

## تطوير برنامج إعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي في جمهورية مصر العربية في ضوء خبرات بعض الدول<sup>(١)</sup>

### المقدمة:

يمرُّ عالمنا اليوم بكثيرٍ من التحديات المعاصرة مثل العولمة، والتقدم العلمي والتكنولوجي وما تبعه من ثورة كبرى في المعرفة والمعلومات، والتوجه نحو الديمقراطية، والجودة والاعتماد الأكاديمي، واقتصاديات السوق التي تعتمد على التنافس الحر.

وهذه التحديات أثرت على النظم المجتمعية بصفة عامة والنظم التعليمية بصفة خاصة مما جعل السبيل الوحيد لمواجهتها هو إعداد طاقات بشرية مؤهلة ومدربة وتمتلك المعارف والمهارات لمواجهة آثار هذه التحديات، ولهذا اتجهت الأنظار إلى المدارس باعتبارها هي المسئولة الرئيسة عن إعداد هذه الطاقات وتزويدها بالمعارف والخبرات التي تمكنها من التعامل مع تحديات العصر وتطوراته بكفاءة وفعالية.

ولا يمكن لهذه المدارس أن تقوم بهذه الأدوار إلا إذا تولى إدارتها قيادات واعية على درجة عالية من الكفاءة والفعالية، وتمتلك مهارات ومعارف القيادة الرشيدة التي تحقق أهداف المجتمع في تربية أبنائه، وهذا ما أكدت عليه الخطة الإستراتيجية للتعليم ٢٠٠٧/٢٠٠٨-٢٠١١/٢٠١٢م حيث أكدت أن أحد مداخل تحقيق الجودة الشاملة في التعليم هو "تطبيق مفهوم الإدارة التعليمية المتميزة المبنية على تداول المعلومات والمعارف، والشفافية، والمحاسبة، والقيادة المستنيرة المسؤولة"<sup>(١)</sup>

\*د/ حسام الدين السيد محمد إبراهيم، دكتور باحث بشعبة بحوث التخطيط التربوي بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.

ولذا اهتمت كثير من دول العالم ببرنامج إعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي لتمكينهم من قيادة المدارس وتحقيق جودة التعليم بها، ومثال هذه الدول هولندا حيث تتولى وزارة التربية مسئولية برنامج إعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي بالتعاون مع عديد من الهيئات والمؤسسات مثل مؤسسات التعليم العالي Higher Vocational Education (HBO)، ووسطاء اتحادات العمال Intermediaries of Trade Unions، والجمعية العامة لمديري المدارس General Association of School Leaders (AVS)، والمراكز التربوية الوطنية National pedagogic Centres، ومركز الإبداع التربوي Centre for Innovation in Education (CINOP).<sup>(٢)</sup>

وتستغرق فترة الإعداد مدة تتراوح من عامين إلى ثلاثة أعوام ويعتمد أسلوب التدريب على المحاضرات وورش العمل والتدريب الميداني، ويدرس فيها المتدربون خمس وحدات دراسية الأولى بعنوان رؤية القيادة الشخصية وتتضمن (سمات القائد - أساليب القيادة - أساليب التعليم والتعلم - التقويم الذاتي - النمو الشخصي - خطط العمل)، والوحدة الثانية بعنوان رؤية القيادة المدرسية وتتضمن (الرؤيا والسياسة الاستراتيجية للمدرسة - التحليل الداخلي - إدارة التغيير - العمليات التنظيمية - التخطيط)، والثالثة بعنوان جودة القيادة المدرسية وتتضمن (القيادة من خلال التدريب - إدارة الصراع - توكيد الجودة)، والرابعة بعنوان مدير المدرسة كقائد فريق وتتضمن (بناء وتشكيل فرق العمل - التغذية الراجعة - الاتصالات - المناقشات)، والخامسة والأخيرة بعنوان القائد النشط وتتضمن (الرؤيا المشتركة - التحليل الخارجي - استراتيجيات التغيير - التسويق - الإدارة المالية للمدرسة).<sup>(٣)</sup>

وفي فنلندا أكد قانون التعليم الصادر بعد تطبيق لامركزية التعليم عام ١٩٩٢ وتعديلاته عام ١٩٩٩ أنه من يريد أن يتولى منصب مدير مدرسة لابد أن يحصل على مؤهل متخصص في الإدارة والقيادة المدرسية، ووفقاً لذلك اشتمل إعداد مديري مدارس

التعليم قبل الجامعي على برنامجين في الإدارة والقيادة المدرسية، الأول يتولى مسؤوليته وزارة التربية بالتعاون مع المجلس القومي للتعليم National Board of Education، والمجلس القومي للتنمية المهنية في التربية National Centre for Professional Development in Education، والجامعات الصيفية summer universities، ويستغرق هذا المؤهل عاماً دراسياً<sup>(٤)</sup>، ويدرس الملتحقون في هذا البرنامج موضوعات متنوعة مثل القوانين والتشريعات التربوية، القضايا الإدارية، التقييم الذاتي للمدرسة، التعاون الداخلي والمحلي والدولي، التعددية الثقافية، الإشراف والتوجيه وتقييم الأداء، المناهج الدراسية، القيادة الاستراتيجية، تنمية وتطوير هيئة العاملين، الإدارة المالية، التعاون بين المدارس بعضها البعض وبينها وبين السلطات التعليمية.<sup>(٥)</sup>

أما البرنامج الثاني فيتولى مسؤوليته وزارة التربية بالتعاون مع عديد من الجامعات مثل جامعات هيلسنكي Helsinki، جونسيو Joensuu، وجيفسكايل Jyväskylä، ولامبلاند Lapland، وأولو Oulu، وتامبير Tampere، وفاسا Vaasa، وتستغرق مدة هذا البرنامج من عام إلى عام ونصف، ويدرس فيه الملتحقون موضوعات متنوعة مثل القيادة التربوية وسماتها، التشريعات التربوية، التمويل وإدارة الميزانية، تقويم عملية التعليم والتعلم، الاتصالات الفردية والتنظيمية، السياسات التربوية، صنع القرار.<sup>(٦)</sup>

وفي رومانيا تتولى وزارة التربية بالتعاون مع مؤسسات التعليم العالي مسؤولية إعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي وذلك من خلال برنامج ينتهي بمنح الملتحقين دبلوم عالٍ في الإدارة وهو شرط أساسي لتعيين المديرين.<sup>(٧)</sup>

ويستغرق هذا المؤهل عامين ويدرس فيه المتدربون خمس وحدات دراسية، الوحدة الأولى بعنوان الاستراتيجية وتشتمل على (التخطيط الاستراتيجي - الإبداع - الجودة في التعليم - نظريات نظم التعليم - الأنظمة المعلوماتية - التسويق)،

والوحدة الثانية بعنوان التربية والتعليم وتشتمل على (الأسس التربوية والنفسية - تطوير إدارة المناهج - الكفاءة في التعليم - التعلم التنظيمي)، والوحدة الثالثة بعنوان التنظيم وتشتمل على (أساسيات النظرية التنظيمية - المدارس كمنظمات - الثقافة التنظيمية)، والوحدة الرابعة بعنوان الموارد البشرية وتشتمل على (علم النفس الاجتماعي - تنمية مهارات القيادة - نظريات القيادة)، والوحدة الخامسة والأخيرة بعنوان الاقتصاد والقانون وتشتمل على (المعرفة الاقتصادية - قانون التعليم - الإدارة في التعليم العام).<sup>(٨)</sup>

وفي سلوفينيا تتولى وزارة التربية مسؤولية إعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي بالتعاون مع الكلية القومية للقيادة في التعليم National School for Leadership in Education وذلك من خلال برنامج يمنح المتقدمين في نهايته رخصة أولية لممارسة مهنة مديري المدارس، وهذه الرخصة شرط أساسي للتعين في وظيفة مدير مدرسة.<sup>(٩)</sup>

ويستغرق هذا البرنامج عاماً دراسياً، ويدرس فيه المتدربون ست وحدات دراسية، الوحدة الأولى وهي وحدة تمهيدية وتشتمل على (مدير المدرسة كقائد تربوي - بناء وتشكيل فرق العمل - أساليب التعلم - إدارة التغيير)، والوحدة الثانية بعنوان القيادة والنظرية التنظيمية وتشتمل على (النظريات التنظيمية - نماذج التنظيم المدرسي - القيادة المدرسية)، والوحدة الثالثة بعنوان التخطيط وصنع القرار وتشتمل على (التخطيط الاستراتيجي - المداخل الإدارية لصنعه واتخاذ القرارات)، والوحدة الرابعة بعنوان مهارات المدير وتشتمل على (إدارة الصراع - إدارة الاجتماعات - متابعة العملية التعليمية - الإشراف والتقويم)، والوحدة الخامسة بعنوان المناخ المدرسي وتشتمل على (ثقافة المدرسة - التحفيز أسسه ووسائله - تنمية هيئة العاملين)، والوحدة السادسة بعنوان التشريعات وتشتمل على (قانون التعليم - القوانين والقرارات الخاصة بالمدارس).<sup>(١٠)</sup>

وفي ألمانيا الاتحادية تتولى وزارة التربية مسئولية إعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي بالتعاون مع أكاديمية Akademie fuer Lehrerfortbildung und Personalfuehrung Dillingen، وذلك من خلال برنامج يتم من خلاله منح الملتحقين به مؤهل عالٍ في الإدارة والقيادة المدرسية، والحصول على هذا المؤهل شرط أساسي للتعيين في وظيفة مدير مدرسة. <sup>(١١)</sup>

ويستغرق هذا البرنامج عاماً دراسياً ويتنوع أسلوب التدريب حيث يتضمن المحاضرات والحلقات الدراسية التي تعتمد على المناقشة ولعب الأدوار والمحاكاة والتعلم من خلال القيام بالمهام والتدريب الميداني وزيارات المدارس التي تتميز بالجودة في الأداء، ويدرس فيه المتدربون أربع وحدات دراسية، الوحدة الأولى وتشتمل على (أدوار القيادة - التشريعات والقوانين التعليمية - إدارة وتنظيم المدرسة)، والوحدة الثانية وتشتمل على (إدارة هيئة العاملين - نماذج القيادة - وظائف القيادة - مهارات الاتصال - بناء فرق العمل - المناهج الدراسية - قيادة المؤتمرات)، والوحدة الثالثة وتشتمل على (إدارة الصراع - التخطيط الاستراتيجي - إدارة الجودة الشاملة - التحسين والتطوير المدرسي)، والوحدة الرابعة وتشتمل على (العمل مع الآباء والمجتمع المحلي - التعامل مع التعددية الثقافية). <sup>(١٢)</sup>

و تستغرق مدة الدراسة في هذا البرنامج تسعة شهور، ويتنوع أسلوب التدريب حيث يتضمن المحاضرات والحلقات الدراسية وورش العمل والتدريب الميداني والبحوث، ويدرس فيه المتدربون عديداً من الموضوعات مثل (المدرسة كمنظمة تعليمية - مبادئ الإدارة - أنظمة القيادة - بحوث الداء وتقويمها - حلل المشكلات من خلال الممارسة - التقويم التربوي - التسويق - إدارة التغيير - التنمية المهنية لهيئة العاملين - صنع السياسات التربوية - الإدارة المالية للمدرسة - أخلاق الإدارة - صنع القرارات واتخاذها - إدارة المناهج الدراسية). <sup>(١٣)</sup>

وفي كندا، تتميز كل ولاية بنظام مختلف لإعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي، ففي مانيتوبا Manitoba<sup>(١٤)</sup> يتولى قسم التربية الموجود في الولاية بالتعاون مع جامعة مانيتوبا مسئولية إعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي وذلك من خلال برنامج يتم من خلاله منح الملتحقين به مؤهل عالٍ في الإدارة والقيادة المدرسية، وهذا المؤهل شرط أساسي للتعيين في وظيفة مدير مدرسة.

و تستغرق مدة الدراسة في هذا البرنامج عامين، ويتنوع أسلوب التدريب حيث يتضمن المحاضرات والتدريب الميداني والأنشطة المهنية، ويدرس فيه المتدربون أربع وحدات دراسية، الوحدة الأولى بعنوان القيادة وتشتمل على (أساليب القيادة - إدارة التغيير - تطوير السياسات التعليمية - الاتصالات - علاقات الطالب - إدارة الصراع - بناء وتشكيل فرق العمل)، والوحدة الثانية بعنوان التعليم والتعلم وتشتمل على (أهداف التعليم - إدارة المناهج - مؤشرات الأداء - الحاسبات وتكنولوجيا الاتصالات - استخدام لموارد المجتمعية في التعليم - تقويم البرامج التعليمية - تحليل الكلفة - وضع الميزانية)، والوحدة الثالثة بعنوان الإدارة وتشتمل على (المدرسة كمنظمة - التمويل المدرسي - وضع الميزانية - السياسات - السجلات - التشريعات والتعليمات - تخطيط وصيانة الأجهزة المدرسية)، والوحدة الرابعة بعنوان هيئة العاملين وتشتمل على (اختيار هيئة العاملين - إشراف وتقييم هيئة العاملين - تحفيز هيئة العاملين - العلاقات الإنسانية - السلوك التنظيمي).

وفي ولاية أونتاريو Ontario<sup>(١٥)</sup> حيث يتولى قسم التربية بالولاية بالتعاون مع مركز تطوير القيادة التابع لمعهد أونتاريو للدراسات التربوية Ontario Institute of Studies in Education في جامعة تورنتو University of Toronto، وذلك من خلال برنامج يمنح الملتحقين به مؤهل عالٍ في الإدارة والقيادة المدرسية.

و تستغرق مدة الدراسة في هذا البرنامج عام دراسي، ويتنوع أسلوب التدريب حيث يتضمن محاضرات وحلقات دراسية ومشروعات وأعمال كتابية وتعليم إلكتروني

بعنوان القيادة والمنظمة، والوحدة الثالثة بعنوان التعلم التنظيمي وقيادة التغيير، والوحدة الرابعة بعنوان قيادة المدرسة، والوحدة الخامسة بعنوان القيادة من خلال الخبرات، والممارسات، والوحدة السادسة بعنوان طرائق البحث العلمي، والوحدة السابعة تكون ملخصاً للوحدات السابقة.

وفي كوريا الجنوبية<sup>(١٩)</sup> تتولى وزارة التربية مسئولية إعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي بالتعاون مع كليات التربية Korea Teacher's University، وجامعة سول القومية Seoul National University، وعدد من مراكز التدريب والمعاهد المتخصصة، وذلك من خلال برنامج للإدارة والقيادة المدرسية، وهذا البرنامج شرط أساسي للتعيين في وظيفة مدير مدرسة.

ويستغرق هذا البرنامج ثلاث مراحل كل مرحلة تستمر لمدة شهر كامل، حيث تشتمل المرحلة الأولى على ٤٠ ساعة تدريب وتتضمن موضوعات متعددة مثل إعداد الخطط المدرسية ورؤية ورسالة المدرسة، وتشتمل المرحلة الثانية على ٤٠ ساعة تدريب وتتضمن موضوعات متعددة مثل استخدام المعلومات والبيانات في صنع القرارات المدرسية والقدرات الإدارية ورقابة أداء المدرسة كمنظمة، وتشتمل المرحلة الثالثة على ١٢٠ ساعة تدريب وتتضمن موضوعات متعددة مثل ثقافة القيادة وقدرات القيادة والتنمية المهنية لهيئة العاملين.

وفي سنغافور تتولى وزارة التربية مسئولية إعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي بالتعاون مع المعهد القومي للتربية في جامعة نانينج التكنولوجية National Institute of Education of Nanyang Technological University وذلك من خلال برنامج يتم من خلاله منح المتحقيين به مؤهل عالٍ في الإدارة والقيادة المدرسية، والحصول على هذا المؤهل شرط أساسي للتعيين في وظيفة مدير مدرسة. (٢٠)

وفي هونغ كونج<sup>(٢١)</sup> تتولى وزارة التربية مسئولية إعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي بالتعاون مع جامعة هونغ كونج University of Hong Kong والجامعة

وتدريب ميداني، ويدرس فيه المتدربون ست وحدات دراسية، الوحدة الأولى بعنوان السياق الاجتماعي، والوحدة الثانية بعنوان تنمية وتطوير هيئة العاملين، والوحدة الثالثة بعنوان الإشراف على المعلم، والوحدة الرابعة بعنوان الإدارة والقيادة، والوحدة الخامسة بعنوان المدرسة والمجتمع، والوحدة الثالثة بعنوان إدارة التغيير التربوي.

وفي فرنسا تتولى وزارة التربية مسئولية نظام إعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي بالتعاون مع مركز كوندورسينت Centre Condorcet in Paris والذي له ٢٨ فرعاً أكاديمياً عبر فرنسا، وذلك من خلال برنامج للإدارة المدرسية. ولا بد للملتحقين أن يجتازوا هذا البرنامج للتعين في وظيفة مدير مدرسة، حيث تستغرق الدراسة فيه عام دراسي، ويتنوع أسلوب الدراسة في البرنامج حيث يتضمن المحاضرات والحلقات الدراسية والتدريب الميداني في المدارس وفي الشركات العامة.<sup>(١٦)</sup>

ويتضمن برنامج إعداد القيادات المدرسية موضوعات متعددة مثل كفاءات القيادة والإدارة، والمظاهر القانونية للإدارة، والقيادة والإدارة الإبداعية، والأنشطة التربوية والتعليمية، وإدارة وتنظيم الميزانية، وإدارة الأزمات والمخاطر، والتنمية المهنية للعاملين بالمدرسة، وأساليب التقويم، والاتصالات الإدارية.<sup>(١٧)</sup>

وفي النرويج<sup>(١٨)</sup> تتولى وزارة التربية مسئولية إعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي بالتعاون مع جامعة باسكريد University College Buskerud، وذلك من خلال برنامج للإدارة والقيادة المدرسية ويتم من خلاله منح الملتحقين به درجة الماجستير في الإدارة والقيادة المدرسية، وهذا المؤهل شرط أساسي للتعين في وظيفة مدير مدرسة.

و تستغرق مدة الدراسة في هذا البرنامج تتراوح من عام ونصف إلى ثلاثة أعوام، ويتنوع أسلوب الدراسة في البرنامج حيث يتضمن المحاضرات ومجموعات العمل والدراسات الذاتية والتعليم الإلكتروني والتدريب الميداني، ويدرس فيه المتدربون ست وحدات دراسية، الوحدة الأولى بعنوان إصلاح السياسة العامة، والوحدة الثانية



الصينية The Chinese University of Hong Kong ومعهد هونج كونج للتربية Hong Kong Institute of Education وذلك من خلال برنامج المديرين الجدد (NAPs) Newly Appointed Principals ويتم من خلاله منح الملتحقين به مؤهل عالٍ في الإدارة والقيادة المدرسية، وهذا المؤهل شرط أساسي للتعيين في وظيفة مدير مدرسة.

و تستغرق مدة الدراسة في هذا البرنامج عاماً دراسياً، ويدرس فيه المتدربون ست وحدات دراسية، الوحدة الأولى بعنوان الاتجاه الاستراتيجي والسياسة والبيئة، والوحدة الثانية بعنوان التعليم والتعلم والمنهج، والوحدة الثالثة بعنوان القيادة وتنمية المعلمين، والوحدة الرابعة بعنوان إدارة الموارد وهيئة العاملين، والوحدة الخامسة بعنوان الإدارة وتوكيد الجودة، والوحدة السادسة بعنوان العلاقات الداخلية والخارجية للمدرسة.

وفي **سيرلانكا**<sup>(٢٢)</sup> يتولى مركز التنمية المهنية للقيادة التعليمية Center for Professional Development in Education التابع لوزارة التربية مسؤولية إعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي وذلك من خلال برنامج للإدارة المدرسية وهذا البرنامج شرط أساسي للتعيين في وظيفة مدير مدرسة.

ويستغرق هذا البرنامج عاماً دراسياً ويتكون من ثلاث مراحل، المرحلة الأولى وتستغرق أربعة شهور ويدرس فيها المتدربون موضوعات متنوعة مثل (الإدارة - السلوك التنظيمي - الإدارة الذاتية - التخطيط المدرسي - تحسين وتطوير المدرسة - إدارة التمويل - إدارة الموارد البشرية - مهارات الدراسة - المناهج الدراسية - التقويم التربوي - مناهج البحث - تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات - القضايا الاجتماعية في التربية)، والمرحلة الثانية وتستغرق أربعة شهور وهي مرحلة التدريب الميداني وتعتمد على زيارات المرشدين للمتدربين في المدارس وتزويدهم بكثير من الخبرات مثل (المفاهيم والمعارف الإدارية - العلاقات الإنسانية في ديناميات المؤسسة - تغيير البيئة المدرسية - ملاحظة وتحليل أنشطة المدرسة مثل مجالس الأمناء

والجمعيات المدرسية وإدارة الفصل والمكتبات وعلاقات المدرسة مع المجتمع المحلي، والمرحلة الثالثة وتستغرق أربعة شهور وتعتمد على اللقاءات والاجتماعات والندوات والمؤتمرات، ويتم فيها مناقشة كافة الأمور والقضايا التي ترتبط بإدارة المدارس، ومناقشة بعض المشكلات الإدارية ووضع الحلول لها، كما تهتم هذه المرحلة أيضا بتعليم المتدربين مهارات الحاسب الآلي ومهارات اللغة الإنجليزية.

وفي نيوزيلندا تتولى وزارة التربية مسئولية إعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي بالتعاون مع الجامعات وذلك من خلال برنامج قومي عُرف ببرنامج المديرين الجدد **First-Time Principals Programme**، ويستغرق هذا البرنامج عاما دراسيا ويهتم بالمستويات المعيارية لجودة التعليم، ويتناول موضوعات متعددة مثل القيادة التعليمية والقيادة الاستراتيجية، والعلاقات مع المجتمع المحلي، ويعتمد أسلوب التدريب على المحاضرات والمناقشات وورش العمل والتدريب الميداني من خلال المرشدين الذين يزورون المتدربين في المدارس بالإضافة إلى التعليم الإلكتروني. (٢٣)

وفي إسكتلندا تتولى السلطات التعليمية المحلية بدعم من السلطات المركزية مسئولية إعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي بالتعاون مع الجامعات وذلك من خلال مؤهل قومي عُرف بالمؤهل الإسكتلندي للإدارة والقيادة المدرسية **The Scottish Qualification for Headship**، ويستغرق البرنامج مدفتراوح من عام إلى ثلاثة أعوام، ويدرس الملتحقون به أربع وحدات دراسية ترتبط بالمستويات المعيارية لجودة الإدارة والقيادة المدرسية. (٢٤)

وفي إنجلترا تتولى السلطات التعليمية المحلية بدعم من السلطات المركزية مسئولية إعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي بالتعاون مع الكلية القومية للقيادة المدرسية الموجودة في نوتنجهام **National College for School Leadership (NCSL) in Nottingham** وذلك من خلال برنامجين، الأول برنامج القيادة والإدارة المدرسية للمديرين الجدد **the Leadership and Management Programme**

for New Headteachers (HEADLAMP) برنامج من عام إلى ثلاثة أعوام<sup>(٢٥)</sup>، والثاني هو المؤهل القومي المهني لتقسيادة والإدارة National Professional Qualification for Headship (NPQH) ويستغرق مندمقتراوح من ستة شهور إلى خمسة عشر شهراً<sup>(٢٦)</sup>.

وفي أستراليا تتميز كل ولاية بنظام مختلف لإعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي، ففي ولاية فيكتوريا<sup>(٢٧)</sup> يتولى قسم التعليم بالولاية ممثلاً في مكتب تعليم المدرسة Office of School Education مسؤولية إعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي وذلك من خلال برنامجين لإعداد المديرين يستمران لمدة عام تقريباً، الأول يتولى مسؤوليته مكتب تعليم المدرسة، والثاني يتولى مسؤوليته مكتب تعليم المدرسة بالتعاون مع جامعتي ميلبورن وموناش، وهذين البرنامجين يهتمان بتزويد الملتحقين بهما المعارف والمهارات والخبرات اللازمة لتولي مهام إدارة المدارس<sup>(٢٨)</sup>.

وفي ولاية نيو ساو ويلز الأسترالية يتولى قسم التعليم والتدريب في الولاية مسؤولية إعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي وذلك من خلال برنامج قومي تحت مسمى برنامج إعداد مدير المدرسة الموجه Targeted Principal Preparation Program (TPPP)، ويستغرق هذا البرنامج مدة تتراوح من عام إلى عامين ويدرس فيه الملتحقون أربعة وحدات دراسية<sup>(٢٩)</sup>.

وفي الولايات المتحدة الأمريكية تتميز كل ولاية بنظام مختلف لإعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي، ففي ولاية ميسيسيبي يتولى قسم التعليم بالولاية والسلطات التعليمية المحلية local districts بالتعاون مع جامعة دلتا Delta State University مسؤولية إعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي وذلك من خلال برنامج إعداد المديرين Internship، ويستغرق هذا البرنامج ١٤ شهراً<sup>(٣٠)</sup>.

