National Center on Education and the Economy, 2017A,4)

وتأسيساً على سبق يتبين وجود فترة زمنية مناسبة لبرنامج إعداد مديري المدارس في ولاية أونتاريو الكندية، وتمكن المتدربين من القيام بكثير من الأنشطة التدريبية؛ وذلك مثل: البحوث الإجرائية، ودراسات الحالة، وإعداد خطط العمل، وتقديم وتصميم مبادرات ومشروعات لتطوير التعليم وحل مشكلاته، والتدريب العملي، ومتابعة ومراقبة الظل.

خامساً: محتوى البرنامج:

يتضمن البرنامج ثلاثة أجزاء رئيسية، وثلاثة أجزاء فرعية؛ وذلك كما يأتي:

أولاً: الأجزاء الرئيسية:

وتشتمل على ثلاثة أجزاء؛ وهي:

❖ الجزء الأول:

ويتكون من ست وحدات تدريبية، وتتضمن الآتي: (Ontario College of

Teachers, 2023,9-13)

[١] الوحدة الأولى: المدير كقائد ومدير:

Principal as Leader and Manager

وتشتمل على الموضوعات والقضايا الآتية:

- الأساس المناهض للقمع للقيادة القائمة على المساواة.
- الرؤية التعليمية الشخصية وأهميتها لدور المدير.
- العلاقة بين نظريات القيادة وأسلوب القيادة الشخصية.
- التقييمات الذاتية لتعزيز أسلوب القيادة والموارد الشخصية.
- دور المدير كقائد وكمدیر.

- ديناميكيات وتأثيرات القوة على ثقافة المدرسة والأساليب التربوية.
 - كيف يمكن للمعايير الأخلاقية لمهنة التدريس ومعايير الممارسة لمهنة التدريس وإطار التعلم المهني لمهنة التدريس أن تدعم دور المدير.
 - العمليات الرامية إلى تعزيز مجتمعات الممارسة، على سبيل المثال: (استكشاف التربية القائمة على الاستقصاء)، والتعلم المهني المستمر، على سبيل المثال: (خطط التعلم السنوية)، والفعالية المهنية.
 - أساليب وممارسات القيادة التي تعزز العلاقات المهنية وبناء القدرات، على سبيل المثال: (تطوير الموظفين) .
 - كفاءات ومهارات واستراتيجيات القيادة، على سبيل المثال: (التواصل المستجيب ثقافياً، والمقابلات، وعمليات الاستشارة والتوظيف)؛ لدعم العمليات المدرسية الفعالة والناجحة
 - نماذج قائمة على الأصول لفهم التنوع داخل المجتمع.
 - ثقافة التدريب والتوجيه المدعومة بالسياسات والممارسات ذات الصلة.
- [٢] الوحدة الثانية: الالتزامات والمسؤوليات القانونية:**

Legal Obligations and Responsibilities

- وتشتمل على الموضوعات والقضايا الآتية:
- التشريعات ذات الصلة، على سبيل المثال: (قانون حقوق الإنسان في أونتاريو، وقانون مكافحة العنصرية، ٢٠١٧م، وقانون حرية المعلومات وحماية الخصوصية، وقانون إمكانية الوصول للأشخاص ذوي الإعاقة في أونتاريو ٢٠٠٥ م، وقانون حماية وتعزيز الصحة)، والسياسات على المستويات البلدية والإقليمية والفيدرالية والدولية التي تدعم حقوق الإنسان والخصوصية للجميع.

- الالتزامات القانونية والمسؤوليات الأخلاقية للمرشحين وفقاً للتشريعات والسياسات والممارسات الإقليمية الحالية.
- البنية التحتية والسياسات والممارسات الإقليمية والمجلسية فيما يتعلق بتخطيط تحسين المدارس، على سبيل المثال: (المدارس الآمنة والمقبولة، وسجلات الطلاب، بما في ذلك بطاقات التقارير، والسرية والحضور المدرسي).
- النماذج الأصلية للحوكمة التعليمية والعمليات التربوية والممارسات التعليمية.
- معرفة لجنة الحقيقة والمصالحة الكندية، وإعلان الأمم المتحدة بشأن حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة، والشعوب الأصلية، والمتطلبات القانونية، وتداعيات التشريعات، على سبيل المثال، (قانون كلية المعلمين في أونتاريو)، والسياسات واللوائح كما تنطبق على دور المدير.
- الاستخدام الأخلاقي للتكنولوجيا لدعم سلامة وخصوصية ورفاه كل متعلم.
- السياق التشريعي والتاريخي الذي يحكم التعليم ويعكس سياق أونتاريو، على سبيل المثال: (التعليم الكاثوليكي والعام، والتعليم باللغتين الإنجليزية والفرنسية، وتعليم الأمم الأولى، والتعليم الخاص) بما في ذلك وثائق السياسة وقانون حقوق الإنسان في أونتاريو.
- سياسات وممارسات تقييم الأداء والعلاقة بالتعلم المهني المستمر.
- البروتوكولات والخطط لبيئات مدرسية آمنة، على سبيل المثال: (الوقاية من الأزمات والتدخل، وخطط الطوارئ، وخطط الإخلاء وإجراءات الإغلاق).
- سياسات علاقات العمل، والاتفاقيات الجماعية وإجراءات التظلم المتعلقة بدور المدير.
- التداعيات القانونية لدور مجالس المدارس والعمل مع المتطوعين في المدارس.

[٣] الوحدة الثالثة: القيادة الاستراتيجية والمساءلة:

Strategic Leadership and Accountability

وتشتمل على الموضوعات والقضايا الآتية:

- معالجة التحيزات الفردية والنظامية والتمييز والحواجز، على سبيل المثال: (التمثيل غير المتناسب للمتعلمين من مجموعات تسعى إلى المساواة ضمن البرامج المتخصصة)، وكذلك مظاهر القوة والامتياز لتعزيز المساواة والإدماج.
- استراتيجيات لمعالجة التمييز ضد المعاقين الموجود في العمليات والممارسات.
- العمليات والاستراتيجيات لإشراك المدرسة والمجتمع في تطوير رؤية مدرسية مشتركة تتوافق مع أولويات مجالس التعليم لإنشاء بيئات تعليمية آمنة.
- تأثير الموقع في القيادة على عمليات صنع القرار.
- السياسات والمبادئ التوجيهية والأطر والاستراتيجيات والعمليات والموارد الحالية من وزارة التعليم لدعم تخطيط البرنامج داخل المدرسة.
- الأطر المتعلقة بالذكاء العاطفي والسياسي والاجتماعي والجماعي والرقمي والثقافي.
- ثقافة ملتزمة بالاستدامة البيئية والمسؤولية العالمية.
- ثقافة المواطنة الديمقراطية والعدالة الاجتماعية ملتزمة بالاستجابة لاحتياجات المجتمع.
- السياسات والعمليات والاستراتيجيات التي تعزز وتدعم التنوع والمساواة والرفاه والفعالية.
- مساحات آمنة وأخلاقية لإدماج صوت المتعلم والقيادة.
- العمليات والبروتوكولات اللازمة لتوصيل التقارير الدقيقة والشفافة عن أداء المدرسة.

[٤] الوحدة الرابعة: القيادة التربوية: Pedagogical Leadership

وتشتمل على الموضوعات والقضايا الآتية:

- التربية النقدية، والتعليم المتمايز، والتصميم الشامل، والتعلم التجريبي التي تدعم احتياجات كل متعلم وملاحة.
- التربية المستجيبة التي تعزز فعالية المتعلم وتعلمه.
- تطبيق سياسات التعليم التي تدعم ممارسات التعلم والتربية.
- العمليات والاستراتيجيات لتنفيذ المناهج وتطوير المهارات القابلة للنقل لكل متعلم.
- العمليات الشاملة لدعم تطوير وتنفيذ خطط التعليم الفردية وخطة الانتقال التي تتضمن أصوات ووجهات نظر المشاركين.
- الممارسات التي تفحص أطر التنوع والمساواة والدفاع ومكافحة القمع لتعزيز ثقافة شاملة.
- التوافق بين الممارسات على مستوى الفصل الدراسي والمدرسة والمجلس والإقليمي.
- البرامج والعمليات التي تربط المناهج بقدرات كل متعلم واهتماماته ونقاط قوته وهويته واحتياجاته.
- السياسات والعمليات لدعم التطور المعرفي والاجتماعي والعاطفي والجسدي لكل متعلم.
- دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتعزيز التدريس والتعلم.

[٥] الوحدة الخامسة: البحث ونظريات التعلم والتدريس:

Research and Theories of Learning and Teaching

وتشتمل على الموضوعات والقضايا الآتية:

- الأبحاث والاتجاهات الناشئة في سياق محلي وإقليمي ووطني وعالمي، على سبيل المثال، (مكافحة القمع، والتنوع، والهوية الجنسية، والصحة العقلية، والتعليم الخاص).
- الأبحاث والنظريات الحالية في القيادة التربوية على سبيل المثال، (إطار القيادة في أونتاريو للمديرين ونائبي المديرين).
- الأبحاث المتعلقة بالصراع وعمليات التيسير والتفاوض والوساطة.
- الأبحاث والبيانات، على سبيل المثال: (النوعية والكمية) لإعلام الممارسة المهنية.
- استراتيجيات جمع البيانات وإدارتها وتحليلها لإعلام تطوير.
- تخطيط تحسين الفصول الدراسية والمدارس.
- الأبحاث المتعلقة بالقيادة في البيئات التي يسكنها الأقليات.
- نظريات التنمية والذكاء التي تعزز التعلم لجميع الطلاب.
- النظريات والنماذج والاستراتيجيات لاتخاذ القرارات الفعالة وحل المشكلات.

