درجة تطبيق مُديري المدارس لمعايير جودة الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي بسلطنة عُمان من وجهة نظر المشرفين الإداريين

إعداد

د/ حسام الدين السيد محمد ابراهيم
دكتور باحث بشعبة بحوث التخطيط التربوي في
المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية- مصر
(باحث رئيس)

أ/ سعيد بن راشد بن علي الشهومي
وزارة التربية والتعليم - سلطنة عمان
(باحث مشارك)

درجة تطبيق مُديري المدارس لمعايير جودة الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي بسلطنة عُمان من وجهة نظر المشرفين الإداريين

إعداد

د/ حسام الدين السيد محمد ابراهيم
دكتور باحث بشعبة بحوث التخطيط التربوي في المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية- مصر
(باحث رئيس).

أ/ سعيد بن راشد بن علي الشهومي
وزارة التربية والتعليم – سلطنة عمان
(باحث مشارك)

ملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى استكشاف درجة تطبيق مُديري المدارس لمعايير جودة الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي بسلطنة عُمان من وجهة نظر المشرفين الإداريين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٤٧) مشرفاً إدارياً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق مُديري المدارس لمعايير جودة الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي بسلطنة عُمان من وجهة نظر المشرفين الإداريين جاءت كبيرة في مجالات الدراسة ككل، كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تُعزى إلى متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

الكلمات المفتاحية: مُديرو المدارس– معايير جودة الإدارة المدرسية– نظام تطوير الأداء المدرسي– المشرفون الإداريون– سلطنة عُمان.

English Summary

The degree of application of school principals to the quality standards of school Management in the school performance development system in the Sultanate of Oman from the Adminisrative Supervisors' Viewpoint.

The present study aimed to explore The degree of application of school principals to the quality standards of school Management in the school performance development system in the Sultanate of Oman from the Adminisrative Supervisors' Viewpoint, study used a descriptive method also used the questionnaire to collect data and information were applied to a sample of (47) Adminisrative Supervisor. The findings of the study showed that The degree of application of school principals to the quality standards of school Management in the school performance development system in the Sultanate of Oman from the the Adminisrative Supervisors' Viewpoint was High Achieved; Results also showed that there were no significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the study variables which are gender, Years of experience and academic level.

Key Words: school principals- standards of school Management- school performance development system- Sultanate of Oman- the Adminisrative Supervisors.

مقدمة :

تُعتبر الإدارة المدرسية من أهم العناصر التي تُشكل المنظومة التعليمية المدرسية، حيث إنها مسئولة عن دعم عملية تعليم وتعلم الطلبة ، وإدارة هيئة العاملين بالمدرسة ، وتوفير مناخ صحي فعال يحفزهم ويزيد من ولائهم وانتمائهم التنظيمي، وتوفير لهم فرص تنمية مهنية مستمرة تزيد من كفاءتهم الوظيفية، ومسئولة أيضاً عن إدارة الموارد المادية للمدرسة مثل المباني والتجهيزات المدرسية وتوفير موارد مالية لتنفيذ برامج ومشروعات وأنشطة التعليم والتعلم. ولا يمكن للإدارة المدرسية أن تحقق هذه الوظائف إلى من خلال مدير لديه من الكفايات والكفاءات التي تمكنه من الإدارة الرشيدة الفعالة التي تواكب تطورات وتغيرات العصر، ولذا أصبح من الضروري أن يكون هناك معايير جودة لمديري المدارس توجههم وترشدهم للقيام بواجباتهم الوظيفية ، و تقويم أدائهم، و نموهم وتنميتهم المهنية، و وترقيهم للمناصب الأعلى.

وفي سلطنة عُمان وضعت وزارة التربية والتعليم ثمانية معايير للإدارة المدرسية في ظل نظام تطوير الأداء المدرسي، وهذه المعايير هي: تفعيل التخطيط المدرسي، وتنظيم العمل الإداري، والإشراف والتقويم لعمليتي التعلم والتعلم، ورعاية الطلبة، وتوثيق العلاقة مع أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي، والتطوير الذاتي للإدارة المدرسية، وتنمية القيم التنظيمية للمدرسة، وفاعلية الاستفادة من الكوادر العاملة بالمدرسة. (وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، ٢٠٠٩، ٢٥-٢٦).

وقد اهتمت كثير من الدراسات السابقة الأجنبية بمعايير جودة الإدارة والقيادة المدرسية، حيث أشارت نتائج دراسة الكلية القومية للقيادة المدرسية بانجلترا (National College for School Leadership in England,2001) إلى أن مُديري المدارس يهتمون بتطبيق معايير جودة الإدارة والقيادة المدرسية التي وضعها قسم التعليم والمهارات التابع لوزارة التربية والتعليم في إنجلترا وهي: تشكيل المستقبل، و قيادة التعليم والتعلم، والتنمية الشخصية والعمل مع الآخرين، وإدارة المنظمة، وضمان المحاسبة، وتقوية المجتمع المحلي.

وأبرزت نتائج دراسة دياز (Díaz,2003) أن مديري المدارس يستخدمون معايير جودة القيادة المدرسية كموجه ومُرشد في القيام بواجباتهم الوظيفية والتي وضعتها وحدة الإدارة المدرسية

والتحسين والتطوير التربوي التابعة لوزارة التربية والتعليم في شيلي وتتضمن هذه المعايير على التخطيط المدرسي، وتعليم وتعلم الطلبة، وإدارة الموارد المالية، ودعم علاقة المدرسة بالأسرة والمجتمع، وتوفير مناخ مدرسي وبيئة تعليمية جاذبة ومحفزة لكافة المشاركين في العملية التعليمية، وإدارة المناهج الدراسية، وجعل المدرسة مجتمع للتعلم المهني والتنظيمي.

وأكدت نتائج دراسة كرانستون وزملائه (Cranston et.al.,2003) عن وجود اهتمام ملحوظ من قبل مُديري المدارس باستخدام معايير جودة القياد ة المدرسية بنيوزيلندا والتي تتضمن القيادة المهنية، والإدارة الاستراتيجية، وإدارة هيئة العاملين، وإدارة العلاقات، وإدارة الأصول والتمويل، والتشريعات والقوانين. كما كشفت أيضاً نفس الاهتمام من قبل مُديري المدارس باستخدام معايير جودة القيادة المدرسية في ولاية كوينسلاند الأسترالية والتي تشتمل على القيادة في التربية، والأفراد والشراكات، والتغيير، والنواتج، والمحاسبة.

وأظهرت نتائج دراسة ووكر وكوونغ (Walker & Kwong ,2005) أن مديري المدارس يحرصون على تطبيق معايير القيادة المدرسية التي وضعتها وزارة التربية والتعليم في هونج والتي تشتمل على التوجه الاستراتيجي وبيئة العمل، والتعليم والتعلم والمناهج، والقائد والنمو المهني والتنمية المهنية للمعلمين، وإدارة الموارد البشرية، وتوكيد الجودة والإدارة، والاتصالات الفعالة.

وكشفت نتائج دراسة ستيفنسون (Stevenson,2008) أن مُديري المدارس يحرصون على تطبيق معايير جودة الإدارة والقيادة المدرسية التي وضعها مجلس مانيتوبا للقيادة في التعليم بكندا والتي تشتمل على دعم عمليات تعليم وتعلم الطلبة، والتنمية المهنية للعاملين في المدارس، ودعم المشاركة بين المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع، وإدارة الأنشطة المدرسية.

وبينت نتائج دراسة أيوب (Ayob,2012) أن مُديري المدارس يهتمون بتطبيق معايير جودة الإدارة المدرسية التي وضعتها وزارة التربية والتعليم بماليزيا والتي تتضمن الإدارة التنظيمية والقيادة، والمناهج والقيادة التعليمية، وقيادة برامج المناهج الدراسات البيانية، وإدارة الطلبة، والإدارة المالية للمدرسة، والقيادة الإدارية، وإدارة بيئة التعلم والمباني والتجهيزات المدرسية، والتنمية المهنية لهيئة العاملين بالمدرسة، والعلاقات الخارجية وتنمية الشراكة المجتمعية.

وأظهرت نتائج دراسة إينا (Ayeni,2012) أن مُديري المدارس يهتمون بتطبيق معايير جودة الإدارة المدرسية التي وضعتها وزارة التربية والتعليم في نيجيريا والتي تتضمن إدارة العمليات التنظيمية، ومواجهة التحديات التعليمية، وتحقيق الأهداف والغايات التربوية، وإدارة المناهج الدراسية، والعلاقات والتواصل بين كافة المهتمين بالعملية التعليمية.

وأوضحت نتائج دراسة نيكسون (Nixon,2015)إلى التزام مُديري المدارس بتطبيق معايير القيادة المدرسية التي وضعها مجلس مسئولي المدارس الرئيسين بواشنطن والتي تضمنت دور مدير المدرسة في بناء رؤية ورسالة المدرسة ، والتركيز على عمليات التعليم والتعلم ، وإدارة العمليات المدرسية، وبناء تواصل فعال، والقيادة الأخلاقية، وفهم السياق السياسي والاجتماعي والاقتصادي والقانوني.

كما اهتمت كثير من الدراسات العربية بمعايير الإدارة والقيادة المدرسية حيث أشارت نتائج دراسة عبد الرسول (٢٠٠٥) إلى وجود قصور في تطبيق معايير الإدارة المتميزة التي وضعتها وزارة التربية والتعليم بمدارس التعليم الابتدائي في مصر في معايير التخطيط الاستراتيجي، وتوظيف تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، وتوظيف الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفعالية، وإشراك هيئة العاملين بالمدرسة في صُنع واتخاذ القرارات المدرسية، وتحقيق الشراكة المجتمعية الفعّالة مع أولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي.

وكشفت نتائج دراسة عساف (٢٠٠٥) أن مديري المدارس في محافظة غزة بفلسطين يطبقون معايير الإدارة الاستراتيجية بدرجة كبيرة، كما كشفت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

وأبرزت نتائج دراسة العتيبي (٢٠٠٦) وجود قصور في دور الإدارة المدرسية في تحقيق معايير الجودة التعليمية بالمدارس الثانوية العامة بنين بمكة المكرمة يتمثل في مركزية إدارة المدرسة في وضع الخطط المُنظمة للعمل، وفي صُنع واتخاذ القرارات المدرسية، وقلة القدرة على الوفاء باحتياجات وتوقعات الطلبة.

وأظهرت نتائج دراسة أبو عبده (٢٠١١) وجود درجة تطبيق متوسطة لمعايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس في جميع المجالات ومنها مجال السياسة الإدارية والتنظيمية ، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تُعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي، ولكن توجد هذه الفروق في متغير الخبرة ولصالح الخبرة أقل من خمس سنوات.

