البحث السادس :

واقع الكفاءة الإدارية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان

إعداد :

أ. مصبح بن علي بن خلفان الكندي

وزارة التربية والتعليم- سلطنة عمان

د. محمد سليمان الجرايدة

أستاذ مشارك في الإدارة التربوية

جامعة نزوى- سلطنة عمان

واقع الكفاءة الإدارية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان

أ. مصبح بن علي بن خلفان الكندي
وزارة التربية والتعليم- سلطنة عمان
د. محمد سليمان الجرايدة
أستاذ مشارك في الإدارة التربوية
جامعة نزوى- سلطنة عمان

• **المستخلص**:
هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الكفاءة الإدارية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان، بالإضافة إلى بيان أثر متغيرات النوع، وسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي على هذه الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الاستبانة وبعد التأكد من دلالات صدقها وثباتها طبقت على (٨٨) فردا من مديري المدارس ونوابهم. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة واقع الكفاءة الإدارية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان لدى أفراد مجتمع الدراسة كانت كبيرة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي للاستجابة (3.89)، كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مجالات الاستبانة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) تبعا لمتغير النوع او المستوى الوظيفي او سنوات الخبرة في جميع المجالات. وتوصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها: ضرورة تعديل اللائحة التنظيمية في مجال التدريب لمديري المدارس، وعقد دورات تدريبية لإدارات المدارس، وتصميم موقع الكتروني يخص تواصل إدارات المدارس على الإنترنت من اجل التواصل وتبادل الخبرات. وضرورة توفير الدعم المادي لتطوير العملية التخطيطية الاستراتيجية في جميع جوانبها بمختلف المدارس، وتشجيع العاملين على التواصل والمشاركة الفاعلة في إنجاح الخطط الاستراتيجية المدرسية.

الكلمات المفتاحية: الكفاءة الإدارية

Reality of Administrative Efficiency for Post Basic Education Schools in Batinah South Region in The Sultanate of Oman

Musabah Bin Ali Bin Khalfan Al-Kindi
Dr. Mohammed Sulaiman Al-Jaraidih

Abstract

The study aimed at understanding the actual reality of Administrative Efficiency for the principals of the post Basic Education Schools in Batinah South Region in Oman .In addition to that , clarifying the effect of the elements of quality , years of experience and the occupational level in this study. In order to accomplish these aims , the study implemented a Questionnaire as his major tool for conducting the field study. After checking its authenticity and stability , the questionnaire was used and implemented on the study sample that consisted of 88 school principals and their assistants .The study concluded that the degree of the administrative efficiency for the Post Basic Education School principals was at a high level with the average statistically measured responses at (3,89).The results of the study also showed that there is no difference in the statistical indications between the different variables taken at the level of the function ($\alpha \leq 0,05$) according to the factors of quality, occupational level or the years of experience in all fields The study came up with the following recommendations , most importantly

The necessity to adjust the organizational legislative list in the field of training school principals , conducting essential workshops for school administration , designing electronic websites that concern schools' administrative communications on the internet to exchange expertise . In addition to the necessity to provide the financial support for school administrations to develop the strategic planning process in all its sides and in all schools . Also encouraging school workers to communicate and actively participate in helping to lead the school strategic planning to success .

Keywords: Administrative Efficiency

- **المقدمة** :

يشهد العالم تطورا كبيرا في مجال الإدارة حيث اخذ المختصون على عاتقهم تحقيق أهدافها ، وقد ازدادت أهميتها من خلال النظم التي تسعى الأبحاث القيادية الحديثة إلى تحقيق أهدافها من حيث المضمون وتنمية أساليبها وتحقيق الآمال المتعلقة بها نظرا للتطور السريع في ظل التكنولوجيا الحديثة والأساليب المبتكرة لرفع كفاءة العاملين بها لما لها من تأثير مباشر متمثلة في النظرة الشاملة والمختلفة في تعريفها وحاجة المجتمع إليها فهي تكليف لا تشريف في واقعها .

لقد شهدت الإدارة المدرسية في الآونة الأخيرة تطورا واضحا في استخدام الأساليب الإدارية الحديثة بهدف القيام بوظائفها المتجددة في التخطيط، والتنفيذ، والرقابة وتقويم الأداء، واتخاذ القرارات المهمة لمعالجة المشكلات الإدارية (حسين ، ٢٠٠٤). إن النظام التربوي في سلطنة عمان كغيره من الأنظمة التربوية العربية بحاجه إلى تبني فلسفة التخطيط لرفع مستويات الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس بكافة أنواعها وقد بدا ذلك واضحا من خلال الخطة الخمسية السابعة(٢٠٠٦ -٢٠١٠) التي انتهجتها وزارة التربية والتعليم في مجال سياسة تطوير التعليم والمتمثل في كثر من الأهداف أبرزها الشروع في تطبيق نظام التعليم الأساسي والذي يهدف إلى تطوير التعليم وتحسين نوعيته وتخفيض التكلفة مع التركيز على أهمية الحصول على عائد تربوي كبير ورفع كفاءة العاملين بها معلمين وإداريين (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٩).

وتهتم الإدارة المدرسية بعمليات التخطيط والإشراف والتقييم وتعمل على تجديد المسؤوليات ، وبناء شخصية الطالب بناء متكامل علميا وعقليا وجسميا وتربويا . وتعمل على تنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية داخل المدرسة . كما تعمل على تطبيق مراعاة ومراقبة الأنظمة والقوانين التي تخص الإدارة المدرسية . ووضع الخطط للتطوير والنمو اللازم للمدرسة في المستقبل . إن التغييرات العالمية التي تشهدها الأنظمة التعليمية تتطلب الاهتمام بتطوير الموارد البشرية ، من أجل تمكينها في تحمل المسؤولية وإدارة العمل بكفاءة ، وإتقان كونها تشكل الدعامة الأساسية لعمليات التطوير والتحديث في جميع المنظمات ، ونتيجة لهذه

التغيرات كان لابد من تطوير أدوار العاملين في المنظمات بشكل عام والمؤسسات التربوية بشكل خاص ، من خلال إكسابهم بعض المهارات التي تمكنهم من القيام بالمهام الموكلة لهم على أكمل وجه (البداعية ، ٢٠١١).

ولذلك قامت الوزارة بعقد العديد من الدورات والورش التدريبية لمديري المدارس ومن ضمنها تنفيذ دورة التدريب مديري المدارس على مهارات الإدارة والإشراف في الإدارة المدرسية من قبل مؤسسة سيوارد العالمية (seword) في ٢٠٠٥م ، وتم تنفيذها خلال ثلاث فترات : الأولى (٣ -٢٠٠٧/٢/١٤م) والثانية (١٧ - ٢٠٠٧/٣/٢٨م) والثالثة من(٢٨/٤ -٢٠٠٧/٥/٩م) ، شارك فيها مديرو مدارس من جميع المحافظات التعليمية ، هدفت إلى مساعدة المشاركين على فهم دورهم في المدرسة ، وإكسابهم مهارات الإدارة والإشراف في الإدارة المدرسية ، وفي ضوء ذلك تم تدريب جميع مديري المدارس بجميع المحافظات التعليمية على مهارات الإدارة والإشراف في الإدارة المدرسية من قبل فلاق التدريب في المحافظات التعليمية والفريق المركزي المساند من ديوان عام الوزارة بقرار وزاري رقم (٢٠٠٧/٣٣٠) ، وفق خطة معده لذلك ، ومن أجل اعتماد المشروع رسميا فقد صدر القرار الوزاري رقم (٢٠٠٧/٢٩٤) وزارة التربية والتعليم ، باعتماد مشروع تطوير مهارات الإدارة والإشراف في الإدارة المدرسية ، والقرار الوزاري رقم (٢٠٠٧/١٧٢) بإعادة تشكيل لإدارة المشروع . وبدأ تنفيذ البرنامج التدريبي لا مركزيا في بداية العام الدراسي ٢٠٠٨/٢٠٠٧ م في كافة المحافظات التعليمية لجميع مديري المدارس وفق خطه تدريبية تعتمد رسميا لتنفيذها في خطة الإنماء المهني بديوان عام الوزارة والمحافظات التعليمية ، ويتم الإشراف والمتابعة على تنفيذ محتوى الحقيبة التدريبية لبرنامج مهارات الإدارة والإشراف في الإدارة المدرسية المرحلة الأولى لا مركزيا من قبل المدربين الرئيسيين في المدرية العامة لتنمية الموارد البشرية بالتنسيق مع دوائر ديوان عام الوزارة (موقع الوزارة ، ٢٠١٢) .