[٦] الوحدة السادسة: العلاقات والشراكات:

Relationships and Partnerships

وتشتمل على الموضوعات والقضايا الآتية

- عمليات وبروتوكولات اتصال متجاوبة ثقافيًا؛ لتعزيز المسؤولية المشتركة والقيادة والمساءلة.

- عمليات واستراتيجيات اتصال لإشراك الموظفين، والمتعلمين، والأسر، وكبار السن، وحراس وأوصياء المعرفة، ومقدمي الرعاية، والشركاء المجتمعين لدعم التعلم.
 - نماذج للشراكات الفعالة لبناء العلاقات.
 - شراكات مع وكالات المجتمع لدعم تعلم الطلاب ورفاهيتهم.
 - استراتيجيات لدعم شبكات التعلم المهني وسياقات وسائل التواصل الاجتماعي.
 - استراتيجيات لتعزيز ثقافة المدرسة التي تعزز المعرفة المشتركة والمسؤولية.
- ❖ الجزء الثاني:

ويتكون من ست وحدات تدريبية، وتتضمن الآتي: (Ontario College of Teachers, 2023,13-16)

[١] الوحدة الأولى: المدير كقائد ومدير:

Principal as Leader and Manager

- وتشتمل على الموضوعات والقضايا الآتية :
- أسلوب القيادة الشخصية من خلال المساواة والعدالة والأخلاق والسلطة وممارسات مكافحة القمع.
 - التقاطع بين أسلوب القيادة والهوية والموارد والسياق المهني.
 - القدرة الأخلاقية الجماعية ضمن الممارسة المهنية كما هو موضح في المعايير الأخلاقية لمهنة التدريس، ومعايير الممارسة لمهنة التدريس، وإطار التعلم المهني لمهنة التدريس.
 - فرص لتعميق فهم دور المدير من خلال الخبرات المشتركة.

- كفاءات ومهارات واستراتيجيات القيادة، على سبيل المثال: (التواصل المستجيب ثقافياً) ؛ لدعم العمليات المدرسية الفعالة والفعالة.
 - تصميم ملف تعريف للقيادة يتضمن خطة للنمو الشخصي والتطوير المهني وموارد القيادة.
 - الممارسات والاستراتيجيات الإدارية التي تدعم العمليات المدرسية الفعالة والفعالة.
 - الاستراتيجيات التي تعزز الصحة والسلامة والتوازن للذات والموظفين.
- [٢] الوحدة الثانية: الالتزامات والمسؤوليات القانونية:**

Legal Obligations and Responsibilities

- وتشتمل على الموضوعات والقضايا الآتية:
- الالتزامات القانونية والمسؤوليات الأخلاقية وفقاً للتشريعات والسياسات والممارسات الإقليمية الحالية.
 - حوكمة مجلس المدرسة والسياسات والأولويات المتعلقة بتعلم الطلاب والكفاءة المهنية وتخطيط تحسين المدرسة.
 - المعرفة وبناء القدرات المتعلقة بالنماذج الأصلية للحوكمة التعليمية.
 - معرفة لجنة الحقيقة والمصالحة في كندا، وإعلان الأمم المتحدة بشأن حقوق الشعوب الأصلية.
 - أهمية وتداعيات التقييمات الإقليمية والوطنية والدولية.
 - تداعيات قانون العلاقات العمالية وقانون معايير التوظيف والاتفاقيات الجماعية.
 - السياق التشريعي والتاريخي الذي يحكم التعليم ويعكس سياق أوناريو، على سبيل المثال: (التعليم الكاثوليكي والعام، والتعليم باللغتين الإنجليزية والفرنسية،

وتعليم الأمم الأولى والميتيس والإنويت والتعليم الخاص)، بما في ذلك قانون حقوق الإنسان في أونتاريو ووثائق السياسة.

[٣] الوحدة الثالثة: القيادة الاستراتيجية والمساءلة:

Strategic Leadership and Accountability

وتشتمل على الموضوعات والقضايا الآتية:

- معالجة التحيزات الفردية والنظامية والتمييز والحوازر .
- مظاهر القوة والامتنياز لتعزيز التعلم والرفاه، على سبيل المثال: (ممارسات القيادة الأخلاقية في الإجراءات اليومية).
- استراتيجيات لمعالجة التمييز ضد ذوي الإعاقة الموجود في العمليات والممارسات.
- أبعاد التنوع والوصول والمساواة والدعوة لتعزيز ثقافة المدرسة الملتزمة بأساس مناهض للقمع.
- استراتيجيات لتنفيذ السياسات والإجراءات التي تدعم بيئات التعلم الآمنة والمنصفة والشاملة.
- ثقافة تعزز صوت كل متعلم وقيادته واستفساره وتعاطفه ورعايته.
- استراتيجيات لمعالجة المشكلات الأخلاقية المتعلقة بإدارة الصراعات واتخاذ القرار.
- العمليات الاستراتيجية والتخطيط التي تعترف بالتنوع والقيم وتجارب مجتمع المدرسة ومجالس المدارس المحلية.
- استراتيجيات للتواصل وإلهام وتنفيذ رؤية مشتركة.
- ثقافة الاستفسار وفرص التعلم المهني لتعزيز القيادة المشتركة والتماسك والمساءلة.

- استراتيجيات للمشاركة في عمليات المراجعة والتحسين على مستوى المدرسة والنظام.
- ثقافة المواطنة الديمقراطية والعدالة الاجتماعية الملزمة، والاستجابة لاحتياجات المجتمع.
- الابتكار والوسائل اللازمة لإنشاء بيئة تشجع على المخاطرة الفكرية.
- استراتيجيات لتقديم تقارير دقيقة وشفافة عن أداء المدرسة.
- الموارد البشرية والمالية لدعم البرامج التعليمية.

[٤] الوحدة الرابعة: القيادة التربوية: Pedagogical Leadership

وتشتمل على الموضوعات والقضايا الآتية:

- القيادة المشتركة في مراجعة المناهج وتصميمها وتنفيذها.
- العمليات الرامية إلى تعزيز ثقافة الانسقاء التي تساهم في تعلم الطلاب وتحسين المدرسة
- تحليل خطط المدرسة لتحسين تعلم الطلاب ورفاهتهم وإنجازاتهم.
- الإدماج الهادف لتاريخ الأمم الأولى والميتيس والإنويت ووجهات نظرهم وأنظمة المعرفة في عمليات التدريس والتعلم.
- الإبداع والابتكار في تصميم البرامج وتنفيذها الذي يدعم قيادة المعلم.
- الاستراتيجيات الرامية إلى ربط الخبرات الحية للمتعلمين والموظفين والأسر ومقدمي الرعاية وكبار السن وحراس المعرفة لإعلام التدريس والتعلم.
- الاستراتيجيات الرامية إلى تعزيز ثقافة التقويم والتقييم التي تدعم تعلم كل طالب.
- الممارسات الرامية إلى دعم التطور المعرفي والاجتماعي والعاطفي والجسدي لكل متعلم.

- التخطيط للبرنامج وفرص التعلم التي تنمي مهارات المتعلم القابلة للتحويل لدعم جميع التحولات والمسارات.
- الاستراتيجيات الرامية إلى تعزيز النمو المهني من خلال عملية تقييم الأداء.
- الممارسات الرامية إلى ربط تخطيط تحسين المدرسة وخطط التعلم المهني الفردية.
- التاريخ والسياسات والإجراءات المرتبطة بمكتب جودة التعليم والمساءلة في أونتاريو.

[٥] الوحدة الخامسة: البحث ونظريات التعلم والتدريس:

Research and Theories of Learning and Teaching

وتشتمل على الموضوعات والقضايا الآتية:

- البحث والنظريات التي تعكس الطبيعة المتنوعة المتغيرة للمجتمع، وتأثيره على التعلم والرفاهية.
- الأساس النظري لتصميم وتنفيذ وتقييم المناهج والبرامج والممارسات.
- نظريات التنمية وتكوين الهوية التي تدعم رفاهية المتعلم وفعاليته وقدرته.
- نماذج صنع القرار لإعلام التخطيط على مستوى المدرسة.
- استراتيجيات لتعزيز ثقافة البحث والاستفسار من قبل الممارسين.
- نظرية وعمليات التغيير التنظيمي.
- البحث المتعلق بالقيادة في البيئات التي تقطنها الأقليات.
- جمع وتحليل وتفسير البيانات لإعلام التخطيط لتحسين الفصول الدراسية والمدرسة.

[٦] الوحدة السادسة: العلاقات والشراكات:

Relationships and Partnerships

وتشتمل على الموضوعات والقضايا الآتية:

- المسؤولية المشتركة والمساءلة؛ لتمكين الأفراد والفرق وتعزيز الفعالية الجماعية.
- فرص التعاون والمشاركة والقيادة للمتعلمين والمعلمين والأسر وكبار السن وحراس المعرفة ومقدمي الرعاية وأصحاب المصلحة.
- العمليات التي تنشئ شراكات بين المتعلمين والأسر وكبار السن وحراس المعرفة ومقدمي الرعاية والمعلمين لدعم التعلم لجميع الطلاب.
- استراتيجيات لدعم وتعزيز المدرسة داخل المجتمع.
- ممارسات مستجيبة ثقافياً تمكن جميع الأصوات، على سبيل المثال: (المتعلمين، والموظفين، وكبار السن، وأصحاب المصلحة، وأعضاء المجتمع) من المشاركة في تحديد أولويات المدرسة التي تعزز إنجازات المتعلم ورفاهيته.
- استراتيجيات لإشراك مجالس المدارس
- استراتيجيات وتقنيات الاتصالات والمعلومات لتعزيز واستدامة مشاركة الشركاء التعليميين ومجموعات أصحاب المصلحة.
- الشبكات المهنية ودور جمعيات المديرين فيما يتعلق بالدعم المستمر والتعلم المهني.

