



مجلة كلية التربية

**متطلبات تحقيق جودة الإدارة المدرسية لقيادات مدارس التعليم ما بعد
الأساسي بسلطنة عمان في ضوء مدخل القيادة التحويلية
(بحث مسئل من رسالة دكتوراه)**

إعداد

أ. د/ على صالح حامد جوهر
أستاذ أصول التربية
كلية التربية - جامعة دمياط

مريم بنت على بن عبيد المياسية
باحثة دكتوراه بقسم أصول التربية
كلية التربية - جامعة دمياط

أ.د/ وائل وفيق رضوان
أستاذ أصول التربية
كلية التربية - جامعة دمياط

أ.د/ محمد حسن أحمد جمعة
أستاذ أصول التربية
ووكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب
كلية التربية - جامعة دمياط

٢٠٢٥/١٤٤٦م

متطلبات تحقيق جودة الإدارة المدرسية لقيادات مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان في ضوء مدخل القيادة التحويلية "

المستخلص:

تناول البحث متطلبات تحقيق جودة الإدارة المدرسية لقيادات مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان في ضوء مدخل القيادة التحويلية وتناول البحث أربعة محاور على النحو التالي :

أولاً : الإطار المفاهيمي لجودة الإدارة المدرسية بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان.

ثانياً: القيادة التحويلية ودورها في تجويد ممارسات الأداء الإداري لدى قيادات مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان وأهم التحديات التي تحول دون تحقيق هذا التوجه الإداري المعاصر .

ثالثاً : الدراسة الميدانية (الإجراءات - التطبيق - النتائج وتفسيرها)

رابعاً: أهم المقترحات الداعمة لتحقيق متطلبات جودة الإدارة المدرسية لدى قيادات مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان في ضوء مدخل القيادة التحويلية. و قدم البحث تحليلاً شاملاً لهذه المحاور وقدم رؤية مقترحة لتحقيق جودة الإدارة المدرسية بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان على ضوء مدارس القيادة التحويلية.

الكلمات مفتاحية: الإدارة المدرسية، جودة الإدارة، مدارس التعليم ما بعد الأساسي، القيادة التحويلية

Abstract:

Requirements for achieving the quality of school administration in post -basic education schools in the Sultanate of Oman in light of the transformative leadership

The research dealt with the requirements for achieving the quality of school administration in post -basic education schools in the Sultanate of Oman in light of the transformative leadership.

The research dealt with three axes as follows:

- **First** : The conceptual framework for the quality of school administration in post -basic education schools in the Sultanate of Oman
- **Second**: The transformative leadership and its role in improving the practices of administrative performance among the leaders of the post -basic education schools in the Sultanate of Oman and the most important challenges that prevent the achievement of this contemporary administrative orientation.
- **Third**: Field study (procedures - application - results and interpretation)
- **Fourth**: The most important proposals supporting the quality of school administration among the leaders of the post -basic education schools in the Sultanate of Oman in the light of the entrance to the transformative leadership

The research presented a comprehensive analysis of these axes and presented a proposed vision to achieve the quality of school administration in post -basic education schools in the Sultanate of Oman in the light of the entrance to the transformational leadership.

Key words :School Administration , Quality of Administration
- Post ,basic education schools , transformational leadership)

المقدمة:

تسعى سلطنة عمان من خلال رؤيتها للتنمية المستدامة عمان ٢٠٤٠ إلى تحقيق التميز على مستوى جودة إدارة مؤسسات التعليم في السلطنة بصفة عامة على المستويين الجامعي وقبل الجامعي.

وتسعى وزارة التربية والتعليم في السلطنة إلى توفير المناخ التدريبي المتميز لتأهيل القيادات التعليمية على مستوى إدارة مدارس التعليم الأساسي ومابعد الأساسي و وفق أحدث النظم العالمية للتدريب وتأهيل القيادات التعليمية المدرسية (<http://www.omandaily.com/2/4/20251>).

وتعد مرحلة التعليم ما بعد الأساسي في السلطنة والمكونة من الصنفين (١١-١٢) من أهم المراحل التعليمية إذ تعتبر هي المرحلة المؤهلة للدراسة الجامعية لذلك تسعى السلطنة إلى تطوير الممارسات الإدارية والتعليمية بمدارس التعليم ما بعد الأساسي مواكبة للتوجهات العالمية واستثماراً للقدرات الواعدة المتوفرة لدى طلاب السلطنة في هذه المرحلة. (وزارة التربية والتعليم - عمان - ٢٠٢٥)

وإيماناً من متخذي القرار بأهمية مواكبة التوجهات الإدارية الحديثة مثل مدخل إدارة الجودة الشاملة والمدخل المنظومي ومدخل القيادة التحويلية سعى البحث الحالي لإلقاء الضوء على مدخل القيادة التحويلية لإبراز دوره في تجويد الممارسات الإدارية بمدارس التعليم ما بعد الأساسي.

ويعد مدخل القيادة التحويلية Transformational leadership أحد أهم المداخل الإدارية الحديثة التي يمكن الاعتماد عليها في تطوير إدارة المؤسسات التعليمية باعتبارها أسلوب قيادي قائم على الابتكار وتنميته لدى المرؤوسين، فالقادة التحويليون هم أولئك القادرون على إدارة مكونات التغيير واستثمار قدرات الإبداع الإداري وتعزيز فرص التنمية المهنية المستدامة وإعادة بعث الحياة في المؤسسات التي يتولون إدارتها. (Harvard Business Review, 2018)

كما يعد الاتجاه نحو تطوير جودة المؤسسات التعليمية مطلباً مهماً من متطلبات مواكبة الحداثة وتحقيق أقصى درجة من درجات تطلعات أولياء الأمور ومؤسسات

الدولة التي تستهدف الحصول على مخرجات تعليمية مميزة قادرة على إحداث الفارق في سياق التنمية المستدامة. (جميل، ٢٠١٨ ، ٢٥٢)

ويسعى البحث إلى تحليل متطلبات تحقيق جودة الإدارة المدرسية بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان في ضوء مدخل القيادة التحويلية وصولاً إلى بناء أجيال قيادية مدرسية جديدة قادرة على إحداث التغيير الإداري المنشود وفق رؤية عمان ٢٠٤٠.

