

الفصل الرابع

مناقشة وتفسير النتائج ووضع آليات لتطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة الدقهلية

– مناقشة النتائج.

– آليات التطوير والتوصيات.

الفصل الرابع

مناقشة وتفسير النتائج ووضع آليات لتطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة الدقهلية

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل مناقشة لأهم النتائج التي خرجت منها الدراسة من التحليل النظري فى الفصلين الأول والثانى والدراسة الميدانية فى الفصل الثالث.

أولاً: نتائج التحليل النظري للدراسة:

– ما الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

أولاً: من حيث الكفايات المهنية التي يجب أن تتوفر لدى مديري المدارس الثانوية العامة لتحقيق الجودة والاعتماد بالمدارس:

- ١- تطبيق العدالة في جميع التعاملات مع مراعاة الأنظمة والقوانين.
- ٢- أن يتسم بالاعتدال وعدم التحيز الطائفي.
- ٣- تأكيده على الأبعاد الإنسانية دون نقد أو تجريح.
- ٤- يُشرك العاملين معه في اتخاذ القرارات.
- ٥- تفويضه لبعض الصلاحيات.
- ٦- استحداث طرق لتحفيز العاملين.
- ٧- الاستخدام الأمثل للموارد المالية.
- ٨- مواكبة المستجدات التربوية من أجل أحداث التطوير.
- ٩- الارتقاء بمستوى التلاميذ من جميع جوانب الشخصية.
- ١٠- الوفاء بمتطلبات التلاميذ وأولياء الأمور.
- ١١- مراعاة مسايرة برامج الجودة مع الأهداف التنظيمية وخطط الإنتاج.
- ١٢- معالجة أوجه القصور وتفعيل دور الأنشطة.
- ١٣- الإيمان بالمشاركة المجتمعية.
- ١٤- الإيمان بفكرة الجودة.
- ١٥- تأسيس نظام معلوماتي فعال لتحقيق الجودة.
- ١٦- تهيئة الجو النفسي المناسب للعمل.

- ١٧- الاهتمام بتطوير التعليم وتحسين ظروفه.
- ١٨- القدرة على تطبيق الاستراتيجيات الملائمة.
- ١٩- القدرة على قيادة عملية التقويم.
- ٢٠- حفظ هيبة المعلم وصيانة كرامته أدبياً ومادياً.

ثانياً: برامج تطوير الكفايات المهنية لدى مديري المدارس الثانوية:

- ١- تحقيق تدريب فعال لمديري المدارس الثانوية العامة من اكتساب الكفايات اللازمة لأداء أدوارهم المستقبلية بنجاح علي مستوي المدرسة.
- ٢- إطالة الفترة الزمنية للتدريب حتي تسمح بالمناقشة والتدريب العملي واستخدام أساليب متنوعة تلائم القيادات التربوية .
- ٣- الاهتمام بتدريب المدير علي أساليب التعليم الذاتي حتي يتمكن من التحديث المستمر ومهاراته ومعلوماته
- ٤- توفير المستلزمات البيئية الضرورية حتي يؤتي التدريب نتائج المرجوة .
- ٥- العمل على زيادة الوعي بأهمية التدريب لمديري المدارس الحاليين والمرتقبين، والتأكيد على أنه من المعايير الأساسية لاستكمال اختيارهم لتولى هذه الوظيفة الهامة.
- ٦- إعادة النظر في أهداف البرنامج التدريبي، لإكساب مدير المدرسة المستقبلي مجموعة من الكفايات المهنية والشخصية لمواكبة التحديات والمتغيرات العالمية.
- ٧- استخدام مداخل جديدة ومتنوعة في تصميم برامج تدريب مديري المدارس الثانوية العامة، مثل التدريب القائم على الكفايات، وتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة والإدارة بالأهداف، والإدارة الاستراتيجية وإدارة التغيير وإدارة الأزمات المدرسية.

ثالثاً: أبرز خبرات الدول في مجال تطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية

ومراعاة هذه الدول ضرورة العمل على:

- ١- توفير برامج لتطوير الكفايات المهنية للمدير.
- ٢- استخدام أسلوب فرق العمل.
- ٣- استخدام أسلوب اللامركزية في إدارة المدرسة.

رابعاً: الآلية المقترحة لتطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية في ضوء نتائج

الدراسة النظرية والميدانية:

- ١- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مثل شبكة الانترنت والمواقع الالكترونية.