وفي ولاية كاليفورنيا يتولى قسم التعليم بالولاية والسلطات التعليمية المحلية في سان دييجو San Diego Unified School District (SDUSD) بالتعاون مع أكاديمية

تنمية القيادة المدرسية في جامعة سان دييجو The Educational Leadership Development Academy (ELDA) مسؤلية إعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي وذلك من خلال برنامج لإعداد القيادات المدرسية، ويستغرق هذا البرنامج عام دراسي، ويشتمل أسلوب التدريب على الدراسات النظرية ومجموعات العمل وتعليم القرين والتعليم الإلكتروني والتدريب الميداني، ويدرس المتحقيين بالبرنامج أربع وحدات دراسية، الوحدة الأولى بعنوان القيادة التعليمية، والوحدة الثانية بعنوان إدارة التغيير، والوحدة الثالثة بعنوان التطوير التنظيمي، والوحدة الرابعة بعنوان العلاقات مع المجتمع المحلي. (٣١)

وفي ولاية كلورادو Colorado يتولى قسم التعليم بالولاية والسلطات التعليمية المحلية بالتعاون مع جامعات سليبيري روك Slippery Rock Universities والجمعية القومية لمديري المدرسة التعليم قبل الجامعي Association of Secondary School Principals' مسؤلية إعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي وذلك من خلال برنامج مديري المستقبل prospective principals، ويستغرق هذا البرنامج عام دراسي، والتدريب فيه يعتمد على المحاضرات والتعليم الإلكتروني عبر الإنترنت، والتدريب الميداني. (٣٢)

وفي مصر كانت تتولى مديريات التربية والتعليم حتى عام ٢٠٠٧ مسؤلية إعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي وذلك من خلال برنامج للترقية يستمر لمدة ثلاثة أسابيع يتضمن الإدارة المدرسية والحاسب الآلي واللغة الإنجليزية (٣٣)، ولكن في نهاية عام ٢٠٠٧ صدر القانون رقم (١٥٥) الخاص بتعديل بعض أحكام قانون التعليم الصادر بالقانون رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١، والذي نص في مادته (٧٩) أن تتولى الأكاديمية المهنية للمعلمين مسؤلية نظام إعداد مديري المدارس التعليم قبل الجامعي، ويتم ترشيح المعلمين الأوائل على الأقل لهذه الوظائف. (٣٤)

### مشكلة الدراسة:

مما سبق يتضح أن إعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي في الدول الأجنبية السابق ذكرها يشتمل على برامج منظمة ومعدة إعداداً جيداً، ويتم إعطاء شهادات ومؤهلات وترخيص بمزاولة المهنة، كما أنها تستغرق فترات زمنية طويلة نسبياً تصل في المتوسط إلى عام تقريباً، ويتنوع فيها أساليب التدريب مثل المحاضرات وورش العمل والمؤتمرات والبحوث والتقارير والتدريب الميداني، كما يشارك فيها السلطات التعليمية المحلية والمركزية والجامعات ومراكز التدريب وجمعيات مديري المدارس . أما في مصر فالوضع مختلف تماماً حيث أشارت عديد من الدراسات إلى وجود سلبيات وجوانب قصور تتعلق ببرنامج إعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي وذلك مثل:

- أن اختيار مديري المدارس في مصر كثيراً ما يتم من خلال التدريب الشكلي والضوابط الاجتماعية والأقدمية في التعيين والتخرج والوظيفة الأخيرة والسن الأكبر والدرجة المالية الأعلى والوساطة والصدقة والمعرفة الشخصية، وهذا يدعم الفوضى وثبط الهمم ويقتل الإبداع والابتكار لدى هذه القيادات. (٣٥)
- قصور أساليب اختيار مديري مدارس التعليم قبل الجامعي حيث إنها تخضع لمعايير الأقدمية المطلقة وحضور برنامج تدريبي يعتمد على المحاضرات النظرية لمدة قصيرة جداً. (٣٦)
- وجود قصور في شروط ومعايير الاختيار حيث يعتمد أحد الشروط على الأقدمية وهو لا يعتبر معياراً موضوعياً للاختيار فهو لا يعني بالضرورة توافر الاستعداد التام للقيادة أو القدرة عليها، وأن شرط الامتياز في تقرير الكفاءة السنوي لا يعني بالضرورة امتيازهم وقدرتهم على الإدارة الناجحة، لأن تقارير الكفاءة يغلب عليها العلاقات الشخصية، وأن شرط اجتياز برنامج تدريبي ليس موضوعياً لأن البرامج المقدمة لا تلبي الاحتياجات التدريبية للمديرين فاسلوب

التدريب يعتمد على بعض لمحاضرات النظرية ولا ينمي عندهم مهارات فنية وإدارية مطلوبة للعمل القيادي،<sup>(٣٧)</sup>

- عدم وجود مؤسسة علمية متخصصة في إعداد وتأهيل القيادات التربوية المحترفة، يبتعد عن التأهيل النظري الأكاديمي ويركز على دراسة وتحليل التجارب المحلية والعالمية وتعرف أهم الخبرات والتجارب لدول متقدمة في الإدارة المدرسية، وأن معايير اختيارهم تعتمد على الترقية بالأقدمية وكبر السن والشغرات الإدارية وتغلب الاعتبارات الشخصية على الموضوعية فضلاً عن تدخل ذوي النفوس والمحسوبية في عملية الاختيار، وأن هؤلاء لا يؤمنون بالفكر الجديد في الإدارة ولا تتوافر فيهم القدرات الفنية والإدارية والمهارية، وتمسك هؤلاء بحرفية اللوائح والقوانين وكثرة المحاباة وضعف الإبداع والابتكار الإداري وإضفاء طابع السرية الشديدة على جميع أعمال المدرسة<sup>(٣٨)</sup>
- أن معيار اختيار قيادات المدارس الثانوية هو الأقدمية مما يؤدي إلى عدم الاستفادة من ذوي المعارف والمهارات الإدارية، وبرامج التدريب بعيدة عن الاحتياجات التدريبية للمديرين، فضلاً على أن أسلوب التدريب يركز على المحاضرات النظرية ولا يركز على المهارات المطلوبة في مديري المدارس.<sup>(٣٩)</sup>
- أن برنامج إعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي غير قادر على تهيئة وإعداد القيادات لممارسة مهامهم وأدوارهم الجديدة بصورة فعالة.<sup>(٤٠)</sup>
- ضعف التدريب المقدم لشغل وظائف مديري مدارس التعليم قبل الجامعي مما يجعل مديري المدارس على غير خبرة بمجال الإدارة المدرسية.<sup>(٤١)</sup>
- قصور المعايير الموضوعية التي يتم على أساسها ترشيح القيادات المدرسية، وضعف الإعداد والتأهيل الإداري لمديري مدارس التعليم قبل الجامعي.<sup>(٤٢)</sup>

- أن برنامج إعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي يركز فقط على الجوانب الإدارية البحتة ولا يهتم بالجوانب التربوية والمهنية<sup>(٤٢)</sup>، ولا يمكن مدير المدرسة من فهم المتغيرات العالمية المعاصرة.<sup>(٤٤)</sup>
- أن محتوى الإعداد المهني لمديري مدارس قبل الجامعي وأيضاً الدورات التدريبية يغلب عليها الطابع النظري والاهتمام بالجوانب الأكاديمية أكثر من الاهتمام بالجوانب السلوكية والتطبيقية<sup>(٤٥)</sup>، غياب الأساليب الإدارية الحديثة عن البرامج المتضمنة في نظام إعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي مثل غياب آليات العمل كفريق ليصبحوا قادة قادرين على تكوين فرق عمل متجانسة داخل مدارسهم<sup>(٤٦)</sup>، وغياب أسلوب إدارة التغيير التربوي أيضاً عن تلك البرامج.<sup>(٤٧)</sup>
- عدم اشتراط حصول المرشح لشغل وظيفة مدير مدرسة لدرجة الماجستير أو الدكتوراه أو حتى دبلومات في تخصص الإدارة التعليمية والمدرسية بالرغم من أهمية هذا المطلب للعمل بالإدارة المدرسية حيث يزود قادة المدرسة بالعديد من المعارف الخاصة بالوظائف الإدارية بالمدرسة وما يجري فيها من عمليات إلى جانب تعريفهم بأحدث المداخل والأساليب الحديثة في قيادة المدرسة التعليم قبل الجامعي وتطوير الأداء بها.<sup>(٤٨)</sup>
- ضعف كفاية أسس ومعايير اختيار مديري مدارس التعليم قبل الجامعي وقلة فعاليتها نظراً لأنها تعتمد على الأقدمية في الترشح لوظيفة مدير مدرسة دون اعتبارات للكفايات الوظيفية<sup>(٤٩)</sup>، بالإضافة إلى أنها لا تتناسب والتغيرات الحادثة في أدوار ومسئوليات قادة المدارس، وما يواجههم من تحديات مستقبلية والتي يكون من الصعب مواجهتها إلا بقيادة على درجة عالية من التأهيل العلمي المناسب، والمهارات القيادية والابتكارية التي تمكنهم ليس فقط من مواجهة

التغيير الحادث في مدارسهم وإنما إحداثه أيضاً والعمل على التطوير المستمر لأداء مؤسساتهم. (٥٠)

- أن كثيراً من المديرين لا يخوضون برامج الإعداد المتضمنة في إعدادهم ، وهذه الفئة هي التي تحول مسارها الوظيفي من موجه إلى مدير مدرسة حيث تم إعدادهم في برامج خاصة بالتوجيه، وهذا أدى إلى عدم قدرتهم على قيادة مدارسهم لافتقارهم للمعارف والمهارات المتعلقة بالإدارة (٥١) مثل القدرة على تشخيص وحل المشكلات، وإدارة الصراع، وتحفيز هيئة العاملين، والتفكير الاستراتيجي، والإبداع والابتكار، والمبادأة، وقيادة الضغوط الوظيفية. (٥٢)
- أن الأساليب المتبعة في الدراسة ببرامج إعداد وتدريب القيادات أساليب تقليدية للغاية تعتمد على المحاضرات والتلقين العلمي دون إعطاء الفرص الكافية لتبادل الأفكار والخبرات واكتساب المهارات والقدرات. (٥٣)
- نقص التمويل الكافي لبرامج إعداد وتدريب القيادات التربوية، فالميزانية المخصصة لا تتناسب مع الأعداد الضخمة المتقدمة لتلك البرامج. (٥٤)
- قصر مدة برامج إعداد وتدريب القيادات التربوية بالتعليم قبل الجامعي حيث إنها لا تتجاوز بضعة أيام وهذه المدة لا تمكن المتدربين من الاضطلاع على أحدث أساليب الإدارة والقيادة المدرسية، ولا تمكنهم من الإلمام بالمعارف والمهارات اللازمة لشغل وظيفة مدير مدرسة، بالإضافة إلى ضعف المهارات التدريبية لدى كثير من القائمين بالتدريب وقلة معرفتهم بأساليب واستراتيجيات التربية الحديثة. (٥٥)

ومن هنا جاء السؤال الرئيس للدراسة على النحو التالي:

كيف يمكن تطوير برنامج إعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء خبرات بعض الدول ؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الآتية:



١- ما واقع برامج إعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي في بعض دول العالم ومصر؟

٢- ما أوجه المقارنة بين الخبرات الدولية ومصر في برامج إعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي؟

٣- ما البرنامج المقترح لإعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء خبرات بعض دول العالم؟  
أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على واقع برامج إعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي في بعض دول العالم ومصر.

- المقارنة بين الخبرات الدولية ومصر في برامج إعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي.

- وضع برنامج مقترح لإعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء خبرات بعض دول العالم.

أهمية الدراسة:

تمثلت أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- أنها ألقت الضوء على برامج إعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي في بعض دول العالم، وبذلك يمكن أن تستند إليها الأكاديمية المهنية للمعلمين - والتي أصبحت مسئولة مسؤولية كاملة عن برامج إعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي - في تصميم برامج إعداد لمديري مدارس التعليم قبل الجامعي تساير أحدث الاتجاهات العالمية المعاصرة وذلك بالتعاون مع الجامعات ومؤسسات المجتمع المدني المهتمة بالتعليم.

- أنها تساير أحدث الاتجاهات العالمية المعاصرة والتي تؤكد على ضرورة إعداد قيادات المدارس التعليم قبل الجامعي وحصولهم على مؤهلات متخصصة في مجال الإدارة والقيادة المدرسية والتي تؤهلهم للحصول على رخصة مزاوله مهنة مدير مدرسة.

#### منهج الدراسة:

اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع المعلومات والبيانات وتحليلها وتفسيرها وصولاً لنتائج يمكن تعميمها، كما استخدم الباحث المنهج المقارن للمقارنة بين برامج إعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي في مصر وبعض دول العالم، كما استخدم الباحث مدخل التخطيط الاستراتيجي (SWOT) في عرض نتائج الدراسة.

#### حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في تناول برامج إعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي في بعض دول العالم ومصر والمقارنة بينها من حيث : المسئولون عن برنامج الإعداد - هدف البرنامج - شروط الالتحاق بالبرنامج - مدة البرنامج - محتوى البرنامج - أسلوب التدريب - تقويم المتدربين.

#### الدراسات السابقة:

قام الباحث بتقسيم الدراسات السابقة إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية وذلك على النحو الآتي:

#### أولاً : الدراسات العربية:

قام حسونه (١٩٩٢) بدراسة هدفت إلى الكشف عن طبيعة وظائف القيادات الإشرافية في التعليم الابتدائي من حيث الاختيار والإعداد والتدريب، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة والمقابلات كأداة رئيسة الدراسة الميدانية وتم تطبيقها على القيادات التعليمية في مدارس التعليم الابتدائي. وتوصلت الدراسة إلى أن

الشروط المتبعة في اختيار وإعداد القيادات الإشرافية في التعليم الابتدائي مثل الأقدمية والتدرج الوظيفي لا تتناسب مع احتياجات ومواصفات الوظائف الإشرافية الحالية، وأهداف برامج إعداد القيادات الإشرافية لا يمكن قياسها أو تقويمها بطرائق علمية سليمة، والأساليب المستخدمة في التدريب تقليدية تعتمد على المحاضرات والدراسات النظرية، وبعد برامج الإعداد عن الاحتياجات التدريبية الفعلية للقيادات الإشرافية في التعليم الابتدائي. (٥٦)

وقام حسونه أيضاً (١٩٩٣) بدراسة هدفت إلى التعرف على واقع القيادات التعليمية في التعليم الإعدادي والثانوي العام في مصر، و بعض الاتجاهات المعاصرة في إعداد وتدريب القيادات التعليمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة في الدراسة الميدانية وتم تطبيقها على القيادات التعليمية في مدارس التعليم الإعدادي والثانوي العام. وتوصلت الدراسة إلى الالتزام بشروط الأقدمية والتدرج الوظيفي في اختيار المرشحين لوظيفة مديري المدارس، وعدم مراعاة برامج الإعداد للاحتياجات التدريبية التي تتطلبها كل وظيفة قيادية، واعتماد أسلوب التدريب في البرامج التدريبية على المحاضرات وقلة اهتمامه بورش العمل، وأن مدة البرنامج لا تتجاوز أسبوع وهي غير كافية لإعداد القيادات التعليمية. (٥٧)

وقام بهجت (١٩٩٣م) بدراسة هدفت إلى التعرف على واقع إعداد وتدريب مديري المدارس في سلطنة عمان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة في الدراسة الميدانية، وتم تطبيقها على الملتحقين بدورة إدارة المدرسية في العام الدراسي ١٩٩٠/١٩٩١م وبلغت عينة الدراسة ٦٥ فرداً. وتوصلت الدراسة إلى استفادة الملتحقين من الدورة في كثير من الجوانب مثل إثراء المعارف الإدارية وتنمية بعض المهارات مثل تحليل الأنشطة وكتابة التقارير، كما كشفت الدراسة عن قلة مناسبة وقت المحاضرات لظروف الملتحقين حيث كانت

تعد مساءً بالإضافة إلى قصر مدتها، وأن هذه الدورة ركزت على الحاجات غير الفعلية والعملية للملتحقين. (٥٨)

كما قام البهواشي (١٩٩٤م) بدراسة هدفت إلى التعرف على أساليب اختيار وتدريب قيادات مدارس التعليم الأساسي في مصر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت المقابلات الشخصية في جمع المعلومات والبيانات من قيادات مدرسة التعليم الأساسي في مصر من مدرسين أوائل وكلاء ونظار ومديرين وموجهين فنيين وإداريين وإدارات التدريب في مديرية التربية والتعليم. وتوصلت الدراسة إلى اعتماد اختيار قيادات مدرسة التعليم الأساسي في مصر على عامل الأقدمية والخبرة في المقام الأول، وعدم التركيز على عامل الكفاءة، كما أن المقابلة الشخصية التي يتم الاعتماد عليها كشرط في اختيار تلك القيادات لا تعبر بصورة فعلية وحقيقية عن مدى توافر مهارات القيادة لدى القيادات. (٥٩)

وأيضاً قامت صادق (١٩٩٦م) بدراسة هدفت إلى التعرف على المعايير والأساليب المتبعة لاختيار مديري المدارس بصفة عامة، وتقييم نظام الترشيح والترقي لمديري المدارس القطرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى أن أهم المعايير المستخدمة في الترقية لمنصب مدير المدرسة في قطر هي الخبرة والمؤهل والكفاءة المهنية، وتخلو المعايير من استخدام الأساليب المقننة كاختبارات الكفاءة الإدارية أو السمات القيادية أو المقابلة أو مقاييس الاتجاهات والقيم والذكاء. (١٠)

وقامت هلال (١٩٩٨م) بدراسة هدفت إلى التعرف على نظام اختيار وتدريب القيادات التعليمية العليا بالتعليم قبل الجامعي في مصر في ضوء المفاهيم الإدارية التربوية الحديثة، وفي سبيل تحقيق هذه الأهداف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة في الدراسة الميدانية وتم تطبيقها على عينة من القيادات التعليمية العليا. وتوصلت الدراسة إلى أن أهداف برامج اختيار وتدريب القيادات التعليمية بالتعليم قبل الجامعي في مصر لا تساير النتائج المتوقعة من برامج

تأهيل قادة المستقبل، وأن أسلوب التدريب المتبع يعتمد على المحاضرات النظرية، وأن المحتوى الدراسي للبرنامج يعتمد على موضوعات تقليدية لا تتناسب مع الاتجاهات الحديثة في الإدارة التعليمية والتربوية ، وأن فترة التدريب قصيرة جداً لا تمكن المتدربين من الإلمام بالمعارف والمهارات القيادية اللازمة لهم.<sup>(١١)</sup>

وهدفت دراسة عبد الغفار (١٩٩٩م) إلى التعرف على المعايير التي ينبغي مراعاتها عند اختيار مدير المدرسة، وإلقاء الضوء على أنواع البرامج التدريبية التي ينبغي تقديمها لمدير المدرسة قبل وأثناء الخدمة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى قصور أساليب اختيار مدير المدرسة في مصر حيث إنها تخضع لمعيار الأقدمية المطلقة وحضور برنامج تدريبي يقوم على المحاضرات النظرية لمدة قصيرة تستغرق أسبوع أو أسبوعين، وكثرة المشكلات الإدارية التي تواجه المدرسة الثانوية نتيجة ضعف الإعداد المهني للمديرين.<sup>(١٢)</sup>

كما هدفت دراسة أبو جراد (٢٠٠٥م) إلى التعرف على اختيار قيادات التعليم التقني في فلسطين، والتعرف على الاتجاهات الحديثة في مجال اختيار القيادات التعليمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، واستخدمت الاستبانة الموجهة والمقابلات الشخصية المفتوحة في جمع المعلومات والبيانات من قيادات التعليم التقني في الوزارة وكلية فلسطين التقنية وبلغت عينة الدراسة ١٠٢ فرداً. وتوصلت الدراسة إلى وجود نقص في مجموعة الكفايات المهنية والشخصية لدى قائد التعليم التقني، وأن معايير الاختيار الحالية لقائد التعليم التقني غير كافية، ولا يتم عمل اختبارات مقننة لقياس المهارات القيادية للمرشحين، وتدخل عنصر المعرفة الشخصية في شغل الوظائف القيادية.<sup>(١٣)</sup>

في حين قام عامر (٢٠٠٧م) بدراسة هدفت إلى معرفة تأثير بعض الاتجاهات الإدارية الحديثة على عملية اختيار مديري المدارس، وتحديد جوانب الخبرة الأمريكية في هذا المجال، وتشخيص واقع اختيار مديري المدارس في مصر، واستخدمت الدراسة

المنهج المقارن، كما استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة في الدراسة الميدانية وتم تطبيقها على ١٧ شخصاً يمثلون مديري التنسيق بالمديريات التعليمية، وموجهي العموم ومديري ونظار المدارس في محافظات الوادي الجديد وإمنا وبني سويف والدقهلية . وتوصلت الدراسة إلى أن معايير اختيار مديري المدارس في مصر تعتمد على الأقدمية المطلقة حيث تُحرم المدارس من القيادات الشابة الأكثر إبداعاً وحيوية وعطاءً لفترة كبيرة ، ووجود بعض الضوابط الشكلية والشروط السهلة مثل تاريخ التخرج والتعيين والوظيفة السابقة والسن، وهذا جعلها تعاني من قصور في جميع جوانبها. (١٤)

أما دراسة الغافري (٢٠٠٧م) فهدفت إلى الوقوف على الخطوات المتبعة في اختيار مدير المدرسة، وأهم الأساليب العلمية المتبعة في اختياره، والوقوف على إجراءات واشتراطات اختيار مديري المدارس في سلطنة عمان. وفي سبيل تحقيق هذه الأهداف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى نتائج يمكن تعميمها. وتوصلت الدراسة إلى أن اختيار مديري المدارس في سلطنة عمان يعتمد على عدد من الأساليب مثل الأسلوب القائم على الأقدمية، والأسلوب القائم على الاختبارات التحريرية، والأسلوب القائم على المقابلات الشخصية. (١٥)

وفي هذا الصدد هدفت دراسة عبد الرسول (٢٠٠٨م) إلى التعرف على أهم الاتجاهات العالمية المعاصرة في مجال اختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية الصناعية، والوقوف على واقع اختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية وماليزيا ومصر، وفي سبيل تحقيق هذه الأهداف استخدمت الدراسة المنهج المقارن. وتوصلت الدراسة إلى قصور شروط اختيار مديري المدارس الصناعية في مصر حيث إنها لا تركز على تطور المرشحين المهني أو العلمي، وتعتمد على نظام الأقدمية المطلقة التي تقتل روح التنافس بين العاملين ولا تنمي

١٠١ في أستراليا. وتوصلت الدراسة إلى أن برامج إعداد المديرين في الولايات المتحدة الأمريكية كانت تركز على (الإدارة والقيادة الفعالة - المظاهر القانونية للإدارة المدرسية- المدير وتطوير خبرات المناهج - التنظيم الدراسي- الإشراف والتقويم المدرسي - التمويل وإدارة الميزانية - العلاقات مع المجتمع المحلي)، أما في أستراليا كانت تركز على (الاتصالات الفعالة - اتخاذ القرار - إدارة الموارد البشرية - العلاقات بين المدرسة والمجتمع- النظريات والممارسات في تطوير المناهج). (٦٩)

كما قامت سانتراتانا وآخرون (Sanrattana and others,2003) بدراسة هدفت إلى التعرف على أكثر الموضوعات التي يهتم بها المتقدمين لشغل مناصب مديري مدارس ابتدائية في تايلاند، وأكثر القضايا الحرجة التي تواجههم، وفي سبيل تحقيق هذه الأهداف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانات كأداة رئيسة في جمع المعلومات والبيانات، وتم تطبيقها على ٢٧٤ مدير مدرسة خاضوا برامج الإعداد. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك كثيراً من المعارف والمهارات الإدارية الحاسمة لمديري المدارس مثل: مبادئ الإدارة والتنظيم، وتطوير تكنولوجيا المعلومات، وبناء الفريق، والعلاقات العامة، والتطوير التنظيمي، والرؤية والقرارات، وإدارة الميزانية، وإن أكثر القضايا الحرجة التي تواجه مديري المدارس هي: منظمات الآباء والمعلمين، والسلطات التعليمية المحلية، وإدارة الصراع بين العاملين، وبناء توافق في الآراء، وإدارة الميزانية والتمويل المدرسي. (٧٠)

كما قامت ويندلينج (Weindling,2004) بدراسة هدفت إلى التعرف على واقع إعداد مديري المدارس في إنجلترا والولايات المتحدة وأستراليا ونيوزيلندا، وفي سبيل تحقيق هذه الأهداف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والمقارن. وتوصلت الدراسة إلى أن إعداد مديري المدارس يتم من خلال برامج منظمة بين السلطات التعليمية المحلية والمركزية من جانب وبين الجامعات من جانب آخر، وتتنوع أساليب التدريب في البرامج حيث تتضمن الدراسة النظرية، والنصح والإرشاد، وورش العمل

الإبداع والابتكار لديهم، وعدم الاهتمام بالحصول على درجات علمية متخصصة لمن يشغل منصب مدير مدرسة صناعية. (١٦)

وبالإضافة إلى ذلك قام عيداروس (٢٠٠٨م) بدراسة هدفت إلى التعرف على طبيعة التمهين القيادي والفعالية المؤسسية في الفكر الإداري المعاصر، وإلقاء الضوء على جهود بعض الدول الأجنبية ومصر حيال التمهين القيادي، وفي سبيل تحقيق هذه الأهداف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى ضعف الإعداد المهني لمديري المدارس مما لا يمكنهم من القيام بمهامهم ومسئولياتهم بالشكل المطلوب، ولا توجد معايير واضحة لاختيار المديرين، ومحتوى برامج الإعداد يشتمل على موضوعات تقليدية وضعف المدربين في هذه البرامج. (١٧)

ثانياً الدراسات الأجنبية:

قام كراوس وباول (Krause and Powell,2002) بدراسة هدفت إلى التعرف على الجوانب التي يتم التركيز عليها في إعداد القيادات المدرسية من مديريين ومساعدتي مديريين فيغرب محافظة كيب بجنوب أفريقيا، وفي سبيل تحقيق هذه الأهداف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة في الدراسة الميدانية وتم تطبيقها على ٦٧ عضواً من المشاركين في برامج الإعداد. وتوصلت الدراسة إلى أن برامج إعداد مديري المدارس فيغرب محافظة كيب تركز على خمسة موضوعات رئيسة هي: التحديات المعاصرة المحلية والعالمية، والرؤية الإستراتيجية المشتركة، التفويض والتمكين الإداري، وتشجيع وتحفيز العاملين، والنماذج الإدارية المعاصرة. (١٨)

وقام سو (Su,2003) بدراسة هدفت إلى التعرف على واقع الإعداد والتنمية المهنية لمديري المدارس في أستراليا والولايات المتحدة الأمريكية، واستخدمت الدراسة المنهج المقارن، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة في الدراسة الميدانية وتم تطبيقها على عدد ١١١ من مديري المدارس ونوابهم في الولايات المتحدة الأمريكية، وعدد



ودراسات الحالة، والتعليم الإلكتروني، والتدريب الميداني، واختلاف البرامج في الولايات المتحدة عنها في باقي الدول حيث تنفرد بوجود ما يعرف بالترخيص لمزاولة المهنة.<sup>(٧١)</sup>

وبالإضافة إلى ذلك قام كيم وباركي (Kim and Parkay,2004) بدراسة هدفت إلى التعرف على شروط اختيار مديري المدارس الابتدائية في جمهورية كوريا الجنوبية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة في جمع المعلومات والبيانات، وتم تطبيقها على ست مدراء مدارس في مدينة سول الكورية. وتوصلت الدراسة أن شروط اختيار مديري المدارس الابتدائية تعتمد على حصول المتقدم على عدد من النقاط من خلال تقييم أداءه السنوي، وعدد برامج التدريب الذي اجتازها بنجاح، والبحوث التي ساهم بها لتطوير العملية التعليمية، وعدد سنوات الخبرة، والخدمة في المناطق النائية، والعمل في مكاتب الخبرة التعليمية المحلية.<sup>(٧٢)</sup>

أما دراسة ماني وكروفيتس (Manny and Krovetz,2005) فهدفت إلى التعرف على دور برامج إعداد المديرين في مساعدة مديري المدارس في التعامل مع القضايا المدرسية الحرجة ، وفي سبيل تحقيق هذه الأهداف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى أن برامج إعداد مديري المدارس تركز على تأصيل قيم العدل والمساواة والنزاهة بين المتقدمين لشغل مناصب مديري مدارس، كما أن الملتحقين بهذه البرامج من أصول مختلفة ولا تركز على عرق معين، وأن محتوى البرامج تركز على الثقافة التنظيمية للمديرين في كيفية التعامل مع العرقيات المختلفة، وأن هذه البرامج تزود المديرين بالمعارف والمهارات اللازمة التي تمكنهم من التعامل بعدالة مع الطلاب وأولياء الأمور الذين ينتمون إلى عرقيات وثقافات متعددة من الأوروبيين والأفارقة والأسويين، وإشراكهم مع هيئة العاملين في المدرسة في اتخاذ القرارات وإحداث التغييرات التربوية المطلوبة.<sup>(٧٣)</sup>

وهدفت دراسة براندريت وآخرون (Brundrett and others,2006) إلى التعرف على تطور برامج إعداد مديري المدارس في إنجلترا ونيوزيلندا ، وفي سبيل تحقيق هذه الأهداف استخدمت الدراسة المنهج المقارن. وتوصلت الدراسة إلى أن برامج الإعداد في البلدين انطلقتا من حركة إصلاح وتطوير واسعة في التعليم ، وأن إنجلترا سبقت نيوزيلندا في الاعتماد على برامج إعداد المديرين منذ القرن التاسع عشر، أما في نيوزيلندا فلم توجد برامج منظمة لإعدادهم حتى عام ١٩٩٨م، وتتشابه الدولتان الآن في وجود برنامج قومي لإعداد المديرين فيسمى في إنجلترا المؤهل القومي للقيادة وفي نيوزيلندا يعرف ببرنامج مدراء لأول مرة.<sup>(٧٤)</sup>

كما هدفت دراسة جروس (Gross,2008) إلى التعرف على تصورات ورؤى مديري المدارس حول المؤشرات والمعايير التي أعدها اتحاد ترخيص مديري المدارس بين الولايات والتي يتم في ضونها إعداد برامج مديري المدارس في ولاية بنسلفانيا Pennsylvania، وفي سبيل تحقيق هذه الأهداف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة في الدراسة الميدانية، وتم تطبيقها على مجموعة من الملتحقين ببرامج إعداد مديري المدارس في ولاية بنسلفانيا وبلغ عددهم ٢٦٧ فرداً . وتوصلت الدراسة إلى أن المؤشرات والمعايير التي أعدها اتحاد ترخيص مديري المدارس بين الولايات في برامج إعداد مديري المدارس في ولاية بنسلفانيا ساعدتهم في فهمبادئ الاتصال والتدريس الفعال، وفهم ثقافة المدرسة، وكيفية إدارة مواردها، وفهم ثقافة المدرسة وما يحكمها من قوانين وتشريعات، وفهم القيم والأخلاق.<sup>(٧٥)</sup>

في حين هدفت دراسة وايدلي وآخرون (Wildy and Others,2010) إلى التعرف على فعالية برامج إعداد مديري المدارس الجدد في أستراليا وتركيا ، وفي سبيل تحقيق هذه الأهداف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والمقارن، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة في الدراسة الميدانية، وتم تطبيقها على ٥٠ مدير مدرسة

أسترالية و ٦٠ مدير مدرسة تركية في مرحلة التعليم الأساسي ممن خاضوا برامج الإعداد. وتوصلت الدراسة إلى أن برامج إعداد مديري المدارس الجدد في أستراليا وتركيا مكنت المديرين من التعرف على التعقيدات ومواجهة التحديات وحل المشكلات التي واجهتهم مثل إدارة الميزانية وبناء علاقات وتفاعلات مع هيئة العاملين والآباء والمجتمع المحلي، كما أشارت الدراسة أن مديري المدارس في أستراليا أكثر استعداداً في الالتحاق ببرامج الإعداد من مديري المدارس في تركيا، كما أنهم أقل عمراً من مديري المدارس في تركيا.<sup>(٧١)</sup>