مشكلة البحث:

تعاني مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان من مجموعة من الأزمات على مستوى إدارتها تتمثل في ضعف القدرات الإدارية للقيادات، وندرة التوجهات الإبداعية الإدارية واعتماد القيادات على الطرق التقليدية في الإدارة المركزية وغياب توجهات التنمية المهنية المستدامة والتأخر في إعداد قيادات الصف الثاني الإدارية بتلك المدارس. (الغطيفي ، ٢٠٢١ ، ١٣٨)

وأشارت (الجابرية ٢٠٢٤) إلى أن مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان تعاني من صعوبات متعددة على مستوى إدارة مدارس التعليم ما بعد الأساسي تتمثل في : ندرة استثمار المواهب والقدرات الإدارية الخلاقة، وسيطرة الروتين الإداري ، وضعف تطبيق ممارسات جودة الإدارة المدرسية ، وغياب ثقافة التطوير المهني المدرسي وانتشار العلاقات الإنسانية المتوترة داخل هذه المدارس مما يعيق منظومة الأداء الإداري الفعال وفق متطلبات جودة الإدارة المدرسية. (الجابرية ، ٢٠٢٤ ، ١٥٨)

وهنا يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

- ما متطلبات تحقيق جودة الإدارة المدرسية لقيادات مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان في ضوء القيادة التحويلية ؟

وتفرع عن هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية هي :

- ١- ما الإطار المفاهيمي لجودة الإدارة المدرسية بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان ؟
- ٢- ما مفهوم القيادة التحويلية كمدخل إداري معاصر من مداخل تطوير الإدارة المدرسية ؟
- ٣- ما أهم المعوقات التي تحول دون تفعيل جودة الممارسات الإدارية بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان في ضوء من مدخل القيادة التحويلية ؟
- ٤- ما مقترحات تفعيل تطبيق متطلبات جودة الإدارة المدرسية بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان في ضوء القيادة التحويلية ؟

هدف البحث :

يستهدف البحث الحالي بناء رؤية لتفعيل متطلبات تحقيق جودة الإدارة المدرسية لقيادات مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان في ضوء القيادة التحويلية وفق تطلعات رؤية عمان ٢٠٤٠.

أهمية البحث :

- تكمن أهمية البحث في كونه يقدم إطاراً نظرياً تحليلياً لمفهوم جودة إدارة مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان وأهم متطلبات تفعيل هذا التوجه وسبل التغلب على المعوقات التي تحول دون تنفيذه.
- تكمن أهمية البحث في كونه يقدم سياقاً ميدانياً يبرز وجهة نظر القيادات المدرسية في سلطنة عمان بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في تطبيق جودة الإدارة المدرسية في ضوء مدخل القيادة التحويلية.

منهج البحث :

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي باعتباره المنهج القائم على تحليل العلاقات وتفسير الرؤى المتنوعة المفسرة للأوضاع والظواهر التربوية التي تستحق الدراسة. (ملحم ، ٢٠١٥ ، ٩٨)

أداة البحث وعينة الدراسة :

اعتمد البحث على المقابلة المفتوحة مع عدد (١٥) من قيادات مدارس التعلم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان لاستطلاع وجهات نظرهم حول متطلبات تحقيق جودة الإدارة المدرسية بمدارسهم في ضوء مدخل القيادة التحويلية.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود البحث في :

- ١- **الحد الموضوعي** : تحليل سبل تطبيق آليات جودة الإدارة المدرسية بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في ضوء القيادة التحويلية.
- ٢- **الحد البشري**: مقابلة (١٥) مديراً من مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في السلطنة.
- ٣- **الحد الجغرافي** : طبقت المقابلة (online) على عينة من مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة (شمال الباطنة ، الشرقية، مسقط)
- ٤- **الحد الزمني** : طبقت أداة الدراسة في الفترة من ٢٠٢٤/١٢/١٥ إلى ٢٠٢٥/١/٣٠ .

مصطلحات البحث:

١- التعليم ما بعد الأساسي

هو نظام سنتان من التعليم المدرسي يعقب مرحلة التعليم الأساسي التي تستغرق (١٠) سنوات في سلطنة عمان ويستهدف تحقيق الاستمرارية التعليمية وتنمية المهارات الأساسية للطلاب وتعزيز توجهاتهم نحو الدراسة الجامعية والالتحاق بسوق العمل.(وزارة التربية والتعليم، القرار الوزاري ٢٠٠٧/١٦٠)

٢- جودة الإدارة المدرسية :

ويقصد بها " الاعتماد على الممارسات القياسية المعتمدة عالمياً ومحلياً لتطوير منظومة الإدارة المدرسية في ضوء تطلعات أولياء الأمور ومتطلبات سوق العمل ومبادئ التنافسية العالمية". (جوهر، ٢٠٢٢، ٢٨)

٣- القيادة التحويلية :

يقصد بها " ذلك الأسلوب القيادي القائم على خلق الابتكار وتنميته لدى المرؤوسين في المؤسسات التعليمية من خلال قيادات ملهمة مؤمنة بالتغيير وأهمية صناعته في ضوء متطلبات الجودة الإدارية العالمية. (السويدان ، ٢٠١٨ ، ٢٨) **ويعرف البحث** جودة الممارسات الإدارية بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان في ضوء مدخل القيادة التحويلية بأنها: جملة الممارسات الإدارية العصرية التي تعتمد على معايير جودة الإدارة المدرسية المعتمدة عالمياً ومحلياً لتطوير الممارسات الإدارية لدى قيادات مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان في ضوء مدخل القيادة التحويلية ."

محاور البحث :

أولاً : الإطار المفاهيمي لجودة الإدارة المدرسية لمدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان

ثانياً : القيادة التحويلية ودورها في تجويد ممارسات الأداء الإداري لدى قيادات مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان وأهم التحديات التي تحول دون تحقيق هذا التوجه الإداري المعاصر .