- ٢- تنمية الرغبة والدوافع النفسية والاجتماعية في التطوير .
- ٣- التواصل بين المدراء القدامى والجدد من خلال نقل الخبرات المتراكمة والتجارب الشخصية لكل من المدراء القدامى والجدد والاستفادة من أسلوب إدارة كل مدير للمؤسسة التعليمية.
- ٤- ممارسة المدراء للتدريب المستمر والالتحاق بالدورات التدريبية والاستفادة منها في إدارة المؤسسات التعليمية .
- ٥- العمل بروح الفريق وتوزيع المسؤوليات على كل فرد في الفريق.
- ٦- نقل المعلومات سريعاً من خلال البريد الالكتروني والفاكس والفيديو كونفرانس.
- ٧- رسم السياسات العامة للمؤسسة بما يتلائم مع ظروف البيئة المحلية.
- ٨- دعم التطوير المدرسي من خلال تقديم حوافز متنوعة للمبدعين سواء مادية أو معنوية.
- ٩- التغلب على المشكلات السلوكية مثل التسرب والعنف والتأخر الدراسي وذلك عن طريق عمل مجموعات تقوية والاهتمام بالأنشطة المدرسية لتكون المدرسة جذابة.
- ١٠- تطبيق مبدأ الإدارة الذاتية مما تسمح للمدير أخذ قرارات التي من شأنها تحديد السياسات العامة والتقويم.
- ١١- التأكيد على مبدأ الإدارة التشاركية من خلال إفراح المجال للعاملين بإبداء آرائهم خلال الاجتماعات الدورية.
- ١٢- دعم المجازفة من خلال أخذ القرارات التصويبية في المواقف الطارئة .
- ١٣- توظيف مصادر متعددة كأدوات للتشخيص والتقييم وتحسين التعليم .
- ١٤- يمتلك رؤية واضحة للمدرسة، تركز على الطلبة وحاجاتهم من خلال متابعة أدائهم خلال العام الدراسي.

كما يمكن استنتاج مجموعة من الآليات التي يمكن تطبيقها في جمهورية مصر العربية لتحقيق الجودة والاعتماد لتطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس ومنها:

١- تكوين فريق تطبيق الجودة :

حيث أن فريق الجودة يقوم بعدد من المهام داخل المدرسة مثل:

(أ) قيادة عملية التخطيط للجودة.

(ب) دراسة مفاهيم الجودة وطرق تطبيقها.

(ج) العمل على توفير كافة الموارد اللازمة لتطبيق الجودة.

(د) وضع نظام لتحفيز العاملين على تحسين وتجويد الأداء.
(هـ) متابعة النتائج التي تحققت من خلال عمليات الجودة.

٢- تكوين فريق إدارة الأزمات :

وهو فريق عمل يتم بناؤه من مختلف التخصصات ومجالات العمل التي تتصل بطبيعة خطة مواجهة الأزمة، ويمكن أن يضم الفريق مدير المدرسة، وبعض الوكلاء، ومعلم من كل تخصص، والأخصائي الاجتماعي. ويهدف هذا الفريق إلى مواجهة الأزمات التي يمكن أن تحدث بالمدرسة مثل: الحرائق، وتعاطي المخدرات، وتحدي السلطة، وإصابات العاملين، ويتسم أعضاء هذا الفريق بالخبرات الكبيرة والمتنوعة، والقدرة على التحليل والاستنتاج، والقدرة على ضبط الانفعالات، والسرعة في اتخاذ القرارات بتفكير علمي سليم، والقدرة على وضع سيناريوهات تفصيلية للأزمة .

٣- تكوين فرق إدارة الأزمة :

وهي فرق عمل تشكلها إدارة المدرسة لأداء مهمة معينة لا يمكن حلها بالطرق التقليدية، ويتشكل أعضاء هذه الفرق حسب طبيعة المهمة أو نوع المشكلة التي تتعرض لها المدرسة، وغالبًا ما يكون أعضاء هذه الفرق من أصحاب الخبرات المتنوعة في العمل التربوي، ويتمتعون بدرجة عالية من الكفاءة، ولديهم قدرة على اتخاذ القرارات بصورة جيدة. وتتنوع هذه الفرق حسب الهدف الذي تُبنى من أجله، وتكتسب تلك الفرق أهمية كبيرة لأنه يشارك فيها أفراد من جميع أقسام المدرسة، وأولياء الأمور وأعضاء من المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة، والمرشد التربوي، وأعضاء من الجامعات. ويسهم هذا التعدد في الخبرات في أداء مهام الفريق بصورة فعالة، ويؤدي للتوصل إلى حلول أفضل للمشكلات، وتشمل هذه الفرق أنواعًا كثيرة منها فريق دعم الطلاب، وفريق حل المشكلات، وفريق التنمية المهنية.

