الفصل التمهيدى

- مقدمة.
- أهمية الدراسة.
- مشكلة الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- حدود الدراسة.
- أدوات الدراسة.
- مصطلحات الدراسة.
- منهج الدراسة.
- تنظيم الدراسة.

الفصل التمهيدى

مقدمة:

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 تطبيقاً إلا ويهتم بتطوير إدارة المدرسة من أجل تحقيق الجودة وقد تنبه كل التربويين بمدير 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.

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"[١].

"إن مدير المدرسة يقوم بدور هام في تسيير العملية التربوية وإنجاحها، فهو القائد التربوي المسئول عن تصريف الأمور الإدارية في المدرسة، وهي متشعبة وهامة فهو المسئول عن توفير بيئة تربوية إيجابية وصحية توفر للطلبة الجو الأمثل للتعلم"[٢].

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.

---

١ – هادي مشعان ربيع: **المدير المدرسي الناجح** ،(عمان ، دار الفكر للنشر والتوزيع) ، ٢٠٠٦ ، ص٩ .

٢– محسن عبدالستار عزب: **تعاقب المديرين وأثره على فاعلية الإدارة المدرسية**،المنصورة،المكتبة العصرية للنشر والتوزيع،٢٠٠٩،ص٥.

"إن المديـــر المدرسي الناجح هو الذي يستطيع أن يخلق من عناصر إدارته مجموعـــة عمل متكاملة، يؤدي كل واحد منهم ما هو مطلوب منه، وتوجيـــه المؤســـسة التربويـــة لتحقيـــق الأهداف المرسومة لها بأفضل صورة ممكنة"[١].

وبناءً على ما سبق يتضح " إن نجاح المدرسة في تحقيق أهـــدافها يتوقـــف علـــى الطريقة التي يدار بها النظام الإداري لها، باعتبار أن المدير هو المسئول عن تنفيذ السياسات والإشراف على كافة الجماعات الموجودة بالمدرسة، والمسئول الأول عن الإشراف والرقابة على كافة المستويات من أجل الوصول إلى أهداف معينة في زمن محدد" [٢].

إن كفايات مدير المدرسة المهنية والإدارية يجب أن تفعل وتتطور وتنمو لتتزامن مع ما يشهده القرن الحالي من تطورات هائلة وانفجار معرفي واسع النطاق ليقوم بسد حاجـــات الميدان التربوي ومقابلة طموحاته التي تتطلع إلى تهيئة الميدان التربـــوي لمواجهـــة هـــذه التطورات والتغييرات المتلاحقة وتوظيفها للتقنية المتطورة لخدمة العملية التعليمية لإعـــداد جيل على مستوى راق من التأهيل ويحقق بلا شك نقلة نوعية في مجال التعليم في مصر.

إن تطوير الكفايات المهنية والإدارية لمدير المدرسة يساهم في جعل المدرسة وحدة إدارية تصنع قراراتها بحرية واستقلالية ذاتية ويسير وفق مقاييس دقيقة وتستجيب لرغبـــات المستهدفين من التعليم ولديها المرونة الكافية لتوظيف المواد التعليميـــة وتملـــك الـــسلطات والصلاحيات المناسبة لاتخاذ القرارات واتخاذ المهام والقيام بالواجبات والمسئوليات المحددة لإقرار الهيكل الإداري.

على الرغم من الجهود التي قامت بها وزارة التربيـــة والتعلـــيم لتحـــسين الإثابـــة والمساواة والجودة في التعليم، إلا أن هناك العديد من التحديات ما تزال قائمة تتعلق بعدالـــة الإثابة والجودة وكفاءة الإدارة المدرسية مما يؤثر على تحقيق مبادئ الجودة وتكمن التحديات في:

١- "أسلوب المركزية الشديد في التعليم، حيث أنها تعوق قيام المدير بواجباته وتعطيل سير العمل.

---

١ - هادي مشعان ربيع : **المدير المدرسي الناجح**، مرجع سابق ، ص٥١ .

٢) محسن عبدالستار عزب: تعاقب المديرين وأثره على فاعلية الإدارة، مرجع سابق، ص ٥

٢- تداخل المسئوليات والواجبات التي يقوم بها المدير أو الناظر أو الوكيل مما يؤدي إلى نوع من الصراع في الأدوار والوظائف.

٣- انتشار العنف داخل المدارس.

٤- كثرة لجان المتابعة يؤدي إلى انشغال إدارة المدرسة عن العملية التعليمية"[١].