أما دراسة نيل وآخرون (Neil and others,2010) فهدفت إلى التعرف على واقع المشاركة في بحوث الفعل للملتحقين ببرامج إعداد مديري المدارس في المجلس التعليمي الإقليمي الجنوبي Southern Regional Education Board في ٢٤ ولاية أمريكية ، وفي سبيل تحقيق هذه الأهداف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الدراسة تحليل الوثائق كأداة رئيسة في في جمع المعلومات والبيانات، حيث تم تحليل محتوى ٦٥ بحثاً من بحوث الفعل ببرامج إعداد مديري المدارس في المجلس الجامعي للإدارة التربوية بالإضافة إلى المقابلات الشخصية مع المشاركين في هذه البحوث. وتوصلت الدراسة إلى أن الملتحقين ببرامج إعداد مديري المدارس يشاركون في إعداد بحوث الفعل وذلك لدعم المعارف المهنية والقيم الأساسية المتعلقة بالقيادة من خلال المشاركة ، و تتناول هذه البحوث المشكلات التعليمية والإدارية بالمدارس، والتحسين والتطوير المدرسي، كما تركز على الجانب العملي التطبيقي، وأن بحوث الفعل تسمح للملتحقين باستكشاف الحقائق التجريبية والممارسات العملية من أماكن عملهم والتفكير في هذه الحقائق في ضوء الاتجاهات الراهنة والمستقبلية.<sup>(٧٧)</sup>

وأخيراً هدفت دراسة ويدلي وآخرون (Wildy and others,2011) إلى التعرف على إمكانية تطبيق معايير القيادة في عمليات اختيار وتعيين مديري المدارس الثانوية في غرب أستراليا، وفي سبيل تحقيق هذه الأهداف استخدمت الدراسة المنهج

الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى أن كثير من دول العالم مثل الولايات المتحدة وإنجلترا وويلز أعدت معايير للإدارة والقيادة المدرسية الفعالة وأنها تستخدم هذه المعايير في عمليات اختيار وتعيين مديري المدارس، بينما في أستراليا ما زال يتم الاعتماد في اختيار مديري المدارس في المقام الأول على السمات والخصائص الشخصية مثل: الحسم والتعاون واللباقة والمثابرة. (٧٨)

### تعليق عام على الدراسات السابقة

- أكدت الدراسات العربية على أن الشروط المتبعة في اختيار وإعداد وتدريب القيادات التعليمية تعتمد على الأقدمية والتدرج الوظيفي دون النظر إلى الكفاءات الشخصية والمهنية للأفراد.
- أكدت الدراسات العربية على أن أسلوب التدريب المتبع في برامج إعداد وتدريب القيادات التعليمية أسلوباً تقليدياً يعتمد على المحاضرات النظرية دون الاعتماد على الأساليب الحديثة مثل ورش العمل والمناقشات والعصف الذهني.
- أكدت الدراسات العربية على قصر المدة المخصصة لبرامج إعداد وتدريب القيادات التعليمية حيث لا تتعدى أسبوعاً أو أسبوعين ومن ثم عدم كفايتها لتحقيق أهداف التدريب المنشودة.
- أكدت الدراسات العربية على أن المحتوى الدراسي للبرنامج يعتمد على موضوعات تقليدية لا تتناسب مع الاتجاهات الحديثة في الإدارة التعليمية والتربوية، ولا يساعد المتدربين على اكتساب الخبرات والمهارات الإدارية والقيادية الملائمة لتكنولوجيا العصور وثورة الاتصالات والمعلومات.
- أكدت الدراسات العربية على إهمال التقويم العلمي والموضوعي لبرامج التدريب واقتصار التقويم على الحضور والانصراف فقط.
- أكدت الدراسات الأجنبية على ضرورة تأهيل المتقدمين لشغل وظائف مديري مدارس من خلال برامج منظمة يحصل من خلالها المتدربون على مؤهل

- عال متخصص في الإدارة والقيادة المدرسية ويكون بمثابة رخصة لمزاولة مهنة مديري مدارس .
- أكدت الدراسات الأجنبية على أن برامج إعداد القيادات لم تعد قاصرة على جهة معينة وإنما هي نتيجة مشاركة فعالة بين السلطات التعليمية المحلية والمركزية والجامعات والمؤسسات المجتمعية المعنية بالتعليم.
  - أكدت الدراسات الأجنبية على أن الدولة في ظل لنظام لا مركزية التعليم لم تنفض يدها عن برامج إعداد وتدريب القيادات، حيث تقوم بدور الميسر لتلك البرامج وتقدم خدمات متنوعة مثل التمويل والخبرات وتوفير أماكن المؤتمرات والندوات والتعليم الإلكتروني والتدريب الميداني وتقييم البرامج.
  - أكدت الدراسات الأجنبية على أن برامج إعداد القيادات أصبحت تساهم في التطورات التعليمية الحديثة في مجال التعليم حيث تركز تلك البرامج على المستويات المعيارية لجودة التعليم في شتى ميادين ومجالات العمل المدرسي.
  - أكدت الدراسات الأجنبية على تنوع أساليب التدريب في برامج إعداد القيادات حيث اشتملت على المحاضرات وورش العمل والندوات والمؤتمرات والتعليم الإلكتروني والتدريب الميداني والأبحاث والتقارير.
  - أكدت الدراسات الأجنبية على أن برامج إعداد القيادات توفر وقتاً كبيراً للمتدربين للحصول على المعارف والمعلومات ومناقشتها وتطبيقها، فقد أصبحت هذه البرامج تستغرق مدة زمنية لا تقل عن عام دراسي.

## الإطار النظري للدراسة:

مقدمة:

يتضمن الإطار النظري للدراسة أربعة مباحث رئيسة، المبحث الأول ويتناول برامج إعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي في بعض دول العالم ومصر، والمبحث الثاني ويتناول المقارنة بين برنامج إعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي في مصر وخبرات بعض الدول، والمبحث الثالث نتائج الدراسة، والمبحث الرابع ويتناول برنامج مقترح لإعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية في ضوء خبرات بعض الدول، وفيما يلي تناول هذه المباحث بالبيان والتفصيل على النحو التالي:

### المبحث الأول: برامج إعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي

#### في بعض دول العالم ومصر

وسوف نتناول للدراسة برامج إعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي العام في

بعض دول العالم ومصر بالبيان والتفصيل على النحو التالي:

أولاً: برنامج إعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي في اسكتلندا:

منذ عام ١٩٨٠ حتى أوائل تسعينات القرن العشرين كانت السلطات التعليمية المحلية والقومية الاسكتلندية Scottish Local Authorities and Nationally هي التي تتولى مسئولية إعداد القيادات المدرسية بصفة عامة ومديري مدارس التعليم قبل الجامعي بصفة خاصة وذلك بالاستعانة بخبرات بعض الجامعات<sup>(٧٩)</sup>.

وفي بداية التسعينات شهد برنامج إعداد مديري المدارس تطوراً كبيراً حيث بدأت شركات بين السلطات التعليمية المحلية والقومية ومؤسسات التعليم العالي ممثلة في الجامعات والمعاهد التعليمية ولا سيما مؤسسات إعداد المعلم Teacher Education Institutions (TEIs) في تنفيذ برامج لإعداد القيادات المدرسية<sup>(٨٠)</sup>.

المتدربين بمواعيد وأماكن الاجتماعات الطارئة، وتوفر لهم فرص التدريب الميداني في المدارس<sup>(٨٤)</sup>.

ويوجد في اسكتلندا ثلاثة اتحادات إقليمية فيالشمال والشرق والغرب، وذلك على النحو التالي: (٨٥)

#### أ- الاتحاد الشمالي: The Northern Consortium

ويضم هذا الاتحاد السلطات التعليمية المحلية في أبردين وجامعة أبردين University of Aberdeen.

#### ب- الاتحاد الشرقي: The Eastern Consortium

ويضم هذا الاتحاد السلطات التعليمية المحلية في ايدنبرج وجامعة ايدنبرج University of Edinburgh ممثلة في معهد موري التربوي MorayHouseInstitute of Education

#### ت- الاتحاد الغربي: The Western Consortium

ويضم هذا الاتحاد السلطات التعليمية المحلية في جلاسكو وجامعة جلاسكو University of Glasgow، ومعهد التربية في جامعة ستيرلينج Institute of Education ، University of Stirling، ومعهد التربية في جامعة ستراكليلد University of Strathclyde.

#### [٢] هدف البرنامج:

يهدف المؤهل الاسكتلندي للقيادة المدرسية إلى الارتقاء بمعايير التعليم بصفة عامة والقيادة التربوية بصفة خاصة لدى المتقدمين الطموحين للبرنامج وتزويدهم بالمهارات والمعارف والخبرات المهنية الضرورية للقيادة والإدارة المدرسية الفعالة حتى يتمكنوا من قيادة مدارسهم بفعالية تامة ويحققوا الجودة في أدائها<sup>(٨٦)</sup>.

#### [٣] شروط الالتحاق بالبرنامج:

يشترط فيمن يتقدم للحصول على المؤهل الاسكتلندي للقيادة المدرسية أن يتوافر فيه عدد من الشروط والسمات هي: (٨٧)

- أ- خبرة في مجال التدريس لا تقل عن خمسة أعوام.
- ب- عضو في المجلس التعليمي العام (GTC) General Teaching Council.

وفي عام ١٩٩٨ قام قسم التعليم التنفيذي الاسكتلندي The Scottish Executive Education Department (SEED) بوضع مستويات معيارية للإدارة والقيادة المدرسية (SOEID) وأصبحت هذه المستويات هي الأساس الذي تعتمد عليه برامج إعداد وتدريب القيادات المدرسية، كما تم في نفس العام إنشاء المؤهل الاسكتلندي للقيادة المدرسية The Scottish Qualification for Headship (SQH) وهو عبارة عن دبلوم عالٍ في القيادة والإدارة المدرسية والذي أصبح شرطاً رئيساً ولا بد أن يحصل عليه المتقدم لشغل وظيفة مدير مدرسة ثانوية في المدارس الاسكتلندية وبدأ العمل به فعلاً عام ١٩٩٩<sup>(٨١)</sup>.

وسوف نتناول هذا المؤهل بالبيان والتفصيل على النحو التالي:

#### [١] المسئولون عن البرنامج:

يُعد المؤهل الاسكتلندي للقيادة المدرسية مؤهلاً تربوياً عالياً في القيادة المدرسية post-graduate qualification in school leadership ويتولى مسئوليته ائتلافات واتحادات إقليمية Consortia، وتعمل هذه الاتحادات في شكل عناقيد Clusters، وتضم هذه العناقيد السلطات التعليمية المحلية والقومية ومؤسسات التعليم العالي ممثلة في الكليات والمعاهد التربوية<sup>(٨٢)</sup>، وتتحمل السلطات التعليمية المحلية بدعم من قسم التعليم التنفيذي الاسكتلندي التكلفة المالية الإجمالية للبرنامج من مصروفات دراسية وحقائب تعليمية وفصول سكنية وغيرها<sup>(٨٣)</sup>.

كما تتولى هذه السلطات مسئولية التنسيق العام للبرنامج بداية من إخطار المدارس بالحاجة إلى مديرين، وتلقي طلبات الالتحاق وفرزها، والاختيار الأولي للمرشحين ثم الاختيار النهائي لهم، ثم إرسال أسمائهم للكليات والمعاهد التربوية التي يتم فيها التدريب، وبعد بداية التدريب تتولى هذه السلطات متابعة المتدربين وحل أي مشكلات تواجههم أو أي شكاوى يتقدمون بها، كما تعمل هذه السلطات على تبليغ



ت- أن يتوافر فيه الالتزام والمثابرة نحو الحياة العملية المدرسية، ومهارات الاتصال والتفاعل مع الآخرين، وخبرات في تنفيذ المشروعات والبرامج المدرسية، والقدرة على العمل في فريق، ودعم وتوصية من مدير مدرسته الحالي.

وتتولى لجنة من السلطات التعليمية المحلية تلقي الطلبات من المتقدمين للبرنامج في شهر فبراير من كل عام وفي نفس الشهر يتم عقد اجتماع عام مع كافة المتقدمين للإجابة عن أي استفسار منهم هذا من جانب، ومن جانب آخر لتوضيح العمليات والإجراءات التنظيمية للبرنامج، وفي شهر مارس يقوم المتقدمون بملاء استمارات التقديم، وفي شهر إبريل يتم اختيار المرشحين للبرنامج بصورة مبدئية، ثم يعقب ذلك مقابلات معهم لاختيار الأسماء النهائية المرشحة لخوض البرنامج، وفي شهر مايو ترسل الأسماء إلى الجامعة، وفي شهر أغسطس ينتظم المرشحون في البرنامج الدراسي ويبدءون الدراسة في الوحدة الأولى<sup>(٨٨)</sup>.

#### [٤] مدة البرنامج:

تتراوح مدة البرنامج من عام إلى ثلاثة أعوام حسب رغبة المتدربين وظروفهم التعليمية، وهناك طريقتان للبرنامج هما: <sup>(٨٩)</sup>

#### أ- الطريق القياسي : Standard Route

ويمتد من عامين إلى ثلاثة أعوام ويدرس فيها المتدرب أربعة وحدات كاملة.

#### ب- الطريق المُعجّل : Accelerated Route

ويستغرق أحد عشر شهراً تقريباً، وتقتصر الدراسة على الـوحدتين الأولى والرابعة، أما الـوحدتين الثانية والثالثة فيتم دراستها من خلال الحقائق التعليمية.

#### [٥] المحتوى الدراسي للبرنامج:

يتضمن البرنامج أربع وحدات دراسية وذلك على النحو التالي:

#### أ- الوحدة الأولى : القيادة التربوية: Educational Leadership

وتستغرق هذه الوحدة حوالي أربعة شهور وتتضمن الموضوعات الآتية: <sup>(٩٠)</sup>

- أهداف التعليم، وسياق وسياسة التعليم.
  - التغيير المهني. والمدرسة كمنظمة تعليمية.
  - تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في التعليم والتعلم.
  - توكيد الجودة، والمهارات الاستقصائية .
  - التعلم الناقذ، والقضايا الأخلاقية والقيمية .
  - استراتيجيات التقويم، ومعايير الجودة والتقويم الذاتي.
- ب- الوحدة الثانية : تحسين القدرات للتطوير:

### Developing Capability for Improvement

وتستغرق هذه الوحدة حوالي أربعة شهور وتتضمن الموضوعات الآتية:

- الثقافة التنظيمية، والتخطيط الاستراتيجي.
- تقويم القدرات التنظيمية، والتعلم والنمو المهني.
- وظائف الإدارة في عملية التعلم والتعلم - إدارة التغيير.
- سياسة الأفراد - التخطيط - التمويل - إدارة الموارد .
- التخطيط للمشروعات - استراتيجيات التقويم.

ت- الوحدة الثالثة : القيادة والإدارة لتحسين التعليم (الجزء الأول):

### Leading and Managing to Improve Learning: Part 1

وتستغرق هذه الوحدة من تسعة إلى عشرة شهور وتتضمن الموضوعات الآتية: (١١)

- العمل مع هيئة العاملين وغيرهم من المهتمين بالعملية التعليمية.
- تقويم عمليات التنمية المهنية.
- التخطيط و عمل دراسات مقارنة في المنظمات الأخرى.
- قضايا في تطبيق وتقويم عمليات التغيير والمخرجات.
- استخدام دليل التقويم.

ب- الوحدة الثانية :

ويتم الدراسة بها من خلال المحاضرات والاجتماعات المنتظمة مع المرشد والخبير الذي يتولى التدريب بالإضافة إلى الدراسات الشخصية.

ت- الوحدة الثالثة:

ويتم الدراسة بها من خلال الدراسات المقارنة والدراسات الشخصية، بالإضافة إلى البحوث والمشروعات الشخصية.

ث- الوحدة الرابعة:

ويتم الدراسة بها من خلال الدراسات الشخصية ودراسات الحالة، بالإضافة إلى البحوث والمشروعات الشخصية.

[٧] تقويم المتدربين :

يتم تقويم المتدربين في البرنامج في الوجدتين الثالثة والرابعة وذلك كما يلي: (٩٥)

أ- الوحدة الثالثة:

ويتم التقويم من خلال الزيارات الميدانية من قبل الخبراء الناصحين والمرشدين، وما يقوم به المتدربون من خلال كتابة التقارير، والتغذية الراجعة من قبل الزملاء.

ب- الوحدة الرابعة:

ويتم التقويم من خلال فحص ملف إنجاز المتدرب والزيارات الميدانية من قبل الخبراء الناصحين والمرشدين، وتقويم الزملاء ومديري المدارس التي يتم فيها التدريب الميداني.

ثانياً؛ برنامجاً إعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي في إنجلترا:

بدأت إنجلترا منذ بداية سبعينات القرن العشرين في الاهتمام بإعداد مديري المدارس وفق أسس علمية من خلال سكرتارية التعليم التابعة لقسم التربية وذلك بالتعاون مع المجلس الاتحادي للإدارة التربوية the Commonwealth Council for Educational Administration and Management (CCEAM) و British Educational Leadership, Management and Administration Society، وفي

## الوحدة الرابعة ؛ القيادة والإدارة لتحسين التعليم (الجزء الثاني):

### Leading and Managing to Improve Learning: Part 2

وتستغرق هذه الوحدة من تسعة إلى عشرة شهور وتتضمن الموضوعات الآتية: (٩٢)

- مفهوم القيادة المدرسية الفعالة.
- المهارات الاستقصائية - التفكير الاستراتيجي.
- إدارة التغيير في مجتمع متعدد الثقافات والخلفيات الاجتماعية .
- الثقافة التنظيمية - السياسات المصغرة .
- القوة والتوقعات - صيغ ونماذج جديدة للإدارة العامة.
- نماذج الجودة والتميز في الخدمات العامة الأخرى.
- المحاسبة - بناء وتشكيل فرق العمل. - التحفيز وإدارة الأداء.
- نماذج متعددة في القيادة المدرسية. - أولويات العمل.
- دورة العمل في المدارس والبيئات المختلفة المحلية والعالمية.
- إعداد المدرسة للتقويم النهائي.

وفي نهاية هذه الوحدة يتم تجميع جميع المتدربين لمدة يومين في فصول سكنية، ويتم عرض وتناول كافة الخبرات التي تمت في البرنامج، كما يتم مناقشة المعايير القومية للإدارة والقيادة المدرسية الاسكتلندية مع المتدربين، ويتم أيضاً إجراء مناقشات وحوارات مع المتدربين للإجابة عن أي استفسار منهم بخصوص البرنامج، كما يتم أيضاً عرض وتحليل بعض دراسات الحالة في القيادة والإدارة المدرسية. (٩٣)

#### [٦] أسلوب التدريب :

يتنوع ويختلف أسلوب التدريب في البرنامج من وحدة دراسية إلى أخرى وذلك

على النحو التالي: (٩٤)

#### أ- الوحدة الأولى :

ويتم الدراسة بها من خلال المحاضرات والاجتماعات المنتظمة مع المرشد والخبير الذي يتولى التدريب بالإضافة إلى الدراسات الشخصية.

الثمانينات تولى المسئولية قسم التعليم والمهارات Department for Education and Skills وذلك بالتعاون مع جامعة بريستول University of Bristol التي أنشأت مركز التدريب القومي للإدارة المدرسية National Development Centre for School Management Training (NDC)، وفي أوائل التسعينات تولى المسئولية السلطات التعليمية المحلية بالتعاون مع وكالة تدريب المعلمين. (٩١)

وحتى منتصف التسعينات من القرن العشرين كانت السلطات التعليمية المحلية هي المسئولة عن إعداد القيادات التعليمية والمدرسية في مدارس التعليم قبل الجامعي بدعم من السلطات التعليمية المركزية، وفي عام ١٩٩٥ بدأت تلك السلطات في تبني برنامجين قوميين لإعداد المديرين الجدد، الأول تحت مسمى برنامج القيادة والإدارة المدرسية للمديرين الجدد for the Leadership and Management Programme (HEADLAMP) وذلك بمشاركة بعض الكليات وبعض المعاهد والكليات الخاصة (٩٧).

وفي عام ٢٠٠٠ تولت الكلية القومية للقيادة المدرسية الموجودة في نوتنجهام National College for School Leadership (NCSL) in Nottingham المسئولية الكاملة عن هذا البرنامج (٩٨)، وفي عام ٢٠٠٣ تغير اسمه إلى برنامج إعداد وتوظيف القيادات Headteacher Induction Programme. (٩٩)

أما البرنامج الثاني فهو المؤهل القومي المهني للقيادة والإدارة National Professional Qualification for Headship (NPQH)، والذي بدأت فكرة إنشائه في عام ١٩٩٧ في إطار برنامج قومي للارتقاء بمهارات القيادات التربوية، وفي عام ١٩٩٩ تم إعداد البرنامج ومراجعته في ضوء المعايير القومية للقيادة والإدارة المدرسية وتم مراعاة عدة جوانب فيه مثل: أن يكون علمي وحديث، ويرسم أفضل ممارسات وخبرات للإدارة والقيادة التربوية، ويركز على تحسين وتطوير المدارس، ويضع معايير

صادقة للأداء، ويركز على الدراسات والبحوث الذاتية، ويستخدم التعليم الإلكتروني الذي هو سمة العصر. (١٠٠)

وفي نوفمبر/ تشرين الثاني عام ٢٠٠٠ انطلقت الدراسة الفعلية في البرنامج، وأعطت السلطات التعليمية المحلية فترة انتقالية مدتها تسع سنوات حتى إبريل ٢٠٠٩ للمديرين الحاليين للحصول على المؤهل والذي سوف يكون إلزامياً في التعيينات الجديدة. (١٠١)  
وسوف نتناول هذين البرنامجين بالبيان والتفصيل على النحو التالي:  
**\* البرنامج الأول ؛ إعداد وتوظيف القيادات:**

## Headteacher Induction Programme

### [١] المسئولون عن البرنامج:

تتولى السلطات التعليمية المحلية بالتعاون مع الكلية القومية للقيادة المدرسية الموجودة في نوتنجهام مسؤولية برنامج إعداد وتوظيف القيادات المدرسية في إنجلترا، وتقوم تلك السلطات بدور المنسق العام للبرنامج، أما الكلية القومية للقيادة المدرسية هي التي تتولى التدريب عبر فروعها المنتشرة في إنجلترا والتي تبلغ ٢٨ مركزاً ، اثنتين منها في لندن، وخمسة في الجنوب الشرقي، واثنتين في الجنوب الغربي، واثنتين في استرن Eastern، وأربعة في ميدلاند الشرقية East Midlands، وثلاثة في ميدلاند الغربية West Medlands، وثلاثة في الشمال الغربي، وثلاثة في الشمال الشرقي، وأربعة في يوركشاير وهامبر Yorkshire & Humber (١٠٢)، ويتولى قسم التعليم والمهارات Department for Education and Skills مسؤولية تمويل البرنامج حيث يسدد للكلية القومية للقيادة المدرسية مبلغ قدره ٢٥٠٠ جنيه إسترليني لكل دارس وهي قيمة المصروفات الدراسية، بالإضافة إلى مبلغ قدره ٥٠٠ جنيه إسترليني من قبيل الدعم والتشجيع للمتدربين (١٠٣).

### [٢] هدف البرنامج:

يهدف برنامج إعداد وتوظيف القيادات المدرسية في إنجلترا إلى: (١٠٤)  
- تدعيم مديري المدارس الجدد ليتمكنوا من إدارة مدارسهم بكفاءة وفعالية.

- مساعدة المتدربين على تطبيق المعارف والخبرات التي اكتسبوها.
- مساعدة مديري المدارس على تشكيل وجهة نظر استراتيجية لاحتياجات تنمية وتطوير المدرسة، وتحسين مستويات تحصيل وإنجاز التلاميذ.
- تدعيم مديري المدارس في بناء علاقات فعالة مع كافة المهتمين بالعملية التعليمية مثل أعضاء فريق الإدارة العليا، وهيئة العاملين، والتلاميذ، والآباء وأعضاء المجتمع المحلي.
- تقديم مختلف أشكال التعليم للتنمية المهنية المستمرة.
- تمكين مديري المدارس من بناء وتوفير شبكات دعم للأنشطة والمشروعات المدرسية.

### [٣] شروط الالتحاق بالبرنامج:

- يشترط فيمن يتقدم للحصول على برنامج إعداد وتوظيف القيادات المدرسية في إنجلترا أن يتوافر فيه عدد من الشروط والسمات هي: (١٠٥)
- خبرة في مجال التدريس لا تقل عن ثلاثة أعوام.
  - أن يكون له رقم عضوية في قسم التعليم والمهارات.
  - أن يكون له رقم عضوية في السلطات التعليمية المحلية.
- وتتم عملية التقدم للبرنامج بمرحلتين هما: (١٠٦)
- أ- المرحلة الأولى :
- ويتم فيها تقديم طلبات الالتحاق عبر الانترنت من خلال الموقع الخاص بكلية القيادة المدرسية حيث يتم فيه تسجيل الاسم وملء الاستمارة الخاصة بذلك، كما لا بد أن يكون للمتقدم بريد إلكتروني معروف يرسل ويستقبل منت خلاله الرسائل .
- ب- المرحلة الثانية :
- ويتم فيها الموافقات على التسجيل في البرنامج ودفع الرسوم الدراسية والدخول في الدراسة .

#### [٤] مدة البرنامج:

تتراوح مدة البرنامج من عام إلى ثلاثة أعوام حسب رغبة المتدربين وظروفهم الوظيفية. (١٠٧)

#### [٥] محتوى البرنامج:

يتضمن البرنامج كثير من الموضوعات في مجال التعليم بصفة عامة وفي مجال الإدارة والقيادة المدرسية بصفة خاصة وذلك على النحو التالي: (١٠٨)

- أساليب الإدارة الفعالة.
- إدارة الأداء.
- إدارة التغيير .
- حل المشكلات.
- الموازنة بين الإدارة والعمل الكتابي.
- المهارات الشخصية والعلاقات العامة والإنسانية وطرائق التعامل مع الناس.
- العمل مع التلاميذ وهيئة العاملين والآباء.
- بناء وتشكيل فرق العمل الفعالة.
- أساليب تشجيع وتحفيز هيئة العاملين.
- التمويل والميزانية.
- مسائل قانونية.
- أساليب جمع البيانات والمعلومات.
- إعداد المدرسة وتجهيئها للتفتيش.
- تكافؤ الفرص التعليمية.
- إدارة الضغوط.

#### [٦] أسلوب التدريب :

يتنوع ويختلف أسلوب التدريب في البرنامج حيث يتضمن الآتي: (١٠٩)

#### ج- المحاضرات :

حيث يتلقى المتدربون محاضرات عن إدارة هيئة العاملين، والإدارة المالية، والعمل مع المستويات الإدارية العليا.



### ج- مهام العمل :

حيث يكلف كل متدرب أن يكون لديه أداة تخطيط عبر الانترنت تصمم لدعمه في رسم الخطة الشخصية للتعرف على احتياجاته المهنية والتعليمية.

### خ- الاجتماعات الفردية:

فكل متدرب له مراقب يقوم بزيارات متعددة له في المدارس ويلاحظ أداءه ويعقد معه اجتماعات مستمرة لمناقشة القضايا التعليمية المهمة.

### د- ورش العمل:

حيث يتم تجميع المتدربين في مجموعات عمل لمراجعة احتياجاتهم المهنية والشخصية، وهذه الورش تتخلل البرنامج ويكون مواعيدها محددة بدقة حتى لا تعطل سير العمل بالبرنامج.

### ذ- التعلم الالكتروني:

حيث يوجد عدد من الحقائق التعليمية في الموقع المخصص للكلية القومية للقيادة المدرسية، ولا بد أن يكون لكل متدرب كلمة مرور (سر) Pass Word ليحصل على هذه المادة العلمية ويستفيد منها.

### [٧] تقويم المتدربين :

يتم تقويم المتدربين في نهاية البرنامج لمدة ستة أيام ،يومين منهم فصول سكنية والباقي اجتماعات من قبل المقومين مع المتدربين وجهاً لوجه. (١١٠)

\* البرنامج الثاني ؛ المؤهل القومي المهني للقيادة والإدارة:

**National Professional Qualification for Headship (NPQH)**

وسوف نتناول هذا البرنامج على النحو الآتي:

### [١] المسئولون عن البرنامج:

يتولى مسئولية المؤهل القومي المهني للقيادة والإدارة المدرسية في إنجلترا جهات عديدة وهي السلطات التعليمية المحلية Local Education authority، وقسم التعليم والمهارات Department for Education and Skills (DFES) ، وقسم التعليم

والتوظيف (DFEE) Department for Education and Employment، ووكالة تدريب المعلم (TTA) Teacher Training Agency و الكلية القومية للقيادة المدرسية الموجودة في نوتنجهام،<sup>(١١١)</sup> وتتولى السلطات التعليمية المحلية بدعم من السلطات المركزية المسؤولية الكاملة عن تمويل هذا البرنامج، حيث تتحمل التكلفة الإجمالية لكل متدرب والتي تبلغ ٣٠٧٠ جنيه إسترليني للطريق القياسي، و ٢٢٧٠ جنيه إسترليني للطريق المعجل.<sup>(١١٢)</sup>

## [٢] هدف البرنامج:

- يهدف المؤهل القومي المهني للقيادة والإدارة المدرسية في إنجلترا إلى:<sup>(١١٣)</sup>
- تطوير مهارات القيادة والإدارة للملتحقين بالبرنامج.
  - بناء شبكة اتصالات مع الزملاء من المدارس الأخرى.
  - تزويد المتدربين بأفكار واستراتيجيات جديدة وحديثة عن السياسة التعليمية.
  - تمكين المتدربين من الوصول إلى الموارد التي تحقق جودة العملية التعليمية.
  - معالجة قضايا حقيقية في المدارس من خلال التحسين والتطوير الشامل والمتكامل للمدارس.

