

الملاحق

## قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
ملحق رقم (١)	يوضح ملخص مراحل تأهيل المدراء الجدد بكوريا الجنوبية.
ملحق رقم (٢)	أدوات الدراسة بصيغتها الأولية.
ملحق رقم (٣)	أدوات الدراسة بصيغتها النهائية.
ملحق رقم (٤)	قائمة بأسماء (المحكمين).

## الملاحق

### ملحق رقم (١)

#### يوضح ملخص مراحل تأهيل المدراء الجدد بكوريا الجنوبية

وجه المقارنة	المرحلة (١)	المرحلة (٢)	المرحلة (٣)
المكان	تدريب تمهيدي في مراكز التدريب الإقليمية وفي المدينة	التدريب من خلال مراكز ومعاهد خاصة .	تدريب أساسي
المدة	أسبوع واحد (٤٠ ساعة) (٢٠%)	أسبوع واحد (٤ ليالي، ٥ أيام) ٤٠ ساعة ٢٠% (٢٠%)	٤ أسابيع ، ١٢٠ ساعة (٢٠%)
المحتوى	إعداد خطط الإدارة المدرسية وقراءة الإعلانات الهامة وبناء القدرة على فهم واستخدام المعلومات (دراسة عملية حول استخدام المعلومات)	بناء القدرة على الوعي الإداري والقيادي والتأمل الشخصي وممارسة الرقابة الإدارية .	بناء القدرة على تنفيذ الخطة الإدارية بالمدرسة وتدعيم القدرات الأساسية من أجل مجتمع المستقبل والمهارات اللازمة لقادة المستقبل <sup>(١)</sup> .

1- S. Yang : Better School Management In The Republic Of Korea, op cit, pp 322- 324.

## ملحق (٢)

### أداة الدراسة الأولى بصيغتها الأولى

جامعة الإسكندرية

كلية التربية

قسم التربية المقارنة

### استبانة آراء المحكمين

المحترم

السيد الأستاذ الدكتور /

تحية طيبة وبعد ،،

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان "سبل تطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة في ج.م.ع لتحقيق الجودة والاعتماد" لنيل درجة الماجستير.

توصل الباحث من خلال مراجعة مجموعة من المصادر والأدبيات المتخصصة في مجال بحثه إلى بناء أداة البحث (الإستبانة) كما هو وارد في الصفحات اللاحقة.

ونظراً لما نعده فيكم من خبرة واسعة ودراية في العمل الجماعي فإن الباحث يضع هذه الفقرات بين أيدي سيادتكم للاستفادة والاستشارة والاسترشاد بأرائكم القيمة من خلال الحكم على صلاحيتها واقتراح التعديلات التي ترونها مناسبة وإضافة ما ترونه ضرورياً.

شاكرين تعاونكم لخدمة البحث العلمي،،

الباحث

ثابت محي الدين المرسى غنام

البيانات الأساسية:

الجامعة : -----

الكلية : -----

الاسم : -----

التخصص : -----

الدرجة العلمية : -----

التعديل المطلوب	غير واضحة	واضحة	العبارة
			<b>المحور الأول :</b> واقع الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة فى ج. م.ع.
			<b>أولاً : فى مجال التخطيط :</b>
			١- وضع خطة عمل يومية للإشراف على سير العمل اليومى بالمدرسة
			٢- متابعة تنفيذ الخطة السنوية بالتعاون مع المعلمين.
			٣- التخطيط للأنشطة اللاصفية بالتعاون مع المعلمين.
			٤- وضع خطة تفصيلية مشتقة من الخطة السنوية لتنفيذ العمل بالمدرسة.
			٥- تحديد ادوار العاملين بالمدرسة فى تنفيذ الخطط التفصيلية.
			٦- وضع خطط تطويريه للعاملين بالمدرسة.
			٧- شرح الخطة السنوية فى بداية العام الدراسى للعاملين بالمدرسة.
			٨- وضع الخطة السنوية بالتعاون مع المعلمين.
			٩- وضع خطة للطوارئ بالمدرسة.
			<b>ثانياً: فى مجال التنظيم:</b>
			١٠- يقوم بتنظيم العمل لتحقيق أهداف محددة.
			١١- ينظم الأنشطة المدرسية.
			١٢- توزيع المهام المختلفة على العاملين.
			١٣- يحدد المهام التى يحتاجها واختيار الأفراد وتوقيت الأداء وتحديد المسؤوليات.
			١٤- يؤمن بتعويض بعض مسئوليات لمعاونه.
			١٥- يسعى لتحقيق التآلف بين كافة العاملين.
			١٦- يقوم بعمل الترتيبات اللازمة لتنسيق العمل بين مختلف الوظائف.
			١٧- ينظم الأعمال لتجنب التضارب لتوفير الوقت.
			<b>ثالثاً: فى مجال التوجيه:</b>
			١٨- يستخدم أساليب التوجيه المهني لحث العاملين للقيام بعملهم.
			١٩- يؤمن بأن عملية التوجيه يجب أن تراعى العلاقات الإنسانية.
			٢٠- يدرس السلوك غير السوى لبعض التلاميذ لعلاج ما قد يكون من

التعديل المطلوب	غير واضحة	واضحة	العبارة
			مشكلات سلوكية .
			٢١- يدرك بأن إغفال التوجيه قد يؤدي إلى القصور في العمل.
			٢٢- يتابع مع المعلمين تنفيذ الأنشطة اللاصفية .
			٢٣- يتابع مدى تقدم طلاب المدرسة .
			٢٤- يستخدم سلطته في توجيه النقد .
			<b>رابعاً: في مجال الرقابة :</b>
			٢٥- يؤمن بأن الإنسان مهما كانت كفاءته يحتاج من يراجع دائماً ما يفعل.
			٢٦- يقوم بدور المرشد ليساعد المدرس على إنجاز عمله .
			٢٧- يحدد المعايير اللازمة لتطوير المدرسة بالأداء الفعلي .
			٢٨- يتخذ قرارات تصويبيه لإصلاح الوضع القائم إذا كان به قصور
			٢٩- يؤمن أن الرقابة ضرورة واضحة في العملية الإدارية .
			٣٠- يقوم بدورة كمرقب من خلال متابعته لأداء العاملين.
			٣٢- يتابع سير العملية التعليمية لمعرفة مدى تحقيقها لأهدافها .
			٣٣- يتأكد من سلامة الإجراءات المنبثقة عن تحقيق أهداف النشاط الإنساني.
			<b>خامساً: في مجال التقويم :</b>
			٣٤- يهتم بالأثر الطيب في تقويمه للأعمال المختلفة .
			٣٥- يدرك أن التقويم من أهم الوظائف الإدارية التي يجب أن يقوم بها.
			٣٦- يقوم بتقويم العمليات المختلفة لتحقيق الفائدة المرجوة من العملية التعليمية.
			٣٧- يقوم بعلاج مواطن الضعف دون الإساءة لأحد من العاملين.
			٣٨- يعمل على تنمية جوانب القوة مع تشجيع الأداء.
			٣٩- يكشف عن نقاط القوة لبيان مدى الإنجاز الحقيقي للعاملين فيما يقومون به من أعمال .
			٤٠- تقويم الطلاب بأسلوب علمي سليم .
			٤١- يدرك أن أهم العمليات التربوية هي تقويم العاملين بالمدرسة بأسلوب علمي سليم.

التعديل المطلوب	غير واضحة	واضحة	العبرة
			سادساً : في مجال اتخاذ القرار :
			٤٢- يتخذ قراراته على أساس أن القرار ما هو إلا الناتج النهائي لحصيلة جهود متكاملة من الآراء والأفكار والاتصالات والجدل
			٤٣- يشجع العاملين معه على المشاركة في اتخاذ القرار .
			٤٤- يشجع بعض المرؤوسين لاتخاذهم قرارات في تخصصاتهم
			٤٥- يؤكد على ضرورة إتحاد الجهود والتعاون بين العاملين بالمدرسة لصياغة قرارات مشتركة .
			٤٦- يشكل لجان لدراسة الأوضاع المختلفة عند وقوع حدث معين قبل اتخاذ القرار .
			٤٧- يتحمل مسئولية اتخاذ القرار .
			٤٨- يعمل جاهداً إن يتخذ قراراً فعالاً في تحقيق أهداف المدرسة.
			سابعاً: في مجال المقررات الدراسية والوسائل التعليمية :
			٤٩- بحث المعلمين على استغلال مصادر التعليم المتوفرة.
			٥٠- يتابع تنفيذ الأنشطة المصاحبة للمقررات الدراسية .
			٥١- يعمل على توفير وسائل تعليمية يستفيد منها المعلمون في شرحهم.
			٥٢- يتابع العملية التعليمية بالزيارات العلمية الهادفة .
			٥٣- يتابع المعلم في خطته الزمنية للتأكد من سيره في المقرر الدراسي.
			٥٤- يرفع تقريراً سنوياً عن المدرسة للمسؤولين في الإدارة التعليمية .
			ثامناً: في مجال تطوير كفاءة أداء المعلمين فنياً :
			٥٥- يسمح للمعلمين بالاطلاع على النشرات التي تنظم العمل .
			٥٦- يطلب من المشرفين التربويين إن يزودوا المعلمين بالاحتياجات التربوية للطلاب.
			٥٧- يقوم بعمل زيارات للمعلمين في الفصول الدراسية للإطلاع على طريقة أدائهم في التدريس.
			٥٨- يحرص على تبادل الزيارات بين المعلمين .
			٥٩- يعمل على تشجيع المعلمين للالتحاق بالدورات التدريبية بمجال عملهم.
			٦٠- يطلع المدرسين على تقارير أدائهم الوظيفية .