- **الدراسات السابقة**

تم تصنيف الدراسات السابقة على حسب التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم من خلال محاور التالية : -

هدفت دراسة اليعربي (٢٠١٣) إلى معرفة مشكلات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان ، وبيان أثر متغيرات النوع ، المؤهل العلمي ، وسنوات الخبرة على هذه المشكلات ، تكون المجتمع من جميع المديرين والمساعدين بشمال الشرقية وعددهم (١٢٥) واختيار عينه مكونه من (١٠٠) مديرا ومساعدا من الجنسين ، وتكونت الاستبانة من (٥٠) فقرة موزعه على المجالات الخمسة ، واستخدم الباحث فيها المنهج الوصفي وأظهرت النتائج أن درجة مشكلات التخطيط الاستراتيجي لدى المديرين والمساعدين بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الشرقية كانت مرتفعة

كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.005$) في درجة مشكلات التخطيط الاستراتيجي لصالح الذكور (متغير النوع) ؛ وأظهرت أيضا وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.005$) تعزى لمتغير الخبرة الإدارية.

بينما هدفت دراسة البلوشية (٢٠١٢) إلى الوقوف على الأسس النظرية لتقويم الأداء المؤسسي والتعرف على آراء الخبراء التربويين حول محاول تقويم أداء المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان ، ومن ثم وضع تصور مقترح لمعايير تقويم أداء المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان . اتبعت الدراسة المنهج الوصفي ، وتم بناء استبانه من ثماني محاور ، تألف مجتمع الدراسة من (٣٦) خبيرا من حملة الدكتوراه في الإدارة التربوية ، والمناهج ، وعلم النفس في سلطنة عمان وخارجها .خلصت الرسالة إلى وضع معايير لتقويم أداء المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان في المحاور التالية : (القيادة التربوية ، التخطيط الاستراتيجي ، التنظيم الإداري ، إدارة الموارد البشرية والمادية ، التقانة الحديثة ، الإبداع والتميز ، الخدمات التربوية والتعليمية ، التقويم) . وكان من أهم نتائجها من حيث الأهمية فقد جاء التخطيط الاستراتيجي في المرتبة الأولى وكانت نتائجه تتراوح ما بين ٨١٪ - ١٠٠٪ وفي المرتبة الأخيرة جاء التقويم وتراوحت نتائجه ما بين ٨٣٪ - ٩٧٪ واقترحت في ضوء الأدبيات لموضوع تقويم الأداء المؤسسي ونتيجة للدراسات الميدانية عدة توصيات لخدمة التقويم التربوي .

وقام القرني (٢٠١٢) بدراسة هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف كما يراها مديرو تلك المدارس واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات حول المشكلة . تألف مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس التعليم العام الحكومي (بنين) المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف للعام الدراسي ١٤٣١/١٤٣١ هـ - ٢٠١٢م واستخدم الباحث الاستبانة كأداة الدراسة وتضمنت (٥٧) فقرة ، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها التأييد بنسبة عالية حول متطلبات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام كما انه يجب التركيز على نقاط الضعف والقوة والفرص في الخطط الإستراتيجية للمدرسة ، ومن خلال النتائج خلصت الدراسة بإمكانية تطبيق التصور المقترح لتمتعه بالقوة والعمومية والفاعلية ويؤكد نجاحه ما توصلت إليه النتائج السابقة .

وجاءت دراسة أمبو سعيدي (٢٠١٢) بهدف تطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء التخطيط الاستراتيجي . من خلال التعرف على مدى توافر ممارسات التخطيط الاستراتيجي لدى المدراء والمعلمين . ولتحقيق أهداف هذه الدراسة اتبعت المنهج الوصفي التحليلي وتم إعداد استبانه تكونت من

(٦٣) فقرة وزعت فقراتها إلى ستة مجالات ، شملت العينة (٩٠) مديرا (٩٥٤) معلما وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية : إن درجة توفر ممارسات التخطيط الاستراتيجي في إدارة مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان متوسطة في جميع المجالات الستة ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المحافظة التعليمية لفئة مدير مدرسة لصالح محافظة الداخلية والظاهرة والشرقية شمال ، وقد اقترحت الدراسة أن تقوم دائرة تنمية الموارد البشرية بعقد دورات تدريبية مستمرة لإكسابهم الخبرات اللازمة والأساليب العلمية . واقترحت تعيين خبير في كل مدرسة تعليمية يعني بأمور التخطيط ونشر ثقافة المشاركة في جميع مراحل التخطيط الاستراتيجي.

بينما هدفت دراسة المطرفي (٢٠١٢م) إلى التعرف على فاعلية أساليب الاتصال الإداري ومعوقاتها لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين ، والمعوقات التي تحد من فاعلية أساليب الاتصال الإداري في المدارس الابتدائية ، كان من ابرز النتائج أن مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة يدركون أهمية آراء المعلمين من خلال إشراكهم في النقاش أثناء الاجتماعات ، وكان أكثر استخدام المدراء في الاتصال هي المقابلات المباشرة بالمعلمين كما أظهرت الدراسة المبالغة السرية لكثير من أعمال مدير المدرسة ، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.005$) فأقل في اتجاه أفراد عينة الدراسة الذي خبرتهم أقل من ٥ سنوات واتجاه أفراد عينة الدراسة الذين خبرتهم من ١٥ سنه فأكثر حول فاعلية أسلوب الشفافية لصالح أفراد عينة الدراسة الذين خبرتهم اقل من ٥ سنوات ، ومن أهم توصياتها توعية مديري المدارس بعدم المبالغة في السرية لكثير من الأعمال المدرسية والعمل على تعزيز العلاقة بين مديري المدارس ومعلميهم كما أشارت إلى أهمية إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات المهمة ، والعمل على اختيار مديري المدارس من أصحاب الخبرة بالمدارس الابتدائية .

وقام بينج (Ping٢٠٠٦،) بدراسة هدفت إلى معرفة فاعلية المدرسة وتقويمها في احد مناطق السلطات التعليمية في الصين ،وتقدم هذه الدراسة استعراضا ونقدا لفاعلية المدرسة واستعراضا بحوث تقويم الدارس .وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في القيمة المضافة بين المدارس الثانوية العليا في الصين ،كما أظهرت أن بعض المدارس تكون فعاله في مجال أكثر من غيره ،وأوصت الدراسة باستخدام نتائج التقويم في تحسين المدارس وزيادة جودة التعليم

وهدفت دراسة ولكنز (willkins.2006) إلى التعرف على مدى فهم المشتركين في التخطيط الاستراتيجي للمدارس الحضرية في مديرية التربية بولاية (فلوريدا) بالولايات المتحدة الأمريكية لكل من أهداف التخطيط الاستراتيجي، ومعوقاته بعنوان كيفية تحسين التخطيط الاستراتيجي في النظم التربوية،

وسعت للإجابة عن مجموعة من الأسئلة منها: ما التأثيرات البيئية على التخطيط الاستراتيجي ؟ ما مدى فهم المشتركين في التخطيط الاستراتيجي لأهداف عملية التخطيط الاستراتيجي ؟ ما درجة فهم المشتركين لمعوقات التخطيط الاستراتيجي ؟ ما درجة فهم المشتركين في التخطيط الاستراتيجي عن كيفية تحسين التخطيط الاستراتيجي في النظم التربوية ؟ ، واستخدمت الدراسة المقابلة لجمع البيانات من الفئة المستهدفة التي بلغ عدد أفرادها (٨) من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (٢١) فردا، من القادة الإداريين في الولاية، إضافة إلى أداة لتحليل محتوى الوثائق المتعلقة بالدراسة. وقد جاءت النتائج تشير إلى أن البيئة المحيطة بالمنظمة تؤثر على التخطيط الاستراتيجي فيها ويعتمد هذا التأثير على عدة مؤثرات أهمها : حجم وتعقيدات النظام المقدم له الخدمة ، وسمعة النظام في المجتمع ، والضغوط والتحولات الاقتصادية ، والعلاقات غير الودية أو التنافسية بين ذوى المصالح ، وأخيرا النزوع إلى التخطيط الذي لا يقابله متابعة مثمرة وكل ذلك اعتبرت معوقات للتخطيط الاستراتيجي ، وكما أوصت القائمين على عملية التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي بالاهتمام بالقضايا البيئية المحيطة ، والعناية بالثقافة التنظيمية الداخلية الداعمة للنظام ، وتبنى أنظمة معلوماتية لتدفق البيانات لمساعدة الإدارات التربوية لدفع عملية التخطيط الاستراتيجي للنجاح .