❖ الجزء الثالث: التدريب العملي على القيادة: Leadership Practicum

ويتضمن التدريب العملي على القيادة الآتي:

[١] الهدف:

يهدف البرنامج إلى توفير الفرصة للمرشحين للمشاركة كأعضاء فعالين في فريق الإدارة المدرسية في دور قيادي يعمل مع المتعلمين والمعلمين والأسر ومقدمي

الرعاية والمجتمع، من خلال تجربة استقصائية تعليمية تسترشد بإطار القيادة للمديرين في أونتاريو، لتحسين وتطوير العملية التعليمية في المدارس. (Ontario College of Teachers, 2023,17-18)

[٢] التوقيت:

يتم الإعداد للتدريب العملي على القيادة بعد الانتهاء من الجزء الأول للبرنامج؛ وذلك بالتعاون بين المرشحين والمرشدين والمنسقين، ويتم تطبيقه في بيئة مدرسية، وأن يكون تحت إشراف مديرين مؤهلين وأصحاب كفاءات ومهارات متميزة، ومدة التدريب العملي على القيادة (٦٠) ساعة على الأقل منها (٢٠) ساعة مراقبة ظل shadow control.

(National Center on Education and the Economy, 2017C,22-24)

[٣] مكونات التدريب العملي للقيادة:

تشتمل مكونات التدريب العملي للقيادة على الآتي: (Ontario College of Teachers, 2017,20-21)

- **مرشد التدريب العملي للقيادة: Leadership Practicum Mentor**
سيختار المرشحون مرشدًا يوافق على العمل معهم طوال مدة التدريب العملي على القيادة. المرشد هو مدير أو نائب مدير مؤهل تمامًا وذو خبرة وممارس.
- **مخطط التدريب العملي للقيادة: Leadership Practicum Proposal**
اقترح التدريب العملي للقيادة هو اتفاق بين المرشح والمرشد ومعلم دورة التدريب العملي للقيادة يحدد طبيعة الاستفسار الذي سيجريه المرشح. هذا الاستفسار تعاوني بطبيعته ويستند إلى البحث في إطاره المفاهيمي. من المتوقع أن يقدم المرشحون اقتراحهم المكتوب إلى من يعينه مقدم الخدمة، على سبيل المثال: (مدرس الدورة) للموافقة عليه قبل بدء التدريب العملي للقيادة.

• سجل التدريب العملي للقيادة: Leadership Practicum Log

من المتوقع أن يحتفظ المرشحون بسجل يوثق الأنشطة التي شاركوا فيها خلال عملية التدريب العملي للقيادة. قد تتضمن الوثائق أشياء مثل المجالات التأملية، على سبيل المثال: (أوصاف التحديات والنجاحات)، والملخصات والأنشطة التي شاركوا فيها مع الموظفين. وقد يتضمن السجل أيضاً تأملات حول أنشطة التعلم المهني مثل المؤتمرات وورش العمل والأبحاث والقراءات المهنية المتعلقة بالتدريب العملي على القيادة.

• الملاحظة: Observation

يتيح هذا المكون الاختياري للمرشح مراقبة مدير أو نائب مدير في بيئة مدرسية. ويوفر للمرشحين فرصة لتجربة القيادة في العمل وفي سياقات متعددة. وقد تتضمن هذه التجربة ما يصل إلى ٢٠ ساعة من المراقبة وقد تكون أو لا تكون مرتبطة بالتدريب العملي على القيادة الذي يقوم به المرشح. ومن المتوقع أن يتبنى المرشحون منظور الممارس النقدي طوال جلسات المراقبة.

• التقرير النهائي: Final Report

يتعين على المرشحين إعداد تقرير عن تدريبهم العملي على القيادة، ويتضمن الآتي:

- الغرض من مخطط التدريب العملي للقيادة
- العلاقة بين التدريب العملي للقيادة والمعايير الأخلاقية لمهنة التدريس ومعايير الممارسة لمهنة التدريس وإطار القيادة للمديرين ونائبي المديرين الموجود في إطار قيادة أونتاريو: دليل قائد المدرسة والنظام لوضع إطار قيادة أونتاريو موضع التنفيذ / إطار قيادة أونتاريو: دليل نية القادة المدرسين وقادة النظام لتطبيق إطار قيادة أونتاريو.

- الروابط مع خطة المدرسة ومبادرات مجلس مدرسة المنطقة.
- مصادر وجمع البيانات، وإظهار تطبيق النظرية على الممارسة.
- الروابط مع التعلم والتدريس والقيادة.
- الإشارة إلى التشريعات ذات الصلة وسياسات وأدبيات مجلس مدرسة المنطقة.
- دليل النمو: الفوائد المترتبة على التعلم المهني الشخصي والتفكير النقدي والممارسات.
- تحليل نقدي لكيفية تأثير تجربة التدريب العملي على معتقدات وافتراسات المرشح.
- تأملات نقدية حول تجربة الملاحظة فيما يتعلق بالقيادة التدريب العملي، إن وجد
- الفوائد التي تعود على موظفي المدرسة والطلاب والأسر ومقدمي الرعاية.
- الآثار المترتبة على المساواة والقيادة الأخلاقية.
- الخطوات التالية نحو التأثيرات المستدامة .
- التعلم المستمر للمرشح.
- أدوار مقدمي الخدمات في التدريب العملي للقيادة:

The roles of providers in the Leadership Practicum

يتحمل مقدمو خدمات برنامج التأهيل المهني مسؤولية تنسيق التدريب العملي للقيادة والامتنال لمتطلبات الكلية الموضحة أعلاه. وتشمل الواجبات المحددة ما يأتي: (National Center on Education and the Economy, 2017C, 25)

- وضع معايير التقييم لتقييم التدريب العملي.
- وضع معايير لمقترحات التدريب العملي والتأكد من التزام المدربين بالمعايير.
- التأكد من أن المرشحين والمدربين ومرشدي التدريب العملي يفهمون المتطلبات والمسؤوليات في عملية التدريب العملي.

- مساعدة المرشحين في وضع الاقتراح، بما في ذلك المخطط التفصيلي وجدول الأنشطة ونتائج التعلم وعمليات التقييم ومعايير التقييم.
- إكمال ملخص لتعلم المرشح للتدريب العملي للقيادة وتقديم توصية بالإكمال/عدم الإكمال؛
- الحفاظ على السجلات.
- الرد على الطعون بشأن نتائج التقييم غير المرضية.
- إبلاغ كلية المعلمين في أوناريو بإكمال الجزء الثاني بنجاح.
- أنشطة المرشحين في التدريب العملي للقيادة:

(National Center on Education and the Economy, 2017C, 23)

- وضع خطة مدرسية تعاونية لدمج التكنولوجيا لدعم احتياجات الطلاب:
- باستخدام البيانات، تشجيع الموظفين على وضع وتنفيذ وتقييم خطة لزيادة تحصيل الطلاب في مجال دراسي.
- تسهيل مراجعة مدونة قواعد السلوك المدرسية (أو سياسة مدرسية أخرى) التي تشمل الطلاب وموظفي المدرسة ومجلس المدرسة.
- تسهيل عملية تعاونية لتطوير خطة عمل مدرسية للتحسين وبدء تنفيذها.
- تسهيل العمليات والإجراءات التعاونية لدعم البيئات المدرسية الآمنة والرعاية والشاملة.
- تسهيل التحقيق التعاوني في الثقافة الأخلاقية للمدرسة.
- تسهيل التحقيق النقدي التعاوني الذي يركز على الطرق التي يتم بها الحفاظ على المساواة داخل ممارسات المدرسة وسياساتها وأساليبها التربوية.

ثانيًا: الأجزاء الفرعية:

وتشتمل على ثلاثة مكونات، ويتم تناولها في الأجزاء الثلاثة الرئيسية كموضوعات وقضايا؛ وهي:

❖ الأول: المعايير الأخلاقية لمهنة التدريس: Ethical Standards

وتشتمل على القيم الآتية: (Ontario College of Teachers, 2017,24)

[١] الرعاية: Care

يتضمن المعيار الأخلاقي للرعاية التعاطف والقبول والاهتمام والبصيرة لتطوير إمكانات الطلاب. يعبر الأعضاء عن التزامهم برعاية الطلاب وتعليمهم من خلال التأثير الإيجابي والحكم المهني والتعاطف في الممارسة العملية.

[٢] الاحترام: Respect

إن الثقة والإنصاف من العناصر الجوهرية للمعيار الأخلاقي للاحترام. يحترم الأعضاء الكرامة الإنسانية والعافية العاطفية والتطور المعرفي. في ممارستهم المهنية، يقدمون نموذجًا لاحترام القيم الروحية والثقافية والعدالة الاجتماعية والسرية والحريّة والديمقراطية والبيئة.

[٣] الثقة: Trust

يجسد المعيار الأخلاقي للثقة الإنصاف والانفتاح والصدق. وتستند العلاقات المهنية للأعضاء مع الطلاب والزملاء وأولياء الأمور والأوصياء والجمهور على الثقة.

[٤] النزاهة: Integrity

يتجسد الصدق والموثوقية والعمل الأخلاقي في المعيار الأخلاقي للنزاهة. يساعد التأمل المستمر الأعضاء على ممارسة النزاهة في التزاماتهم ومسؤولياتهم المهنية.

