



## النماذج العالمية في تكوين مدير المدرسة الثانوية وإمكانية الإفادة منها في مصر

بحث مستل من رسالة مقدمة للحصول علي درجة الماجستير في التربية  
(تخصص إدارة تربوية)

إعداد

نادية خالد أبو طالب حسانين

إشراف

د/ عبد الحميد عبد الفتاح شعلان  
مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية-جامعة بنها

أ.د/ جمال محمد أبو الوفا  
أستاذ التربية المقارنة والإدارة  
التعليمية المتفرغ  
كلية التربية-جامعة بنها

١٤٤٤هـ - ٢٠٢٣م



**النماذج العالمية في تكوين مدير المدرسة الثانوية وإمكانية الإفادة منها في مصر**

إعداد

**نادية خالد أبو طالب حسنين**

إشراف

**د/ عبد الحميد عبد الفتاح شعلان**

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية - جامعة بينها

**أ.د/ جمال محمد أبو الوفا**

أستاذ التربية المقارنة والإدارة  
التعليمية المتفرغ  
كلية التربية - جامعة بينها

١٤٤٤هـ - ٢٠٢٣م

**المستخلص باللغة العربية**

استهدف البحث الحالي إلى التعرف على النماذج العالمية في تكوين مدير المدرسة الثانوية في مصر في الوقت الحاضر، وذلك من خلال التعرف على طبيعة المدرسة الثانوية في مصر في الوقت الحاضر، والوقوف على أهم النماذج العالمية في تكوين مدير المدرسة الثانوية، وتحديد أهم الدروس المستفادة من النماذج العالمية في تكوين مدير المدرسة الثانوية، وتقضي طبيعة البحث استخدام المنهج الوصفي للإجابة عن تساؤلاته العلمية وتحقيق أهدافه البحثية، وكان من أبرز نتائجه اهتمام مدير المدرسة الثانوية العامة بتشجيع المعلمين على استخدام الطرق الحديثة في العملية التعليمية، بالإضافة إلى تركيزه على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب قدر المستطاع.

**الكلمات المفتاحية:** النماذج العالمية - تكوين - مدير المدرسة الثانوية.

***Abstract in Arabic***

The current research aimed to identify the international models in the formation of secondary school principals in Egypt at the present time, by identifying the nature of the secondary school in Egypt at the present time, and standing on the most important international models in the formation of secondary school principals, and identifying the most important lessons learned from the models. Universality in the composition of the secondary school principal, and the nature of the research requires the use of the descriptive approach to answer his scientific questions and achieve his research goals. And on time as possible.

**Keywords:** International Models - Formation - Secondary School Principal.

## أولاً : الإطار العام للبحث

## مقدمة البحث :

يواجه العصر الحالي مجموعة من التحديات المتنوعة والتغيرات المتلاحقة ومن ثم لم يعد أمام المجتمع البشري إلا أن ينظر في أساس التقدم والتطور، والذي يشير إلى أن التعليم يكون ذلك الأساس والذي من خلاله يتسنى للبشرية كلها حسن استشراف المستقبل بما يحمله من تقدم حديث وتطور ملموس، وحيث إن التحديات التي تواجه الإنسانية في العصر الراهن تسبب للإنسان القلق وتثير لديه الخوف والرعب إلا أنها تضع الإنسان أمام مستقبله بشكل سريع وتجعله كثير التفكير حول هذا المستقبل بمضمونه ومحتواه بكليته وجزئياته ومفرداته.

ونظرًا لأن التغييرات في العالم في الوقت الحاضر تحدث بوتيرة سريعة وبشكل متزايد، فمن الضروري أن يظل المعلمون على اطلاع دائم ومستمر بالمعرفة والمهارات وممارسات التدريس الجديدة<sup>(١)</sup>، وعلى المعلم أن يكون لديه حب وميل للتعلم والتحسين المستمر، كما يتحتم أن يشمل التطوير المهني للمعلمين التوجيه والإرشاد، وشبكات المعلمين التعاونية، والبحث القائم على المشاريع لتحسين ممارسات التدريس ونتائج التعلم<sup>(٢)</sup>، وفي ذات الركب يأتي مدير المدرسة على اعتبار أنه المسئول الأول عن تيسير أمورها ومتابعة أعمالها على المستوى الإداري والفني والتربوي والتعليمي والمجتمعي<sup>(٣)</sup>.

لذا أصبح من الضروري تنمية مدير المدرسة مهنيًا وتطويره معلوماتيًا ومعرفيًا وثقافيًا وذلك لمواكبة التغيرات التكنولوجية والثورة الرقمية والمعرفية، ومن هنا جاءت الحاجة إلى الاطلاع على بعض النماذج العالمية في مجال تنمية وتطوير المديرين مهنيًا وتربويًا وثقافيًا ثم نستخرج من هذه النماذج مجمعة الاتجاهات العالمية المعاصرة والتي تمثل المسارات التي تنفق عليها غالبية دول العالم عند تكوين مدير المدرسة الثانوية بشكل خاص.

**مشكلة البحث :**

- يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي :
- كيف يمكن الاستفادة من النماذج العالمية في تكوين مدير المدرسة الثانوية في مصر في الوقت الحاضر؟
  - وينتفع عنه الأسئلة الفرعية التالية :
  - ما طبيعة المدرسة الثانوية في مصر في الوقت الحاضر؟
  - ما أهم النماذج العالمية في تكوين مدير المدرسة الثانوية؟
  - ما الدروس المستفادة من النماذج العالمية في تكوين مدير المدرسة الثانوية؟

**أهداف البحث :**

- هدف البحث الحالي إلى التعرف على النماذج العالمية في تكوين مدير المدرسة الثانوية في مصر في الوقت الحاضر، وذلك من خلال ما يلي :
- التعرف على طبيعة المدرسة الثانوية في مصر في الوقت الحاضر.
  - الوقوف على أهم النماذج العالمية في تكوين مدير المدرسة الثانوية.
  - تحديد أهم الدروس المستفادة من النماذج العالمية في تكوين مدير المدرسة الثانوية.

**منهج البحث :**

تقتضي طبيعة البحث استخدام المنهج الوصفي للإجابة عن تساؤلاته العلمية وتحقيق أهدافه البحثية.

**مصطلحات البحث :**

ارتكز البحث الحالي على المصطلحات التالية:

**٢-التكوين Configuration :**

يقصد بالتكوين تطوير المهارات الفنية والقدرات العقلية للعاملين من أجل تحسين مستواهم المهني وبالتالي إمكانية ترقيةهم في درجات العمل إلى مستوى أعلى من الذي يشغلونه فلا يختلف مدلول الكلمتين في شيء، ما عدا أن التكوين يعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة، والتدريب يسري مفهومه على التعلم فقط لكن في نطاق معين باعتبار ارتباطه بالجانب النظري، لذلك فمن الناحية الواقعية وبصفة عامة نجد بأنه يستعمل بكثرة من قبل القطاع الإنتاجي<sup>(٤)</sup>.

ويمكن النظر إلى التكوين على أنه عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو متابعة مجموعة التصرفات المحددة مسبقاً<sup>(٥)</sup>، وهناك من يرى التكوين على أنه بمثابة الإعداد المعرفي والمهني الذي يتم بالمراكز المتخصصة لتكوين إطار تربوي وإداري وثقافي لقيادات التربية والتعليم بداية من المعلم وحتى مدير المدرسة على اعتبار أن هذا التكوين يعد مطلباً عصبياً يساعده على أداء مهامه بنجاح<sup>(٦)</sup>.