ثالثاً : الدراسة الميدانية (الإجراءات - التطبيق - النتائج وتفسيرها)

رابعاً : أهم المقترحات الداعمة لتحقيق متطلبات جودة الإدارة المدرسية لدى قيادات مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان في ضوء مدخل القيادة التحويلية.

أولاً : الإطار المفاهيمي لجودة الإدارة المدرسية بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان :

١- مفهوم جودة الإدارة المدرسية :

تسعى سلطنة عمان إلى تفعيل ممارسات الجودة الشاملة على مستوى إدارة مدارس التعليم ما بعد الأساسي في السلطنة وفقاً لرؤية عمان ٢٠٤٠ والتي تؤكد على أن التوجه السامي للسلطنة يؤمن إيماناً راسخاً بقدرة التعليم على تحقيق التنمية

المستدامة من خلال مخرجات واعدة مؤهلة قادرة على صيانة هوية الأمة ومواجهة كافة التحديات المعاصرة. (رؤية عمان ٢٠٤٠ ، وحدة متابعة تنفيذ الرؤية)

ويقصد بجودة إدارة مدارس التعليم مابعد الأساسي في سلطنة عمان :

- الارتقاء بقدرات القيادات المدرسية بتلك المدارس من خلال تدعيم آليات العمل وفق متطلبات الجودة والتأكيد على ممارسات الابتكار و التميز الإداري واستثمار الطاقات الواعدة داخل هذه المدارس والنهوض بمستوي خدماتها بما يحقق رضا العملاء ويعزز الإقبال عليها في إطار التوجهات الإدارية العالمية المعاصرة .
(الدهون ، ٢٠٢٤ ، ٦٢)

- كما يقصد بها " الجهود التي تبذل بهدف تعظيم القدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية من خلال الاهتمام بجودة إدارتها وبما يمكنها من تحقيق أعلى درجة من درجات التميز المؤسسي وفق معايير الجودة الإدارة المدرسية المعتمدة عالمياً.
(بدور ، ٢٠١٥ ، ٤٧)

٢- مكونات جودة الإدارة المدرسية :

أشار (جميل ، ٢٠١٨) إلى أن مكونات جودة الإدارة المدرسية تتمثل في : (جميل
(٢٠١٨ ، ٢٥٧)

- السرعة في إنجاز المهام التعليمية الإدارية داخل المدارس.
- السرعة في إدارة الأزمات المدرسية الطارئة.
- التمكن في مجال استثمار الموارد البشرية والمادية داخل المؤسسات التعليمية.
- القدرة على قيادة العاملين وتنمية ملكات الإبداع وتطوير الأداء المميز.
- القدرة على هندسة الموارد المادية والبشرية وحسن استثمارها الاستثمار الأمثل والفعال.
- القدرة على التخطيط والتحليل والتعليم وإرساء قواعد المساءلة والمحاسبة الإدارية.

ووفق رؤية عمان ٢٠٤٠ تتمثل مكونات جودة إدارة مدارس التعليم ما بعد

الأساسي في السلطنة في: (مجد، ٢٠٢٥، pointerscool)

- وضوح الرؤية والرسالة لدى قيادات مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان.
- القيادة الإدارية المدرسية الفعالة وفق متطلبات الجودة الإدارية المدرسية المعتمدة عالمياً .
- القدرة على التخطيط والتنظيم الإداري المدرسي المميز .
- القدرة على تدعيم ممارسات المرونة والتكيف المدرسي ومواجهة كافة التحديات الطارئة.
- القدرة على تحليل البيانات الإدارية المدرسية واستثمارها الاستثمار الأمثل.
- القدرة على تعزيز ممارسات العدالة والحيادية وتكافؤ الفرص داخل مدارس التعليم ما بعد الأساس في السلطنة.
- القدرة على الاهتمام بتعزيز المهارات الإدارية والتعليمية والفنية لكافة العاملين بمؤسسات التعليم ما بعد الأساسي في مدارس سلطنة عمان.
- الاهتمام بتقييم وتقويم الممارسات الإدارية داخل مدارس التعليم ما بعد الأساسي في السلطنة في ضوء متطلبات الجودة .
- القدرة على الاهتمام بآليات الشراكة مع المؤسسات الخارجية الداعمة للتوجهات الإدارية الحديثة لقيادات مدارس التعليم ما بعد الأساسي في السلطنة في ضوء مؤشرات الجودة .

ويري البحث اعتماداً على ما سبق أن الإطار المفاهيمي والتنظيمي لجودة الممارسات الإدارية لدى قيادات مدارس التعليم بعد الأساس في سلطنة عمان يتضمن القدرة على الإنجاز والتميز الوظيفي وإدارة الموارد البشرية وتدعيم توجهات الإبداع والتميز الإداري وتفعيل العمل التعاوني المدرسي وإشاعة العلاقات الانسانية المميزة داخل مدارس التعليم ما بعد الأساسي في السلطنة في ضوء متطلبات الجودة.

ثانياً: القيادة التحويلية ودورها في تجويد ممارسات الأداء الإداري لدى قيادات مدارس التعليم التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان وأهم التحديات التي تحول دون تحقيق هذا التوجه الإداري المعاصر.

تؤمن سلطنة عمان بأهمية التناغم مع التوجهات الإدارية المعاصرة واستثمارها الاستثمار الأمثل في تعزيز ممارسات الجودة داخل مدارس التعليم ما بعد الأساسي في السلطنة ومن هذه التوجهات مدخل القيادة التحويلية.

١ - تأثير القيادة التحويلية في إدارة المؤسسات التعليمية :

وفق مدخل القيادة التحويلية الداعم لاستثمار قدرات العاملين داخل مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان فإن القيادة التحويلية لهذه المدارس مطالبة بتحقيق ما يلي: (Harvard Business Review 2825)

أ- خلق جو من التنافسية الداعمة للابتكار والتميز الإداري بين كافة العاملين في مدارس التعليم ما بعد الأساسي.

ب- تعزيز إيجاد طرق متنوعة للتنمية المهنية المستدامة لكافة العاملين داخل مدارس التعليم ما بعد الأساسي بالسلطنة.