وخلصت نتائج دراسة السنيدي (٢٠١٢) إلى وجود معوقات تواجه تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بالمرحلة الابتدائية في مدارس التعليم العام الحكومي للبنين بمدينة الرياض مثل: قلة الاهتمام بالتخطيط المدرسي، وضعف اهتمام مُدير المدرسة بمشكلات الطلبة الصحية والاجتماعية، وضعف العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.

وبينت نتائج دراسة قادة (٢٠١٠) أن واقع تطبيق مُديري المدارس لمعايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية كانت متوسطة في مجالات تطبيق اللوائح والتشريعات، وإشراك هيئة العاملين، واتباع الأساليب الإدارية الحديثة، وتحفيز العاملين والطلبة، والتنمية المهنية للعاملين بالمدرسة ، وتفعيل المشاركة المجتمعية، والاهتمام بجميع العاملين داخل المؤسسة، كما بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تُعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات العمل.

وأوضحت نتائج دراسة عبدالله (٢٠١٢) وجود قصور في آليات تطبيق مواصفات الجودة في الإدارة المدرسية في المدارس الخاصة لمنطقة دُبي التعليمية وفق المواصفة الدولية الأيزو ٩٠٠١ : ٢٠٠٨ تتمثل في أن هناك ضعفاً في التخطيط الاستراتيجي ، والاعتماد على خطط شكلية ليست تطويرية شاملة، وعدم توافر الاستقلالية للعاملين في حدود الصلاحيات والمسئوليات الممنوحة لهم، وعدم توافر البرامج التدريبية للعاملين التي تحقق لهم التنمية المهنية الشاملة والمستمرة، وأن البرامج والأنشطة التعليمية التعلمية نمطية وخالية من أي أنشطة إثرائية تنمي مهارات التفكير وتلبي حاجات المتفوقين والمبدعين من الطلبة.

وأشارت نتائج دراسة الدجني (٢٠١٣) وجود قصور في واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظات غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز خاص بمعايير الموارد المالية

والمادية ، والخدمات المقدمة للمجتمع، القيادة والإدارة، والتخطيط المؤسسي، والموارد البشرية، كما أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تُعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات العمل.

وتوصلت نتائج دراسة الغامدي (٢٠١٤) إلى أن درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في مدارس منطقة الباحة بالمملكة العربية السعودية جاءت متوسطة في معايير التعليم والتعلم، والتحسين المستمر، والقيادة التربوية، والتخطيط الاستراتيجي، والتقويم، وعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، كما توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح أقل من خمس سنوات.

وكشفت نتائج دراسة الحناوي (٢٠١٥) أن اقع الإدارة المدرسية في مديريات التربية والتعليم في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة البلقاء بالمملكة الأردنية الهاشمية جاء بدرجة متوسطة، كما توجد معوقات بدرجة كبيرة مثل غلبة الطابع الروتيني والتعقيد الإداري في العمل المدرسي، وغياب التقييم المستمر للخطة الاستراتيجية التي تضعها المدرسة، وضعف مستوى الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي ، كما كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تُعزى لمتغيرات الجنس ولصالح الإناث والمؤهل العلمي ولصالح حملة الماجستير.

وأظهرت نتائج دراسة مُرسي(٢٠١٥) وجود قصور في تطبيق الإدارة المدرسية بمصر لمعايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد يتمثل في عدم الأخذ بمبدأ تفويض الصلاحيات ولا تشرك العاملين في اتخاذ القرارات، ولا تهتم ببحث مشكلات الطلبة ، وضعف استثمارها للموارد البشرية، وقلة اهتمامها بتنمية العاملين مهنياً، وضعف عمليات التخطيط الاستراتيجي، وغياب الشراكة المجتمعية الفاعلة مع المجتمع المحلي المّحيط بالمدرسة .

مشكلة الدراسة:

أكدت نتائج كثير من الدراسات السابقة وجود مشكلات تتعلق بتطبيق مُديري المدارس لمعايير جودة الإدارة المدرسية بنظام تطوير الأداء المدرسي في المدارس العُمانية، **فبالنسبة لمعيار تفعيل التخطيط الاستراتيجي** أشارت نتائج دراسة الامبوسعيدية (٢٠١٢) إلى وجود قصور في

شمولية الرؤية المدرسية وواقعيتها وقدرتها على مواجهة التحديات المعاصرة. وأبرزت نتائج دراسة العلوي (٢٠١٢) وجود قصور لدى مُديري المدارس في تطبيق التخطيط الاستراتيجي. وتوصلت نتائج دراسة اليعرُبي (٢٠١٣) إلى ضعف المعرفة بصياغة الرؤية والرسالة للمدرسة، وإهمال تشجيع المبادرات والإبداعات المدرسية في مجال التخطيط الاستراتيجي، والقصور في تحديد الأهداف والبرامج وأولويات العمل المرتبطة به. وأبرزت نتائج عيسان والهنداوي (٢٠١٤) ضعف وعي مُديري المدارس العُمانية بالتخطيط الاستراتيجي وقلة مشاركتهم في تنفيذ خططه. وكشفت نتائج دراسة محمد والشعيلي (٢٠١٦) ضعف القدرة على تحديد الفرص والتهديدات في بيئة المدرسة الخارجية ، وقصور في صياغة الأهداف الاستراتيجية، وفي تحديد محتوى الخطة التنفيذية السنوية ومتابعتها وتقويمها.

وبالنسبة لمعيار الإشراف والتقويم لعمليتي التعلم والتعليم أشارت نتائج دراسة الراجحية (٢٠١٤) قصور في بعض مهارات مُديري المدارس المُرتبطة بتقويم الأداء الوظيفي للمعلمين مثل: عقد الاجتماعات مع المعلمين قبل الزيارات الصفية ، واطلاعهم على تقاريرها قبل اعتمادها بصورة نهائية، وعقد ورش عمل لتنميتهم مهنياً. وتوصلت نتائج دراسة الجرايده (٢٠١٤) أن درجة التنسيق بين أدوار المشرفين التربويين ومديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة ، وكشفت نتائج دراسة الكندي (٢٠١٤) قصور في تشجيع المعلمين على إجراء دراسات وبحوث تسهم في تحسين العملية التعليمية، ووضع خطه لالتحاق المعلمين بالدورات التربوية لرفع كفاءتهم المهنية وتنمية خبراتهم، وفي عقد الاجتماعات لمعلمي المواد المشتركة لتحقيق الترابط بين المناهج التي يدرسونها. وأظهرت نتائج دراسة الصوافي والفهدي والحارثية (٢٠١٤) قصور دور مدير المدرسة في الإشراف على إعداد الخطة السنوية لمركز مصادر التعلم. وأبرزت نتائج دراسة الساعدي (٢٠١٣) قصور دور مدير المدرسة في استخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في عمل يات الرقابة، وقلة تنوع أدوات الرقابة.

وبالنسبة لمعيار رعاية الطلبة أظهرت نتائج دراسة المُنذري (٢٠٠٩) قصور دور مدير المدرسة في تحقيق الانضباط المدرسي لدى الطلبة، وكشفت نتائج دراسة الصوافي والفهدي والحارثية (٢٠١٤) قصور دور مدير المدرسة في تنظيم السجلات الشاملة للطلبة، ووضع خطط

توزيع الطلاب على شعب المواد الاختيارية، وتنظيم خطط الطلاب المحتاجين لرعاية خاصة، ووضع خطط لتوزيع الطلاب على الأنشطة، ووضع خطط علاجية لرفع المستوى التحصيلي للطلاب بالمدرسة، ومتابعة تنقلات الطلاب بين الشعب المختلفة. وكشفت نتائج دراسة الكندي (٢٠١٤) قصور دور مدير المدرسة في الإشراف على توزيع الطلبة على الفصول الدراسية. وخلصت نتائج دراسة البراشدية (٢٠١١) إلى أن دور الإدارة المدرسية في تنمية قيم المواطنة لدى طلبة مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عُمان جاء بدرجة ضعيفة في مجالات توفير مناخ مدرسي مناسب، والحقوق والوجبات والقيم العامة والمشاركة المُجتمعية، ومتوسط في مجال الانتماء.

وبالنسبة لمعيار توثيق العلاقة مع أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي أشارت نتائج دراسة الحبسي (٢٠٠٤) أن من أسباب عزوف أولياء الأمور عن حضور اجتماعات مجالس الآباء والأمهات عدم ديمقراطية اجتماعات المجلس حيث تسير بإملاءات من الإدارة المدرسية على أولياء الأمور. وتوصلت نتائج دراسة عاشور (٢٠١٠) إلى قصور دور مدير المدرسة في تفعيل الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي في سلطنة عمان. وكشفت نتائج دراسةالمسهلي(٢٠١٢) عن ضعف إيمان بعض إدارات المدارس بأهمية مجالس الآباء والأمهات. وأظهرت نتائج دراسة المعولي (٢٠١٤) وجود كثير من المشكلات التي تعاني منها مجالس الآباء والأمهات أهمها المركزية في اتخاذ القرارات من قبل الإدارة المدرسية.

وبالنسبة لمعيار التطوير الذاتي للإدارة المدرسية أشارت نتائج دراسة العوائد (٢٠٠٨) إلى أن درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في محافظة ظفار لكفايات استخدام الإدارة الإلكترونية جاءت متوسطة. وأبرزت نتائج دراسة شحاته (٢٠٠٩) أن درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس محافظة مسقط في محوري توفير التجهيزات الالكترونية الحديثة والقدرات التكنولوجية جاءت متوسطة. وكشفت دراسة الهنائية (٢٠١٢) ضعف ثقافة استخدام البريد الإلكتروني لإنجاز المعاملات من قبل الإدارة المدرسية. وتوصلت نتائج دراستي العبدلي (٢٠١٢)، والغنبوصي والهاجري (٢٠١٦) إلى افتقاد بعض مديري المدارس في سلطنة عُمان للثقافة التكنولوجية وفي توظيف الحاسب الآلي في العمليات الإدارية المختلفة.

وتأسيساً على ما سبق يمكن أن تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤلين الآتيين:

١- ما درجة تطبيق مُديري المدارس لمعايير جودة الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي بسلطنة عُمان من وجهة نظر المشرفين الإداريين ؟

٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة من المشرفين الإداريين تُعزى إلى متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي ؟

أهـــداف الـــدراســـة:

هدفت هذه الدراسة إلى:

١- التعرف على درجة تطبيق مُديري المدارس لمعايير جودة الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي بسلطنة عُمان من وجهة نظر المشرفين الإداريين.

٢- استكشاف وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة من المشرفين الإداريين تُعزى إلى متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

أهميـــة الـــدراســـة:

تمثلت أهمية الدراسة في كونها يمكن أن تفيد مُديري المدارس وكذا المُشرفين الإداريين، فضلاً عن السلطات التعليمية العُليا على مستوى وزارة التربية والتعليم والمُديريات التعليمية التابعة لها بسلطنة عُمان في التعرف على درجة تطبيق مُديري المدارس لمعايير جودة الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي ومن ثم اكتشاف جوانب القوة وتدعيمها، والجوانب التي تحتاج لتطوير وعلاجها وفق أسس علمية سليمة.