التعديل المطلوب	غير واضحة	واضحة	العبارة
			٦١- يعقد جلسة إشرافية فردية مع كل معلم بعد زيارته الصفية لمناقشة ما تم تدوينه من ملاحظات.
			٦٢- يكافئ المعلمين الذين يبذلون جهداً متميزاً .
			٦٣- يقوم بتوجيه اللوم المناسب للمقصرين على حسب نوع التقصير .
			تاسعاً: مجال رعاية وتوجيه وإرشاد الطلاب .
			٦٤- يجتمع مع الطلاب باستمرار للاستماع إلى مشاكلهم .
			٦٥- طلب من المعلمين أن يقوموا بدورهم في إرشاد الطلاب .
			٦٦- يكون على اتصال بأولياء الأمور لمناقشة أوضاع الطلاب .
			٦٧- يحرص على متابعة الخطة الإرشادية الوزارية الخاصة بالطلاب بشكل دقيق.
			٦٨- يستخدم الحوافز والمكافآت المعنوية لتحسين مستوى الطالب.
			٦٩- يطلع الطلاب باللوائح المتعلقة بهم.
			٧٠- يعالج مشكلات الطلاب بأسلوب متطور .
			٧١- يشارك المعلمين في دراسة أسباب انخفاض درجات الطلاب ورسوبهم.
			<b>المحور الثاني:</b> <b>المشكلات التي تعوق الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة في الدقهلية</b>
			<b>أولاً : في مجال التخطيط :</b>
			١- يهمل تدوين التجديد من أدوار المعلمين بالمدرسة في تنفيذ الخطط التفصيلية.
			٢- يتردد عند وضع خطة عمل يومي للإشراف على العمل اليومي بالمدرسة.
			٣- نادراً ما يقوم بوضع خطط تفصيلية منبثقة من الخطة السنوية لتنفيذ العمل بالمدرسة .
			٤- ويقصر في وضع خطط للأنشطة اللاصفية داخل المدرسة وخارجها .
			٥- يشرح للعاملين في المدرسة الخطة السنوية في بداية العام الدراسي

التعديل المطلوب	غير واضحة	واضحة	العبارة
			بطريقة غير واضحة.
			٦- يقصر من وضع خطة للطوارئ في المدرسة .
			٧- يقصر في متابعته للمشرف لتنفيذ الخطة السنوية لسير العمل بالمدرسة .
			٨- عدم تعاونه مع العاملين معه في تقويم الخطط السنوية.
			٩- قلة خبرته عند قيامه بوضع خطط تطويره للعاملين بالمدرسة.
			<b>ثانياً: في مجال التنظيم:</b>
			١٠- تقصيره في عمل الترتيبات اللازمة لتنظيم العمل .
			١١- تقصيره في تحديد الموارد التي يحتاج إليها .
			١٢- يمتنع عن منح سلطاته للعاملين معه مما يعقد العمل .
			١٣- تقصيره كقائد تربوي على تهيئة الموقف التعليمي السليم حتى يتمكن المعلمون من تعليم تلاميذهم .
			١٤- تقصيره لتحديد المسؤوليات والسلطات ونواحي الإشراف وعملية الاتصال .
			١٥- ضعف الخبرة للقيام بعملية التنظيم الفعال للعاملين بالمدرسة.
			١٦- تقصيره في ترتيبه للأنشطة بطريقة منطقية.
			١٧- تردده في إستخدام سلطاته الرسمية عند تعامله مع العاملين أثناء تنفيذ للمهام .
			١٨- قلة إدراكه أن المدرسة هي الجهاز التنفيذي لما تضع الإدارة من خطط.
			١٩- قلة خبرته في تقسيم العمل كل حسب تخصصه .
			<b>ثالثاً : في مجال التوجيه :</b>
			٢٠- قلة درايته بطرق التوجيه المهني ليساعد معلميه للقيام بمهامهم بكفاءة.
			٢١- ندره زيارة المعلمين بحجرات الدراسة للوقوف على حسن سير العمل.
			٢٢- قلة اهتمامه بالتوجيه لتصحيح أوجه القصور
			٢٣- يوجه العاملين عن طريق استخدام سلطاته للنقد الهدام.

التعديل المطلوب	غير واضحة	واضحة	العبارة
			٢٤- قلة حرصه على عملية التوجيه بطريقة إنسانية .
			٢٥-ندرة عقد الاجتماعات مع أعضاء هيئة التدريس لمناقشة أحوال المدرسة.
			٢٦- قلة إدراكه بالسلوكيات الغير سوية من بعض التلاميذ .
			رابعاً : فى مجال الرقابة :
			٢٧-قلة تعاونه مع العاملين فى صناعة القرارات للتخلص من ظهور أي أخطاء .
			٢٨- عدم علمه بمفهوم الرقابة والارتباط بالتخطيط , وعدم إدراكه بأن المدير إن لم يخطط لم يراقب.
			٢٩- قصوره فى متابعة أداء العاملين بالمدرسة .
			٣٠- تعسفه فى قيامه بدوره كمرشد .
			٣١- تقدير عمليات المراقبة المطلوبة فى كل جهة من جهات العمل بطريقة سيئة.
			٣٢-قصوره فى معالجة النواحي التي تؤدي لعدم كفاءة المخرجات .
			خامساً : فى مجال التقويم :
			٣٣- ضعف إدراكه بأن أهم العمليات التربوية هى تقويم العاملين بالمدرسة بأسلوب علمى سليم.
			٣٤-تقصيره فى متابعة سلامة الأساليب المتبعة فى تحقيق أهداف المدرسة.
			٣٥- نقصيره فى معالجته لمواطن القصور عند العاملين .
			٣٦- قلة خبرته فى متابعة سير العملية التعليمية حتى تحقيق أهدافها .
			٣٧- قلة درايبته أن التقويم من أهم الوظائف الإدارية التي يجب أن يقوم بها.
			٣٨-عدم الحرص على الاهتمام بالأثر الطيب فى تقويم الأعمال المختلفة.
			٣٩- ندره اشتراكه العاملين معه فى التقويم .
			٤٠- ضعف خبرته فى الكشف عن نقاط الضعف حتى يمكن تعديلها .
			٤١- قلة حرصه على تنمية جوانب القوة بتشجيع الأداء المتميز .

التعديل المطلوب	غير واضحة	واضحة	العبارة
			سادساً: في مجال اتخاذ القرار:
			٤٢- تقصيره في تشكيل لجان لدراسة الأوضاع المختلفة عند وقوع حدث قبل اتخاذ القرار.
			٤٣- ضعف معرفته إذا كان القرار المتخذ صائب أم خاطئ لتحقيق آمال المدرسة.
			٤٤- نادراً ما يشجع رؤوسيه على اتخاذ قرارات في تخصصاتهم.
			٤٥- ضعف الخبرة تجاه اتخاذ القرارات اعتماداً على أنها السلطة الأعلى في المدرسة.
			٤٦- قلة معرفته بأن القيادة تحتاج إلى قبول المسؤولية الخاصة بكل القرارات المتخذة.
			٤٧- تقصيره في معاونة العاملين معه في صناعة القرارات الخاصة بهم .
			٤٨- تردده عند اتخاذ القرارات .
			سابعاً: في مجال المقررات الدراسية والوسائل التعليمية :
			٤٩- قلة حرصه متابعة تنفيذ الأنشطة المصاحبة للمقررات الدراسية.
			٥٠- نادراً ما يقوم برفع تقييم المقررات الدراسية للمسؤولين من أجل تطويرها.
			٥١- التقصير في توفير الوسائل التعليمية اللازمة لكل المقررات الدراسية.
			٥٢- لا يشجع المعلمين على الاستفادة من مصادر التعلم المتوفرة .
			٥٣- نادراً ما يقوم بتطوير مصادر ووسائل التعلم ومطالبة الإدارة التعليمية لإنجاح ذلك.
			٥٤- نقص خبرته بالوسائل التعليمية المصاحبة للمعلمين في المادة العلمية .
			ثامناً: في مجال تطوير أداء المعلمين فنياً:
			٥٥- تقصيره في مكافأة المعلمين الذين يبذلون جهداً متميزاً.
			٥٦- ضعف إدراكه لكيفية عقد الجلسات الإشرافية الفردية مع كل معلم بعد زيارته الصفية .

التعديل المطلوب	غير واضحة	واضحة	العبارة
			٥٧- التقصير في تنظيم برامج الزيارات المتبادلة بين المعلمين .
			٥٨- نادراً ما يشجع المعلمين على الالتحاق بالدورات التدريبية في مجال عملهم .
			٥٩- حفظ متابعة دفتر التحضير بشكل دوري مع عدم إبداء الملاحظات عليها.
			٦٠- لا يطلع المعلمين على تقارير أدائهم الوظيفية ومناقشتهم فيها.
			تاسعاً : في مجال رعاية وتوجيه وإرشاد الطلاب :
			٦١- نادراً ما يحرص على تنفيذ خطة التوجيه مهنياً.
			٦٢- ضعف الخبرة في علاج مواقف الطلاب الطارئة بطرق تربوية حديثة.
			٦٣- ندرة استخدام الحوافز المعنوية لتحسين مستوى الطلاب .
			٦٤- نقصيره في حث المعلمين على القيام بدورهم في توجيه الطلاب .
			٦٥- نادراً ما يتعامل مع الطلاب مراعيًا في ذلك خصائص نموهم السنوية.
			٦٦- نادراً ما يقوم بعقد اجتماع دوري مع الطلاب للتعرف على مشاكلهم .
			٦٧- نادراً ما يتواصل مع أولياء الأمور للمناقشة في أوضاع الطلاب
			٦٨- نقصيره في الإشراف مع المشرف التربوي والمعلمين لدراسة أسباب انخفاض مستوى التلاميذ .
			المحور الثالث : سبل تطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة في ج.م.ع. : أولاً : في مجال التخطيط :
			١- يؤهل للقيام بشرح خطة العمل السنوية للعاملين في بداية العام الدراسي.
			٢- يؤهل ليحدد بعض العناصر من العاملين الأكفاء لوضع خطط لسير العمل بالمدرسة.
			٣- يشرك العاملين معه في تقويم الخطط السنوية .

التعديل المطلوب	غير واضحة	واضحة	العبارة
			٤- يؤهل للقيام بوضع خطط مفصلة مأخوذة من الخطة السنوية حتى ينفذ العمل بالمدرسة.
			٥- يزود بخبرة لوضع خطة للطوارئ بالمدرسة .
			٦- التأهيل لمتابعة مدى تنفيذ خطته السنوية لسير العمل بالمدرسة.
			٧- يؤهل حتى يتمكن من تحديد أدوار العاملين بالمدرسة في تنفيذ العمل بالمدرسة.
			٨- يؤهل لتقسيم الاحتياجات ووضع البرامج على المدى البعيد بالمدرسة .
			٩- يؤهل للقيام بوضع الخطة لتطوير العاملين بالمدرسة.
			١٠- يضع الخطط للأنشطة اللاصفية داخل المدرسة وخارجها .
			<b>ثانياً: فى مجال التنظيم :</b>
			١١- يمنح سلطات للعاملين معه حتى يضمن سير العمل عند غيابه .
			١٢- تعميق الخبرة للقيام بعملية التنظيم على أساس أنها من أهم آليات الإدارة الحديثة .
			١٣- يؤهل لحل الصراعات الداخلية .
			١٤- يزود بخبرة لتقسيم العمل إلى أقسام كل قسم حسب تخصص العاملين .
			١٥- يزود بخبرة لتحديد المسئوليات .
			١٦- يؤهل لتحسين إنتاج العاملين من خلال تشجيع الثقة المتبادلة بينهم
			١٧- ينظم الأنشطة المختلفة بطريقة منطقية.
			<b>ثالثاً : فى مجال التوجيه :</b>
			١٨- يهتم بالتوجيه لعلمه أن أي تقصير يؤدي إلى فوضى العمل.
			١٩- يزود بخبرات تختص بالتوجيه .
			٢٠- تزويده بخبرات لكيفية التوجيه المهني حتى يساعد معلميه للقيام بأعمالهم بأكثر كفاءة .
			٢١- يؤهل للاستفادة من سلطاته دون نقد مباشر .
			٢٢- يهتم باكتساب مهارات الإشراف والتوجيه .
			٢٣- يقوم بتوجيه العاملين معه لتعديل أدائهم .