- **الدراسات السابقة وموضع الدراسة الحالية منها** :

من خلال استعراض الدراسات السابقة وجد هُناك تنوعاً في أهميتِها وأهدافِها ومنهجيتها وأدواتها وأساليبها الإحصائية ونتائجها ومدى علاقتها بالدِراسة الحالَية وفيما يلي عرض لذلك :

- **اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة فيما يلي** :

- مَعظم الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي باعتبارهِ المنَهج الملائم للدراسات الإنسانية

- **استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في**:

- تَحديد الإطار النَظري للدِراسة.
- مُقارنة نتائجهَا بنتائج الدِراسات الأخرى.
- كَيفية بناء الاستبانة .
- تعد هذه الدراسة الأولى على مستوى السلطنة حيث لم يعثر الباحثان على أي دراسة تناولت واقع الكفاءة الإدارية في المدارس في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

- **مشكلة الدراسة** :

إن التطور السريع الذي شهدته السلطنة في مجال التعليم بدأ من التعليم الأساسي وحتى التعليم ما بعد الأساسي ، قد يحتاج إلى إدارة ديناميكية مرنة

قادرة على مواجهة التحديات ومواكبة التطور الذي يساعد في إعداد الفرد المؤهل والقادر على أحداث التنمية بكفاءة عالية . ويعد مدير المدرسة أساس العمل الفني والتربوي والإداري المدرسي الأمر الذي يتطلب منه أن يتصف ببعد النظر الفكري والإبداع والابتكار في العمل الإداري والجهد التربوي ؛ وأداء المهمات والواجبات الموكولة إليه بشيء من الكفاءة الإدارية يتوجب عليه معرفة بعض المجالات المتعلقة بعمله ؛ كمجال التخطيط ، والتنظيم ، واتخاذ القرار ؛ والاتصال ؛ والتقويم ، كما أكدت كثير من الدراسات السابقة وجود سلبيات وأوجه قصور تتعلق بمفهوم الكفاءة الإدارية فقد أكدت نتائج دراسة المياحي (٢٠١١) على أن يكون الإداري مؤهلا تأهيلا علميا ويراعي مبادئ العلاقات الإنسانية عند اتخاذ القرار، كما أكدت أيضا على أن يكون ملما بالنواحي الإدارية والتربوية وان يتسم بروح الابتكار والإبداع والتجديد ، والقدرة على اتخاذ القرارات دون التأجيل والتأخير منصفا وعادلا ومجددا وبعيد النظر في الأمور الإدارية والإنسانية وقادرا على حل المشكلات واستخدام مبدأ الشورى والمشاركة في الرأي . وأكدت دراسة القرشوبي (٢٠٠٨) على أهمية توظيف التخطيط الاستراتيجي بمفهومه الصحيح من خلال نتائجه والعمل على توافق خصائص خطة مديري المدارس مع خصائص التخطيط الاستراتيجي . ولأهمية الدور المناط بمدير المدرسة ظهرت الحاجة لإجراء هذه الدراسة لمحاولة التعرف على واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس التعليم مابعد الأساسي بمحافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان .

- **أهداف الدراسة** :

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية :

- التعرف على واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان.
- معرفة دلالة الفروق لواقع الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي والخبرة ، والمسمى الوظيفي .
- تقديم مقترحات يمكن من خلالها مواجهة بعض الممارسات لرفع مستوى واقع الكفاءة الإدارية في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة الباطنة بسلطنة عمان .

- **أهمية الدراسة** :

إن إصلاح الواقع الإداري لا يكون إلا بمعرفة أحوال هذا الواقع ، فالعلاج يسبقه التشخيص ، وعليه فان هذه الدراسة ستكون مفيدة للقائمين على شؤون الإدارة المدرسية والمسؤولين في وزارة التربية والتعليم من مخططين ومتخذي القرارات ، كما ستكون مفيدة للقائمين على وضع البرامج التدريبية لمديري المدارس ما بعد

التعليم الأساسي . كما يمكن أن تفيد العاملين بالمدارس في التعرف على واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس ما بعد التعليم الأساسي وتحسين متطلباتها وفق التطورات والتحديات التي يواجهها العالم ؛ و تفيد الإدارة العليا والمتمثلة في وزارة التربية والتعليم وكذلك المديريات العامة التابعة لها في التعرف واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس ما بعد التعليم الأساسي وتقديم دراسة منهجية علمية للمساهمة في رفع كفاءتها وإعطائها حقها من التدريب والتوجيه وفق متطلبات العصر وتوجهاته.

- **حدود الدراسة** :

اقتصرت هذه الدراسة على الحدود الآتية :

- الحدود الموضوعية : واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان في مجال (التخطيط ؛ والتنظيم ، واتخاذ القرار ؛ والاتصال ؛ والتقويم) .
- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على مديري التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان ونوابهم .

- **مصطلحات الدراسة**

اشتملت الدراسة على عدد من المصطلحات وهي:

- **الكفاءة** :

هي قدرة الخطط التعليمية على الوفاء بمتطلبات والتزامات قطاع التعليم نحو تحقيق أهدافه المنشودة والمشاركة في تنفيذ خطط التنمية الشاملة وكذلك قدرة مخططي التعليم العاملين بأجهزة التخطيط التعليمي– على المستوى المركزي و المحلي – على القيام بالمهام التخطيطية والتنفيذية ومتابعة التنفيذ بمستوى عالي من الأداء في إطار المتاح من المعلومات التخطيطية والبناء التنفيذي لأجهزة تخطيط التعليم وبهدف المحافظة على بقاء ونمو الأجهزة التخطيطية في إطار نظم التخطيط القومي بسلطنة عمان . (الكندي ٢٠٠٧)

وتعرف الكفاءة إجرائيا على انه : قدرة مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي ونوابهم على إنجاز الأعمال والمهام الموكلة إليهم بمستوى مرتفع من الدقة والجودة وفق الإمكانات المتاحة .

- **الكفاءة الإدارية** :

ويقصد بها في هذه الدراسة القدرة على أداء المهمات الإدارية بكفاءة عالية في وقت قصير وبجهود وتكاليف قليلة ويمثلها في هذه الدراسة مجالات الاتصال التربوي، والاجتماعات، وصنع القرار (اتخاذ القرار)، والعلاقات الإنسانية والمجال الإداري.(أل عثيمين ، ١٩٩٢)

وتعرف الكفاءة الإدارية إجرائيا على انه : قدرة مديري المدارس ونوابهم في محافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان على القيام بوظائفهم الإدارية من

تخطيط وتنظيم واتخاذ قرار واتصال وتقويم بشكل يحقق الأهداف بفعالية وبأقل وقت وجهد وكلفه .

- **الطريقة والإجراءات**:

- **منهج الدراسة**:

انطلاقا من مشكلة الدراسة وأهدافها وطبيعة تساؤلاتها، تم استخدام المنهج الوصفي، نظرا لملائمته لأغراض الدراسة. كما يعتمد المنهج الوصفي على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا.

- **مجتمع الدراسة** :

تكونت الدراسة من جميع مديري ومديرات مدارس التعليم ما بعد الأساسي ونوابهم بمحافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان والبالغ عددهم (٨٨) مديرا ونائبا من الذكور والإناث موزعين على ست ولايات تابعة لمديرية التربية بمحافظة جنوب الباطنة .

- **أداة الدراسة** :

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة الدراسة بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ومن بينها دراسة (العامودي ، ٢٠١١ ؛البداعية ، ٢٠١١).

- **صدق الأداة** :

للتأكد من صدق الأداة تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في الجامعات العمانية ، وذوي الخبرة الطويلة في العمل الإداري التربوي في وزارة التربية والتعليم وبعض المشرفين وقد بلغ عدد المحكمين (١٦) محكما ، وطلب من المحكمين إبداء آرائهم وملاحظاتهم على فقرات الاستبانة من أجل التأكد من شمولية أداة الدراسة من حيث الصياغة اللغوية ، ومناسبة الفقرة للمجالات ، وحذف أو تعديل ، أو إضافة ما يرونه مناسبا حيث تكونت الاستبانة قبل عرضها على المحكمين من (٧٠) فقرة موزعه على مجالات الاستبانة ، وبناء على الملاحظات الواردة من المحكمين تم تعديل الاستبانة المبدئية على النحو الآتي

تم إجراء التعديلات المناسبة بناء على ملاحظات المحكمين بتعديل بعض الفقرات، أو إعادة صياغتها لتتناسب والمجال الذي وضعت من أجله. وأصبحت الاستبانة بصورتها النهائية (٦٠) فقرة تقيس واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي موزعة ضمن خمسة مجالات ، ومتدرجة حسب مقياس ليكرت (likert) الثلاثي ، وقد تم تصحيح استجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات الاستبانة حسب الجدول التالي :

جدول (١): السلم التصنيفي لتفسير النتائج

المتوسط	درجة التمكين	المعيار
2.33-1	قليلة	انحراف معياري واحد عن المتوسط الحسابي
3.67-2.34	متوسطة	المتوسط
5-3.68	كبيرة	انحراف معياري واحد عن المتوسط الحسابي

ويمكن تبرير هذا السلم التصنيفي للاستجابات بما يلي : قام الباحثان باعتماد هذا المقياس من خلال تقسيم الدرجة العظمى (٥) على ثلاث فئات متساوية ضمن المدى (1-5) ، وفقا للمعادلة الآتية : القيمة العليا لبدائل الإجابة في أداة الدراسة – القيمة الدنيا لبدائل الإجابة في أداة الدراسة مقسومة على عدد المستويات الثلاثة (كبيرة ، متوسطة ، وقليلة) أي :

(1-5) ÷ 3 = 1.33 وهذه القيمة تساوي طول الفئة بين المستويات الثلاثة (كبيرة ، ومتوسطة ، وقليلة).