حـــدود الـــدراســـة:

تمثلت حدود الدراسة في الآتي:

١- **الحدود الموضوعية:** حيث اقتصرت على معايير جودة الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي بسلطنة عُمان.

٢- **الحدود البشرية:** حيث اقتصرت على المشرفين الإداريين.

٣- **الحدود المكانية:** حيث اقتصرت على المدارس الحكومية في مرحلتي التعليم الأساسي وما بعد الأساسي بسلطنة عُمان .

٤- **الحدود الزمنية:** حيث أجريت الدراسة الميدانية في العام الدراسي ٢٠١٦-٢٠١٧م.

مصطلحات الدراسة:

١- معايير جودة الإدارة المدرسية:

تُعرف بأنها " محكات وأُطر للحكم على مديري المدارس والدلالة على مستويات التقدم فيه". **(Organization for Economic Co-operation and Development,2013, 13)**

كما تُعرف على أنها " عبارات تشير إلى الحد الأدنى من الكفايات المطلوب تحقيقها لدى مديري المدارس لغرض معين، ويعتبر الحد الأدنى هو أقل الكفايات الواجب توافرها لدى الفرد/ المؤسسة، كي تلحق بالمستوى الأعلى، ولكي تؤدى وظيفتها في المجتمع.

(الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والإعتماد، ٢٠٠٨، ١١)

وفي ضوء ما سبق يعرف الباحثان معايير جودة الأداء إجرائياً بأنها مستويات جودة الأداء العالمية التي يطمح مديرو المدارس في سلطنة عُمان في الوصول إليها، وتوفر أطراً مرجعية ومبادئ توجيهية للتعرف على ما لديهم من جوانب قوة وجوانب ضعف ، ومدى نجاحهم في تحقيق أهداف العملية التعليمية، وتكون دليلاً ومرشداً لهم في عمليات النمو والتنمية المهنية المستمرة وتقويم الأداء الوظيفي.

٢- نظام تطوير الأداء المدرسي بسلطنة عمان:

هو نظام تسير على نهجه المدرسة في سلطنة عُمان وكل من يعمل في الحقل التربوي كونه مدخل للتجديد والتجويد، ووسيلة لتشخيص الأوضاع وتحديد المشكلات والمعوقات واقتراح الحلول الناجحة، ويتضمن هذا النظام معايير جودة الأداء المدرسي والتقويم الذاتي له، وخطة المدرسة، والتقويم الخارجي للأداء المدرسي، وأدوار اللجنة العامة واللجان الفرعية وفريق التدريب المركزي وفرق التدريب المحلية والفئات المساندة والمدارس في تنفيذ النظام.(وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، ٢٠٠٦، ١-٢)

٣- المشـــرف الإداري:

هو "المسؤول عن تنفيذ السياسات التربوية للوزارة ميدانيا في نطاق الإدارة المدرسية، ويتولى توجه ومتابعة وتقيم وتحسين أعمال القائمين بالإدارة المدرسية والكوادر الإدارية المساعدة ويشارك في تقويم أدائهم وهو بحكم موقعه أداة اتصال وتفاعل بين المستويات التربوية المختلفة بالمنطقة التعليمية". (وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ، ٢٠٠٥، ١٥)

٤- التعليم الأساسي بسلطنة عمان:

هو "تعليم موحد توفره الدولة لجميع أبناء السلطنة ممن هم في سن المدرسة، مدته عشر سنوات يقوم على توفير الاحتياجات التربوية الأساسية من المعلومات والمعارف والمهارات، وتنمية الاتجاهات والقيم التي تمكن المتعلمين من الاستمرار في التعليم والتدريب وفقا لميولهم واستعداداتهم وقدراتهم التي يهدف هذا التعليم إلى تنميتها مواجهة تحديات وظروف الحاضر وتطلعات المستقبل، في إطار التنمية المجتمعية الشاملة. (وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ، ٢٠٠٣، ٨)

٥- التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان:

يُعرف التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان بأنه "نظام مدته سنتان من التعليم المدرسي يعقب مرحلة التعليم الأساسي التي تستغرق عشر سنوات دراسية، ويهدف إلى الاستمرار في تنمية المهارات الأساسية ومهارات العمل والتخطيط المهني لدى الطلاب بما يهيئهم ليكونوا أعضاءً فاعلين في المجتمع ، قادرين على الاستفادة من فرص التعليم والتدريب والعمل بعد التعليم الأساسي. (وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ، ٢٠٠٧، ٦)

الإجراءات المنهجية للدراسة:

وتتمثل تلك الإجراءات في تحديد منهج الدراسة، ومجتمعها ، وعينتها ، وأداتها والتحقق من صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة وتحليل البيانات والمعلومات، وذلك كما يأتي:

منهج الدراسة:

اتبع الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يعتمد على البحث والتقصي حول الظواهر التعليمية كما هي قائمة في الحاضر، ووصفها وصفاً دقيقاً، وتشخيصها، وتحليلها،

وتفسيرها، بهدف اكتشاف العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين الظواهر التعليمية الأخرى، والتوصل من خلال ذلك إلى تعميمات ذات معنى بالنسبة لها. (جابر وكاظم، ٢٠١١، ٦٤-٦٥).

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين الإداريين على مدارس التعليم الأساسي وما بعد الأساسي الحكومية بسلطنة عُمان والبالغ عددهم (٦٢) مشرفاً وفق إحصاء وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي ٢٠١٦/٢٠١٧م.

عينة الدراسة:

تم أخذ عينة عشوائية لأفراد مجتمع الدراسة بلغت (٥٠) مشرفاً إدارياً ، وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة (٤٧) استبانة أي بنسبة ٧٦% من مجتمع الدراسة ، وجميعها صالح للتحليل الإحصائي ، والجدول (١) يوضح العينة حسب متغيرات الدراسة:

جدول (١)

عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغير	المستوى	العدد	النسبة	الاجمالي
الجنس	ذكور	٣٤	٧٢,٣	٤٧
	اناث	١٣	٢٧,٧	
المؤهل	بكالوريوس	٢٢	٤٦,٨	
	ماجستير	٢٥	٥٣,٢	
سنوات الخبرة	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٤	%٨,٥	
	أكثر من ١٠ سنوات	٤٣	%٩١,٥	

أداة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بإعداد أداة الدراسة بعد الرجوع إلى معايير جودة الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي بسلطنة عُمان ، حيث تكونت الاستبانة من (٢٩) فقرة بعد التحكيم، موزعة على ثمانية مجالات رئيسة، وكل مجال يندرج تحته عدد من الفقرات. والجدول (٢) يوضح المجالات الثمانية وعدد فقرات كل منها ونسبتها المئوية.

جدول (٢)

توزيع مجالات الدراسة وفقرات كل منها والنسب المئوية للفقرات

م	الأبعاد	عدد الفقرات	النسبة المئوية
١	تفعيل التخطيط المدرسي	٣	١٠,٤٪
٢	تنظيم العمل الإداري	٣	١٠,٤٪
٣	الإشراف والتقويم لعمليتي التعلم والتعليم	٤	١٣,٨٪
٤	رعاية الطلبة	٣	١٠,٤٪
٥	توثيق العلاقة مع أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي	٤	١٣,٧٪
٦	التطوير الذاتي للإدارة المدرسية	٥	١٧,٢٪
٧	تنمية القيم التنظيمية للمدرسة	٤	١٣,٧٪
٨	فاعلية الاستفادة من الكوادر العاملة بالمدرسة	٣	١٠,٤٪
المجموع الكلي للفقرات		٢٩	١٠٠٪

صـــــدق الأداة:

للتحقق من صدق الأداة تم عرضها على مجموعة من المُحكمين من ذوي الخبرة والمختصين في مجالات الإدارة التعليمية، ، وبلغ عددهم ستة محكمين، وذلك في كلية التربية جامعة السلطان قابوس وقسم التربية والدراسات الإنسانية بجامعة نزوى بسلطنة عُمان، وقد عادت الاستبانات المحكمة جميعها، وأجمع المحكمون على صدقها، وملائمتها لقياس الأبعاد التي وضعت من أجلها، وذلك بعد إجراء التعديلات المناسبة في ضوء ملاحظات المحكمين وتوجيهاتهم، إما بالحذف، أو الإضافة، أو إعادة الصياغة، أو إعادة الترتيب.

ثبات أداة للدراسة:

قام الباحثان باستخدام معامل ألفا كرونباخ لاستخراج معامل الثبات ونتائج الجدول (٣) توضح ذلك.

جدول (٣)

معاملات الثبات تبعاً لمجالات الدراسة

م	الأبعاد	معامل الثبات	عدد الفقرات
١	تفعيل التخطيط المدرسي	.٨٠	٣
٢	تنظيم العمل الإداري	.٧٩	٣
٣	الإشراف والتقويم لعمليتي التعلم والتعليم	.٧٨	٤
٤	رعاية الطلبة	.٧٧	٣
٥	توثيق العلاقة مع أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي	.٧٨	٤
٦	التطوير الذاتي للإدارة المدرسية	.٧٦	٥
٧	تنمية القيم التنظيمية للمدرسة	.٨٣	٤
٨	فاعلية الاستفادة من الكوادر العاملة بالمدرسة	.٧٥	٣
المجموع الكلي للفقرات		.٩٠	٢٩

يوضح الجدول (٣) أن جميع أبعاد الدراسة تتمتع بقيمة ثبات عالية حيث بلغ الثابت العام للأداة (٠,٩٠)، وذلك يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بقيمة ثبات عالية.

المعالجات الإحصائية:

تم ادخال البيانات في الحاسب الآلي على البرنامج الاحصائي (SPSS) مع استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- التوزيعات التكرارية، والنسب المئوية للتعرف على تكرار الإجابات لدى أفراد عينة الدراسة.
- ألفا كرو نباخ لحساب معامل الثبات.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري .
- اختبار (ت) لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة.

نتـــائـج الـدراســـة:

تسهيلا لعرض نتائج الدراسة فقد تم تصنيفها وفقا لأسئلة الدراسة بحيث تمت الإجابة عن كل سؤال على حده، وفيما يلي عرض لتلك النتائج و البيانات الإحصائية المتعلقة بها وفقا المعيار الآتي لتفسير النتائج، حيث تم تحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي ولكن يمكن تطويره إلى ثلاثي ، وتم حساب المدى (٣-١=٢) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (٢÷٣=٠,٦٦)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية.

جدول (٥)

الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الثلاثي

درجة الموافقة	المتوسط الحسابي(طول الخلية)
قليلة	من ١ إلى أقل من ١,٦٦
متوسطة	من ١,٦٦ إلى أقل من ٢,٣٣
كبيرة	من ٢,٣٣ إلى ٣

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول الذي نصه:

ما درجة تطبيق مّديري المدارس لمعايير جودة الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي بسلطنة عُمان من وجهة نظر المشرفين الإداريين ؟

بعد تطبيق الاستبانة على مجتمع الدراسة، تم تفريغ الاستجابات تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التطبيق والرتبة لمجالات الدراسة ككل ، والجدول (٦) أدناه يوضح ذلك.

جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التطبيق والرتبة لمجالات الدراسة ككل

الرتبة	م	محاور الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
٤	١	تفعيل التخطيط المدرسي	٢,٣٥	٠,٥١	كبيرة
٢	٢	تنظيم العمل الإداري	٢,٥٤	٠,٣٤	كبيرة
٨	٣	الإشراف والتقويم لعمليتي التعلم والتعليم	٢,١٤	٠,٤٣	متوسطة
٦	٤	رعاية الطلبة	٢,٣٠	٠,٤٧	متوسطة
٧	٥	توثيق العلاقة مع أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي	٢,٢٠	٠,٤٦	متوسطة
٥	٦	التطوير الذاتي للإدارة المدرسية	٢,٣١	٠,٤٢	متوسطة
٣	٧	تنمية القيم التنظيمية للمدرسة	٢,٤٤	٠,٤٢	كبيرة
١	٨	فاعلية الاستفادة من الكوادر العاملة بالمدرسة	٢,٦٠	٠,٣٨	كبيرة
		المجموع الكلي	٢,٣٦	٠,٣٠	كبيرة

يتضح من الجدول (٦) أن درجة تطبيق مديري المدارس لمعايير جودة الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي بسلطنة عمان من وجهة نظر المشرفين الإداريين لمجالات الدراسة ككل كانت ضمن الدرجة الكبيرة حيث بلغ المجموع الكلي للمتوسطات الحسابية (٢,٣٦) ، وانحراف معياري قدره (٠,٣٠)، كما تراوح المتوسطات الحسابية لمجالات الدراسة بين(٢,٦٠- ٢,١٤) والانحرافات المعيارية بين(٠,٥١- ٠,٣٤) أي بين الدرجة الكبيرة والمتوسطة ، وجاء في المرتبة الأولى مجال فاعلية الاستفادة من الكوادر العاملة بالمدرسة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٠) وانحراف معياري قدره (٠,٣٨) وبدرجة تطبيق كبيرة ، يليه في المرتبة الثانية مجال تنظيم العمل الإداري بمتوسط حسابي بلغ (٢,٥٤) وانحراف معياري قدره (٠,٣٤) وبدرجة تطبيق كبيرة ، أما مجال تنمية القيم التنظيمية للمدرسة فقد جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٤٤) وانحراف معياري قدره (٠,٤٢) وبدرجة تطبيق كبيرة ، وجاء مجال تفعيل التخطيط المدرسي في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٣٥) وانحراف معياري قدره (٠,٥١) وبدرجة تطبيق كبيرة ، في حين جاء مجال التطوير الذاتي للإدارة المدرسية في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٣١)

وانحراف معياري قدره (٠,٤٢) وبدرجة تطبيق متوسطة، أما مجال رعاية الطلبة فجاء في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٣٠) وانحراف معياري قدره (٠,٤٧) وبدرجة تطبيق متوسطة، وجاء مجال توثيق العلاقة مع أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٢٠) وانحراف معياري قدره (٠,٤٦) وبدرجة تطبيق متوسطة، أما مجال الإشراف والتقويم لعمليتي التعلم والتعليم فجاء في المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٢,١٤) وانحراف معياري قدره (٠,٤٣) وبدرجة تطبيق متوسطة.

ولمزيد من التعمق في نتائج الدراسة وتفسيراتها سوف يتم تناول كل مجال على حده على النحو الآتي:

المجال الأول: تفعيل التخطيط المدرسي:

ويوضح الجدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التطبيق والرتبة لفقرات هذا المجال .

جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التطبيق والرتبة بالنسبة لفقرات مجال تفعيل التخطيط المدرسي

الرتبة	م	العبـــــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
٢	١	يُشرك العاملين بالمدرسة والمستفيدين منها في عمليات التخطيط الاستراتيجي المدرسي.	٢,٣٢	٠,٥٦	متوسطة
١	٢	يُوجد رؤية ورسالة مُلهمة وداعمة للعمل المدرسي.	٢,٤٣	٠,٦٢	كبيرة
٢	٣	يُساهم بفعالية في تخطيط برامج للإنماء المهني تلبي احتياجات العاملين بالمدرسة.	٢,٣٢	٠,٦٣	متوسطة
		المجموع الكلي	٢,٣٥	٠,٥١	كبيرة

يتضح من الجدول (٧) أن درجة تطبيق مُديري المدارس لمعايير جودة الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي بسلطنة عُمان من وجهة نظر المشرفين الإداريين لفقرات مجال تفعيل التخطيط المدرسي تراوحت قيمها بين (٢,٤٣- ٢,٣٢) أي بين الكبيرة والمتوسطة، وحصلت

الفقرة (٢) التي نصها " يُوجد رؤية ورسالة مُلهمة وداعمة للعمل المدرسي " على أعلى متوسط حسابي وقيمته (٢,٤٣) وانحراف معياري قدره (٠,٦٢) وبدرجة تطبيق كبيرة ، بينما حصلت الفقرتان(١)، (٣) والتي نصهما " يُشرك العاملين بالمدرسة والمستفيدين منها في عمليات التخطيط الاستراتيجي المدرسي "، " يُساهم بفعالية في تخطيط برامج للإنماء المهني تلبي احتياجات العاملين بالمدرسة "على أقل متوسط حسابي وقيمته (٢,٣٢) وانحراف معياري قدره (٠,٥٦)، (٦٣) على الترتيب وبدرجة تطبيق متوسطة.

المجال الثاني: تنظيم العمل الإداري:

ويوضح الجدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التطبيق والرتبة لفقرات هذا المجال .

جدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التطبيق والرتبة بالنسبة لفقرات مجال تنظيم العمل الإداري

الرتبة	م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
٢	١	يُفوض الصلاحيات للعاملين بما يتناسب ومواقف العمل المختلفة.	٢,٥٣	٠,٥٠	كبيرة
١	٢	يوظف مرافق المبنى المدرسي في دعم الأنشطة والبرامج المدرسية.	٢,٥٧	٠,٥٠	كبيرة
٣	٣	يُفعل استخدام الأنظمة واللوائح والسجلات والملفات المدرسية بكفاءة وفعالية.	٢,٥١	٠,٥٥	كبيرة
		المجموع الكلي	٢,٥٤	٠,٣٤	كبيرة

يتضح من الجدول (٨) أن درجة تطبيق مُديري المدارس لمعايير جودة الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي بسلطنة عُمان من وجهة نظر المشرفين الإداريين لفقرات مجال تنظيم العمل الإداري تراوحت قيمها بين (٢,٥٧- ٢,٥١) أي أن جميعها حصل على تقديرات كبيرة ، وحصلت الفقرة (٢) التي نصها " يوظف مرافق المبنى المدرسي في دعم الأنشطة والبرامج

المدرسية " على أعلى متوسط حسابي قيمته (٢,٥٧) وانحراف معياري قدره (٠,٥٠) وبدرجة تطبيق كبيرة ، بينما جاءت الفقرة (٣) والتي نصها " يُفعل استخدام الأنظمة واللوائح والسجلات والملفات المدرسية بكفاءة وفعالية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قيمته (٢,٥١) وانحراف معياري قدره (٠,٥٥) وبدرجة تطبيق كبيرة أيضاً .

المجال الثالث: الإشراف والتقويم لعمليتي التعلم والتعليم:

ويوضح الجدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التطبيق والرتبة لفقرات هذا المجال .

جدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التطبيق والرتبة بالنسبة لفقرات مجال الإشراف والتقويم لعمليتي التعلم والتعليم

الرتبة	م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
٤	١	يتبع استخدام أساليب إشرافية متنوعة.	٢,٠٠	٠,٦٩	متوسطة
٣	٢	ينفذ برامج الإنماء المهني وفق الاحتياجات الفعلية للعاملين.	٢,٠٢	٠,٦١	متوسطة
٢	٣	يُشرف على تفعيل مراكز مصادر التعلم.	٢,٢١	٠,٥٥	متوسطة
١	٤	يُحلل نتائج تقويم الطلبة ويستفيد منها في برامج التحسين والتطوير	٢,٣٤	٠,٥٦	كبيرة
		المجموع الكلي	٢,١٤	٠,٤٣	متوسطة

يتضح من الجدول (٩) أن درجة تطبيق مُديري المدارس لمعايير جودة الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي بسلطنة عُمان من وجهة نظر المشرفين الإداريين لفقرات مجال الإشراف والتقويم لعمليتي التعلم والتعليم تراوحت قيمها بين (٢,٣٤- ٢٠٠) أي أن جميعها حصل على تقديرات متوسطة ، وحصلت الفقرة (٤) التي نصها " يُحلل نتائج تقويم الطلبة ويستفيد

منها في برامج التحسين والتطوير " على أعلى متوسط حسابي قيمته (٢,٣٤) وانحراف معياري قدره (٠,٥٦) وبدرجة تطبيق متوسطة ، بينما جاءت الفقرة (١) والتي نصها " يتبع استخدام أساليب إشرافية متنوعة " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قيمته (٢,٠٠) وانحراف معياري قدره (٠,٦٩) وبدرجة تطبيق متوسطة أيضاً .

المجال الرابع: رعاية الطلبة:

ويوضح الجدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التطبيق والرتبة لفقرات هذا المجال .

جدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التطبيق والرتبة بالنسبة لفقرات مجال رعاية الطلبة

الرتبة	م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
١	١	يُتابع باهتمام حضور الطلبة وغيابهم حسب اللوائح والأنظمة المعمول بها.	٢,٦٦	٠,٦٠	كبيرة
٢	٢	يُنمي الاتجاهات الإيجابية ويُعالج الاتجاهات السلبية لدى طلبة المدرسة.	٢,٣٢	٠,٦٣	متوسطة
٣	٣	يوفر للطلبة فرص تعليم متنوعة تُراعي الفروق الفردية بينهم.	١,٩١	٠,٧٢	متوسطة
		المجموع الكلي	٢,٣٠	٠,٤٧	متوسطة

يتضح من الجدول (١٠) أن درجة تطبيق مّديري المدارس لمعايير جودة الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي بسلطنة عُمان من وجهة نظر المشرفين الإداريين لفقرات مجال رعاية الطلبة تراوحت قيمها بين (٢,٦٦- ١,٩١) أي بين الكبيرة والمتوسطة، وحصلت الفقرة (١) التي نصها " يّتابع باهتمام حضور الطلبة وغيابهم حسب اللوائح والأنظمة المعمول بها " على أعلى متوسط حسابي وقيمته (٢,٦٦) وانحراف معياري قدره (٠,٦٠) وبدرجة تطبيق كبيرة ، بينما

حصلت الفقرة (٣) والتي نصهما " يوفر للطلبة فرص تعليم متنوعة تُراعي الفروق الفردية بينهم "، على أقل متوسط حسابي وقيمته (١,٩١) وانحراف معياري قدره (٠,٧٢)، وبدرجة تطبيق متوسطة.