التعديل المطلوب	غير واضحة	واضحة	العبارة
			٢٤- يدرّب حتى يقوم بزيارات للمعلمين في فصولهم وأماكن ممارسة الأنشطة لمراقبته على حسن تقسيم المنهج.
			٢٥- يزود بالمعلومات لكيفية عقد الاجتماعات مع أعضاء الهيئة.
			٢٦- يزود لاكتشاف السلوك السيئ لدى الطلاب لمعالجة هذه السلوكيات السيئة .
			رابعاً : في مجال الرقابة :
			٢٧- تزويده بخبرات لعمليات الرقابة المطلوبة في كل جهة من جهات العمل بالمدرسة
			٢٨- يكتسب خبرات تجعله يدرك آليات من يراقب .
			٢٩- يزود بخبرات لتقوية قدرته على إدارة العمل .
			٣٠- يجهز لمعالجة الأسباب التي تؤدي لعدم كفاءة المخرجات.
			٣١- أن يكون على دراية بمفهوم الرقابة لارتباطها بالتخطيط .
			٣٢- يوجه ليشارك العاملين معه عند اتخاذ القرارات لمعالجة التقصير.
			٣٣- يزود لمعرفة دوره كمرشد للعاملين دون تعسف .
			٣٤- تزويد خبرته في الرقابة لمتابعة أداء العاملين بالمدرسة.
			٣٥- إكسابه الخبرة الكافية لاتخاذ القرارات الصحيحة لإصلاح الوضع إذا ما كان هناك خلل.
			خامساً : في مجال التقويم :
			٣٦- التعاون مع العاملين معه في عملية التقويم .
			٣٧- إضافة خبرات لاكتشاف سلامة الأساليب المتبعة في تحقيق أهداف النشاط الإنساني .
			٣٨- حرصه على زيادة الاهتمام بالأثر الطيب في تقويمه للأعمال المختلفة.
			٣٩- يؤهل ليدرك وظيفة التقويم التي يجب أن يقوم بها.
			٤٠- يؤهل لإدراك عمليات تقويم العاملين بأسلوب علمي سليم.
			٤١- يؤهل لمعالجة مواطن الضعف لتعديل جوانب القصور .
			٤٢- يؤهل للعمل على تطوير جوانب القوه عن طريق تشجيع الأداء الجيد .

التعديل المطلوب	غير واضحة	واضحة	العبارة
			٤٣- يتمكن من الوقوف على حسن سير العملية التعليمية ومدى تحقيقها لأهدافها.
			سادساً: في مجال اتخاذ القرارات :
			٤٤- يؤهل للعمل على تعاون الجمهور لتوسيع نطاق مشاركة فريق العاملين بالمدرسة في اتخاذ قرارات مشتركة.
			٤٥- تزويده بالخبرة لتفعيل القرارات بعد اتخاذها .
			٤٦- الحرص على تشجيع مرؤوسيه على اتخاذ قرارات في مجال تخصصهم
			٤٧- الحرص على تشكيل لجان لدراسة الأوضاع المختلفة عند وقوع حدث ما واتخاذ القرار .
			٤٨- يؤهل لاتخاذ القرارات الفعالة اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة .
			٤٩- تأهيله لزيادة الخبرة في اتخاذ القرارات اعتماداً على سلطاته العليا في المدرسة.
			٥٠- يؤهل لاتخاذ القرارات بالتعاون مع العاملين .
			سابعاً: في مجال المقررات الدراسية والوسائل التعليمية:
			٥١- يؤهل ليشجع المعلمين على تنظيم زيارات علمية .
			٥٢- يجهز ليحث المعلمين على استغلال مصادر التعليم المتوفرة .
			٥٣- تطوير دراسته بتوفير الوسائل التعليمية المختلفة ليستفيد منها المعلمون في شرحهم .
			٥٤- يوجه لتوفير سبل التعليم اللازم لكل القرارات الدراسية .
			٥٥- الحرص على الاهتمام بتنفيذ الأنشطة المتابعة للقرارات الدراسية .
			٥٦- يؤهل لرفع تقويم المقررات الدراسية للمسؤولين من أجل تطويرها
			٥٧- الحرص على تطوير سبل التعليم ومطالبة المسؤولين لإنجاح ذلك
			ثامناً : في مجال تكوين فرق العمل :
			٥٨- يستطيع تكوين فرق العمل المختلفة لأداء الأعمال الموكلة لكل فريق .
			٥٩- إرشاد كل فريق لكيفية أداء عمله .
			٦٠- الاهتمام بتوجيه الإرشادات اللازمة لكل فريق كلما لزم ذلك .

التعديل المطلوب	غير واضحة	واضحة	العبرة
			٦١- الاهتمام بمتابعة إدارة كل فريق باستمرار .
			٦٢- تقويم أداء فرق العمل .
			٦٣- إرشاد فرق العمل على عمل تقارير لتقييم الأداء .
			٦٤- يعمل على التوفيق بين الفريق إذا نشب بينها أى خلاف .
			٦٥- يعطى التكاليفات لكل فريق ليعرف كل فرد دوره فى الفريق .
			٦٦- يزود كل فريق بالاحتياجات اللازمة للقيام بمهامه.
			٦٧- أن ينشر روح المساواة بين كل فريق .
			<b>تاسعا: فى مجال تطوير كفاءة المعلمين فنيا:</b>
			٦٨- التوجيه لمتابعة توجهات المشرف التربوي بعد زيارة المدرس .
			٦٩- الاهتمام بإرشاد المشرفين التربويين لزيارة المعلمين عند الحاجة .
			٧٠- يأمر بزيارة المدرسين فى فصولهم لمعرفة مستوى تدريسهم.
			٧١- يوجه الاطلاع المدرسين على تقارير الأداء الوظيفية .
			٧٢- يمنح مكافآت للمعلمين ذوى العمل المتميز .
			٧٣- القيام بعمل برامج مشتركة بين المدرسين .
			٧٤- تعميق خبرته لعقد جلسات إشرافية فردية مع كل مدرس عقب زيارته لمناقشة الملاحظات التى تم تدوينها .
			٧٥- تشجيع المعلمين على الالتحاق بدورات تدريبية لتخصصاتهم فى العمل.
			<b>عاشراً : فى مجال الإدارة الذاتية :</b>
			٧٦- يطبق اللامركزية صنع القرار فى المجالات المرتبطة بصنع المناهج .
			٧٧- يضع الأولويات التى توجه خطط العمل على مستوى المدرسة .
			٧٨- يشجع على المشاركة الواسعة فى عملية صنع القرار التخطيط طويل قصير المدى .
			٧٩- يؤكد على أن الإدارة التشاركية كمبدأ أساسى .
			٨٠- يحث على التخطيط المنسق للأنشطة والبرامج المدرسية وتنوعها.
			٨١- له القدرة على التقويم الذاتى .
			٨٢- القدرة على استخدام الموارد المتاحة .

التعديل المطلوب	غير واضحة	واضحة	العبارة
			٨٣- إيجاد فرصاً أكثر للمشاركة المجتمعية.
			٨٤- يطور أساليب الأنماط الإدارية لتخرج عن النظم البيروقراطية التي تحد من الفاعلية.

### ملحق (٣)

#### أداة الدراسة الأولى بصيغتها النهائية

جامعة الإسكندرية

كلية التربية

قسم التربية المقارنة

#### استبانة آراء المحكمين

عزيزي المعلم / المعلمة:

تحية طيبة وبعد ..

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان "سبل تطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة في ج.م.ع لتحقيق الجودة والاعتماد" لنيل درجة الماجستير. ومن خلال مراجعة بعض الدراسات والأدبيات المتخصصة في مجال البحث أمكن بناء أداة البحث (الإستبانة) كما هو وارد في الصفحات التالية. ونظرا لما نعده فيكم من خبرة واسعة ودراية في مجال البحث وعلى هذا فإن الباحث يضع هذه العبارات بين أيدي سيادتكم للاستفادة والاستشارة والاسترشاد بأرائكم القيمة وإضافة ما ترونه ضرورياً، علماً بأن ما ستدلون به من آراء وبيانات سيستخدم فقط لأغراض البحث العلمي وستكون سرية.

شاكرين تعاونكم لخدمة البحث العلمي..

الباحث

ثابت محي الدين المرسي غنام

البيانات الأساسية:

المحافظة: \_\_\_\_\_

الاسم ( اختياري): \_\_\_\_\_

الإدارة التعليمية: \_\_\_\_\_

النوع (ذكر / أنثى): \_\_\_\_\_

المدرسة: \_\_\_\_\_

الوظيفة: \_\_\_\_\_

المؤهل: \_\_\_\_\_

عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة المدرسية: \_\_\_\_\_

التخصص (مؤهل تربوي – غير مؤهل): \_\_\_\_\_

أوافق	لا أدري	لا أوافق	العــــــــــــــــارة
			<b>المحور الأول :</b> واقع الكفايات المهنية المتوفرة حالياً لدى مديري المدارس الثانوية العامة فى ج.م.ع. محافظة الدقهلية .
			<b>أولاً : الكفايات المهنية المتوفرة لدى مديري المدارس الثانوية العامة والخاصة بمجال التخطيط :</b>
			١- وضع الخطة السنوية بالتعاون مع فريق عمل من العاملين بالمدرسة .
			٢- وضع خطة عمل يومية للإشراف على سير العمل اليومي بالمدرسة .
			٣- وضع خطة تفصيلية مشتقة من الخطة السنوية محددًا دور العاملين بها.
			٤- وضع خطط لتطوير أداء العاملين بالمدرسة .
			٥- شرح الخطة التنفيذية السنوية فى بداية العام الدراسى لجميع العاملين بالمدرسة.
			٦- وضع خطة لإدارة الأزمات وكذلك الطوارئ بالمدرسة.
			<b>ثانياً: الكفايات المهنية المتوفرة لدى مديري المدارس الثانوية العامة والخاصة بمجال التنظيم :</b>
			٧- تنظيم العمل داخل المدرسة لتحقيق الأهداف المحددة بالخطط المدرسية.
			٨- تنظيم الأنشطة المدرسية حسب متطلبات الخطة التنفيذية.
			٩- توزيع المهام المختلفة على العاملين كل حسب قدراته .
			١٠- تحديد المهام التى يحتاجها كل عمل أو نشاط مدرسي .
			١١- يؤمن بتفويض بعض المسئوليات للمرؤوسين .
			<b>ثالثاً: الكفايات المهنية المتوفرة لدى مديري المدارس الثانوية العامة والخاصة بمجال التوجيه:</b>
			١٢- يستخدم أساليب التوجيه المهني لمتابعة العاملين أثناء قيامهم بالعمل
			١٣- يحرص على دراسة السلوكيات غير السوية التي توجد لدى بعض التلاميذ .
			١٤- يدرك أهمية عملية التوجيه في تجنب القصور في أداء العمل .
			١٥- يتابع بنفسه مع المعلمين الأخصائيين المعنيين تنفيذ الأنشطة اللاصفية .