ج- تمكين العاملين بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في السلطنة إدارياً من خلال منحهم الثقة الكاملة في قدراتهم واستثمار ملكاتهم الإبداعية في إحداث التغيير الإداري والتعليمي المنشود.

د - تمكين العاملين في المؤسسات التعليمية بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان من مشاركة القيادات التعليمية في منظومة اتخاذ القرارات الإدارية المدرسية في ضوء مبادئ العمل التعاوني المشترك.

هـ - تمكين القيادات المدرسية بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان من إدارة الأزمات المدرسية وتحويل هذه الأزمات إلى مصادر قوة داعمة لمواجهة التحديات.

٢- متطلبات دعم المهارات القيادية لمديري مدارس التعليم مابعد الأساسي في سلطنة عمان في ضوء مدخل القيادة التحويلية.

تتمثل هذه المتطلبات في : (النعيمي ، ٢٠٢١ ، ١٩ : ٢٠)

أ- تدعيم العلاقات الإنسانية بين مديري المدارس وكافة العاملين بها.

ب- تدعيم الممارسات الداعمة للتكيف مع الأزمات الطارئة والقدرة علي إحداث التغيير المنشود.

ج- تدعيم القدرات الإدارية الداعمة للعمل الجماعي المؤسسي في إطار منظومة التكامل بين الجميع.

د - تمكين القيادات الإدارية من منح العاملين بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان الثقة في قدراتهم على إحداث التغيير الإداري المنشود في ضوء متطلبات الجودة.

هـ- تمكين القيادات الإدارية المدرسية من الاستفادة من فرص النمو المهني المستدام وتعزيز هذا التوجه لدى كافة العاملين بمدارس التعليم ما بعد الأساسي بالسلطنة.

و- تدريب القيادات الإدارية المدرسية على مبادئ الانفتاح على شركاء الوطن من المؤسسات الأهلية والخاصة واستثمار هذه الشراكة لدعم منظومة الأداء المدرسي الفعال.

ز- تمكين القيادات الإدارية المدرسية بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في السلطنة من تفعيل ثقافة الحوار المؤسسي القائم على الاحترام والتقدير والتناغم داخل هذه المدارس.

٣- أهم التحديات التي تحول دون توظيف مدخل القيادة التحويلية لتجويد ممارسات القيادات الإدارية بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان.

وتتمثل أهم هذه التحديات فيما يلي : (اللواتية ، ٢٠١٨ ، ٢٨:٢٩)

أ- تحدي التأهيل التربوي المستدام للقيادات التعليمية .

ب- تحدى التفاعل المؤسسي الحواري القائم على مبدأ الإدارة التشاركية لمدارس التعليم ما بعد الأساسي في السلطنة.

ج- تحدى الإندماج في الإطار العالمي للممارسات الإدارية المدرسية وفق متطلبات جودة الإدارة المدرسية .

د- تحدي الإدارة المركزية الروتينية المحيطة للممارسات الإبداعية الإدارية داخل مدارس التعليم ما بعد الأساسي بالسلطنة.

هـ- تحدى الانفتاح المميز على ممارسات جودة الإدارة المدرسية في ضوء مدخل القيادة التحويلية .

ز- تحدى التواصل الإداري الفعال بين كافة مكونات العمل الإداري التعليمي داخل مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان.

ح- تحدى التواصل مع المؤسسات التعليمية العالمية للاستفادة من خبراتها في مجال تأهيل القيادات المدرسية لقيادة التغيير الإداري المدرسي في ضوء متطلبات جودة الإدارة المدرسية.

ط- تحدي التغيير الإداري المنشود في ضوء الثورة الإدارية التعليمية عالمياً ومحلياً وفق متطلبات التغيير التي أقرتها رؤية عمان ٢٠٤٠.

وهنا أشارت (الصفري ، ٢٠١٥) إلى أن مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان لازالت بعيدة نوعاً ما عن التمكن من تأهيل قياداتها من إدارة هذه المدارس وفق متطلبات الجودة الشاملة المعتمدة على مدخل القيادة التحويلية وذلك لكون هذه القيادات لا زالت ملتزمة بالإدارة المركزية المعتمدة على تنفيذ اللوائح والقوانين الإدارية الصارمة وعدم منح الفرصة للإبداع الإداري المميز داخل مدارس التعليم ما بعد الأساسي في السلطنة.(الصفري، ٢٠١٥، ١١٩:١١٨)

كما أكد (الحراصي ، ٢٠١٩) على أن إدارة مدارس التعليم مابعد الأساسي في سلطنة عمان يجب أن يُعاد تأهيلها وفق متطلبات جودة الإدارة المدرسية العالمية المعتمدة على القيادة التحويلية ومتطلبات تفعيلها لتجويد الأداء الإداري داخل هذه المدارس. (الحراصي ، ٢٠١٩ ، ٨٨)

وتتفق هذه التحديات مع ما أشار إليه (العويسي، ٢٠٢٠) من أن مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان لازالت تعاني على مستوى التأهيل الإداري لقياداتها و على مستوى الاستثمار الأمثل لمواردها وعلى مستوى إدارة الإبداع الإداري المؤسسي بها وعلى مستوى إدارة الأزمات الطارئة وعلى مستوى التواصل مع المؤسسات الشريكة وعلى مستوى إدارة العلاقات الإنسانية داخل هذه المدارس الداعمة للتغيير الإداري المنشود في ضوء ممارسات جودة الإدارة المدرسية وفق مبادئ القيادة التحويلية. (العويسي، ٢٠٢٠ ، ١٥٨)

ثالثاً : الدراسات الميدانية (الإجراءات - التطبيق - النتائج وتفسيرها)

بعد تناول الإطار النظري ، نتناول في المحور التالي الجانب الميداني للدراسة والذي اعتمد على المقابلة المفتوحة كأداة للدراسة الميدانية تم تطبيقها على عدد (١٥) مديراً من مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في السلطنة لاستطلاع آرائهم في مدى قدرة الإدارة المدرسية بسلطنة عمان على مستوى التعليم ما بعد الأساسي على تطبيق الجودة الإدارية المدرسية في ضوء مدخل الإدارة التحويلية .