المجال الخامس: توثيق العلاقة مع أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي:

ويوضح الجدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التطبيق والرتبة لفقرات هذا المجال .

جدول (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التطبيق والرتبة بالنسبة لفقرات مجال رعاية الطلبة

الرتبة	م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
٢	١	يتواصل بفعالية وبصورة مستمرة مع أولياء أمور طلبة المدرسة.	٢,٣٢	٠,٥٩	متوسطة
٣	٢	يُقدم لأولياء أمور طلبة المدرسة معلومات شاملة حول تعلم أبنائهم.	٢,١٩	٠,٦١	متوسطة
١	٣	يُدعم دور مجلس الآباء والأمهات في مختلف جوانب العملية التعليمية.	٢,٣٤	٠,٦٧	كبيرة
٤	٤	يوفر برامج خدمية لتنمية المجتمع المحلي.	١,٩٦	٠,٦٦	متوسطة
		المجموع الكلي	٢,٢٠	٠,٤٦	متوسطة

يتضح من الجدول (١١) أن درجة تطبيق مُديري المدارس لمعايير جودة الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي بسلطنة عُمان من وجهة نظر المشرفين الإداريين لفقرات مجال توثيق العلاقة مع أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي تراوحت قيمها بين (٢,٣٤- ١,٩٦) أي بين الكبيرة والمتوسطة، وحصلت الفقرة (٣) التي نصها " يُدعم دور مجلس الآباء والأمهات في مختلف جوانب العملية التعليمية " على أعلى متوسط حسابي وقيمته (٢,٣٤) وانحراف معياري قدره (٠,٦٧) وبدرجة تطبيق كبيرة ، بينما حصلت الفقرة (٤) والتي نصهما " يوفر برامج خدمية لتنمية

المجتمع المحلي " على أقل متوسط حسابي وقيمته (١,٩٦) وانحراف معياري قدره (٠,٦٦)، وبدرجة تطبيق متوسطة.

المجال السادس: التطوير الذاتي للإدارة المدرسية:

ويوضح الجدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التطبيق والرتبة لفقرات هذا المجال .

جدول (١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التطبيق والرتبة

بالنسبة لفقرات مجال التطوير الذاتي للإدارة المدرسية

الرتبة	م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
٢	١	يواكب استخدام المستجدات الحديثة في الإدارة المدرسية.	٢,٣٤	٠,٦٤	كبيرة
٥	٢	يحرص على تطوير أدائه ذاتياً بصورة مُستمرة.	٢,١١	٠,٦٣	متوسطة
٤	٣	يتسم بالموضوعية في تقويم الأداء.	٢,٢٨	٠,٦٢	متوسطة
١	٤	يتقبل التوجيهات والنقد من قبل المعنيين والمسئولين.	٢,٥٣	٠,٥٨	كبيرة
٣	٥	يوظف بفعالية استخدام التكنولوجيا الحديثة في مختلف ميادين العمل المدرسي.	٢,٣٢	٠,٤٧	متوسطة
		المجموع الكلي	٢,٢١	٠,٤٢	متوسطة

يتضح من الجدول (١٢) أن درجة تطبيق مُديري المدارس لمعايير جودة الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي بسلطنة عُمان من وجهة نظر المشرفين الإداريين لفقرات مجال التطوير الذاتي للإدارة المدرسية تراوحت قيمها بين (٢,٥٣- ٢,١١) أي بين الكبيرة والمتوسطة، وحصلت الفقرة (٤) التي نصها " يتقبل التوجيهات والنقد من قبل المعنيين والمسئولين " على أعلى متوسط حسابي وقيمته (٢,٥٣) وانحراف معياري قدره (٠,٥٨) وبدرجة تطبيق كبيرة ، بينما حصلت الفقرة (٢) والتي نصها " يحرص على تطوير أدائه ذاتياً بصورة مُستمرة." على أقل متوسط حسابي وقيمته (١,١١) وانحراف معياري قدره (٠,٦٣)، وبدرجة تطبيق متوسطة.

المجال السابع: تنمية القيم التنظيمية للمدرسة:

ويوضح الجدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التطبيق والرتبة لفقرات هذا المجال .

جدول (١٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التطبيق والرتبة بالنسبة لفقرات مجال تنمية القيم التنظيمية للمدرسة

الرتبة	م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
١	١	يحرص على بناء علاقات تعاونية بين جميع أفراد المجتمع المدرسي.	٢,٦٨	٠,٥٦	كبيرة
٢	٢	يعتمد على العمل بروح الفريق في جميع الأنشطة والبرامج والمشروعات المدرسية.	٢,٦٠	٠,٥٤	كبيرة
٣	٣	يُشجع الإبداع والابتكار والتجديد في أساليب العمل	٢,٣٠	٠,٦٢	متوسطة
٤	٤	يُرسخ ويُدعم مبادئ المحاسبة والمُسائلة.	٢,١٩	٠,٦٥	متوسطة
المجموع الكلي			٢,٤٤	٠,٤٢	كبيرة

يتضح من الجدول (١٣) أن درجة تطبيق مُديري المدارس لمعايير جودة الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي بسلطنة عُمان من وجهة نظر المشرفين الإداريين لفقرات مجال تنمية القيم التنظيمية للمدرسة تراوحت قيمها بين (٢,٦٨- ٢,١٩) أي بين الكبيرة والمتوسطة، وحصلت الفقرة (١) التي نصها " يحرص على بناء علاقات تعاونية بين جميع أفراد المجتمع المدرسي " على أعلى متوسط حسابي وقيمته (٢,٦٨) وانحراف معياري قدره (٠,٥٦) وبدرجة تطبيق كبيرة ، بينما حصلت الفقرة (٤) والتي نصها " يُرسخ ويُدعم مبادئ المحاسبة والمُسائلة " على أقل متوسط حسابي وقيمته (٢,١٩) وانحراف معياري قدره (٠,٦٥)، وبدرجة تطبيق متوسطة.

المجال الثامن: فاعلية الاستفادة من الكوادر العاملة بالمدرسة:

ويوضح الجدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التطبيق والرتبة لفقرات هذا المجال .

جدول (١٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التطبيق والرتبة بالنسبة لفقرات مجال فاعلية الاستفادة من الكوادر العاملة بالمدرسة

الرتبة	م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
١	١	يستفيد من المعلمين في القيام ببعض المهام الإدارية المدرسية.	٢,٦٨	٠,٥٦	كبيرة
٢	٢	يُوفر الدعم اللازم للأخصائيين لحل المشكلات التي تواجه الطلبة.	٢,٦٠	٠,٥٠	كبيرة
٣	٣	يوفر الدعم المادي والبشري للفنيين لمساعدتهم في أداء واجباتهم ومسئولياتهم الوظيفية	٢,٥٣	٠,٥٨	كبيرة
المجموع الكلي			٢,٦٠	٠,٣٨	كبيرة

يتضح من الجدول (١٣) أن درجة تطبيق مُديري المدارس لمعايير جودة الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي بسلطنة عُمان من وجهة نظر المشرفين الإداريين لفقرات مجال فاعلية الاستفادة من الكوادر العاملة بالمدرسة تراوحت قيمها بين (٢,٦٨- ٢,٥٣) أي أن جميعها حصل على تقديرات كبيرة ، وحصلت الفقرة (١) التي نصها " يستفيد من المعلمين في القيام ببعض المهام الإدارية المدرسية " على أعلى متوسط حسابي قيمته (٢,٦٨) وانحراف معياري قدره (٠,٥٦) وبدرجة تطبيق كبيرة ، بينما جاءت الفقرة (٣) والتي نصها " يوفر الدعم المادي والبشري للفنيين لمساعدتهم في أداء واجباتهم ومسئولياتهم الوظيفية " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قيمته (٢,٥٣) وانحراف معياري قدره (٠,٥٨) وبدرجة تطبيق كبيرة أيضاً

ثانياً:النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني الذي نصه:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة من المشرفين الإداريين تُعزى إلى متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي؟

من أجل الإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T-Test) لمتغيري الجنس و سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي وذلك على النحو الآتي:

١- مُتغـــير الجنـــس:

حيث يوضح الجدول (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T-TEST لمتغير الجنس لجميع مجالات الدراسة:

الجدول (١٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T-TEST لمتغير الجنس في مجالات الدراسة

المجال	النوع				قيمة (ت)	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
	ذكر		انثى				
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
تفعيل التخطيط المدرسي	٢,٣٢	٠,٤٧	٢,٤٤	٠,٦٠	-٠,٦٠٧	٠,٥٥١	غير دال
تنظيم العمل الإداري	٢,٥٥	٠,٣٢	٢,٥١	٠,٤٢	٠,٢٨١	٠,٧٨٢	غير دال
الإشراف والتقويم لعمليتي التعلم والتعليم	٢,١٠	٠,٣٩	٢,٢٥	٠,٥٢	-٠,٩٢٥	٠,٣٦٨	غير دال
رعاية الطلبة	٢,٢٩	٠,٤٦	٢,٣١	٠,٥٢	-٠,٠٨٣	٠,٩٣٥	غير دال
توثيق العلاقة مع أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي	٢,٢٦	٠,٤٠	٢,٠٤	٠,٥٧	١,٣١٧	٠,٢٠٥	غير دال
التطوير الذاتي للإدارة المدرسية	٢,٣٢	٠,٤٤	٢,٢٩	٠,٣٧	٠,٢٤٤	٠,٨٠٩	غير دال
تنمية القيم التنظيمية للمدرسة	٢,٤٣	٠,٤٣	٢,٤٨	٠,٤١	-٠,٣٩٧	٠,٦٩٥	غير دال
فاعلية الاستفادة من الكوادر العاملة بالمدرسة	٢,٦٢	٠,٣٦	٢,٥٦	٠,٤٤	٠,٣٩٣	٠,٦٩٩	غير دال

يتضح من الجدول (١٤) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المشرفين الإداريين لدرجة تطبيق مُديري المدارس لمعايير جودة الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي بسلطنة عُمان في جميع الأبعاد تُعزى لمُتغير الجنس(ذكر – إنثى)، مما يعني اتفاق عينة الدراسة في أنه لا تأثير للجنس في استجابات عينة الدراسة من المشرفين الإداريين.