وعلى هذا يمكن تعريف التكوين على إنه عملية تعليمية متخصصة يتفاعل فيها مدير المدرسة الثانوية بامتلاكه برامج دراسية ووسائل تعليمية مع طالب يمتلك قرارات وخبرات ومهارات تسمح له بتحقيق طموحاته المعرفية والعملية في إطار تنمية وتطور المجتمع.

## ٢- مدير المدرسة الثانوية High School Principal :

يعرف بأنه هو الشخص الذي يتولى قيادة المدرسة لإدارتها، ويقدم المساعدة الفنية والتربوية للمعلم لرفع مستوى أدائه، وتمكينه من المساهمة في تحسين العملية التعليمية بكل طاقاته<sup>(٧)</sup>.

## ثانياً : طبيعة المدرسة الثانوية في مصر في الوقت الحاضر : ويندرج تحتها أ- ماهية المدرسة الثانوية العامة في مصر وأهميتها :

لقد أصبحت قضية إصلاح التعليم بوجه خاص هي القضية الأولى في مصر حيث إنها تفرض نفسها وجوباً بسبب المتغيرات السياسية والاجتماعية والتكنولوجية العاتية، فهي قاطرة التقدم وضرورة من ضروريات الحياة المعاصرة، وتتبع هذه الضرورة من قلب الحياة اليومية والمستمرة والمتنامية باستمرار<sup>(٨)</sup>.

معنى ذلك أن التعليم الثانوي يتمثل في كونه مرحلة تعليمية ضمن مراحل تعليمية أخرى يضمها نظام تعليمي له أهميته وأهدافه وتعد المرحلة الثانوية بالنسبة لهذه المراحل المختلفة بمثابة العمود الفقري بحكم موقعها في السلم التعليمي كما أنها تتوسط بين مرحلة التعليم الأساسي الذي تتلقى مخرجاته من الطلبة لتواصل تربيتهم وبين مرحلة التعليم العالي التي تستكمل إعدادهم لكي يستطيعوا عملياً مواصلة التعليم والخروج للحياة لتحمل مسؤولياتها والعمل على التكيف مع متغيراتها ومن ثم حصول المجتمع على نوعية القوى العاملة ذات المهارات العالية والمعارف المتنوعة<sup>(٩)</sup>.

ولقد حظيت المدرسة الثانوية العامة باهتمام خاص من قبل قيادات التربية والتعليم على اعتبار أنها تمثل مرحلة مسئولة عن إعداد الطلبة للمواطنة ومساعدتهم على التكيف مع المواقف الحياتية أو الانخراط في سوق العمل أو مواصلة التعليم في المراحل الأعلى، ومن ثم فإن هذه المرحلة تستمد فلسفتها وأهدافها لأنها تمثل مرحلة تعليم (المراهق)، وبالتالي فإن لمرحلة المراهقة أهمية باعتبارها مرحلة أساسية في نمو الإنسان الذي يمر خلالها بسلسلة من التغيرات المتصلة والمتراصة، وإذا كانت فترة المراهقة فترة نمو جسمي سريع فإنها كذلك فترة نمو عقلي وانفعالي، وللنمو العقلي في فترة المراهقة خصائصه، ولذلك تهتم التربية بنمو القدرات والاستعدادات في هذه المرحلة، كما تهتم بتنميتها، ومن هنا يبرز دور المدرسة الثانوية في تهيئة فرص النمو السليم للطالب أو الطالبة عن طريق العناية بالصحة وإتاحة فرص النشاط البدني المرن والمتنوع، ومساعدة المتعلم على اكتساب المفاهيم الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والعلمية اللازمة لتحقيق توافقه مع المجتمع، بالإضافة إلى أن هذه المدرسة تعد أكثر المدارس اهتماماً بالوقوف على ميول الطلبة واستعداداتهم وقدراتهم حتى يوجهوا إلى ما يتلاءم مع قدراتهم وخصائصهم في المستقبل<sup>(١٠)</sup>.

كما أنها تعتبر مرحلة إكساب سلوك المواطنة بما يتضمنه من معارف واتجاهات ومهارات تسمح للمتعلم بإدراك الحقوق والواجبات والوعي بعناصر النظام الاجتماعي والتهيؤ للتعامل مع مؤسساته، ومن هنا فالمدرسة الثانوية أصبحت مطالبة بتوفير المناخ الملائم لنمو الطلبة نمواً سليماً، بهدف إعدادهم للمشاركة الإيجابية والفعالة في تقدم المجتمع، والانخراط في فاعلياته المختلفة وأنشطته المتنوعة من أجل تحقيق التنمية المنشودة له<sup>(١١)</sup>.

وبالإضافة إلى ما سبق فإن المرحلة الثانوية تقابل مرحلة هامة من مراحل النمو وهي مرحلة المراهقة الوسطى والمتأخرة، وهي بهذه الصفة وبحكم موقعها في السلم التعليمي تقع عليها تبعات أساسية وحيوية من حيث الوفاء بحاجات طلبة لها في طور من أطوار حياتهم من ناحية، ومن حيث الوفاء في الوقت نفسه باحتياجات المجتمع ومتطلباته من القوى البشرية من ناحية أخرى<sup>(١٢)</sup>.

أما عن أهمية المدرسة الثانوية فيمكن عرضها على النحو التالي :

- تعزيز المعرفة : ويتأتى ذلك من خلال الاهتمام بنشر الأفكار والمعلومات والمعارف بشكل منظم بين الطلبة عبر المعلم المتخصص في مجال معين من مجالات العلم ومن ثم يلبي حاجات الطالب في هذا المجال.
- الحصول على الوظيفة : ويتأتى ذلك من خلال إعداد الطالب وتأهيله للالتحاق بأحد الوظائف الموجودة في مجالات العمل بالمجتمع وذلك من خلال تزويده بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤهله لممارسة أحد الوظائف بذات المجتمع الذي ينتمي إليه ومن ثم يضمن العيش بمستوى أفضل في الحاضر والمستقبل.
- مواصلة التعليم : ويتأتى ذلك من خلال تشجيع الطلبة على الجد والاجتهاد والتركيز في التحصيل الدراسي حتى يضمنوا الالتحاق بالجامعة وهي المرحلة الأعلى التي تلي المدرسة الثانوية مباشرة وذلك لإثبات ذاتهم وتنمية معلوماتهم ومهاراتهم للتكيف مع تحديات المستقبل<sup>(١٣)</sup>.
- مساعدة الطالب على الانخراط في المجتمع : ويتأتى ذلك من خلال مساعدة الطلبة على صقل شخصيتهم وإكسابهم مجموعة من المهارات الحياتية والمجتمعية التي تضمن لهم الانخراط في المجتمع بنجاح.
- تطوير شخصية الطالب : ويتأتى ذلك من خلال إتاحة فرصة أمام الطلبة للتعلم وتعزيز المهارات وتنمية الميول والرغبات بالإضافة إلى إتاحة الفرصة أمامهم لإثبات ذواتهم والكشف عن مواهبهم ومحاولة توظيفها في الحاضر والمستقبل لخدمة أنفسهم وخدمة مجتمعهم<sup>(١٤)</sup>.
- تحقيق النمو الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع : ويتأتى ذلك من خلال توفير مجتمع مدرسي آمن ومستقر ويساعد الطلبة على الشعور بأهميتهم في مجتمع ينتظر منهم في المستقبل الكثير من خلال المشاركة في ميادين العمل المختلفة ومن ثم يصبحوا أعضاء فاعلين في تعزيز النمو الاقتصادي للمجتمع.
- إعداد الأجيال للمشاركة في التنمية الشاملة للمجتمع : ويتأتى ذلك من خلال مساعدة الطلبة على تهيئة قدراتهم وتزويدهم بكل متطلبات التكيف مع مستجدات العصر حتى يصبحوا عناصر مؤهلة للمشاركة في تحقيق التنمية الشاملة للمجتمع<sup>(١٥)</sup>.