## [٣] شروط الالتحاق بالبرنامج:

- يشترط فيمن يتقدم للحصول على المؤهل القومي المهني للقيادة والإدارة المدرسية في إنجلترا أن يتوافر فيه عدد من الشروط والسمات هي:<sup>(١١٤)</sup>
- أ- خبرة في مجال التدريس تتراوح من عامين إلى ثلاثة أعوام.
  - ب- أن يكون عضواً في فريق الإدارة العليا.
  - ت- أن يحظى بدعم وتأييد من مدير المدرسة التي يعمل بها.

وهناك طرائق كثيرة للتقديم في البرنامج فيمكن لمن يريد الالتحاق بالبرنامج أن يلتحق به من خلال الانترنت عبر الموقع الالكتروني للكلية القومية للقيادة المدرسية [www.ncsl.org.uk/npqh](http://www.ncsl.org.uk/npqh)، أو عبر الهاتف من خلال رقم (0845 716 5136)، أو

من خلال أي مركز من مراكز الكلية القومية للقيادة المدرسية المنتشرة في جميع أنحاء إنجلترا، أو عن طرق السلطات التعليمية المحلية. (١١٥)

[٤] مدة البرنامج:

تتراوح مدة البرنامج من ستة شهور إلى خمسة عشر شهراً حسب رغبة المتدربين وظروفهم الوظيفية، وهناك طريقان للبرنامج هما: (١١٦)

#### أ- الطريق القياسي : Standard Route

ومدته خمسة عشر شهراً ويتضمن ثلاث مراحل هي: مرحلة التطوير وتستغرق ستة شهور، ومرحلة التدريب وتستغرق تسعة شهور، والمرحلة النهائية وتستغرق ثلاثة أيام يومين منهم فصول سكنية والثالث تقويم المتدربين ، ويشتمل على (أنشطة قبل الالتحاق - اجتماعات تمهيدية - زيارات التعاقد - التقويم الذاتي للمدرسة - أنشطة التدريب والتنمية - الأحداث وجهاً لوجه - زيارات مدارس أخرى - التعليم عبر الشبكات الالكترونية).

#### ب- الطريق المُعجل : Accelerated Route

ومدته ستة شهور ويتضمن مرحلة التطوير والمرحلة النهائية فقط بدون تدريب، ويشتمل على (أنشطة قبل الالتحاق - اجتماعات تمهيدية - زيارات التعاقد - التقويم الذاتي للمدرسة).

#### [٥] محتوى البرنامج:

يتضمن البرنامج أربع وحدات دراسية وذلك على النحو التالي: (١١٧)

أ- الوحدة الأولى ؛ الاتجاه الاستراتيجي وتطوير المدرسة:

#### Module 1: Strategic direction and development of the school

وتتضمن هذه الوحدة الموضوعات الآتية:

- تطوير الرؤية التربوية الاستراتيجية.
- التزام المهتمين بالعملية التعليمية بهذه الرؤيا.
- تطبيق وتنفيذ الرؤيا.

- المحاسبة للتحسين والتطوير

ب- الوحدة الثانية؛ القيادة الاستراتيجية للتعليم والتعلم:

### Module 2: Strategic leadership of learning and teaching

وتتضمن هذه الوحدة الموضوعات الآتية:

- فهم خصائص وسمات التدريس الجيد والتعليم الفعال.
- توفى متطلبات التدريس الجيد والتعليم الفعال.
- الوفاء باحتياجات التلاميذ.
- المراجعة الذاتية للمدرسة.

ت- الوحدة الثالثة؛ العمل بشكل استراتيجي مع كافة المهتمين بالعملية التعليمية:

### Module 3: Working strategically with stakeholders

وتتضمن هذه الوحدة الموضوعات الآتية:

- العمل مع كافة المهتمين بالعملية التعليمية.
  - قيادة وإدارة فرق العمل.
  - التنمية المهنية المستمرة.
  - التعاون مع المجتمع.
- ث- الوحدة الرابعة؛ الإدارة الاستراتيجية للأفراد والموارد:

### Module 4: Strategic management of people and resources

وتتضمن هذه الوحدة الموضوعات الآتية:

- إدارة التمويل والرقابة والمحاسبة. - إدارة الموارد وهيئة العاملين.
- اختيار هيئة العاملين وإعدادهم وتحديد ضوابط العمل.
- الصحة التنظيمية والرفاهية والأمان.

[٦] أسلوب التدريب :

يتنوع ويختلف أسلوب التدريب في البرنامج من مرحلة دراسية إلى أخرى وذلك على النحو التالي: (١١٨)

أ- المرحلة الأولى :

ويتم الدراسة بها من خلال المحاضرات والاجتماعات والمناقشات، ومن خلال التعليم من بعد عن طرق الحاسب الآلي من خلال حقيبة تعليمية خاصة بالبرنامج.

ب- المرحلة الثانية :

ويتم الدراسة بها من خلال التدريب الميداني في مدارس الملتحقين بالبرنامج، ثم زيارات متعددة للمدارس الأخرى والمنظمات والمؤسسات الإدارية الموجودة في المجتمع لتعلم مداخل واستراتيجيات مختلفة للقيادة والإدارة التربوية، وكيفية تنفيذ المشروعات والبرامج المؤسسية، وكيفية مواجهة المشكلات وحلها، والطرائق المختلفة في صنع واتخاذ القرار .

ت- المرحلة الثالثة:

ويتم الدراسة بها من خلال فصول سكنية تتضمن فرق عمل ويتم مناقشة عدد من الموضوعات والقضايا مثل: القيادة ورؤية المدرسة، مدارس المستقبل، الأولويات الوطنية، التأثير الشخصي، وبلي ذلك يوم واحد يتم في تقويم المتدربين في البرنامج.

[٧] تقويم المتدربين :

ويتم تقويم المتدربين في نهاية البرنامج لمدة يوم واحد، وعمليات التقويم يتم فيها تجميع أنشطة ومهام وأعمال المتدربين، كما يتم فيها فحص ملفات إنجازهم، وعقد لقاءات فردية وجماعية معهم ومناقشتهم في كافة القضايا والموضوعات التعليمية المهمة، ولابد للمتدربين ان يكون لهم حضور قوي ويجتازوا هذه المقابلات بنجاح، ثم يعقب ذلك حصولهم على المؤهل في احتفالية كبيرة تنظمها السلطات التعليمية المحلية مع الكلية القومية للقيادة المدرسية. (١١٩)

### ثالثاً؛ برنامج إعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي بنيوزيلندا:

قبل عام ١٩٩٨ لم يكن في نيوزيلندا اهتمام كبير بإعداد مديري المدارس بصفة عامة حيث لم يكن يُوجد برنامج قومي أو مشروع وطني للارتقاء بالقيادات المدرسية، كما لم يكن من الضروري لمن يتولى منصب مدير مدرسة ثانوية أن يحصل على مؤهل متخصص في القيادة والإدارة التربوية والمدرسية ، والأفراد الذين كانوا يحصلون على هذه المؤهلات كانت بمبادرات ذاتية منهم كنوع من الدعم والمساندة والتزكية عندما يتقدمون لشغل وظائف مديري المدارس لأن تعيين المدير يتم من قبل مجالس الأمناء في نيوزيلندا<sup>(١٢٠)</sup>.

وهذا الوضع وصفته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية الموجودة في باريس (OECD) "Organization for Economic Co-Operation and Development" أن نيوزيلندا تتخلف عن نظيراتها من الدول الغربية في هذا المجال ، ومن ثم كان لابد من وجود وقفة ومراجعة للذات لإصلاح هذا الخلل ، فقامت وزارة التربية النيوزيلندية بإعداد مستويات معيارية للقيادة والإدارة المدرسية لتكون المنطلق لتطوير إعداد وتدريب القيادات التربوية والمدرسية<sup>(١٢١)</sup> .

كما قامت الوزارة بالتعاون مع منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية الموجودة في باريس بإعداد مشروع قومي لإعداد القيادات التربوية والمدرسية لتحسين وتطوير معارفهم وخبراتهم بمجال الإدارة والقيادة المدرسية وتمكينهم من قيادة مدارسهم وتحقيق الأهداف القومية من التعليم وذلك من خلال برنامج قومي عُرف ببرنامج المديرين الجدد First-Time Principals Programme، وأصبح هذا البرنامج على حد تعبير مكتب المراجعة التربوية (ERO) Educational Review Office التابع لوزارة التربية النيوزيلندية مُتطلباً ضرورياً وشرطاً أساسياً لمن يريد أن يتولى منصب مدير مدرسة ، وبدأ العمل في هذا البرنامج في إبريل /نيسان عام ٢٠٠٢ بمشاركة ٩٨ متدرب من

أنحاء نيوزيلندا<sup>(١٢٢)</sup>، وتم رصد مبلغ قدره ٢٧,٤ مليون دولار لهذا المشروع لمدة أربع سنوات من ٢٠٠٢-٢٠٠٦ م.<sup>(١٢٣)</sup>

وقد مر هذا المشروع بثلاث مراحل هي:<sup>(١٢٤)</sup>

#### أ- المرحلة الأولى:

وتم فيها تحديد احتياجات مديري المدارس الجدد، ووضع القدرات والكفايات اللازمة لهم والتي يجب أن تتوفر فيهم.

#### ب- المرحلة الثانية:

وتم فيها تصميم البرنامج لتنمية وتطوير معارف وقدرات ومهارات الملتحقين بالبرنامج لكي يكونوا فعالين في وظائفهم، ويتمكنون من أداء الدور المنوطة لهم عندما يتولون مناصب مديري المدارس .

#### ت- المرحلة الثالثة:

التعاقد مع الجامعات لتنفيذ البرنامج .

وسوف نتناول الدراسة هذا البرنامج بالبيان والتفصيل على النحو التالي:

### [١] المسئولون عن البرنامج:

يتضمن برنامج المديرين الجدد أن يحصل الملتحقين به على مؤهل تربوي عالٍ في القيادة التربوية والمدرسية (الماجستير)، ويتولى مسؤولية إعداده وتنفيذه وزارة التربية النيوزيلندية بالتعاون مع جهات عديدة مثل مكتب المراجعة التربوية التابع لوزارة التربية ومركز تخطيط تنمية المدير **Principal Development Planning Center (PDPC)**، والمعهد التربوي النيوزيلندي **The New Zealand Education Institute (NZEI)**<sup>(١٢٥)</sup>، وثلاث جامعات هي أوكلاند **Auckland**، ووايكاتو **Waikato**، وماسي **Massy** حيث إن كل جامعة من هذه الجامعات يوجد بها مركز للقيادة التربوية والمدرسية يمنح درجة الماجستير في الإدارة والقيادة المدرسية<sup>(١٢٦)</sup>، بالإضافة إلى مجلس البحوث التربوية النيوزيلندية **New Zealand Council**

for Educational Research (NZER)<sup>(١٢٧)</sup>، وتقوم وزارة التربية بدور المنسق والتمويل لهذا البرنامج حيث تتولى استقبال طلبات المتقدمين وفرزها وتحديد المرشحين للبرنامج وتحمل التكلفة الإجمالية التي تبلغ حوالي أربعة آلاف يورو.<sup>(١٢٨)</sup>

[٢] **هدف البرنامج:** يهدف برنامج المديرين الجدد إلى تطوير القدرات الشخصية والقيم الأساسية من معارف ومهارات وخبرات وممارسات والتي ينبغي أن تتوافر في القادة التربويين الذين يتولون إدارة المدارس ليحققوا أهداف المجتمع في تربية أبناءه.<sup>(١٢٩)</sup>

### [٣] شروط الالتحاق بالبرنامج:

يشترط فيمن يتقدم لبرنامج المديرين الجدد أن يقضي فترة في التدريس لا تقل عن خمس سنوات، وأن يكون له أنشطة تربوية متميزة ذات طابع إداري ويحظى بتأييد ودعم من المدير الحالي لمدرسته.<sup>(١٣٠)</sup>

### [٤] مدة البرنامج:

مدة البرنامج عام دراسي كامل موزع على أربعة مراحل وكل مرحلة تستغرق حوالي ثلاثة شهور وذلك على النحو التالي:<sup>(١٣١)</sup>

#### أ- المرحلة الأولى ؛ الفصول السكنية: Residential Courses

وتكون هذه المرحلة في فترة الإجازة الصيفية وتتضمن ثلاثة برامج سكنية، بمعدل برنامجي كل شهر ، ويستغرق البرنامج أربعة أيام، وتتحمل وزارة التربية ومراكز القيادة والإدارة المدرسية التابعة للجامعات نفقات السفر والإقامة.

#### ب- المرحلة الثانية ؛ الرقابة: Mentoring

وتتضمن هذه المرحلة زيارات للمرشحين في المدارس التي يعملون بها أو التي يتدربون فيها لمدة ثلاثة أيام متتالية، وذلك من قبل فريق قومي من المراقبين يشتمل على ٢٢ مراقباً ويكونون من الخبراء في التربية والتعليم أو المديرين



المتقاعدين ، وكل مراقب يتولى مسئولية ٦ متدربين ، يحضر معهم الاجتماعات المدرسية ويراقب أدائهم ويقدم الدعم والمساندة لهم من خلال النصح والإرشاد والتغذية الراجعة ، كما يتم الاتصال المتبادل بينهم بصورة منتظمة ومستمرة تليفونيا وعن طريق الانترنت لتبادل وجهات النظر وتقديم النصح والمشورة حول أي قضية تعليمية أو أي مشكلة دراسية تواجههم.

### ت- المرحلة الثالثة ؛ التعليم الالكتروني: E-learning

وتتم هذه المرحلة عبر الانترنت حيث يوجد موقع مخصص للبرنامج يتم التدريب من خلاله يسمى (New Principals Online (NPO ولا يمكن الدخول للموقع إلا من خلال كلمة مرور (كلمة سر) Pass Word ، وكل متدرب له كلمة مرور تختلف عن الآخر ، ويوجد بالموقع إمكانية إجراء حوارات ومناقشات مع المراقبين ، كما يوجد به حقائب تعليمية إلكترونية يمكن أن يستعين بها المتدرب في دراسته.

### ث- المرحلة الرابعة ؛ البحث: Research

وتُعرف هذه المرحلة بمرحلة التقويم ويتم فيها التقويم الذاتي من قبل المتدربين كما يتم فيها تقويمهم للبرنامج ، كما يتولى المقومين تقويم المتدربين والبرنامج من خلال الاستبانات والمقابلات ، كما يتم فيها مناقشة المتدربين حول ما تم في المراحل السابقة والتقارير التي أعدها خلال وعقب كل مرحلة ، ويقوم المقومين بإعداد تقرير نهائي عن البرنامج وإرساله إلى الوزارة للاستفادة منه في تطوير وتحسين البرامج التالية.

وبعد انتهاء هذه المرحلة يصبح المتدرب حاصلاً على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والمدرسية ويصبح مؤهلاً ليتولى مسئولية إدارة مدرسة من المدارس ، ويتم التعيين في هذه المناصب من خلال مجالس الأمناء Board of Trustee عن طريق الإعلان في الصحف الرسمية والمحلية لحاجة مدارس بعينها إلى هذه الوظائف ، ويقدم

ب- المرحلة الثانية :

ويتم الدراسة بها من خلال التدريب الميداني والاجتماعات والمناقشات مع المراقبين وجهاً لوجه أو من خلال التليفون والانترنت.

ت- الوحدة الثالثة:

ويتم الدراسة بها من خلال الدراسات الشخصية عبر الانترنت من خلال الموقع الالكتروني المخصص للبرنامج.

[٧] تقويم المتدربين :

يتم تقويم المتدربين في البرنامج من خلال أسلوبين: (١٣٥)

أ- الأسلوب الأول:

ويتم عقب كل مرحلة من المراحل الثلاث الأولى من البرنامج، ويشارك في التقويم أعضاء من الجامعات بالإضافة إلى المراقبين ، حيث يتم تقويم المعارف والمهارات والخبرات التي اكتسبها المتدربون .

ب- الأسلوب الثاني:

و يتم في المرحلة الرابعة من البرنامج ويكون تقويم شامل للمراحل السابقة حيث يتم تجميع التقويمات السابقة ، ويتم فحص ملفات إنجاز المتدربين والمهارات والمعارف والخبرات التي اكتسبوها، والمهام والعمال والمشروعات التي تم تكليفهم بها.

رابعاً: برامج إعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي أستراليا:

منذ عام ٢٠٠٣ تبنت ولاية نيوساوس ويلز برنامجاً قومياً للإعداد القيادات المدرسية بصفة عامة ومديري التعليم قبل الجامعي بصفة خاصة تحت مسمى برنامج إعداد مدير المدرسة الموجه (TPPP) Targeted Principal Preparation Program وهو عبارة عن دبلوم عالٍ في القيادة والإدارة المدرسية والذي أصبح شرطاً رئيساً ولا بد أن يحصل عليه المتقدم لشغل وظيفة مدير مدرسة ثانوية في الولاية. (١٣٦)

### [٣] شروط الالتحاق بالبرنامج:

يشترط فيمن يتقدم للحصول على برنامج إعداد مدير المدرسة الموجه أن يكون لديه خبرة في مجال التدريس والممارسات التعليمية والتربوية بالمدارس، ولكنه غير محددة السنوات. (١٤٢)

ويبدأ التقديم للبرنامج في شهر فبراير من خلال استمارات التقديم الموجودة على الانترنت وتتضمن هذه الاستمارة عددا من المحاور يمكن توضيحها على النحو التالي: (١٤٣)

- أ- معلومات عامة عن المتقدم مثل ( الاسم - اللغة - المنطقة التعليمية التي يعمل بها - اسم المدرسة التي يعمل بها - الهاتف - المحمول - البريد الإلكتروني - الوظيفة الحالية - المسؤوليات والوظائف التي يقوم بها - المؤهلات الحاصل عليها وتضمنة أسماء الكليات وسنوات التخرج )
- ب- تحديد ثلاثة نتائج يريد أن يحققها من خلال الالتحاق بالبرنامج.
- ت- الإجابة عن ثمانية أسئلة ترتبط بالموضوعات الآتية:
  - توفير تعليم متميز للطلاب وتحسين مستويات إنجازهم.
  - الإدارة الفعالة وتنفيذ البرامج لحماية الأطفال وتحقيق الرفاهية التعليمية لهم.
  - القيادة الفعالة وتنفيذ المنهج.
  - صنع واتخاذ القرارات المدرسية.
  - التخطيط الشامل والمتكامل لكافة جوانب العملية التعليمية.
  - استراتيجيات تدعيم الأداء، وتحقيق الرفاهية لهيئة العاملين والعدل والمساواة بينهم.
  - مشاركة المجتمع في تحقيق أهداف المدرسة.
  - الالتزام بالسياسات التربوية على مستوى الولاية.

وبعد استيفاء كافة البيانات يقوم المتقدمون بإرسالها إلى المنطقة التعليمية التي تتبعها المدرسة، ويوجد في ولاية نيو ساوس ويلز عشرة مكاتب كل مكتب له رقم هاتف

وفي ولاية فيكتوريا يتولى قسم التعليم بالولاية ممثلاً في مكتب تعليم المدرسة الرسمي (OGSE) the office for government school education مسؤولاً عن إعداد مديري مدارس التعليم العام من خلال برنامجين يعرف الأول ببرنامج الإعداد للقيادة Preparing for Leadership ويتولى مسئولية مكتب تعليم المدرسة الرسمي (١٣٧) أما البرنامج الثاني فيتولى مسئولية مكتب تعليم المدرسة بالتعاون مع جامعتي ميلبورن وموناش. (١٣٨)

وسوف يتناول البحث برامج إعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي في هاتين الولايتين بالبيان والتفصيل على النحو الآتي:  
أولاً؛ ولاية نيو ساوس ويلز:

ويتضمن برنامج الإعداد في هذه الولاية المحاور الآتية:

#### [١] المسئولون عن البرنامج:

يتولى مسئولية هذا البرنامج قسم التعليم والتدريب في الولاية New South Wales Department of Education and Training ممثلاً في مديرية تطوير القيادة والتعليم المهني Directorate Professional Learning and Leadership Development، وجمعية الخدمات العامة (PSA) Public Service Association (١٣٩) ، ويتولى قسم التعليم الإنفاق على البرنامج وتحمل التكلفة الإجمالية التي تبلغ ٢٤٠٠ دولار أي حوالي ٣٠٠ يورو. (١٤٠)

#### [٢] هدف البرنامج:

يهدف برنامج إعداد مدير المدرسة الموجه في ولاية نيو ساوس ويلز إلى تقديم تعليم مهني متميز يرتقي بكفاءات وخبرات وممارسات الملتحقين به ليتمكنوا من قيادة المدارس بكفاءة وفعالية في ظل التغيرات العالمية المتلاحقة وما يصطحبها من تحديات تواجه المجتمعات. (١٤١)

ورقم فاكس خاص به لاستقبال الاستمارات من الراغبين في الالتحاق بالبرنامج، كما يوجد بكل مكتب ميسر يجب على أي استفسار من المتقدمين وهذه المكاتب هي: (١٤٤)

- ساحل وسط هينتر Hunter/Central Coast .
- ساحل جنوب إيواراو Illawarra/South Coast .
- إنجلترا الجديدة New England . - الساحل الشمالي North Coast .
- شمال سيدني Northern Sydney . - ريفيرنا Riverina .
- جنوب غرب سيدني South Western Sydney .
- سيدني Sydney . - غرب نيو ساوس ويلز Western NSW .
- غرب سيدني Western Sydney . - مكتب الولاية State office .

وعندما يتم اختيار المتدربين يتم عقد مؤتمر لهم لمدة يومين في سيدني، ويتم مناقشة كافة القضايا والإجراءات التنظيمية والتدريبية الخاصة بالبرنامج في هذا المؤتمر، كما يتم توزيع حقائب تعليمية على المتدربين لمساعدتهم في الدراسة وتنمية وتطوير معارفهم وقدراتهم في القيادة. (١٤٥)

#### [٤] مدة البرنامج:

تتراوح مدة البرنامج من عام إلى عامين حسب رغبة المتدربين وظروفهم الوظيفية والتعليمية. (١٤٦)

#### [٥] محتوى البرنامج:

يتضمن البرنامج أربع وحدات دراسية وذلك على النحو التالي: (١٤٧)

أ- الوحدة الأولى؛ قيادة التعلم التنظيمي: Lead organizational learning

وتتضمن الموضوعات الآتية:

- إدارة أولويات العمل الشخصي والتنمية المهنية. - تطوير بيئة العمل.
- دعم ومساندة الإبداع في العمل. - إدارة التغيير.

- الوحدة الثانية ؛ قيادة عمليات التخطيط: **Lead the planning process**  
وتتضمن الموضوعات الآتية:

- إدارة عمليات الخطة. - إدارة أنظمة معلومات موقع العمل.

ب- الوحدة الثالثة ؛ قيادة فرق العمل: **Lead Teams**

وتتضمن الموضوعات الآتية:

- بناء وتشكيل فرق العمل. - إدارة الأفراد لتدعيم عمليات الفريق.

ت- الوحدة الرابعة ؛ إدارة الخدمات: **Lead service provision**

وتتضمن الموضوعات الآتية:

- إدارة خدمات جودة العميل. - إدارة علاقات العمل الفعالة.

ث- الوحدة الخامسة ؛ إدارة أنظمة الجودة: **Lead Quality System**

وتتضمن الموضوعات الآتية:

- تدعيم التطوير ولتحسين المستمر. - تدعيم الأمن في موقع العمل.

[٦] أسلوب التدريب :

يتنوع ويختلف أسلوب التدريب في البرنامج حيث يتضمن الآتي: (١٤٨)

أ- المحاضرات :

حيث يتلقى المتدربون محاضرات القيادات التربوية وخصائصها وسماتها.

ب- الاجتماعات الفردية:

فكل متدرب له مرشد يقوم بزيارات متعددة له في المدارس ويلاحظ أداءه ويعقد معه اجتماعات مستمرة لمناقشة القضايا التعليمية المهمة.

ت- ورش العمل:

حيث يتم تجميع المتدربين في مجموعات عمل صغيرة للتدريب على غدارة الأمن والمخاطر، وتنمية المهارات في الصحة المهنية، وإدارة الشكاوي والتعامل معها.

### ث- التعلم الإلكتروني:

حيث يتم تسليم كل متدرب حقيبة تعليمية بها مواد مطبوعة ومصورة حيث يتعامل معها من خلال الحاسب الآلي.

### ج- المؤتمرات:

حيث يتم تجميع المتدربين في مؤتمرات محلية أو قومية لمناقشة كثير من القضايا التعليمية بصفة عامة والإدارية بصفة خاصة.

### [٧] تقويم المتدربين :

يتم تقويم المتدربين في البرنامج من خلال الآتي:

#### أ- التقويم المرحلي:

ويتم التقويم من خلال الزيارات الميدانية من قبل الخبراء الناصحين والمرشدين، حيث يتولى كل مرشد مسئولية اثنين أو ثلاثة متدربين ويلاحظ أدائهم ويسجله في تقارير واستمارات ملاحظة يستفاد بها في التقويم الختامي للمتدربين.<sup>(١٤٩)</sup>

#### ب- التقويم الختامي:

ويتم التقويم من خلال فحص ملف إنجاز المتدرب وتجميع تقارير الزيارات الميدانية من قبل الخبراء الناصحين والمرشدين وتقويم الزملاء.<sup>(١٥٠)</sup>

وبعد الانتهاء من البرنامج يتاح للحاصلين عليه فرصة التقدم لشغل مناصب مديري مدارس وفقاً للاحتياجات الفعلية للمدارس وذلك بعد التعاقد مع مجالس الأمناء وفقاً للإعلانات في الصحف ، وبعد مرور عام من تولي المسئولية يمر المديرون الجدد بعملية اعتماد أكاديمي Accreditation في أحد المراكز المخصصة لذلك مثل: مركز مديري المدارس الأستراليين (APC) Australian Principals' Centre، وجمعية فيكتوريا لمديري مدارس التعليم قبل الجامعي Victorian Association of Secondary School Principals (VASSP) ، والذي ينظم هذه العملية شركة مستشار كولين وإجان وديل consultant firm Cullen, Egan and Dell، والهدف الأساسي

من عملية الاعتماد الأكاديمي هو مساعدة مديري المدارس للتعرف على جوانب القوة في أدائهم وتدعيمها وجوانب والضعف وعلاجها. (١٥١)

ويعتبر الاعتماد الأكاديمي بمثابة مجموعة من المبادئ الأخلاقية والسلوكيات القيمية A Code of Ethics للقيادة المدرسية ويتضمن ثلاثة جوانب هي: (١٥٢)

#### أ- الالتزامات المهنية:

ويتضمن هذا الجانب ما يلي:

- يقبل أن جميع التلاميذ عندهم القدرة ولديهم الحق للتعلم.
- الالتزام بالتنمية الشخصية للتلاميذ وهيئة العاملين.
- احترام التزامات المدرسة مع المجتمع.
- العمل مع هيئة العاملين لبناء وتطوير علاقات فعالة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي.
- توفير بيئة آمنة للتلاميذ وكافة العاملين بالمدرسة.

#### ب- أبعاد القيادة :

ويتضمن هذا الجانب أربعة أبعاد هي :

##### ■ الأول ؛ البعد التربوي:

ويتضمن هذا البعد خلق بيئة تعليمية باعثة ومشجعة للتعليم والتعلم، وتخطيط المناهج الدراسية، وتطوير سياسات التعليم والتعلم.

##### ■ الثاني ؛ البعد الأخلاقي والقيمي:

ويتضمن هذا البعد - عيم القيم الأخلاقية لدى الطلاب للوفاء باحتياجاتهم وتحقيق رفاهيتهم.