كما أن"واقع المدارس في مصر يعاني من العديد من أوجه القصور التي تجسدها المشكلات التالية:

١- افتقار الإدارة المدرسية ــ في كثير من الأحيان ــ إلى القدرة على تحقيق أهداف المدرسة في تربية أبناء المجتمع وتعليمهم، بل قد تعوق هذه الإدارة ذاتها العاملين في المدرسة من القيام بأدوارهم وأداء وظائفهم بالصورة التي تحرص عليها فلسفة المجتمع في تربية أبنائه.

٢- عدم التفويض والبيروقراطية وتعقد الإجراءات .

٣- قصور أنظمة الرقابة والمساءلة داخل المدرسة .

٤- الاختيار غير السليم للقادة المسئولين عن إدارة مؤسسات التعليم أو المسئولين عن تطوير القوانين واللوائح التي تحكم سير العمل بها"[٢].

كل ذلك يفرض علينا في ضوء التحديات العالمية والتغيرات الجديدة وتحدى المنافسة العالمية والتحديات المجتمعية المرتبطة بتزايد السكان والتحول من القطاع العام إلى الخصخصة والتحديات التربوية والتي من أبرزها زيادة الطلب على التعليم الثانوي العام والمطالبة بتحسين جودة العملية التعليمية والنظام التعليمي وفقا للاتجاهات التربوية الحديثة وبما يتناسب مع الانفجار المعرفي في جميع المجالات يجب أن نعيد النظر مرة أخرى في أساليب ووسائل تطوير الأداء المدرسي بالتعليم الثانوي العام لزيادة فاعلية وجودة العملية التعليمية حتى يمكنها مواكبة كل تلك التحديات والتغيرات وانعكاساتها المحتملة على التعليم الثانوي العام وبالتالي، فإننا بحاجة ماسة إلى تطوير الكفايات المهنية المختلفة لمديري المدارس الثانوية العامة لتحقيق الجودة التعليمية والاعتماد التربوي.

---

١) 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**، ص ٤١٩ – ٤٣٣ .

٢ – أحمد ابراهيم أحمد: **تطبيق الجودة والاعتماد في المدارس** (القاهرة، دار الفكر العربي) ٢٠٠٧، ص١٦١-١٦٢ .

أهمية الدراسة:

١- تأتي أهمية الدراسة من أهمية موضوعها حيث أن الاتجاه السائد حالياً في مجال وميدان البحث العلمي بصفة عامة والبحث التربوي بصفة خاصة هو الاتجاه إلى بحوث ودراسات الجودة والاعتماد وتطوير المهارات والكفايات المختلفة لمدراء وقادة المؤسسات التربوية والتعليمية حتى يمكن تحسين نوعية المخرجات وتحقيق التنافسية ومسايرة الاتجاهات العالمية المعاصرة.

٢- تتيح هذه الدراسة للمسئولين عن تنمية وتطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس المعلومات المختلفة والاستراتيجيات المتنوعة التي تبصرهم بالتعرف على أهم المشكلات التي تعوق تطوير تلك الكفايات وكيفية التغلب عليها وبالتالي فهي تساعد المسئولين عن تطوير البرامج والأنشطة التي يجب تناولها وتطبيقها من أجل إحداث هذا التطوير.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من الاهتمام من قبل المتخصصين في مجال التربية بضرورة تطبيق معايير الجودة والاعتماد في المدرسة الثانوية المصرية، وما يتطلبه ذلك من قيام كل العناصر البشرية بالمدرسة بأدوارهم فان الدراسات السابقة أسفرت عن قصور في أداء مديري المدارس في القيام بأدوارهم وإن الكفايات المهنية لهم لا تتمشى مع معايير تطبيق الجودة وتقدم المدارس للاعتماد.

لذلك تدور مشكلة البحث الرئيسية في الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

ما سبل تطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية في الدقهلية . لتحقيق الجودة والاعتماد في ضوء خبرات بعض الدول؟

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

١- ما واقع الكفايات المهنية لمديري المدرسة الثانوية في مصر؟

٢- ما الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية كما تحددها الأدبيات الأجنبية والعربية؟

٣- ما متطلبات إدارة الجودة والاعتماد التربوي من مديري المدارس الثانوية؟

٤- ما خبرات الدول في مجال تطوير الكفايات المهنية لمدير المدرسة الثانوية؟

٥- ما سبل الاستفادة من خبرات بعض الدول لتطوير الكفايات المهنية لمديرى المدارس الثانوية فى ج.م.ع لتحقيق الجودة والاعتماد لمدارسهم؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة التالية إلى:

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 ج.م.ع. 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 الدقهلية. اللازمة لتحقيق الجودة والاعتماد لمدارسهم.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في كل من الحدود التالية:

١- الحدود المكانية: وتتمثل الحدود المكانية في المدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية، حيث أنها المحافظة التي أقطن بها.