- تنمية جوانب شخصية الطالب : ويتأتى ذلك من خلال الاهتمام بشخصية الطالبة كل الطالب عبر تنمية العقل والمحافظة على الجسد والكشف عن المواهب ومحاولة توظيفها على ضوء الإمكانيات المتاحة للمدرسة بالإضافة إلى تشجيع الطالب على ممارسة الأنشطة المدرسية المختلفة سواء كانت رياضية أو يدوية أو غيرها.
- توفير بيئة آمنة للعملية التعليمية : ويتأتى ذلك من خلال المحافظة على وجود بيئة صفية ومدرسية آمنة تحترم كيان الطلبة وتساعدهم على سرعة التحصيل في ظل قواعد واضحة ومحددة تمثل الضابط الحقيقي لكل السلوكيات داخل المدرسة وخارجها بالإضافة إلى نشر ثقافة الاحترام المتبادل والتعاون والحوار والمناقشة والمشاركة في الأنشطة المدرسية وحب الإطلاع وحب المخاطرة شريطة أن تكون محسوبة وتحمل المسؤولية وتحويل الضغوط إلى نجاحات بين كل الطلبة وكذلك المعلمين والعاملين بذات المدرسة<sup>(١٦)</sup>.
- تنمية مهارات الطلبة : ويتأتى ذلك من خلال تركيز المدرسة الثانوية على إكساب الطلبة مهارات التدريس ومهارات التفكير الناقد ومهارات مواجهة التحديات ومهارات المثابرة ورفض الاستسلام بالإضافة إلى إكسابهم مهارات التعاون والعمل الجماعي ومهارات الإبداع وحل المشكلات واتخاذ القرارات السليمة في مختلف المواقف التي يواجهونها داخل المدرسة أو خارجها<sup>(١٧)</sup>.

### ب- مهام مدير المدرسة الثانوية العامة ومسئوليتها :

- يمكن عرض مهام مدير المدرسة الثانوية العامة في مصر في الوقت الحاضر على النحو التالي :
- تهيئة البيئة والظروف المناسبة التي تساعد في تحقيق رعاية الطلبة وحل مشكلاتهم الفردية والجماعية.
  - تهيئة الظروف لعمل المدير ومساعدته في حل العقبات التي تعترضه.
  - ملاحظة العادات السيئة لدى الطلبة والعمل على حلها.
  - تنمية الاتجاهات السلوكية السليمة وصقل شخصيات الطلبة من خلال الحرية التي تتاح للطلبة لممارسة الأنشطة المختلفة على نحو ينمي فيهم الاعتماد على النفس ويكسبهم القدرة على المبادرة والتجديد والابتكار.

- إتاحة الفرصة للطلبة للاتصال بالبيئة والتعامل معها لجعل الطلبة أكثر اندماجاً بمجتمعهم وبيئتهم المحلية.
- المساهمة في تربية الطلبة تربية ديمقراطية التدرب على القيادة والتبعية واحترام النظم والقوانين.
- الاستفادة من جميع الإمكانيات بما يؤدي إلى نمو الطالب تنمية شاملة.
- تحديد أهداف الأنشطة تحديداً دقيقاً يمكن معه قياس مدى تحقيق الأهداف.
- توفير الإمكانيات اللازمة لكل نشاط<sup>(١٨)</sup>.
- تحقيق الحرية والأمان الدراسي للطلبة وذلك من خلال الحرية الممنوحة للطلبة وإثارة الرغبة في التعبير والمشاركة من خلال مواقف تمس أهدافهم وحاجاتهم وميولهم.
- اعتماد نظام للمكافآت والحوافز وتشجيع ودعم المبادرات الإبداعية للطلبة.
- تنمية التفكير الإبداعي لدى الطلبة ليكونوا قادرين على مواجهة المشكلات الراهنة والمستقبلية بإيجاد الحلول والبدائل.
- اعتماد نظام للمكافآت والحوافز وتشجيع ودعم المبادرات الإبداعية للطلبة.
- تدريب وتشجيع الطلبة على إنتاج المعرفة كتصميم برامج إعلامي ورسوم متحركة ذات منهج ومعزى ومساعدتهم في تسويقها.
- العمل على تغيير دور المعلم من نقل المعرفة وتميرير المعلومات إلى مشرف ومنظم لعملية الحصول عليها<sup>(١٩)</sup>.
- ويتحمل مدير المدرسة الثانوية العامة في مصر في الوقت الحاضر مجموعة من المسؤوليات يمكن عرضها على النحو التالي :
- إدارة شئون الطلبة : حيث يقع على مدير المدرسة مسؤولية توفير كافة الإمكانيات المادية، والمالية، والتي من شأنها أن ترفع من الروح المعنوية للطلبة، وكذلك تنظيم التشكيلات المدرسية، وتصنيف الطلبة حسب نتائجهم، وتوزيعهم في الحجرات الصفية، وإعداد السجلات والملفات، ورعاية النظام والانضباط المدرسي وغيرها<sup>(٢٠)</sup>.
- تنظيم التسهيلات المادية : حيث يتحمل مدير المدرسة مسؤولية الاعتناء والاهتمام بالبنية التحتية وصيانتها وتوظيفها، بما يلبي الاحتياجات الهامة.

- إدارة شؤون العاملين : حيث يتحمل مدير المدرسة مسئولية مشاركة العاملين في المهمات الإدارية المختلفة كل حسب قدراته، ومتابعة حضورهم، ومغادراتهم، وتنظيم سجلات الحضور، والغياب، وتقديم التغذية الراجعة للعاملين عن أدائهم بشكل مستمر<sup>(٢١)</sup>.
- إدارة الشؤون المادية : حيث يتحمل مدير المدرسة مسئولية الإشراف على جمع الأموال وإبداعها وإعداد قوائم التبرعات الطوعية، والإشراف على أموال المقاصف وغيرها.
- تنظيم المدرسة وإعدادها للتعليم والتدريس : حيث يتحمل مدير المدرسة مسئولية المشاركة في تطوير المنهج من حيث وضع الأهداف والتخطيط لاكتساب الطلبة الخبرات العلمية، بالإضافة إلى تقييم البرنامج<sup>(٢٢)</sup>.
- تنمية وتطوير أعضاء هيئة التدريس : حيث يتحمل مدير المدرسة مسئولية الاختيار، والتوجيه، والتقييم، والتدريب أثناء العمل.
- إقامة وتقوية العلاقات مع المجتمع الذي فيه المدرسة (مجتمع المدرسة) : حيث يتحمل مدير المدرسة مسئولية توطيد العلاقة مع مؤسسات المجتمع المحلي من خلال تفعيل مجالس الآباء والمعلمين ومشاركة الطلبة في تقديم خدمات للمجتمع ومشاركة المجتمع في حل قضايا المدرسة تحت سياسة الأخذ والعطاء والحرص على تبادل المنافع بين الطرفين.
- إيجاد وتكوين الرؤية المؤسسية الناجحة : حيث يتحمل مدير المدرسة مسئولية تنفيذ رسالة المدرسة وتحقيق رؤيتها في المستقبل من خلال مشاركة كافة العناصر البشرية التي تعمل بالمدرسة في الأنشطة التي تحقق ذلك.
- إيجاد إحساس بالتواجد لدى جميع العاملين بالمدرسة : حيث يتحمل مدير المدرسة مسئولية مشاركة المعلمين والعاملين والطلبة في المجالس المدرسية والأنشطة الصفية والأنشطة المدرسية المختلفة على مدار العام الدراسي كله<sup>(٢٣)</sup>.