٤- تكوين فريق الإرشاد والتوجيه للطلاب :

ويتولى هذا الفريق مسئولية إرشاد وتوجيه الطلاب علميًا وأكاديميًا، ويتشكل هذا الفريق من المرشد التربوي بالمدرسة، وعضو من إدارة المدرسة، وعدد من المعلمين بالإضافة إلى عدد من أولياء الأمور والمجتمع المحلي ممن لهم خبرة بالتعليم ونظمه مثل أساتذة الجامعات ويقوم هؤلاء الأعضاء بتعريف الطلاب بالنظام التعليمي، وأنواع الكليات والمعاهد التي يمكن

أن يلتحقوا بها بعد انتهاء المرحلة الثانوية. كما يوجهون الطلاب إلى دراسة المقررات الدراسية التي تتناسب مع ميولهم وقدراتهم وإمكاناتهم.

٥- فريق الضبط وحفظ النظام :

يتشكل هذا الفريق من بعض أعضاء الإدارة المدرسية والمعلمين والأخصائيين والإداريين والطلاب، ويقوم هذا الفريق بتنمية ثقافة الانضباط والنظام لدى الطلاب، وتحديد أفضل الممارسات للحفاظ على النظام داخل المدرسة، وتوفير بيئة تعليمية آمنة ومستقرة تساعد الطلاب على التحصيل العلمي والأكاديمي في مختلف المواد الدراسية.

٦- تكوين فريق التقويم المدرسي :

يعد فريق التقويم هو المسئول عن إجراء عمليات التقويم لكافة جوانب العملية التعليمية داخل المدرسة، ويتشكل هذا الفريق من مدير المدرسة ونوابه، وأعضاء من المعلمين أصحاب الخبرة، وبعض الموجهين، وأعضاء من أولياء الأمور، وأعضاء من المجتمع المحلي ممن لهم خبرة بالعملية التعليمية، وأعضاء هيئة تدريس من الكليات المحيطة بالمدارس لإكساب عملية التقويم المزيد من المصداقية. ويقوم أعضاء هذا الفريق بتقويم كافة جوانب العملية التعليمية مثل الإدارة المدرسية، والمبنى المدرسي، وإنجاز وتحصيل الطلاب، والانتظام والغياب، والاختبارات، والعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، وأداء المعلمين.

٧- تشكيل فريق للتغيير والتحسين المدرسي:

ويعد هذا الفريق مسئولاً عن مساندة عمليات التغيير والتحسين داخل المدرسة، ويعني بوضع الإجراءات والضوابط التي تضمن نجاح هذه العمليات، ويتشكل من مجموعة من الأعضاء لديهم القدرة على القيام بالمهام التي تتطلبها عمليات التغيير بالمدرسة، منها ما يتعلق بتحسين بعض جوانب الواقع التعليمي بالمدرسة مثل مساعدة الطلاب الذين يواجهون صعوبات في التعلم، من خلال تشكيل فرق عمل فرعية من المعلمين أصحاب التخصصات المختلفة للتعرف على جذور هذه الصعوبات وحلها. ومن هذه المهام ما يتعلق بتحسين تدريس المناهج من خلال مراجعة موضوعاتها، وتحديد جوانب قصورها، واقتراح بعض السبل لتحسينها.

خامساً: التوصيات:

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الباحث يقدم جملة من التوصيات وهي كما يلي:

- ١- ينبغي أن تقوم وزارة التربية والتعليم بالتأكيد على ضرورة رفع درجة الكفايات المهنية لدى المديرين في مجال رعاية الطلبة ومجال المعلمين والمجال المهني والمشاركة المجتمعية على أن يتم ذلك بالتعاون بين الوزارة وكليات التربية المنتشرة بجمهورية مصر العربية.
- ٢- ينبغي أن يتضمن برامج إعداد المعلمين الذين سيتم اختيار المديرين منهم في المستقبل على أسس علمية دقيقة، على ما يجب أن يعرفه المعلم عن هذه الفئة وكيفية التعامل معها ورعايتها.
- ٣- ينبغي أن تشكل الوزارة لجنة تضم متخصصين في مجال الإدارة والريادة والتميز تشرف على اختيار المديرين وتدريبهم للعمل في مدارس المتميزين.
- ٤- ينبغي اختيار المديرين الذين لديهم الرغبة الأكيدة للتعامل مع هذه الفئة من الطلبة الذين يمتلكون طموحات ورغبات وسلوكيات خاصة.
- ٥- ينبغي عقد دورات باستمرار لمديري المدارس المتميزة بهدف تزويدهم بكل ما هو جديد والاطمئنان على استمرارية تطوير كفاياتهم المهنية.
- ٦- ينبغي إجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية حول الكفايات المطلوبة لمديري المدارس للتميز في مجال الكفايات المهنية باسم متغيرات أخرى.
- ٧- ينبغي التوسع في تنفيذ مشروع الإدارة الذاتية للمدرسة والذي يطبق حالياً في بعض المدارس والعمل على تطوير هذا المشروع وتوفير كافة الإمكانيات اللازمة لإنجاحه، وذلك من أجل تحقيق أهدافه والارتقاء بالعملية التعليمية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية
ثانياً: المراجع الأجنبية