٢- الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة في الفترة خلال العام الدراسي ٢٠١٣/٢٠١٤م.

٣- الحدود البشرية: وتتمثل في الحدود البشرية في عينات تمثل المجتمعات التالية:

- عينة من مديري وإداري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية.
- عينة من مدرسي المدارس الثانوية.

٤- الحدود الموضوعية: تتناول الدراسة.

- الكفايات المهنية والإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة.

أدوات الدراسة:

- تتمثل أدوات الدراسة في استبانتان أحدهما مقدمة إلى السادة مديري المدارس الثانوية العامة والثانية للمعلمين وذلك للتعرف على آرائهم حول واقع الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة لتحقيق الجودة والاعتماد التربوي وأهم المشكلات التي تعوق تطوير الكفايات.

مجتمع الدراسة والعينة:

تتمثل مجتمع الدراسة من مديرى ومعلمى المدارس الثانوية بمحافظة الدقهلية والبالغ عدد مدارس الثانوية العامة ٥٤ مدرسة وقد تم اختيار ١١ ادارة بالطريقة العشوائية وهم (شربين – بلقاس – ميت سلسيل – السنبلاوين – تمى الامديد – أجا – منية النصر – دكرنس – شرق المنصورة – طلخا – نبروه) وقد تم اختبار عدد ٦٥٤ معلم من عدد ٧٣٣٥ معلم بالمحافظة بنسبة ١٠ % بعد استبعاد الاستبيانات المخالفة وكذلك عدد ٣٨ مدير من مجموعة ١٥٤ مدير بنسبة ٥٨,٥ % من نسبة عدد المديرين.

مصطلحات الدراسة:

- **الكفايةSufficiently** :هي "مجموعة من المهارات والمعارف والقدرات والاتجاهات التي يجب أن تتوافر في مدير المدرسة والتي تمكنه من إتقان أدائه بأقل قدر من الكلفة في الوقت والجهد من خلال الخبرات التي اكتسبها خلال رحلته التربوية حتى يؤدي عمله بمستوى محدد من الإتقان.

في ضوء التعريف السابق والهدف من هذه الدراسة يمكن للباحث تحديد المفهوم الإجرائي للكفاية المهنية لمديري المدارس الثانوية في ج.م.ع ، "بأنها القدرة على الاتصاف بالقدرة على التزود بالمعارف الثقافية والمهارات الأدائية والصفات المهنية والشخصية التي تمكنهم من تحقيق الجودة والاعتماد الأكاديمي لمدارسهم".

الاعتماد التربوي Educational accreditation :

يعرف الاعتماد التربوي بأنه "اعتراف بجودة المؤسسة بعد التأكد من أنها حققت أهدافها بنجاح، وأن برامجها قد خططت ونفذت بدقة، وأنها تمتلك الموارد لتنفيذ خطط المستقبل"[١].

إدارة الجودة الشاملة Total quality management :

إدارة الجودة الشاملة والتي يمكن تلخيصها في أنها الفلسفة الإدارية وممارسات المؤسسة العملية التي تسعى لأن تضع كل من مواردها البشرية وكذلك المواد الخام لأن تكون أكثر فاعلية وكفاءة لتحقيق أهداف المنشأة.

---

[١] – محمد ابراهيم عطوة مجاهد: الاعتماد المهني للمعلم ،مدخل لتحقيق الجودة في التعليم ،**مجلة التربية بالمنصورة**،العدد٤٨، ٢٠٠٢،ص٣٢٣.

الجودة التعليمية الشاملة:

يمكن تعريف الجودة التعليمية الشاملة بأنها "مجموعة من الخصائص أو السمات التي تعبر بدقة وشمولية عن جوهر التعليم وحالته بما في ذلك كل أبعاده من خلال عمليات ومخرجات قريبة وبعيدة وتغذية راجعة، وكذا التفاعلات المتواصلة إلى تحقيق الأهداف المنشودة والمناسبة لمجتمع معين[١].