أوافق	لا أدري	لا أوافق	العبارة
			١٦- يتابع دورياً مدى تقدم طلاب المدرسة دراسياً ورياضياً .
			١٧- يستخدم النقد البناء لتوجيه أعضاء المجتمع المدرسي لتحقيق نتائج أفضل .
			رابعاً: الكفايات المهنية المتوفرة لدى مديري المدارس الثانوية العامة والخاصة بمجال الرقابة:
			١٨- يؤمن بأن الإنسان مهما كانت قدراته يحتاج دائماً لمن يراجع ما يفعل .
			١٩- يقوم بدور المرشد الخبير لمساعدة العاملين في إنجاز الأعمال المنوطة بهم.
			٢٠- تطبيق مبدأ المعايير القياسية اللازمة لتطوير الأداء الفعلي بالمدرسة
			٢١- يتخذ العديد من القرارات التصويبيه لإصلاح الوضع القائم بالمدرسة في ضوء نتائج المراقبة .
			٢٢- يؤمن بأن عملية الرقابة ضرورية لنجاح الأعمال الإدارية .
			٢٣- يتأكد من سلامة الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف الأنشطة اللاصفية.
			خامساً: الكفايات المهنية المتوفرة لدى مديري المدارس الثانوية العامة والخاصة بمجال التقويم:
			٢٤- يهتم بترك أثر طيب عند تقييمه لما يؤديه العاملين من أعمال .
			٢٥- يدرك أن التقويم من أهم الوظائف الإدارية لتحقيق الجودة في العمل
			٢٦- يحرص على علاج مواطن الضعف في الأداء التي يكشفها التقويم .
			٢٧- يعمل على تشجيع وتنمية جوانب القوة في أداء العاملين معه .
			٢٨- يعلن عن نقاط القوة لبيان مدى الإنجاز الحقيقي للعاملين بالمدرسة لرفع معنوياتهم.
			٢٩- يراعي القواعد العلمية والتربوية عند تقويم أداء الطلاب.
			٣٠- يقيم أداء العاملين بالمدرسة بأسلوب يتسم بالموضوعية .
			سادساً : الكفايات المهنية المتوفرة لدى مديري المدارس الثانوية العامة والخاصة بمجال اتخاذ القرار :
			٣١- تحديد القرار بناء على المفاضلة بين البدائل المتاحة حسب الأصول العلمية .

أوافق	لا أدرى	لا أوافق	العبارة
			٣٢- يشكل لجان متخصصة عند وقوع أحداث طارئة لإتخاذ القرار بشأنها .
			٣٣- يتحمل مسؤولية القرار الذي اتخذه مهما كانت النتائج .
			سابعاً : الكفايات المهنية المتوفرة لدى مديري المدارس الثانوية العامة والخاصة بمجال المقررات الدراسية والوسائل التعليمية :
			٣٤- يحث المعلمين على استغلال مصادر التعليم المتوفرة بالمدرسة والبيئة المحيطة بها.
			٣٥- يتابع تنفيذ الأنشطة المصاحبة للمقررات الدراسية .
			٣٦- يعمل على توفير الوسائل التعليمية التي يستفيد منها المعلمون في عرض الدروس.
			٣٧- يتابع العملية التعليمية داخل الفصول بالزيارات العلمية الهادفة المتكررة.
			٣٨- يرفع تقريراً عن أداء العاملين للجهات الأعلى وبيان نقاط القوة والضعف .
			ثامناً : الكفايات المهنية المتوفرة لدى مديري المدارس الثانوية العامة والخاصة بمجال تطوير كفاءة أداء المعلمين فنياً :
			٣٩- يسمح للمعلمين بالاطلاع على النشرات الوزارية التي تنظم الأداء الفني لهم .
			٤٠- يقوم بزيارات للمعلمين في الفصول الدراسية لتقويم أدائهم التدريسي وتحديد احتياجاتهم التدريبية .
			٤١- يحرص على تبادل الزيارات بين المعلمين من داخل وخارج المدرسة .
			٤٢- يشجع المعلمين على الالتحاق بالدورات التدريبية .
			٤٣- يطلع المدرسين على تقارير أدائهم الوظيفية لتحسين أدائهم .
			٤٤- يناقش كل معلم فيما دونه من ملاحظات بعد زيارته الصفية .
			٤٥- يكافئ المعلمين الذين يبذلون جهداً متميزاً في أدائهم المهني .
			تاسعاً : الكفايات المهنية المتوفرة لدى مديري المدارس الثانوية العامة والخاصة بمجال رعاية وتوجيه وإرشاد الطلاب :
			٤٦- يجتمع دورياً مع الطلاب للاستماع إلى مشاكلهم ومساعدتهم على

أوافق	لا أدرى	لا أوافق	العبارة
			حظها
			٤٧- يوجه المعلمين للقيام بدورهم في إرشاد الطلاب أكاديمياً ومهنياً .
			٤٨- يتواصل مع أولياء الأمور لمناقشة الأوضاع الخاصة بأبنائهم .
			٤٩- يحرص على متابعة الخططة الإرشادية الوزارية الخاصة بالطلاب خاصة ذوي الاحتياجات الخاصة بشكل دقيق .
			٥٠- يُطلع الطلاب على اللوائح المتعلقة بهم وخاصة لائحة الانضباط المدرسي .
			٥١- يشارك المعلمين في دراسة أسباب انخفاض مستوى درجات طلابهم ومعرفة أسباب رسوبهم.
			المحور الثاني: المشكلات التي تعوق تنمية الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة في ج.م.ع
			أولاً : المشكلات التي تعوق تنمية الكفايات المهنية لدى مديري المدارس الثانوية العامة والخاصة بمجال التخطيط :
			١- التردد عند وضع خطة عمل للإشراف على العمل اليومي بالمدرسة.
			٢-عدم وضع خطط تفصيلية منبثقة من الخطة السنوية لتنفيذ العمل بالمدرسة.
			٣- عدم وضع خطط للأنشطة اللاصفية داخل المدرسة وخارجها .
			٤- عدم توضيح الخطة السنوية للعاملين بالمدرسة في بداية العام الدراسي .
			٥- يهمل في متابعة الإشراف على تنفيذ الخطة السنوية لسير العمل بالمدرسة .
			٦- قلة خبرته في وضع خطط تطويره للعاملين بالمدرسة.
			ثانياً: المشكلات التي تعوق تنمية الكفايات المهنية لدى مديري المدارس الثانوية العامة والخاصة بمجال التنظيم :
			٧- عدم القيام بعمل الترتيبات اللازمة لتنظيم العمل بالمدرسة .
			٨- لا يوفر البيئة التعليمية المناسبة للمعلمين ليؤدوا دورهم بكفاءة .
			٩- لا يمتلك القدرة على ترتيب الأنشطة المدرسية بصورة منطقية .

أوافق	لا أدرى	لا أوافق	العبارة
			ثالثاً : المشكلات التي تعوق تنمية الكفايات المهنية لدى مديري المدارس الثانوية العامة والخاصة بمجال التوجيه :
			١٠- لا يقوم بزيارة المعلمين بحجرات الدراسة للوقوف على حسن سير العمل .
			١١- لا يدرك أهمية توجيه العاملين لتصحيح أوجه القصور في أدائهم .
			١٢- يتجنب عقد الاجتماعات مع أعضاء هيئة التدريس لمناقشة أحوال المدرسة .
			رابعاً : المشكلات التي تعوق تنمية الكفايات المهنية لدى مديري المدارس الثانوية العامة والخاصة بمجال الرقابة :
			١٣- يجهل مفهوم الرقابة وارتباطه بعملية التخطيط .
			١٤- تقصيره في القيام بدوره في متابعة أداء العاملين بالمدرسة .
			١٥- يفقد القدرة على تحديد خطوات عملية المراقبة المطلوبة لكل جهة من جهات العمل.
			خامساً : المشكلات التي تعوق تنمية الكفايات المهنية لدى مديري المدارس الثانوية العامة والخاصة بمجال التقييم :
			١٦- لا يقوم بدوره في متابعة أداء العاملين لتحقيق أهداف الخطة التي وضعتها المدرسة.
			١٧- لا يمتلك إمكانية معالجة مواطن القصور في أداء العاملين .
			١٨- لا يهتم بمتابعة سير العملية التعليمية حتى تحقق أهدافها .
			١٩- لا يهتم بتنمية جوانب القوة من خلال تشجيع الأداء المتميز .
			سادساً: المشكلات التي تعوق تنمية الكفايات المهنية لدى مديري المدارس الثانوية العامة والخاصة بمجال اتخاذ القرار:
			٢٠- لا يقوم بتشكيل لجان لدراسة الأوضاع المختلفة عند وقوع حدث قبل اتخاذ القرار.
			٢١- لا يشجع العاملين على اتخاذ قرارات في تخصصاتهم.
			٢٢- لا يمتلك اتخاذ القرارات علماً بأنه السلطة الأعلى في المدرسة.
			٢٣- لا يدرك أن القيادة تحتاج إلى قبول المسؤولية الخاصة بكل القرارات المتخذة.
			٢٤- متردد في اتخاذ القرارات .

أوافق	لا أدري	لا أوافق	العــــــــــــــــارة
			سابعاً: المشكلات التي تعوق تنمية الكفايات المهنية لدى مديري المدارس الثانوية العامة والخاصة بمجال المقررات الدراسية والوسائل التعليمية :
			٢٥- لا يحرص على متابعة تنفيذ الأنشطة المصاحبة للمقررات الدراسية.
			٢٦- لا يقوم برفع تقويم المقررات الدراسية للمسؤولين من أجل تطويرها.
			٢٧- لا يستطيع توفير الوسائل التعليمية اللازمة لكل المقررات الدراسية .
			٢٨- لا يقوم بتطوير مصادر وسائل التعليم بالتنسيق مع الإدارة التعليمية
			ثامناً : المشكلات التي تعوق تنمية الكفايات المهنية لدى مديري المدارس الثانوية العامة والخاصة بمجال تطوير أداء المعلمين فنيا:
			٢٩- يقصر في مكافأة المعلمين الذين يبذلون جهداً متميزاً.
			٣٠- لا يدرك كيفية عقد الجلسات الإشرافية الفردية مع كل معلم بعد زيارته الصفية.
			٣١- لا يهتم بتنظيم برامج الزيارات المتبادلة بين المعلمين .
			٣٢- لا يشجع المعلمين على الالتحاق بالدورات التدريبية اللازمة لتنميتهم مهنيًا.
			٣٣- لا يهتم بمتابعة دفتر التحضير بشكل دوري مع عدم إيداء الملاحظات عليها.
			٣٤- لا يُطلع المعلمين على تقارير أدائهم الوظيفية ومناقشتهم فيها.
			تاسعاً : المشكلات التي تعوق تنمية الكفايات المهنية لدى مديري المدارس الثانوية العامة الخاصة بمجال رعاية وتوجيه وإرشاد الطلاب :
			٣٥- لا يشارك في علاج المواقف الطارئة التي يتعرض لها الطلاب بطرق تربوية حديثة.
			٣٦- لا يستخدم الحوافز المعنوية لتحسين مستوى أداء الطلاب .
			٣٧- لا يبحث المعلمين على القيام بدورهم في توجيه الطلاب .
			٣٨- لا يتعامل مع الطلاب بما يراعى خصائص نموهم السنوية.
			٣٩- لا يقوم بعقد اجتماعات دورية مع الطلاب للتعرف على مشاكلهم .