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

القواميس والمعاجم

١. أحمد بن محمد على المقرئ الفيومي : المصباح المنير في غريب الشرح الكبير للراعي - الطبعة السادسة (القاهرة : المطبعة الأميرية ١٩٢٥).
٢. روجي ومنير البعلبكي: قاموس المورد، الطبعة الثالثة عشر، بيروت، دار الملايين، ٢٠٠٠.
٣. مجمع اللغة العربية: المعجم الوجيز، القاهرة، الهيئة العامة لحقوق المطابع الأميرية، ٢٠٠٠.
٤. المجمع اللغوي - المعجم الوجيز : (القاهرة : المجمع اللغوي ١٩٩٣) .
٥. معجم المصطلحات الفنية : (القاهرة - الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية ١٩٦٢) .
٦. المعجم الوسيط : (القاهرة - المطابع الأميرية ١٩٦٣) .

التشريعات والقوانين

٧. هيئة ضمان الجودة والاعتماد : اللجنة القومية لضمان الجودة والاعتماد، ابريل ٢٠٠٤.
٨. وزارة التعليم العالي : مشروع الخطة الإستراتيجية لتطوير منظومة التعليم العالي ، ٢٠٠٩.

الرسائل والدراسات

٩. أحمد حسين محمد بركات: متطلبات تفعيل اللامركزية في الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الاعتماد للتعليم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ، جامعة المنصورة، ٢٠٠٨ .
١٠. رامي يوسف على :تخصص الإدارة التعليمية والتخطيط التربوى ، رسالة ماجستير،جامعة الأزهر، القاهرة، ٢٠٠٨.
١١. إبراهيم عبد الرحمن الحضيبي: الكفايات القيادية الضرورية لدى مديري الإشراف التربوي في إدارات التربية والتعليم، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط،السعودية، جامعة أم القرى، كلية التربية، ٢٠٠٨.

١٢. سامية علي محمد علي: "الكفايات المهنية لأخصائي تكنولوجيا التعليم ودور برنامج الإعداد في تنميتها (دراسة تحليلية) رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد البحوث التربوية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٤.
١٣. سلامة عبدالعظيم حسين أحمد: مشكلات المدرسة الثانوية في مصر ومواجهتها باستخدام بعض الأساليب الإدارية الحديثة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق فرع بنها ، ١٩٩٨ .
١٤. سهام بنت حاتم بن مبارك الزهراني : الكفايات المهنية لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة السعودية، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط (رسالة ماجستير ٢٠١٢).
١٥. طارق علي حسن الجبروني : برنامج مقترح لتنمية بعض الكفايات المهنية في مجال التعليم لمعاوني أعضاء هيئة التدريس غير المتخصصين بجامعة قناة السويس ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، معهد الدراسات التربوية ، جامعة القاهرة ، ٢٠٠٧.
١٦. عبد العزيز عبد الله العزيزي :الكفايات الأساسية لمديري التعليم العام فى المملكة العربية السعودية ،(رسالة دكتوراه غير منشورة)،الرياض جامعة الملك سعود، ٢٠٠٤.
١٧. عبدالله بن محمد البطي:"الكفايات اللازمة لمدير التعليم في المملكة العربية السعودية وأساليب تعميمها" رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، السعودية، جامعة الملك سعود، كلية التربية ٢٠٠٣ .
١٨. عبيد بن نداء العنزي: ممارسة الكفايات المهنية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، ٢٠٠١ .
١٩. عوض أحمد الشهري : واقع الكفايات المهنية لمشرفي الإدارة المدرسية، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية ٢٠٠٨ .
٢٠. فاطمة عيسى أبو عبده : درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس نابلس من وجهة نظر المديرين فيها، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير غير منشورة، نابلس ، فلسطين، ٢٠١١ .

٢١. محسن عبدالستار العزب: تطوير إدارة المدرسة الابتدائية في مصر باستخدام معايير الجودة الشاملة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية ، جامعة بنها ، ٢٠٠٤ .