٢- مُتغير سنوات الخبرة:

حيث يوضح الجدول (١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T-TEST لمتغير سنوات الخبرة لجميع مجالات الدراسة:

الجدول (١٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T-TEST لمتغير سنوات الخبرة في مجالات الدراسة

المجال	سنوات الخبرة				قيمة (ت)	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
	من ٥ إلى ١٠ سنوات		١٠ سنوات فأكثر				
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
تفعيل التخطيط المدرسي	٢,٢٥	٠,٥٧	٢,٣٦	٠,٥١	-٠,٣٨٨	٠,٧٢١	غير دال
تنظيم العمل الإداري	٢,٥٨	٠,٥٠	٢,٥٣	٠,٣٣	٠,١٩٠	٠,٨٦١	غير دال
الإشراف والتقويم لعمليتي التعلم والتعليم	٢,٠٦	٠,٤٣	٢,١٥	٠,٤٣	-٠,٢٩٧	٠,٧١٤	غير دال
رعاية الطلبة	٢,٧٥	٠,٣٢	٢,٢٦	٠,٤٦	٢,٨٣٦	٠,٠٤٤	غير دال
توثيق العلاقة مع أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي	٢,٣٨	٠,١٤	٢,١٩	٠,٤٨	١,٨٤٦	٠,٠٩١	غير دال
التطوير الذاتي للإدارة المدرسية	٢,٤٥	٠,٢٤	٢,٣٠	٠,٤٣	٠,٨٠٨	٠,٤٦٥	غير دال
تنمية القيم التنظيمية للمدرسة	٢,٤٤	٠,٥٢	٢,٤٤	٠,٤٢	-٠,٠١٦	٠,٩٨٨	غير دال
فاعلية الاستفادة من الكوادر العاملة بالمدرسة	٢,٦٧	٠,٤٧	٢,٦٠	٠,٣٧	٠,٢٨٨	٠,٧٩٠	غير دال

يتضح من الجدول (١٥) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المشرفين الإداريين لدرجة تطبيق مُديري المدارس لمعايير جودة الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي بسلطنة عُمان في جميع الأبعاد تُعزى لمُتغير سنوات الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات – من ١٠ سنوات فأكثر)، مما يعني اتفاق عينة الدراسة في أنه لا تأثير لسنوات الخبرة في استجابات عينة الدراسة من المشرفين الإداريين.

٣- مُتغير المؤهل العلمي:

حيث يوضح الجدول (١٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T-TEST لمتغير المؤهل العلمي لجميع مجالات الدراسة:

الجدول (١٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T-TEST لمتغير المؤهل العلمي في مجالات الدراسة

المجال	المؤهل العلمي				قيمة (ت)	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
	بكالوريوس		ماجستير				
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
تفعيل التخطيط المدرسي	٢,٤١	٠,٤٩	٢,٣١	٠,٥٢	٠,٦٨٩	٠,٤٩٥	غير دال
تنظيم العمل الإداري	٢,٦١	٠,٣٢	٢,٤٨	٠,٣٦	١,٢٧٠	٠,٢١١	غير دال
الإشراف والتقويم لعمليتي التعلم والتعليم	٢,١٣	٠,٤٥	٢,١٦	٠,٤١	٠,٢٧٥-	٠,٧٨٥	غير دال
رعاية الطلبة	٢,٣٨	٠,٤٠	٢,٢٣	٠,٥٢	١,١٣٤	٠,٢٦٢	غير دال
توثيق العلاقة مع أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي	٢,٢٢	٠,٤٧	٢,١٩	٠,٤٦	٠,١٩١	٠,٨٥٠	غير دال
التطوير الذاتي للإدارة المدرسية	٢,٣٥	٠,٣٥	٢,٢٩	٠,٤٨	٠,٤٧٣	٠,٦٣٩	غير دال
تنمية القيم التنظيمية للمدرسة	٢,٤٩	٠,٤٦	٢,٤٠	٠,٤٠	٠,٧٠٤	٠,٤٨٥	غير دال
فاعلية الاستفادة من الكوادر العاملة بالمدرسة	٢,٦٧	٠,٣٧	٢,٥٥	٠,٣٨	١,٠٨٩	٠,٢٨٢	غير دال

يتضح من الجدول (١٦) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المشرفين الإداريين لدرجة تطبيق مُديري المدارس لمعايير جودة الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي بسلطنة عُمان في جميع الأبعاد تُعزى لمُتغير المؤهل العلمي(بكالوريوس- ماجستير)، مما يعني اتفاق عينة الدراسة في أنه لا تأثير للمؤهل العلمي في استجابات عينة الدراسة من المشرفين الإداريين.

مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول الذي نصه:

ما درجة تطبيق مُديري المدارس لمعايير جودة الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي بسلطنة عُمان من وجهة نظر المشرفين الإداريين ؟

أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق مُديري المدارس لمعايير جودة الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي بسلطنة عُمان من وجهة نظر المشرفين الإداريين جاءت كبيرة بشكل عام، وجاء في المرتبة الأولى مجال فاعلية الاستفادة من الكوادر العاملة بالمدرسة ، يليه في المرتبة الثانية مجال تنظيم العمل الإداري ، أما مجال تنمية القيم التنظيمية للمدرسة فقد جاء في المرتبة الثالثة ، وجاء مجال تفعيل التخطيط المدرسي في المرتبة الرابعة وجميعهم بدرجة تطبيق كبيرة. وقد يُعزى ذلك إلى الدقة في اختيار مُديري المدارس من خلال معايير وشروط تتم وفق أسس علمية وتواكب الاتجاهات المُعاصرة في هذا المجال، وربّما يعزى ذلك أيضاً إلى وجود اهتمام بإعداد وتأهيل وتدريب مُديري المدارس في برامج مُصممة خصيصاً لهذا الغرض في وزارة التربية والتعليم ومراكز التدريب التابعة لها لا سيما المركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين، بالإضافة إلى أقسام ومراكز التدريب بالمُديريات العامة للتربية والتعليم التابعة للوزارة، وقد يُعزى ذلك أيضاً إلى الاهتمام بمُتابعة ومراقبة وتقويم أداء مُديري المدارس من قبل لجان المُتابعة بوزارة التربية والتعليم والمُديريات التابعة لها بصفة عامة، ومن قبل المُشرفين الإداريين بصفة خاصة، مما يدفع المُديرين لمزيد من العمل والاجتهاد في الأداء، والالتزام بالواجبات والمهام والمسئوليات الوظيفية المُحددة لهم، بالإضافة إلى برامج التحسين والتطوير في التعليم عامة والإدارة المدرسية

خاصة مثل: الإستراتيجية الوطنية للتعليم ٢٠٤٠م، وبرنامج الإدارة المدرسية المحوسب، ونظام الإدارة المدرسية الذاتية، ومشروع تطوير الأداء المدرسي، ومشروع البوابة التعليمية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عساف (٢٠٠٥) التي توصلت إلى أن مديري المدارس في محافظة غزة بفلسطين يطبقون معايير الإدارة الاستراتيجية بدرجة كبيرة، ودراسات نيكسون (Nixon,2015)، وإينا (Ayeni,2012) ، وتيفنسون (Stevenson,2008)، وأيوب (Ayob,2012) ، ووكر وكوونغ (Walker and Kwong ,2005) ، وكرانستون وزملائه (Cranston and others,2003) ، وديـاز (Díaz,2003)، ودراسة الكلية القومية للقيادة المدرسية في نوتنجهام بانجلترا (National College for School Leadership in England,2001) والتي كشفت عن اهتمام مُديري المدارس بتطبيق معايير جودة الإدارة والقيادة في مدارسهم في مجالات التخطيط الاستراتيجي، وإدارة هيئة العاملين بالمدرسة، وتدعيم الجانب القيمي، والاستثمار الأمثل للموارد البشرية المدرسية.

ولكن تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عبد الرسول (٢٠٠٥) التي توصلت إلى وجود قصور في تطبيق معايير الإدارة المتميزة في مدارس التعليم الابتدائي بمصر في مجالات توظيف الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفعالية، وإشراك هيئة العاملين بالمدرسة في صُنع واتخاذ القرارات المدرسية ، ونتيجة دراسة العتيبي (٢٠٠٦) التي كشفت وجود قصور في دور الإدارة المدرسية في تحقيق معايير الجودة التعليمية بالمدارس الثانوية العامة بنين بمكة المكرمة يتمثل في مركزية إدارة المدرسة في وضع الخطط المُنظمة للعمل، وفي صُنع واتخاذ القرارات المدرسية ، ونتيجة دراسة أبو عبده (٢٠١١) التي أظهرت وجود درجة تطبيق متوسطة لمعايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس في مجال السياسة الإدارية والتنظيمية ، ونتيجة دراسة السنيدي (٢٠١٢) التي بينت وجود معوقات تواجه تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بمدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض في مجال الاهتمام بالتخطيط المدرسي، ونتيجة دراسة قادة (٢٠١٢) التي أوضحت أن واقع تطبيق مُديري المدارس لمعايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية كانت متوسطة في مجالات تطبيق اللوائح والتشريعات، وإشراك هيئة العاملين، والاهتمام بجميع العاملين داخل المؤسسة.

كما تختلف أيضاً هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عبدالله (٢٠١٢) التي أبرزت وجود قصور في آليات تطبيق مواصفات الجودة في الإدارة المدرسية في المدارس الخاصة لمنطقة دُبي التعليمية تتمثل في أن هناك ضعفاً في التخطيط الاستراتيجي ، والاعتماد على خطط شكلية ليست تطويرية شاملة، وعدم توافر الاستقلالية للعاملين في حدود الصلاحيات والمسئوليات الممنوحة لهم ، ونتيجة دراسة الدجني (٢٠١٣) التي أظهرت جود قصور في واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظات غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز الخاص بمعايير الجودة في مجالات الموارد المالية والمادية ، والقيادة والإدارة، والتخطيط المؤسسي، والموارد البشرية ، ونتيجة دراسة الغامدي (٢٠١٤) التي أكدت أن درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في مدارس منطقة الباحة بالمملكة العربية السعودية جاءت متوسطة في مجالات التعليم والتعلم ، والقيادة التربوية، والتخطيط الاستراتيجي ، ونتيجة دراسة الحناوي (٢٠١٥) التي أوضحت أن واقع الإدارة المدرسية في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية في المدارس الثانوية في محافظة البلقاء بالمملكة الأردنية الهاشمية جاء بدرجة متوسطة ، ووجود معوقات بدرجة كبيرة مثل غلبة الطابع الروتيني والتعقيد الإداري في العمل المدرسي، وغياب التقييم المستمر للخطة الاستراتيجية التي تضعها المدرسة، ونتيجة دراسة مُرسي(٢٠١٥) التي توصلت إلى وجود قصور في تطبيق الإدارة المدرسية بمصر لمعايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في مجالات الأخذ بمبدأ تفويض الصلاحيات وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات، وعمليات التخطيط الاستراتيجي.