أوافق	لا أدرى	لا أوافق	العبارة
			٤٠- لا يتواصل مع أولياء الأمور لمناقشة أوضاع أبنائهم.
			٤١- لا يشارك المشرف التربوي والمعلمين في دراسة انخفاض مستوى تحصيل الطلاب.
			المحور الثالث: - سبل تطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة فى ج.م.ع. بحيث يكون كل منهم قادراً على أن:
			أولاً : سبل تطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة الخاصة عن طريق تطوير مهاراته في مجال التخطيط :
			١- يقوم بشرح خطة العمل السنوية .
			٢- يختار المتميزين ليشاركوه وضع خطط سير العمل .
			٣- يتابع تنفيذ الخطة السنوية لسير العمل .
			٤- يقوم بوضع الخطط للأنشطة اللاصفية داخل المدرسة وخارجها .
			ثانياً : سبل تطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة الخاصة عن طريق تطوير مهاراته في مجال التنظيم :
			٥- يفوض بعض الصلاحيات للعاملين لضمان حسن سير العمل في حالة غيابه .
			٦- يكتسب المهارات اللازمة لحل الصراعات الداخلية .
			٧- يحقق مبدأ التخصص وتقسيم العمل على العاملين .
			٨- يحدد المسؤوليات لكل العاملين بالمدرسة .
			٩- يرفع الروح المعنوية للعاملين بهدف تحسين الإنتاج .
			١٠- ينظم الأنشطة اللاصفية .
			ثالثاً : سبل تطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة الخاصة عن طريق تطوير مهاراته في مجال التوجيه :
			١١- يزود نفسه بخبرات تمكنه من القيام بعملية التوجيه .
			١٢- يوجه العاملين معه لسبل تطوير أدائهم .
			١٣- يتابع سير العمل داخل الفصول حسب توزيع المنهج.
			١٤- يتواصل مع المعلمين من خلال الاجتماعات .

أوافق	لا أدري	لا أوافق	العبارة
			رابعاً : سبل تطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة الخاصة عن طريق تطوير مهاراته في مجال الرقابة :
			١٥- يكتسب خبرات تجعله قادراً على تنفيذ آلية الرقابة .
			١٦- يعالج القصور ونقاط الضعف التي تؤدي إلى عدم كفاءة المخرجات.
			١٧- يدرك مفهوم الرقابة وارتباطها بالتخطيط .
			١٨- يشارك العاملين معه في اتخاذ القرارات لمعالجة التقصير .
			١٩- يكتسب الخبرات اللازمة لعملية الرقابة واتخاذ القرارات الصحيحة لإصلاح الخلل.
			خامساً: سبل تطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة الخاصة عن طريق تطوير مهاراته في مجال التقييم :
			٢٠- يشارك العاملين في عملية التقييم .
			٢١- يكتشف سلامة الأساليب المتبعة في تحقيق أهداف النشاط الإنساني .
			٢٢- يحرص على زيادة الاهتمام بالأثر الطيب في تقويمه للأعمال المختلفة.
			٢٣- يتمكن من الوقوف على حسن سير العملية التعليمية ومدى تحقيقها لأهدافها .
			سادساً: سبل تطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة الخاصة عن طريق تطوير مهاراتي في مجال اتخاذ القرارات :
			٢٤- تشجيع التعاون بين العاملين والمجتمع المحيط لتوسيع نطاق المشاركة في اتخاذ القرارات.
			٢٥- يفعل القرارات بعد اتخاذها .
			٢٦- يشجع المرؤوسين على اتخاذ القرارات في مجال تخصصهم .
			٢٧- يشكل لجان لدراسة الأوضاع المختلفة عند وقوع حدث ما واتخاذ القرار .
			سابعاً: سبل تطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة الخاصة عن طريق تطوير مهاراته في مجال المقررات الدراسية والوسائل التعليمية:
			٢٨- يشجع المعلمين على تنظيم زيارات علمية .

أوافق	لا أدري	لا أوافق	العبارة
			٢٩- يحث المعلمين على استغلال مصادر التعليم المتوفرة .
			٣٠- يوفر الوسائل التعليمية المختلفة ليستفيد منها المعلمون في شرحهم.
			٣١- يوفر سبل التعليم اللازمة لكل المقررات الدراسية .
			٣٢- يرفع تقويم المقررات الدراسية للمسؤولين من أجل تطويرها .
			<b>ثامنا : سبل تطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة الخاصة عن طريق تطوير مهاراته في مجال تكوين فرق العمل :</b>
			٣٣- يشكل فرق العمل المختلفة وتحديد الأعمال الموكلة لكل فريق .
			٣٤- يوجه الإرشادات اللازمة لكل فريق كلما لزم ذلك ناشراً روح المساواة بينهم.
			٣٥- يهتم بمتابعة إدارة كل فريق من فرق العمل باستمرار ليقوم أدائها .
			٣٦- يرشد فرق العمل على عمل تقارير لتقييم الأداء ذاتياً .
			٣٧- يحاول التوفيق بين الفرق إذا نشب بينهم أى خلاف .
			٣٨- يحدد مسئولية كل فرد في الفريق .
			٣٩- يزود كل فريق بالاحتياجات اللازمة للقيام بمهامه.
			<b>تاسعا: سبل تطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة الخاصة عن طريق تطوير مهاراته في مجال تطوير كفاءة المعلمين فنيا:</b>
			٤٠- يتابع توجيهات المشرف التربوي بعد زيارة المدرس.
			٤١- يرشد المشرفين التربويين لزيارة المعلمين عند الحاجة .
			٤٢- يهتم بزيارة المدرسين في فصولهم لمعرفة مستوى أدائهم .
			٤٣- يقوم بعمل برامج مشتركة بين المدرسين .
			<b>عاشرأ : سبل تطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة الخاصة عن طريق تطوير مهاراته في مجال الإدارة الذاتية :</b>
			٤٤- يستفيد من خبرة المختصين في اتخاذ القرارات الخاصة بصنع المناهج .
			٤٥- يضع الأولويات التي توجه خطط العمل على مستوى المدرسة .
			٤٦- يستخدم التخطيط قصير وطويل المدى في عملية صنع القرار .
			٤٧- يؤكد على أن الشراكة في الإدارة مبدأ أساسي في العملية التعليمية
			٤٨- لديه القدرة على التقويم الذاتي واستخدام الموارد المتاحة .

لا أوافق	لا أدري	أوافق	العبارة
			٤٩- يعمل على خلق فرص أكثر للمشاركة المجتمعية .
			٥٠- يطور الأساليب الإدارية لأتحرر من النظم البيروقراطية التي تعوق العمل.

**ملحق (٤)**  
**قائمة أسماء المحكمين**

م	الاسم	التخصص	الجامعة
١	أ.د. محمد أحمد عبد الدايم	رئيس قسم التربية المقارنة	جامعة الزقازيق
٢	أ.د. مهني غنايم	رئيس قسم التربية المقارنة	جامعة المنصورة
٣	أ.د. محمد على عرب	رئيس قسم الأصول	جامعة الزقازيق
٤	أ.د. محمد صبري الحوت	أصول التربية	جامعة الزقازيق
٥	أ.د. محمود عطا مسيل	التربية المقارنة	جامعة الزقازيق
٦	أ.د. سيف الإسلام على مطر	أستاذ الإدارة وسياسات التعليم	جامعة الاسكندرية
٧	أ.د. عبد السلام الشبراوي	التربية المقارنة	جامعة بورسعيد
٨	أ.د. محمد غازي بيومي	أستاذ الإدارة وسياسات التعليم	جامعة الاسكندرية
٩	أ.د. ابراهيم عباس الزهيرى	التربية المقارنة	جامعة حلوان
١٠	أ.د. محمد حسنين العجمي	أصول التربية	جامعة المنصورة
١١	أ.د. ميادة محمد فوزي الباسيلي	التربية المقارنة	جامعة دمياط
١٢	د. محمد الصغير منصور الفواخري	أ. مساعد قسم التربية المقارنة	جامعة الزقازيق
١٣	د. محمد أحمد ناصف	أ. مساعد قسم التربية المقارنة	جامعة الزقازيق
١٤	د. مسلم محمد عليوه	أ. مساعد قسم التربية المقارنة	جامعة الزقازيق
١٥	د. أمال معوض الهجرس	أصول التربية	جامعة المنصورة
١٦	د. فاطمة الزيات	أصول التربية	جامعة دمياط
١٧	د. فايزة عبد العليم محمد	تربية مقارنة	جامعة الإسكندرية
١٨	د. محمد خميس حرب	أ. مساعد قسم الإدارة وسياسات التعليم	جامعة الإسكندرية
١٩	د. أسماء الهادي ابراهيم	أصول التربية	جامعة المنصورة
٢٠	د. زكريا عبد المسيح سوريال	التربية المقارنة	جامعة دمياط

الملخصات

## ملخص

هدفت الدراسة إلى تحديد الكفايات المهنية المتطلبة لمدير المدارس الثانوية والتعرف على درجة أهمية توافرها لديهم ودرجة ممارساتهم لها من وجهة نظر المديرين أنفسهم والمعلمين والوكلاء، وتحديد المتطلبات التدريبية لهم في ضوء ممارساتهم لكفاياتهم المهنية وكذلك التعرف على الفروق بين آراء أفراد مجتمع الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي كما استخدمت استبانته كأداة لجمع المعلومات من أفراد مجتمع الدراسة (٣٨) مدير ، و(٦٥٤) معلم ووكيل من إدارات محافظة الدقهلية البالغ عددهم (١٨) إدارة وقد تم مسح (١١) إدارة بصورة عشوائية .