1.00+ 1.33 = 2.33

2.33 + 1.33 = 3.66

3.66 + 1.33 = 5.00

وبالتالي تعد قيم المتوسطات الحسابية لمستوى التمكين الإداري التي تتراوح ما بين:

ومتوسطة، وقليلة).

(1.00 – 2.33) درجة قليلة

(2.34 - 3.66) درجة متوسطة

(3.67 - 5.00) درجة كبيرة

بحيث كلما زادت درجة التقدير زادت درجة الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان والعكس صحيح، وقد تم تقسيم درجة الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي إلى ثلاث مستويات، بناء على متوسطات الاستجابات.

- **ثبات الأداة**:

تم التأكد من ثبات الأداة من خلال احتساب معامل الاتساق الداخلي (كرو نباخ ألفا) (Cronbach Alpha)، وقد بلغ الثبات الكلي لمجالات الدراسة (٩٢.٦) ، لذا يتبين أن الاستبانة تتمتع بمعامل صدق وثبات عالية .

جدول (٢): معاملات الثبات تبعاً لمجالات الأداة

المجال	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرو نباخ
مجال التخطيط	١٢	٠.٩٠
مجال التنظيم	١٢	٠.٩١
مجال اتخاذ القرار	١٢	٠.٩٤
مجال الاتصال	١٢	٠.٩٤
مجال التقويم	١٢	٠.٩٤
الثبات الكلي	٦٠	٩٢.٦

• **متغيرات الدراسة** :

تصميم الدراسة : اشتملت هذه الدراسة على عدد من المتغيرات .

• **المتغيرات المستقلة وهي**:

- النوع (ذكر – أنثى) .
- الخبرة ولها ثلاثة مستويات وهي: (١ إلى ٥)، (٥ إلى ١٠) (١٠ فأكثر).
- المسمى الوظيفي: وله مستويان وهي: - (مدير)، (مساعد مدير)

• **المتغيرات التابعة**:

مجالات واقع الكفاءة الإدارية شملتها الدراسة هي: (التخطيط، والتنظيم، واتخاذ القرار، والاتصال، والتقويم).

• **المعالجة الإحصائية**:

بعد جمع المعلومات، تم تفريغ البيانات، واستخراج الإجابات عن أسئلة البحث باستخدام التحاليل الإحصائية من خلال برنامج (SPSS) الإحصائي واستخدام الأساليب التالية:

- احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب للمجالات الخمسة لاستجابات أفراد المجتمع على أداة البحث.
- استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين الأحادي الاتجاه للكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد مجتمع الدراسة، تعزى لمتغير النوع والخبرة والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي.
- اختبار تحليل التباين لعدة عينات (*ANOVA*) .
- اختبار كرو نباخ إلفا لمعرفة ثبات الفقرات .

• نتائج الدراسة ومناقشتها

• **أولا: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول** :-

ما واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس ما بعد التعليم الأساسي في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان . للإجابة عن هذا السؤال ، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعمارية والرتبة على كل مجال من مجالات الاستبانة الخمسة ويتضح ذلك من خلال الجداول التالية :

جدول (٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات مجالات الاستبانة

المجال	ترتيبه	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى المجال
١	١	التخطيط	4.08	0.81	كبيرة
٢	٢	التنظيم	4.07	0.79	كبيرة
٣	٣	اتخاذ القرار	3.94	0.76	كبيرة
٥	٤	التقويم	3.74	0.71	كبيرة
٤	٥	الاتصال	3.62	0.69	كبيرة
المتوسط الحسابي العام			3.89	0.87	كبيرة

من خلال الجدول (٣) يتبين أن درجة توظيف وممارسة أفراد المجتمع على الأداة ومجالاتها كانت كبيرة وفقا للمعيار الذي اعتمد في الجدول (٥) وقد احتل المجال الأول " التخطيط " المرتبة الأولى " المتوسط الحسابي (4.08) ، وبانحراف معياري (0.81) وفي المرتبة الثانية جاء المجال الثاني "التنظيم " المتوسط الحسابي (4.07) ، وبانحراف معياري (0.79) أما في المرتبة الأخيرة جال مجال " الاتصال " المتوسط الحسابي (3.62)، وبانحراف معياري (0.69) . وبما أن كل مجال من المجالات الخمسة حصل على درجة ممارسة كبيرة ، وباستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد المجتمع على درجة ممارسة ومعرفة درجة الكفاءة الإدارية من وجهة مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان ، فقد تم البحث عن درجة الكفاءة الإدارية في كل فقرة من فقرات المجالات . ويعزى ذلك إلى أن مديري المدارس لديهم وعي كبير بأهمية ممارسة مجالات الكفاءة الإدارية وإيجاد مناخ مناسب للعمل والانجاز لمتطلبات مجالاتها المختلفة ، و يجدر القول بان كفاءة المدير لا تقاس بالأعمال المنوطة به من خلال تقديرات أفراد الدراسة التي جاءت عالية لمعظم الفقرات في جميع المجالات لما لها من أثر إيجابي كبير في نفوس الذين يقعون تحت إدارتهم أو المسؤولين عنهم، مما يجعلهم يسهمون في تحسين العملية الإدارية وتطويرها. كذلك خضوع كافة المدراء لنفس الدورات التدريبية فتجد اتفاقهم في مهاراتهم الادارية، ووجود اللوائح الادارية التي تنظم العمل اسهم في رفع كفاءة العمل الاداري. وفي ما يتعلق بفقرات مجالات الدراسة، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد المجتمع على مستوى واقع الكفاءة الإدارية لدي مديري المدارس على فقرات مجالات الدراسة:

- **المجال الأول**: **التخطيط**:

هدف هذا المجال إلى معرفة واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري ومديرات مدارس التعليم ما بعد الأساسي ونوابهم لتطوير كفاءتهم الإدارية بمجال التخطيط، والجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتبة لفقرات المجال، كما هو موضح في الجدول (٤):

يتضح من الجدول (٤) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة لفقرات هذا المجال تراوحت بين كبيرة والمتوسطة ؛ حيث حصلت العبارة رقم (١) التي نصت على (أشارك في تحديد الأهداف التربوية الخاصة التي تستطيع المدرسة تحقيقها من خلال خططها السنوية) على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.63) ، وبانحراف معياري قدره (0.73) ، بينما حصلت العبارة رقم (٧) والتي نصت على (أضع خطه لالتحاق المعلمين بالدورات التربوية لرفع كفاءتهم المهنية وتنمية خبراتهم) على أقل متوسط حسابي بلغ (3.51) ،

جدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات مجال التخطيط

رقم العبارة	الرتبة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	١	أشارك في تحديد الأهداف التربوية الخاصة التي تستطيع المدرسة تحقيقها من خلال خططها السنوية	4.63	0.73
١٢	٢	أشارك في تحديد الاحتياجات اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة	4.56	0.80
٦	٣	أشارك في وضع الخطط لرعاية الطلاب متدني التحصيل والمجيدين بما يتناسب مع إمكانات المدرسة	4.36	0.75
٥	٤	أضع خطه لصيانة البناء المدرسي ومرافقها حتى تؤدي الغاية منها	4.27	0.83
١٠	٥	أخطط لعقد اللقاءات التربوية بين المعلمين لتحسين ممارستهم التعليمية ولضمان الجودة الشاملة	4.23	0.88
١١	٦	أشرف على توزيع الطلبة على الفصول الدراسية مع مراعاة تصنيف الطلاب حسب الأعمار أو مستوى التحصيل الدراسي حسب الإمكانات	4.22	1.01
٨	٧	أدعم الأنشطة اللاصفية الموجهة التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية	4.22	0.81
٤	٨	أضع خطه للميزانية العامة للمدرسة ويوزعها بشكل يحقق الأهداف التربوية	4.15	0.74
٣	٩	أشجع أعضاء مجالس الآباء /الأمهات على المشاركة في تحقيق أهداف خطة المدرسة	3.67	0.70
٢	١٠	أوفر مصادر تمويل إضافية لنجاح الخطط المدرسية الموضوعة	3.61	0.68
٩	١١	أشجع المعلمين على إجراء دراسات وبحوث تسهم في تحسين العملية التعليمية	3.57	0.66
٧	١٢	أضع خطه لالتحاق المعلمين بالدورات التربوية لرفع كفاءتهم المهنية وتنمية خبراتهم	3.51	0.64
		المتوسط الحسابي	4.08	0.81