الكفاية المهنية:

وتمثل جملة القدرات والمهارات المتعلقة بالعمل الإداري التي يمتلكها مديري المدارس من خلال الإعداد التربوي الذى 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[٢].

التعريف الإجرائي لمصطلح الكفاية المهنية:

تعرف الكفاية المهنية بأنها "مجموعة من العمليات والأنشطة والإجراءات المخططة والمقصودة التي يقوم بها مديري المدرسة لتطوير كافة ميادين ومجالات العمل المدرسي إدارياً وتدريسياً وتكنولوجيا وتنظيمياً وفقاً لمؤشرات الجودة التعليمية المحددة بغرض تحقيقها ومن ثم تحقيق الاعتماد التربوي للمدرسة".

منهج الدراسة:

تستخدم الدراسة منهج البحث العلمي المقارن وذلك لإجراء مقارنة بين خبرات الدول فى مجال الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية فى بعض الدول المختلفة، وذلك للاستفادة منها ووضع رؤى وسبل لتطوير الكفايات المهنية لمديرى المدارس الثانوية بمحافظة الدقهلية.

وسوف يتم عرض الدراسات العربيه السابقة من الأقدم إلى الأحدث فى المحاور التالية:

المحور الأول: دراسات خاصة بالكفايات المهنية الواجب توافرها في مدير المدرسة.

المحور الثاني: الدراسات الخاصة بالإدارة المدرسية ودورها في إعداد المدرسة للجودة والاعتماد التربوي.

---

[١] – محمود عباس عابدين: **علم اقتصاديات التعليم الحديث**، القاهرة ، الدار المصرية اللبنانية، ٢٠٠٠ ، ص ٣١٤ .

[٢] – عوض أحمد الشهري : واقع الكفايات المهنية لمشرفي الإدارة المدرسية، **رسالة ماجستير**، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية ، ٢٠٠٨، ص٢١.

الدراسات السابقة العربية:

المحور الأول: دراسات خاصة بالكفايات المهنية

دراسة: جمال إبراهيم محمد نتيل (٢٠٠٧)[١]:

دراسة بعنوان "دور التدريب فى تطوير كفايات مديري مدارس وكالة غوث الدولية فى غزه"

هدفت الدراسة للتعرف على كل من:

- محتوى التدريب لرفع كفايات مديري المدارس.
- الاحتياجات التدريبية التي يتم تحديدها لتطوير كفايات مديري المدارس.
- تصميم برنامج تدريبي لتطوير أداء المديرين.
- الطريقة المتبعة في عملية التقييم.

اتبعت الدراسة منهج تحليل النظم وذلك لمناسبة موضوع الدراسة.

توصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها:

- أن مركز التدريب في وزارة التربية والتعليم لها دور كبير في تطوير كفايات مديري المدارس في قطاع غزة لتحسين العملية التعليمية.

دراسة: الحضيبي ٢٠٠٧[٢]:

- دراسة بعنوان "الكفايات القيادية الضرورية لدى مديري الإشراف التربوي في إدارات التربية والتعليم"

هدفت الدراسة إلى تحديد الكفايات القيادية الضرورية لدى مديري الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية والتعرف على درجة أهميتها.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي التحليلي كما استخدم الإستبانة كأداة للدراسة.

وأسفرت النتائج عن:

- بناء قائمة للكفايات القيادية الضرورية لدى مديري الإشراف التربوي.
- جميع أفراد مجتمع الدراسة يرون أهمية توافر الكفايات القيادية الضرورية لدى مديري الإشراف التربوي.

١- جمال إبراهيم محمد نتيل: دور التدريب في تطوير كفايات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، غزة ، ٢٠٠٧ .

٢ - إبراهيم عبدالرحمن 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.

- يرى أفراد مجتمع الدراسة أن مديري الإشراف التربوي يمارسون الكفايات بدرجة عالية.

دراسة: عوض بن أحمد عوض الشهري٢٠٠٨[١]:

هدفت الدراسة للتعرف على كل من:

- واقع الكفايات المهنية الضرورية لمشرفي الإدارة المدرسية.
- درجة ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لهذه الكفايات من وجهة نظر مشرف الإدارة المدرسية ومديري المدارس الثانوية.

اتبعت الدراسة منهج البحث الوصفي التحليلي من خلال استبانات أعدت لتعبر عن مكونات الدراسة عن الكفايات الضرورية للمشرفين.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- أن المشرف يحتاج للتدريب على معظم الكفايات التي تناولتها الدراسة.