٢٢. محمد أحمد غريب السيد: التخطيط لتطبيق نظام الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة في التعليم الجامعي الأزهرى، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة، كلية التربية، جامعة الأزهر، ٢٠٠٨، ص ٨٣.

٢٣. محمد بن شحاتة وعبد الله بن عبد اللطيف الجبر: إدارة الاعتماد الأكاديمي في التعليم، دراسة ميدانية ، رسالة الخليج العربى ، السنة ٢٠ ، العدد ٧٣ ، ١٩٩٩

٢٤. محمد مصطفى إسماعيل السخيل:الإصلاح المتمركز على المدرسة وإعدادها للاعتماد التربوي كأحد محاور الخطة الإستراتيجية القومية للتعليم قبل الجامعي،رسالة ماجستير كلية التربية، جامعة المنصورة، ٢٠١٠.

٢٥. هدى محمد الجابر مرتضى : فاعلية برنامج تدريبي لتنمية الكفايات الشخصية والمهنية لدى المعلمين في تغيير اتجاهاتهم نحو دمج الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة ، رسالة دكتوراه ، غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٧.

المؤتمرات وتقارير والمجلات

٢٦. دلال ملحق استيتية : "أخلاقيات مهنة التعليم" المؤتمر العلمي السادس لتنمية المستديمة للعالم العربي ,كلية التربية ,جامعة الفيوم ,مصر, ٢٠٠٥.

٢٧. صباح الزبيدي: عرض بعض تجارب إدارة الجودة الشاملة فى التعليم، المؤتمر التربوى الخامس، جامعة البحرين، البحرين ٢٠٠٣ .

٢٨. محمد إبراهيم عطوة مجاهد: أزمة المدرسة الثانوية المظاهر - الأسباب - الآثار - الحلول)، المؤتمر العلمي السابع، جودة التعليم في المدرسة المصرية،التحديات، المعايير،الفرص ، ٢٨-٢٩ إبريل ٢٠٠٢م.

٢٩. مريم الشرقاوي:إدارة المدرسة الثانوية بالجودة الشاملة , المؤتمر السنوي الثالث عشر،الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية، مصر، كلية التربية ببنى سويف، جامعة القاهرة، يناير ٢٠٠٥.

٣٠. التقرير العالمي لليونسكو: من مجتمع المعلومات إلى مجتمعات المعرفة، الموقع الرسمي لمنظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة، ٢٠٠٥.
٣١. المجالس القومية المتخصصة: تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، الدورة الثالثة والعشرون، القاهرة، يونيو، ١٩٩٦م.
٣٢. المجالس القومية المتخصصة: تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، الدورة السابعة والعشرون، القاهرة، ٢٠٠٠.
٣٣. المجالس القومية المتخصصة: تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، الدورة الثلاثون، القاهرة، ٢٠٠٣.
٣٤. درويش عبد الرحمن يوسف: العلاقة بين الإحساس بفاعلية وموضوعية نظام تقويم الأداء والولاء التنظيمي والرضا والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية المجلد ٦ العدد ٢ مايو ١٩٩٩.
٣٥. عبد الكريم أحمد بدران وأحلام الباز حسن : رؤية مستقبلية للاعتماد التربوي للمدارس المصرية ، مجلة كلية تربية المنصورة، الجزء (٢)، العدد (٦٥) ، سبتمبر ٢٠٠٧.
٣٦. عمر الرماش: الثقافة الإسلامية والعولمة، مجلة المعرفة ،المملكة العربية السعودية (٢٠٠٢) العدد ٥٨.
٣٧. محمد إبراهيم عطوة مجاهد: الاعتماد المهني للمعلم، مدخل لتحقيق الجودة في التعليم ، مجلة التربية بالمنصورة، العدد ٤٨، يناير ٢٠٠٢.
- الكتب**
٣٨. إبراهيم الديب : التطوير المهني فى المؤسسات التعليمية الحديثة ، السعودية ، مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع ، ط ١ ، ٢٠٠٧..
٣٩. أحمد إبراهيم: الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، القاهرة، دار الفكر العربى، ٢٠٠٣ .
٤٠. احمد إبراهيم احمد : تطبيق الجودة والاعتماد فى المدارس، القاهرة، دار الفكر العربى، ٢٠٠٧.
٤١. _____: الإدارة المدرسية فى القرن الحادي والعشرين ، القاهرة، دار الفكر العربى، ٢٠٠٦.