**ثالثاً : النماذج العالمية في تكوين مدير المدرسة الثانوية : تتمثل فيما**

**يلي :**

أ- النموذج الاسترالي : ويتضمن :

▪ ملامح النموذج الاسترالي في تكوين مدير المدرسة :

يأتي مدير المدرسة في الفكر التربوي الاسترالي على أنه القائد المسئول عن إدارة المدرسة وهو المشرف على جميع شئونها وأنشطتها المختلفة بل والمسئول عن تطوير التعليم بها ومتابعة تنفيذ سياساتها وقوانينها التي تعتمد من قبل وزارة التعليم بالدولة، وعلى ضوء هذا المفهوم يأتي الاهتمام بتكوين مدير المدرسة الأسترالية بكافة مراحلها بشكل عام وتكوين مدير المدرسة الثانوية بشكل خاص بداية من إعداده كمعلم للمستقبل في مؤسسات الإعداد ثم تدريجه عملياً أثناء الإعداد ثم مواصلة التدريب أثناء الخدمة ثم ترقيته على السلم التعليمي حتى يصبح مديراً للمدرسة الثانوية وبالتالي فإن تكوين مدير المدرسة الثانوية يأتي على أنه عملية منظمة ومدروسة تهتم ببناء مهارات تربوية وإدارية وشخصية تلزم مدير المدرسة الثانوية وتساعد على القيام بأعماله والنهوض بمسئوليته بنجاح<sup>(٢٤)</sup>، وبالتالي يصبح التكوين المهني لمدير المدرسة الثانوية في استراليا يتضمن ما يلي :

- مجموعة من المهارات والمعارف والاتجاهات المطلوبة من أجل تحسين الممارسة المهنية لمدير المدرسة الثانوية.
- التركيز على تطوير أداء مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي من خلال تزويده بمجموعة من المهارات الإدارية والفنية والإنسانية والمعرفية.
- مجموعة من الأنشطة التربوية الهادفة التي تؤدي إلى استيعاب مدير المدرسة الثانوية لأدواره الحالية والمستقبلية.
- مجموعة من البرامج التدريبية التي تؤثر في قدرة مدير المدرسة الثانوية ومهاراته كقائد إداري من أجل زيادة فعاليته لمواجهة تحديات العصر.
- مجموعة من الأنشطة والفعاليات التي تساعد مدير المدرسة الثانوية على تحقيق أهداف المدرسة التي يقودها مع تمكينه من تحقيق التميز المنشود وقبول المنافسة مع المدارس الأخرى<sup>(٢٥)</sup>.

▪ أهمية تكوين مدير المدرسة الثانوية في استراليا :

تتمثل أهمية تكوين مدير المدرسة الثانوية في استراليا في المضامين التالية :

- تطوير مهارات وقدرات مدير المدرسة الثانوية كقائد مدرسي يحتاج إلى تنامي فاعليته حتى ينجز مهامه بنجاح.
- تحديد مهام القيادة المدرسية في جميع مجالات العمل الإداري والفني والإنساني لمدير المدرسة الثانوية كقائد إداري.
- مساعدة مدير المدرسة الثانوية على تطوير أداء العاملين معه في ذات المدرسة في إطار تطبيق الجودة الشاملة على كل المدرسة.
- مساعدة مدير المدرسة الثانوية على استيعاب المعايير العالمية في مجال القيادة المدرسية وربط فكره بالتطورات العالمية المرافقة أو المصاحبة للعصر الذي يعيشه.
- مساعدة مدير المدرسة الثانوية على تحقيق التميز المؤسسي والتميز الإداري للمدرسة بحيث يجعلها منافسة للمدارس المناظرة لها في ذات الولاية أو على مستوى الدولة.
- توجيه مدير المدرسة نحو استيعاب متغيرات العصر وتوظيفها لصالح الخطط الإستراتيجية والبرامج التدريبية في إطار الارتقاء بالمدرسة ككل<sup>(٢٦)</sup>.
- إكساب مدير المدرسة استراتيجيات التعامل مع المواقف المختلفة ومساعدته على اتخاذ القرار وحل المشكلات التي تواجهها.
- تمكين مدير المدرسة من العمل على رفع مستوى التحصيل الدراسي للطلبة وزيادة كفاءة المعلمين في ذات المدرسة<sup>(٢٧)</sup>.

#### ■ معايير تكوين مدير المدرسة الثانوية في استراليا :

- توجد مجموعة من المعايير القومية المهنية لمدير المدرسة بشكل عام ومدير المدرسة الثانوية بشكل خاص في استراليا، ومن هذه المعايير ما يلي :
- تحسين مستوى تحصيل الطلبة في جميع المستويات والمراحل التعليمية.
- تهيئة الظروف التي تساعد على تحقيق جودة التدريس والتعلم.
- تحسين توقعات المجتمع والسياسات الحكومية في مجال التعليم وتنفيذ تلك التوقعات على أرض الواقع.
- بناء نظام تعليمي يتناسب مع متطلبات القرن الحادي والعشرين على مستوى المدرسة أو الإدارة التعليمية أو على المستوى القومي أي الدولة ككل<sup>(٢٨)</sup>.

### ▪ برامج إعداد وتكوين مدير المدرسة باستراليا :

تركز السياسة التعليمية في استراليا على تقديم مجموعة من البرامج من أجل ترقية أداء مديري المدارس بمختلف المراحل التعليمية ومنها مدير المدرسة الثانوية، ومن هذه البرامج ما يلي :

- برنامج القائد الطموح **Aspiring Leaders Program** : ويعقد لمدة عام لتدريب مديري المدارس بكافة المراحل التعليمية من خلال التعاون مع جامعة سان دييجو.
- برنامج القائد التربوي **Poston School Leadership Institute** : ويعقد لمدة عام ومن يجتاز هذا البرنامج يحصل على درجة الماجستير ويمثل هذا البرنامج الجائزة الكبرى للتعليم العصري ويعد بمثابة برنامج تجديدي لإعداد مدير المدرسة والحصول على الرخصة المبدئية للعمل كمدير مدرسة<sup>(٢٩)</sup>.
- برنامج تأسيس المدارس الممتازة **Building Excellent Schools** : ويعقد لمدة عام ويتم تأهيل المتدرب من خلاله للعمل كمدير مدرسة.
- برنامج تطوير القيادات التربوية **Leadership Development Program** : ويعقد لمدة عامين من أجل إعداد المعلم وتأهيله للعمل في وظيفة وكيل أو مدير مدرسة من خلال إكسابه مجموعة من المهارات والاستراتيجيات والاتجاهات اللازمة لذلك<sup>(٣٠)</sup>.
- برنامج المعهد الوطني للقيادة المدرسية **National Institute for School Leadership** : ويعقد لمدة عام ونصف ويعطي شهادة الماجستير ويعمل على تنمية قدرة مدير المدرسة حتى يؤدي أدواره كقائد تعليمي وكمؤسس لفرق العمل بنجاح بالإضافة إلى قيادته لعملية الإصلاح والتطوير بالمدرسة وكذلك قيادته للعمل المدرسي ككل من أجل تحقيق أفضل النتائج الممكنة<sup>(٣١)</sup>.
- برنامج القادة الجدد للمدارس الجديدة **New leaders for New Schools** : ويعقد لمدة عام ويعمل على تنمية قدرات مدير المدرسة وكفاياته حتى يستطيع أن يؤدي عمله المدرسي بنجاح.
- برنامج أكاديمية القيادة **NYC Leadership Academy** : ويعقد لمدة ١٤ شهر ويحصل مدير المدرسة الذي تدرب من خلاله على دبلوم الإدارة التربوية والتوجيه ويساعده على قيادة المدرسة.
- برنامج المتخصصين في تطوير المدارس الفاشلة **University of Virginia School Turnaround Specialit Program** : ويعقد على حسب إمكانات

المدرسة وظروفها وكذلك تتحدد مدته على طبيعة الموضوعات التي تطرح لتدريب مدير المدرسة<sup>(٣٢)</sup>.