■ الثالث ؛ البعد الاستراتيجي:

ويتضمن هذا البعد وجود قيادة إستراتيجية فعالة تستجيب لمتغيرات البيئة الخارجية، وإدارة التغيير، وتطوير ثقافة الإنجاز، واستخدام الموارد لتحقيق الأهداف، وتفويض السلطات، وتحقيق أولويات المدرسة.

■ الرابع ؛ بعد العلاقات الشخصية:

ويتضمن هذا البعد بناء علاقات إنسانية بين كافة المهتمين بالعملية التعليمية يسودها الاحترام والود والثقة والشفافية.

ت- مكونات القيادة:

ويتضمن هذا الجانب ما يلي:

- سمات وخصائص القيادة التربوية.
- الإشراف التربوي وتقويم الأداء.
- الوعي الشخصي، والاتصالات، وإدارة الضغوط.
- التنظيم الشخصي، وتطوير الآخرين، والتأثير الشخصي.
- إدارة الصراع، وبناء الفريق.
- الثقافة التنظيمية، وإدارة الموارد، وإدارة المشروعات.
- العلاقات العامة، وقضايا البيئة والسياسة.

\*ثانياً؛ ولاية فيكتوريا:

وسوف يتناول البحث برنامجي الإعداد في هذه الولاية بالبيان والتفصيل على النحو الآتي:

البرنامج الأول: برنامج إعداد القيادات

ويتضمن هذا البرنامج المحاور الآتية

[١] المسئولون عن البرنامج:

تتولى وحدة القيادة المدرسية School Leadership Unit التابعة لقسم التعليم وتنمية الطفولة المبكرة بالولاية ممثلة في مكتب تعليم المدرسة الرسمي مسئولية إعداد

مديري مدارس التعليم قبل الجامعي من خلال برنامج إعداد القيادة، ويوجد للمكتب تسعة فروع على مستوى الولاية تقدم برنامج إعداد مديري المدارس وهذه الفروع توجد في الأماكن التالية: (١٥٣)

- جنوب غرب بارون Barwon South Western
- جرامبيانز Grampians - جيبسلاند Gippsland
- ميثروبولتن الشرقية Eastern Metropolitan
- هيوم Hume - لودن مالي Loddon Mallee
- ميثروبولتن الشمالية Northern Metropolitan
- ميثروبولتن الجنوبية Southern Metropolitan
- ميثروبولتن الغربية Western Metropolitan

#### [٢] هدف البرنامج:

- يهدف البرنامج إلى تنمية وتطوير القدرات القيادية للمتحمقين به وتمكينهم من فهم أسس ومتطلبات المدرسة الفعالة وذلك من خلال: (١٥٤)
- فهم نظريات القيادة والمدرسة الفعالة.
  - فهم أدوار ومسئوليات القيادة في المدارس.
  - فهم سمات وخصائص القيادة الفعالة.
  - تمكين المشاركين من إعداد خطط إستراتيجية لمدارسهم لتحقيق أهداف العملية التعليمية والجودة في الأداء.

#### [٣] شروط الالتحاق بالبرنامج:

- يشترط فيمن يتقدم للحصول على البرنامج أن يكون لديه خبرة في التدريس لا تقل عن خمسة أعوام، كما يكون لديه نشاط متميز في الأعمال الإدارية المدرسية المختلفة. (١٥٥)

#### [٤] مدة البرنامج:

يستغرق البرنامج عام تقريباً، أي نحو ٧٢٠ ساعة، ويشتمل على حلقات علمية كل يوم ثلاثاء من كل أسبوع، كما يشتمل على ١٢٠ يوم تدريب ميداني.

#### [٥] المحتوى الدراسي للبرنامج:

يتضمن البرنامج كثير من الموضوعات مثل (ثقافة المدرسة - الأبعاد الأخلاقية والسياسية للقيادة التربوية في ظل الديمقراطية - التعلم التنظيمي - التقويم المدرسي - التنمية المهنية لهيئة العاملين بالمدرسة - التدريب أثناء الخدمة للمعلمين - ملاحظة وتقويم التلاميذ والمعلمين في قاعات الدروس - المناهج والتعلم - التعلم متعدد الثقافات - القيادة التربوية - دعم الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة - الإدارة المالية للمدرسة - القانون المدرسي).

#### [٦] أسلوب التدريب :

يتنوع أسلوب التدريب في البرنامج حيث يتضمن المحاضرات والدراسات النظرية، ودراسات الحالة، والمحاكاة، ولعب الأدوار، والمناقشات في الاجتماعات، وورش العمل، والمهام في العمل، والدراسات الشخصية، والتدريب الميداني.

#### \* النموذج الثاني؛ ولاية نيو جيرسي :

ويعتبر هذا النموذج من نماذج مؤسسة دانفورت وسوف نتناول هذا النموذج بالبيان والتفصيل على النحو التالي: (١٧٤)

#### [١] المسئولون عن البرنامج:

يتولى مسئوليتها البرنامج قسم التعليم في ولاية نيو جيرسي والسلطات التعليمية المحلية بالتعاون مع كلية التربية التابعة لجامعة وليام بيترسون William Paterson University، ويتكف البرنامج حوالي ١٠٠٠ يورو ويكون منحة من السلطات التعليمية المحلية .

وفي عام ٢٠٠١ اشتركت أكثر من ٥٠٠ هيئة تعليمية تضم كليات ومعاهد الإدارة المدرسية وأقسام الإدارة في كليات التربية في مشروع إعداد المدير المقيم Internship، حيث يتم إعداده وهو مقيم في مدرسته ويؤدي وظيفته كمعلم ، ويقوم مدير المدرسة بتفويض بعض المسؤوليات الإدارية له ، كما يتابعه متخصصون من المديرين أصحاب الخبرات السابقة والمتقاعدين وأساتذة الجامعات. (١٧٢)

وأصبحت كل ولاية من الولايات الأمريكية لها نظام في برامج إعداد مديري المدارس بصفة عامة، ومديري مدارس التعليم قبل الجامعي بصفة خاصة، وفيما يلي بعض نماذج هذه الولايات:

#### \*النموذج الأول؛ ولاية واشنطنون :

ويعتبر هذا النموذج من نماذج مؤسسة دانفورت وسوف نتناول هذا النموذج بالبيان والتفصيل على النحو التالي: (١٧٣)

#### [١] المسئولون عن البرنامج:

يتولى مسئوليتها البرنامج قسم التعليم في واشنطنون والسلطات التعليمية المحلية بالتعاون مع كلية التربية التابعة لجامعة واشنطنون في مدينة سياتل Seattle، ويتكلف البرنامج حوالي ٩٢٠٠ يورو ويكون منحة من السلطات التعليمية المحلية .

#### [٢] هدف البرنامج:

يهدف البرنامج إلى تمكين الملتحقين به من العمل بفعالية في قيادة المدارس وتحقيق الأهداف الرئيسة لتحسين الجودة، والقيادة التربوية وتطوير المدرسة وتوسيع المعرفة كجزء من المسئولية التربوية.

#### [٣] شروط الالتحاق بالبرنامج:

أ- يشترط فيمن يتقدم للحصول على البرنامج أن يكون لديه خبرة في التدريس لا تقل عن خمسة أعوام.

الثانوية National Association of Secondary School Principals (NASSP)، و الجمعية القومية لمديري المدارس الابتدائية National Association of Primary School Principals (NAPSP)، وجمعية تطوير الإشراف والمنهج Association for Supervision and Curriculum Development (ASCD)، و المجلس القومي لأساتذة الإدارة التربوية National Council of Professor Educational Administration (NCPEA)، و الجمعية الأمريكية لكليات التربية American Association for Colleges Teacher Education (AACTE)، و جمعية المجلس القومي للمدرسة National School Board Association (NSBA).<sup>(١١٨)</sup>

وفي عام ١٩٨٧ قامت مؤسسة دانفورت بتقديم برامج تدريب منظمة للقيادات المدرسية يطلق عليها برامج مؤسسة دانفورت لإعداد مديري المدارس The Danforth Foundation Program for the Preparation of School Principals (DPPSP)، و اعتمدت الدراسة في هذه البرامج على التعاون بين ١٨ جامعة مشاركة مع المؤسسة، و مدة البرنامج يتراوح من عام إلى عام ونصف، و يحصل الملتحقون على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتعليمية، كما يتم منحهم ترخيصاً بمزاولة المهنة<sup>(١١٩)</sup>، وفي عام ١٩٩٢ ارتفع عدد الجامعات المشاركة في البرنامج إلى ٢٢ جامعة كما تم تدعيم الروابط بين المؤسسة والسلطات التعليمية المحلية للارتقاء بكفاءة هذه البرامج.<sup>(١٢٠)</sup>

وفي عام ١٩٩٤ قام مركز التقويم التربوي التابع لمجلس مسئولى المدارس الرئيسيين Council of Chief State School Officers (CCSSO) بمشروع اتحاد الرخص Interstate School Leader Licensure Consortium (ISLLC) الذي اعتمد على ستة مستويات معيارية لجودة الإدارة والقيادة التربوية، و شارك فيه ٣٥ ولاية أمريكية، و اعتمد هذا المشروع على منح الملتحقين به درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتعليمية، و منحهم أيضاً ترخيصاً بمزاولة مهنة مديري مدارس.<sup>(١٢١)</sup>

مناقشة المتدربين في الدراسات والمشروعات التي قاموا بإعدادها، كما يتابعون أدائهم المهني في المدارس.

#### ب- التقويم النهائي:

حيث يتم تجميع جميع المتدربين في البرنامج في يوم ختامي ويتم مناقشتهم من قبل لجنة تضم مجموعة من الخبراء التابعين لوحدة القيادة المدرسية في قسم التعليم و الطفولة المبكرة في ولاية فيكتوريا.

#### \* البرنامج الثاني: الماجستير في القيادة المدرسية

ويتضمن هذا البرنامج المحاور الآتية:

#### [١] المسئولون عن البرنامج:

تتولى وحدة القيادة المدرسية التابعة لقسم التعليم وتنمية الطفولة المبكرة

#### [٢] هدف البرنامج:

يهدف البرنامج إلى بناء القدرات القيادية المختلفة لدى المشاركين فيه من خلال الارتقاء بمعارفهم وخبراتهم ومهاراتهم واتصالاتهم المهنية واستعداداتهم الانفعالية وبتث الثقة في نفوسهم لكي يصبحوا قادة متميزين يقودون مدارسهم نحو تحقيق اهدافها بكفاءة وفعالية. (١١٠)

#### [٣] شروط الالتحاق بالبرنامج:

يشترط فيمن يتقدم للحصول على البرنامج أن يكون لديه خبرة في التدريس لا تقل عن خمسة أعوام على الأقل. (١١١)

#### [٤] مدة البرنامج:

يستغرق البرنامج فترة زمنية تتراوح من عام إلى عامين حسب رغبة المتدربين وظروفهم المهنية. (١١٢)

٥- شهر أغسطس:

وهذه المرحلة تتضمن ورشة العمل الخامسة وتشتمل على موضوعات متنوعة مثل العلاقة بين قيادة الفصل وقيادة المدرسة، ودراسات حالة.

٦- شهر أكتوبر:

وهذه المرحلة تتضمن ورشة العمل السادسة وتشتمل على موضوعات متنوعة مثل مستقبل الأدوار القيادية للمشاركين، القيادة الصحية، تقديم دراسات الحالة من قبل المشاركين.

٧- مارس/ أكتوبر:

وهذه المرحلة تتضمن أنشطة متنوعة بين ورش العمل السابقة، وتشتمل على موضوعات متنوعة مثل المشروعات المدرسية، وخبرات مراقبة الظل.

بالإضافة إلى ذلك يتسلم كل متدرب كتيب وهو دليل للقيادة المدرسية في ولاية فيكتوريا، ويتضمن هذا الكتيب سمات وخصائص خمسة أنماط من القيادة هي القيادة الفنية، والقيادة البشرية، والقيادة الثقافية، والقيادة التربوية، والقيادة الرمزية، كما يتضمن هذا الدليل المستويات المعايير للقيادة المدرسية في ولاية فيكتوريا ومهام ومسئوليات مديري المدارس.

[٦] أسلوب التدريب :

يتنوع أسلوب التدريب في البرنامج حيث يتضمن المحاضرات والدراسات النظرية، والمناقشات، ودراسات الحالة، وورش العمل، والتدريب الميداني. (١٥٨)

[٧] تقويم المتدربين :

يتم تقويم المتدربين في البرنامج من خلال الأتي: (١٥٩)

أ- التقويم المرحلي:

ويتم التقويم من خلال الزيارات الميدانية من قبل الخبراء الناصحين والمرشدين التابعين لوحدة القيادة المدرسية، وهي اجتماعات منتظمة على أربع مراحل ويتم

#### [٤] مدة البرنامج:

يستغرق البرنامج فترة زمنية قرابة العام مقسمة على سبعة مراحل من شهر فبراير إلى شهر أكتوبر. (١٥٦)

#### [٥] المحتوى الدراسي للبرنامج:

يتضمن البرنامج سبعة مراحل وكل مرحلة لها محتوى دراسي مختلف عن الأخر وذلك على النحو التالي: (١٥٧)

##### أ- شهر فبراير:

وهي مرحلة تمهيدية تستغرق يومين وتكون في فصول سكنية للمشاركين، ويتم إعطائهم فكرة عامة عن البرنامج ومراحله ومحتواه.

##### ب- شهر مارس:

وهذه المرحلة تتضمن ورشتي العمل الأولى والثانية، ويدرس المشاركون فيها موضوعات متنوعة مثل: وجهات النظر حول القيادة المدرسية، وأسباب فشل المشروعات، رؤية قسم التعليم وتنمية الطفولة المبكرة للقيادة المدرسية والتحسين المدرسي، دراسات حالة.

##### ج- شهر مايو:

وهذه المرحلة تتضمن ورشة العمل الثالثة وتشتمل على إعطاء واستقبال التغذية الراجعة ودراسات الحالة .

##### د- شهر يونية:

وهذه المرحلة تتضمن ورشة العمل الرابعة وتشتمل على موضوعات متنوعة مثل عقد وإدارة ورش العمل، بناء فرق العمل الفعالة، التعامل مع الأفراد الفاشلين، أهمية المحادثات.



### [١] المسئولون عن البرنامج:

يتولى مسئوليتها البرنامج قسم التعليم في ولاية كاليفورنيا والسلطات التعليمية المحلية بالتعاون مع كلية التربية التابعة لجامعة ماري وود Marywood University وذلك في برنامج إعداد القيادات المدرسية، وتتولى لجنة من السلطات التعليمية المحلية (الإدارة التعليمية) مسؤولية إرسال الخطابات للمدارس مرفق بها استمارات تقديم لمن يرغب في الالتحاق بالبرنامج، وتلقي الطلبات من المتقدمين وتقوم بمراجعتها وفحصها ثم اختيار أنسب العناصر للالتحاق بالبرنامج.

### [٢] هدف البرنامج:

يهدف البرنامج إلى تزويد المتقدمين بفرص متنوعة وعميقة وخبرات إدارية مستمرة تمكنهم من تطبيق المعارف والمهارات التي اكتسبوها في حل المشكلات الإدارية اليومية والقيام بالمهام الإشرافية المدرسية، وإحداث التكامل بين المفاهيم والمهارات والاستفادة منها في المواقف الإدارية الجديدة، والمشاركة الفعالة في إدارة المدارس، وتحقيق معايير القيادة الفعالة.

### [٣] شروط الالتحاق بالبرنامج:

يشترط فيمن يتقدم للحصول على البرنامج أن يكون لديه خبرة في التدريس مدتها خمسة أعوام.

### [٤] مدة البرنامج:

يستغرق البرنامج فترة زمنية مدتها ستة شهور بواقع ٣٠٠ ساعة تدريب.

### [٥] المحتوى الدراسي للبرنامج:

يتضمن البرنامج يتضمن البرنامج عشر وحدات دراسية يمن توضيحها على

النحو التالي:

أ- الوحدة الأولى؛ المنهج: CURRICULUM

وتتضمن الموضوعات الآتية:

## [٢] هدف البرنامج:

يهدف البرنامج إلى زيادة قدرات ومهارات ومعارف الملتحقين به ، وتمكينهم من وضع رؤية ورسالة للمدرسة تعتمد على العمل التعاوني الديمقراطي.

## [٣] شروط الالتحاق بالبرنامج:

يشترط فيمن يتقدم للحصول على البرنامج أن يكون لديه خبرة في التدريس تتراوح من ثلاثة إلى خمسة أعوام.

## [٤] مدة البرنامج:

يستغرق البرنامج فترة زمنية تتراوح من عام إلى عامين تقريبا، ويتم تكثيف الدراسة في فترة الإجازة الصيفية.

## [٥] المحتوى الدراسي للبرنامج:

يتضمن البرنامج كثير من الموضوعات مثل (القيادة في مجتمعات التعلم - القضايا المعاصرة في المدارس والمجتمع - البحث التربوي - تصميم وتطوير المناهج الدراسية - تشكيل وبناء فرق العمل - علم نفس المنظمات - المشروعات العلاجية في القيادة المدرسية - الإشراف وتقييم الأداء - الإدارة المدرسية - السياسات التربوية - المسائل القانونية الخبرات الميدانية- القدرات التكنولوجية).

## [٦] أسلوب التدريب :

يتنوع أسلوب التدريب في البرنامج حيث يتضمن المحاضرات والدراسات النظرية، والمناقشات، ودراسات الحالة، ومجموعات ورش العمل، والمؤتمرات التكنولوجية المصغرة، والتقارير الشخصية، والبحوث الميدانية، والتدريب الميداني.

## \*النموذج الثالث؛ ولاية كاليفورنيا :

ويعتبر هذا النموذج من نماذج إعداد المدير المقيم Internship وسوف نتناول

هذا النموذج بالبيان والتفصيل على النحو التالي: (١٧٥)

- تقويم احتياجات المناهج.
- تنظيم دراسة المناهج ومراجعتها.
- العمل مع فريق المناهج.
- تنفيذ البرامج التعليمية الجديدة.
- تقويم البرامج التعليمية.
- المراجعة العامة للمناهج.

#### ب- الوحدة الثانية ؛ الإشراف: SUPERVISION

وتتضمن الموضوعات الآتية:

- طرائق البحث في الإشراف الإكلينيكي.
- الطرائق الحديثة في الإشراف على المعلمين والهيئة الإدارية المعاونة.
- مراجعة الممارسات والخبرات الإشرافية الحالية.

#### ت- الوحدة الثالثة ؛ تنمية هيئة العاملين: STAFF DEVELOPMENT

وتتضمن الموضوعات الآتية:

- الوفاء بالاحتياجات المهنية لهيئة العاملين.
- نماذج فعالة لتنمية هيئة العاملين.
- تنمية وتطوير الخدمات التدريبية لهيئة العاملين.
- مراجعة الكفاءات التدريبية لهيئة العاملين.

#### ث- الوحدة الرابعة ؛ هيئة العاملين: PERSONNEL

وتتضمن الموضوعات الآتية:

- تقويم الموارد البشرية.
- طرائق اختيار هيئة العاملين ولا سيما الجدد منهم.
- تنظيم هيئة العاملين المناخ والأخلاق.

#### ج- الوحدة الخامسة ؛ العلاقات مع المجتمع: COMMUNITY RELATIONS

وتتضمن الموضوعات الآتية:

- أولياء الأمور.
- مجتمع رجال الأعمال.
- الوكالات والمؤسسات الخارجية.
- اللجان.

### ح- الوحدة السادسة ؛ الإدارة: MANAGEMENT

وتتضمن الموضوعات الآتية:

- تنظيم الطلاب وخدماتهم. - الجدول المدرسي.
- إدارة الأزمات. - السجلات والتقارير.
- دعم هيئة العاملين. - الصيانة.

### خ- الوحدة السابعة ؛ القيادة والقيم والأخلاق: Leadership, Values and Ethics

وتتضمن الموضوعات الآتية:

- فهم ومراعاة تعدد الثقافات والأعراق.
- السلامة الأخلاقية والشخصية.
- النسق الاجتماعي الصحي. - تدعيم الممارسات الأخلاقية.

### د- الوحدة الثامنة ؛ قضايا قانونية وتشريعية: LEGAL ISSUES

وتتضمن الموضوعات الآتية:

- القوانين والتعليمات الاتحادية والفيدرالية. - قوانين التعليم الرسمية.
- قرارات لجنة التعليم المركزية.

### ذ- الوحدة التاسعة ؛ التمويل: Finance

وتتضمن الموضوعات الآتية:

- عمليات تطوير الميزانية. - مصادر الدخل. - الإنفاق المدرسي.

### ر- الوحدة العاشرة ؛ التنمية المهنية الشخصية:

### Personal Professional Development

وتتضمن الموضوعات الآتية:

- القراءة والبحث. - مؤتمرات وحلقات دراسية.

## [٦] أسلوب التدريب :

يتنوع أسلوب التدريب في البرنامج حيث يتضمن المحاضرات والدراسات النظرية، وورش العمل، والحلقات الدراسية، والبحوث، والتدريب الميداني.

## [٧] تقويم المتدربين :

يتم تقويم المتدربين في البرنامج باستخدام أسلوبين هما:

### ت- التقويم المرحلي:

ويتم كل شهر من خلال المشرفين التابعين للجامعة على البرنامج، حيث يتم حصر جميع الأنشطة والممارسات التي قام بها المتدرب على مدار الشهر وتقويمها.

### ث- التقويم النهائي:

ويكون في نهاية البرنامج حيث يتم تجميع تقارير الشهور التي أعدها المشرفون، كما يتم تجميع ملفات الإنجاز من كل متدرب والتي توضح كافة الأنشطة والمعارف والمهارات التي تعلمها.

## \* النموذج الرابع؛ ولاية نيومكسيكو :

ويعتبر هذا النموذج من نماذج إعداد المدير المقيم أعداد المدير المقيم Internship وسوف نتناول هذا النموذج بالبيان والتفصيل على النحو التالي: (١٧١)

### [١] المسئولون عن البرنامج:

يتولى مسئوليتها البرنامج قسم التعليم في ولاية نيومكسيكو والسلطات التعليمية المحلية بالتعاون مع قسم التربية وتطوير الإدارة بكلية التربية جامعة نيومكسيكو New Mexico State University وذلك في برنامج إعطاء الرخصة لممارسة مهنة القيادة المدرسية.

### [٢] هدف البرنامج:

يهدف البرنامج إلى الارتقاء بكفاءات وخبرات المتقدمين ومنحهم رخصة لممارسة مهنة القيادة المدرسية.

### [٣] شروط الالتحاق بالبرنامج:

يشترط فيمن يتقدم للحصول على البرنامج أن يكون لديه خبرة في التدريس مدتها ثلاث سنوات.

### [٤] مدة البرنامج:

يعتمد البرنامج على الساعات المعتمدة حيث يستغرق ٢٤٠ ساعة، بواقع ١٢٠ ساعة في كل فصل دراسي.

### [٥] المحتوى الدراسي للبرنامج:

يتضمن البرنامج يتضمن البرنامج خمس وحدات دراسية يمكن توضيحها على النحو التالي:

#### أ- الوحدة الأولى؛ القيادة التعليمية: Instructional leadership

وتتضمن الموضوعات الآتية:

- المناهج؛ وتشتمل على قيادة مجموعات المناهج، وتطوير أساليب تقويم احتياجات المناهج، واستراتيجيات تغيير المناهج.
- التعليم؛ وتشتمل على مساعدة هيئة العاملين، وتقديم الدعم لهيئة العاملين.
- الإشراف على هيئة العاملين؛ وتشتمل على أساليب اختيار وتعيين هيئة العاملين، توجيه الموظفين الجدد وتقويم أدائهم، الخدمات المقدمة للموظفين، التنمية المهنية للموظفين، حقوق الموظفين، طرائق التعامل مع شكاوي الموظفين، والرواتب.

- خدمات الطلاب؛ وتشتمل على إعداد سجلات الطلاب؛ إجراءات الانضباط

وحفظ النظام، الرعاية الصحية والاجتماعية للطلاب.

- التخطيط والتقويم والبحث التربوي؛ وتشتمل على التخطيط التربوي، والتقويم

التربوي، أدوات البحث التربوي، استخدام البحوث، الاشتراك في البحوث.

#### ب- الوحدة الثانية؛ الاتصالات: Communications

وتتضمن الموضوعات الآتية:

- الإعلام؛ ويشتمل على نشرة أخبار المدرسة وتطويرها، الاجتماعات المختلفة مع الطلاب وهيئة العاملين وأولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي، والرسائل والمذكرات من وإلى المدرسة.
- التحفيز والتشجيع؛ ويشتمل على أساليب تقدير أنشطة الطلاب وهيئة العاملين والآباء والمجتمع المحلي، الأنشطة والاتصالات والخلق والروح المعنوية.
- الاستماع والمساعدة؛ ويشتمل على إدارة الصراع، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات.
- الاستكشاف؛ ويشتمل على الاتصالات الرسمية وغير الرسمية، أساليب تحسين وتطوير الاتصالات الشفوية والكتابية.
- ت- الوحدة الثالثة؛ إدارة المناخ المدرسي: Management of school climate  
وتتضمن الموضوعات الآتية:
- معرفة المناخ المدرسي؛ ويشتمل على معرفة ثقافة المدرسة، الخصائص السكانية والاجتماعية، القيم المجتمعية، التقاليد والطقوس والمراسيم المجتمعية.
- المشاركة النشطة؛ ويشتمل على تقديم التغذية الراجعة للمعلمين والتلاميذ بعد ملاحظة التعليم والتعلم في قاعات الدروس، ومشاركة التلاميذ وهيئة العاملين في تطوير البرامج المدرسية، وتوفير بيئة تعليمية آمنة وباعثة على التعلم للمناهج الدراسية، والمشاركة في فرق العمل وجهود التحسين والتطوير المدرسي.
- ث- الوحدة الرابعة؛ إدارة الموارد: Management of resources  
وتتضمن الموضوعات الآتية:
- الموارد؛ ويشتمل على إدارة شئون الموظفين، وإعداد الميزانية وتحديد أوجه الإنفاق، والتمويل الذاتي للمدرسة.

- التجهيزات؛ ويشتمل على التخطيط لاستخدام التجهيزات والأجهزة المدرسية، الصيانة الدورية للتجهيزات والأجهزة، والاستفادة من مساحات الفضاء الموجودة بالمدرسة.
- الأدوات؛ ويشتمل على الكتب المدرسية والوسائل المساعدة في عمليات التعليم والتعلم.
- الوقت؛ ويشتمل على استراتيجيات إدارة الوقت، وتوزيع المهام والمسئوليات على العاملين، وإدارة أنشطة التعلم المدرسية.
- البرامج؛ ويشتمل على معرفة أنواع البرامج المدرسية، وجدولة البرامج والتخطيط لها، وتقويم البرامج وتحديد احتياجاتها المستقبلية.

#### ج- الوحدة الخامسة ؛ وعي وإدراك السياسة: Policy awareness

وتتضمن الموضوعات الآتية:

- صنع وإدارة السياسة؛ ويشتمل على المجالس التشريعية الرسمية، وسياسات الإدارات التعليمية، والسياسات المدرسية.
- القانون؛ ويشتمل على القوانين والتشريعات التعليمية، تطوير أساليب الحفاظ على القضايا القانونية، مقابلات مع محامي المدرسة، مقالات القانون في الصحف التعليمية.
- المجتمع؛ ويشتمل على الاتصالات مع المجتمع وسياسات وبرامج المجتمع، وتطوير مهارات بناء المشاركات المجتمعية، وتطوير اتصالات فعالة مع أوصياء المدرسة.

#### [٦] أسلوب التدريب :

يشتمل أسلوب التدريب في البرنامج على المحاضرات والدراسات النظرية، وورش العمل، والحلقات الدراسية، وإعداد الأبحاث، وكتابة المقالات، والتدريب الميداني.



### [٧] تقويم المتدربين :

يتم تقويم المتدربين في البرنامج باستخدام أسلوبين هما:

#### أ- التقويم المرحلي:

ويتم كل أسبوع وذلك من خلال الزيارات الميدانية التي يقوم بها المرشدون للمتدربين في المدارس، ويقوم المرشد بكتابة تقرير مفصل عن المتدرب.

#### ب- التقويم النهائي:

ويكون في نهاية البرنامج حيث يتم تجميع التقارير الأسبوعية التي أعدها المرشدون، كما يتم تجميع ملفات الإنجاز من كل متدرب والتي توضح كافة الأنشطة والمعارف والمهارات التي تعلمها.