أ- إجراءات الدراسة الميدانية :

١- أهداف الدراسة الميدانية :

تتمثل أهداف الدراسة الميدانية فيما يلي:

١- تحديد وجهة نظر مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان في مدى قناعتهم بجودة ممارسات الإدارة في ضوء مبادئ الجودة الشاملة.

٢- تحديد وجهة نظر مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في السلطنة في مدى

مناسبة مدخل القيادة التحويلية لتجويد ممارسات الإدارة المدرسية في ضوء رؤية

عمان ٢٠٤٠ .

٣- إبراز أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق جودة إدارة مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان في ضوء مدخل القيادة التحويلية.

٤- تقديم أهم المقترحات الداعمة لجودة إدارة مدارس ما بعد التعليم الأساسي في السلطنة في ضوء مدخل القيادة التحويلية.

٢- أداة الدراسة الميدانية :

اعتمدت الدراسة الميدانية على "المقابلة المفتوحة" كأداة للدراسة الميدانية وذلك لاعتبارات أهمها :

- مصداقية الأداة كونها تعتمد على المواجهة المباشرة.
- مرونة تطبيق الأداة من حيث الحذف أو الإضافة أو التعديل.
- كونها تتسم بالحرية في إبداء الرأي دون قيد أو شرط في إطار المنهجية العلمية ولأغراض البحث العلمي فقط في إطار الشفافية والمعيارية.
- كونها تتسم بأنها أداة عصرية مرنة يمكن إجراؤها وجهاً لوجه أو من خلال وسائط التواصل الإلكتروني

٣- عينة الدراسة الميدانية

تم اختيار (١٥) مديراً من مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان من محافظات (السيب، وشمال الباطنة والشرقية) وتم التواصل معهم (online) من خلال وسائل التواصل الاجتماعي (فيس بوك - واتس آب)

٤- ضوابط تطبيق الدراسة الميدانية :

١- تم تحكيم الدراسة الميدانية من خلال عرضها على (١٠) من الخبراء بكليتي التربية جامعة دمياط و جامعة السلطان قابوس لإبداء الرأي في وضوح الأسئلة وإنتمائها للدراسة.

٢- تم عرض الأسئلة على السادة مديري المدارس للتفكير في الإجابة عن الأسئلة قبل عرض إجاباتهم في إطار الشفافية والالتزام المهني المؤسسي.

٣- تم تسجيل إجابات السادة أعضاء العينة إلكترونياً في ملفات مستقلة خاصة بكل مدير من مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في السلطنة.

٤- تم تحليل إجابات السادة مديري المدارس تحليلاً كمياً وكيفياً وفق ضوابط وإجراء وتنفيذ المقابلة المفتوحة .

٥- تم التعليق الشامل على نتائج تحليل إجابات السادة أعضاء العينة.

٥- أسئلة المقابلة المفتوحة

تضمنت المقابلة المفتوحة أربع أسئلة هي :

السؤال الأول: ما رأيكم في التوجه المعاصر لتعزيز ممارسات جودة الإدارة المدرسية

بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان في ضوء رؤية عمان ٢٠٤٠؟

السؤال الثاني : ما مدى ممارستكم لمبادئ القيادة التحويلية كأحد المداخل الإدارية

المعاصرة داخل مدارس التعليم ما بعد الأساسي في السلطنة بأحد اتجاهات إدارة

الجودة داخل المؤسسة التعليمية؟

السؤال الثالث : ما أهم المعوقات التي ترونها تعيق تطبيق مبادئ جودة الإدارة

المدرسية في ضوء متطلبات القيادة التحويلية ؟

السؤال الرابع : ما متطلبات تحقيق جودة الإدارة المدرسية في مدارس التعليم ما بعد

الأساسي في سلطنة عمان في ضوء مدخل القيادة التحويلية من وجهة نظركم ؟

٦- أسلوب المعالجة الإحصائية للنتائج:

تضمن أسلوب المعالجة الإحصائية تحليل إجابات عينة البحث و إبراز أوجه

الاتفاق في اجاباتهم وذلك وصولاً إلى تحليل تقدي لهذه الإجابات بما يدعم في

النهاية التوصل إلى بناء تصور مستقبلي مقترح لتحقيق جودة الإدارة المدرسية لدى

قيادات مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان في ضوء مدخل القيادة

التحويلية.

ثانياً : نتائج الدراسة الميدانية والفسيرها.

يتم عرض نتائج الدراسة الميدانية وفقاً لاستجابات العينة في المقابلات على النحو

التالي:

السؤال الأول: ما رأيكم في التوجه المعاصر لتعزيز ممارسات جودة الإدارة المدرسية بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان في ضوء رؤية عمان ٢٠٤٠؟

- اتفقت آراء العينة بنسبة (١٠٠%) على ما يلي:

١- التوجه المعاصر توجه جديد ومبشر يجب الاهتمام به نظرياً وعملياً من خلال تبني رؤية مستقبلية واضحة المعالم للتنفيذ بمدارس التعليم ما بعد الأساسي بالسلطنة.

٢- توجه يواكب متطلبات تطبيق الجودة عالمياً بمدارس التعليم في قبل الجامعي .

٣- توجه يواكب المستجدات الإدارية الحديثة الداعمة لمبادئ الحوار و المشاركة والاهتمام بجودة الممارسات الإنسانية داخل مؤسسات التعليم.

٤- توجه يدعم تأهيل القيادات المدرسية لممارسة أدوار قيادية جديدة في القرن الحادي والعشرين.

٥- توجه يواكب متطلبات التنافسية العالمية الداعمة للحوار العالمي في مجال إدارة المؤسسات التعليمية وفق متطلبات الجودة الشاملة وحتمية تنفيذها في مدارس التعليم ما بعد الأساسي في عمان.