ومثل هذه البرامج تنفذ من خلال التعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي ومع أولياء الأمور والإدارات التعليمية والجامعات من أجل تأهيل العنصر البشري للعمل كمدير مدرسة ويتم كل ذلك في إطار ضمان تكافؤ الفرص ورفض التمييز أو التحيز لفئة على حساب أخرى وبالتالي يتعاون الجميع مع أرباب الهيئات والشركات والمصانع من أجل تحسين العملية التعليمية والإدارية بالمدرسة بما يحقق أهدافها ويضمن تفوق طلابها.

ب- النموذج السنغافوري : ويتضمن :

### ▪ ملامح النموذج السنغافوري في تكوين مدير المدرسة :

يعد المدير لأي مؤسسة تعليمية في المجتمع السنغافوري بمثابة المشرف الأول على كل مجريات الأمور بها حيث إنه يسير أعمالها ويشرف على إنجازاتها على ضوء اللوائح والقوانين التي تصدر من وزارة التربية والتعليم، ويركز مدير المدرسة بمختلف المراحل التعليمية في سنغافورة على تأصيل الفاعلية عبر دمج الطالب مع المعلم في العملية التعليمية من أجل تعزيز الفهم والمشاركة بين الطرفين مع التأكيد على التوازن بين النظرية والتطبيق في العملية التعليمية وتشجيع أسلوب الحوار والنقاش بينهما<sup>(٣٣)</sup>، ويركز مدير المدرسة في سنغافورة على عناصر النجاح والتي من أبرزها ما يلي :

- تفعيل الاستدامة بين كل العناصر البشرية داخل المدرسة بمرور الوقت.
- تجديد المحتوى العلمي لكافة المقررات الدراسية للتكيف مع مقتضيات العصر وخدمة المجتمع.
- التأكيد على إقامة مجتمع التعلم المهني بالمدرسة.
- الاهتمام بتفعيل العملية التعليمية بالمدرسة من خلال جودة التدريس والتفكير والمراقبة والتقييم.
- الاستفادة من النماذج العالمية المتطورة باستمرار<sup>(٣٤)</sup>.

### ▪ أهمية تكوين مدير المدرسة الثانوية في سنغافورة :

نظراً لأن مدير المدرسة في مختلف المراحل التعليمية في سنغافورة يمتلك رؤية واضحة (مؤداها مدارس مفكرة وأمة متعلمة وتوجيهات محددة) وبالتالي فإن هذه الرؤية تحتم على مدير المدرسة استيعاب ثقافة الإبداع والتعلم الذاتي ودعم التنمية المهنية المستدامة لكل العاملين

بالمدرسة، ومن ثم فإن تكوين مدير المدرسة في ذات السياق يتأتي من خلال مجموعة واسعة من الدورات التدريبية المهنية وحضور المؤتمرات والندوات العلمية ومشاركة المدير في مجتمعات التعلم المهني مع تقييم ممارساته باستمرار، ومن ثم تتأتي أهمية تكوين مدير المدرسة في سنغافورة من الأمور التالية:

- المواظبة على الاجتماعات الشهرية مع كافة الأطراف المعنية بالمدرسة.
- إتاحة فرص التنمية المهنية المستدامة لكافة العاملين بالمدرسة.
- دعم عملية تمويل البحوث في مجال التربية والممارسات التعليمية.
- فحص الممارسات التعليمية التي تتم داخل الفصل المدرسي.
- عقد ورش عمل للتدريب على المناهج الجديدة.
- دعم التغذية الراجعة من كافة الأطراف المعنية بالمدرسة لتحقيق الرؤية الوطنية.
- المشاركة في تطوير طرق جديدة لقيادة المدرسة بشكل عام والعملية التعليمية بشكل خاص من أجل المحافظة على التفوق المستمر<sup>(٣٥)</sup>.

#### ■ معايير تكوين مدير المدرسة الثانوية في سنغافورة :

- تتمثل معايير تكوين مدير المدرسة الثانوية في سنغافورة في الأمور التالية :
- المعيار العلمي **Scientific Standard** : ويركز على إكساب مدير المدرسة مجموعة من المعلومات والمعارف العلمية التي تساعد على حسن قيادة المدرسة وتحقيق أهدافها بنجاح.
  - المعيار الإداري **Administrative Standard** : ويركز على تزويد مدير المدرسة بفنيات إدارة المؤسسة التعليمية وعملياتها المختلفة وكيفية التنسيق بين العناصر البشرية التي تعمل في مجالات العمل المدرسي<sup>(٣٦)</sup>.
  - المعيار المهاري **Skill standard** : ويركز على تزويد مدير المدرسة بمجموعة من المهارات التي تساعد على النجاح في قيادة المدرسة وتحقيق النتائج المتوقعة منه من قبل أولياء الأمور والمجتمع.
  - المعيار التقني **Technical Standard** : ويركز على تزويد مدير المدرسة بأساليب التعامل مع التقنية الحديثة وكيفية توظيفها لصالح العمل المدرسي ومواكبة ركب التقدم في الدول المنافسة<sup>(٣٧)</sup>.

- المعيار الإنساني **The Human Standard** : ويركز على تزويد مدير المدرسة بمهارة كيفية تنمية العلاقات الإنسانية بين كل العناصر البشرية التي تعمل معه لصالح المدرسة (الطالب - المعلم - ولي الأمر - الموظف).
- المعيار الوطني **National Standard** : ويركز على تزويد مدير المدرسة بمفردات روح الانتماء والولاء لمهنة التعليم أولاً ثم المدرسة ثانياً ثم المجتمع ثالثاً شريطة أن يتم انصهار الثلاثة في بوتقة الضمير الإنساني لمدير المدرسة.
- المعيار المجتمعي **Societal Standard** : ويركز على تزويد مدير المدرسة بفنيات ثقافة التعامل مع مؤسسات المجتمع المحلي وكيفية استثمار الفرص أو اقتناصها لصالح المدرسة والنجاح في الحاضر وصناعة المستقبل الأفضل القائم على المنافسة مع الآخرين<sup>(٣٨)</sup>.

ومثل هذه المعايير تمثل كل متكامل بحيث كل معيار يرتبط بالآخر ارتباطاً عضوياً وفي النهاية يحدث التكوين المنشود لمدير المدرسة والذي تأمله وزارة التربية والتعليم بذات المجتمع ويأمله المجتمع السنغافوري لمدير هذه المدرسة، على اعتبار أنه يحتاج إلى العقلية العلمية والقدرة الإدارية والمهارة الإنسانية واستيعاب التقنية العصرية والانفتاح على المجتمع والولاء له باستمرار.