وبانحراف معياري قدره (0.64) ، وتتراوح المتوسطات الحسابية لباقي العبارات بين (٣.٥١ - ٤.٦٣). ويعزى ذلك إلى مشاركة مدراء المدارس في تحديد الأهداف التربوية التي تستطيع المدرسة تحقيقها من خلال خططها السنوية وإشرافهم المباشر على برامجها سواء كانت مركزية أو فردية ، ويتضح من الجدول (٨) أن درجة واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان لدى أفراد مجتمع الدراسة في مجال التخطيط تراوحت بين الكبيرة والمتوسطة ؛ ويعزى ذلك إلى اختلاف التخطيط من قبل ادارات المدارس ومشاركتهم في تحديد الاحتياجات اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة من خلال خبرات ورؤية مدراء المدارس وبنفس البرامج وتشابهها سواء كانت من الذكور أو الإناث، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة(القرشوبي ، ٢٠٠٨ ؛ اليعربي ، ٢٠١٣) .

- **المجال الثاني: التنظيم:**

هدف هذا المجال إلى معرفة واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري ومديرات ونواب مدارس التعليم ما بعد الأساسي لتطوير كفاءتهم الإدارية المتعلقة بمجال التنظيم، والجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات المجال. كما هو موضح الجدول التالي

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال التنظيم

رقم العبارة	الرتبة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٦	١	أشرف على تطبيق التعليمات واللوائح الصادر لشؤون الطلاب وخاصة المخالفات التربوية	4.59	0.71
١	٢	أطلع على جميع القوانين واللوائح والتعليمات الصادرة عن وزارة التربية والتعليم التي تنظم العمل المدرسي وفق الإطار المحدد	4.58	0.69
٥	٣	أقوم بتشكيل اللجان المسئولة عن تنظيم الامتحانات وأوقاتها ونتائجها	4.53	0.83
٧	٤	أفوض بعض السلطات للمعلمين لإدارة المدرسة من أجل تسهيل العمل وتحقيق مبدأ اللامركزية في الإدارة.	4.49	0.69
٢	٥	أتأكد من التوزيع العادل لمرافق المدرسة على الشؤون التعليمية والإدارية	4.42	0.80
٨	٦	أحرص على تطبيق القواعد التي تضمن قيام الأعضاء بأداء المهمات الموكولة إليهم	4.38	0.70
٣	٧	أحرص على تحديد المهام لكل عضو في الهيئة الإدارية والتعليمية وفقا للائحة التنظيمية للمدارس الصادرة عن وزارة التربية والتعليم	4.33	0.87
١٢	٨	عقد الاجتماعات لمعلمي المواد المشتركة لتحقيق الترابط بين المناهج التي يدرسونها	3.61	0.68
٩	٩	أعمل على التنسيق بين المدرسة ومؤسسات المجتمع لتحديد أوجه التعاون لحسن سير العملية التعليمية	3.58	0.66
١١	١٠	أشارك في تنظيم برامج خاصة للطلاب المجيدين تعزيزا لهم	3.52	0.64
١٠	١١	أشرف على حالة الطلاب الصحية بالتعاون مع رواد الفصول	3.49	0.61
٤	١٢	أقوم بتشكيل المجالس المدرسية مثل مجلس الصف ومجالس الأنشطة ومجالس الآباء وتحديد اختصاصاتها	3.30	0.60
المتوسط الحسابي			4.07	0.80

يتضح من الجدول (٥) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد الدراسة لفقرات هذا المجال تراوحت بين الكبيرة والقليلة؛ حيث حصلت العبارة رقم (٦) التي نصت على (أشرف على تطبيق التعليمات واللوائح الصادر لشؤون الطلاب وخاصة المخالفات التربوية) على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.59) ، وبانحراف معياري قدره (0.71) ، بينما حصلت العبارة رقم (٤) والتي نصت على (أقوم بتشكيل المجالس المدرسية مثل مجلس الصف ومجالس الأنشطة ومجالس الآباء وتحديد اختصاصاتها) على أقل متوسط حسابي بلغ (3.30) ، وبانحراف معياري قدره (0.60) ، وتراوح المتوسط الحسابي لباقي العبارات بين (3.30 - 4.59). كما أظهرت نتائج الدراسة أن مجال التنظيم جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.07) ، وانحراف معياري قدره (0.80) ، بدرجة توافر كبيرة بين أفراد مجتمع الدراسة، وفي ذلك إشارة إلى أن مديري مدارس محافظة جنوب الباطنة يهتمون بمجال التنظيم الذي يمثل المجال الثاني بعد التخطيط وهو عنصر رئيسي من عناصر الإدارة ، و يعزى ذلك إلى الاشراف المباشر من قبل ادارات المدارس على تطبيق اللوائح الصادرة عن شؤون الطلاب والاطلاع على جميع القوانين واللوائح والتعليمات الصادرة عن وزارة التربية والتعليم التي تنظم العمل

المدرس وفق الاطار المحدد. ويتضح من الجدول (٩) أن درجة واقع الكفاءة الادارية لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الاساسي في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان لدى أفراد مجتمع الدراسة في مجال التنظيم تراوحت بين الكبيرة والمتوسطة؛ واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة(العجمي،٢٠٠٣م) ودراسة (الوهيبي ، ٢٠٠٩).

- **المجال الثالث**: **اتخاذ القرار**:

هدف هذا المجال إلى معرفة واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري ومديرات ونواب مدارس التعليم ما بعد الأساسي لتطوير كفاءتهم الإدارية المتعلقة بمجال اتخاذ القرار، والجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات المجال. كما هو موضح في الجدول التالي

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال اتخاذ القرار

رقم العبارة	الرتبة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٨	١	أشرك العاملين في المدرسة في تقديم الحلول المختلفة للمشكلة	4.49	0.83
٢	٢	أناقش الأفكار والمقترحات التي تصدر عن الهيئة التدريسية والخاصة بتطوير العمل.	4.48	0.82
٦	٣	أستفيد من آراء وخبرات ذوي الاختصاص في جمع البيانات والمعلومات اللازمة	4.42	0.81
٩	٤	آخذ في الاعتبار عند دراسة الحلول البديلة توافقها مع أهداف المدرسة	4.40	0.82
٥	٥	أجمع قدرا اكبر ممكنا من البيانات والمعلومات الصحيحة المتعلقة بالمشكلة	4.35	0.86
١١	٦	أسعى إلى تهيئة البيئة الداخلية والخارجية لتقبل القرار وتنفيذه	4.34	0.83
١٠	٧	أراعي الوقت المناسب في إصدار القرارات الإدارية	3.85	0.83
٧	٨	اقترح عددا اكبر من الحلول التي تعالج المشكلة وتحقق الهدف المطلوب	3.66	0.74
١٢	٩	أشارك العاملين في تقييم نتائج القرار	3.50	0.64
١	١٠	أتعاون مع البيئة المحلية في حل مشكلات الطلبة السلوكية والتحصيلية.	3.42	0.63
٤	١١	أستعين بالاجتماعات المنظمة للعاملين في المدرسة في دراسة جوانب المشكلة	3.33	0.60
٣	١٢	أحلل العلاقات المتداخلة بين الأسباب من حيث تفاعلها وتأثير بعضها على بعض	3.26	0.60
المتوسط الحسابي			3.94	0.76

يتضح من الجدول (٦) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد الدراسة لفقرات هذا المجال كبيرة؛ حيث حصلت العبارة رقم (٨) التي نصت على (أشرك العاملين في المدرسة في تقديم الحلول المختلفة للمشكلة) على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.49)، وبانحراف معياري قدره(0.83)، بينما حصلت العبارة رقم

(٣) والتي نصت على (أحلل العلاقات المتداخلة بين الأسباب من حيث تفاعلها وتأثير بعضها على بعض) على أقل متوسط حسابي بلغ (3.26)، وبانحراف معياري قدره (0.60)، وتراوح المتوسط الحسابي لباقي العبارات بين (3.26 – 4.49).