دراسة: سهام حاتم مبارك الزهراني ٢٠١٢[٢]:

هدفت الدراسة للتعرف على :

- مدى توافر الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر عينة الدراسة.

اتبعت الدراسة منهج البحث الوصفي التحليلي من خلال استخدامها الاستبيانات.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- أن الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمكة المكرمة كانت على درجة متوسطة.
- يجب توفير بعض المقومات لتفعيل الكفايات المهنية لدى المديرات.

أوجه الاستفادة من تلك الدراسات:

١- التعرف على الكفايات المهنية التي يجب توافرها في مديري المدارس.

٢- تجديد الإطار النظري الخاص بهذه الرسالة.

٣- تحديد طريقة عرض الإطار النظري والدراسات السابقة، وطرق اختيار العينة وتنفيذ خطوات الدراسة.

---

١ - عوض أحمد الشهري : واقع الكفايات المهنية لمشرفي الإدارة المدرسية، **رسالة ماجستير**، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية ٢٠٠٨ .

٢ - سهام 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**) .

المحور الثاني:

الدراسات الخاصة بالإدارة المدرسية ودورها في إعداد المدرسة للجودة والاعتماد التربوي.

دراسة: أحمد حسين محمد بركات (٢٠٠٨)[١]:

هدفت الدراسة إلى كل من:

التعرف على مفهوم اللامركزية في الإدارة وأهم مكوناتها في ضوء معايير الجودة والاعتماد.

التعرف على الاتجاهات التفصيلية اللامركزية في الإدارة المدرسية مع معايير الجودة والاعتماد.

اتبعت الدراسة منهج البحث الوصفي التحليلي.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- اللامركزية في الإدارة المدرسية يمكن أن تحقق فاعلية أكبر في النظام التعليمي.
- أن اللامركزية توفر ضماناً شخصياً ومهنياً للمدير.

دراسة: محمد مصطفى إسماعيل السخيل (٢٠١٠)[٢]:

تهدف الدراسة إلى تحديد مفهوم الاعتماد التربوي، وإبراز أهم الأسس التي يقوم عليها الإصلاح المتمركز على المدرسة.

اتبعت الدراسة منهج البحث الوصفي التحليلي من خلال إعداد واستبانة خاصة قدمت للعاملين للوقوف على واقع الإصلاح المتمركز على المدرسة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- إن الجهاز الإداري بالمدرسة يقوم في ظل الإصلاح المتمركز على المدرسة بأداء بمحتوى أداء متوسط وإدارة بمستوى أداء منخفض وكان متوسط أداء الجهاز الإداري بالمدرسة متوسط.

---

١ - 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 .

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

- توجد مجموعة من المتطلبات التي تسهم في تفضيل الإصلاح المتمركز على المدرسة ومنها دعم صلاحية المدرسة في إدارة الموارد البشرية والمالية للمدرسة والصيانة الدورية لجميع مرافق المدرسة.

دراسة: فاطمة عيسى أبو عبده (٢٠١١)[١]:

هدفت الدراسة إلى كل من:

- التعرف على درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس التعليمية من وجهة نظر المديرين فيها.
- التعرف على أثر متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة في الإدارة، السلطة المشرفة) في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس.

اتبعت الدراسة منهج البحث الوصفي التحليلي.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

افتقاد المدارس إلى أسس علمية في تطبيق معايير الجودة الشاملة في المدارس إلى كون المدارس تستقبل ما يأتيها من تعليمات ومواصفات من الإدارة المركزية للتعليم وهذا يجعل إدارة المدرسة غير قادرة على تطبيق معايير خاصة أو العمل بها باستقلالية فالمناهج المدرسية وتدريب المعلمين ليست ضمن مسؤوليات مدير المدرسة وبالتالي وإن اجتهدت المدارس في العمل بمؤشرات ذات جودة عالية، فهي لن تستطيع تحويل تلك المؤشرات إلى معايير تسير وفقها عملية التعليم في المدرسة.

وقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسات في تحديد متطلبات ومهام ووظائف الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية العامة والإطلاع على النماذج والمتطلبات لتطوير هذا الأداء واستفادت كذلك من قائمة المراجع الخاصة بهم وتحديد أهم مكوناتها والتعرف على معايير الجودة والاعتماد.

---

١ - فاطمة عيسى أبو عبده : درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس نابلس من وجهة نظر المديرين فيها، نابلس ، فلسطين جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، **رسالة ماجستير غير منشورة** ٢٠١١ .