❖ الثاني: معايير الممارسة المهنية: Standards of Practice

وتشتمل على الآتي: (Ontario College of Teachers, 2017,26)

[١] الالتزام بالطلاب وتعلم الطلاب: commitment to students and student learning

يتفانى الأعضاء في رعاية الطلاب والتزامهم بهم. فهم يعاملون الطلاب على قدم المساواة و باحترام وهم حساسون للعوامل التي تؤثر على تعلم الطلاب الفردي. كما يعمل الأعضاء على تسهيل تطوير الطلاب كمواطنين مساهمين في المجتمع الكندي.

[٢] المعرفة المهنية: professional knowledge

يسعى الأعضاء إلى أن يكونوا على اطلاع دائم بمعارفهم المهنية والتعرف على علاقتها بالممارسة. فهم يفهمون ويتأملون في تنمية الطلاب ونظرية التعلم والتربية والمناهج والأخلاق والبحث التعليمي والسياسات والتشريعات ذات الصلة لإعلام الحكم المهني في الممارسة.

[٣] الممارسة المهنية: professional Practice

يطبق الأعضاء المعرفة والخبرة المهنية لتعزيز تعلم الطلاب. وهم يستخدمون التربية المناسبة والتقييم والتقويم والموارد والتكنولوجيا في التخطيط والاستجابة لاحتياجات الطلاب الأفراد ومجتمعات التعلم. ويصقل الأعضاء ممارستهم المهنية من خلال الاستفسار المستمر والحوار والتأمل.

[٤] القيادة في مجتمعات التعلم: Leadership in Learning Communities

يعمل الأعضاء على تعزيز المشاركة في إنشاء مجتمعات تعلم تعاونية وآمنة وداعمة. وهم يدركون مسؤولياتهم المشتركة وأدوارهم القيادية من أجل تسهيل نجاح الطلاب. ويحافظ الأعضاء على مبادئ المعايير الأخلاقية في مجتمعات التعلم هذه ويدعمونها.

[٥] التعلم المهني المستمر: Ongoing Professional Learning

يدرك الأعضاء أن الالتزام بالتعلم المهني المستمر يشكل جزءاً لا يتجزأ من الممارسة الفعالة وتعلم الطلاب. وتستند الممارسة المهنية والتعلم الذاتي إلى الخبرة والبحث والتعاون والمعرفة.

❖ الثالث: إطار القيادة بأونتاريو: Ontario Leadership Framework

ويشتمل على خمس مجالات رئيسية؛ وهي: (National Center on Education and the Economy, 2017C, 16-17)

[١] تحديد الاتجاهات: Setting directions

يبنى المدير رؤية مشتركة، ويعزز قبول أهداف المجموعة، ويحدد توقعات الأداء العالية ويتواصل بشأنها. سيتم توفير الفرص للمرشحين لبدء التغيير وتسهيله وإدارته، والعمل بنجاح في بيئة ديناميكية تتميز بالتعقيد المتزايد.

[٢] بناء العلاقات وتطوير الأشخاص:

Building relationships and developing people

يسعى المدير إلى تعزيز علاقات الثقة الحقيقية مع الطلاب والموظفين والأسر والمجتمعات، مسترشداً بالممارسات الشاملة والمحترمة. يؤكد المدير على

الآخرين وبمكّنتهم من العمل لصالح جميع الطلاب. سيتم توفير الفرص للمرشحين من أجل:

- بناء مجتمعات التعلم واستدامتها.
 - دعم التنوع وتعزيز التميز والمساءلة ومكافحة العنصرية والمساواة والشرابات والابتكار.
 - ممارسة القيادة الأخلاقية في العلاقات مع أصحاب المصلحة التعليميين.
- [٣] تطوير المنظمة لدعم الممارسات المرغوبة:**

Developing the organization to support desired practices

يبني المدير ثقافات تعاونية، ويبني منظمة آمنة للنجاح، ويربط المدرسة بمجتمعها من خلال ممارسات القيادة المشتركة. سيتم توفير الفرص للمرشحين لـ:

- فهم التشريعات المتعلقة بالطلاب في أونتاريو وسياسات مجلس المدرسة بالمنطقة التي لها تأثير على المدرسة والطلاب والموظفين والمجتمع.
- إدارة وتوجيه الموارد البشرية والمادية والمالية والتكنولوجية للمدارس الفعّالة والناجحة.

[٤] تحسين البرنامج التعليمي: Improving the instructional program

يضع المدير توقعات عالية لنتائج التعلم ويراقب ويقيم فعالية التعليم. يدير المدير المدرسة بفعالية لتعزيز التعلم. سيتم توفير الفرص للمرشحين لمواصلة وتطوير ومراقبة البرامج والهياكل والعمليات والموارد والموظفين لدعم إنجازات الطلاب.

[٥] تأمين المساءلة: Securing accountability

المدير مسؤول عن تهيئة الظروف لنجاح الطلاب وهو مسؤول أمام الطلاب وأولياء الأمور/الأوصياء والمجتمع والمشرّفين والمجلس لضمان استفادة الطلاب من

تعليم عالي الجودة. المدير مسؤول بشكل خاص عن الأهداف المنصوص عليها في خطة تحسين المدرسة. سيتم توفير الفرص للمرشحين من أجل:

- إنشاء بيئة تعليمية آمنة.
- فهم مفهوم المساواة وعواقبها.
- اكتساب الأدوات اللازمة لتعزيز نجاح الطلاب والتعلم مدى الحياة بالشراكة مع المعلمين وأولياء الأمور/ الأوصياء والمجتمع.

إذن يتضح مما سبق اهتمام محتوى برنامج إعداد مديري المدارس في ولاية أونتاريو الكندية بكثير من الموضوعات والقضايا التي تواكب الاتجاهات العالمية المعاصرة في هذا المجال؛ وذلك مثل: الأنماط والأساليب القيادية والإدارية، وإطار القيادة الوطني، والمعايير المهنية في الإدارة والقيادة، والمعايير الأخلاقية لمهنة التدريس، ومعايير الممارسة المهنية، والتشريعات المنظمة للعملية التعليمية، ونظم المساواة والمحاسبة، والبحوث العلمية، وبناء ودعم الشراكات المجتمعية، والمساواة وحقوق الإنسان، بالإضافة إلى التدريب الميداني .

سادساً: الأساليب التدريبية للبرنامج:

تتعدد وتتنوع الأساليب التدريبية للبرنامج، حيث تعتمد على المحاضرات، والمناقشات والحوارات، والتوجيه والإرشاد من خلال مرشدين متخصصين، وبحوث الفعل، ومتابعة ومراقبة الظل، وإعداد خطط العمل، وتقديم وتصميم مبادرات ومشروعات لتطوير التعليم وحل مشكلاته، والتدريب الميداني على إدارة المدارس بما يتضمنه من إدارة الاجتماعات، وصنع القرارات، وإدارة الصراع، وحل المشكلات وغيرها من القضايا التعليمية، ودراسات الحالة، وأنشطة التعلم في مجموعات كبيرة؛

وتجارب التعلم في مجموعات صغيرة، والتكليفات الفردية والجماعية، وكتابة التقارير والملخصات.

(National Center on Education and the Economy, 2017C,23-27)

(Ontario College of Teachers, 2017,18-19)

ويتبين مما سبق تنوع أساليب برنامج إعداد مديري المدارس في ولاية أونتاريو الكندية، حيث يهتم بالجوانب النظرية؛ مثل المحاضرات والمناقشات والحوارات، كما يهتم بالإرشاد والتوجيه والبحوث العلمية ودراسات الحالة، بالإضافة إلى الأنشطة الخاصة بتنمية المهارات في إدارة الاجتماعات، وصنع القرارات، وإدارة الصراع، وحل المشكلات، وإعداد وكتابة التقارير والملخصات.

سابعاً: المدربون في البرنامج:

تهتم الجهات المسؤولة عن تقديم البرامج بمراعاة تنوع الخبرات التدريبية به؛ حيث تتضمن أساتذة من الجامعات وكليات التربية، وخبراء وقيادات من الجمعيات المهنية، ومجالس المديرين، وقيادات في المقاطعات والمناطق التعليمية، بالإضافة إلى مديري المدارس الخبراء والمتميزين والذين يوكل إليهم عمليات التوجيه والإرشاد في التدريب الميداني للبرنامج. (National Center on Education and the Economy, 2017B,9)

ويتضح مما سبق أن برنامج إعداد مديري المدارس في ولاية أونتاريو الكندية يعتمد بشكل أساسي على مدربين من الجهات المقدمة للبرنامج، سواء كانوا من أساتذة الجامعات، أو خبراء الروابط المهنية، والقيادات في المقاطعات والمناطق التعليمية، بالإضافة إلى مديري المدارس الخبراء في التدريب الميداني، وجميع هذه الفئات لديها من الخبرات والكفاءات المهنية التي تمكنها من تقديم خدمات تدريبية ذات جودة عالية.