وأشارت نتائج الدراسة أن مجال اتخاذ القرار جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.94) ، وبانحراف معياري قدره (0.76) ، بدرجة توافر كبيرة بين أفراد مجتمع الدراسة، ويعزى ذلك الى اشراك مدراء المدارس العاملين في المدرسة في تقديم الحلول المختلفة للمشكلة ومناقشة الافكار والمقترحات التي تصدر عن الهيئة التدريسية والخاصة بتطوير العمل واشراكهم في تقييم نتائج القرار. كما ان اللائحة التنظيمية والنظم الرسمية التي يتبعها مدراء المدارس هي ذاتها بين الذكور والاناث وبالتالي تتشابه قراراتهم في المواقف المختلفة . كذلك مناخ العمل؛ وطبيعة العمل الاداري والمشاكل الادارية في المواقف المختلفة التي تعترض مدراء المدارس عادة ما تكون متقاربة او تكاد تكون نفسها احيانا كثيرة مما يجعل قراراتهم تتشابه في مثل هذا الموقف. ومن الاسباب كذلك ان برامج التنمية المهنية التي يخضع لها مدراء المدارس واحده للذكور والاناث، ويتضح من الجدول (١٠) أن درجة واقع الكفاءة الادارية لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الاساسي في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان لدى أفراد مجتمع الدراسة في اتخاذ القرار تراوحت بين الكبيرة والمتوسطة، ويعزى ذلك الى الاستفادة من آراء وخبرات ذوي الاختصاص في جمع البيانات والمعلومات اللازمة واخذ في الاعتبار البدائل التي توافق أهداف المدرسة لتهيئة البيئة الداخلية والخارجية لتقبل القرار وتنفيذه، كما ان تأثر القرارات بالعوامل المحيطة بإدارة المدرسة سواء الضغوط الداخلية او الخارجية في بعض المواقف او المشكلات التي تكون سببا مقنعا لهذه النتيجة او الجوانب المركزية التي تنتهجها الوزارة في بعض المواقف في تعاملها الرسمي فنجدها رسمية مركزية وما على ادارة المدرسة الا تطبيقها وتنفيذها وعدم اشراكه فيها وفي صنع اتخاذ قراراتها سواء ما يتعلق بصلب عمله الاداري او ما يتعلق بشؤون المعلمين او الطلاب، كما يستند كثير من مدراء المدارس في قراراتهم الى اللائحة التنظيمية والنظم الرسمية دون محاولة تجاوزها مما يجنبهم المساءلة القانونية او المحاسبة الادارية فتحد من اتخاذ بعض القرارات التي يمكن ان تكون لها دور في عمله الاداري . واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (المياحي ، ٢٠١١ م) و دراسة (العلوي ، ٢٠٠٨) **المجال الرابع**: **الاتصال**:

هدف هذا المجال إلى معرفة واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري ومديرات ونواب مدارس التعليم ما بعد الأساسي لتطوير كفاءتهم الإدارية المتعلقة بمجال الاتصال، والجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات المجال. كما هو موضح في الجدول التالي

جدول (٧) :المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال الاتصال

رقم العبارة	الرتبة	العبارة	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى
١	١	أحرص على اطلاع أعضاء الهيئة الإدارية والتعليمية في المدرسة على جميع التعليمات والقرارات الصادرة	4.48	0.96
١١	٢	اهتم بالعاملين في المدرسة والاستعداد للاستماع لمقترحاتهم والتعامل مع مشكلاتهم وقضاياهم	4.35	0.83
١٢	٣	أتيح للعاملين في المدرسة أو أفراد المجتمع المحلي للإدلاء بمقترحاتهم للتمكن من اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق أهداف الاتصال	4.34	0.86
٧	٤	أشجع على تبادل الأفكار بين المعلمين فيما يتعلق بأساليب التدريس والإدارة الصفية ومعالجة الضعاف منهم	3.56	0.70
٢	٥	اعقد الاجتماعات مع المعلمين لمناقشة المشكلات التعليمية التي يواجهونها في المدرسة وطرق حلها	3.48	0.68
٦	٦	احرص على استقبال الطلاب لمناقشة مشكلاتهم المدرسية	3.44	0.67
١٠	٧	احدد وسيلة الاتصال المناسبة للهدف المراد تحقيقه مثل عقد الاجتماعات ، المقابلات الشخصية ، المذكرات	3.42	0.66
٤	٨	أوفر الفرص الكاملة للجان المدرسية لتقديم التقارير والاقتراحات المتعلقة بأدوارهم	3.38	0.64
٥	٩	افتح قنوات الاتصال بأفراد المجتمع المحلي لمساعدة المدرسة في تحقيق أهدافها	3.32	0.62
٩	١٠	احرص على تبادل الخبرات التي تسهم في تحسين التعليم مع مدراء المدارس الأخرى	3.26	0.60
٣	١١	احرص على إجراء لقاءات مفتوحة مع الطلبة للحصول على المعلومات عن سير العملية التعليمية التربوية في المدرسة	3.22	0.59
٨	١٢	اشرف على إصدار نشرات خاصة وموجهه لأولياء الأمور لتعميق التعاون بينهم وبين المدرسة من اجل النهوض بالعملية التربوية	3.21	0.58
		المتوسط الحسابى	3.62	0.69

يتضح من الجدول (٧) أن المتوسطات الحسابية لتقدير أفراد مجتمع الدراسة لفقرات هذا المجال متوسطة؛ حيث حصلت العبارة رقم (١) التي نصت على (أحرص على اطلاع أعضاء الهيئة الإدارية والتعليمية في المدرسة على جميع التعليمات والقرارات الصادرة) على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.48)، وبانحراف معياري قدره(0.96)، بينما حصلت العبارة رقم (٨) والتي نصت على (اشرف على إصدار نشرات خاصة وموجهه لأولياء الأمور لتعميق التعاون بينهم وبين المدرسة من اجل النهوض بالعملية التربوية) على أقل متوسط حسابي بلغ (3.21)، وبانحراف معياري قدره (0.58)، وتراوح المتوسط الحسابي لباقي العبارات بين (3.21 - 4.48وجاء مجال الاتصال في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (3.62)، وبانحراف معياري قدره (0.69)، وبدرجة توافر كبيرة بين أفراد مجتمع الدراسة، ويعزى ذلك إلى اهتمام مديري المدارس الى تفعيل الاتصال واطلاع اعضاء الهيئة الادارية والتعليمية في المدرسة على جميع التعليمات والقرارات الصادرة والاهتمام بآرائهم والاستماع لمقترحاتهم للتمكن من اتخاذ الاجراءات المناسبة لتحقيق أهداف الاتصال ، ويتضح من الجدول (١١) أن درجة واقع الكفاءة الادارية لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الاساسي في

محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان لدى أفراد مجتمع الدراسة في مجال الاتصال تراوحت بين الكبيرة والمتوسطة ؛ ويعزى ذلك الى تشجيع ادارات المدارس على تبادل الافكار بين المعلمين التي تسهم في تبادل الخبرات وتحسين العملية التعليمية واتفقت هذه النتائج مع نتائج (دراسة العتيبي ، ٢٠٠٧) ، و(دراسة الهزايمة ، ٢٠٠٦) ، و (دراسة الهجان ، ٢٠٠٦) .