٤٢. _____:تطبيق الجودة والاعتماد في المدارس، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٧.
٤٣. _____: نحو تطوير الإدارة المدرسية، دراسات نظرية وتربوية، الإسكندرية، دار المطبوعات الجديدة، ١٩٩٧ .
٤٤. أحمد البستان : وآخرون: الإدارة والإشراف التربوي (النظرية - البحث - الممارسة) ، الطبعة الأولى، الكويت، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣.
٤٥. احمد فاروق محفوظ : إدارة الجودة الشاملة والاعتماد لجامعة ومؤسسات التعليم العالي ، مؤتمر التعليم الجامعي العربي - أفاق الإصلاح والتطوير، جامعة عين شمس ، مركز تطوير التعليم الجامعي ومركز الدراسات المعرفية ، ١٨-١٩ ديسمبر ، ٢٠٠٣ .
٤٦. أفنان نظير دروزه : مدى قدرة المدرسة على اتخاذ القرارات التطويرية وإحداث التغيير ،مجلة اتحادات الجامعات العربية ، ٢٠٠٣، عدد ٤١.
٤٧. أمين محمد النبوي: الاعتماد الأكاديمي لمدارس التعليم قبل الجامعي في دولة الإمارات،مجلة التربية، ٢٠٠٦.
٤٨. برهان الدين حسين السامرائي : دورة القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، السعودية، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، ٢٠١٢.
٤٩. توفيق محمد عبد المحسن : تخطيط ومراقبة جودة المنتجات ، مدخل إدارة الجودة الشاملة ، مصر ، جامعة الزقازيق ، ١٩٩٦.
٥٠. جانيس أركاردو: الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقاتها في التربية والتعليم ترجمة سهير بسيوني، القاهرة، دار الأحمدي للنشر، ٢٠٠١.
٥١. جمال ابراهيم محمد نتيل: دور التدريب في تطوير كفايات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، غزة ، ٢٠٠٧ .
٥٢. جمهورية مصر العربية. وزارة التربية : الخطة القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر ، نحو نقلة نوعية في التعليم، القاهرة ، وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٧.
٥٣. جمهورية مصر العربية . وزارة التربية والتعليم: المعايير القومية للتعليم في مصر ، القاهرة ، وزارة التربية والتعليم ، ٢٠٠٣.

٥٤. حامد سالم عايض الحربي ونجم الدين عبد المقصود: أخلاقيات مهنة التعليم فى ضوء مفهوم التنمية المستدامة للمعلم، المؤتمر العلمي السادس، كلية التربية، جامعة الفيوم، مصر ٢٣-٢٤ إبريل ٢٠٠٥.
٥٥. حمده بنت محمد المالكي: تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي في مدارس التعليم الثانوي من وجهة نظر القيادات التربوية، السعودية، جامعة أم القرى، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، ٢٠١٠.
٥٦. دلول فتحي عطية : متطلبات تحقيق الجودة والاعتماد فى المدارس المصرية ، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية ، ٢٠١٠.
٥٧. رافده عمر الحريري: إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة، عمان ، دار الفكر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧.
٥٨. سعيد سليمان ، صفاء عبد العزيز : دليل جودة المدارس المصرية فى ضوء المعايير القومية للتعليم ، القاهرة ، برنامج جوائز الامتياز المدرسي بوزارة التربية والتعليم ، ٢٠٠٦ .
٥٩. سلامة عبد العظيم حسين: اتجاهات حديثة فى الإدارة المدرسية الفعالة، عمان، دار الفكر، ٢٠٠٢.
٦٠. _____: الاعتماد وضمان الجودة فى التعليم، القاهرة، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥.
٦١. _____: الجودة الشاملة والاعتماد التربوي ، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، ٢٠٠٨ .
٦٢. سليمان حامد : الإدارة التربوية المعاصرة ، عمان ، دار أسامة للنشر ، ٢٠٠٨ .
٦٣. سهيلة الفتلاوى: كفايات التدريس، المفهوم، التدريب، الأردن ، عمان ، دار الشروق للنشر والتوزيع ٢٠٠٣.
٦٤. صالح ناصر عليمات: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، التطبيق ومقترحات التطوير، ط، الأردن ، دار الشروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤.
٦٥. طارق البدره: الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، عمان، دار الفكر.
٦٦. طارق عبد الرؤوف محمد عامر: التخطيط التربوي والخريطة المدرسية، القاهرة، مكتبة زهراء الشرق ٢٠٠٧.