- بينما أشار عدد (٧) بنسبة (٤٦%) من أعضاء العينة إلى أن توجهات الجودة المعاصرة بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان يجب أن تراعي ما يلي :

١- خصوصية المجتمع العماني وأهمية صيانة قيمته ومقدراته الحضارية والثقافية.

٢- توفير الإمكانيات المتاحة المادية والبشرية قبل الشروع في تنفيذ ممارسات الجودة.

٣- نشر ثقافة الجودة ومواجهة المعترضين في إطار التأهيل الشامل لتقبل التوجه الإداري العالمي والمعاصر.

٤- تمكين القيادات المدرسية من اتخاذ القرارات اللامركزية الداعمة لهذا التوجه.

٥- تدريب القيادات المدرسية على مبادئ الإدارة المدرسية الفعالة لتطبيق ممارسات الجودة بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان.

وتتفق إجابة أعضاء العينة على السؤال الأول مع دراسة (Mean, Jean, 2017) والتي أكد فيها على أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم أمراً واقعاً لا يمكن تغافله بأي حال من الأحوال وعلى المؤسسات التعليمية العالمية أن تهئ نفسها لتقبل هذا الواقع الإداري العالمي الجديد في إطار دعم ممارسات الجودة التعليمية عالمياً. (Mean, Jean, 2017)

السؤال الثاني : ما مدى ممارستكم لمبادئ القيادة التحويلية كأحد المداخل الإدارية المعاصرة داخل مدارس التعليم ما بعد الأساسي في السلطنة كأحد اتجاهات إدارة الجودة داخل المؤسسة التعليمية؟

- اتفقت آراء العينة بنسبة (١٠٠%) على ما يلي :

١- لا يمتلك كثير من مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة المعلومات اللازمة عن مبادئ القيادة التحويلية وآليات تنفيذها .

٢- يطبق كثير من المديرين مبادئ القيادة التحويلية بشكل عرضي غير ممنهج من خلال دعم الأنشطة وتعزيز مبادرات التميز وتفاعل مبادئ الحوار والمشاركة في الإدارة واحترام الزملاء .

٣- يؤمن الجميع بأهمية القيادة التحويلية وقدرتها على تحسين الممارسات الإدارية داخل مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان.

٤- يؤمن الجميع بأن السلطنة يجب أن تأخذ في اعتبارها أهمية مواكبة التوجهات الإدارية الجديدة في إدارة مدارس التعليم ما بعد الأساسي تفعيلاً لرؤية عمان ٢٠٤٠.

٥- يؤكد الجميع على أن الإدارة المدرسية الفعالة هي الضامنة لجودة المخرجات التعليمية.

بينما أشار عدد (٤) بنسبة (٢٦%) من أعضاء العينة إلي ما يلي :

١- هناك فجوة بين متخذي القرار الإداري والقيادات الإدارية المدرسية على مستوى التهيئة لقبول التغيير الإداري المنشود.

- ٢- لازالت منظومة التأهيل الإداري لقيادات المدارس في حاجة إلى تطوير شامل لتمكين تلك القيادات من إدارة التغيير الإداري المنشود.
- ٣- لازالت مؤسسات التعليم في السلطنة تعتمد على الإدارة التقليدية الذاتية وفقاً لما يتمتع به مديرو هذه المدارس من قدرات خاصة على الإدارة.
- ٤- لازالت مدارس التعليم ما بعد الأساسي في السلطنة بعيدة عن التوجهات العالمية في الإدارة.
- ٥- لا زالت مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان مؤمنة بالممارسات المركزية للإدارة .

وتتفق إجابة العينة على السؤال الثاني مع ما أشار إليه (Lunenburg, 2022) إذ أكد على أن الاتجاهات الإدارية المعاصرة في إدارة مؤسسات التعليم يجب أن تتحرر من نمطية التنظير إلى جودة التطبيق وعلى كل دول العالم أن تتبنى الإصلاحات الإدارية التعليمية لتحقيق جودة الإدارة التعليمية المنشودة. (Lunenburg, 2022, 88)

السؤال الثالث : ما أهم المعوقات التي ترونها تعيق تطبيق مبادئ جودة الإدارة المدرسية في ضوء متطلبات القيادة التحولية ؟

اتفقت إجابات العينة بنسبة (١٠٠%) على المعوقات التالية :

- ١- ضعف منظومة التنمية المهنية المستدامة لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في السلطنة على تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في إدارة المدارس ما بعد الأساسية في عمان.
- ٢- ندرة الممارسات الداعمة لتوجهات الجودة المعاصرة على مستوى الإدارة المدرسية في ضوء مبادئ الجودة الشاملة لاعتبارات عديدة أهمها ضعف الإلمام بثقافة الجودة .
- ٣- ضعف المنظومة الإدارية والمؤسسية في كثير من مدارس السلطنة وغيابها عن مؤشرات الجودة العالمية على مستوى سلطنة عمان في مجال الإدارة المدرسية.

٤- ضعف منظومة التمويل الحكومي لممارسات الجودة على مستوى الإدارة المدرسية.

٥- غياب ثقافة التخطيط الاستراتيجي المؤسسي للاستفادة من توجهات الجودة عالمياً على مستوى إدارة المؤسسات التعليمية خاصة في ضوء مدخل القيادة التحويلية.

- بينما أضاف عدد (٢) من أعضاء العينة بنسبة (١٣%) على أن أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على مستوى الإدارة المدرسية في ضوء متطلبات القيادة التحويلية مايلي :

١- غياب الدعم غير الحكومي لممارسات الجودة المدرسية من خلال المؤسسات الإدارية ومؤسسات المجتمع المدني ومؤسسات القطاع الخاص التي يجب أن تقوم بأدوار فعالة في هذا المجال.

٢- غياب الاستفادة من التوجهات العالمية لإدارة المؤسسات التعليمية وفق مبادئ الجودة الشاملة وانغلاق المدارس على ثقافتها المحلية في إطار التزمّت القبلي والعشائري الذي يعدّ المرجعية الأساسية لإدارة المؤسسات التعليمية في بعض مناطق ومدن سلطنة عمان.