#### \* النموذج الخامس؛ ولاية ماسوشوستس :

ويعتبر هذا النموذج من نماذج اتحاد رخص قادة المدارس بين الولايات وسوف نتناول هذا النموذج بالبيان والتفصيل على النحو التالي: (١٧٧)

#### [١] المسئولون عن البرنامج:

يتولى مسئوليتها البرنامج قسم التعليم في ولاية ماسوشوستس والسلطات التعليمية المحلية في مدين بوسطن بالتعاون مع جامعة ماسوشوستس University of Massachusetts، وذلك في Boston Principal Fellowship Program، وتتولى السلطات التعليمية المحلية في مدين بوسطن مسئولية التنسيق العام للبرنامج حيث تقوم بالإعلان في الصحف المحلية ومجلات القيادة المدرسية عن فتح باب الالتحاق بالبرنامج، كما تشير إلى الموقع الإلكتروني الذي يمكن أن يحصل المرشحون من خلاله على استمارات التقديم وإرسالها بعد استيفاء البيانات، وتقوم تلك السلطات بفرز أوراق المتقدمين واختيار أنسب العناصر المتقدمة للدخول في البرنامج بعد إجراء اختبار تحريري ومقابلة مع أعضاء لجنة الاختيار.

## [٢] هدف البرنامج:

يهدف البرنامج إلى إعداد الملتحقين به ليتولوا مسؤوليات قيادة المدارس ومنحهم رخصة أولية وشهادة اعتماد لممارسة مهنة القيادة المدرسية ودرجة الماجستير في الإدارة التربوية والتعليمية.

## [٣] شروط الالتحاق بالبرنامج:

يشترط فيمن يتقدم للحصول على البرنامج أن يكون لديه خبرة في التدريس بحد أدنى ثلاث سنوات، مع خبرات في تنمية وتطوير التلاميذ والعمل الاجتماعي والاستشارات المدرسية وإدارة الأعمال.

## [٤] مدة البرنامج:

يبدأ البرنامج في يونيو/ حزيران ويستغرق مدة عام دراسي .

## [٥] المحتوى الدراسي للبرنامج:

يتضمن البرنامج خمس وحدات دراسية يمكن توضيحها على النحو التالي: (١٧٨)

### أ- الوحدة الأولى ؛ القيادة: leadership

وتتضمن الموضوعات الآتية:

- التقويم التربوي. أهداف التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية.
- التنمية المهنية.
- استخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات. - التقويم التربوي.
- تدعيم النشطة الإبداعية في التعليم.

### ب- الوحدة الثانية ؛ الإدارة: Management

وتتضمن الموضوعات الآتية:

- مهارات الاتصال الشفوية والمكتوبة.
- طرائق الإشراف الفعال لهيئة العاملين بالمدرسة.
- تطوير المناهج الدراسية. - إدارة التمويل والميزانية.

- إدارة التجهيزات المدرسية. - سياسات وإجراءات العمل المدرسي.

### ت- الوحدة الثالثة ؛ العدالة:Equity

وتتضمن الموضوعات الآتية:

- توفير الموارد اللازمة لممارسة الأنشطة لجميع التلاميذ.

- حل مشكلات التلاميذ والمعلمين.

- تقديم البرامج التي تساعد على تعلم فعال لجميع التلاميذ.

### ث- الوحدة الرابعة ؛ العلاقات مع المجتمع:Community Relationships

وتتضمن الموضوعات الآتية:

- التعاون مع الآباء والمجتمع في تطوير رؤية ورسالة وأهداف المدرسة.

- استخدام موارد المجتمع في دعم العملية التعليمية.

- دعم المشاركة بين المدرسة والأسر ورجال الأعمال.

### ج- الوحدة الخامسة ؛ المسؤوليات المهنية: Professional Responsibilities

وتتضمن الموضوعات الآتية:

- المسؤوليات القانونية والأخلاقية. - الانضباط المدرسي.

- استراتيجيات التقويم. - التغيير التنظيمي.

- الإدارة الذاتية للمدرسة. - إعادة الهيكلة.

### [٦] أسلوب التدريس :

يشتمل أسلوب التدريس في البرنامج على المحاضرات والدراسات النظرية، وورش العمل، والفصول السكنية، وكتابة وإعداد البحوث والتقارير، وزيارات المدارس صاحبة الجودة والتميز في الأداء، ومشروعات من موقع المدرسة، والتدريب الميداني. (١٧٩)

## [٧] تقويم المتدربين :

يتم تقويم المتدربين في البرنامج باستخدام أسلوبين هما:

### ت- التقويم المرحلي:

ويتم خلال الزيارات الميدانية التي يقوم بها المرشدون للمتدربين في المدارس، ويقوم المرشد بكتابة تقرير مفصل عن المتدرب.

### ث- التقويم النهائي:

ويكون في نهاية البرنامج حيث يتم تجميع التقارير التي أعدها المرشدون، كما يتم تجميع ملفات الإنجاز من كل متدرب والتي توضح كافة الأنشطة والمعارف والمهارات التي تعلمها.

### \* النموذج السادس؛ مدينة شيكاغو بولاية إلينوي:

ويعتبر هذا النموذج من نماذج اتحاد رخص قادة المدارس بين الولايات وسوف نتناول هذا النموذج بالبيان والتفصيل على النحو التالي: (١٨٠)

### [١] المسئولون عن البرنامج:

يتولى مسئوليتها البرنامج قسم التعليم في ولاية إلينوي والسلطات التعليمية المحلية في مدينة شيكاغو بالتعاون جمعية مديري وقادة المدارس في شيكاغو Chicago Principals & Administrators Association، وصندوق التعليم العام في شيكاغو Chicago Public Education Fund، والجامعة الشمالية الغربية Northwestern University، وأكاديمية القيادة والشبكة الحضرية في شيكاغو (Leadership Academy and Urban Network for Chicago) و (LAUNCH)، وتتولى السلطات التعليمية المحلية مسئولية المنسق العام للبرنامج حيث ترسل الإخطارات للمدارس عن قبول متحقيين بالبرنامج، وتشكل لجنة مكونة من أعضاء يمثلون السلطات التعليمية المحلية، وأكاديمية القيادة في شيكاغو، والمؤسسات والهيئات

المجتمعية المختلفة، وخبراء في الإدارة بالمصانع، وذلك لفرز الاستثمارات واختيار  
أنسب العناصر المشاركة بعد عقد مقابلات معهم.

#### [٢] هدف البرنامج:

يهدف البرنامج إلى إعداد مديرين قادرين على القيام بتحسين وتطوير المدارس  
وتوفير تعليم متميز لجميع تلاميذ المدرسة، والحصول على درجة الماجستير في الإدارة  
والقيادة التربوية.

#### [٣] شروط الالتحاق بالبرنامج:

يشترط فيمن يتقدم للحصول على البرنامج أن يكون لديه رخصة لمزاولة مهنة معلم  
و خبرة في التدريس لا تقل عن ستة أعوام.

#### [٤] مدة البرنامج:

يستغرق البرنامج عاماً دراسياً، منهم شهر في أكاديمية القيادة، وعشرة أيام  
فصول سكنية.

#### [٥] المحتوى الدراسي للبرنامج:

يتضمن البرنامج كثير من الموضوعات مثل (خطة تحسين وتطوير التعليم في  
شيكاغو - مشاركة الآباء والمجتمع - خلق مناخ تعليمي متمركز حول الطالب - إدارة  
الموارد البشرية - القيادة التعليمية التي ترتقي بعمليات تعليم وتعلم التلاميذ - إدارة  
المدرسة والعمليات المدرسية اليومية - التأثير الشخصي).

#### [٦] أسلوب التدريب :

يتنوع أسلوب التدريب في البرنامج حيث يتضمن المحاضرات، والحلقات  
الدراسية، والمناقشات، والبحوث والدراسات، وأداء مهام وأعمال ومسئوليات معينة،  
 واجتماعات القضايا Issues Meeting، ومنتديات المهنة Career Forums.

### \* النموذج السابع؛ ولاية كنتاكي:

ويعتبر هذا النموذج من نماذج اتحاد رخص قادة المدارس بين الولايات وسوف نتناول هذا النموذج بالبيان والتفصيل على النحو التالي: (١٨١)

#### [١] المسئولون عن البرنامج:

يتولى مسئوليتها البرنامج قسم التعليم في ولاية كنتاكي والسلطات التعليمية المحلية بالتعاون جمعية كنتاكي العامة لتدريب المديرين Kentucky General Assembly، وقسم القيادة والأصول والموارد البشري Department of Leadership، التابع لجامعة لويسفل Foundations, and Human Resource Education، التي تتبع لجامعة لويسفل University of Louisville، وتتولى لجنة استشارية عليا من السلطات التعليمية بالولاية والسلطات التعليمية المحلية مسئولية المنسق العام للبرنامج تتولى إرسال طلبات الالتحاق للراغبين، وتلقي هذه الطلبات وفحصها واختيار أفضل العناصر المناسبة، كما تشارك هذه اللجنة في عمليات التقييم النهائي للبرنامج .

#### [٢] هدف البرنامج:

يهدف البرنامج إلى توفير فرص متنوعة للمرشحين لوظيفة مديرين للتعليم تحت إشراف خبراء مختصين في مجالات الإدارة التربوية والتعليمية، وذلك حتى يتمكنوا من القيام بأدوارهم الجديدة، ويفهموا السياسات التعليمية المحلية والمركزية، ويطبقوا نظريات القيادة الفعالة، ويحصلوا على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية ورخصة لممارسة مهنة مدير مدرسة .

#### [٣] شروط الالتحاق بالبرنامج:

يشترط فيمن يتقدم للحصول على البرنامج أن يكون لديه رخصة لمزاولة مهنة معلم و خبرة في التدريس لا تقل عن عامين .

- فهم السياق الثقافي والقانوني والاقتصادي والاجتماعي والسياسي العالمي.

#### [٦] أسلوب التدريب :

يتنوع أسلوب التدريب في البرنامج حيث يتضمن المحاضرات، والاجتماعات، والمؤتمرات، والأبحاث والدراسات، والتدريب الميداني.

#### [٧] تقويم المتدربين :

يتم تقويم المتدربين في البرنامج باستخدام أسلوبين هما:

#### أ- التقويم المرحلي:

ويتم خلال الزيارات الميدانية التي يقوم بها المرشدون للمتدربين في المدارس، حيث يقوم كل مرشد بثلاث زيارات على الأقل للمتدرب في المدارس.

#### ب- التقويم النهائي:

ويكون في نهاية البرنامج حيث يتم تجميع التقارير التي أعدها المرشدون، كما يتم فحص ملف الإنجاز الذي أعده كل متدرب وسجل فيه الأنشطة والمهام التي قام بها طول مدة البرنامج.

#### \* النموذج الثامن؛ ولاية ميرلاند:

ويعتبر هذا النموذج من نماذج اتحاد رخص قادة المدارس بين الولايات تناول هذا النموذج بالبيان والتفصيل على النحو التالي: (١٨٢)

#### [١] المسئولون عن البرنامج:

يتولى مسئولية البرنامج قسم التعليم في ولاية ميرلاند والسلطات التعليمية المحلية ممثلة في مدارس مقاطعة الأمير جورج The Prince George' County Public Schools، بالتعاون مع جامعة ميرلاند the faculty of the Department of Education, Policy, Planning and Administration of the University of Maryland College Park، والجمعية القومية لمديري المدارس الثانوية National Association of Secondary School Principals (NASSP)، ومركز تدريب المديرين في المدارس العالمية The Principals Training Center (PTC) for International

#### [٤] مدة البرنامج:

يستغرق البرنامج مدة تتراوح من عام إلى عامين وذلك وفق ظروف واحوال المتدربين، وتتضمن ١٤٠ ساعة تدريب ميداني في المدارس.

#### [٥] المحتوى الدراسي للبرنامج:

يشتمل البرنامج على معايير ائتلاف رخص مديري المدارس والتي تتمثل في ست وحدات دراسية يمكن بيانها على النحو التالي:

#### أ- الوحدة الأولى ؛ القائد التنبؤية: Visionary Leader

وتتضمن الموضوعات الآتية:

- التخطيط الاستراتيجي. - رؤية ورسالة المدرسة

#### ب- الوحدة الثانية ؛ القائد التعليمي: Instructional Leader

وتتضمن الموضوعات الآتية:

- تعليم وتعلم التلاميذ. - التنمية المهنية.

#### ت- الوحدة الثالثة ؛ مدير المنظمة: Organizational Manager

وتتضمن الموضوعات الآتية:

- العمليات الإدارية. - إدارة الموارد. - بيئة التعليم والتعلم.

#### ث- الوحدة الرابعة ؛ القائد المتعاون: Collaborative Leader

وتتضمن الموضوعات الآتية:

- التعاون مع هيئة العاملين بالمدرسة. - التعاون مع الآباء والمجتمع.

#### ج- الوحدة الخامسة ؛ القائد العادل الأخلاقي: Fair and Ethical Leader

وتتضمن الموضوعات الآتية:

- أخلاقيات القيادة. - العدالة التنظيمية. - أساليب الانضباط وحفظ النظام.

#### ح- الوحدة السادسة ؛ المدير النظامي العالمي: Global Systemic Leader

وتتضمن الموضوعات الآتية:



- الإعداد لكتابة النتائج.

- العمل مع المعلمين أصحاب الأداء الضعيف.

- إنهاء خدمة المعلمين المهملين والفاشلين الذين لا يستجيبون للنصح والإرشاد.

### ت- الوحدة الثالثة ؛ تحليل البيانات: Data Analysis

وتتضمن الموضوعات الآتية:

- المراجعة وفحص المعلومات.

- قراءة وترجمة بيانات الإنجاز والتحصيل العلمي.

- تحليل المشكلات. - تطوير الخطط العملية للتحسين والتطوير.

- إدارة تكنولوجيا المعلومات. - العمليات الإحصائية الأساسية

### ث- الوحدة الرابعة ؛ المشاركة في اتخاذ القرارات: Shared Decision Making

وتتضمن الموضوعات الآتية:

- طاقة المشاركة. - العمل مع المعلمين وهيئة العاملين الآباء والمجتمع.

- الإرشاد والتوجيه لفريق التطوير والتحسين المدرسي.

- التخطيط والتنظيم من أجل التطوير المدرسي.

- اتخاذ القرارات من موقع المدرسة.

### ج- الوحدة الخامسة ؛ الإصلاح المدرسي: School Reform

وتتضمن الموضوعات الآتية:

- الإشراف على المدرسة. - مراقبة التحسين والتطوير المدرسي.

- إدارة التغيير. - التخطيط الاستراتيجي. - بناء الثقة والالتزام.

- المناخ المدرسي والبيئة المدرسية الفعالة. - الثقافة التنظيمية المدرسية.

### [٦] أسلوب التدريب :

يتنوع أسلوب التدريب في البرنامج حيث يتضمن المحاضرات والكتب الخاصة بالقيادة والإدارة المدرسية مثل القائد الماهر والقائد المتعاون وبناء وتشكيل فرق

Schools ، ومركز القيادة في جامعة ميرلاند the Leadership in Educational  
، Administration Development (LEAD) Center at the University of Maryland,

### [٢] هدف البرنامج:

يهدف البرنامج إلى تزويد الملحقين به بالمعارف والمهارات اللازمة والتي تمكنهم من قيادة المدارس ودعم إنجازات الطلاب وتحقيق الفعالية المدرسية، وغرس الثقة في نفوسهم وتحسين قدراتهم المهنية ليتمكنوا من قيادة مدارسهم بكفاءة وفعالية.

### [٣] شروط الالتحاق بالبرنامج:

يشترط فيمن يتقدم للحصول على البرنامج أن يكون لديه خبرة في التدريس مدتها خمسة أعوام على الأقل.

### [٤] مدة البرنامج:

يستغرق البرنامج ١٨ شهراً، وتبدأ الدراسة في سبتمبر ويتراوح عدد الملحقين به من ١٥ إلى ٢٧ متدرجاً.

### [٥] المحتوى الدراسي للبرنامج:

يشتمل البرنامج على خمس وحدات دراسية يمكن بيانها على النحو التالي:

#### أ- الوحدة الأولى ؛ القيادة التعليمية: Instructional Leadership

وتتضمن الموضوعات الآتية:

- التطورات الحديثة في عملية التعليم والتعلم.
- فهم المنهج وتطويره وتنميته. - تطوير الاستراتيجيات التربوية.
- استخدام المعلومات في تخطيط التعليم. - تقويم تقدم التلاميذ.

#### ب- الوحدة الثانية ؛ إشراف وتقويم المعلمين: Supervision and Evaluation

#### of Teachers

وتتضمن الموضوعات الآتية:

- جمع وترجمة ومعالجة البيانات من خلال ملاحظات الفصول.
- التخطيط وعقد مؤتمرات التغذية الراجعة مع المعلمين.

العمل، والاجتماعات الشهرية التي تستمر ثلاث ساعات مع المرشدين والاجتماع النهائي للبرنامج، والتعلم الالكتروني، وورش العمل، والتدريب الميداني.  
[٧] تقويم المتدربين :

يتم تقويم المتدربين في البرنامج باستخدام أسلوبين هما:

أ- التقويم المرحلي:

ويتم خلال الزيارات الميدانية التي يقوم بها المرشدون للمتدربين في المدارس، حيث يقوم كل مرشد بخمس عشرة زيارة لكل متدرب وكل زيارة تستغرق نصف يوم ويقوم المرشد بإعداد تقرير مفصل عن المتدرب، بالإضافة إلى تقارير الاجتماعات الشهرية.

ب- التقويم النهائي، ويكون في نهاية البرنامج حيث يتم تجميع التقارير التي أعدها المرشدون، كما يتم فحص ملف الإنجاز الذي أعده كل متدرب وسجل فيه الأنشطة والمهام التي قام بها طول مدة البرنامج.

سادساً؛ برنامج إعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي في مصر:

قبل عام ١٩٧٦ كان يعتمد نظام إعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي في مصر على نظام البعثات الداخلية بإحدى كليات التربية لمدة عام دراسي كامل، ويتفرغ الملتحقون تفرغاً كاملاً ويدرسون مقررات أكاديمية متعددة تتعلق بمهام ومسئوليات مديري المدارس من النواحي الأكاديمية والمهنية والثقافية، وتنتهي البعثة بحصول المتدرب على (مصدقة) تفيد اجتيازه لاختبارات التقويم بتقدير يتراوح بين ضعيف إلى ممتاز، وكانت المصدقة من مسوغات شغل مدير المدرسة في فترة الستينات حتى منتصف السبعينات تقريباً، ولكن يعاب على هذا النظام انفصال الدراسة الأكاديمية عن التطبيق. (١٨٣)

وفي عام ١٩٧٦ توقفت البعثات الداخلية لمديري المدارس إلى كليات التربية وأصبح الاعتماد على مديريات التربية والتعليم في إعداد برامج إعداد مديري المدارس (١٨٤).

و لكن في نهاية عام ٢٠٠٧ صدر القانون رقم (١٥٥) الخاص بتعديل بعض أحكام قانون التعليم الصادر بالقانون رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١، والذي نص في مادته (٧٩) أن تتولى الأكاديمية المهنية للمعلمين مسؤولية نظام إعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي، ويتم ترشيح المعلمين الأوائل على الأقل لهذه الوظائف (١٨٥). وسوف يتناول البحث نظام إعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي في مصر وذلك على النحو الآتي:

#### [١] المسئولون عن البرنامج:

كانت إدارات التدريب بمديريات التربية والتعليم تتولى بالتعاون مع الإدارات التعليمية مسؤولية إعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي وذلك من خلال برنامج ترقى للوظائف الأعلى، (١٨٦) وذلك في ضوء خطة تدريبية عامة كانت تعدها الإدارة المركزية للتدريب، بناء على الاحتياجات التدريبية التي جمعتها من كل مديرية تعليمية، (١٨٧) ثم تولت الأكاديمية المهنية للمعلمين هذه المسؤولية منذ عام ٢٠٠٧. (١٨٨)

#### [٢] هدف البرنامج:

يهدف البرنامج إلى إعداد المتقدمين لشغل وظائف مديري مدارس من خلال تزويدهم بمجموعة من الخبرات والممارسات المهنية الخاصة بالإدارة المدرسية. (١٨٩)

#### [٣] شروط الالتحاق بالبرنامج:

حدد القرار الوزاري رقم (٢١٣) لعام ١٩٩٧ بشأن قواعد النقل والتعيين في وظائف العاملين بمديريات التربية والتعليم بالمحافظات وديوان عام وزارة التربية والتعليم في مادته (١٥) شروطاً للتقدم لبرنامج إعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي وذلك في إطار سياسات الترقى إلى درجة مالية أو وظيفة أدبية هي: (١٩٠)

- الأقدم في الدرجة المالية الحالية.
- الأقدم في الدرجة المالية التي تسبقها مباشرة. - الأقدم في التعيين.
- الأقدم في التخرج. - الأكبر سناً.

كما أضاف القرار الوزاري رقم (٢٥٣) بتاريخ ٢٠٠٥/٩/٦ بشأن المعايير الخاصة باختيار مديري المدارس الثانوية عدداً من الشروط والمعايير للتقدم للحصول على برنامج إعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي وهي: (١٩١)

- مدة خبرة لا تقل عن سبعة عشر عاماً في مجال التعليم.
- مؤهل مناسب ويفضل الحاصل على مؤهل أعلى.
- حسن السير والسمعة الطيبة.
- الكفاءة والجدارة للمرشح من واقع السجلات.
- توافر مستوى جيد من التعامل مع الحاسب الآلي ومستوى جيد في اللغات الأجنبية.

وقد حدد القانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ الخاص بتعديل بعض أحكام قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ في مادته (٧٩) عدداً من الشروط لاختيار مديري مدارس التعليم قبل الجامعي حيث نص على أن "يتم اختيار شاغلي وظيفة مدير ووكيل المدرسة لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد من بين شاغلي وظيفة "معلم أول (أ)" على الأقل وتحدد اللائحة التنفيذية إجراءات وأسس الاختيار ويكون لكل مدرسة مدير ووكيل أو أكثر بحسب عدد الفصول والمراحل التعليمية بها ووفق احتياجات الإدارة المدرسية على النحو الذي تحدده اللائحة التنفيذية". (١٩٢)

كما حدد قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (٢٨٤٠) لعام ٢٠٠٧ والخاص بإصدار اللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم الصادر بالقانون رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١ المضاف بمقتضى القانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ في مادته السابعة عدداً من الشروط الخاصة باختيار مديري المدارس وهي كالآتي : (١٩٣)

- أن يكون من بين شاغلي وظيفة "معلم أول (أ)" على الأقل.
  - قضاء مدة أربع سنوات على الأقل في وظيفة "معلم أول (أ)".
  - الحصول على مؤهل عالٍ تربوي مناسب أو مؤهل عالٍ مناسب بالإضافة إلى شهادة (إجازة) التأهيل التربوي، ويفضل الحاصل على مؤهل أعلى.
  - اجتياز برنامج التدريب المؤهل للوظيفة طبقاً لما تقرره الأكاديمية المهنية للمعلمين.
  - توافر السمات الشخصية من حيث الكفاءة والجدارة للمرشح من واقع الملفات، والجوانب الأخلاقية والمهنية والثقافية التي تؤهل لشغل الوظيفة.
- كما نص القرار السابق أيضاً في مادته الثامنة أن تتولى مديريات التربية والتعليم بالمحافظات- بعد موافقة السلطات المختصة- الإعلان عن وظائف الإدارة المدرسية الشاغرة بها، وتقدم الطلبات إلى الجهات التي يحددها الإعلان، وتشكل لجنة بقرار من المحافظ المختص برئاسة مدير المديرية وتضم عناصر فنية وقانونية وإدارة تتولى الاختيار من بين المتقدمين في ضوء الأسس المنصوص عليها في المادة السابعة من نفس القرار. (١٩٤)

#### [٤] مدة البرنامج:

يستغرق البرنامج مدة ثلاثة أسابيع متتالية وذلك من واقع استمارة تخطيط برنامج التدريب للعام الدراسي ٢٠٠٨/٢٠٠٩، (١٩٥) وغالباً ما تكون في غير أوقات العمل الرسمية وفي العطلات الدراسية. (١٩٦)

#### [٥] المحتوى الدراسي البرنامج:

يتضمن البرنامج ثلاثة أسابيع، الأسبوع الأول يتناول محاضرات في الإدارة والقيادة المدرسية ويتضمن موضوعات متنوعة مثل المشكلات الإدارية في المدارس، والتخطيط الاستراتيجي، والاعتماد والجودة، وشئون العاملين، والإبداع الإداري، والمتابعة والرقابة وتقويم الأداء، والتوعية الأمنية. (١٩٧)

أما الأسبوع الثاني فيتضمن التدريب على مهارات الحاسب الآلي ويشتمل على موضوعات متنوعة مثل: مقدمة الحاسب الآلي Excel, Word, Windows، الشبكات وأنواعها<sup>(١٩٨)</sup>، أما الأسبوع الثالث فيتم تدريب المتقدمين فيهعلى مهارات اللغة الانجليزية<sup>(١٩٩)</sup>.

#### [٦] أسلوب التدريب :

تعتمد الدراسة في البرنامج على مجموعة من الموضوعات النظرية التي تغطي فترة زمنية لا تتجاوز ست أيام، ووضعها بطريقة مركزية دون دراسة علمية للاحتياجات التدريبية لمديري المدارس، وتركيزها على الوظائف الإدارية التقليدية دون الاهتمام بتنمية المهارات القيادية<sup>(٢٠٠)</sup>.

#### [٧] تقويم المتدربين :

بناءً على مذكرة الأستاذ الدكتور وزير التربية والتعليم بشأن تعديل قرار الخدمة المدنية رقم (١) لسنة ١٩٩٧ والخاص بنظام الترقيات المؤرخ في ٢٠٠٣/٥/١٧ (الإدارة المركزية للتدريب) يتم تقويم المدربين من خلال اختبار تحريري مقدر له ٥٠% من الدرجة ، بإضافة إلى ٥٠% أخرى توزع على النحو التالي: ٣٠% للبحث في مجال الوظيفة، و ٢٠% للمقابلة الشخصية<sup>(٢٠١)</sup>.

المبحث الثاني: المقارنة بين برنامج إعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي فيمصر و خبرات بعض الدول.

بعد عرض برامج إعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي في مصر و خبرات بعض الدول على المستوى الفكري يتضح وجود أوجه اتفاق وأوجه اختلاف بينها تتمثل في الآتي:

#### \* أوجه الاتفاق:

وتتمثل أوجه الاتفاق في الآتي:

- اتفقت برامج إعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي في مصر وكل من (اسكتلندا - إنجلترا - نيوزيلندا- أستراليا - الولايات المتحدة الأمريكية) على وجود دور للسلطات التعليمية (المحلية والمركزية) في برامج الإعداد من حيث التنظيم وترشيح واختيار المُتدربين والدارسين وتحمل نفقات التدريب والدراسة، ويرجع هذا إلى إيمان هذه السلطات بأهمية وجود قيادات مدرسية مُدربة تدريباً جيداً وقادرة على تحقيق أهداف المجتمع في تربية أبنائه في ظل التغييرات العالمية المعاصرة.
- اتفقت برامج إعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي في مصر وكل من (اسكتلندا - إنجلترا - نيوزيلندا- أستراليا - الولايات المتحدة الأمريكية) على هدف برامج الإعداد وهو إعداد المتدربين والدارسين لقيادة المدارس من خلال تزويدهم بمجموعة متنوعة من المعارف والخبرات والممارسات الإدارية الجديدة، ويرجع ذلك إلى اهتمام المسؤولين عن تلك البرامج بالإعداد العلمي السليم للمُتدرب، فمهما كانت لديه من خبرات في مجال التعليم بصفة عامة والقيادة والإدارة المدرسية بصفة خاصة فلا بد أن يعرف الجديد في هذه المجالات حتى يستطيع أن يواكب حركة التطوير والتغيير على المستويين المحلي والعالمي .
- اتفقت برامج إعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي في مصر وكل من (اسكتلندا - إنجلترا - نيوزيلندا- أستراليا - الولايات المتحدة الأمريكية) على ضرورة حصول المُتقدم على مؤهل عالٍ تربوي، ويكون لديه خبرة في مجال التدريس كشرط أساسي للالتحاق ببرنامج الإعداد، ويرجع ذلك إلى حرص المسؤولين عن تلك البرامج بأن يكون المُتقدم لديه من المؤهلات والاستعدادات ما يمكنه من الاستفادة القصوى من الالتحاق بها وتحقيق أهدافها.