ثامناً: تقويم المتدربين في البرنامج:

يتم استخدام مدخل متوازن ومتنوع لتقويم المرشحين في البرنامج؛ وذلك من أجل دعم نموهم الشخصي والمهني، ويتم الاعتماد على التقويم التكويني والختامي للبرنامج والذي يهدف إلى: (Ontario College of Teachers, 2017,18)

- مساعدة المرشح في فهم دور المدير في سياق المعايير الأخلاقية لمهنة التدريس، ومعايير الممارسة لمهنة التدريس وإطار التعلم المهني لمهنة التدريس.
 - مساعدة المرشحين في فهم وتطبيق إطار القيادة للمديرين ونائبي المديرين الموجود في إطار قيادة أونتاريو: دليل قائد المدرسة والنظام لوضع إطار قيادة أونتاريو موضع التنفيذ/إطار قيادة أونتاريو: دليل نية القادة المدرسيين وقادة النظام من أجل تطبيق إطار قيادة أونتاريو
 - توفير الفرص للمرشح لتطوير القدرات فيما يتعلق باتخاذ القرارات الأخلاقية والتفكير الإبداعي النقدي والممارسة التأملية.
 - تقديم دليل على أن المرشحين قد استوفوا توقعات البرنامج.
 - تعزيز التطوير المستمر للمرشحين لدور المدير.
- ويقوم المرشحون بالتعاون مع ميسري البرنامج بتحديد وتوضيح التوقعات المحددة للنجاح في بداية كل جزء من البرنامج. يوجد داخل البرنامج مزيج من التقويم الذاتي وتقييم الأقران بالإضافة إلى ملاحظات وتقييم المدرسين. يتم تزويد المرشحين بفرص لإظهار تعلمهم من خلال الحوار وفرص التعلم التجريبي والمهام الكتابية والشفوية.

ومن أهم الأساليب التي يتم الاعتماد عليها في تقويم البرنامج الآتي:

(Ontario College of Teachers, 2017,18-19)

[١] تقييم الأداء: Performance Assessment

وضع خطة للنمو المهني في الثقافة المالية والتي من شأنها دعم المساواة والإدماج في تعلم الطلاب وفعالية الموظفين ضمن خطة تحسين المدرسة.

[٢] دراسة الحالة: Case Study

تحليل دراسة الحالة باستخدام الإطار الآتي:

- تطبيق مفاهيم ومبادئ التربية النقدية.
- تحليل العناصر الرئيسية والقضايا و/أو المشكلات.
- تحديد الإجراءات أو الظروف التي ساهمت في الحالة.
- صياغة الأهداف التي يجب تحقيقها من أجل الحل.
- اختيار الاستراتيجيات الأكثر ملاءمة لتحقيق الأهداف.

[٣] الواجب الكتابي: Written Assignment

الرد على الأسئلة، وكتابة مقال عن جانب من جوانب محتوى البرنامج أو وضع خطة لتحسين المدرسة.

[٤] العرض الشفوي: Oral Presentation

البحث عن أطر بديلة لحل الصراعات، وتقديم عرض وإشراك الزملاء في حوار حول المهارات المتضمنة في حل الصراعات.

[٥] ملف الإنجاز : Portfolio

إنشاء مجموعة أدوات ملف الإنجاز المهني التي تطلع المتدربين على التعلم المهني المستمر طوال رحلتهم المهنية في دور المدير، على سبيل المثال: (التأملات، والأطر، والمبادئ التوجيهية للسياسة، وأدوات التخطيط، والاقتراحات، وبيانات الهدف والرؤية)

[٦] تطوير السياسة: Policy Development

بدء عملية لتطوير سياسة المدرسة/المجلس للاستجابة لمبادرة الوزارة، على سبيل المثال، (تعليم الشخصية، والمدارس الآمنة، وصوت الطالب، وتعليم الأمم الأولى والصحة العقلية).

ويتبين مما سبق أن برنامج إعداد مديري المدارس في ولاية أونتاريو الكندية يهتم اهتمامًا كبيرًا بتقويم المتدربين فيه للحرص الشديد على تخريج كفاءات تقود المدارس لتحقيق أهداف العملية التعليمية بجودة وتميز؛ وذلك من خلال الاعتماد على أساليب متعددة ومتنوعة مثل: الواجبات الكتابية، وملفات الإنجاز، والعروض التقديمية، ودراسات الحالة، وتقارير التدريب الميداني.

الخطوة الثانية: واقع برنامج إعداد مديري مدارس التعليم العام بمصر في الأكاديمية المهنية للمعلمين:

وتضمن واقع برنامج إعداد مديري مدارس التعليم العام في الأكاديمية المهنية للمعلمين بمصر المحاور الآتية:

أولاً: الجهات المسؤولة عن البرنامج:

تتولى فروع الأكاديمية المهنية للمعلمين بالمحافظات مسؤولية برنامج إعداد مديري مدارس التعليم العام، والذي يُعرف ببرنامج "مهارات القيادة لمديري المدارس:

المستوى المتقدم"، ومنذ عام ٢٠٢٠م أصبح البرنامج إلكترونياً، حيث يقوم من يتوافر لديهم شروط الالتحاق بالبرنامج بالدخول على منصة المعلم الإلكترونية عبر موقع الأكاديمية والتسجيل في البرنامج، ودفع الرسوم المقررة، والحصول على ملفات محتوى البرنامج إلكترونياً، ويتم تحديد لهم موعد للاختبار الإلكتروني بفروع الأكاديمية. (الأكاديمية المهنية للمعلمين، ٢٠٢٥، ١).

ويتبين مما سبق أن برنامج إعداد مديري مدارس التعليم العام في الأكاديمية المهنية للمعلمين بمصر يقتصر فقط على الأكاديمية تخطيطاً وتنفيذاً وتقويماً، ولا توجد مشاركة في الوقت الحالي من قبل المؤسسات التعليمية والتدريبية والبحثية المجتمعية؛ وذلك مثل: الجامعات، ومراكز البحوث، ومراكز إعداد القادة.

ثانياً: أهداف البرنامج:

يهدف البرنامج إلى تنمية معارف ومهارات واتجاهات مديري المدارس؛ بما يمكنهم من ممارسة عملهم بفاعلية وكفاءة، وإعدادهم ليكونوا جاهزين لقيادة التغيير بمدارسهم وتمكينهم من تكيفه والتكيف معه، ومساعدتهم على التفكير والتنظيم وإدارة المعرفة المتدفقة بشكلها السريع، وتمكين جميع العاملين منها عن طريق العمل الجماعي والثقة المتبادلة بينهم والعاملين معهم؛ لتحقيق أهداف وزارة التربية والتعليم بفاعلية وكفاءة. (الأكاديمية المهنية للمعلمين، ٢٠١٩، ٤-٥)

ويتضح مما سبق وجود أهداف محددة لبرنامج إعداد مديري مدارس التعليم العام في الأكاديمية المهنية للمعلمين بمصر؛ وتركز على تنمية معارف ومهارات واتجاهات الملتحقين به؛ لتمكينهم من أداء واجباتهم الوظيفية، وقيادة عمليات التغيير بمدارسهم، والاعتماد على التعاون والمشاركة والعمل الجماعي والثقة المتبادلة في قيادة المدارس.

ثالثاً: شروط الالتحاق بالبرنامج:

- يشترط للالتحاق بالبرنامج أن يتوافر لدى المرشحين الآتي: (رئاسة مجلس الوزراء بجمهورية مصر العربية، ٢٠١٣، ٨)
- أن يكون من بين شاغلي وظيفة معلم أول (أ) على الأقل.
 - الحصول على مؤهل عالٍ تربوي مناسب، أو مؤهل عالٍ مناسب بالإضافة إلى شهادة أو إجازة التأهيل التربوي.

إذن يتبين مما سبق وجود شروط محددة للالتحاق ببرنامج إعداد مديري مدارس التعليم العام في الأكاديمية المهنية للمعلمين بمصر؛ وتركز على سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي (معلم أول (أ) على الأقل)، والمؤهل التربوي. ولكن يغيب عن هذه الشروط السمات الشخصية للمتشحين، وملفات إنجازاتهم السابقة، والحصول على دراسات عليا؛ مثل: الدبلوم المتخصص، أو الماجستير، أو الدكتوراه في مجال الإدارة والقيادة التربوية.

رابعاً: مدة البرامج:

تقتصر الفترة الزمنية للبرامج على أسبوع واحد فقط. (الأكاديمية المهنية للمعلمين، ٢٠٢٥، ١)

وتأسيساً على ما يتضح قصر مدة برنامج إعداد مديري مدارس التعليم العام في الأكاديمية المهنية للمعلمين بمصر، حيث ترتبط بالمحتوى الإلكتروني النظري للبرنامج، والاختبار الإلكتروني في نهاية الأسبوع، كما لا يطلب من المتشحين به أي أنشطة؛ وذلك مثل: دراسات الحالة، وإعداد التقارير أو الأبحاث، أو تصميم خطط عمل، أو تقديم حلول لمشكلات العملية التعليمية.

خامساً: محتوى البرنامج:

يتضمن البرنامج خمس وحدات دراسية؛ وهي:

[١] إدارة التغيير:

وتتضمن مفهوم التغيير، والفرق بين التغيير والتغير، وأنواع التغيير، وأهدافه، ودوافعه، ومفهوم إدارة التغيير، واستراتيجيتها، وعناصرها، وعوامل نجاحها، ومفهوم التغيير التنظيمي، وخصائص القائمين عليه، وجهود القيادة لإحداث التغيير، ومجالات عمل قيادة التغيير، وطبيعة قيادة التغيير في المؤسسات التربوية وأبرز ملامحها، (الأكاديمية المهنية للمعلمين بجمهورية مصر العربية، ٢٠٢٥، ج١، ٨-)

[٢] الثقافة المؤسسية والجودة:

وتتضمن مفهوم الثقافة المؤسسية، ومكوناتها، وأهدافها، وخصائصها. كما تتضمن مفهوم الجودة، ومجالات ومعايير الجودة في التعليم قبل الجامعي، ودور القائد في ثقافة الجودة المؤسسية، ومفهوم الحوكمة وأهدافها، وعناصرها، وممارسات قيادية مهمة لمدير المدرسة في عمليات؛ التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، وصنع القرار واتخاذ، والاتصال وإدارة الوقت. (الأكاديمية المهنية للمعلمين بجمهورية مصر العربية، ٢٠٢٥، ج١، ٨-)

[٣] القيادة المدرسية مفاهيم وأنماط:

وتتضمن أدوار ومهام مدير المدرسة (كمخطط - كمنظم - كموجه - كداعم للعلاقات الإنسانية - وبناء وتشكيل فرق العمل، وربط المدرسة بالمجتمع المحلي)، والمعايير الملزمة للأداء التعليمي لوظائف الإدارة المدرسية (الثقافة المؤسسية - المشاركة - المهنية - إدارة التغيير)، وأهم المسؤوليات والمهام التي تقع على عاتق مدير المدرسة (إدارة شؤون الطلبة - إدارة شؤون المعلمين والعاملين - متابعة الشؤون

المالية- متابعة وتنظيم الاتصال والتواصل بين المدرس والإدارة التعليمية- تنظيم التسهيلات المادية المدرسية- التقويم الختامي ومتابعة الجوانب الإدارية- الاستعداد لختام العام الدراسي). (الأكاديمية المهنية للمعلمين بجمهورية مصر العربية، ٢٠٢٥، ١-٧) .