بينما جاء مجال التطوير الذاتي للإدارة المدرسية في المرتبة الخامسة ، أما مجال رعاية الطلبة فجاء في المرتبة السادسة ، وجاء مجال توثيق العلاقة مع أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي في المرتبة السابعة ، أما مجال الإشراف والتقويم لعمليتي التعلم والتعليم فجاء في المرتبة الثامنة والأخيرة وجميعها حصل على درجة تطبيق متوسطة. وقد يُعزى ذلك إلى زيادة اهتمام وتركيز مُديري المدارس على بعض الأعمال الروتينية مثل انضباط الطلبة وانتظامهم من خلال مُتابعة حضور الطلبة وغيابهم وتطبيق اللوائح والقرارات الخاصة بهذا المجال، وربّما يُعزى ذلك أيضاً إلى اعتماد المُديرين بشكل رئيس على مساعديهم والمُعلمين الأوائل في الإشراف والتقويم على المُعلمين وتخطيط وتنفيذ برامج تنمية مهنية مُستمرة وفق احتياجاتهم الفعلية، بالإضافة إلى ضعف

الشراكة بين المدرسة من جانب وأولياء الأمور والمُجتمع المحلي من جانب آخر، فضلاً عن تمسك بعض المُديرين بالتطبيق الحرفي للقوانين والتشريعات واللوائح التي تُنظم العملية التعليمية، وضعف الكفايات والكفاءات التكنولوجية لدى بعضهم واعتمادهم بشكل رئيس على أخصائي البيانات والمعلومات في هذا المجال، وكثرة المهام والمسئوليات والواجبات الوظيفية لديهم مما يحول بينهم وبين التطوير الذاتي بجودة وتميز في العمل.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة عبد الرسول (٢٠٠٥) التي توصلت إلى وجود قصور في تطبيق معايير الإدارة المتميزة بمدارس التعليم الابتدائي في مصر في توظيف تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، وتحقيق الشراكة المجتمعية الفعّالة مع أولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي، ونتيجة دراسة العتيبي (٢٠٠٦) التي كشفت وجود قصور في دور الإدارة المدرسية في تحقيق معايير الجودة التعليمية بالمدارس الثانوية العامة بنين بمكة المكرمة في مجال الوفاء باحتياجات وتوقعات الطلبة، ونتيجة دراسة أبو عبده (٢٠١١) التي أظهرت وجود درجة تطبيق متوسطة لمعايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس في بعض مجالات السياسة الإدارية والتنظيمية، ونتيجة دراسة السنيدي (٢٠١٢) التي بينت ضعف اهتمام مُدير المدرسة بمشكلات الطلبة الصحية والاجتماعية، وضعف العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي في مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض، ونتيجة دراسة قادة (٢٠١٢) التي أوضحت أن واقع تطبيق مُديري المدارس لمعايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية كانت متوسطة في مجالات اتباع الأساليب الإدارية الحديثة، وتحفيز الطلبة، والتنمية المهنية للعاملين بالمدرسة ، وتفعيل المشاركة المجتمعية.

كما تتفق أيضاً هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عبدالله (٢٠١٢) التي أبرزت وجود قصور في آليات تطبيق مواصفات الجودة في الإدارة المدرسية في المدارس الخاصة لمنطقة دُبي التعليمية تتمثل في قلة توافر البرامج التدريبية للعاملين التي تحقق لهم التنمية المهنية الشاملة والمستمرة، وأن البرامج والأنشطة التعليمية التعلمية نمطية وخالية من أي أنشطة إثرائية تنمي مهارات التفكير وتلبي حاجات المتفوقين والمبدعين من الطلبة، ونتيجة دراسة الدجني (٢٠١٣) التي أظهرت جود قصور في واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظات غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي

للتميز الخاص بمعايير الجودة في مجالات الخدمات المقدمة للمجتمع، والموارد البشرية، ونتيجة دراسة الغامدي (٢٠١٤) التي أكدت أن درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في مدارس منطقة الباحة بالمملكة العربية السعودية جاءت متوسطة في مجالات التحسين المستمر، والتقويم، وعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، ونتيجة دراسة مُرسي(٢٠١٥) التي توصلت إلى وجود قصور في تطبيق الإدارة المدرسية بمصر لمعايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في مجالات الاهتمام ببحث مشكلات الطلبة ، وقلة اهتمامها بتنمية العاملين مهنياً، وغياب الشراكة المجتمعية الفاعلة مع المجتمع المحلي المُحيط بالمدرسة.

ولكن تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسات نيكسون (Nixon,2015)، وإينا (Ayeni,2012) ، وتيفنسون (Stevenson,2008)، وأيوب (Ayob,2012) ، ووكر وكوونغ (Walker and Kwong ,2005) ، وكرانستون وزملائه (Cranston and others,2003) ، ودياز (Díaz,2003)، ودراسة الكلية القومية للقيادة المدرسية في نوتنجهام بانجلترا (National College for School Leadership in England,2001) والتي كشفت عن اهتمام مُديري المدارس بتطبيق معايير جودة الإدارة والقيادة في مدارسهم في مجالات الإشراف والتقويم على العملية التعليمية، وتدعيم الشراكة المُجتمعية للمدرسة، والنموالمهني والتنمية المهنية لهيئة العاملين، والتحسين والتطوير المدرسي.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني الذي نصه:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة من المشرفين الإداريين تُعزى إلى متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي ؟

١- مُتغير الجنس:

توصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المشرفين الإداريين لدرجة تطبيق مُديري المدارس لمعايير جودة الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي بسلطنة عُمان في جميع الأبعاد

تُعزى لمُتغير الجنس(ذكر- إنثى)، وقد يُعزى ذلك إلى أن جميع المشرفين الإداريين سواء أكانوا ذكوراً أم إناثاً يعملون في مناخ تنظيمي واحد، ولديهم ثقافة تنظيمية متقاربة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات عساف (٢٠٠٥)، وأبو عبده (٢٠١١)، وقادة (٢٠١٢)، والدجني (٢٠١٣) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير الجنس. ولكن تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة جاديس والحناوي (٢٠١٥) والتي أظهرت وجود فروق في مُتغير الجنس ولصالح الإناث

٢- مُتغير سنوات الخبرة:

كشفت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المشرفين الإداريين لدرجة تطبيق مُديري المدارس لمعايير جودة الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي بسلطنة عُمان في جميع الأبعاد تُعزى لمُتغير سنوات الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات - من ١٠ سنوات فأكثر) ، وقد يُعزى ذلك إلى أن المشرفين الإداريين على تنوع سنوات خبراتهم واختلافها يخضعون لمجموعة واحدة من اللوائح والتشريعات والقوانين والقرارات الوزارية التي تُنظم عملهم وتحدد لهم مهامهم ومسئولياتهم وواجباتهم الوظيفية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات عساف (٢٠٠٥)، وقادة (٢٠١٢)، والدجني (٢٠١٣) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة. ولكن تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراستي أبو عبده (٢٠١١)، الغامدي (٢٠١٤) والتي كشفتا عن وجود فروق في متغير الخبرة لصالح الخبرة أقل من خمس سنوات.

٣- مُتغير المؤهل العلمي:

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المشرفين الإداريين لدرجة تطبيق مُديري المدارس

لمعايير جودة الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي بسلطنة عُمان في جميع الأبعاد تُعزى لمُتغير المؤهل العلمي(بكالوريوس- ماجستير)، وقد يُعزى ذلك إلى أن جميع المشرفين الإداريين على تنوع مؤهلاتهم العلمية يخضعون لبرامج تنمية مهنية مستمرة تراعي احتياجاتهم المهنية المتنوعة وتهدف إلى الارتقاء بأدائهم وتحسينه وتجويده.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات عساف (٢٠٠٥)، وأبو عبده (٢٠١١)، وقادة (٢٠١٢)، والدجني (٢٠١٣) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولكن تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحناوي (٢٠١٥) والتي توصلت إلى وجود فروق في متغير لمؤهل العلمي لصالح حملة الماجستير.

توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها توصي الدراسة بالآتي:

- زيادة اهتمام السلطات التعليمية المسئولة عن برامج الإعداد والتأهيل والتنمية المهنية للمُعلمين على مستوى وزارة التربية والتعليم والمُديريات التعليمية التابعة لها بمعايير جودة الإدارة والقيادة المدرسية المحلية والعالمية في هذه البرامج، وكذا استخدام وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في هذه البرامج للارتقاء بمهارات وكفاءات مُديري المدارس التكنولوجية.
- منح السلطات التعليمية على مستوى وزارة التربية والتعليم والمُديريات التعليمية التابعة لها مزيداً من السلطات والصلاحيات لمُديري المدارس حتى يتمكنوا من القيام بعمليات التحسين والتطوير الذاتي لمدارسهم، ويتمكنوا أيضاً من تدعيم قيم الإبداع والابتكار لدى جميع المُشاركين في العملية التعليمية.
- زيادة المُخصصات المالية الموجه من قبل وزارة التربية والتعليم للمدارس حتى يتمكن مديرو المدارس من تنفيذ كافة البرامج والأنشطة والفعاليات التي تُدعم عملية تعليم وتعلم الطلبة، وكذا تنفيذ برامج تنمية مهنية مُتميزة لكافة العاملين بالمدرسة.

- اهتمام مُديري المدارس بتطبيق العدالة التنظيمية في تحديد المهام والمسئوليات والواجبات الوظيفية للمعلمين بحيث يكون هناك توازن بين الجوانب الفنية والجوانب الإدارية، فالمعلمون الذين لديهم أعباء تدريسية كثيرة يتم تقليل أعبائهم الإدارية، والذين لديهم أعباء إدارية كثيرة يتم تقليل أعبائهم التدريسية، فضلاً عن التخفيف من نصاب الحصص اليومي لديهم بما لا يخل بالعملية التعليمية.
- تفعيل الشراكة بين المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي المُحيط بالمدرسة من خلال حملات توعية عبر وسائل الإعلام المُختلفة، ومن ثم إتاحة الفرصة لهذه الفئات لتنمية موارد المدرسة المادية والبشرية، وكذا قيام المدرسة بتنمية المُجتمع المحلي.
- قيام مُديري المدارس بتفويض بعض سلطاتهم وصلاحياتهم لمساعديهم والمُعلمين الأوائل حتى يتمكنوا من المُتابعة والإشراف والتقويم لكافة جوانب العملية التعليمية بكفاءة وفعالية.
- زيادة اهتمام مُديري المدارس بالجوانب الفنية ولا سيما ما يتعلق بالإشراف على المُعلمين، واستخدامهم أساليب إشرافية مُتنوعة تُراعي الفروق الفردية بين المُعلمين وتواكب التطورات العالمية المُعاصرة.
- تركيز مُديري المدارس على الاهتمام بحل مُشكلات الطلبة ورعايتهم وتقديم الخدمات إليهم من خلال التواصل الفعال مع مجالس الإدارة الطلابية ، وتمثيل أعضائها في المجالس واللجان المدرسية تعبيراً عن آراء الطلبة وآمالهم وتطلعاتهم وطموحاتهم في الحياة المدرسية.