٦٧. طاهر رجب قدار: المدخل الى الجودة الشاملة و الايزو , دمشق , دار الحصاد ١٩٩٨.
٦٨. عبد الصمد الاغبري: الإدارة المدرسية، البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، بيروت، دار النهضة العربية، ٢٠٠٠.
٦٩. غالب الفريحات: الإدارة والتخطيط التربوي , تجارب عربية متنوعة، عمان، دار عالم الثقافة، ٢٠٠٠.
٧٠. فاروق البوهي: الإدارة التعليمية المدرسية ، القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ٢٠٠١.
٧١. _____: "الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية للمدرسين" الإسكندرية، دار الجامعة الحديثة، ٢٠١١.
٧٢. كمال أبو سماحة: تصور مستقبلي لتطوير الإدارة المدرسية، مجلة التربية ، ع ١٠٣ ، س ٢١ اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم ، قطر ، ديسمبر ١٩٩٢.
٧٣. كمال عبد الحميد زينون: "التدريس نماذج ومهاراته" الطبعة الثانية، القاهرة، عالم الكتب، ٢٠٠٥.
٧٤. ماجد خطاييه: التربية العملية الأسس النظرية وتطبيقاتها، دار الشروق، عمان، الأردن، ٢٠٠٢.
٧٥. محسن احمد الخضيرى : إدارة التغير , دمشق , دار الرضا, ٢٠٠٢.
٧٦. محسن عبدالستار عزب: تعاقب المديرين وأثره على فاعلية الإدارة المدرسية، المنصورة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩.
٧٧. محمد الدريج : " التدريس الهادف " المغرب , قصر الكتاب , ط٤, ٢٠٠٥ م.
٧٨. _____: مدخل إلى عالم التدريس، الإمارات العربية المتحدة، العين، دار الكتاب الجامعي، ٢٠٠٣.
٧٩. _____: "الكفايات فى التعليم من أجل تأسيس علمي للمناهج المندمج" منشورات سلسلة المعرفة للجميع، الجزائر، دجنبر ٢٠٠٣.
٨٠. محمد الصيرفى : إدارة الجودة الشاملة , الإسكندرية , مؤسسة حورس الدولية , ٢٠٠٦.
٨١. محمد بشير حداد: التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس (دراسة مقارنة)، القاهرة ، عالم الكتب ، ٢٠٠٤ م.

٨٢. محمد عبد القادر : الإدارة المدرسية الحديثة , عمان , دار الشروق للنشر والتوزيع , ط٢ , ٢٠٠٥.
٨٣. محمد عبد الوهاب العزاوي : إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار اليازودي العلمية، ٢٠٠٥ .
٨٤. محمد عمر موسى سرحان: "تكنولوجيا التعليم والتعليم الالكتروني ط١" عمان الأردن ، دار وائل للنشر، ٢٠٠٧.
٨٥. محمود عباس عابدين: علم اقتصاديات التعليم الحديث، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، ٢٠٠٠.
٨٦. هادي مشعان ربيع: المدير المدرسي الناجح ، عمان ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٦ .
٨٧. ياسر سلامة : الإدارة المدرسية الحديثة , عمان , دار عالم الثقافة , ٢٠٠٣.
٨٨. يسري رسمي عبدالعزيز بدر : تطوير مهارات مدير المدارس الثانوية في محافظة غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة ، غزة ، الجامعة الإسلامية، كلية التربية ، أصول التربية ، ٢٠١٠ .

المواقع الالكترونية

٨٩. جميل حمداوي: الكفايات والوضعيات في مجال التربية والتعليم، محطة رأى وفكر وفلسفة، ٢٩ أغسطس ٢٠٠٦ <http://marocprof.net/post/19477>
٩٠. محمد عوض الترتوري: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، بحث منشور على الموقع الالكتروني www.almualem.net

ثانياً: المراجع الأجنبية:

القواميس والمعاجم

1. N.S.Doniach and others: the Concise Oxford English- Arabic dictionary of current U.S.A GE Oxford university, U.S.A, 1982.
2. Webster's : third new international dictionary of the English language Unabridged Springfield Massachusetts U.S.A1976.
3. Cathlan cotten, Applying TQM Principles to secondary education, Mt Edgecombe high school, School improvement research, series (SIRS),the office of educational research and improvement, Alaska, U.S,2001.

المؤتمرات وتقارير والمجلات

4. L Bell: Staff Teams And Their Management , In (Megan Crawford,(et.al).Leadership And Teams In Educational Management),Open University Press,Buckingham,1997.
5. J. Draper & P. Mc Micheal : The Rocky Road To Headships , School; Australian Journal Of Education , Vol 47, N . 2 2003.
6. T. Moran, Megan: The Role Of Leadership Orientation And Trust, Eric No, Ej 833143, Jornal,2009.