- اتفقتبرامج إعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي في مصر وكل من (اسكتلندا - إنجلترا - نيوزيلندا- أستراليا - الولايات المتحدة الأمريكية) على أن المحتوى الدراسي للبرنامج يتضمن موضوعات متنوعة في الإدارة والقيادة المدرسية مثل التخطيط الاستراتيجي، والاعتماد والجودة، وإدارة شئون العاملين، والإبداع الإداري، والمتابعة والرقابة وتقييم الأداء، ويرجع ذلك إلى أن هذه الموضوعات تمثل أحدث الاتجاهات العالمية المعاصرة في مجال الإدارة والقيادة المدرسية، كما إنها تمثل صلب الوظائف التي يقوم بها مدير المدرسة في هذا العالم المتغير.
- اتفقتبرامج إعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي في مصر وكل من (اسكتلندا - إنجلترا - نيوزيلندا- أستراليا - الولايات المتحدة الأمريكية) على استخدام المحاضرات والبحوث الميدانية في أساليب التدريب المتبعة في البرنامج، ويرجع ذلك إلى أهمية هذه الأساليب في مجال التدريب، فالمحاضرات تمكن المتدربين من الحصول على أكبر قدر من المعارف والمعلومات، والبحث الميداني يتيح للمتدرب التعرف على مشكلات العملية التعليمية عن قرب ويضع لها حلولاً وبدائل، كما ينمي عنده مهارات البحث العلمي والإبداع والابتكار في العمل.
- اتفقتبرامج إعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي في مصر وكل من (اسكتلندا - إنجلترا - نيوزيلندا- أستراليا - الولايات المتحدة الأمريكية) على استخدام المقابلات كأداة لتقويم المتدربين في برامج الإعداد، ويرجع ذلك إلى أهمية المقابلة كأداة من أدوات جمع المعلومات والبيانات التي تستخدم في التقويم حيث إنها تفصح عن المسابر غير المحدودة لدى الأفراد وتعطي إجابات عميقة وتكشف عن تصورات واتجاهات حقيقية، كما أنها أكثر مخاطبة للمشاعر من ورقة الاختبار.

## ثانياً؛ أوجه الاختلاف:

وتتمثل أوجه الاختلاف في الآتي:

• اختلف برنامج إعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي في مصر ونظم إعداد كل من (اسكتلندا - إنجلترا - نيوزيلندا - أستراليا - الولايات المتحدة الأمريكية) في حجم الدور الذي تقوم به السلطات التعليمية في برامج الإعداد، حيث إنه في مصر تسيطر تلك السلطات على برامج الإعداد سيطرة كاملة، فهي التي ترشح وتختار المُدرِّبين ، وتستعين بالموجهين وأعضاء المستويات الإدارية العليا في المديرية للتدريب، في حين يتضاءل دور الجامعات وكليات التربية ومؤسسات المجتمع المدني في تلك البرامج اللهم إذا كانت هذه السلطات تستعين ببعض أساتذة الجامعات في إلقاء بعض المحاضرات النظرية، ويرجع السبب في ذلك إلى ضعف الشراكة بين تلك السلطات والمؤسسات المجتمعية الأخرى الموجودة في المجتمع، كما أن النظام التعليمي مازال يتبع النمط المركزي فبي أنشطة التعليم والتدريب، أما في خبرات الدول المُتقدمة فهناك شراكات قوية بين السلطات التعليمية المحلية والمركزية ومؤسسات المجتمع المدني التي تهتم بأنشطة التعليم والتدريب، فضلاً أن هذه الدول تتبع النظام اللامركزي في التعليم.

• اختلف برنامج إعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي في مصر ونظم إعداد كل من (اسكتلندا - إنجلترا - نيوزيلندا - أستراليا - الولايات المتحدة الأمريكية) في تركيز هدف برامج الإعداد، حيث إنه في مصر يركز فقط على إعداد المتدربين والدارسين لقيادة المدارس من خلال تزويدهم بمجموعة متنوعة من المعارف والخبرات والممارسات الإدارية، ويتجاهل تماماً الاهتمام بجودة الأداء والإبداع والابتكار وقيادة عمليات التحسين والتطوير والتغيير المدرسي لمواجهة التحديات العالمية المعاصرة، ويرجع السبب في ذلك إلى قصر مدة

البرنامج فهو لا يستغرق أكثر من أسبوعين وهذه المدة غير كافية للإعداد المناسب الذي يركز على الإبداع والابتكار وقيادة عمليات التحسين والتطوير والتغيير المدرسي، أما في خبرات الدول المتقدمة فإن تلك البرامج تستغرق عاماً دراسياً كاملاً مما يُتيح الفرص أمام المُتدربين للحصول على أكبر قدر من المعارف والمعلومات والخبرات والممارسات التي تتعلق بالإدارة والقيادة التعليمية.

• اختلف برنامج إعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي في مصر ونظم إعداد كل من (اسكتلندا - إنجلترا - نيوزيلندا - أستراليا - الولايات المتحدة الأمريكية) في شروط الالتحاق ببرامج الإعداد، حيث يُشترط في مصر أن يكون المُتقدم من بين شاغلي وظيفة "معلم أول (أ)" على الأقل، مع قضاء مدة أربع سنوات على الأقل في نفس الوظيفة، وهذا يحرم الكفاءات الشابة من هذه الوظائف، ويركز فقط على معيار الخبرة بغض النظر عن الكفاءة، أما في خبرات الدول المتقدمة فلا يُشترط للالتحاق ببرنامج الإعداد هذه المدة الطويلة حيث تتراوح بين ثلاثة إلى خمسة أعوام، وهذا يُتيح تكوين صف ثانٍ من القيادات الشابة تتولى إدارة المدارس برؤى وأفكار جديدة تستطيع من خلالها تحقيق أهداف المجتمع في تربية أبنائه .

• اختلف برنامج إعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي في مصر ونظم إعداد كل من (اسكتلندا - إنجلترا - نيوزيلندا - أستراليا - الولايات المتحدة الأمريكية) في مدة برنامج الإعداد، حيث إنه في مصر لا يستغرق أكثر من أسبوعين، أمّا في خبرات الدول المتقدمة فلا يقل عن عام دراسي، ويرجع السبب في ذلك إلى ضعف الإمكانيات والموارد المادية المُخصصة لأنشطة التدريب، أما في خبرات الدول المتقدمة فيتم توفير كافة الإمكانيات للمادية والبشرية لجميع أنشطة التعليم والتدريب.

• اختلجبرنامج إعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي في مصر ونظماًعداد كل من (اسكتلندا - إنجلترا - نيوزيلندا- أستراليا - الولايات المتحدة الأمريكية) في المحتوى الدراسي لبرنامج الإعداد ، حيث إنه في مصر يقتصر على موضوعات تكاد تكون مبنسرة، كما يُترك في كثير من الأحيان للمحاضرين تحديد الموضوعات ومحتواها ومضمونها ، بالإضافة إلى ذلك لا يتضمن محتوى تلك البرامج المعايير القومية للتعليم على الرغم من وجود مجال يتعلق بالإدارة والقيادة التربوية ،أمأ في خبرات الدول المتقدمة فإن المحتوى يتضمن وحدات دراسية معينة ومُحددة ، كما يتضمن المستويات المعيارية لجودة الإدارة والقيادة التربوية، ويرجع السبب في ذلك إلى قصر مدة البرنامج وضعف عمليات التخطيط لها، أما في خبرات الدول المتقدمة فالبرنامج يستغرق وقتاً كافياً، كما أن هذه الدول تأخذ بنمط التخطيط الاستراتيجي في العملية التعليمية.

• اختلجبرنامج إعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي في مصر ونظماًعداد كل من (اسكتلندا - إنجلترا - نيوزيلندا- أستراليا - الولايات المتحدة الأمريكية) في أسلوب التدريب المتبع في برنامج الإعداد ، حيث إنه في مصر يقتصر فقط على المحاضرات وتقديم بحث في مجال الإدارة والقيادة التربوية، أمأ في خبرات الدول المتقدمة فإنأسلوب التدريب المتبع في برامج الإعداد يتنوع، حيث يتضمن المحاضرات والدراسات النظرية، والحوار والمناقشات ، والتعليم عن بعد(الانترنت)، وورش العمل، والحلقات الدراسية، والبحوث الميدانية، والتدريب الميداني، ويرجع السبب في ذلك إلى نمطية عمليات التدريب في مصر، وقصر مدة البرنامج وقلة الإمكانيات المادية المتاحة التي تتيح وتوفر التنوع في أساليب التدريب، أمأ في خبرات الدول المتقدمة فيتوفر فيها الإمكانيات المادية التي وتوفر التنوع في أساليب التدريب.

• اختلف برنامج إعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي في مصر ونظم إعداد كل من (اسكتلندا - إنجلترا - نيوزيلندا - أستراليا - الولايات المتحدة الأمريكية) في طرائق تقويم المتدربين، حيث إنه في مصر يقتصر فقط على المقابلات والاختبارات، أمّا في خبرات الدول المتقدمة فإن طرائق تقويم المتدربين المتبعة في برامج الإعداد متعددة ومتنوعة، حيث تتضمن وسائل أخرى مثل الملاحظات والزيارات الميدانية، وملفات الإنجاز، ويرجع السبب في ذلك إلى ضعف المحتوى التدريبي المقدم في برامج الإعداد فلا يتطلب لتقويمه إلا أساليب تقليدية للغاية، أما في خبرات الدول المتقدمة فمحتوى برامج الإعداد ثري للغاية يُتيح استخدام أساليب وطرائق متنوعة في التدريب.

#### المبحث الثالث؛ نتائج الدراسة:

من خلال المقارنة بين برنامج إعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي في مصر و خبرات بعض الدول يمكن تحليل واقع برنامج إعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي في مصر باستخدام أسلوب التحليل الرباعي (SWOT Analysis) والذي يتضمن جوانب القوة Strengths، وجوانب الضعف Weaknesses، والفرص Opportunities، والتهديدات Threats، وذلك على النحو التالي:

#### أولاً؛ جوانب القوة:

وتمثلت أهم هذه الجوانب في الأتي :

- وجود دور فعال للسلطات التعليمية (المحلية والمركزية) في نظام الإعداد.
- تركيز هدف برنامج الإعداد على تزويد المتدربين بمجموعة متنوعة من المعارف والخبرات والممارسات الإدارية الجديدة والتي تمكنهم من قيادة المدارس.
- تأكيد برنامج الإعداد على ضرورة حصول المتقدم على مؤهل عال تربوي، ويكون لديه خبرة في مجال التدريس كشرط أساسي للالتحاق به.

- تركيز المحتوى الدراسي للبرنامج على موضوعات متنوعة في الإدارة والقيادة المدرسية مثل: التخطيط الاستراتيجي، والاعتماد والجودة، وإدارة شئون العاملين، والإبداع الإداري، والمتابعة والرقابة وتقييم الأداء.
- استخدام المحاضرات والبحوث الميدانية في أساليب التدريب المُتبعة في برنامج الإعداد.
- استخدام المقابلات كأداة لتقويم المتدربين في برنامج الإعداد.
- تركيز البرنامج على المهام والمسئوليات التي سيقوم بها المتدربون في قيادة مدارسهم مثل: التخطيط الاستراتيجي الذي يتضمن تحديد رؤية ورسالة المدرسة، ودعم العلاقة بين المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي المُحيط بها، ومتابعة وتقييم الأداء المدرسي، وتطبيق المستويات المعيارية للتعليم

ثانياً؛ جوانب الضعف:

وتمثلت أهم هذه الجوانب في الآتي :

- سيطرة السلطات التعليمية (المحلية والمركزية) على برامج الإعداد سيطرة كاملة، فهي التي ترشح وتختار المُتدربين، ويتضاءل دور الجامعات وكليات التربية ومؤسسات المجتمع المدني في تلك البرامج، كما يغيب دور نقابة المهن التعليمية في هذا المجال، فضلاً عن عدم وجود جمعيات أو هيئات تهتم بتقديم خدمات تعليمية وتدريبية لمديري المدارس .
- تجاهل هدف برامج الإعداد التركيز على جودة الأداء والإبداع والابتكار وقيادة عمليات التحسين والتطوير والتغيير المدرسي.
- تركيز شروط اختيار الملتحقين لبرامج الإعداد على عامل الخبرة فقط (السن الكبير) دون عامل الكفاءة.

- اقتصار محتوى برامج الإعداد على موضوعات تقليدية، ولا يتضمن محتوى المستويات المعايير لجودة التعليم، كما يتجاهل كثير من الأساليب الإدارية الحديثة.
- اقتصار أسلوب التدريب المتبع في برامج الإعداد على المحاضرات وتقديم بحث في مجال الإدارة والقيادة التربوية، ويتجاهل كثير من الأساليب مثل: العصف الذهني، والتعليم عن بعد (الانترنت)، وورش العمل، والحلقات الدراسية، والبحوث الميدانية، والتدريب الميداني.
- اقتصار طرائق تقويم المتدربين المتبعة في برامج الإعداد على المقابلات والاختبارات، في حين تتجاهل كثير من الأساليب مثل: الملاحظات والزيارات الميدانية، وملفات الإنجاز.
- تجاهل برامج الإعداد التركيز على كثير من المهام والمسئوليات التي سيقوم بها المتدربون في قيادة المدارس مثل: قيادة عمليات التحسين والتطوير، وقيادة عمليات التغيير المدرسي لمواجهة التحديات العالمية المعاصرة، وقيادة عمليات الإبداع والابتكار المدرسي، وقيادة عمليات التنمية المهنية لكافة العاملين بالمدارس.

### ثالثاً؛ الفرص:

وتمثلت أهم هذه الفرص في الآتي :

- إنشاء عدد من الوحدات المتخصصة في مدارس التعليم قبل الجامعي تساعد مدير المدرسة في أداء مهامه ووظائفه مثل: وحدات التدريب والتقييم، الوحدات المنتجة، وحدات المعلومات والإحصاء، وحدة الجودة.
- تبني مشروعات لجودة مدارس التعليم قبل الجامعي بمصر .
- إصدار وثائق عن المستويات المعيارية لجودة التعليم ومراجعتها وتنقيحها باستمرار لتواكب التطورات والتغيرات العالمية المعاصرة.

- إنشاء وحدة التخطيط الاستراتيجي بوزارة التربية والتعليم.
- صدور القرارين الوزاريين رقمي (٢٥٨) بتاريخ ٢٠٠٥/٩/١١، (٣٣٤) بتاريخ ٢٠٠٦/٩/١٤ الخاصين بإنشاء وتشكيل مجالس الأمناء والآباء والمعلمين ،وقد ساعدا أن يكون للمجتمع مشاركة فعالة مع المديرين في قيادة المدارس.
- صدور القانون رقم (٨٢) لسنة ٢٠٠٦ الخاص بإنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.
- صدور القرار الجمهوري رقم (٢٥) لسنة ٢٠٠٧ بإصدار اللائحة التنفيذية للقانون رقم (٨٢) لسنة ٢٠٠٦ بإنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.
- صدور وثيقة الخطة الإستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر ٢٠٠٧/٢٠٠٨ - ٢٠١١ - ٢٠١٢.
- صدور القانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ بشأن أعضاء هيئة التعليم (كادر المعلمين) والذي أكد على تولى الأكاديمية المهنية للمعلمين مسئولية إعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي.
- صدور قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (٢٨٤٠) لعام ٢٠٠٧ والخلاص بإصدار اللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم الصادر بالقانون رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١ المضاف بمقتضى القانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧.
- إعداد الخطة الإستراتيجية للتعليم ٢٠٠٧/٢٠٠٨ - ٢٠١١/٢٠١٢م والتي تناولت تحليل الوضع الراهن لنظام التعليم المصري، وأعدت برامج إصلاح لكافة مراحل التعليمية.
- تطوير منظومة التعليم الثانوي وإحداث نقلة نوعية فيه، وتحسين كفاءته، ولذلك تم عقد المؤتمر القومي لتطوير التعليم الثانوي في الفترة من ١٠ / ١٢ مايو ٢٠٠٨م وما تبعه من توصيات ومشروعات لتطوير التعليم الثانوي.



#### رابعاً؛ التهديدات:

وتمثلت أهم هذه التهديدات في الآتي :

- ضعف برامج إعداد وتدريب العاملين في الميدان التربوي.
- قلة الاعتمادات المالية المخصصة للإنفاق على مشروعات تطوير التعليم بصفة عامة ومشروعات إعداد وتدريب القيادات المدرسية بصفة خاصة.
- ضعف إلمام العاملين في الحقل التعليمي بثقافة منظمية للجودة.
- تضارب وتداخل الاختصاصات بين المسؤولين عن إدارة التعليم على المستويين المحلي والمركزي.
- تبعية الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد للسلطة التنفيذية.
- تبعية الأكاديمية المهنية للمعلمين لوزارة التربية والتعليم
- المركزية الشديدة في إدارة التعليم حيث تسيطر وزارة التربية والتعليم على جميع المدارس وتحكم قبضتها عليها.
- ضعف الاستفادة من المستويات المعيارية لجودة التعليم في برامج إعداد وتدريب العاملين في الميدان التربوي.

المبحث الرابع؛ برنامج مقترح لإعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية في ضوء خبرات بعض الدول

مقدمة:

في ضوء ما تم عرضه في الإطار النظري للدراسة عن واقع برامج إعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي في بعض دول العالم ومصر، وما أظهرته المقارنة بين الخبرات الدولية ومصر في هذا المجال، وما أسفرت عنه نتائج الدراسة باستخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي (SWOT) ، يمكن وضع برنامج مقترح لإعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء خبرات بعض الدول وفقاً للخطوات الآتية:

أولاً: المنطلقات النظرية للبرنامج المقترح.

ثانياً: عناصر البرنامج المقترح.

ثالثاً: متطلبات تنفيذ البرنامج المقترح.

رابعاً: معوقات تنفيذ البرنامج المقترح وسبل التغلب عليها.

وفيما يلي تناول هذه المحاور بالبيان والتفصيل على النحو التالي:

أولاً : المنطلقات النظرية للنظام المقترح:

تحدد المنطلقات النظرية للبرنامج المقترح في الآتي:

- أن الإدارة المدرسية هي المحور الأساسي والركيزة الرئيسة التي تقوم عليها العملية التعليمية والتربوية بالمدارس.
- أن الإدارة المدرسية تعمل على تنمية شخصية المتعلم في الجوانب المعرفية والوجدانية والمهارية.
- أن الإدارة المدرسية تهتم بجميع العاملين بالمدرسة من معلمين وطلاب وهيئة معاونة.
- أن الإدارة المدرسية تعمل على تنمية المجتمع الذي تعمل فيه المدرسة.
- أن الإدارة المدرسية تعمل على فتح قنوات الاتصال بين المدرسة ومؤسسات التعليم الأخرى الموجودة في المجتمع مثل الجامعات.
- أن الإدارة المدرسية تهتم بالمناهج الدراسية وطرائق التدريس والأنشطة المدرسية.
- أن الإدارة المدرسية تسهم بشكل فعال في عمليات التنمية المهنية لجميع العاملين بالمدرسة.
- أن الإدارة المدرسية هي المسؤولة عن بناء وتشكيل فرق العمل بالمدارس.
- أن الإدارة المدرسية تحدد جوانب القصور والضعف في كافة ميادين ومجالات العمل المدرسي.

- أن الإدارة المدرسية تساعد هيئة العاملين بالمدرسة في التغلب على جوانب القصور في أدائهم من خلال عمليات تنمية مهنية منتظمة ومستمرة .
- أن الإدارة المدرسية تتيح الفرص المتنوعة لهيئة العاملين بالمدرسة للحصول على الترقيات .
- أن الإدارة المدرسية تتيح الفرص المتنوعة للعاملين أصحاب الأداء المتميز للحصول على حوافز ومكافآت إضافية .
- أن الإدارة المدرسية تمكن العاملين بالمدارس من فهم المستويات المعيارية للتعليم .
- أن الإدارة المدرسية تدعم تنفيذ عمليات التغيير المدرسي .
- أن الإدارة المدرسية تهتم ببناء الثقة بين كافة المهتمين بالعملية التعليمية .
- أن الإدارة المدرسية تركز على حل المشكلات التي تواجهها بطرائق إبداعية .
- أن الإدارة المدرسية تحقق الرضا الوظيفي وتدعم العلاقات الإنسانية بين كافة العاملين بالمدرسة .

#### ثانياً: عناصر البرنامج المقترح.

تحدد عناصر البرنامج المقترح في إعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي من خلال التكاملو الدعم المتبادل بين الأكاديمية المهنية للمعلمين وكليات التربية والمؤسسات التعليمية المجتمعية الأخرى مثل: كليات التجارة وإدارة الأعمال لتسولي مسئولية برنامج إعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي.

إذن: سيعتمد هذا البديل على تكامل الأدوار بين الأطراف المشاركة، ويتم إعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي من خلال إنشاء المؤهل القومي للإدارة والقيادة المدرسية، وهو دبلوم متخصص في الإدارة والقيادة المدرسية يُعدُّ ويُهيئ المشاركين فيه لقيادة المدارس في ظل التحديات المحلية والعالمية المعاصرة، ويتيح هذا المؤهل أيضاً فرصة التعليم من بعد من خلال استخدام الحقايب التعليمية الالكترونية والانترنت والفيديو كونفرانس، ويتم تخصيص موقع محدد على الانترنت يتضمن كل شيء عن

نظام الإعداد، ويتيح للدارسين من خلاله الحصول على كافة المعلومات والمعارف المتعلقة بالدراسة من خلال كلمة مرور pass Word .  
وفي ضوء ذلك تتحدد عناصر هذا البرنامج فيما يلي:  
[١] المسئولين عن البرنامج:

سوف تتولى الأكاديمية المهنية للمعلمين وكليات التربية والمؤسسات التعليمية المجتمعية الأخرى مسئولية برنامج إعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي من خلال المؤهل القومي للإدارة والقيادة المدرسية حيث إن جميع الأطراف ستشارك - من خلال فريق عمل - في اختيار المرشحين للدراسة، وتحديد هدف برنامج الدراسة، والفترة الزمنية التي يستغرقها، والمحتوى الدراسي، وأسلوب التدريس ونوعية المدرسين، وأسلوب التقويم، وذلك وفقاً للإجراءات التنظيمية التالية:

- قيام فرع الأكاديمية بكل محافظة بالتعاون مع قسم التخطيط في المديرية التعليمية بتحديد عدد درجات مديري المدارس التي ستكون شاغرة لمدة خمس سنوات قادمة، وتحديد عدد الدرجات الشاغرة في كل سنة من هذه السنوات، وبناءً عليه يتم تحديد عدد المرشحين، ويُراعى أن يكون عدد المرشحين أكبر من عدد الدرجات الشاغرة حتى تُتاح فرصة للاختيار من بينهم كفاءات مُميزة.
- قيام فرع الأكاديمية بكل محافظة - في بداية كل عام دراسي - بالإعلان في الصحف الرسمية عن حاجة المديرية إلى أفراد يشغلون وظائف مديري مدارس.
- قيام فرع الأكاديمية بكل محافظة بإرسال نشرة مصحوبة بنماذج تقديم إلى المكاتب التابعة لها في المديريات والإدارة التعليمية، ويتم التوضيح في هذه النشرة على شروط الالتحاق ببرنامج الإعداد، وتحديد موعد نهائي هو نهاية شهر يناير للإدارة لاستلام استمارات التقديم بعد استيفاء بياناتها.

- قيام المكاتب التابعة للأكاديمية في الإدارات التعليمية بإرسال النشرة ونماذج التقديم إلى جميع المدارس التابعة لها، وتحديد موعد نهائي هو نهاية شهر ديسمبر للمدارس لاستلام استمارات التقديم بعد استيفاء بياناتها.
- قيام فرع الأكاديمية بكل محافظة باستلام طلبات الالتحاق من جميع المكاتب التابعة لها وترتيبها وتنظيمها واستيفاء واستكمال الناقص منها في شهري يناير وفبراير، ويُتاح فرصة تقديم الطلبات من خلال الإنترنت .
- قيام فرع الأكاديمية بكل محافظة بتشكيل فريق عمل يضم أعضاء من أساتذة كليات التربية وأعضاء من الأكاديمية والمراكز البحثية التابعة للوزارة ووزير التربية والتعليم، وكليات ومعاهد التجارة وإدارة الأعمال، ومدير ووكلاء المديرية، وممثلين عن أعضاء مجالس الأمناء بالإدارات والمحافظة، ومدراء مدارس مُتقاعدين وكان مشهود لهم بالكفاءة، ويقوم هذا الفريق بفحص طلبات المُتقدمين وعقد لقاءات ومقابلات معهم لاختيار العناصر المميزة والقادرة على قيادة المدارس وتحقيق أهداف العملية التعليمية، وذلك وفق العدد المُحدد والمطلوب من قبل الأكاديمية المهنية للمعلمين، ويكون ذلك في شهور مارس وإبريل ومايو، وتُعلن نتيجة الترشيح في شهر يونيه.
- قيام فرع الأكاديمية بكل محافظة في شهر سبتمبر بعقد اجتماع عام لمدة يومين لكافة المرشحين لتعريفهم بكل شيء عن البرنامج على أن تبدأ الدراسة في شهر أكتوبر .
- قيام فرع الأكاديمية بكل محافظة بإرسال الحفائب التعليمية الورقية والالكترونية للذين سيتبعون نظام الدراسة من بُعد وذلك قبل شهر أكتوبر، أو قيام الدارسين بالحصول عليها بأنفسهم من فروع الأكاديمية.

- يُمنح المرشحون للبرنامج الدراسي - بقرار من مدير المديرية- تفرغاً كاملاً من أعمالهم الوظيفية، ويكون دورهم في المدرسة هو ملاحظة أداء المديرين والقيام ببعض أعبائهم الوظيفية، وتولي كل مرشح إدارة المدرسة يوم في الأسبوع بمساعدة مديرها الحالي منذ شهر فبراير، أما الذين سيختارون نظام الدراسة من بعد فيتم منحهم تفرغ يومين في الأسبوع لملاحظة أداء المديرين والقيام ببعض أعبائهم الوظيفية، ويوم ثالث ابتداءً من شهر فبراير لتولي مسئولية إدارة المدارس بمساعدة المديرين الحاليين .

### [٢] هدف البرنامج:

يهدف البرنامج إلى إعداد الدارسين فيه لشغل وظائف مديري مدارس التعليم قبل الجامعي من خلال تزويدهم بأفكار واستراتيجيات جديدة وحديثة عن السياسة التعليمية بصفة عامة، وتزويدهم بمجموعة متنوعة من المعارف والمهارات والخبرات والممارسات المهنية الضرورية للقيادة والإدارة المدرسية بصفة خاصة تجعلهم يدعمون قيم المبادرة والتغيير والإبداع والابتكار، ويتمكنون من قيادة مدارسهم بكفاءة وفعالية تامة، ويحققون آمال وتطلعات المجتمع في مستويات إنجاز التلاميذ لمواجهة التحديات العالمية المعاصرة.

### [٣] شروط الالتحاق بالبرنامج:

سوف يشترط فيمن يتقدم لبرنامج إعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي أن يتوافر فيه الشروط الآتية:

- خبرة تدريسية لا تقل عن خمسة أعوام، أي يكون من بين شاغلي وظيفة "معلم" على الأقل.
- الحصول على مؤهل عالٍ تربوي.
- توافر السمات الشخصية والجوانب الأخلاقية والمهنية والثقافية التي تؤهل لشغل الوظيفة.

- الكفاءة والجدارة للمرشح من واقع ملف الإنجاز الذي يقدمه.

- الحصول على دعم وتأييد وموافقة مدير مدرسته الحالي ومجلس الأمناء.

#### [٤] مدة البرنامج:

سيستغرق هذا البرنامج عاماً دراسياً يبدأ في أكتوبر وينتهي في سبتمبر من العام التالي، وتكون الدراسة فيه لمدة ثلاثة أيام في الأسبوع، وذلك وفقاً للمراحل التالية.

• **المرحلة الأولى؛** وتكون من شهر أكتوبر إلى شهر إبريل، ويتم فيها دراسة المقررات الدراسية.

• **المرحلة الثانية؛** وتكون في النصف الأول من شهر مايو ويتم فيها زيارات ميدانية للمدارس المتميزة في الأداء ومعايشة أداء مدرائها، كما يتم فيها زيارة عدد من المؤسسات التجارية والصناعية والزراعية المشهود لها بالكفاءة والتميز وذلك لاكتساب مهارات وخبرات وممارسات إدارية من أرض الواقع.

• **المرحلة الثالثة؛** وتكون في النصف الثاني من شهر مايو ويتم فيها مناقشة الأبحاث التي يعدها الدارسون.

• **المرحلة الرابعة؛** وتكون في شهر يونيه ويتم فيها عقد امتحان نظري للمقررات الدراسية على أن تُعلن النتيجة في شهر يوليو، والاحتفال بالناجحين وتسليمهم شهادتهم.

• **المرحلة الخامسة؛** وتكون في شهر أغسطس ويُعقد فيها امتحان دور ثانٍ للمتخلفين عن الدور الأول على أن تُعلن النتيجة في نهاية الشهر حتى تُتاح فرصة للاحتفال بالناجحين وتسليمهم شهادتهم، كما تُتاح فرص لتوليهم قيادة المدارس منذ بدء العام الدراسي.