[٤] الكفايات الفنية والإدارية لمدير المدرسة:

وتتضمن مفهوم القيادة المدرسية، والخصائص العامة للقيادة المدرسية الناجحة، وأنماط القيادة (الديمقراطي، والأوتوقراطي، والتحويلي، والنمط القيادي الحر، ونظريات القيادة، الرجل العظيم، والسمات، والموقفية). (الأكاديمية المهنية للمعلمين بجمهورية مصر العربية، ٢٠٢٥، ١-١٢)

[٥] المهنية:

وتتضمن مفهوم المهنية، ومفهوم التنمية المهنية، ومفهوم التنمية المهنية للمعلم، والمعايير العالمية للتنمية المهنية، ودواعي التنمية المهنية، ودور الإدارة المدرسية في التنمية المهنية، وعوامل نجاح التنمية المهنية داخل المؤسسات التعليمية، وأساليب التنمية المهنية للمعلمين ودور مدير المدرسة في تفعيلها، وأهمية حضور الدورات التدريبية، وصفات مدير المدرسة التي تمكنه من التنمية المهنية للمعلمين، والتنمية المهنية الإلكترونية في ضوء العصر الرقمي. (الأكاديمية المهنية للمعلمين بجمهورية مصر العربية، ٢٠٢٥، ١-٨)

وبناءً على ما يتضح اهتمام محتوى برنامج إعداد مديري مدارس التعليم العام في الأكاديمية المهنية للمعلمين بمصر بكثير من القضايا والموضوعات؛ وذلك مثل: إدارة التغيير، والجودة ومعاييرها، والحوكمة الإدارية، والمهارات الإدارية بما تتضمن

من التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، وصنع القرار واتخاذ، والاتصال وإدارة الوقت، والأساليب والأنماط القيادية، والواجبات الوظيفية لمديري المدارس، والتنمية المهنية.

سادساً: الأساليب التدريبية للبرامج:

يعتمد أسلوب التدريب على الدراسة الذاتية للمرشحين لملفات المحتوى الإلكتروني للبرنامج. (الأكاديمية المهنية للمعلمين، ٢٠٢٥، ١)

ويتبين مما سبق اقتصار أساليب التدريب في برنامج إعداد مديري مدارس التعليم العام في الأكاديمية المهنية للمعلمين بمصر على الدراسة الذاتية من قبل المتدربين للمحتوى الإلكتروني للبرنامج، ومن ثم تغيب كثير من أساليب التدريب عن البرنامج؛ وذلك مثل: المحاضرات، والمناقشات والحوارات، والتوجيه والإرشاد، والبحوث الإجرائية، وإعداد وتصميم خطط العمل، وتقديم مبادرات ومشروعات لتطوير التعليم وحل مشكلاته، والتدريب الميداني، ودراسات الحالة، وأنشطة التعلم في مجموعات كبيرة وصغيرة، والتكليفات الفردية والجماعية، وكتابة التقارير والملخصات، والعصف الذهني، والقراءات الموجهة، والعروض التقديمية.

سابعاً: المدربون:

لا يوجد مدربون للبرنامج في الوقت الحالي، حيث يعتمد البرنامج على الدراسة الذاتية للمرشحين لملفات المحتوى الإلكتروني للبرنامج. (الأكاديمية المهنية للمعلمين، ٢٠٢٥، ١)

إذن يتضح مما سبق اقتصار المدربين في برنامج إعداد مديري مدارس التعليم العام في الأكاديمية المهنية للمعلمين بمصر على مدربي الأكاديمية؛ سواء في المركز الرئيس بمدينة أكتوبر، أو فروعها في المحافظات، وهذا يدل على عدم وجود شراكات فعالة مع المؤسسات التي تقدم خدمات تدريب القيادات؛ وذلك مثل: مركز إعداد

القيادات التربوية بديوان عام وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، ومعهد إعداد القادة بوزارة التعليم العالي، والمركز القومي للتدريب وإعداد القيادات، والمركز الدولي لإعداد وتأهيل القادة مصر، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.

ثامناً: تقويم المتدربين في البرنامج:

يعتمد تقويم البرنامج على الاختبارات التحريرية الإلكترونية للمرشحين على موقع منصة المعلم في فروع الأكاديمية المهنية للمعلمين بالمحافظات. (الأكاديمية المهنية للمعلمين، ٢٠٢٥، ١)

وتأسيساً على ما سبق اقتصار تقويم المتدربين في برنامج إعداد مديري مدارس التعليم العام في الأكاديمية المهنية للمعلمين بمصر على الاختبارات التحريرية الإلكترونية للمرشحين، وبالتالي إهمال كثير من أساليب التقويم؛ وذلك مثل: المقابلات الفردية والجماعية، وملفات الإنجاز، وتقارير الأداء الخاصة بإجراء البحوث، وإعداد الخطط والمشروعات، والتدريب الميداني، ودراسات الحالة، وملخصات الكتب والأبحاث والتقارير، وغيرها من التكاليف والمهام.

نتائج البحث:

أولاً: نتائج تتعلق بالأطر النظرية لبرنامج إعداد مديري المدارس في ولاية أونتاريو الكندية:

- تولي كلية المعلمين بولاية أونتاريو الكندية المسؤولة الرئيسة عن تقديم برنامج إعداد مديري المدارس والمعروف ببرنامج تأهيل مديري المدارس.
- أن برنامج إعداد مديري المدارس في ولاية أونتاريو الكندية معتمد ومرخص له من قبل كلية المعلمين بولاية أونتاريو الكندية.

- ترخيص كلية المعلمين بولاية أونتاريو الكندية لتقديم البرنامج من خلال عدد من الجامعات والروابط المهنية، والمناطق التعليمية؛ تيسيراً على المتدربين في الالتحاق بالبرنامج وفق ظروفهم المهنية، ومواقعهم الجغرافية.
- وجود أهداف محددة لبرنامج إعداد مديري المدارس في ولاية أونتاريو الكندية تركز على تزويد الملتحقين به بمجموعة شاملة ومتكاملة من المعارف والمهارات والاتجاهات التي تمكنهم من أداء واجباتهم الوظيفية بجودة وتميز؛ وذلك من خلال تحقيق قيم العدالة والمساواة والتنوع والشمول في إدارة العملية التعليمية، وقيادة عمليات التحسين والتطوير والتغيير المدرسي.
- وجود شروط واضحة ومحددة للالتحاق ببرنامج إعداد مديري المدارس في ولاية أونتاريو الكندية؛ وتتمثل في ممارسة مهنة التدريس، والعضوية الفاعلة والنشطة بكلية المعلمين في أونتاريو، والحصول على دراسات عليا في القيادة والإدارة المدرسية.
- تمكين الفترة الزمنية لبرنامج إعداد مديري المدارس في ولاية أونتاريو الكندية الملتحقين به من القيام بكثير من الأنشطة التدريسية؛ وذلك مثل: البحوث الإجرائية، ودراسات الحالة، وإعداد خطط العمل، وتقديم مبادرات ومشروعات لتطوير التعليم وحل مشكلاته، والتدريب العملي.
- اهتمام محتوى برنامج إعداد مديري المدارس في ولاية أونتاريو الكندية بكثير من الموضوعات والقضايا التي تواكب الاتجاهات العالمية المعاصرة في هذا المجال؛ وذلك مثل: الأنماط والأساليب القيادية والإدارية، والمعايير المهنية في الإدارة والقيادة، والمعايير الأخلاقية، ومعايير الممارسة المهنية لمهنة التدريس، والتشريعات المنظمة للعملية التعليمية.

- تتوع أساليب برنامج إعداد مديري المدارس في ولاية أونتاريو الكندية، حيث يهتم بالمحاضرات والمناقشات والحوارات، والإرشاد والتوجيه، والبحوث العلمية، ودراسات الحالة.
- اعتماد برنامج إعداد مديري المدارس في ولاية أونتاريو الكندية بشكل أساسي على مدربين من الجهات المقدمة للبرنامج، سواء أكانوا من أساتذة الجامعات، أو خبراء الروابط المهنية، والقيادات في المقاطعات والمناطق التعليمية.
- اهتمام برنامج إعداد مديري المدارس في ولاية أونتاريو الكندية بتقويم المتدربين فيه من خلال الاعتماد على أساليب متعددة ومتنوعة ؛ مثل: الواجبات الكتابية، وملفات الإنجاز، والعروض التقديمية، ودراسات الحالة، وتقارير التدريب الميداني.