الكتب

7. E. Sterian Paul : Accreditation and Quality Assurance in Higher Education Series, United Nations Educational and Cultural, Organization Bucharest, European, Center Par Higher Education,2007.
8. M Kandasamy : BSM The Role Of Head Teacher In Malaysia , In School Principal Core Actors In Educational Improvement Reverts On 7 Asian Countries , Paris ,2004.
9. B. Bundy And Bruce Mckay ; Innovation In Head Teacher Induction Case Study 4 : Beginning Principals , Mentoring Program Prince Georges Country Maryland, National College For School Leader Ship, Landon , 2004.
10. Commission on Higher Education Accreditation (CHEA) :What Is? Accreditation? Fifth Edition, Philadelphia, PA, 1999 .
11. Della, & others: Longman Active study dictionary of English A.R.E, by Al Ahram Commercial press, 1990.
12. Department Of Education And Training, Leadership Fellowship 2004 Report Attaining The Standards For Headship - The Preparation For School Leadership In Scotland NSW, May 2005.
13. Education Department Scottish Qualification For Headship : Program Outline , Scottish Executive , Sco, 2003.

14. G. Schach & Brenda Overture : Professional Development Teams. Teaching Education (Columbia.S.C), Vol.9.2winter/Spring 1998.
15. G. Sykes; "Fostering Teacher Professionalism In Schools" In: Restructuring Schools, Edited By: Richard Elmore And Associates, Jossy-Bass Publishers San Francisco, 1999,.
16. J D. Chapman : Department Of Education And Training – Victoria – Australia :Understanding Principal Class Leadership Aspirations : Policy And Planning Implications,Department Of Education And Training-Victoria– Australia 2003.
17. J O'neil, Managing Through Teams, (Lesley Kidd, (et.al), Leading People And Teams In Education), London, Paul Chapman Publishing ,2003.
18. K.Mahaswari & L.B Laton :School Principal Core Acors In Educational Important An Analysis Of Seven Asian Countries, Paris, Unesco, 2004.
19. G. O Mahony : Innovation In Head Teacher Induction Case Study 2: Sage Principal Mentor Program Australian Principal Center– Melbourne, NCSL, London 2004.
20. Hall, G F And, S M,2001 Implementing Change: Patterns, Principals and Potholes Boston, Alum And Bacon, 2001.
21. M Had Field: Capacity-Building: School Improvement And School Leaders In (Alma Harris, (et.al) Effective Leadership For School Improvement),London, Routledge, 2003.
22. PA, Troppin : Managerial Leadership, U.S.A. New York, Mc Graw- Hill, 2002.
23. R(et.al): The Impact Of Leadership On Outcomes : An Analysis Of Differential Effects Of Leadership Types . Education Administration Quarterly, Cambridge Mass: Harvard Education Press(2008).
24. S. Yang : Better School Management In The Republic Of Korea :The Role Of Principal, In School Principal Core Actors In Educational Improvement Reverts On 6 Asian Countries,2000.

المواقع الالكترونية

25. M Smith :Competence and competency,
<http://infed.org/mobi/what-iscompetence-and-competency/>.
26. A Harris: Successful School Improvement In The United Kingdom And Canada,
<http://www.umanitoba.ca/publications/cjeap/articles/harris.html>.
27. Association of universities and colleges comda " A primer on performance indicator, code, in search file, Vol. (1), No. (2), June 2008, Eric No. 3861002- Quamy terry, Allen Walker,2011 .

28. Australian Capital Territory. School Policy: Training & Development For Staff Who Work In School, 2007, <http://ecite.utas.edu.au/52270>.
29. Australian Government, Department Of Foreign Affairs & (Trade. al)-Leading People And Teams In Education. <https://www.dfat.gov.au/geo/australia> .
30. Macmillan: The School-Self Management Movement: What Does It Mean For New Primary School, Paper Presented At Adapt Online Conference,2012,At Site <http://www.creative-partnerships.com/about/schools-of-creativity>.
31. S. Lasky, (et.al):Research In Ontario Secondary Schools, Experience Of Mandala Reform ; Too Much Pressure And Too Little Support, http://www.oise.utoronto.ca/oise/Current_Students/index.html, 23/10/2012.
32. A. Syed Zampaery : The Need For Inclusion Of Entrepreneurship Education In Malaysia And Higher Learning Institutions, <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=17085091>, V 55.N2, 2013.
33. F. Annette :Vocational Education and Training Manger Discursive Practice At The Frontline, Alternative Possibilities In Victorian Setting, <http://ema.sagepub.com/content/39/1/105>, v39 n1 p105-121 Jan 2011.