□

مراجع الدراسة

أولاً: المراجع العربية:

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

٢- الامبوسعيدية ،منى بنت محمد بن سلام.(٢٠١٢). **تطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي بسلطنة عمان**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى- سلطنة عُمان.

٣- البراشدية ، ثريا بنت أحمد.(٢٠١١). **دور الإدارة المدرسية في تنمية قيم المواطنة لدى طلبة التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عُمان**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى- سلطنة عُمان .

٤- جابر، عبد الحميد جابر؛ كاظم، أحمد خيري. (٢٠١١). **مناهج البحث في التربية وعلم النفس**، الكويت: دار الزهراء.

٥- الجرايده، محمد سُليمان. (٢٠١٤). درجة التنسيق بين أدوار المشرفين التربويين ومديري المدارس جاءت في محافظة مسقط بسلطنة عمان، **مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية** ، ٣(٩)، ١٤٧- ١٧٦.

٦- الحبسي، علي بن عبدالله.(٢٠٠٤). دور مجالس الأباء والأمهات في دفع عجلة تطوير التعليم في سلطنة عمان، **المؤتمر الدولي حول تطوير التعليم الثانوي (التعليم الثانوي من أجل مستقبل أفضل-)** – وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، ٤٠٣-٤١٩.

٧- الحناوي، جمال سعد عبدالرحمن.(٢٠١٥). **واقع الإدارة المدرسية في مديريات التربية والتعليم في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة البلقاء بالمملكة الأردنية الهاشمية**، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد البحوث والدراسات الإستراتيجية بجامعة أم درمان الإسلامية- السودان.

٨- الدجني، علي يحيى علي.(٢٠١٣). **واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظات غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية – غزة بفلسطين.

٩- الراجحية، شريفة بنت عبدالله بن زهران. (٢٠١٤). **درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية درجة ممارسة مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي لمهارات تقويم الأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان**، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى- سلطنة عُمان.

١٠- الساعدي، علي بن هلال بن مبارك. (٢٠١٤). **مدى ممارسة مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدارس المُدارة ذاتياً في سلطنة عمان**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى- سلطنة عُمان.

١١- السنيدي، عمر بن عبد العزيز بن عمر.(٢٠١٢). **معوقات تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية للمرحلة الابتدائية في مدارس التعليم العام الحكومي للبنين بمدينة الرياض** ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية- المملكة العربية السعودية.

١٢- شحادة، معاذ يوسف محمود (٢٠٠٩). **درجة إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس محافظة مسقط بسلطنة عمان**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك- الأردن.

١٣- الصوافي ،محمد بن سعيد ؛ الفهدي، راشد بن سليمان ؛ الحارثية، عائشة بنت سالم.(٢٠١٤) درجة توظيف الإدارة الإلكترونية في بعض العمليات الإدارية بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان، **المجلة الدولية التربوية المُتخصصة**، ٣(٧)، ١٠٠-١١٣.

١٤- الصوافي ،محمد بن سعيد ؛ الفهدي، راشد بن سليمان ؛ الحارثية، عائشة بنت سالم.(٢٠١٤) درجة توظيف الإدارة الإلكترونية في بعض العمليات الإدارية بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان، **المجلة الدولية التربوية المُتخصصة**، ٣(٧)، ١٠٠-١١٣.

١٥- عاشور، محمد علي.(٢٠١٠). دور مدير المدرسة في تفعيل الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي في سلطنة عمان، **مجلة العلوم التربوية والنفسية - البحرين**،١١ (٤)، ٧٥-١٠٦.

١٦- عبد الرسول، محمود أبو النور.(٢٠٠٥). تطبيق معايير الإدارة المتميزة بمدارس التعليم الابتدائي في مصر، **المؤتمر السنوى الثالث عشر - الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية - مصر**، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالتعاون مع جامعة القاهرة وكلية التربية ببني سويف،٩٥١- ٩٩٦.

١٧- عبدالله،علي عبدالكريم.(٢٠١٢). **مواصفات الجودة في الإدارة المدرسية و آليات تطبيقها وفق المواصفة الدولية الأيزو ٢٠٠٨ : ٩٠٠١**، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم درمان الإسلامية- السودان.

١٨- العبدلي، يعقوب بن موسى بن حمد (٢٠١٢). دور مؤسسات التعليم في بناء مجتمع المعرفة : البوابة التعليمية بسلطنة عمان نموذجا، **المؤتمر الثالث والعشرون للإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات الحكومة والمجتمع والتكامل في بناء المجتمعات المعرفية العربية**، قطر، ١٧٠٣-١٧٢٣.

١٩- العتيبي، طلال بن محمد مطر.(٢٠٠٦). **تصور مقترح لدور الإدارة المدرسية في تحقيق معايير الجودة التعليمية بالمدارس الثانوية العامة بنين بمكة المكرمة**، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية، جامعة أم القرى- المملكة العربية السعودية.

٢٠- عساف، محمود عبد المجيد رشيد.(٢٠٠٥). **واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية**، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة غزة- فلسطين.

٢١- العلوي ، خلفان بن سالم بن خميس.(٢٠١٣). **تصور مقترح لتفعيل التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان** ، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم البحوث والدراسات التربوية ، معهد البحوث والدراسات العربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم - القاهرة.

٢٢- العوائد، محمد بن سالم بن محاد (٢٠٠٨). **درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في محافظة ظفار بسلطنة عُمان للإدارة الإلكترونية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك- الأردن.

٢٣- عيسان ،صالحة؛ الهنداوي، ياسر فتحي .(٢٠١٤). تطوير ممارسات التخطيط الاستراتيجي المدرسي في سلطنة عمان: دراسة تطبيقية في ضوء نموذج اليسون وكي، **العلوم التربوية- مصر**، ٢٢(٢)، ١٩-٥٥.

٢٤- الغامدي، محمد أحمد علي آل مفرح.(٢٠١٤). **درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في مدارس منطقة الباحة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ، جامعة الباحة- المملكة العربية السعودية.

٢٥- الغنبوصي، سالم بن سليم؛ الهاجري، سالم سعد (٢٠١٦). صعوبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بمدارس وزارة التربية والتعليم في كل من سلطنة عمان ودولة الكويت، **دراسات، العلوم التربوية** -الاردن، ٤٣(٢)، ٥٣٥-٥٥٠.

٢٦- قادة، يزيد.(٢٠١٢). **واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية: دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة**، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد- الجزائر.

٢٧- الكندي، مصبح بن علي بن خلفان. (٢٠١٤). واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى- سلطنة عُمان.

٢٨- الكندي، مصبح بن علي بن خلفان. (٢٠١٤). واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان.

٢٩- محمد ،حسام الدين السيد؛ الشعيلي، سعود بن شليم.(٢٠١٣). **نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء بعض النماذج العالمية**، عالم التربية- مصر، (٩٦)، ١-٤١.

٣٠- مرسي، ناهد بهجت محمد.(٢٠١٥). **تطوير الإدارة المدرسية في مصر في ضوء معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد**، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية جامعة بنها – مصر.

٣١- المسهلي، مسلم بن علي العبد.(٢٠١٢). دور مجالس الآباء والأمهات في تحسين جودة التعليم، **ورقة عمل مقدمة إلى ندوة مجتمع ظفار التربوي والمنعقدة في الفترة من ٤-٦ مارس ٢٠١٢ بجامعة ظفار.**

٣٢- المعولي ، عبدالله بن سالم بن علي.(٢٠١٤). **مدى ممارسة المجالس المدرسية لأدوارها ومهامها الوظيفية في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة الباطنة جنوب** ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى- سلطنة عُمان.

٣٣- المنذرية، ميمونة بنت سالم بن سعيد.(٢٠٠٩). **معوقات تحقيق مديري المدارس للانضباط المدرسي لدى الطلاب في سلطنة عمان من وجهة نظرهم** ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس- سلطنة عُمان .

٣٤- الهنائية، خالصة بنت ناصر بن محمد (٢٠١٢). **واقع توظيف البوابة التعليمية الإلكترونية في الإدارة المدرسية في سلطنة عمان**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى- سلطنة عُمان.

٣٥- الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.(٢٠٠٨). **وثيقة معايير ضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم قبل الجامعي**، القاهرة.

٣٦- وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان (٢٠٠٥). **التوجيه الإداري في مدارس سلطنة عُمان**، مسقط: المُديرية العامة للتعليم.

٣٧- وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان .(٢٠٠٣). دليل عمل مدارس التعليم الأساسي، مسقط.

٣٨- وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.(٢٠٠٦). **قرار وزاري رقم(١٩) لعام ٢٠٠٦ بشأن مشروع تطوير الأداء المدرسي** ، مسقط.

٣٩- وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.(٢٠٠٩). **دليل نظام تطوير الأداء المدرسي** ، مسقط: دائرة تطوير الأداء المدرسي.

٤٠- وزارة التربية والتعليم سلطنة عُمان.(٢٠٠٧). **القرار الوزاري رقم(١٦٠) لعام ٢٠٠٧ بشأن اعتماد برنامج التعليم للصفين(١١،١٢)** ،مسقط.

٤١- اليعربي ،علي بن سيف بن سعود.(٢٠١٣). **مشكلات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى- سلطنة عُمان.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

42- Nixon,Helen A.(2015). **Defining Principals: The Seen and the Unseen A Critical Discourse Analysis of Interstate School Leaders Licensure Consortium Standards Five and Six**. Un Published Doctoral Dissertation, Faculty of The Graduate School of Education and Human, George Washington University- USA.

43- Ayeni, Joshua.(2012).Achieving quality and standards in the management of Nigerian secondary schools: Policy goals, current practice ,trends, challenges, and opportunities, **International Journal of Research Studies in Management**,1(2),37-45.

44- Stevenson,Darryl A .(2008).**Mentorship and the Challenges of Novice' School Principal's: A study of the views of selected elementary school principals**, Un Published Master Dissertation, Facality of Graduate Studies: University of Manitoba- Canada.

45- Ayob,Aminah.(2012).Education administrators' professional standards: The Malaysian perspective, **Journal of Research, Policy & Practice of Teachers & Teacher Education**,2(1),60-74.

46- Walker, Allan ; Kwong, Iris.(2005).**Country Report: Hong Kong Special Administrative Region, People's Republic of China**, Hong Kong :Ministry of Education.

47- Cranston, Neil; Ehrich, Lisa ;Billot, Jennie.(2003). The Secondary School Principalship in Australia and New Zealand: An Investigation of Changing Roles, **Leadership and Policy in Schools**, 2(3), 159-188.

48- Díaz,Ricardo.(2003). **Improving School Leadership Country Background Report for Chile**, Paris :Organization for Economic Co-operation and Development.

49- National College for School Leadership in England. (2001). **A Model of School Leadership in Challenging Urban Environments**, Nottingham.

50- Organization for Economic Co-operation and Development.(2013). **Learning Standards, Teaching Standards and Standard's for School Principals: A Comparative Study**, Paris.