ثانياً: نتائج تتعلق بواقع برنامج إعداد مديري مدارس التعليم العام بمصر في الأكاديمية المهنية للمعلمين:

- أن برنامج إعداد مديري مدارس التعليم العام بمصر في الأكاديمية المهنية للمعلمين يقتصر فقط على الأكاديمية تخطيطاً وتنفيذاً وتقويماً، دون مشاركة المؤسسات التعليمية والتدريبية والبحثية المجتمعية؛ وذلك مثل: الجامعات، ومراكز البحوث، ومراكز إعداد قادة المؤسسات التعليمية.
- وجود أهداف محددة لبرنامج إعداد مديري مدارس التعليم العام بمصر في الأكاديمية المهنية للمعلمين ؛ وتركز على تنمية معارف ومهارات واتجاهات الملحقين به، وتركز على قيادة عمليات التغيير، والعمل الجماعي والثقة المتبادلة في قيادة المدارس.

- وجود شروط محددة للالتحاق ببرنامج إعداد مديري مدارس التعليم العام بمصر في الأكاديمية المهنية للمعلمين ؛ وتركز على سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، والمؤهل التربوي.
- عدم اهتمام برنامج إعداد مديري مدارس التعليم العام بمصر في الأكاديمية المهنية للمعلمين بعدد من الشروط لاختيار المتقدمين له؛ أهمها السمات الشخصية، وملفات الإنجاز، والدراسات العليا (الدبلوم المتخصص، والماجستير، والدكتوراه) في مجال الإدارة والقيادة التربوية.
- قصر مدة برنامج إعداد مديري مدارس التعليم العام بمصر في الأكاديمية المهنية للمعلمين.
- اهتمام محتوى برنامج إعداد مديري مدارس التعليم العام بمصر في الأكاديمية المهنية للمعلمين بكثير من القضايا والموضوعات؛ وذلك مثل: إدارة التغيير، والجودة ومعاييرها، والحوكمة الإدارية، والمهارات الإدارية، والأساليب والأنماط القيادية، والواجبات الوظيفية لمديري المدارس، والتنمية المهنية.
- إهمال برنامج إعداد مديري مدارس التعليم العام بمصر في الأكاديمية المهنية للمعلمين كثيراً من الموضوعات والقضايا المهمة؛ وذلك مثل استخدام وتوظيف التكنولوجيا الرقمية، والميثاق الأخلاقي لمهنة التدريس، وكثير من الأساليب والأنماط القيادية المعاصرة؛ مثل: القيادة الخادمة، والموزعة، والتمكينية، والأصيلة، والقيادة المستندة إلى البراهين.
- اقتصار أساليب التدريب في برنامج إعداد مديري مدارس التعليم العام بمصر في الأكاديمية المهنية للمعلمين على الجانب النظري البحث من خلال الدراسة الذاتية من قبل المتدربين للمحتوى الإلكتروني للبرنامج.

- إهمال برنامج إعداد مُديري مدارس التعليم العام بمصر في الأكاديمية المهنية للمعلمين استخدام وتوظيف كثير من الأساليب التدريسية ؛ وذلك مثل: المحاضرات، والمناقشات والحوارات، والتوجيه والإرشاد، والبحوث الإجرائية، وإعداد وتصميم خطط العمل، وتقديم مبادرات ومشروعات لتطوير التعليم وحل مشكلاته، والتدريب الميداني، ودراسات الحالة، وكتابة التقارير والملخصات، والعصف الذهني، والقراءات الموجهة، والعروض التقديمية.
- اقتصار المدربين في برنامج إعداد مُديري مدارس التعليم العام بمصر في الأكاديمية المهنية للمعلمين على مدربي الأكاديمية، وعدم الاستعانة بمدربين من المؤسسات التي تقدم خدمات تدريب القيادات؛ وذلك مثل الجامعات ومراكز البحوث، ومراكز إعداد القادة.
- اقتصار تقويم المتدربين في برنامج إعداد مُديري مدارس التعليم العام بمصر في الأكاديمية المهنية للمعلمين على الاختبارات التحريرية الإلكترونية للمرشحين.
- إهمال تقويم المتدربين في برنامج إعداد مُديري مدارس التعليم العام بمصر في الأكاديمية المهنية للمعلمين استخدام كثير من أساليب تقويم المتدربين فيه؛ وذلك مثل: المقابلات الفردية والجماعية، وملفات الإنجاز، وتقارير الأداء الخاصة بالبحوث، وإعداد الخطط والمشروعات، والتدريب الميداني، ودراسات الحالة.

الخطوة الثالثة: أوجه الاستفادة من برنامج إعداد مديري المدارس في ولاية أونتاريو الكندية في تطوير برنامج إعداد مديري مدارس التعليم العام بمصر بالأكاديمية المهنية للمعلمين:

يمكن تحديد أوجه الاستفادة من برنامج إعداد مديري المدارس في ولاية أونتاريو الكندية في تطوير برنامج إعداد مديري مدارس التعليم العام بمصر في الأكاديمية المهنية للمعلمين كما يأتي:

- تغيير مسمى برنامج إعداد مديري مدارس التعليم العام بمصر في الأكاديمية المهنية للمعلمين من "برنامج مهارات القيادة لمديري المدارس: المستوى المتقدم" إلى البرنامج الوطني لإعداد مديري مدارس التعليم العام".
- استعانة الأكاديمية المهنية للمعلمين بعدد من الهيئات مثل الجامعات ومراكز البحوث، ومراكز إعداد القادة، في جميع أنشطة البرنامج تخطيطاً وتنفيذاً وتقويماً.
- أن تكون مدة البرنامج ستة أشهر، أربعة منها دراسة وجهاً لوجه وعن بعد، واثنين تدريب ميداني.
- تركيز أهداف البرنامج على تزويد الملتحقين به بمجموعة شاملة ومتكاملة من المعارف والمهارات والاتجاهات الحديثة، وتحقيق قيم العدالة والمساواة والتنوع والشمول في إدارة العملية التعليمية، وقيادة عمليات التحسين والتطوير والتغيير المدرسي.
- تضمين محتوى البرنامج كثيراً من الموضوعات والقضايا المهمة؛ وذلك مثل: استخدام وتوظيف التكنولوجيا الرقمية، والميثاق الأخلاقي لمهنة التدريس، وكثير من الأساليب والأنماط القيادية المعاصرة.

- اهتمام البرنامج باستخدام وتوظيف كثير من الأساليب التدريبية ؛ وأهمها المحاضرات، والمناقشات والحوارات، والتوجيه والإرشاد، والبحوث الإجرائية، وإعداد وتصميم خطط العمل، وتقديم مبادرات ومشروعات لتطوير التعليم وحل مشكلاته، والتدريب الميداني، ودراسات الحالة، والعصف الذهني، والعروض التقديمية.
- تركيز البرنامج على استخدام كثير من أساليب تقويم المتدربين فيه؛ وذلك مثل: المقابلات الفردية والجماعية، وملفات الإنجاز، وتقارير الأداء الخاصة بالمهام والتكليفات والأنشطة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ١- أرناؤوط، أحمد إبراهيم سلمي أحمد. (٢٠١٧). تصور مقترح لتطوير نظام اختيار القيادات المدرسية في مصر في ضوء خبرتي سنغافورة وفنلندا، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، مصر، ١٤ (٧٩)، ٢٩٩-٣٨٦.
- ٢- الأكاديمية المهنية للمعلمين بجمهورية مصر العربية. (٢٠٢٥). برنامج مهارات القيادة لمديري المدارس: المستوى المتقدم. الوحدة الأولى: إدارة التغيير، القاهرة.
- ٣- الأكاديمية المهنية للمعلمين بجمهورية مصر العربية. (٢٠٢٥). برنامج مهارات القيادة لمديري المدارس: المستوى المتقدم. الوحدة الثانية: الثقافة المؤسسية والجودة، القاهرة.
- ٤- الأكاديمية المهنية للمعلمين بجمهورية مصر العربية. (٢٠٢٥). برنامج مهارات القيادة لمديري المدارس: المستوى المتقدم. الوحدة الثالثة: القيادة المدرسية مفاهيم وأنماط، القاهرة.
- ٥- الأكاديمية المهنية للمعلمين بجمهورية مصر العربية. (٢٠٢٥). برنامج مهارات القيادة لمديري المدارس: المستوى المتقدم. الوحدة الرابعة: الكفايات الفنية والإدارية لمدير المدرسة، القاهرة.
- ٦- الأكاديمية المهنية للمعلمين بجمهورية مصر العربية. (٢٠٢٥). برنامج مهارات القيادة لمديري المدارس: المستوى المتقدم. الوحدة الخامسة: المهنية، القاهرة.
- ٧- الأكاديمية المهنية للمعلمين بجمهورية مصر العربية. (٢٠١٩). مهارات القيادة لمديري المدارس: المستوى المتقدم (دليل المدرب). القاهرة..
- ٨- الأكاديمية المهنية للمعلمين. (٢٠٢٥). برامج القيادة التربوية والإشراف، منصة المعلم، leaders-Opening > <http://pat.edu.eg>، الاسترجاع ٢١/٢/٢٠٢٥.