أما الذين سيختارون نظام الدراسة من بعد فإن المقررات الدراسية ستكون في حقائب تعليمية ورقية وإلكترونية، كما سيكون لكل دارس موقع على شبكة الإنترنت

يُروى من خلاله بكل ما هو جديد يخص البرنامج، كما سيكون هناك فرص متنوعة لحضور مؤتمرات الفيديو كونفرانس لمناقشة القضايا والمشكلات التي تواجههم.

#### [٥] المحتوى الدراسي البرنامج:

يتضمن هذا البرنامج دراسة مقررات دراسية أساسية تُحددها كليات التربية في تخصص الإدارة والقيادة التربوية، بالإضافة إلى مقررات ثانوية في تخصصات أصول التربية والمناهج وعلم النفس والصحة النفسية مع إتاحة فرص متنوعة للدارسين في الاختيار من بينها.

كما يتضمن البرنامج مادة دراسية بعنوان مشكلات وقضايا إدارية، ويقوم بتدريسها أساتذة كليات التربية والتجارة وإدارة الأعمال، والقيادات الإدارية العليا في المديرية والإدارات التعليمية، ومدراء المدارس المتقاعدين والحاليين المشهود لهم بالكفاءة، ويتم فيها عرض خبرات القائمين بالتدريس في مواجهة المشكلات التعليمية والإدارية، كما يتم فيها عرض المشكلات التي واجهت الدارسين في مدارسهم، والخطوات التي اتخذوها لحلها، وهل هذه الحلول فعّالة أم هناك حلول أفضل لتجنب تكرار مثل هذه المشكلات في المستقبل.

كما يتضمن البرنامج أيضاً مادة دراسية بعنوان (التشريعات التربوية) ويتم فيها دراسة كافة التشريعات التربوية من (قوانين - قرارات جمهورية ووزارية - نشرات تعليمية) والتي تنظم التعليم المصري بصفة عامة والمدارس بصفة خاصة).

كما يتضمن البرنامج أيضاً قيام كل دارس بإعداد بحث حول موضوع معين أو مشكلة تعليمية محددة يعاني منها النظام التعليمي بشكل عام أو مدرسته بشكل خاص ويضع لها حلولاً عملية.

بالإضافة إلى ذلك يتضمن البرنامج أيضاً مادة دراسية عن المستويات المعيارية للقيادة والإدارة المدرسية في مصر وكثير من دول العالم.



### [٦] أسلوب التدريب:

سوف تعتمد الدراسة في البرنامج على المحاضرات يتخللها العصف الذهني والحوار والمناقشات، وورش العمل، والبحوث الميدانية، ومناقشة القضايا والمشكلات التي تواجه الدارسين، وزيارات المتابعة والدعم والنصح والإرشاد للدارسين في مدارسهم من قبل فريق التقييم الميداني.

أما الذين سيتبعون نظام الدراسة من بعد فسيتم أسلوب التدريس على البحوث الميدانية، والحوار والمناقشات ومناقشة القضايا والمشكلات التي تواجه الدارسين من خلال لقاء شهري عبر الفيديو كونفرانس، وزيارات المتابعة والدعم والنصح والإرشاد للدارسين في مدارسهم من قبل فريق التقييم الميداني.

### [٧] تقييم الدارسين:

ويتم تقييم الدارسين وفقاً لثلاثة مُحددات هي:

- المقررات الدراسية ولها ٦٠% من الدرجة الكلية.
- البحث الميداني وله ٢٠% من الدرجة الكلية.
- تقارير زيارات المتابعة الميدانية وملفات الإنجاز ولها ٢٠% من الدرجة الكلية.

### ثالثاً: متطلبات تنفيذ البرنامج المقترح.

يعتمد تنفيذ البرنامج المقترح لإعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي على تهيئة البيئة المناسبة له قبل الشروع في تنفيذه، الأمر الذي يستلزم توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية تتحدد فيما يلي:

- إعداد خطة إستراتيجية لبرامج الإعداد والتنمية المهنية للقيادات المدرسية.
- ضم الإدارة المركزية للتدريب بوزارة التربية والتعليم وفروعها في المحافظات إلى الأكاديمية المهنية للمعلمين، وضم إدارات التدريب

بالمديريات والإدارات التعليمية أيضاً على أن يصبحوا جميعاً فروعاً  
للأكاديمية في المحافظات.

- نقل وانتداب حملة الماجستير والدكتوراه العاملين بالمدارس إلى فروع  
الأكاديمية بالمحافظات ليشكلوا قوى بشرية قادرة على تصميم وتنفيذ برامج  
الإعداد والتنمية المهنية للقيادات المدرسية.
- الاستعانة بالخبرات التدريبية الهائلة الموجودة في المراكز البحثية التابعة  
للوزارة ووزير التربية والتعليم وهي: المركز القومي للبحوث التربوية  
والتنمية، المركز القومي لامتحانات والتقويم التربوي، ومركز تطوير  
المناهج والمواد التعليمية.
- التنسيق الكامل بين الجهات المختلفة التي ستتولى مسئولية نظام الإعداد  
وهي: الأكاديمية المهنية للمعلمين، والهيئات البحثية التابعة للوزارة ووزير  
التربية والتعليم، وكليات التربية، وكليات ومعاهد التجارة وإدارة الأعمال،  
وتحديد دور كل جهة بدقة ووضوح.
- توفير الموارد والإمكانات المادية اللازمة لتنفيذ النظام المقترح سواء أكانت  
من وزارة التربية والتعليم أو من دعم هيئات ومؤسسات المجتمع المدني.
- توفير الوقت الكافي لإتمام كافة خطوات النظام.
- تحديد أهداف واضحة للنظام المقترح، على أن يتمثل الهدف الأساسي له  
إعداد الدارسين فيه لشغل وظائف مديري مدارس التعليم قبل الجامعي من  
خلال تزويدهم بمجموعة متنوعة من المعارف والمهارات والخبرات  
والممارسات المهنية الضرورية للقيادة والإدارة المدرسية.
- تهيئة العاملين في الميدان التربوي لهذا النظام وتوعيتهم بمدخلاته وعملياته  
ومخرجاته.

- الارتقاء بنظام الأجور الحوافز والمكافآت الخاصة بمديري المدارس حتى يصبح عندهم حافز للالتحاق ببرامج الإعداد.
  - تفرغ المتحقين بنظام الإعداد تفرغاً كاملاً من كافة أعبائهم الوظيفية حتى يتمكنوا من الاستفادة بالمعارف والخبرات والممارسات المتقدمة لهم.
  - منح مديري المدارس مزيداً من السلطات والصلاحيات تمكنهم من إدارة مدارسهم بكفاءة وفعالية.
  - توفير كفاءات بشرية مدربة ومؤهلة تأهيلاً جيداً في الجوانب التكنولوجية لتصميم الحقايب والملفات الالكترونية للتعليم من بعد.
- رابعاً: معوقات تنفيذ البرنامج المقترح وسبل التغلب عليها.
- هناك عديد من الصعوبات والمعوقات يمكن أن تحول دون تنفيذ البرنامج المقترح بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، وهذه المعوقات هي :
- سيطرة المركزية على النظام التعليمي وهيمنة السلطات التعليمية العليا الممثلة في وزارة التربية والتعليم والهيئات التابعة لها على كافة جوانب أنشطة التدريب الخاصة بالقيادات المدرسية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تطبيق اللامركزية في النظام التعليمي المصري وزيادة استقلالية المديرية والإدارات التعليمية والمدارس و تطبيق أسلوب الإدارة الذاتية في أنشطة التعليم بصفة عامة وتدريب القيادات المدرسية بصفة خاصة.
  - ضعف الموارد المادية وقلة الاعتمادات المالية المخصصة لبرامج التدريب والتنمية المهنية الموجهة للقيادات المدرسية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال زيادة الاعتمادات المالية الحكومية المخصصة لأنشطة وعمليات التدريب والتنمية المهنية لتلك القيادات.
  - ضعف المشاركة المجتمعية في مجال التدريب والتنمية المهنية للقيادات المدرسية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تفعيل المشاركة بين السلطات

التعليمية المحلية من جانب وأولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي والمنظمات والوكالات المجتمعية من جانب آخر مما يجعل تلك السلطات تستفيد من الإمكانيات المادية والطاقات البشرية الموجودة في المجتمع .

• رفض كثير من المنظمات والهيئات والمؤسسات المجتمعية المشاركة في برامج الإعداد والتنمية المهنية للقيادات المدرسية لأنها لم تنلق تعليمات من وزاراتها بذلك . ويمكن التغلب على ذلك من خلال قيام وزارة التربية والتعليم بعقد اتفاقات مشاركة مع عديد من الوزارات الأخرى التي لها هيئات ومؤسسات يمكن أن تساهم في النهوض والارتقاء ببرامج الإعداد والتنمية المهنية للقيادات المدرسية ويصبح مشاركة هذه الهيئات والمؤسسات بصورة رسمية وبموافقة الوزارات التابعة لها.

• عدم وجود خطة قومية واضحة المعالم ومحددة الخطوات للتدريب والتنمية المهنية للقيادات المدرسية. ويمكن التغلب على ذلك من خلال إعداد خطة قومية يتم التنسيق فيها بين الأكاديمية المهنية للمعلمين وفروعها في مختلف المحافظات لإعداد القيادات المدرسية من خلال برامج تدريبية تلبي احتياجاتهم التدريبية.

• رفض كثير من العاملين في الحقل التعليمي التقدم لبرامج إعداد القيادات المدرسية لقلّة الحافز المادي المخصص لتلك القيادات بالمقارنة بما يبذلونه من جهد وما يتحملونه من مسؤوليات. ويمكن التغلب على ذلك من خلال تخصيص حافز مادي يُصرف شهرياً لتلك القيادات مع زيادة مرتباتهم وحوافزهم العادية.

• تداخل وتعارض الأدوار بين المديرين ونوابهم والوكلاء، لأن التوصيف الوظيفي لهذه القيادات غير واضح ويغلب عليه كثير من الغموض . ويمكن التغلب على ذلك من خلال التوصيف الوظيفي الدقيق للوظائف القيادية في

- المدارس (مديرين - نواب مديرين - وكلاء) بحيث يعرف كل فرد واجباته ومسئوليته وبذلك يتم منع تداخل الأدوار وتضارب الاختصاصات.
- عدم وجود نظام عادل للمساءلة والمحاسبة يكافأ المجتهدين في العمل ويعاقب المهملين والمتسيبين عقاباً رادعاً بعد استنفاد جهود النصح والإرشاد والتدريب معهم. ويمكن التغلب على ذلك من خلال وجود نظام عادل للمساءلة والمحاسبة يكافأ المجتهدين في العمل ويعاقب المهملين والمتسيبين عقاباً رادعاً بعد استنفاد جهود النصح والإرشاد والتدريب معهم.
  - مقاومة كثير من العاملين بالمدارس لفكرة وجود مدير مدرسة من القيادات الشابة، ويمكن التغلب على ذلك من خلال التوعية والنصح والإرشاد وأن الفرصة متاحة للجميع بشرط الحصول على المؤهلات اللازمة لذلك.

## المراجع

- ١- جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر ٢٠٠٧/٢٠٠٨-٢٠١١/٢٠١٢م، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ٨١.
- 2- José Bal and Jos de Jong , Improving School Leadership - OECD Review: Background Report for the Netherlands, Organization for Economic Co-Operation and Development (OECD) , Paris, March 2007 , p.69.
- 3- Ibid , p.92.
- 4- Kyösti Värri and Jukka Alava ,School Management Training Country Report: Finland , Centre for Education Management Research (CEM) , Oslo, 2005, p.8.
- 5- Ministry of Education in Finland ,Department for Education and Science Policy ,Improving School Leadership ,Teija Metsänperä ,2007 ,p.43.
- 6- Kyösti Värri and Jukka Alava ,School Management Training Country Report: Finland , op.cit , p.11.
- 7- Corvinus University of Budapest ,Performance Management Research Centre,Improving School Leadership in Hungary: OECD Country Background Report ,Organization for Economic Co- Operation and Development (OECD), Paris,2007 , p.73.
- 8- Ibid , p.77.
- 9- Šola za ravnatelje National School for Leadership in Education , Improving School Leadership Country Background Report for Slovenia , Organization for Economic Co- Operation and Development(OECD), Paris, March2007 , p.49.
- 10- Ibid , p.50.
- 11- Bill Mulford , School Leaders: Challenging Roles and Impact on Teacher and School Effectiveness, Organization for Economic Co- Operation and Development(OECD), Paris, April2003 , p.61.
- 12- Ibid , p.61.
- 13- Ibid , p.61.
- 14- Manitoba Education, Citizenship and Youth ,Education Administration Services Branch ,Professional Certification Unit ,Principal's Certificate,Russell, Manitoba ,2006 ,pp.3-7.
- 15- Bill Mulford , School Leaders: Challenging Roles and Impact on Teacher and School Effectiveness, op.cit , pp.63-64.
- 16- Ibid , p.59.
- 17- Jean Michel Fouquet , School Management Training. Country Report: France, Centre for Education Management Research (CEM) , Oslo, 2006, p.12.
- 18- Christopher Wales and Anne Welle-Strand , School Management Training Country Report: Norway , Centre for Education Management Research (CEM) , Oslo, 2005, p.46.

- 19- Mahesware Kandasamy and Lia Balton, School Principals: Core Actors in Educational Development An Analysis of Seven Asian Countries, International Institute for Educational Planning, Paris, Vol. 1, 2004. pp.112-113.
- 20- Bill Mulford , School Leaders: Challenging Roles and Impact on Teacher and School Effectiveness, op.cit , p.61.
- 21- Allan Walker and Iris Kwong , Hong Kong Special Administrative Region, People's Republic of China ,Centre for Education Management Research (CEM) , Oslo, 2005, pp.6-8.
- 22- Mahesware Kandasamy and Lia Balton, School Principals: Core Actors in Educational Development An Analysis of Seven Asian Countries,op.cit , pp.114-116.
- 23- Dick Weindling , Innovation in Headteacher Induction : Full Report , National College for School Leadership(NCSL) ,Nottingham , Spring 2004,pp.20-23.
- 24- European Commission , Directorate-General for Education and Culture , The Education System in Scotland, Eurydice European Unit , Brussels , Belgium ,2006-2007, p.154.
- 25- NationalCollege for School Leadership (NCSL)in England , Headteacher Induction Programme : Introduction of Head teacher Induction Programme[http:// www.ncsl.org.uk/programmes/hip/index.cfm](http://www.ncsl.org.uk/programmes/hip/index.cfm) ,p.1.
- 26- Office for Standards in Education in England , Leadership and Management Training for Headteachers , Crown copyright , London , 2002 ,pp.8-12.
- 27- Monash University, Faculty of Education,Master in Entrance requirements School Leadership , Victoria ,Clayton, September 2007 , [www. Education.monash.edu.au](http://www.education.monash.edu.au) , pp.1-3.
- 28- Peter Matthews,(et.al), School leadership development strategies:Building leadership capacity in Victoria,Australia, Organization for Economic Co-Operation and Development (OECD) , Paris, December2007 , pp.21-23.
- 29- State of New South Wales, Department of Education and Training, School Leadership Development Unit , Targeted Principal Preparation Program (TPPP) , Sydney , September 2004,pp.1-3.
- 30- Linda Darling-Hammond ,(et.al.) , PreparingSchool Leaders for a Changing World: Lessons from Exemplary Leadership Development Programs (Executive Summary), Stanford Educational Leadership Institute (SELI) , Stanford 2007 ,p.3.
- 31- Linda Darling-Hammond ,(et.al.) , Preparing School Leaders for a Changing World: Lessons from Exemplary Leadership Development Programs, Stanford Educational Leadership Institute (SELI) , Stanford 2007 ,p.26.
- 32- Institute of Educational Leadership (IEL),Preparing Leaders for Rural Schools: Practice and Policy Considerations , Washington ,2005 ,p.3.

- ٣٣- وزارة التربية والتعليم، مكتب الوزير، قرار وزاري رقم (١) لعام ١٩٩٧ بشأن التقسيمات الوظيفية في الدرجة المالية لوظائف التعليم، القاهرة، ١٩٩٧.
- ٣٤- جمهورية مصر العربية، القانون رقم (١٥٥) لسنة ٢٠٠٧ الخاص بتعديل بعض أحكام قانون التعليم الصادر بالقانون رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١، القاهرة، ٢٠٠٧، المادة (٧٩).
- ٣٥- ناصر محمد عامر، رؤية مستقبلية لاختيار مديري المدارس بمصر في ضوء الفكر الإداري المعاصر والخبرة الأمريكية، التربية-مصر، مج. ١٠، ع. ٢١، ٢٠٠٧، ص ص ٢٠١ - ٢٠٢.
- ٣٦- أحلام رجب عبدالغفار، اختيار وإعداد مدير المدرسة الثانوية وتدريبه : دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية جامعة بنها - مصر، مج. ١٠، ع. ٤٠، (١٩٩٩)، ص ص ٤٨-٤٩.
- ٣٧- محمد عبد الحميد محمد، رؤية مقترحة لاختيار القيادات المدرسية في ضوء معايير الإدارة المتميزة، المؤتمر السنوي الخامس عشر- تأهيل القيادات التربوية في مصر والوطن العربي -مصر، ج. ١، ٢٠٠٧، ص ٦٤.
- ٣٨- خالد عطية يعقوب، تصور مقترح للاعتراف في الإدارة المدرسية في مصر في ضوء خبرة إسبانيا، المؤتمر العلمي العربي الرابع - الدولي الأول ( التعليم وتحديات المستقبل ) مصر، مج. ٢، ٢٠٠٩، ص ص ١٩٩-٢٠٠.
- ٣٩- عبدالخالق فؤاد؛ ، خالد قدرى إبراهيم، تفعيل دور القيادات التحويلية وإتخاذ القرار التربوي في ضوء ثورة المعلومات، المؤتمر التربوي الثالث لكلية التربية بالإسماعيلية ( المعلوماتية وإتخاذ القرار التربوي في عالم كوني سريع التغير ) - مصر، ١٩٩٩، ص ٦٠.
- ٤٠- رئاسة الجمهورية، المجالس القومية المتخصصة، تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، الدورة الثالثة والعشرون، القاهرة، يونيو ١٩٩٦، ص ٢٨.
- ٤١- لورانس بسطا ذكري، فيليب اسكاروس منقريوس، اتجاهات الرأي العام نحو قضايا تطوير التعليم الثانوي في مصر، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ٤٣.
- ٤٢- نجوى إبراهيم عبد الحميد، أساليب تحقيق الانضباط المدرسي لطلاب المدرسة الثانوية: دراسة مقارنة، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة الزقازيق، الزقازيق، ٢٠٠٦، ص ١٠٦.
- ٤٣- رئاسة الجمهورية، المجالس القومية المتخصصة، تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، الدورة السابعة والعشرون، القاهرة، سبتمبر / يوليو ٢٠٠٠، ص ٤١.
- ٤٤- سلامة عبد العظيم حسين، مشكلات المدرسة التعليم قبل الجامعي في مصر ومواجهتها باستخدام بعض الأساليب الإدارية الحديثة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية جامعة الزقازيق ( فرع بنها)، ١٩٩٨، ص ٢٠٥.
- ٤٥- حسن عبد المالك محمود، سمير حسنين بركات، العلاقة بين الفكر الإداري والسلوك القيادي لمديري مدارس التعليم العام والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للمعلمين، التربية والتنمية، السنة التاسعة، العدد ٢٢، إبريل ٢٠٠١، المكتب الاستشاري للخدمات التربوية، القاهرة، ٢٠٠١، ص ٢٢٠.



- ٤٦- أمل محسوب محمد زناتي، الممارسات القيادية لمديري مدارس التعليم قبل الجامعي والرضا الوظيفي لمعلميه في جمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة عين شمس، ٢٠٠٠، ص ٢٧٩ .
- ٤٧- محمد فتحي محمود قاسم، التطوير التنظيمي للمدرسة التعليم قبل الجامعي في جمهورية مصر العربية في ضوء التجديدات التربوية الحديثة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية جامعة عين شمس، ٢٠٠١، ص ١٥٩ .
- ٤٨- إيمان أحمد عزب، تطوير نظام تقويم الأداء الوظيفي في المدرسة التعليم قبل الجامعي في ج.م.ع في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة عين شمس، القاهرة ٢٠٠٤، ص ١٤٠ .
- ٤٩- أميرة أحمد حامد، تطوير إدارة المدرسة التعليم قبل الجامعي في مصر في ضوء متطلبات القرن الحادي والعشرين، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة الزقازيق، الزقازيق، ٢٠٠٤، ص ١٥٣ .
- ٥٠- المرجع السابق، ص ١٤٢، ص ١٤٢ .
- ٥١- رئاسة الجمهورية، المجالس القومية المتخصصة، تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، الدورة السابعة والعشرون، مرجع سابق، ص ٥٥ .
- ٥٢- إيمان أحمد عزب، تطوير نظام تقويم الأداء الوظيفي في المدرسة التعليم قبل الجامعي في ج.م.ع في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص ١٤٠ .
- ٥٣- أميرة أحمد حامد، تطوير إدارة المدرسة التعليم قبل الجامعي في مصر في ضوء متطلبات القرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص ١٥٤ .
- ٥٤- رئاسة الجمهورية، المجالس القومية المتخصصة، تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، الدورة الثالثة والعشرون، مرجع سابق، ص ٢٨ .
- ٥٥- أميرة أحمد حامد، تطوير إدارة المدرسة التعليم قبل الجامعي في مصر في ضوء متطلبات القرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص ١٥٤ .
- ٥٦- محمد السيد حسونه، كمال حسني بيومي، القيادات الإشرافية في التعليم الابتدائي: الاختيار والإعداد والتدريب، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، ١٩٩٢ .
- ٥٧- محمد السيد حسونه، تطوير القيادات التعليمية في مؤسسات التعليم الإعدادي والثانوي، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، ١٩٩٣ .
- ٥٨- أحمد الرفاعي بهجت، فعالية دورة الإدارة المدرسية في إعداد مديري المدارس بسلطنة عمان : دراسة تقويمية، دراسات تربوية - مصر، مج. ٨، ج. ٥٤، ١٩٩٣، ص ٢٠٨ - ٢٥٩ .
- ٥٩- السيد عبدالعزيز البهواشي، اختيار وتدريب قيادات مدرسة التعليم الأساسي في مصر بين الواقع والمأمول في عالم متغير، المؤتمر السنوي الثاني ( إدارة التعليم في الوطن العربي في عالم متغير ) - مصر ، مج. ٢ ، ١٩٩٤، ص ص ١٣٥ - ١٦٠ .
- ٦٠- حصة محمد صادق، معايير وأساليب اختيار مديري المدارس القطرية : نموذج مقترح، مجلة مركز البحوث التربوية - قطر ، مج. ٥ ، ع. ٩، ١٩٩٦، ص ص ١١ - ٥٥ .

- 177- U.S. Department of Education, Office of Innovation and Improvement ,Innovative Pathways to School Leadership ,Washington, 2004, pp.33-34.
- 178- Driscoll, David P., Guidelines For Administrator Routes to Initial Licensure, Massachusetts Department of Education, Malden , September 2003 , pp.12-13.
- 179- U.S. Department of Education, Office of Innovation and Improvement ,Innovative Pathways to School Leadership ,op.cit, p.34.
- 180- U.S. Department of Education, Office of Innovation and Improvement ,Innovative Pathways to School Leadership ,op.cit, pp.41-42.
- 181- University of Louisville ,Department of Leadership, Foundations, and Human Resource Education , Handbook for Kentucky Principal Internship Program , Louisville ,May 2001, pp.4-9.
- 182- Bundy, Bonnie ;McKay, Bruce, Beginning Principals' Mentoring Program Prince George's County, Maryland, National College for School Leadership (NCSL) , Nottingham , Spring 2004 , pp.3-9.
- ١٨٣- فيليب اسكاروس منقربوس، جودة التمدرس في مصر من مدخل بورتفوليو الناظر المقيم، ورقة عمل مقدمة الى المؤتمر العلمي الثامن للتربية المنعقد في كلية التربية جامعة الفيوم في الفترة من ٢١ الى ٢٣ مايو ٢٠٠٧ بعنوان جودة اعمتداد مؤسسات التعليم العام في الوطن العربي، ص ٧٩ .
- ١٨٤- عزة جلال مصطفى، التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الاساسي بجمهورية مصر العربية في ضوء ادوارهم المستقبلية، مرجع سابق، ص ١٣٩ .
- ١٨٥- جمهورية مصر العربية ، القانون رقم (١٥٥) لسنة ٢٠٠٧ الخاص بتعديل بعض احكام قانون التعليم الصادر بالقانون رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١ ، مرجع سابق ، المادة (٧٩).
- ١٨٦- محمد السيد حسونه ، تطوير القيادات التعليمية في مؤسسات التعليم الإعدادي والثانوي، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، ١٩٩٣، ص ص ١٤-٤٢ .
- ١٨٧- أحمد يوسف سعد ، متطلبات الإعداد الموسسي لتحقيق اللامركزية بالتعليم قبل الجامعي في مصر ، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ٢١٩ .
- ١٨٨- جمهورية مصر العربية ، القانون رقم (١٥٥) لسنة ٢٠٠٧ الخاص بتعديل بعض احكام قانون التعليم الصادر بالقانون رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١ ، مرجع سابق ، المادة (٧٩).
- ١٨٩- وزارة التربية والتعليم، قطاع الامانة العامة، بطاقة التوصيف الوظيفي لوظيفة مدير مدرسة ثانوي، ديوان عام الوزارة، القاهرة، ١٩٩٣، ص ص ١-٢ .
- ١٩٠- وزارة التربية والتعليم، مكتب الوزير، قرار وزاري رقم (٢١٣) لعام ١٩٩٧ بشأن قواعد النقل والتعيين في وظائف العاملين بمديريات التربية والتعليم بالمحافظات وديوان عام وزارة التربية والتعليم ، المادة (١٥) ، القاهرة، ١٩٩٧ .
- ١٩١- وزارة التربية والتعليم، مكتب الوزير، قرار وزاري رقم (٢٥٣) بتاريخ ٢٠٠٥/٩/٦ بشأن المعايير الخاصة باختيار مديري المدارس الثانوية، القاهرة، ٢٠٠٥، ص ٢ .
- ١٩٢- جمهورية مصر العربية ، القانون رقم (١٥٥) لسنة ٢٠٠٧ الخاص بتعديل بعض احكام قانون التعليم الصادر بالقانون رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١ ، مرجع سابق ، المادة (٧٩).

- ١٩٣ - جمهورية مصر العربية . قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (٢٨٤٠) لعام ٢٠٠٧ والخاص بإصدار اللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم الصادر بالقانون رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١ المضاف بمقتضى القانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧، المادة السابعة.
- ١٩٤ - المرجع السابق، المادة الثامنة.
- ١٩٥ - وزارة التربية والتعليم، الإدارة المركزية للتدريب: استمارة تخطيط برامج الترقى للمحليات للعام التدريبي ٢٠٠٧/٢٠٠٨، القاهرة ٢٠٠٨.
- ١٩٦ - فلييب اسكاروس منقريوس، جودة التمدرس في مصر من مدخل بورتفوليو الناظر المقيم، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الثامن للتربية المنعقد في كلية التربية جامعة الفيوم في الفترة من ٢١ إلى ٢٣ مايو ٢٠٠٧ بعنوان جودة اعتماد مؤسسات التعليم العام في الوطن العربي، ص ٧٩.
- ١٩٧ - وزارة التربية والتعليم - الإدارة المركزية للتدريب: استمارة تخطيط برامج الترقى للمحليات للعام التدريبي ٢٠٠٧/٢٠٠٨، مرجع سابق.
- ١٩٨ - أحمد يوسف سعد، متطلبات الإعداد المؤسسي لتحقيق اللامركزية بالتعليم. قبل الجامعي في مصر، مرجع سابق، ص ٢٢٠.
- ١٩٩ - وزارة التربية والتعليم، الإدارة المركزية للتدريب: استمارة تخطيط برامج الترقى للمحليات للعام التدريبي ٢٠٠٧/٢٠٠٨، مرجع سابق.
- ٢٠٠ - إيمان أحمد عزب، تطوير نظام تقويم الأداء الوظيفي في المدرسة الثانوية العامة في ج. م. ع في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص ١٤٣.
- ٢٠١ - وزارة التربية والتعليم، مكتب الوزير، مذكرة الأستاذ الدكتور وزير التربية والتعليم بشأن تعديل قرار الخدمة المدنية رقم (١) لسنة ١٩٩٧ والخاص بنظام الترفيات المؤرخ في ٢٠٠٣/٥/١٧، الإدارة المركزية للتدريب، القاهرة، ١٩٩٧.