#### ▪ برامج إعداد وتكوين مدير المدرسة سنغافورة :

- تهتم وزارة التربية والتعليم في سنغافورة بتوفير مجموعة من البرامج التي من شأنها إعداد وتكوين مدير المدرسة، ومن هذه البرامج ما يلي :
- برنامج تطوير المديرين والقادة **LEP** : ويركز هذا البرنامج على تنمية معارف مدير المدرسة من خلال الوقوف على النظريات العلمية التي تساعد على تنمية قدراته وصقل مهاراته حتى يحقق الميزة التنافسية للمدرسة بالإضافة إلى التركيز على تنمية طموح المدير نحو الوصول إلى أفضل النتائج الممكنة للمدرسة.
- برنامج التوعية الذاتية : ويركز هذا البرنامج على تنمية الوعي الذاتي لدى مدير المدرسة من خلال تأصيل عادات وتقاليده المجتمعية السنغافورية وعرض بعض التجارب الدولية الناجحة في هذا المجال<sup>(٣٩)</sup>.
- برنامج التوجيه التعليمي : ويركز على تزويد مدير المدرسة بموضوعات تنمي ثقافة العملية في الجانب التوجيهي وخاصة مع المعلمين أو العاملين بذات المدرسة<sup>(٤٠)</sup>.

ج- النموذج الأمريكي : ويتضمن :

▪ ملامح النموذج الأمريكي في تكوين مدير المدرسة :

يعتبر مدير المدرسة في أمريكا بمثابة القائد الأول لهذه المدرسة والمسئول عن نتائجها أمام أولياء الأمور وأمام قيادات التعليم بذات الإقليم أو الولاية وقادات المجتمع بشكل عام، ويأتي تكوين مدير المدرسة في أمريكا في مرتبة الأولويات اللازمة لتطوير منظومة التعليم ككل وذلك نتيجة للتغيرات السريعة والثورات المتلاحقة والتي يشهدها القرن الحادي والعشرين والتي أدت بدوره إلى إحداث تغيير جذري في كافة ميادين الحياة بشكل عام ومنظومة التعليم بشكل خاص على اعتبار أن المجتمع الدولي يعيش في قرية كونية صغيرة تحت مظلة ثورة الاتصالات والمعلومات والتي صاحبها تغيير في إعداد واختيار وتكوين مدير المدرسة بكافة مراحل التعليم وبالمرحلة الثانوية بشكل خاص<sup>(٤١)</sup>، وتتمثل ملامح تكوين مدير المدرسة بالمجتمع الأمريكي في الأمور التالية :

- وضع معايير دقيقة لاختيار مدير المدرسة.
- تدريب مدير المدرسة على كل ما هو جديد ومفيد لتنمية مهاراته المهنية والإدارية.
- التأكد من وجود اتجاه إيجابي لديه تجاه المدرسة التي يقوم بإدارتها.
- وجود خطة لتحسين أداء المدير باستمرار.
- تشجيع المدير على التعلم الذاتي والتعلم المستمر وحضور المؤتمرات والندوات التي تخدم العمل المدرسي<sup>(٤٢)</sup>.

▪ أهمية تكوين مدير المدرسة الثانوية في أمريكا :

تتبلور أهمية تكوين مدير المدرسة الثانوية في أمريكا على اعتباره أنه يمثل العنصر البشري الأول في المدرسة والقادر على تسيير أمورها وقيادتها من أجل مواكبة متغيرات العصر وتحقيق أهدافها المنشودة مع الأخذ في الاعتبار أن المجتمع الأمريكي مجتمع رأسمالي برجماتي أي أنه يرفض الخسارة ويرفض المساومة ويرفض المجاملة ويدعم الصالح العام للمدرسة ويشجع التغيير من أجل الوصول إلى الأفضل وفي هذا الإطار يتحرك مدير المدرسة الثانوية في أمريكا<sup>(٤٣)</sup>، ومن ثم يمكن عرض أهمية تكوينه على النحو التالي :

- تحقيق جودة التعليم بالمدرسة.
- غرس الاتجاهات الإيجابية لديه نحو مهنة التعليم بشكل عام وقيادة المدرسة بشكل خاص.

- إكساب مدير المدرسة مجموعة من القدرات التي تساعده على النجاح في قيادة المدرسة.
- تعليم مدير المدرسة مجموعة من المعارف والمعلومات وإكسابه مجموعة من الخبرات التي ترتقي بأدائه داخل المدرسة وخارجها.
- تحسين النمو المهني بمدير المدرسة ومساعدته على حل مشكلاتها بموضوعية.
- مساعدة مدير المدرسة على التعامل مع كل العناصر البشرية بالمدرسة في إطار الأسرة الواحدة<sup>(٤٤)</sup>.

#### ▪ معايير تكوين مدير المدرسة الثانوية في أمريكا :

- المعيار الوطني **National Standard** : ويركز على تعريف مدير المدرسة بمفردات المواطنة وما تحتويه من حقوق وواجبات في إطار فلسفة المجتمع الأمريكي وتطلعاته في الحاضر والمستقبل.
- المعيار المجتمعي **Societal Standard** : ويركز على تزويد مدير المدرسة بمجموعة من الأساليب التي تساعده على التفاني في تقديم خدمات متنوعة ومستمرة للمجتمع الأمريكي بشكل عام والمشاركة في حل مشكلاته بشكل خاص في إطار التوازن بين مصلحة المدرسة ومصلحة المجتمع الأمريكي ككل.
- المعيار الإستراتيجي **Strategic Standard** : ويركز على تزويد مدير المدرسة بأدبيات التخطيط الإستراتيجي كثقافة ومهارة تقتضيها طبيعة المدرسة في إطار الخطة الإستراتيجية التي يترأس فريق تصميمها وتنفيذها<sup>(٤٥)</sup>.
- المعيار التكاملي **Integration standard** : ويعني التأكيد على مدير المدرسة الثانوية في أمريكا على أن عملية تكوينه عملية مستمرة ومتكاملة بمعنى أنها تضم مجموعة من الجوانب عليه أن يحافظ على تكامل هذه الجوانب مع بعضها البعض حتى تكون المحصلة إتمام عملية التكوين العصري لهذا المدير على ضوء مصالح المجتمع الأمريكي.
- المعيار المعنوي **Moral Standard** : ويعني التأكيد على تحفيز مدير المدرسة المتميز في إطار سياسة تحفيزية واضحة ومحددة من قبل قيادات التعليم بالإقليم أو الولاية من أجل الارتقاء بالروح المعنوية له وتحسين ممارساته الإدارية والإشرافية والاستمرار في تحقيق جودة العمل المدرسي وفقاً للمواصفات العالمية<sup>(٤٦)</sup>.

### ▪ برامج إعداد وتكوين مدير المدرسة بأمریکا :

- يهتم مسئول التعليم في كل ولاية بالمجتمع الأمريكي بتوفير مجموعة من البرامج التي من شأنها إعداد وتكوين مدير المدرسة، ومن هذه البرامج ما يلي :
- برنامج التأهيل : ويهدف إلى مساعدة مدير المدرسة الجديد على تفهم طبيعة الوظيفة ومتطلباتها وكيفية الارتقاء بها في إطار الموارد المتاحة له والتمسك بفلسفة المجتمع الأمريكي (الكل يكسب ولا مجال للخسارة).
  - برنامج التجديد : ويهدف إلى تجديد معلومات مدير المدرسة وإمداده بالنظريات التربوية الحديثة والمعارف الجديدة حتى يواكب تطورات العصر ويوظف مستحدثاته لصالح العمل المدرسي<sup>(٤٧)</sup>.
  - برنامج العلاج : ويهدف إلى مساعدة مدير المدرسة على علاج أوجه القصور التي تعتوره أثناء العمل المدرسي سواء من الناحية الشخصية أو الفنية أو الإدارية أو التربوية أو غيرها.
  - برنامج الترقية : ويهدف إلى مساعدة مدير المدرسة على الترقية إلى مناصب أعلى في إطار تعريفه بمتطلبات العمل الجديد سواء كانت متطلبات معرفية أو مهارية أو إدارية أو غيرها<sup>(٤٨)</sup>.