- ٩- الجندي، أحلام محمود حسين. (٢٠١٧). تطوير إدارة المدارس الثانوية العامة في ضوء مدخل الإدارة الذاتية في مصر مجلة كلية التربية. *مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، مصر*، ٦٥(١)، ٤٤٦-٤٩١.
- ١٠- حلمي، فؤاد أحمد. (٢٠٢٤). الذكاء الاصطناعي واستخداماته في إدارة التعليم. ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الثامن والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بعنوان "مستقبل النظم التعليمية والرقمنة"، والمنعقد يوم ٣ فبراير ٢٠٢٤م بدار الدفاع الجوي، القاهرة.
- ١١- حلمي، فؤاد أحمد؛ مصطفى، عزة جلال. (٢٠٢٤). تصور مقترح لتطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي. القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
- ١٢- حمور، مريم زكريا ميخائيل؛ جاد الله، باسم سليمان صالح؛ القصيري، عبده محمد عبده. (٢٠٢٣). تصور مقترح لتطبيق إدارة رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة أسيوط: دراسة ميدانية. *المجلة التربوية لتعليم الكبار، كلية التربية جامعة أسيوط*، ٥(١)، ١٩٨-٢٢٢.
- ١٣- رزق، نشوة شوقي. (٢٠١٧). دور الأكاديمية المهنية للمعلمين في تطوير القيادات التربوية (الواقع - التصور)، *مجلة تطوير الأداء الجامعي، مركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة، مصر*، ٥(٢)، ٣-١٩.
- ١٤- رئاسة مجلس الوزراء بجمهورية مصر العربية. (٢٠١٣). اللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١م المضاف بمقتضى القانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ والمعدل بالقانون رقم (٩٣) لسنة ٢٠١٢م، *الوقائع المصرية*، (٩٧)، ٢-٣٢.
- ١٥- زيدان، رباب عبدالسلام محمود. (٢٠١٨). تطوير برامج إعداد مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمصر في ضوء خبرة جمهورية سنغافورة. *المجلة العربية لبحوث التدريب والتطوير، مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، جامعة بنها، مصر*، ١(١)، ٢٤٤-٢٦٦.

- ١٦- سالماني، علي أحمد محمد. (٢٠١٨). تصور مقترح لتطوير نظام اختيار وتدريب مديري المدارس الابتدائية في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرات بعض الدول. *مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، مصر*، ٣٤(٢)، ٤٥٦-٣٩٠.
- ١٧- سرور، شيماء علي عباس علي. (٢٠٢٤). توظيف إدارة مدارس التعليم الثانوي بمحافظة البحر الأحمر لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار. *مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بالغردقة، جامعة جنوب الوادي، مصر*، ٣(٣)، ١٠٦-١٥٧.
- ١٨- سعد، منى أحمد صادق ؛ عزب، إيمان أحمد محمد؛ إبراهيم، حسام الدين السيد محمد. (٢٠٢٤). *تطوير الممارسات القيادية لمديري مدارس التعليم العام بمصر في ضوء القيادة المستندة إلى البراهين، القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية*.
- ١٩- سليمان، السعيد السعيد بدير؛ إبراهيم، فيصل فتحي عبدالمنعم؛ الفقي، عبدالهادي علي مصطفى. (٢٠٢١). تحسين أداء مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية. *مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، مصر*، ١٠٢(١)، ١٣١-١٥٦.
- ٢٠- الشامي، نجلاء عبدالفتاح، عاشور، نيللي السيد الرفاعي؛ الخميس، السيد سلامة إبراهيم. (٢٠١٩). إعداد قادة التغيير التربوي في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠ : دراسة مستقبلية. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس رابطة التربويين العرب، مصر*، ١٠٩(١)، ٢٧٣-٢٨٨.
- ٢١- صلاح، أمنية. (٢٠٢٤). *تحديات إعداد وتطوير مديري المدارس. المركز المصري للفكر والدراسات الاستراتيجية*، <https://ecss.com.eg/47507>، الاسترجاع ٢٠٢٥/٢/٢٢.
- ٢٢- عامر، سامح عبدالمطلب إبراهيم. (٢٠٢١). دور التمكين الإداري للمديرين في تطور أداء إدارة مدارس التعليم الأساسي بمحافظة القليوبية: دراسة ميدانية. *مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*، ٣١(٣)، ٣٥٧-٤٥٧.

- ٢٣- عيادروس، أحمد نجم الدين أحمد؛ مصطفى، موسى محمد موسى. (٢٠٢٢). الخبرة السويدية في إعداد واختيار القيادات المدرسية وإمكانية الإفادة منها في مصر. *مجلة مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، مصر*، ١٩ (١١٢)، ٣١٥-٣٤٤.
- ٢٤- عيسى، أميرة سمير علي. (٢٠٢٤). استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية في ضوء مدخل التراصف الاستراتيجي. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، (١٨)، ٢٨١-٤٣٨.
- ٢٥- قشوع، إسراء محمود. (٢٠٢٣). إعداد مديري المدارس في فلسطين في ضوء اتجاهات الإدارة الحديثة. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، غزة، فلسطين*، ٣١ (٣)، ٥١٠-٥٣٥.
- ٢٦- لاشين، محمد عبدالحميد؛ صلاح الدين، نسرين صالح محمد. (٢٠١٩). آليات مقترحة لتطبيق التدريب الاحترافي لمديري المدارس المصرية: دراسة حالة على محافظة بني سويف. *العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، مصر*، ٢٧ (١)، ١٢٨-١٦١.
- ٢٧- مازن، حسام محمد. (٢٠١٢). *أصول مناهج البحث في التربية وعلم النفس*، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع. ص ٢٦٠.
- ٢٨- محمد، حسام الدين السيد ؛ عزب، إيمان أحمد. (٢٠٢٤). *تصور مقترح لتطوير ممارسات القيادة الرقمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية*. القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
- ٢٩- محمد، نسمة عبدالرسول عبدالبر. (٢٠٢٣). برامج إعداد قادة المدارس الجدد في كل من سنغافورة وهونج كونج ومصر "دراسة مقارنة". *مجلة التربية المقارنة والدولية، مصر*، ١٩ (١٩)، ١١-١٦٣.
- ٣٠- نصر، حنان حسن سلمي. (٢٠٢١). تطوير مهارات القيادة الإدارية بمدارس التعليم العام بمصر في ضوء مدخل القيادة الأصيلة وبلاستفادة الأصيلة من خبرة أستراليا. *كلية التربية بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مصر*، (٥٠)، ١١٩ - ١٩٤.

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

- 31- Bush,T .(2018). Preparation and induction for school principals: Global perspectives. **Management in Education**, 32(2), 66–71.
- 32- Dickens, K.N.; McBrayer, J. S.; Pannell, S.; Fallon, K.(2021).Evidence-Based Leadership Preparation Program Practices: From the Perceptions of Georgia Rural School Leaders. **Georgia Educational Researcher**, 18(2), 52-71.
- 33- Faculty of Education in York University.(2025). **Principal's Qualification Program**<https://www.yorku.ca/edu/professional-learning/principals-qualification-program-pqp/>, Retrieval 20/2/2025.
- 34- Ghimire,T. R .(2019).Preparing New Principals in Developing countries: Selection and Induction. **Sotang Yearly Peer Reviewed Journal** ,1(1,86-92.
- 35- Kenayathulla ,H. B.; Ghani ,M. F. A.; Radzi, N. M.(2024). Enhancing Quality Appointment, Preparation and Support System for Malaysian Principals.**Education Sciences journal**,14(956), 1-14..
- 36- Lee, S. W. ; Mao, X.(2023).Recruitment and selection of principals: A systematic review. **Educational Management Administration & Leadership**, 51(1), 6–29..
- 37- National Center on Education and the Economy.(2017A). **Preparing to lead: Lessons in Principal Development from High-Performing Education Systems** (Brief). Washington: Center on International Education Benchmarking.
- 38- National Center on Education and the Economy.(2017B). **Preparing to lead: Lessons in Principal Development from High-Performing Education Systems. Washington:** Center on International Education Benchmarking.
- 39- National Center on Education and the Economy.(2017C). **Preparing to lead: Ontario Principals Qualification Program.** Washington: Center on International Education Benchmarking.
- 40- Okoko,J. M.(2020).Framing school leadership preparation and development for Kenya: Context matters.**Educational Management Administration & Leadership**, 48(2), 396–413.

- 41- Ontario College of Teachers.(2017). **Principal's Qualification Program Guideline**. Toronto:Teachers' Qualifications Regulation.
- 42- Ontario College of Teachers.(2023). **Principal's Qualification Program Guideline**. Toronto:Teachers' Qualifications Regulation.
- 43- Ontario College of Teachers.(2025). **Principal qualifications**. <https://gpseducation>. <https://www.oct.ca/members/additional-qualifications/schedules-and-guidelines/pqp>, Retrieval 17/2/3035.
- 44- Ontario College of Teachers.(2025C). **Standards of Practice**. <https://www.oct.ca/public/professional-standards/standards-of-practice>, Retrieval 22/2/3035.
- 45- Ontario Ministry of Education.(2025). **Become a principal**. <https://www.ontario.ca/page/become-principal>, Retrieval 17/2/3035.
- 46- Ontario Principals' Council.(2024). **Principal's Qualification Program**. <https://www.principals.ca/en/professional-learning/principals-qualification-program-pqp.aspx>, Retrieval 20/10/2024.
- 47- Ontario Principals' Council.(2025). **Principal's Qualification Program**. <https://www.principals.ca/en/professional-learning/principals-qualification-program-pqp.aspx>, Retrieval 20/2/2025.
- 48- Ontario Principals' Council.(2025). **Principal's Qualification Program**. <https://www.principals.ca/en/professional-learning/principals-qualification-program-pqp.aspx>, Retrieval 17/2/3035.
- 49- Organisation for Economic Co-operation and Development.(2025). **School leader preparation and development**. <https://gpseducation>. <https://gpseducation.oecd.org/revieweducationpolicies/#!node=45556&filter=all>, Retrieval 17/2/3035.
- 50- Shan,S. X.(2019).**Leadership Preparation for New and Aspiring High School Principals: A Case Study in South-West China**. A thesis submitted in fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Education. School of Education, University of Nottingham, England.