- **المجال الخامس**: **التقويم**:

هدف هذا المجال إلى معرفة واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري ومديرات ونواب مدارس التعليم ما بعد الأساسي لتطوير كفاءتهم الإدارية المتعلقة بمجال التقويم، والجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات المجال. كما هو موضح في الجدول التالي

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال التقويم

رقم العبارة	الرتبة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١٢	١	أحرص على تقويم الأعمال الإدارية للتأكد من تنفيذها في أوقاتها المحددة	4.10	0.77
١٠	٢	اشخص مواطن الضعف والخلل وإيجاد طرق العلاج في المدرسة.	4.09	0.81
٣	٣	احرص على القيام بزيارات استطلاعية للمعلمين في صفوفهم للتعرف على مستوى أدائهم	4.05	0.84
٩	٤	أتأكد من التزام جميع العاملين في المدرسة باللوائح والأنظمة والتنظيمات المعمول بها في المدرسة	4.01	0.81
٨	٥	أحرص على المراقبة المستمرة لعملية تصحيح مسيرة المدرسة	3.98	0.81
١	٦	أقوم العمل المدرسي ككل في ضوء أهداف الخطة السنوية للمدرسة	3.93	0.88
٧	٧	أشارك جميع العاملين في المدرسة في تقويم جوانب العمل المدرسي	3.81	0.85
٤	٨	أساعد المعلمين في تحديد الطرق المناسبة لتقويم تحصيل الطلبة	3.72	0.84
٢	٩	أشارك المشرف في التأكد المستمر من تحضير المعلم لدروسه وفق الأسس التربوية	3.42	0.92
١١	١٠	أطور معايير التقويم الخاصة بتقويم أداء المعلمين والإداريين .	3.37	0.97
٥	١١	أناقش نتائج الامتحانات الشهرية مع المعلمين لتشخيص أوضاع الدراسة وعلاج مواطن الضعف	3.23	0.91
٦	١٢	أقوم فعالية استخدام الطلاب للمختبرات المدرسية والاستفادة منها في تعزيز المناهج المدرسية	3.16	0.92
		المتوسط الحسابي	3.74	0.71

يتضح من الجدول (٨) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد المجتمع لفقرات هذا المجال كبيرة؛ حيث حصلت العبارة رقم (١٢) التي نصت على (أحرص على تقويم الأعمال الإدارية للتأكد من تنفيذها في أوقاتها المحددة) على أعلى متوسط حسابي بلغ (104.)، وبانحراف معياري قدره(0.77)، بينما حصلت العبارة رقم (٦) والتي نصت على (أقوم فعالية استخدام الطلاب للمختبرات المدرسية والاستفادة منها في تعزيز المناهج المدرسية) على أقل متوسط حسابي بلغ (3.16)، وبانحراف معياري قدره (0.92)، وتراوح المتوسط الحسابي لباقي العبارات بين (3.16 - 4.10). أما التقويم فقد جاء في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.74) ، وبانحراف معياري قدره (0.71) ، بدرجة توافر كبيرة بين أفراد مجتمع الدراسة، ويعزى ذلك إلى حرص مديري المدارس على التقويم المستمر للأعمال الإدارية في المدارس وذلك بهدف التأكد من تنفيذه في الوقت المحدد ، و حرص إدارة المدرسة إلى المراقبة المستمرة لعملية تصحيح مسار المدرسة نحو الهدف المنشود بصورة طيبه ؛ ومشاركة جميع العاملين في تقويم جوانب العمل المدرسي. ويتضح من الجدول (١٢) أن درجة واقع الكفاءة الادارية لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الاساسي في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان لدى أفراد مجتمع الدراسة في التقويم تراوحت بين الكبيرة والمتوسطة ويعزى ذلك الى حرص ادارات المدارس الى التزام جميع العاملين في المدرسة باللوائح والأنظمة والتنظيمات المعمول بها في المدرسة والتأكد منها وتطوير معايير التقويم الخاصة بتقويم اداء المعلمين والاداريين ، واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (العجمي، ٢٠٠٣) ودراسة (الغافري، ٢٠٠٦).

- **ثانيا : النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني :-**

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq$ ٠.٠٠٥) لدى مديري المدارس ما بعد التعليم الأساسي في محافظة جنوب الباطنة باختلاف متغيرات النوع الاجتماعي ، الخبرة ، المسمى الوظيفي ؟

تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد مجتمع الدراسة لواقع الكفاءة الإدارية التي تعزى لمتغير النوع. كما استخدم أيضا التحليل الأحادي (Anova) ما إذا كانت هناك فروق فردية ذات دلالة إحصائية بين أفراد المجتمع في تحديد واقع الكفاءة الإدارية التي تعزى لمتغير الخبرة والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي، وفيما يلي عرض نتائج هذا السؤال.

- **أولا : متغير النوع الاجتماعي.**

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) (T-test) للكشف عن الفروق الدالة إحصائيا بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد الدراسة لواقع الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس ما بعد التعليم الأساسي في

سلطنة عمان تعزى لمتغير النوع الاجتماعي عند مستوى دلالة (α= 0.05) والجدول التالي يوضح النتائج المتعلقة بهذا المتغير.

جدول (٩): نتائج اختبار ت(T-test) للكشف عن دلالة الفرق لدى مجتمع الدراسة تبعا لمتغير النوع الاجتماعي

المجال	ذكر		أنثى		قيمة (ت)	مستوى الدلالة	دلالة(ت) إحصائيا
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
التخطيط	4.15	0.53	4.26	0.62	-٠.٨٨	٠.٣٨٤	غير دالة
التنظيم	4.35	0.51	4.30	0.65	٠.٣٩	٠.٦٩٧	غير دالة
اتخاذ القرار	4.22	0.70	4.42	0.53	-١.٤٨	٠.١٤٢	غير دالة
الاتصال	4.05	0.78	4.31	0.60	-١.٧٣	٠.٠٨٨	غير دالة
التقويم	4.20	0.72	4.35	0.60	-١.٠٥	٠.٢٩٩	غير دالة

يتضح من الجدول (٩) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير النوع (ذكر وأنثى)

وقد تعزى هذه النتيجة الى تجانس المديرين ونوابهم في العديد من الأمور مثل المستوى الثقافي والإعداد العلمي والمناخ الإداري العام الذي يعملون به والقرارات والتدريب وغيرها من الأمور المشتركة بين الجنسين. وان عملية عزل التحيز للذات في التقييم الذاتي ، امر بالغ الصعوبة ، مهما حاول الفرد ان يكون موضوعيا ، لكن ثبت من خلال مجتمع الدراسة ان الموضوعية والشفافية امر مهم وهذا دليل اخر على صدق المجموعة في حكمها ومع تشابه الأعمال الإدارية الموكولة إليهم ، وبما أن مدير المدرسة يقوم في هذه الدراسة بتقويم درجة كفاءته الادارية شخصيا بينما يقوم نوابهم بتقويم المدير فاختلاف العوامل الادراكية بينهما يؤدي الى اختلاف في تقييم الواقع المدرك ، وقد اثبت مجتمع الدراسة ذلك واقعا .وان الاعداد الموحد مثل الخدمة وإثنائها قبل الخدمة يتم اعداد موحد بالجامعة او كليات التربية لكلا الجنسين وبعد الخدمة يلتحقون بنفس الدورات والمشاغل والبرامج التدريبية مما يقلل من ظهور فروق بينهم ، كما ان تعليمات المشرفين الاداريين وخططتهم وبرامجهم وقراراتهم تسير جنبا الى جنب لكلا الجنسين . وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الوهيبي ، ٢٠٠٩) و (العلوي ، ٢٠٠٨) ، لتشابههم في تقدير جوانب واقع الكفاءة الادارية لجميع المجالات وذلك لان الجميع يسعى ان يظهر ما يملكه من قدرات من أجل النهوض بمستوى المدرسة بشكل مرضي . وتختلف مع دراسة (شبلاق، ٢٠٠٦) ، دراسة (اليعربي ، ٢٠١٣م)

• **ثانيا: متغير سنوات الخبرة**

جدول (١٠):نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حول أثر سنوات الخبرة على وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة

المجال	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
التخطيط	بين المجموعات	.765	1	.765	2.413	.124
	داخل المجموعات	27.267	86	.317		غير دالة
	المجموع	28.032	87			
التنظيم	بين المجموعات	.610	1	.610	1.871	.175
	داخل المجموعات	28.051	86	.326		غير دالة
	المجموع	28.662	87			
اتخاذ القرار	بين المجموعات	.344	1	.344	.849	.359
	داخل المجموعات	34.853	86	.405		غير دالة
	المجموع	35.197	87			
الاتصال	بين المجموعات	.018	1	.018	.035	.853
	داخل المجموعات	44.287	86	.515		غير دالة
	المجموع	44.305	87			
التقويم	بين المجموعات	.579	1	.579	1.289	.259
	داخل المجموعات	38.609	86	.449		غير دالة
	المجموع	39.188	87			

يتضح من الجدول (١٠) أن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٠٥) في جميع المجالات لدى مجتمع الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخبرة، حيث جاءت قيمة (ف) غير دالة إحصائيا.