ولمعالجة البيانات تم استخدام النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية، واختبار(ت)، وتحليل التباين الأحادي، ومعامل كرونباخ ، وقد كان من أبرز نتائج الدراسة ما يلي:

١- تم بناء قائمة الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة مكونة من (١٤٢) فقرة موزعة على (١٠) مجالات هي ( التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة - التقويم - اتخاذ القرارات - المقررات الدراسية والوسائل التعليمية - تكوين فرق العمل - تطوير كفاءة المعلمين فنيا - الإدارة الذاتية ) .

٢- حصلت (٧٦) كفاية على درجة مرتفعة و (٤٧) كفاية على درجة متوسطة و (١٩) كفاية على درجة منخفضة .

٣- جاءت كل من كفايات مجال ( التوجيه- والرقابة - التقويم - اتخاذ القرارات - المقررات الدراسية والوسائل التعليمية - تطوير كفاءة المعلمين فنيا ) في الترتيب الأول ، وجاءت كل من (تكوين فرق العمل - الإدارة الذاتية ) في ترتيب متوسط بينما جاءت كفايات مجال (التخطيط - التنظيم) في الترتيب الأخير من وجهه نظر مجتمع الدراسة .

٤- أن جميع أفراد مجتمع الدراسة يرون أن أهمية توافر الكفايات المهنية لدى مديري المدارس الثانوية العامة بدرجة مرتفعة .

٥- أن أفراد مجتمع الدراسة يرون أن مدير المدارس الثانوية العامة يمارسون الكفايات المهنية بدرجة متوسطة .

٦- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) للمشكلات التي تعوق الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية من وجهة نظر المديرين والمعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة وعدد الدورات .

- ٧- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لسبل تطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرين والمعلمين تبعاً لمتغير الخبرة والمؤهل الدراسي والجنس
- ٨- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لسبل تطوير الكفايات المهنية لمدير المدرسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة .

#### ومن التوصيات التي قدمتها الدراسة:

- أ) إجراء دراسات مماثلة تتناول متغيرات أخرى .
- ب) أهمية توافر مؤهل علمي أكاديمي للمديرين إلى جانب توافر الخبرة والممارسة العلمية التي تصقل المهارات الإدارية وتطورها لمنحها القدرة على مجابهة الصعوبات والمشكلات التي تواجه المديرين في العمل وكذلك التعامل مع المرؤوسين والقياديين .
- ج) تبني كليات التربية وأكاديمية المعلمين تدريب المديرين على الكفايات أثناء التحاقهم بالإدارة .
- د) التركيز على أهمية اعتماد الأساليب الإدارية والقيادية بطرق علمية في كيفية صنع القرار وذلك باستخدام الوسائل التي تقيس ذلك .
- هـ) تصميم البرامج التدريبية للمديرين في ضوء الاحتياجات التدريبية التي توصلت إليها الدراسة .

### **Abstract**

The study aimed to Specify the professional competence required of the Principals of high school and get to know the degree of importance of the availability they have and the degree of their practices her from the perspective of Principals themselves, teachers and agents, and to identify training requirements for them in light of their practices for competence and professional as well as to identify differences between the views of the members of the study population according to the variables of the study.

The researcher used the Statistic descriptive survey questionnaire was also used as a tool to gather information from members of the study population (38) Principals , and (654) teacher and agent of the departments of the Governorate of Dakahlia's (18) management has been cleared (11) Management wildly.

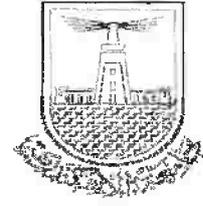
To address the data was used percentages and averages, standard deviations, and t-test, and analysis of variance, and Cronbach coefficient, was the most prominent of the findings of the study include the following: -

- 1 - Has been building a list of professional competence for Principals of public secondary schools consisting of (142) items distributed on (10) areas (planning - organization - routing - censorship - Calendar - decision-making - the curriculum and teaching aids - formation teams -the development of efficient teachers technically -self-management).
- 2 - I got (76) the adequacy of the high degree and ( 47) the adequacy of the moderately and ( 19) the adequacy of the low-grade .
- 3 - All came from the efficiencies of the field (Directive - and control - Calendar - decision-making - the curriculum and teaching aids - the development of efficient teachers technically ) in the first place , and all came from ( formation of working groups - self-management ) in order of the average , while The efficiencies of the field ( planning - organization) in the order of the latter point of view the study community.
- 4 - That all members of the community of the study seen that the importance of the availability of professional competence among the principals of public secondary schools highly .
- 5 - That members of the community of the study seen that the Principals of public secondary schools practicing professional competence with average degree .

- 6 - The presence of statistically significant differences at the level ( $0.05 \geq \alpha$ ) of the problems that hinder the professional competence of the Principals of public secondary schools in Dakahlia Governorate from the perspective of Principals and teachers, depending on years of experience and a variable number of trainings.
- 7 - The lack of statistically significant differences for ways to develop professional competence for secondary school principals from the point of view of Principals, teachers, depending on the variable experience and academic qualifications and sex.
- 8 - The presence of statistically significant differences for ways to develop the professional competence of the Principals of the school variable depending on years of experience.

**Among the recommendations made by the study as following:**

- A) Conducting similar studies dealing with other variables.
- B) The importance of the availability of an academic qualification for Principals as well as the availability of expertise and scientific practice that hones the managerial skills and development to give it the ability to confront the difficulties and problems faced by Principals in the work as well as dealing with subordinates and leaders .
- C) The adoption of the colleges of education and teacher training academy Principals on competencies while joining the administration .
- D) Focus on the importance of adopting management techniques and leadership in scientific methods in how decision-making and using tools that measure it.
- E) Design training programs for Principals in light of the training needs of the study .



جامعة الإسكندرية  
كلية التربية  
قسم التربية المقارنة

# سبل تطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة في ج.م.ع لتحقيق الجودة والاعتماد

ملخص عربي (٢٠٠ كلمة)

إعداد الباحث

**ثابت محي الدين المرسي غنام**

للحصول على درجة الماجستير في التربية المقارنة

إشراف

السيدة الدكتور

**فاطمة عبد القادر حسن**

أستاذ التربية المقارنة المساعد  
كلية التربية – جامعة الإسكندرية

الأستاذ الدكتور

**فاروق شوقي البوهي**

أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة  
ووكيل الكلية السابق لشئون التعليم والطلاب  
كلية التربية – جامعة الإسكندرية

## ملخص عربي ( ٢٠٠ كلمة )

### رسالة ماجستير

## سبل تطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة في ج.م.ع لتحقيق الجودة والاعتماد

### ثابت محي الدين المرسي غنام

الحمد لله حمداً يليق بجلاله والشكر على ما أسبغ من نعم والصلاة على المعلم الأول محمد عليه أفضل الصلاة والسلام وبعد..

الإدارة هي الإشاعات المضيئة التي تحرك كل موظف في دائرة محدودة منظمة من أجل مجهود متميز وإنتاج متواصل في أقصر وقت وبأقل جهد وقد حظى العصر الذي نعيشه بالعديد من المسميات كعصر الفضاء والكمبيوتر والتغيير السريع والإنفجار المعرفي ولعلنا لا نخطئ إذا أطلقنا عليه تسمية أخرى وهي (عصر الإدارة العلمية).

### أهداف الدراسة:

- ١- التعرف على الأسس النظرية للكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية.
- ٢- التعرف على متطلبات إدارة الجودة والاعتماد التربوي لمديري المدارس الثانوية.
- ٣- دراسة وتحليل خبرات بعض الدول في تطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية لتحقيق الجودة والاعتماد التربوي لمدارسهم.
- ٤- تشخيص واقع الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية في الدقهلية لتحقيق الجودة والاعتماد التربوي لمدارسهم وأهم المشكلات التي تعوق تطويرها.
- ٥- وضع تصور مقترح من خلال الاستفادة من خبرات بعض الدول لتطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية في ج.م.ع اللازمة لتحقيق الجودة والاعتماد لمدارسهم.

### منهج البحث:

تستخدم الدراسة منهج البحث العلمي المقارن لإجراء مقارنة بين الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية في الدقهلية وبعض الدول الأجنبية.

### تشمل الدراسة على أربعة فصول:

- الفصل التمهيدي.
- الفصل الأول: الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية ودور التنمية المهنية في تطويرها.

- الفصل الثاني: تطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة- خبرات عالمية.
- الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة الدقهلية.
- الفصل الرابع: مناقشة وتفسير النتائج ووضع آليات التطور للكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة الدقهلية.

## نتائج الدراسة:

### أولاً: نتائج التحليل النظرى:

- ١- بناء قائمة الكفايات المهنية فى مجالات (التخطيط- التنظيم- التوجيه- الرقابة- التقويم- اتخاذ القرارات - المقررات الدراسية والوسائل التعليمية- تكوين فرق العمل- الإدارة الذاتية)
- ٢- الدرجات التى حصلت عليها قائمة الكفايات.
- ٣- ترتيب الكفايات من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة.
- ٤- أهمية توافر كفايات مهنية لدى المدراء من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة.
- ٥- تقدير أفراد مجتمع الدراسة للكفايات المهنية لدى المدراء انها متوسطة.
- ٦- المشكلات التى تعوق تطور الكفايات المهنية من وجهة نظر مدرسى ومديرى المدارس الثانوية.
- ٧- دلالات إحصائية لسبل تطوير الكفايات المهنية.

### نتائج الدراسة الميدانية:

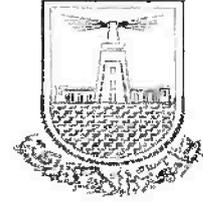
النتائج المتعلقة بالمشكلات المعوقة لتنمية الكفايات المهنية للمدراء من خلال

### المتغيرات التالية:

-متغير(الجنس- المؤهل- سنوات الخبرة- عدد الدورات)

### وأخيراً:

أسأل المولى الكريم التوفيق وأن يلهمنا الرشاد والحمد لله أولاً وأخيراً أن أعان ويسر لنا طريق العلم وصل اللهم وسلم سيدنا محمد.



جامعة الإسكندرية  
كلية التربية  
قسم التربية المقارنة

# سبل تطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة في ج.م.ع لتحقيق الجودة والاعتماد

ملخص عربي (١٥٠٠ كلمة)

إعداد الباحث

**ثابت محي الدين المرسي غنام**

للحصول على درجة الماجستير في التربية المقارنة

إشراف

السيدة الدكتور

**فاطمة عبد القادر حسن**

أستاذ التربية المقارنة المساعد

كلية التربية – جامعة الإسكندرية

الأستاذ الدكتور

**فاروق شوقي البوهي**

أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة

ووكيل الكلية السابق لشئون التعليم والطلاب

كلية التربية – جامعة الإسكندرية

٢٠١٤

## ملخص عربي (١٥٠٠ كلمة)

### رسالة ماجستير

## سبل تطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة في ج.م.ع لتحقيق الجودة والاعتماد

ثابت محي الدين المرسي غنام

الحمد لله حمداً يليق بجلال وجهه والشكر له على ما أسبغ من نعم والصلاة على المعلم الأول عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم وبعد..