و تتفق إجابات عينة الدراسة على هذا السؤال مع ما أشار إليه (Linton, 2007) من أن أخطر ما يواجه المؤسسات التعليمية على مستوى تفعيل جودة ممارسات الإدارة هو الرفض المجتمعي المؤسسي لممارسات الجودة وعدم تقبل ثقافة التغيير والإغراق في المحلية والتمسك بالأطر التقليدية العتيقة للإدارة في حين أننا في القرن الحادي والعشرين وعلى كافة الأنظمة التعليمية التحرر من هذه الأفكار. (29 linton, 2007, p.

السؤال الرابع : ما متطلبات تحقيق جودة الإدارة المدرسية في مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان في ضوء مدخل القيادة التحويلية من وجهة نظركم؟

وانتقلت آراء العينية بنسبة (١٠٠%) على أن هذه المتطلبات تتمثل فيما يلي :

١- **متطلبات تشريعية** : فعلى السلطنة أن تعدل من التشريعات الداعمة لهذا التوجه.

٢- **متطلبات تنظيمية** : فعلى السلطنة أن ترسخ المبادئ التنظيمية لممارسات الجودة المدرسية .

٣- **متطلبات تثقيفية**: حيث يجب أن تسعى السلطنة إلى تبني آليات نشر ثقافة الجودة بين كافة العاملين في مدارس التعليم بعد الأساس في سلطنة عمان.

٤- **متطلبات تدريبية** : من خلال تبني منظوته تدريبية تأهيلية عصرية تستهدف الارتقاء بقدرات مديري مدارس التعليم ما بعد الأساس في السلطنة لتدريبهم على متطلبات تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية التي يتولون إدارتها.

٥- **متطلبات دعائية مجتمعية داعمة** : من خلال تبني حملات دعائية عبر وسائل الإعلام، ووسائل التواصل الاجتماعي لنشر ثقافة الجودة الإدارية المدرسية.

وأشار عدد (٦) من أعضاء العينة إلى أن أهم هذه المتطلبات تتمثل فيما يلي :

١- تمكين القيادات الإدارية المدرسية من اتخاذ القرارات اللامركزية الداعمة لها التوجه.

٢- تمكين القيادات المدرسية من تفعيل مبادئ المساءلة والمحاسبة لتنفيذ هذه الرؤى.

٣- تمكين القيادات المدرسية من المشاركة في الفعاليات والمؤتمرات وورش العمل الداعمة لهذا التوجه الإداري المعاصر على مستوى السلطنة أو على المستوى العالمي.

٤- تمكين القيادات المدرسية من تبني مواهب قيادات الصف الثاني واحتوائهم في إطار ممارسات دعم الإبداع المؤسسي و تبني ممارسات القيادة التحويلية.

٥- تدعيم الاستفادة من التوجهات العالمية لدعم هذا التوجه الإداري المعاصر وتتفق إجابات أعضاء العينة مع ما أشار إليه (Dennis, 2019) من أن سياسات دعم ممارسات الجودة على مستوى الإدارة المدرسية يجب أن تكون

سياسات محلية مدعومة بالأطر الوطنية الراعية لهذه التوجهات المعاصرة وأن تعتمد هذه السياسات على دعم ثقافة التغيير المؤسسي والانتقال إلى آفاق إدارية مدرسية جديدة تتواءم ومتطلبات الجودة العالمية. (Dennis, 2019, 127)

رابعاً : أهم المقترحات الداعمة لتحقيق متطلبات جودة الإدارة المدرسية لدى قيادات التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان في ضوء مدخل القيادة التحويلية

في إطار سعي البحث من خلال هدفه الرئيس إلى إقرار آليات جديدة لتحقيق متطلبات جودة الإدارة المدرسية لدى قيادات مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان في ضوء مدخل القيادة التحويلية فإن البحث يقترح ما يلي:

- ١- تأهيل القيادات المدرسية لممارسة مهام جودة الإدارة المدرسية من خلال تبني مجموعة من السياسات الوطنية الداعمة لهذا التوجه.
- ٢- إصدار حزمة من القرارات والتشريعات والقوانين الداعمة لتوجه تجويد ممارسات الإدارة المدرسية بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في السلطنة وفقاً لمتطلبات جودة الإدارة.
- ٣- تهيئة مؤسسات التعليم ما بعد الأساسي على مستوى القيادات المدرسية لتبني ثقافة الجودة المؤسسية وفق مدخل القيادة التحويلية للانتقال إلى آفاق جديدة من التميز الإداري على مستوى إدارة مدارس التعليم ما بعد الأساسي في السلطنة.
- ٤- توفير التمويل الحكومي والأهلي والخاص لتمويل ممارسات الجودة وتأهيل قيادات مدارس التعليم ما بعد الأساسي في السلطنة لدعم مبادرات التغيير.
- ٥- منح مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في السلطنة الصلاحيات التي تمكنهم من متابعة وتقييم ممارسات جودة الأداء المدرسي في ظل مبادئ الجودة.
- ٦- تمكين القيادات المدرسية بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في السلطنة من الحوار الفعال مع كل المنتسبين لهذه المدارس لنشر ثقافة الجودة.