### رابعاً : الدروس المستفادة من النماذج العالمية :

- وجود أكاديمية قومية على مستوى الدولة تقوم بإعداد وكلاء المدارس ومديريهم بمختلف المراحل التعليمية.
- صياغة معايير قومية على مستوى الدولة تكون موجهة للأداء المهني لوكلاء المدارس والمديرين.
- وجود توجيه فني يختص بتقييم أداء وكلاء المدارس والمديرين.
- دعم التمويل المالي والخاص ببرامج إعداد وتأهيل وتدريب وكلاء المدارس والمديرين.
- الأخذ بمبدأ منح رخصة مزاولة مهنة مدير المدرسة على ضوء القوانين المنظمة لذلك.
- تطبيق مبدأ المحاسبية على برامج إعداد وتأهيل وتدريب وتكوين وكلاء المدارس والمديرين وذلك مع الجهات المنفذة لهذه البرامج.

- عقد شراكات بين وزارة التربية والتعليم وبعض الجامعات من أجل تقديم برامج خاصة لإعداد وكلاء المدارس والمديرين.
- الاستفادة من رجال الأعمال وأصحاب المصانع والشركات في تمويل برامج إعداد الوكلاء والمديرين بالمدارس المختلفة<sup>(٤٩)</sup>.

### خامساً : نتائج البحث وتوصياته :

#### أ- نتائج البحث :

- لقد قامت الباحثة بتطبيق استبانة على عينة من مديري المدارس الثانوية العامة بمختلف الإدارات التعليمية بمحافظة الشرقية ووكلائهم وكذلك بعض المعلمين حيث بلغ عددها (٢٥٢) فرداً وكان من أبرز نتائجها ما يلي :
- يعتبر مدير المدرسة الثانوية العامة بمثابة حلقة الوصل بين إدارة المدرسة والإدارة التعليمية والمديرية التعليمية بذات المحافظة.
  - يعتبر مدير المدرسة الثانوية العامة بمثابة مستشار للعاملين والمعلمين الذين يطلبون مشورته باستمرار.
  - يهتم مدير المدرسة الثانوية العامة بإيجاد علاقات طيبة مع كل العاملين والمعلمين في إطار الفهم الواضح والاحترام المتبادل بين الجميع.
  - يهتم مدير المدرسة الثانوية العامة بتشجيع المعلمين على استخدام الطرق الحديثة في العملية التعليمية.
  - يركز مدير المدرسة الثانوية العامة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب قدر المستطاع.

**ب- توصيات البحث :**

- الاهتمام بعقد دورات تدريبية لمديري المدارس الثانوية من أجل تحسين أدائهم في الواقع العملي.
- إجراء دورات تدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة بحيث تركز على أساليب التدريب الحديثة والتي تعمل على تزويدهم بالمهارات المختلفة.
- التأكيد على أهمية النمو المهني والتربوي والإداري والإشرافي المستمر لمديري المدارس الثانوية العامة.
- الاستفادة من خبرات الدول المتقدمة في مجال التنمية المهنية لمديري المدارس.
- الاهتمام بسياسة لبعثات الخارجية لمديري المدارس الثانوية العامة من أجل الاستفادة من خبرات الدول المتقدمة.

- (<sup>١</sup>) محمد حسن عمارة : الإدارة المدرسية الحديثة – التوجهات والتوقعات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٥، ص ص ١٢٧-١٢٨.
- (<sup>٢</sup>) Tan Oon Seng : Teacher's Professional Development, 3rd International Conference on Current Issues in Education (ICCIE 2018), Atlantis Press, London, 2019, PP. 1-2.
- (<sup>٣</sup>) فيصل مرار : الإدارة المدرسية الحديثة – الأسس والنظريات والوظائف، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٦، ص ص ١٥٣-١٥٥.
- (<sup>٤</sup>) عبد الله صحراوي، ذهبية بونابي : تقييم نظام تكوين مسيري المؤسسات التعليمية في ضوء متطلبات تجويد الأداء المدرسي، مجلة العلوم النفسية والتربوية، مج ٧، ع ٢٤، جامعة سطيف، الجزائر، ٢٠١٨، ص ص ١٧١-١٧٢.
- (<sup>٥</sup>) على السلمي : اختيار المديرين وتدريبهم، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، ٢٠١٧، ص ص ٢٤-٢٥.
- (<sup>٦</sup>) حسن حلبي : تدريب الموظف في إطار ثورات القرن الحادي والعشرين، مكتبة بيروت، لبنان، ٢٠١٨، ص ص ٢٧-٢٨.
- (<sup>٧</sup>) فواز زياد طالب دغمش : دور مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في الحد من الصراعات الحزبية وسبل تفعيله، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة ٢٠٠٩، ص ص ٧-٨.
- (<sup>٨</sup>) حامد عمار : عولمة الإصلاح التربوي بين الوعود والإنجاز والمستقبل، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ٢٠١٠، ص ص ٣٣٥-٣٣٦.
- (<sup>٩</sup>) فانت محمد عزازي : تطوير التعليم الثانوي بين الواقع وتحديات المستقبل (رؤى وتوجهات استراتيجية)، المجموعة العربية للتوزيع والنشر، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ص ٨١-٨٢.
- (<sup>١٠</sup>) أحلام محمود حسين الجندي : تطوير إدارة المدارس الثانوية العامة في ضوء مدخل الإدارة الذاتية في مصر، مجلة كلية التربية، مج ٦٥، ع ١٤، كلية التربية، جامعة طنطا، ٢٠١٧، ص ص ٤٦١-٤٦٢.

- (١١) رباب طلعت إسماعيل عصفور : رؤية مجتمعية لإصلاح التعليم الثانوي العام في مصر على ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة، ٢٠١٤، ص ص ٢٥٠-٢٥١.
- (١٢) أحمد يوسف سعد: تطوير التعليم الثانوي في مصر في ضوء اعتباره تعليمياً أساسياً، دار الفكر العربي، القاهرة ٢٠٠٦، ص ص ٢٦، ٢٧.
- (١٣) حافظ فرج أحمد : أسس تنظيم مدارس التعليم العام، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٧، ص ص ٨٥-٨٦.
- (١٤) عبد الستار العلي : المدخل إلى المسؤولية المجتمعية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٤، ص ص ١٢٢-١٢٣.
- (١٥) تهاني المنيف : المدرسة الفعالة - مقوماتها وآفاقها، دار جهينة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٦، ص ص ٧٥-٧٦.
- (١٦) سعيدة جاد الرب علي : المسؤولية المجتمعية كأداة من أجل البقاء والنمو، دار الخليل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٦، ص ص ١٢٥-١٢٦.
- (١٧) فكري عبد المنعم محمد، مصطفى أحمد عبد الله : دور المدرسة الثانوية العامة في تعزيز ثقافة المواطنة لتحقيق الأمن الاجتماعي لدى طلابها، المؤتمر العلمي العربي الثاني عشر الدولي التاسع : التعليم والمجتمع المدني وثقافة المواطنة، في الفترة من ٢٥-٢٦ إبريل ٢٠١٨، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٢٠١٨، ص ص ٥٧-٥٨.
- (١٨) محمد عبد الله البارقي: درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهامه مشرفاً مقيماً في ضوء تحديات العولمة من وجهة نظر مديري ومعلمي المرحلة الثانوية في محافظة جدة، مجلة عالم التربية، س١٨، ع٥٨، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، القاهرة، ٢٠١٧، ص ص ٧٨-٧٩.
- (١٩) عرفان البرادعي : مدير المدرسة الثانوية - صفاته ومهامه وأساليبه واختياره وإعداداته، دار الفكر للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، ٢٠٢٠، ص ص ٢٣-٢٥.
- (٢٠) محمد حسن العمارة : مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٨، ص ص ١٢٣-١٢٤.