### المقدمة:

إن قضية تطوير أداء مدير المدرسة من القضايا التي يهتم بها كل ما له علاقة بمجال التعليم من كل أقطار الأرض النامي منه والمتقدم، ولم نجد مرجعاً علمياً أو تطبيقياً إلا ويهتم بتطوير إدارة المدرسة من أجل تحقيق الجودة وقد تنبه كل التربويين بمدير المدرسة كأحد الأعمدة الرئيسة الذي إن صلح صلحت المدرسة جميعها.

فالإدارة هي الإشعاعات المضيئة التي تحرك كل موظف في دائرة محدودة منظمة من أجل مجهود متميز وعمل مستمر وإنتاج متواصل في أقصر وقت وبأقل جهد وقد حظي العصر الذي نعيش فيه بالعديد من المسميات كعصر الفضاء وعصر الكمبيوتر والتغير السريع، والانفجار المعرفي، ولعلنا لا نخطئ إذا أطلقنا عليه تسمية أخرى وهي (عصر الإدارة العلمية) إذا لا يوجد نشاط أو اكتشاف أو جهد يلفت الأنظار إلا وكان وراءه إدارة.

ويحظى مجال الإدارة المدرسية بشكل خاص باهتمام كبير ومتزايد من قبل كل العاملين في ميدان التربية والتعليم، وذلك لما للمدرسة من أهمية في المجتمع، كما أنها الميدان الفعلي الذي تتضافر فيه جهود كل المهتمين بشئون التربية والتعليم، من مدير ومدرسين وتلاميذ وأولياء أمور ومشرفين تربويين والمجتمع المحلي وغيرهم ممن لهم علاقة بهذا الأمر.

وإذا كانت المدرسة باعتبارها مؤسسة تربوية اجتماعية على هذه الدرجة من الأهمية، فإن الطريقة التي تدار بها، وأساليب العمل المتبعة فيها تمثل العمود الفقري لنجاح المدرسة في القيام بأداء رسالتها على أكمل وجه .

ولرفع مستوى الكفاية التربوية والمهنية لمديري المدارس، يقتضى الأمر بالضرورة حسن اختيار القيادات والاهتمام بإعدادها وتنميتها على مختلف مستويات السلم الإداري، هذا

ويواجه تطوير التعليم وتحديثه في وقتنا الحاضر الكثير من التحديات والمتطلبات ومن أهمها وجود إدارة مدرسية علمية حديثة، حيث تعد الإدارة المدرسية الناجحة العمود الفقري في العملية التعليمية والتربوية، فهي التي تحدد وتضع الخطط للعاملين في الميدان للوصول إلى هدف مشترك في زمن محدد.

ويحظى مجال الإدارة المدرسية بشكل خاص باهتمام كبير ومتزايد من قبل كل العاملين في ميدان التربية والتعليم، وذلك لما للمدرسة من أهمية في المجتمع، كما أنها الميدان الفعلي الذي تتضافر فيه جهود كل المهتمين بشئون التربية والتعليم، من مديريين ومدرسين وتلاميذ وأولياء أمور ومشرفين تربويين والمجتمع المحلي وغيرهم ممن لهم علاقة بهذا الأمر.

### مشكلة الدراسة:

تدور مشكلة البحث الرئيسية في الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي :  
ما سبل تطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية في ج.م.ع لتحقيق الجودة والاعتماد في ضوء خبرات بعض الدول؟

ولإجابة على هذا التساؤل الرئيسي يستلزم ذلك الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

- ما الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية كما تحدها الأدبيات الأجنبية والعربية؟
- ما متطلبات إدارة الجودة والاعتماد التربوي من مديري المدارس الثانوية؟
- ما خبرات الدول في مجال تطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية؟
- ما واقع الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية في مصر؟
- ما سبل الاستفادة من خبرات بعض الدول لتطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية في ج.م.ع لتحقيق الجودة والاعتماد التربوي لمدارسهم؟

### أهداف الدراسة:

- التعرف على الأسس النظرية للكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية
- التعرف على متطلبات إدارة الجودة والاعتماد التربوي لمديري المدارس الثانوية .
- دراسة وتحليل خبرات بعض الدول في تطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية لتحقيق الجودة والاعتماد التربوي لمدارسهم.
- تشخيص واقع الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية في ج.م.ع لتحقيق الجودة والاعتماد التربوي لمدارسهم وأهم المشكلات التي تعوق تطويرها.

- وضع تصور مقترح من خلال الاستفادة من خبرات بعض الدول لتطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية في ج.م.ع اللازمة لتحقيق الجودة والاعتماد لمدارسهم.

### **منهج الدراسة:**

تستخدم الدراسة منهج البحث التحليلي المقارن وذلك لعمل مقارنة بين الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة الدقهلية وبعض الدول الأجنبية.

### **أدوات الدراسة:**

تتمثل أدوات الدراسة في استبيانين إحداهما مقدمة إلى السادة مديري المدارس الثانوية العامة والثانية للسادة المعلمين وذلك للتعرف على آرائهم حول واقع الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة لتحقيق الجودة والاعتماد التربوي وأهم المشكلات التي تعوق تطوير الكفايات.

### **حدود الدراسة:**

الحدود المكانية: المدارس الثانوية بالدقهلية لما تعانيه الإدارة المدرسية من مشاكل عدة.  
الحدود البشرية: تتمثل في مديري وإداريي المدارس الثانوية بالدقهلية - بعض مدرسي المدارس الثانوية.

الحدود الزمنية: خلال العام الدراسي ٢٠١٣/٢٠١٤

الحدود الموضوعية: الكفايات المهنية والإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة.

### **مجتمع الدراسة والعينة:**

يتمثل مجتمع الدراسة في مديري ومعلمي المدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية، الذين يبلغ عددهم ١٥٤ مديرا، ٧٣٣٥ معلما، وتم إختيار عينة منهم بالطريقة العشوائية عدد ٣٨ من المديرين وذلك بنسبة ٥٨,٥% من عدد المديرين، ومن المعلمين عدد ٦٥٤ وبنسبة ١٠% من العينة التي أجريت عليها الدراسة من المعلمين بعد إستبعاد بعض الاستبانات.

### **مصطلحات الدراسة:**

### **الكفاية Sufficiently:**

هي مجموعة من المهارات والمعارف والقدرات والاتجاهات الواجب توافرها في مدير المدرسة

## الجودة التعليمية الشاملة:

هي مجموعة السمات التي تعبر بدقة وشمولية عن جوهر التعليم وحالته وأبعاده من خلال عمليات ومخرجات قريبة وبعيدة عن طريق تفاعلات متواصلة لتحقيق الأهداف المنشودة.

### الاعتماد التربوي Accreditation Educational :

هو الاعتراف بجودة المؤسسة بعد التأكد من تحقيقها اهدافها وتنفيذها لبرامجها بنجاح ووضع الخطط المستقبلية.

### إدارة الجودة الشاملة Total quality management :

هو الفلسفة الإدارية وممارسات المؤسسة العملية التي تسعى لجعل مواردها البشرية ومواردها الخام أكثر فاعلية وكفاءة لتحقيق أهدافها.

### تعريف الكفاية المهنية:

هي القدرات والمهارات المتعلقة بالعمل الإداري التي يمتلكها مدير المدرسة من خلال الإعداد التربوي الذي تلقاه أو من خلال الخبرات والممارسات التي اكتسبها أو من خلال التعلم الذاتي والتي تساعده في أداء مهامه في مجال الإدارة المدرسية على أحسن وجه.

### وتشمل الدراسة الفصول التالية:

#### الفصل التمهيدي:

الفصل الأول: الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانويه ودور التنمية المهنية فى تطويرها.

الفصل الثاني: تطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة - خبرات عالمية .

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية للكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة الدقهلية.

الفصل الرابع: مناقشه وتفسير النتائج ووضع آليات لتطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة الدقهلية.

### معايير نجاح الإدارة المدرسية:

- ١- وضوح الأهداف التي تسعى المدرسة لتحقيقها.
- ٢- قدرتها على استثمار كل طاقاتها البشرية وإمكاناتها المادية لخدمة العملية التعليمية بكفاءة عالية.
- ٣- ما تتبعه الإدارة فى علاقاتها الإنسانية من خلال احترام شخصية الفرد وتوفير الحرية والمرونة فى العمل.

- ٤- الإيمان بأهمية العمل الجماعي وتنمية روح الفريق.
- ٥- الطريقة التي تدار بها المدرسة، وأساليب العمل المتبعة فيها تمثل العمود الفقري لنجاح المدرسة في القيام بأداء رسالتها على أكمل وجه.

### خصائص مدرسة المستقبل:

- ١- تطبيق مبادئ الجودة الشاملة فهي العمود الفقري والمحور المحرك لكل جزئيات العملية التربوية تحت قيادة مدربة واعية مؤمنة بالتطوير الشامل والمستمر
- ٢- إن مدى القدرة على توجيه العملية التعليمية والتربوية بمختلف جوانبها وأهدافها يتوقف على فاعلية الإدارة المدرسية.

### أهمية مدير المدرسة:

- وقد تنبه كل التربويين لأهمية مدير المدرسة كأحد الأعمدة الرئيسة الذي إن صلح صلحت المدرسة جميعها
- ومن هنا نلاحظ أن الدراسات والكتابات نحو تطوير الكفاية المهنية لمدير المدرسة تواكب طبيعة التحديات الجديدة فالمفاهيم التقليدية لم تعد تصلح لمواجهة متطلبات عصر العولمة ومن ثم فإن الثورة الإدارية ينبغي أن تكون ثورة حتمية على الأفكار العقيمة التي تعرقل سير التطور والإصلاح
- فمدير المدرسة هو الشخص الذي له أعظم الأثر في عمليات وأنشطة الإدارة المدرسية المختلفة، إن نجاح الإدارة المدرسية في القيام بما هو مطلوب منها يتوقف بالأساس على مدى ما يتمتع به المدير من قدرات قيادية ومؤهلات إدارية .

### كفايات مدير المدرسة المهنية والإدارية:

- تساهم في جعل المدرسة وحدة إدارية تصنع قراراتها بحرية واستقلالية ذاتية ويسير وفق مقاييس دقيقة وتستجيب لرغبات المستهدفين من التعليم ولديها المرونة الكافية لتوظيف المواد التعليمية وتملك السلطات والصلاحيات المناسبة لاتخاذ القرارات والاضطلاع بالمهام والقيام بالواجبات والمسئوليات المحددة لإقرار الهيكل الإداري.
- لذا يعتبر مدخل الكفايات من أهم المداخل التي يجب أن يتميز بها مدير المدرسة قبل غيره من العاملين بالمدرسة فعلى قدر توفر الكفايات لدى المديرين يكون العطاء وكلما كان مدير المدرسة متمتعاً بالكفاءة انعكس ذلك بالإيجاب على سلوك المعلمين ولهذا يجب توفير التدريب على الكفايات ليعكس أهداف تربوية محددة .