- ٧- تمكين الرأي العام من المساهمة في دعم ممارسة الجودة من خلال دعم القناعات الوطنية والشعبية لهذا التوجه الإداري المعاصر لتحسين جودة مخرجات مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان.
- ٨- استحداث آليات جديدة لتعيين القيادات المدرسية على مستوى مدارس التعليم ما بعد الأساسي في السلطنة تتضمن مدى لياقتهم المهنية لإدارة المدارس وفق متطلبات الجودة الإدارة المعاصرة ووفق إلمامهم بمتطلبات القيادة التحولية كأحد أهم المراحل الإدارية الحديثة.
- ٩- تمكين أولياء الأمور من المشاركة في صياغة وإدارة المؤسسات التعليمية وفق مبادئ الشراكة المجتمعية وبما يدعم توجهات الإدارة المدرسية بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في السلطنة من تفعيل ممارسات الجودة .
- ١٠- نشر مبادئ الإدارة التحولية والتعريف بمتطلبات تنفيذها من خلال ورش العمل الداعمة لهذا التوجه ومن خلال التطبيقات العملية بمدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان.
- ١١- تعزيز مبادرات الحوار الفعّال والانفتاح على الآخر وتقبل النقد والعمل التعاوني والمشاركة في اتخاذ القرارات وتبني الطاقات الابداعية الواعدة في مجال الإدارة المدرسية كمتطلبات أساسية لتطبيق الإدارة التحولية وفق مؤشرات جودة الأداء المدرسي العالمي.
- ١٢- تمكين مديري المدارس من إعداد تقارير رقابية صادقة لتقييم ممارسات الجودة داخل مدارسهم واتخاذ الإجراءات الداعمة لهذه التوجهات الإدارية الجديدة على مستوى الثواب والعقاب.
- ١٣- استحداث هيئة وطنية عمانية لدعم ممارسات الجودة الإدارية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي لخصوصية هذه المرحلة .
- ١٤- الاستفادة من التجارب والخبرات الدولية الناجحة في مجال توظيف مدخل القيادة التحولية لتحسين جودة الأداء المدرسية بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان.

١٥- تكريم المبدعين والمتميزين من القيادات الإدارية المدرسية الفعالة الداعمة لتوجهات الجودة المعاصرة على مستوى الإدارة المدرسية و على مستوى الاستفادة من آليات تطبيق القيادة التحويلية كمبدأ إداري فعال لإقرار ممارسات الجودة بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في السلطنة.

المراجع:

جريدة عمان (٢٠٢٥) : الدورات التدريبية لتأهيل القيادات التربوية بالمؤسسات التعليمية (تطلعات التطوير) ، متوفر على :

<http://www.omandaily.com/2025,2/4/2025>

- Harvard Business Review (2025): The Trans for mational Leadership, www.hparabic.com/2014/2025.

جميل ، عمر محمد (٢٠١٨) : أثر الأنماط القيادية فى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات التعليمية ، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية، العدد (٢١) يوليو ٢٠١٨ ، ص ص ٢٤٩ : ٢٨٢.

الغطريفى، جمعة بن سعيد (٢٠٢١) : التخطيط لتطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمياط ، ص ١٣٨.

الجابرية ، زهور بنت يعقوب (٢٠٢٤) : استراتيجية لتطوير الأداء الإداري للقيادات التربوية في مديرات التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء رؤية عمان ٢٠٤٠، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة دمياط، ١٥٨.

ملحم ، سامى (٢٠١٥) : مناهج البجرح التريقة وعلم النفس، دار المسيرة، الأردن، ٩٨ .
وزارة التربية والتعليم سلطنة عمان (٢٠٠٧): القرار الوزارى رقم ٢٠٠٧/١٦٠ بشأن ضوابط التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان ، مسقط، سلطنة عمان.

جواهر على صالح (٢٠٢٢) : الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية، المكتبة العصرية المنصورة، مصر.

السويدان، طارق (٢٠١٨) : التخطيط الاستراتيجي الحديث، الإبداع الفكري للنشر والتوزيع، الكويت، ٢٧ .

وحدة متابعة تنفيذ رؤية عمان ٢٠٤٠ (٢٠٢١): التقرير السنوى ٢٠٢١ (النسخة المواطن) سلطنة عمان ، ص ص ٨: ١٠.

جميل ، محمد محمود (٢٠١٨) : الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم بالدول العربية (الواقع والمأمول) الحوار المتمددين ، العدد (٩٧) ، يناير ٢٠١٨ ، ص ص ٨ : ١٥ .
بدر، رشاد محمد (٢٠١٥) : أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على الأداء المؤسسات التعليمية الأهلية والأجنبية فى قطاع غزة، رسالنه ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية بغزة ، ٢٠١٨ .

الدهون ، عاطف حسن (٢٠٢٤) : درجة تطبيق مديري المدارس لمبادئ الجودة الشاملة من وجهة نظر المعلمين، مجلة اتحاد الجامعات العربية ، م (٤٤) ، ع (٢) يوليو ٢٠٢٤ ، ص ص *****

محمد، عبد السلام(٢٠٢٥): مكونات الإدارة المدرسية الناجحة وفق معايير الجودة الشاملة ، متوفر على:

<http://www.pioneersschool.com>, 20/4/2025

النعمي، فاطمة محمد محمد (٢٠٢١) : أثر التحفيز على تحقيق الرضا الوظيفي في ضوء مدخل القيادة التحويلية لدعم العدالة التنظيمية. دراسة ميدانية على موظفي المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، م (٥) ، ع (٦) ، مارس ٢٠٢١ ، ص ص ٣٠:١٩

اللواتية ، فاكهة بنت الرضا(٢٠١٨) : تصور مقترح لتطوير ممارسات القيادة الاستراتيجية بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السلطان قابوس ، كلية التربية، سلطنة عمان.

الصفري، خليفة بدر خلفان (٢٠١٥) : أهمية دور الموجه الإداري ومدى ممارسته من وجهة نظر مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسى ومساعدتهم في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة السلطان قابوس.

الحراصي ، سيف بن سعيد (٢٠١٩) : مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية في مدارس التعليم ما بعد الأساسى في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة السلطان قابوس.

العويسي ، رجب بن علي (٢٠٢٠) : تطوير إدارة المدرسة الثانوية في سلطنة عمان في ضوء مبادئ القيادة التحويلية، رسالة دكتوراه غير منشورة ، معهد البحوث والدراسات العربية ، القاهرة ، ٢٠٢٠ .

Mean, Jean (2017): All You Need to know about 3700 1,anti Corruption experts, UK, NOV, 2017.

Lunenburg, F. (2022); educational administration Concept and practices, Sam houston State unit,2022, p88.

Linton, Jeremy (2007) : Meeting school Counselors- supervision Needs: "four Models of Group Supervision ", Indiana University South Bend,U.S.A, 2007, P. 29

Dennis, L (2019):"Educational supervisor In A Trans formed school organizations faculty of Education, Memorial Univristy of New foundland, canda Canada, 2012,P. 27.