(21) K. Banoglu : School Principals' Technology Leadership Competency and Technology Coordinator ship, Educational sciences – theory & Practice, Vol. 1, No.2, New York, 2011, PP.208-210.

- (٢٢) منيرة الهنائي : معوقات الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية مع مطلع القرن الحادي والعشرين، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٨، ص ٢٣-٢٤.
- (٢٣) هشام فتوح عناني : متطلبات تطوير الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة في ضوء مؤشرات الجودة التعليمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة، ٢٠٠٩، ص ٥٨-٥٩.
- (24) B. Jensen & et al., : Catching Up : Learning From the Best School Systems in East Asia, Grattan Institute, Victoria, VIC, 2012, PP. 6-7.
- (25) M. Childs & et al., : Managing Institutional Change Through Distributive Leadership Approaches : Engaging Acaemic and Teaching Staff in Blended and Flexible Learning, Final Report, Dehub Report Series, Armidale NSW, University of New England, Dehub, Australia, 2013, PP.23-24.
- (26) Partick Duignan : Building A capacity for Shared Leadership in Schools : Teachers as Leaders of Educational Change, Paper Presented to Educational Leadership Conference at University of Wollongong. University of Wollongong, Wollongong, 2016, PP. 13-14.
- (27) David Gurr : A model of Succesfful School Leadership from the International Successful School Pncipalship Project, Societies, Vol. 5, No.2, Australia, 2015, PP. 539-541.
- (٢٨) خالد مبرك المطيري : الإدارة الذاتية للمدارس الثانوية بكل من الولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا وإمكانية الاستفادة منها في المملكة العربية السعودية - دراسة مقارنة، مجلة مستقبل التربية العربية، مج ٢٢، ع ٩٧٤-٩٨، المركز العربي للتعليم والتنمية، القاهرة، ٢٠١٥، ص ١٣٢-١٣٣.
- (٢٩) راتب السعود، إبراهيم حسنين : التنمية المهنية للقيادات الإدارية التربوية "اتجاهات معاصرة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٦، ص ١٧٢-١٧٣.
- (٣٠) شريف محمد شريف : إعداد القيادات الإدارية المدرسية بمصر في ضوء خبرات بعض الدول، مجلة دراسات تربوية ونفسية، مج ١، ع ٦٣، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ٢٠٠٩، ص ٢٢٧-٢٢٨.

- (٣١) سالم سعيد القحطاني : القيادة الإدارية - التحول نحو التصور القيادي العالمي، مكتبة الملك فهد، الرياض، السعودية، ٢٠١٨، ص ص ٤٥-٤٦.
- (٣٢) John Michael Perella : A Critical Study of the National Institute for School Leadership in the Commonwealth of Massachusetts, Doctor of Educationa Submitted to the University of Massachusetts Boston, MA : Author, Boston, 2016, PP. 186-188.
- (٣٣) C. Lemke : Professional Development : Ensuring a Return on Your Investment, Commissioned by Intel, Inc. Singapore, 2018, PP.7-8.
- (٣٤) E. Low & et al., : Focused on Learning: Student and Teacher Time in a Singapore School, Stanford Center for Opportunity Policy in Education, Singapore, 2017. PP.1-4.
- (٣٥) تهاني الجبر، وفاء الفايز : تجربة سنغافورة في التعليم، لجمعية العربية للاستثمارات العلمية والتنمية البشرية، القاهرة، ٢٠١٥، ص ص ٧٢-٧٥.
- (٣٦) عنتر محمد عبد العال : التعليم العام وتنمية المصادر البشرية في سنغافورة، مجلة الثقافة والتنمية، س ٢، ع ٤٤، جمعية الثقافة من أجل التنمية، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ص ٤٢-٤٤.
- (٣٧) عبد القادر عبد الله السلطان : إعداد وتدريب مدير المدرسة - خبرات عالمية، مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية، ٢٠١٤، ص ص ٢٥-٢٧.
- (٣٨) إنعام عبد الوكيل عفيفي، أميمة محمد : التنمية المهنية للمعلم في مصر في ضوء الاتجاهات العالمية، مجلة التربية، مج ٣، ع ٣٤، كلية التربية، جامعة الأزهر، ٢٠١٦، ص ص ١٤٥-١٤٧.
- (٣٩) Prashant Jayapragas : Leaders in Education Program : The Singapore Model for Developing Effective Principalship Capability, Current Issues in Comparative Education, Vol. 19, No.1, Singapore, 2016, PP.103-104.
- (٤٠) Academy of Singapore Teachers: Instructional Mentoring Programme (Revised), Available on <https://academyofsingaporeteachers.moe.edu.sg>, Singapore, 2020, PP. 2-3.
- (٤١) أمل الأحمد، تغريد الرحيلي : نظم التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية، مج ١٨، ع ٤٤، كلية الدراسات العليا للتربية،

جامعة القاهرة، ٢٠١٢،

ص ص ١٧٦-١٧٧.

(٤٢) نوف نشمي حسن : تطوير معايير اختيار مديرات المدارس في ضوء الخبرات العالمية، المجلة التربوية المتخصصة، مج ٦، ع ٤، المجموعة الدولية للاستشارات والتدريب، عمان، الأردن، ٢٠١٧،

ص ص ٢٢٦-٢٢٨.

(٤٣) محمد السيد حسونة : القيادات المدرسية في الولايات المتحدة الأمريكية، صحيفة التربية، ع ٢٤، القاهرة، ٢٠١٥، ص ص ٢٦-٢٧.

(٤٤) خميس السيد إسماعيل : القيادة الإدارية - دراسة نظرية مقارنة، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٢٠،

ص ص ١٧٦-١٧٨.

(٤٥) عبد الله سرور القرشي : المعايير العلمية لاختيار مديري المدارس،

, 2021, PP.1-2. <http://academyalqurashi.blogspot.com>

(٤٦) مرسي محمد أبو حسينة : تطوير أساليب اختيار مدير المدارس في ضوء

الاتجاهات العلمية، دار العلم والإيمان، الإسكندرية، ٢٠١٨، ص ص ١٢٤-١٢٥.

(٤٧) عامر يوسف الخطيب : الإدارة التربوية المعاصرة - تجارب ونظريات وتطبيقات،

مكتبة القدس للنشر والتوزيع، فلسطين، ٢٠١٤، ص ص ١٠٣-١٠٤.

(٤٨) محمد عبد القادر عابدين : الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع،

عمان، الأردن، ٢٠٢٠، ص ص ٢١٢-٢١٣.

(٤٩) كمال خليل يونس : الإدارة التربوية والإدارة المدرسية في القرن الحادي والعشرين -

رؤية عالمية، دار الفارابي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٥، ص ص ٨٧-

.٨٨