## نتائج الدراسة:

أولاً: نتائج التحليل النظرى للدراسة.

ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية.

## نتائج التحليل النظرى للدراسة:

- ١- بناء قائمة الكفايات المهنية لمديرى المدارس الثانوية فى مجالات ( التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة - التقويم - اتخاذ القرارات -المقررات الدراسية والوسائل التعليمية - تكوين فرق العمل - الإدارة الذاتية)
  - ٢- الدرجات التى حصلت عليها قائمة الكفايات المهنية.
  - ٣- ترتيب الكفايات من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة.
  - ٤- أهمية توافر كفايات مهنية لدى مديرى المدارس الثانوية من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة.
  - ٥- تقدير أفراد مجتمع الدراسة للكفايات المهنية لدى مديرى المدارس الثانوية انها متوسطة.
  - ٦- المشكلات التى تعوق تطور الكفايات المهنية من وجهة نظر مدرسى ومديرى المدارس الثانوية طبقاً لسنوات الخبرة وعدد الدورات.
  - ٧- دلالات إحصائية لسبل تطوير الكفايات المهنية.
- النتائج المتعلقة بالمشكلات التى تعوق تنمية الكفايات المهنية لمديرى المدارس الثانوية من خلال المتغيرات التالية:

١- متغير الجنس.

٢- متغير المؤهل.

٣- متغير سنوات الخبرة.

٤- متغير عدد الدورات.

## وأخيراً:

أسأل المولى الكريم التوفيق والسداد، وأن يلهمنا الرشاد فى العمل والحمد لله أولاً وأخيراً أن أعان ويسر لنا طريق العلم والبحث وصلى اللهم وسلم على نبينا محمد وعلى آله وصحبه ومن اهتدى بهداه .



**Faculty of Education  
Alexandria University  
Department of Comparative Education**

**Ways of Developing Professional Competence  
For Managers in the General Secondary Schools in the A.R.E  
To Achieve the Quality and Accreditation**

**English summary (1500 word)**

**Prepared by the researcher**

***Thabet Mohee Eldein El Mursi Ghanam***

**To get a master's degree in comparative education**

**Supervision**

***Prof. Dr.***

***Farouk Shawki EL Bouhy***

**Professor And Head of the Department of  
Comparative Education and former deputy  
For Education and students  
Faculty of Education  
Alexandria University**

***Prof. Dr.***

***Fatma Abdel Kader Hassan***

**Assistant Professor of Comparative Education  
Faculty of Education  
Alexandria University**

**2014**

**English summary (1500 word)**  
**Master Thesis**

**Ways of developing professional competence**  
**For Managers in the General secondary schools in the A. R. E**  
**To achieve the quality and accreditation**

**Thabet Mohee Eldein El Mursi Ghanam**

**Introduction:**

The issue of developing the performance of the headmaster of the issues that concerned everything related to the field of education from all countries of the earth developing it and advanced, we did not find a scientific reference or application is only interested in the development of the school management in order to achieve quality has alerted all educators the school principal as one of the main pillars which The Magistrate's all pray school.

The administration is radiation illuminated by the movement of each employee in a limited circle Organization for effortless distinct and constant work and continuous production in the shortest time and with minimal effort has received the times in which we live many names as the age of the space and the age of the computer and rapid change, and the explosion of knowledge, and to publicly make no mistake if we launched it other naming a (scientific management era) if there is no activity or effort to discover or attract attention, but was behind management.

The field of school administration and has particularly large and growing interest by all workers in the field of education, and that what the school of importance in the community, it is also the actual field which combine all those interested in the affairs of education efforts, the director, teachers, pupils and parents and supervisors educators and the community and others who are involved in this matter.

If the school as an educational social institution on this degree of importance, the way they are managed, and working methods which are the backbone of the success of the school to perform its mission to the fullest.

To raise the level of educational and professional enough for school administrators, would need to be necessarily a good selection of leadership and attention prepared and develop at different hierarchy levels, this is facing the development of education and modernization at the present time a lot of challenges and requirements, and most importantly the presence of a modern school management science, where successful school management is the backbone in the educational process, which they define and develop plans for workers in the field to reach a common goal in a specified time.

The field of school administration and has particularly large and growing interest by all workers in the field of education, and that what the school of

importance in the community, it is also the actual field which combine all those interested in the affairs of education efforts, from managers, teachers, pupils and parents and supervisors educators and the community and others who are involved in this matter.

### **The Study Problem :**

Home Search spin problem in answering the following main question: What ways to develop professional skills for managers of secondary schools in A. R. E. To achieve the quality and accreditation in light of the experiences of some countries?

To answer this question requires that the main answer to the following sub-questions:

- What professional skills for managers of high school as determined by the foreign and Arab literature?
- The quality management requirements of educational and accreditation of secondary school principals?
- What is the experience of countries in the development of professional skills for managers of high school?
- What is the reality of professional skills for managers of secondary schools in Egypt?
- What ways to benefit from the experiences of some countries to develop professional skills for managers of secondary schools in the ARE to achieve quality education and accreditation for their schools?

### **Objectives of the study:**

- Understand the theoretical foundations of the efficiencies of professional managers secondary schools
- To identify the quality of education and certification for principals of secondary schools management requirements.
- Study and analysis of the experiences of some countries in the development of professional skills for managers of secondary schools to achieve quality education and accreditation of schools.
- Diagnosis and reality of professional competence for managers in secondary schools ARE To achieve quality education and accreditation for their schools and the main problems that hinder development.
- Develop a proposal conceived by taking advantage of the experiences of some countries to develop professional skills for managers of secondary schools in A. R. R. Necessary to achieve the quality and accreditation of schools.

### **The study methodology:**

The study uses a comparative approach to analytical research in order to make a comparison between the professional competence of managers of secondary schools in Dakahlia Governorate and some foreign countries.

### **Tools of the study:**

The study tools in one Astbyantyn Introduction to Messrs public secondary school principals and teachers of the second pad so as to ascertain their views on the reality

of professional competence for managers of public high schools to achieve quality education, accreditation, the most important problems that hinder the development of competencies.

**The limits of the study:**

Spatial boundaries: high school Dakahlia what ails administration fede from several problems.

Human Frontier: The managers and administrators in secondary schools in Dakahlia - some high school teachers.

Time limits: during the academic year 2014/20143

Objectivity border: professional and managerial skills for managers of public secondary schools.

**The study population and sample :**

The study community managers and teachers of public secondary schools in Dakahlia Governorate, numbering 154 Director 0.7335 teacher, was a sample of them chosen randomly number 38 of the managers at the rate of 58.5% of the number Madrien, and teachers number 654 and 10% of the sample the study was conducted by teachers after excluding some questionnaires.

**The study terms:**

**Sufficiently:**

Is a set of skills, knowledge, abilities and attitudes that must be met in the school director

**Overall educational quality:**

Is a set of features that accurately reflect the universality of the essence of education and its dimensions through and outputs near and far processes through continuous interactions to achieve the desired goals.

**Accreditation Educational:**

Is a recognition of the quality of the institution after confirming achieved its goals and implementation of programs and successfully develop future plans.

**Total quality management:**

Philosophy is the administrative organization and practices of the process which seeks to make the human resources and raw resources more effectively and efficiently to achieve their goals.

**Sufficiently professional definition:**

Is the capacity and skills related to administrative work owned by the school principal through educational preparation or received through the experiences and practices acquired by or through self-learning, which assisted in the performance of his duties in the field of school administration best.

**The study includes the following chapters:**

**The introductory chapter:**

**Chapter 1 :** professional skills for managers of high schools and the role of

professional development in their development.

**Chapter 2 :** The development of professional skills for managers of public secondary schools - international expertise.

**Chapter 3 :** The field study of the professional competencies of directors of secondary schools in Dakahlia Governorate.

**Chapter 4 :** discuss and interpret the results and develop mechanisms for the development of professional competence for managers of secondary schools in Dakahlia Governorate.

**Criteria for the success of the school administration:**

1. Clarity of objectives that seek to achieve the school.
2. The ability to invest all its human resources and physical capabilities to serve the educational process efficiently.
3. What followed in the administration of human relations through respect for the individual's personality and provide the freedom and flexibility to work.
4. belief in the importance of teamwork and develop team spirit.
5. The way they run the school, and working methods which are the backbone of the success of the school to perform its mission to the fullest.

**School of the Future properties:**

1. The application of TQM principles are the backbone and the engine axis for each particle of the educational process under the leadership of trained conscious locked comprehensive and continuous improvement
2. The extent of the ability to the educational process directing various aspects and objectives depends on the effectiveness of the school administration.

**The importance of the school principal :**

- All educators have been alerted to the importance of the school principal as one of the main pillars which the Magistrate's all pray school
- And here we note that studies and writings about the development of the professional enough to keep pace with the school principal nature of the new challenges traditional concepts are no longer suitable to meet the requirements of the era of globalization and then the managerial revolution should be a revolution on the inevitability of sterile ideas that impede the course of development and reform
- Then the director of the school is the person who has the greatest impact on the operations and activities of the various school administration, the school administration's success in doing what is required of them depends primarily on how much enjoyed by the Director of the administrative leadership abilities and qualifications.

**Efficiencies of professional and administrative director of the school**

- Contribute to making the school administrative unit made its freedom and independence and self proceeding according to precise standards and respond targeted to the wishes of Education and has sufficient flexibility to employ educational materials and have the authorities and appropriate authority to make

decisions and carry out the functions and carry out the duties and responsibilities set out to establish the administrative structure.

- So is the entrance to the competencies of the main entrances that must be characterized by the school principal before other school staff For as much as the availability of skills among managers be tender and whenever the headmaster enjoying efficient reflected positively on teachers' behavior and this should provide training in skills to reflect the specific educational goals .

**Results of the study:**

First, the results of theoretical analysis of the study

Second: The results of the study field

**The results of theoretical analysis of the study:**

1. List Building professional competence of directors of secondary schools in the areas of (planning - organization - routing - control - calendar, decision-making - alorteurat school and teaching aids - the establishment of working groups - self-management)
2. The grades obtained by the list of professional competence.
3. Order competencies from the standpoint of the study sample.
4. The importance of the availability of professional competencies among managers of secondary schools from the perspective of members of the school community.
5. members of the study population estimate for the efficiencies of professional managers with high school she medium.
6. problems that hinder the development of professional competence from the perspective of teachers and administrators from high school, according to years of experience and the number of sessions.
7. semantics statistical ways to develop professional competence.

**Results related to the problems that hinder the professional competence of the directors of secondary school development through the following variables**

1. variable sex.
2. Qualification variable.
3. Variable years of experience.
4. The number of sessions variable.