ويعزى هذا الا أن مجتمع الدراسة مهما اختلفت سنوات الخبرة لديهم ؛ يؤكدون على واقع الأداء لديهم. كما انهم يقومون بأعمال متقاربة الى حد كبير حيث ان الوظائف والمهام الادارية التي يقوم بها مجتمع الدراسة لا تختلف باختلاف سنوات الخبرة ولا تتطلب خبرة معينة وانما تأتي حسب حاجة بيئة العمل ومستجداتها فمن الطبيعي تأتي استجاباتهم متقاربه كما ان دافعية مديري المدارس الجدد الى اثبات دورهم في العملية الادارية ورغبتهم في حصولهم على وظائف ادارية اعلى . وشعور بعض مديري المدارس القدامى بالملل لكثرة الاعباء الملقاة على عاتقهم ووجود وظائف ادارية مسانده لدور مدير المدرسة كاختصاصي قواعد البيانات والاختصاصي الاجتماعي واختصاصي الأنشطة

واختصاصي التوجيه المهني . ساعد بشكل جذري على تقليل الفوارق بين اداء المدير وذوي الخبرة الطويلة والقصيرة لاسيما اذا عرفنا ان أصحاب هذه الوظائف المساندة هم من ذوي الخبرة الطويلة في السلك التربوي. كما ان تجانس المديرين والمديرات في العديد من الامور مثل المستوى الثقافي والاعداد العلمي وكذلك المناخ الاداري العام الذي يعمل فيه كل من المدير والمديرة ادت الى هذه النتيجة. وتتفق هذه الدراسة مع ما توصلت اليه ودراسة (العجمي ،٢٠٠٣؛ العويسي ، ٢٠٠٢م)، واختلفت هذه الدراسة مع دراسة (الهزايمة ، ٢٠٠٦؛ هجان ،٢٠٠٦)

- **ثالثا: متغير المسمى الوظيفي**

جدول (١١): نتائج اختبار ت(T-test) للكشف عن دلالة الفرق لدى مجتمع الدراسة تبعا لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	مدير		مساعد		قيمة (ت)	مستوى الدلالة	دلالة (ت) إحصائيا
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
التخطيط	٤.١١	٠.٧١	٤.٢٦	٠.٤٤	-١.٢٧	٦.١٥	غير دالة
التنظيم	٤.٢٥	٠.٧٢	٤.٣٨	٠.٤٤	-١.٠٣	٣.٤٦	غير دالة
اتخاذ القرار	٤.٣٣	٠.٦١	٤.٢٩	٠.٦٦	٠.٢٥	٠.٠٦	غير دالة
الاتصال	٤.٢١	٠.٦٥	٤.١٤	٠.٧٦	٠.٤٥	٠.٨٣	غير دالة
التقويم	٤.٢٨	٠.٦٧	٤.٢٦	٠.٦٨	٠.١٤	٠.٢٣	غير دالة

يتضح من الجدول (١١) أن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٠٥) في جميع المجالات لدى مجتمع الدراسة تبعا لمتغير المسمى الوظيفي، حيث جاءت قيمة (ف) غير دالة إحصائيا.

وهذا يشير الى ان تقديرات مجتمع الدراسة متشابهة مهما اختلفت مسمياتهم الوظيفية فهم يؤكدون على واقع الكفاءة لديهم لتشابه الاعمال الادارية الموكولة اليهم . و تداخل المهام الوظيفية وتداخل اختصاصات بين المدير ومساعده فالمهام الوظيفية لكلا المسميات واحده والانظمة المسيرة لكليهما واحده والبرامج والدورات التدريبية واحده والقرارات والتعليمات التي تصدر لهما واحده واختيار من يشغل مدير المدرسة لا يتم وفق اسس ثابته ومعايير محدد اومن عرف بالكفاءة الادارية ولهذا تتساوى درجة الكفاءة الادارية لهم وفي ادائهم للأعمال المنوطة بهم. وتتفق هذه النتائج مع دراسة (ولكنز، ٢٠٠٦) ، (السعدي، ٢٠١١) واختلفت هذه الدراسة مع دراسة (العويسي، ٢٠٠٢) بوجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى للمسمى الوظيفي في مجال التخطيط.

- **توصيات الدراسة**:

بناء على نتائج الدراسة تم اقتراح التوصيات الاتية :

- توفير مصادر تمويل اضافيه لنجاح الخطط المدرسية الموضوعة من اجل تحقيق الخطة العامة للمدرسة .
- تشجيع المعلمين على اجراء دراسات وبحوث تسهم في تحسين العملية التعليمية
- العمل على التنسيق بين المدرسة ومؤسسات المجتمع لتحديد أوجه التعاون لحسن سير العملية التعليمية.
- مشاركة العاملين في تقييم نتائج القرار لتحقيق الاهداف المنشودة .
- الاتصال بأفراد المجتمع المحلي لمساعدة المدرسة في تحقيق أهدافها .
- تطوير معايير التقويم الخاصة بتقويم أداء المعلمين والاداريين وفق الخطط المتبعة .

- **المراجع**:

- **أولا : المراجع العربية** :

- أل عثيمين ، مسلم بن إسماعيل بن مسلم (١٩٩٢م) . "دور موجهي الادارة المدرسية في تنمية كفاءة مديري المدارس المتوسطة والثانوية (دراسة ميدانية) " ، رسالة ماجستير ، جامعة الملك سعود ، المملكة العربية السعودية .
- أمبو سعيدي ، منى بنت محمد بن سلام (٢٠١٢ م) . **تطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي بسلطنة عمان** ، رسالة ماجستير ، جامعة نزوى ، سلطنة عمان .
- البداعية ، موزه بنت محمد بن ناصر (٢٠١١ م) . **متطلبات التمكين الاداري للمعلمين بالمدارس لنظام الادارة المدرسية الذاتية بسلطنة عمان** ، رسالة ماجستير ، جامعة السلطان قابوس ، سلطنة عمان .
- البلوشية ، بدريه بنت درويش بن صالح (٢٠١٢) . **تصور مقترح لمعايير تقويم أداء المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان** ، رسالة ماجستير ، جامعة السلطان قابوس ، سلطنة عمان .
- حسين ، سلامه (٢٠٠٤) . **اتجاهات حديثه في الادارة المدرسية الفعالة** : دار الفكر للنشر ، عمان .
- خضر، عماد الدين(٢٠٠٦). **قياس الكفاءة الخارجية للجامعات الاردنية الخاصة بناء على فاعلية الكلفة**. أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن
- القرشوبي ، فاطمة سيف محمد ، (٢٠٠٨ م) ، **توظيف التخطيط الاستراتيجي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط ، رسالة ماجستير** ، جامعة نزوى – سلطنة عمان
- القرني ، عبد الخالق محمد مانع ، (٢٠١٢ م) ، **" التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف (تصور مقترح)** ، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية .
- العامودي ، علي بن حسين بن أحمد (٢٠١١م) . **درجة توفر متطلبات التخطيط الاستراتيجي المدرسي ودرجة أهميتها وذلك من وجهة نظر الهيئة التعليمية في المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة** ، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية
- الكندي ، خميس محمد سليمان (٢٠٠٧ م) . **دراسة تقويمية لمدى كفاءة التخطيط التعليمي بسلطنة عمان في ضوء الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة** ، رسالة ماجستير . جامعة الدول العربية .

- المطرفي ، ذياب سعيد جبير ، (٢٠١٢ م) . **فاعلية أساليب الاتصال الإداري ومعوقاتها لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين** ، رسالة الماجستير ، المملكة العربية السعودية ، جامعة أم القرى .
- المياحي ، سليمان بن خلفان بن أحمد (٢٠١١ م) . " **واقع مراعاة مديري المدارس بسلطنة عمان لمبادئ العلاقات الإنسانية عند اتخاذ القرار في المواقف الإدارية** ، رسالة ماجستير ، جامعة السلطان قابوس ، سلطنة عمان .
- وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٩) ، **دليل نظام تطوير الأداء المدرسي** ، مسقط ، سلطنة عمان .
- هجان ، علي (٢٠٠٦) . **معوقات الاتصال الإداري في مدارس التعليم العام في**
- اليعربي ، علي بن سيف ، (٢٠١٣) . **مشكلات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان** ، رسالة ماجستير ، سلطنة عمان ، جامعة نزوى .

- **ثانيا** : **المراجع الأجنبية** :

- Dessler ,Gary (2004)Management Principles and Practices for Tomorrow's Leaders, Person Education Inc , New Jersay .
- Cook, S , & Slack , N.(1991).Making management decisions , New York : prentice Hall .
- Hall E. & Jones L. (1976): competency Based Education. A Process for -improving of education. Englwood Cliffs, N.J. : Prentice-hall.
- Uncsco (1983), The Role of Diagnosis in Educational Planning and Decision Making . International Institute for Educational Planning , Paris
- Thomas G,Rynolds (1990) ,Problems in Business Asiminisration op.cit .25
- Bertrand ,Oliver (1992)"Planning human resources : method , experiences and practices " , Paris : Unesco,IIep .
- Peng ,W. (2006). developing School Evaluatuin Method to improve the quality of schooling in china "APilot "Value Added " study .Assessment in Education. *Principles policy and practice,* 13(2), 135-154
- Kisilik,R.(1990).Classroom and Management .U.S.A: University of new Orleans.

****